

Atlas des Aufschwungs

2026

ISBN 978-3-8006-7651-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Wie Design Thinking den Aufwand von Softwareprojekten erfahrbar macht und die Kundenbeziehung stärkt

von Johannes Ostner,
42 CODING SOLUTIONS GMBH

Johannes Ostner ist Mitgründer und Co-Geschäftsführer der 42 Coding Solutions GmbH. Nach Stationen bei Konzernen und weltweit tätigen Beratungshäusern hat er sich 2019 gemeinsam mit Christian Jünger selbstständig gemacht. Nun kümmert sich das mittlerweile zehnköpfige Team branchenunabhängig um die Entwicklung von Apps, Webapplikationen und Individualsoftware.

Als IT-Dienstleister erlebt 42 Coding Solutions immer wieder, dass Kunden den Aufwand für Softwareprojekte teilweise deutlich unterschätzen. Aus zahlreichen Gesprächen mit Berufskollegen weiß man – mit diesem Problem steht das Unternehmen nicht allein da.

Wenn die Kundenvorstellungen realitätsfern sind

Ein Thema, das uns bei 42 immer wieder verfolgt, sind die teils illusorischen Vorstellungen von Kunden beim Verhältnis zwischen ihrer Idee für ein Softwareprojekt und dem daraus resultierenden Aufwand.

Und aus zahlreichen Gesprächen mit Berufskollegen weiß ich – wir sind mit diesem Problem nicht allein.

Erst vor kurzem traf wieder eine E-Mail bei uns ein, in der es um die Entwicklung einer neuen App ging und ob diese denn schon nächste Woche live gehen könne. Als ich dem potenziellen Kunden telefonisch mitteilte, dass man für vollwertige Apps mindestens eine fünfstellige Summe einplanen und mit einer Entwicklungszeit von etwa drei bis sechs Monaten rechnen müsse, war die Überraschung groß. Mit den Worten: »Oh, ich habe eher mit 2.000 Euro gerechnet! Das sind ja nur ein paar Buttons und Bilder ...«, war das Thema erledigt.

Aber auch bei realistischeren Anfragen und sogar bei bereits beauftragten Projekten hat uns die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit immer wieder in – vermeidbare – Diskussionen geführt. Denn man darf nicht vergessen, dass jeder Mensch die Welt durch seine eigene Brille sieht, manche Dinge als selbstverständlich erachtet und andere wiederum komplett übersieht. So war es beispielsweise einem Kunden nicht klar, dass eine App auch nach Fertigstellung regelmäßige Pflege und Updates benötigt. Dementsprechend überrascht war er, als wir mit einem Servicevertrag vorstellig wurden.

Wir mussten uns also etwas einfallen lassen, um zukünftig mehr Transparenz zu schaffen – und das bestenfalls schon vor Projektstart. Auf der Suche nach Lösungen haben wir uns mit Design-Thinking-Methoden, dem Business-Canvas-Modell und dem *Digital Innovation Playbook* (hrsg. Von Dark Horse Innovation, Murmann 2016) vertraut gemacht. Aus dieser Mischung an Inspirationen haben wir einen dreistufigen Prozess entwickelt, der das gegenseitige Verständnis zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden verbessert und zudem die Kundenzufriedenheit gleich zu Beginn der Zusammenarbeit fördert.

Ein dreistufiger Prozess sorgt für mehr Transparenz und Kundenzufriedenheit

Zunächst haben wir uns mit den bereits erwähnten Situationen auseinandergesetzt und Gemeinsamkeiten identifiziert:

TEIL 2 Digitale Transformation

- Der Entwicklungsprozess und das »Drumherum« einer App ist für Nicht-ITler oft undurchschaubar.
- Beide Parteien bringen ungeprüfte Annahmen in ein Projekt mit ein.
- Uns fehlt Domänenwissen, welches der Kunde als bekannt voraussetzt.

