



Design Thinking – Kreativität als Methode

Gute Ideen sind kein Zufall. Als neue kreative Methode zur Innovationsentwicklung gilt Design Thinking. Dieser Ansatz wird erfolgreich von Agenturen wie IDEO und Frog Design betrieben und findet zunehmend an Universitätsinstituten wie den D-Schools in Stanford und Potsdam Verbreitung. Design Thinking setzt auf interdisziplinäre Teams, Visualisierung und klar umrissene Schritte zur Ideenfindung – und bleibt dabei ganz flexibel.

Alexander Grots | Margarete Pratschke

Eine aus Designaktivität heraus entwickelte und zugleich betriebswirtschaftlich relevante, zielgerichtete Methode für Innovationsprozesse mag für viele wie ein Widerspruch klingen. Werden mit „Design“ doch allzu oft allein Stichworte wie Intuition, Inspiration oder Kreativität verbunden und werden landläufig unter Design lediglich ästhetische Gesichtspunkte verstanden. Aber Design bzw. Prozesse der Formfindung waren schon immer mehr als nur das „Verschönern“ eines Produktes am Ende einer Produktentwicklung um seiner Vermarktung willen. Vielmehr werden in Designprozessen Probleme gelöst und durch kreative Techniken zielgerichtet Innovationen entwickelt, bei denen betriebswirtschaftliche Fak-

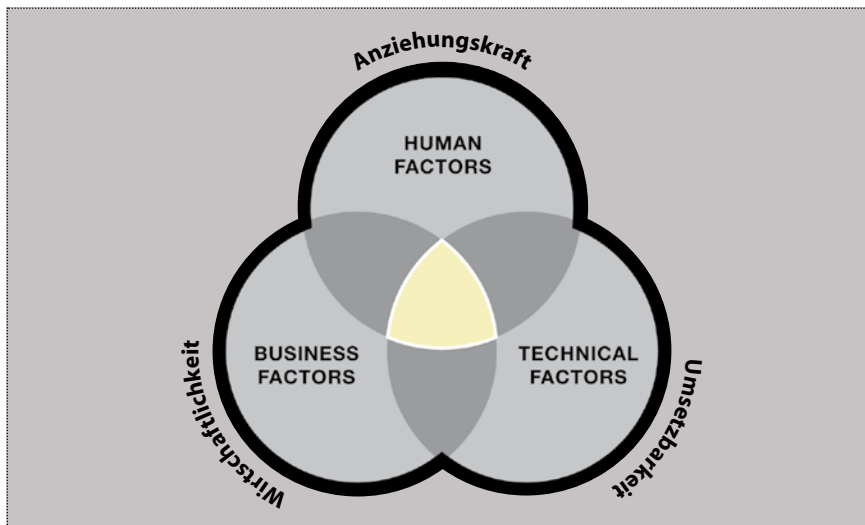
toren wie unterschiedliche Stakeholder oder Umsetzungsfähigkeit in den Problemlösungsprozess einbezogen werden. Damit stellt die Methode des sogenannten „Design Thinking“ (Kelley 2001; Brown 2008; Wylant 2008), die sich aus Designprozessen gewonnene Erkenntnis für die Zwecke der Innovationsentwicklung zu nutze macht, einen exzellenten Ansatz dar, sowohl Produkte als auch Services zu entwickeln, die am Menschen und dessen Bedürfnissen orientiert, eben human-centered, sind. Design Thinking bezieht seine Stärke und Effizienz aber auch daraus, dass es Innovation in der Schnittmenge aus den gleichberechtigten Elementen der Anziehungskraft („Desirability“), damit „Human Factors“, der Umsetzbarkeit

(„Feasibility“), damit „Technical Factors“, und der Wirtschaftlichkeit („Viability“), also „Business Factors“, ansiedelt (Weiss 2002) (siehe Abbildung 1).

Voraussetzungen für Design Thinking

Die Herausforderungen der heutigen Märkte sind zu komplex, um von dem *einen* einsamen Erfinder, der *einen* Abteilung oder gar nur dem *einen* Unternehmen gemeistert zu werden. Das ist der Grund, warum kollaborative Ansätze wie Open Innovation, Open Source und auch Werkzeuge wie das Web 2.0 so erfolgreich sind.

