



Agile Produktentwicklung in der Praxis – mit strukturierter Kreativität zu innovativen Services

Der Lean-Service-Creation Ansatz zur Entwicklung digitaler Produktideen für einen Pure Digital Player in der Finanzdienstleistungsindustrie

Hintergrund

Permanenter Margen- und Kostendruck, regulatorische Änderungen, ein langanhaltender Niedrigzins... und dazu sich immer stärker verändernde Kundenbedürfnisse bei fortschreitender Digitalisierung, die neuen Akteuren die Tür in die Versicherungswelt eröffnet. Wie FinTechs im Bankenumfeld stehen InsurTechs in den Startlöchern: Sie bieten vergleichsweise kleine, einfach verständliche Produkte an, offerieren individuelle Services und setzen auf Verbraucher, die sich im Netz selbst informieren – die Digital Natives. Diese sind mit digitalen Produkten aufgewachsen und stellen zunehmend Produkte mit Laufzeiten über mehrere Jahrzehnte infrage. Harte Kritiker, anspruchsvolle Kunden: Sie Verlangen nach Produkten, die ebenso dynamisch und flexibel sind wie sie selbst.

Eine echte Herausforderung für die Versicherungsbranche! Das „Was?“ ist betroffenen Akteuren klar: Weiterentwicklung des digitalen Produkt- und Serviceangebots, Neukundengewinnung und Optimierung des Geschäftsmodells – das „Wie“ ist dafür umso schwieriger...

Auftrag und Zielsetzung

In der Folge gründete hierfür unser Auftraggeber – ein großer deutscher Finanzdienstleister – ein neues Unternehmen, einen rein digitalen Versicherer, um für die junge und nachwachsende Zielgruppe passende Produkte & Services anzubieten.

Die Aufgabe? Die Entwicklung neuer, innovativer Versicherungsprodukte und -services. Der Fokus? Rein digitales Versicherungsgeschäft für die anvisierte Zielgruppe der Digital Natives. Das Vorgehen? Interne und hierarchieübergreifende Entwicklung der Produktideen durch Mitarbeiter aus dem Mutterkonzern – dies baut gleichzeitig Transferwissen von Methodik und Instrumenten der agilen Arbeitsweise auf.

Methodik und Instrumente

Wir denken kundenorientiert. Unsere Kunden denken kundenorientiert. Unser Ansatz? Kundenorientiert. Die agile Vorgehensweise nach unserem Lean-Service-Creation-Ansatz orientiert sich an den modernen Methoden des Design Thinking¹. Wir verbinden dabei kreative Prozesse mit strukturiertem Vorgehen und denken aus der Perspektive des Users. Ziel ist es, schon im Entstehungsprozess der Idee so früh wie möglich das Feedback der Nutzer einzuholen und direkt mit in die Entwicklung und das Prototyping einfließen zu lassen.

LEAN SERVICE CREATION Methoden und Instrumente

- Zielgruppe, Kundensegmentierung
- Persona-Erstellung
- Ideengenerierung (Workshop-Serie)
- Formulierung Value Proposition
- Business Modell Design (BMC)
- Kundenbefragungen & A/B-Testings
- Kano-Modell & SWOT-Analyse
- UI/UX-Design & Rapid Prototyping

Abbildung 1: Lean-Service-Creation Ansatz

Projektvorgehen und -erfahrungen

Das **Vorgehen** mit unserem **Lean-Service-Creation Ansatz** ist ein iterativer und kreativer Prozess in einem strukturierten Rahmen. Ziel ist, im Ergebnis innovative Services zu entwickeln. Hierbei sind das Produkt bzw. der Service als solche grundsätzlich zu Beginn des Projektes noch offen, wodurch der Fokus auf der Entwicklung innovativer Produktideen liegt ohne aber den Freiraum im kreativen Denken zu sehr einzuschränken.



Abbildung 2: Projektvorgehen

Die Erfahrungen für das interdisziplinäre Projektteam ranken sich um die **Kundenorientierung**: Die totale Kundenfokussierung war völlig neu. Seinen Kunden zu verstehen und sich in ihn hinein zu versetzen ist allerdings elementare Voraussetzung im Design Thinking und schafft die Basis für die Verknüpfung mit dem potenziellen Wertangebot. In gemeinsamen Kreativ-Workshops wurden letztlich erfolgreich mehr als 200 Ideen entwickelt, priorisiert und für die weitere Ausarbeitung klassifiziert. Dabei erfolgte die Ideenentwicklung in mehreren Schritten und mit unterschiedlichen Reizfragen und Simulationen, um den kreativen Denkprozess weiter zu stimulieren.