Vor diesem Hintergrund entstand ein dreiteiliger Prozess, der direkt nach einer unverbindlichen Kundenanfrage startet:

1. Wir führen einen interaktiven, persönlichen und ca. fünfstündigen Workshop durch, bei dem das beiderseitige Verständnis des zu lösenden Problems und die Erarbeitung eines Prototypen-Konzepts im Fokus stehen.
2. Die im Workshop getroffenen Annahmen werden anschließend mithilfe eines individuellen Leitfadens durch persönliche oder telefonische Gespräche mit der anvisierten Zielgruppe überprüft (wenn möglich, Fremde befragen).
3. Nach Abschluss der Evaluierungsphase erstellen wir ein verbindliches Angebot, prüfen mögliche Förderungen und beginnen zeitnah mit der Umsetzung.

Der dritte Schritt sollte selbsterklärend sein, auf die beiden ersten soll nun detaillierter eingegangen werden. Sie sind dem Innovation Board im *Digital Innovation Playbook* nachempfunden, bei dem der Entwicklungsprozess in die drei Module »Explore«, »Create« und »Evaluate« unterteilt wird. Allerdings haben wir die Inhalte der jeweiligen Module für unsere Zwecke angepasst und um Elemente aus dem Business-Canvas-Modell ergänzt, wodurch das Problemverständnis der Kundenanfrage im Zentrum des Interesses steht. »Explore« und »Create« werden dabei im Workshop bearbeitet, evaluiert wird dann im zweiten Schritt.

Schritt 1: Workshop – Was, wie, warum?

Für den Workshop mieten wir einen Kreativraum mit großem Whiteboard und wenig Sitzgelegenheiten. Zum einen werden dadurch beide Parteien aus ihrer gewohnten Umgebung geholt und zum anderen sollte im Stehen gearbeitet werden, um ein Ausklinken einzelner Teilnehmender beim Denkprozess zu verhindern.

Zu Beginn stellen sich beide Seiten vor, wir erklären den Ablauf des Workshops und legen Regeln für die Arbeitsweise fest:

- Timeboxing (feste Bearbeitungszeit pro Inhaltspunkt, nie mehr als 30 Minuten)
- Brainstorming pro Inhaltspunkt (nicht mehr als fünf Worte pro Post-it; muss vor dem Ankleben erklärt werden)
- Nachfragen ja, Diskussionen nein (»ja und ...“ statt »ja, aber ...“)

Die ersten 15 Minuten nutzen wir, um die Projektidee zu besprechen. Dabei schreiben wir den Inhalt der Anfrage so an das Whiteboard, wie wir (das Unternehmen) sie beim Erstgespräch verstanden haben. Der Kunde kann uns also direkt mitteilen, was übersehen oder falsch interpretiert wurde.

Anschließend bearbeiten wir nacheinander die Inhaltspunkte des »Create«-Moduls:

- Partner & Wettbewerber (Kooperationsmöglichkeiten? Besteht Konkurrenz?)
- Benutzer (Zielgruppen-Personas – hier mehr als fünf Wörter)
- Bedürfnisse & Schmerzen (Was beschäftigt meine Nutzer?)
- Touchpoints (Wie nutzen User die App?)

Die daraus entstandenen Erkenntnisse fassen wir abschließend so zusammen, dass sie als Frage nach einer Lösung formuliert werden können. Diese wird dann im »Explore«-Modul erarbeitet. Dafür wählt man zunächst eine Persona aus dem »Create«-Modul aus, auf die

TEIL 2 Digitale Transformation

man sich fortan konzentriert und bearbeitet nacheinander folgende Inhalte:

- Idee (Gibt es noch andere Lösungen als die bisherige? Falls nicht, werden so viele Features der ursprünglichen Idee gesammelt wie möglich.)
- USP (Was macht die Idee besonders? Gibt es eine Analogie?)
- Mögliche Kundensegmente
- Kundenbeziehung (Ansprache, Support, ...)
- Zugang (Wie können sich Kunden Zugang zum Produkt verschaffen?)
- Einnahmequellen (Preismodell, sekundäre Einnahmequellen)
- Kostenstruktur (NICHT Entwicklungskosten! Wartung und Betrieb, Vertrieb, Marketing, Personal etc.)
- Vertrieb (Wie erreicht man potenzielle User und wie sieht die Vermarktung aus?)