Abb. 1 Faktorenschnittmenge für Innovationslösungen im Design Thinking



Quelle: gravity

Auch beim Design Thinking geht es um Kollaboration. Die unabdingbare Basis eines jeden Design-Thinking-Prozesses bildet ein Team, das sich aus verschiedenen Disziplinen, Abteilungen und Hierarchieebenen zusammensetzt und neben internen auch externe Mitglieder umfassen kann. Durch die Durchmischung der Disziplinen liegt die Stärke solcher Teams nicht nur in der Vielfältigkeit der jeweiligen inhaltlichen und methodischen Besonderheiten, sondern auch in den verschiedenen Blickwinkeln und Erfahrungen, die jedes Mitglied einbringt.

Die Menschen, die dieses Team bilden, müssen dabei bestimmte Eigenschaften besitzen: das sogenannte T-Profil (Leonard-Barton 1995). Dabei steht der vertikale Balken für die Tiefe des fachspezifischen und analytischen Wissens, das der Einzelne aus seiner Disziplin mit in das Projekt bringt. Der horizontale Balken bezeichnet die weitere, entscheidende Eigenschaft: die eigene Neugier, die Offenheit gegenüber anderen Disziplinen, anderen Menschen, gegenüber der Welt und die Fähigkeit, das eigene Wissen mit dem der anderen zu vernetzen, es übertragen zu kön-

nen und eine gemeinsame Sprache zu finden, die sich jenseits der eigenen Fachsprache bewegt.

Um diese Offenheit im konkreten Arbeiten, um Kommunikation und Kreativität des Teams zu fördern, ist die Gestalt der räumlichen Umgebung für den Design Thinking-Prozess maßgeblich. Sowohl in der Ausbildung, wie etwa an den Universitäten in Stanford und Potsdam (www.stanford.edu/group/dschool, www.hpi.uni-potsdam.de/dschool/) (siehe Abbildung 2), als auch in Unternehmen, wie z. B. in Procter & Gambles „Gym“ in West Chester, Ohio, zeichnet sich die räumliche Umgebung durch eine ganz bestimmte Einrichtung aus: flexible Möbel, viel Platz an den Wänden, das nötige Werkzeug und Material, um Rechercheeindrücke und neue Ideen zu visualisieren, sowie geeignete Rückzugsorte, in denen Ideen ihre erste Form gegeben werden kann.

Der Prozess des Design Thinking

Bei aller kreativen Offenheit, die sich im Design Thinking einstellen soll, stehen im Zentrum der Methode klar umrissene Schritte, die idealtypisch aufeinander folgen (siehe Abbildung 3).

1. Verstehen

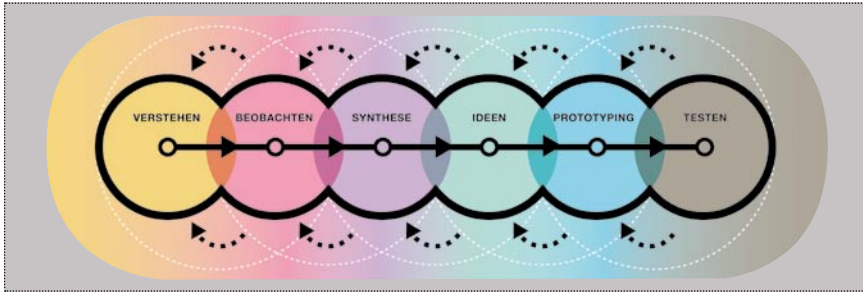
Am Beginn des gesamten Innovationsprozesses steht das Verstehen der Problemstellung und des damit verbundenen Problemfelds, das alle Bedingungen und Einflussfaktoren umfasst. Um dieses Feld durch Recherche in seiner Gänze zu erfassen, bildet die eingehende Planung der Rechercheaktivitäten eine zentrale und zeitaufwändige Maßnahme im gesamten Design-Thinking-Prozess. Denn das Ziel der Recherche-Phase, die sowohl den Schritt des „Verstehens“ wie den des darauf folgenden „Beobachtens“ umfasst, ist, das Team auf einen gemeinsamen „Experten-Stand“ zu bringen.