¹ Nach David Kelley, Terry Winogard und Larry Leifer

Nächster Schritt? Die anschließende Erarbeitung und Verknüpfung der Produktideen mit potenziellen **Business Modellen**². Denn was nützt die beste Idee, wenn kein tragfähiges Geschäftsmodell dahintersteht? Die detaillierte Betrachtung und Konzeption aller Teilaspekte von Wertangebot und Kundensegmenten über Schlüsselaktivitäten bis hin zu innovativen Erlösquellen lieferte wichtige Erkenntnisse für die weitere Ausgestaltung. In Ergänzung dazu wurden zur Entscheidungsfindung weitere klassische Instrumente wie die SWOT-Analyse hinzugezogen, auf deren Basis gemeinsam im Projektteam Ideen weitergetragen, aber auch bewusst beendet wurden. Die Validierung der Ideen mit der „echten“ Zielgruppe erfolgte zudem früh im Projektverlauf in der Zusammenarbeit mit UI/UX-Designern, sodass das Kundenfeedback auch direkt mit in das Prototyping einfließen konnte. Dort wurden neben Klick-Dummies auch Landing Pages und Kurzfilme erstellt, um die Produktideen zu visualisieren.

Im Ergebnis präsentierte das Team erfolgreich zwei ausformulierte und verifizierte Produktideen inkl. kalkulierten Business Cases und Potenzialschätzungen bei Vorstand und Geschäftsführung. Beide Produktideen befinden sich aktuell in der Umsetzung. Darüber hinaus wurden Methodik und Instrumentarium des Lean-Service-Creation Ansatzes sowie der agilen Vorgehensweise bei den Mitarbeitern verstetigt und die Basis für den Transfer in die Organisation gelegt.

Erfolgsfaktoren und Learnings

Wichtig und entscheidend für den Projekterfolg ist das Commitment und Vertrauen der Führungskräfte und des Auftraggebers in das Projektteam und deren Entscheidungen. Weitere wichtige Erfolgsfaktoren und Learnings aus dem Projekt heraus sind:

- ✓ Feste und interdisziplinäre Teamstruktur für zielgerichteten fachlichen Austausch sicherstellen
- ✓ Out-of-daily-business Umgebung zur Fokussierung auf das neue Thema bei gleichzeitigem Befreien von geistigen Restriktionen und Förderung von Kreativität schaffen
- ✓ Kreativität stimulieren und Freiraum für Ideen geben, aber gleichzeitig immer wieder auf das Ziel fokussieren und die Struktur im Ablauf konsequent aufzeigen und verfolgen (Ideen sollen und müssen auch verworfen werden)
- ✓ Vertrauen geben und das Team ermutigen gemeinsam Entscheidungen zu treffen und auch für diese einzustehen (Gruppengefüge stärken und emotionale Bindung zu den Ideen schaffen)
- ✓ Scope-Anpassungen gemeinsam im Team besprechen und Verständnis über die Notwendigkeit abfragen sowie (Zwischen-)Ergebnisse immer wieder in den Gesamtkontext setzen, hinterfragen und verproben
- ✓ Absolute Wertschätzung der Mitarbeiter für das Einbringen von Ideen ermöglichen (Umfeld für offene Kommunikation schaffen)

² Als Instrument wurde hier die Business Modell Canvas nach Alexander Osterwalder genutzt

Möchten auch Sie Produkte agil weiterentwickeln?

Wir stehen bereit mit weiteren Informationen und freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme!

4C GROUP AG

Jörg Bassen

M: +49 173 346 58 14

joerg.bassen@4cgroup.com



4C GROUP AG

Felix Hesse

M: +49 173 346 58 80

felix.hesse@4cgroup.com



Office München

Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
T: +49 89 599 882-0

Office Berlin

Französische Straße 8
D-10117 Berlin
T: +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt

MesseTurm
D-60308 Frankfurt
T: +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf

Sky Office, Kennedydamm 24
D-40221 Düsseldorf