Vielfach besteht das Ergebnis der Recherchephase darin, dass die Problemstellung selbst hinterfragt und verschoben oder fokussiert werden muss und etwa eine tiefer liegende Frage zu adressieren ist. Umso wichtiger ist daher die Unvoreingenommenheit und

Abb. 2 Design-Thinking-Umgebung



Quelle: School of Design Thinking, Hasso-Plattner-Institut Potsdam

Abb. 3 Prozess des Design Thinking mit Iterationsschleifen

Quelle: gravity

Offenheit gegenüber dem „Problem“ und die eingehende Vorbereitung und Durchführung der Recherche.

2. Beobachten

Entsprechend dem Human- bzw. User-Centered-Design-Ansatz (Norman 1988) wird der wesentliche Teil der Recherche durch qualitative Untersuchungen bei Menschen durchgeführt. Bei ihnen muss es sich nicht immer um aktuelle Kunden oder Konsumenten des Produktes oder Services handeln, um die sich die Problemstellung dreht. Vielmehr sind gerade Personen, die nicht im Fokus klassischer Marktforschung stehen, wertvolle Informationsgeber: Oftmals können Menschen, die ein Produkt in einer gewissen Form extrem nutzen, indem sie es entweder bewusst ablehnen oder es über den ursprünglich angedachten Zweck hinaus nutzen, die größte Informations- und Inspirationsquelle sein.

Das Beobachten besteht nicht ausschließlich darin, Menschen bei dem, was sie tun, zuzuschauen. Vielmehr handelt es sich um eine Kombination aus aufmerksamer Beobachtung und darauf aufbauenden Dialogen und Interaktionen (IDEO 2003). Dabei ist es bei allen Beobachtungen entscheidend, die Aktivitäten im Kontext, also vor Ort, durchzuführen und Menschen in ihrem jeweiligen Umfeld zu befragen. Denn die geforderte Empathie dafür, was bestimmte Produkte oder Services für Menschen bedeuten, kann nur aufgebracht werden, wenn man Menschen in ihrem Alltag begleitet, quasi „mit ihnen mitläuft“. Dabei gilt es, den Blick zu weiten und nicht allein auf das eigentliche Kernproblem zu richten. Informationen und Inspirationen sind vielmehr oft di-

rekt neben dem Problemfokus, in dessen Hintergrund oder Umfeld zu finden. Gerade dieser weit ausgreifende, breite Blick hilft letztendlich, das wichtige Detail zu entdecken, welches zur Lösung eines Problems beiträgt, und somit die eigene Sicht zu schärfen.

Unerlässlich ist es, die Erkenntnisse des Verstehens und Beobachtens zu „visualisieren“. Die gesamte Recherchephase ist davon geprägt, Material zu sammeln, um die Informationen so gut wie möglich zu dokumentieren und allen Teammitgliedern zugänglich zu machen: So entsteht eine Masse sowohl an Bildmaterial, vor allem Fotos, die bei den Beobachtungen der Menschen und ihres Umfeldes gemacht wurden, sowie Notizen und Skizzen, die den Inhalt der Gespräche festhalten.

3. Synthese

Bereits gegen Ende des Beobachtens beginnt die Synthese der gesammelten Informationen. Hierfür werden die Daten und Eindrücke, die Vielzahl an Einsichten und überraschenden Ergebnissen mit dem Team geteilt. In einem ersten Schritt werden alle Informationen visuell an die Wände des Projektraums gebracht und den anderen Team-Mitgliedern in narrativer Form („Storytelling“) vorgestellt (siehe Abbildung 4). Dabei geht es weniger um reine Berichte des Erlebten, sondern um die Verknüpfung mit dem gemeinsamen Gesamtbild des Teams, das sich im Dialog, durch Fragen und erste Interpretationen, ergibt. Damit entstehen nicht nur ein gemeinsamer Wissensstand des Teams, sondern neben der

verbalen Verdichtung durch die individuellen Erzählungen des Erlebten auch eine visuelle Synthese bzw. implizite Deutung durch die Art der Anordnung der Informationen (Fotos und Notizen) an den Wänden.

Dies wird im zweiten Schritt der Synthese ausgebaut, in dem es explizit darum geht, zusammenzufassen und Muster in den gesammelten Informationen zu entdecken und herauszuarbeiten, um Gemeinsamkeiten, Oberthemen oder Schlagwörter zu finden, die die Aussagen gruppieren und Abstraktionen zulassen.

Das Werkzeug, um diese Filterung der Informationen zu ermöglichen, ist ein sogenanntes Framework. Es synthetisiert die erarbeiteten Informationen und gewonnenen Einsichten und bringt sie in ein Relationsverhältnis, indem es sie übersichtlich und verständlich dar-

„Informationen und Inspirationen sind oft direkt neben dem Problemfokus, in dessen Hintergrund oder Umfeld zu finden.“

stellt. Meist geschieht diese Zusammenschau durch diagrammatische Übersichten wie beispielsweise Mengen- oder Zwiebel-Diagramme, die Abhängigkeiten der einzelnen Elemente voneinander aufzeigen, oder sogenannte Journeys, die einzelne Schritte in einer Abfolge darstellen. Aber auch neue, der Aufgabe entsprechende visuelle Abstraktionsformen eines Frameworks können entstehen.

Neben den synthetisierten Informationen, die im Framework auf übersichtliche Weise aufgezeigt werden, drückt das Framework zugleich auch Spannungsverhältnisse innerhalb der erhobenen Daten und Erkenntnisse aus und zeigt somit mögliche Innovationsfelder auf. Dadurch übernimmt das Framework neben der Aufgabe des Werkzeugs auch die eines Ergebnisses: Am Abschluss der Recherche bildet es in visuell verknüpfter Form das Ergebnis ab, das alle bisher generierten Daten für die folgenden Schritte aufbereitet und kommunizierbar macht.

4. Ideengenerierung

In der nun anschließenden Phase werden Ideen für die aus dem Framework hergeleitete

ten möglichen Felder für Innovationen generiert. Die klassische Variante, um im Design-Thinking-Prozess Ideen zu erzeugen, ist das Brainstorming. Dabei werden vor der Brainstorming-Session konkrete Fragestellungen aus den potenziellen Innovationsfeldern abgeleitet und formuliert. Diese Fragen schaffen die Brücke zwischen den weit gefassten Feldern aus dem Framework und den möglichst konkreten Ideen, die im Brainstorming entstehen sollen. Dabei gilt als Faustregel, dass die Ideen, die entstehen, immer nur so gut sein können, wie die Fragen, die adressiert werden.

Die besondere Stärke der Variante des Brainstormings im Design Thinking liegt darin, dass auch hier insbesondere Wert auf Visualisierungen und bildliche Formgebung gelegt wird. Denn durch kleine Skizzen drückt sich jede Idee nicht nur klarer aus, sondern kann sich in jeder Zeichnung oder Skizze ein gesamtes Ideenkonzept ausdrücken und kann auf einen Blick zusammengefasst werden. Darüber hinaus machen die Skizzen in der sehr schnellen Arbeitsweise des Brainstormings die Ergebnisse kommunizier- und abrufbar. Und erste Entscheidungen darüber, welche Ideen in einem nächsten Schritt weiter bearbeitet werden, sind auf der Basis von knappen Visualisierungen besser und schneller zu treffen.

Nach der Brainstorming-Session, die eine Masse an Ideen hervorgebracht haben sollte, werden die Ergebnisse strukturiert. Dafür werden die idealerweise auf Post-It-Notes festgehaltenen Ideen sortiert und gruppiert, um ähnliche Ideen oder Ideen, die aufeinander aufbauen, zusammenzufassen.

Schließlich werden aus dieser gefilterten Übersicht die vielversprechendsten Ideen unter den Gesichtspunkten von Anziehungskraft, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit ausgewählt. Auch hier gilt jedoch vorrangig die Maxime der Human-Centeredness, womit bei der Design-Thinking-Methode der „Anziehungskraft“ ein höheres Gewicht als den übrigen Innovationsfaktoren zukommt.

5. Prototyping

Beim Design Thinking geht es um das schnelle und iterative Prototyping. Dabei

können „Prototypen“ viele verschiedene Formen annehmen: Vom sehr rudimentären, aber deshalb ganz und gar nicht trivialen „Storytelling“, über Papier- und Pappmodelle, Rollenspiele bis hin zu voll funktionsfähigen Ausarbeitungen, die allerdings erst nach mehrfachen Testphasen entstehen können. Die Prototypen dienen dazu, bestimmte Fragen zu beantworten, mithilfe derer das Team die Idee weiterentwickeln kann: Worauf muss sich die Idee konzentrieren, um diese am klarsten darzustellen? Sind mehrere Ideen in einem Ideenkonzept verbunden und muss jede einzeln als Prototyp dargestellt werden? Wie kann die Idee in eine angemessene Form gebracht werden, um

sie zu kommunizieren und damit mehr über die Idee selbst zu lernen?

Entscheidend dabei ist, den jeweiligen Prototypen nicht nur als Mittel zur Validierung von Ideen zu verstehen, sondern zuallererst als weiteren Ideengeber. Eine rein wörtlich gefasste oder aufgeschriebene Idee vermag dies nicht im selben Maße zu leisten. Dadurch, dass der Idee eine Form gegeben wird, entstehen im entwerfenden Umgang mit dieser konkreten Form neue, weitere Ideen und Modifikationen der eigentlichen Idee. Mit jeder weiteren Iteration eines Prototyps vergrößert sich somit dessen Aussagekraft. Eine schnelle Abfolge dieser Prototypen hilft zudem dabei, früh zu erkennen, welche Pfade

Abb. 4 Visualisierung in einem Design-Thinking-Projektraum



Quelle: gravity

nicht weiter zu verfolgen bzw. welche die erfolgsversprechenden sind. Die Idee selbst wird durch diese Iterationsschritte, die sich in der gemeinsamen Formfindung des Teams ausdrücken, immer weiter verfeinert und verbessert.

6. Tests

Mit dem Prototyping einhergehend erfolgen Tests und Feedbackschleifen. Hierfür ist eine konkrete Form, mag sie in ihrem Ausarbeitungsgrad noch so rudimentär sein, unerlässlich. In den Gesprächen mit Menschen über etwas Konkretes fällt es den Befragten leichter, dieses Konkrete weiter zu präzisieren oder aber Alternativen und Varianten vorzuschlagen. Darüber hinaus macht die Reaktion der Befragten sehr deutlich, ob etwas nicht verfolgt werden sollte und warum. Schließlich geht es im Sinne des Human-Centered-Design auch bei diesen Tests oder Feedbackrunden darum, das Wissen, die Erfahrung und Intuition der Menschen mit aufzunehmen, um neue Ideen entstehen zu lassen.

Iteration und die Offenheit der Prozesslogik

Das eigentlich Wertvolle am Design-Thinking-Prozess, das zugleich die besondere Herausforderung darstellt, ist, hin und wieder die Logik des sukzessiven Verlaufs von Projekten und seiner an Meilensteinen orientierten Prozess-Schritte fallen zu lassen. Denn Design Thinking gewinnt seine Wirkung wie auch Effizienz durch den Prozess der Iteration. Die Abfolge der Prozess-Schritte wird dabei immer wieder durch Schleifen zu vorhergehenden Phasen wiederholt.

Spätestens beim Test der Prototypen wird klar, dass durch das Feedback potenzieller Nutzer Überarbeitungen des Prototypen, somit der Idee, geleistet werden müssen, vielleicht sogar Grund für ein weiteres Brainstorming gegeben wird oder erneute Recherche notwendig ist – und somit Prozess-Schritte zu wiederholen sind. Zum Prozess des Design Thinking gehört also eine Offenheit gegenüber der Abfolge der Schritte und gegenüber der Möglichkeit, mit Prototypen scheitern zu können. Design Thinking lebt von einer ab-

soluten Ergebnisoffenheit und somit auch von einer Kultur der Fehler: Denn jeder Fehlschlag ist, wenn er früh erkannt wird, ein Gewinn für das Fortschreiten des Innovationsprozesses. Schließlich können hohe Entwicklungskosten gespart werden, wenn ein falscher Weg früh erkannt wird. Die sehr lebendige, da schnell durchgeführte, iterative Art des Design-Thinking-Prozesses bringt also auch konkreten finanziellen Nutzen mit sich.

Ingesamt ist der Prozess also davon gekennzeichnet, dass die einzelnen Prozess-Schritte weniger idealtypisch strikt aufeinanderfolgen, sondern auch ineinandergreifen können. Dabei entsteht immer wieder ein Wechselspiel aus neutralem Beobachten und Interpretation des Gesehenen, Hypothesen und Experimenten im Prototyping.

Obwohl dabei sicherlich schon vor dem eigentlichen Schritt der Ideengenerierung, etwa bei den Observationen, neue Ideen entstehen können, ist es wichtig, sie vorerst unbewertet und neutral zu sammeln und festzuhalten. Eine zu frühe Fixierung auf eine Idee setzt die Offenheit aufs Spiel, die die Teammitglieder benötigen, um den Prozess voranzutreiben und möglichst viele Eindrücke zu sammeln, ehe die Synthese beginnt. All dies zu beherrschen, ist ein Weg, der Erfahrung mit dem Prozess voraussetzt. Daher ist es unerlässlich, diesen Prozess zu trainieren, ehe sich ein intuitiver Umgang mit dem Design-Thinking-Prozess selbst einstellt.

Anschauliches Denken und Wissen in Bildern

Vielfach wird betont, dass Design Thinking neben dem Rückgriff auf das Vorbild des Designers auch vor allem auf „Common Sense“, auf den Regeln des gesunden Menschenverstands aufbaut (Kelley 2001; Brown 2008). Dies hervorzuheben ist sicherlich richtig – besonders im Bezug auf die sozialen Komponenten des kollaborativen Arbeitens und das am Menschen zentrierte Vorgehen.

Jedoch tritt eine weitere viel breitere Relevanz des zugrunde liegenden Prinzips des gesamten Prozesses hervor, der mit dem Begriff

des „Design“ allein zu kurz greift und einige Möglichkeiten beschneidet, die für die Methode von Nutzen sein könnten. Denn es sind weniger Prinzipien des „Design“-Thinking als grundsätzlich die des „Visual Thinking“, des *anschaulichen Denkens* (Arnheim 1969), die sich durch den gesamten Prozess ziehen. Hierin drückt sich aus, dass sich im Sehvorgang selbst kognitive Prozesse abspielen und charakteristisch in die visuelle Form, in jedes

„Jeder Fehlschlag ist, wenn er früh erkannt wird, ein Gewinn für das Fortschreiten des Innovationsprozesses.“

Bild, einschreiben. Die Wahrnehmung verfährt nicht passiv, sondern Sehen ist Denken – und in jeder visuellen Form stecken nicht nur Wissen, sondern auch Problemlösungen. Und dies macht Visualisierungsformen im Innovationsprozess des „Design Thinking“ so wertvoll.

Vom Erstellen von Fotografien in den Observationen, dem spezifischen Anordnen des gesamten visuellen Materials auf Tafeln oder Wänden zu Übersichtszielen, dem diagrammatischen bildlichen Zusammenfassen der Erkenntnisse in der Synthese bis zum visuellen Argumentieren durch Skizzen im Brainstorming oder der taktilen Formentwicklung als Ideengeber beim Prototyping (Tuft 1997; Pratschke 2008) – dies alles sind nicht bloße „Illustrationen“, sondern Bildformen, über die das Team erst in der Lage ist, die einzelnen Vorstellungen in den Köpfen der Teammitglieder als gemeinsame Ideen zu artikulieren und fassbar zu machen. Es sind diese „Bilder“ bzw. visuellen Formen, die den Denkprozess des Teams und seine Innovationsfindungen vor allem zulassen. Damit zeigt sich hier nicht ein allein designspezifischer Wissensbildungsprozess (Cross 2006), sondern eine Kulturtechnik des Visuellen bzw. des Bildes, wie sie in Naturwissenschaften und Technologie zum Tragen kommt, um Wissen bildhaft entstehen zu lassen bzw. überhaupt erst zu ermöglichen, wo etwa die Masse der Daten, Zahlen oder Worte dies nicht mehr zulässt (Bredenkamp/Werner/Bruhn 2002ff.; Boehm 2007). Bildliche Erkenntnis und anschauliches Denken bergen dabei immer eine Eigendynamik des Bildhaften, die es gilt, für Innovationspro-

zesse möglicherweise erst ernsthaft in den Fokus zu nehmen. Die bildwissenschaftliche Untersuchung der visuellen Strategien in Naturwissenschaft und Technologie (Bruhn/Dünkel 2008; Bredekamp/Dünkel/Schneider 2008) geht dabei weit über die bisherigen Erkenntnisse aus dem Bereich des „Design Research“ (Bayazit 2004; Michel 2007) hinaus und bildet ein reiches Reservoir an Forschungsergebnissen, die die Methode des Design Thinking zur Methode anschaulichen Denkens schlechthin werden lassen könnte – und Innovationsfindung über diesen Weg noch effektiver gestalten könnte.

Literatur

- Arnheim, R. (1969): Visual Thinking, Berkeley et al.
- Bayazit, N. (2004): Investigating Design: A Review of Forty Years of Design Research, in: Design Issues, Bd. 20, Nr. 1, S. 16-29.
- Bredekamp, H./ Dünkel, V./ Schneider, B. (Hrsg.) (2008): Das Technische Bild. Kompendium zu einer Stilgeschichte technischer Bilder, Berlin.
- Bredekamp, H./ Werner, G./ Bruhn, M. (Hrsg.) (2002): Bildwelten des Wissens. Kunsthistorisches Jahrbuch für Bildkritik, Berlin.
- Boehm, G. (2007): Wie Bilder Sinn erzeugen, Berlin.
- Brown, T. (2008): Design Thinking, in: Harvard Business Review, Juni, S. 84-92.
- Bruhn, M./ Dünkel, V. (2008): The Image as Cultural Technology, in: Elkins, J. (Hrsg.): Visual Literacy, New York, S. 165-178.
- Cross, N. (2006): Designerly Ways of Knowing, London.
- IDEO (2003): IDEO Method Cards: 51 Ways to Inspire Design, Palo Alto.
- Kelley, T. (2001): The Art of Innovation. Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm, New York.
- Leonard-Barton, D. (1995): Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation, Boston.
- Michel, R. (Hrsg.) (2007): Design Research Now. Essays and Selected Projects, London.
- Norman, D. (1988): The Design of Everyday Things, New York.
- Pratschke, M. (2008): Bild-Anordnung, in: Bredekamp, H./ Dünkel, V./ Schneider, B. (Hrsg.): Das Technische Bild. Kompendium zu einer Stilgeschichte technischer Bilder, Berlin, S. 116-119.
- Tufte, E. R. (1997): Visual Explanations: Images

and Quantities, Evidence and Narrative, Cheshire.

- Weiss, L. (2002): Developing Tangible Interfaces, in: Design Management Journal, 13, 1, S. 33-38.
- Wylant, B. (2008): Design Thinking and the Experience of Innovation, in: Design Issues, 24, 2, S. 3-14.

Autoren

Alexander Grots

Gründer und Geschäftsführer der Innovationsagentur gravity, ehemaliger Geschäftsführer IDEO Deutschland
E-Mail: alex.grots@gravity-europe.com

Margarete Pratschke, M.A.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Helmholtz-Zentrum für Kulturtechnik der Humboldt-Universität zu Berlin sowie Mitglied des Teaching-Teams der School of Design Thinking des Hasso-Plattner-Instituts an der Universität Potsdam
E-Mail: margarete.pratschke@hu-berlin.de

WWW.GABLER.DE

Erfolgsvoraussetzungen des neuen Online-Handels - mit Best Practices



Gerrit Heinemann

Der neue Online-Handel

Erfolgsfaktoren und Best Practices

2009. XV, 246 S. Br. EUR 29,90 ISBN 978-3-8349-1124-7

Gerrit Heinemann erläutert die Besonderheiten des neuen Onlinet-Handels und zeigt auf, welche spezifischen Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit der Online-Handel zum Erfolg wird. Anerkannte Best Practices machen anschaulich, wie erfolgreicher Internet-Handel funktioniert und was die „Lessons Learned“ der letzten Jahre sind.

Einfach bestellen:

kerstin.kuchta@gwv-fachverlage.de Telefon +49(0)611. 7878-626

KOMPETENZ IN SACHEN WIRTSCHAFT



Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.