Sobald auch hier das letzte Post-it angeklebt wurde, folgt der wichtigste Abschnitt des gesamten Workshops: Man einigt sich auf das Konzept für einen Prototypen. Jeder Teilnehmende erhält hierfür fünf Stimmen in Form von Klebepunkten und wählt die für ihn essenziellen Features einer ersten App-Version aus. Beim Verteilen der Punkte muss dabei jede Entscheidung begründet werden. Alle Features mit mindestens zwei Punkten werden weiterverfolgt, die anderen landen in einem separaten »Zukunft«-Feld für spätere Weiterentwicklungen. Damit ist der Workshop beendet. Wir empfehlen den Kunden, die Eindrücke über Nacht sacken zu lassen. Dadurch hat er die Freiheit, das Potenzial der Idee in Ruhe bewerten und hinterfragen zu können, ob er also wirklich voll und ganz dahintersteht.

Zwei Tipps für den Workshop:

- Der Workshop muss nicht teuer, aber trotzdem kostenpflichtig sein. Dadurch schafft man Verbindlichkeit und unterstreicht, dass die eigene Zeit wertvoll ist.
- Je vielseitiger und interdisziplinärer die Gruppe ist, desto besser sind die Ergebnisse. Kunden können Bekannte oder Kollegen mitbringen.

Schritt 2: Evaluation – weil falsche Annahmen kostspielig sind

Wird das Projekt fortgesetzt, geht es nun darum, die im Workshop getroffenen Annahmen bei potenziellen Kunden zu evaluieren. Zur Überprüfung erstellen wir einen individuellen Gesprächsleitfaden, der ungefähr zehn Fragen enthält und für Telefongespräche optimiert ist. Die Fragen beziehen sich einerseits auf die getroffenen Annahmen, fragen den Gesprächspartner aber auch nach der Relevanz des behandelten Problems und nach für ihn relevanten Erweiterungen.

Sobald der Gesprächsleitfaden von uns erstellt worden ist, besprechen wir ihn mit dem Kunden und vereinbaren einen festen Termin, bis wann die Evaluationsphase abgeschlossen sein muss (max. zwei Wochen). Sowohl wir als auch der Kunde selbst kümmern sich dann um eine valide Anzahl an Gesprächen. Die Ergebnisse werten wir schließlich gemeinsam aus. Nur wenn das Gesamtergebnis positiv ausfällt, gehen wir mit Zustimmung des Kunden in Phase 3 (Angebotserstellung) über.

Schritt 3: Ergebnisse, Auswirkungen, Fazit

Wir haben diesen Prozess schon einige Male durchgeführt, und das Feedback der Kunden war durchweg positiv. Einerseits lernen wir die

TEIL 2 Digitale Transformation

Fachdomäne und das Problem des Kunden viel besser kennen. Andererseits versteht der Kunde auch besser, was ein Softwareprojekt an Aufwand mit sich bringt, mit welchen Kosten er zu rechnen hat und dass auch auf ihn Mehraufwand zukommen wird (z. B. Marketing).

Das hat nicht nur die Kundenzufriedenheit signifikant verbessert und Diskussionen auf ein Minimum reduziert, wir lernen uns darüber hinaus auch persönlich kennen. Außerdem fühlen sich unsere Kunden laut eigener Aussage durch die zügige und verbindliche Vorgehensweise mit kurz aufeinanderfolgenden festen Terminen direkt gut betreut.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Farbspritzer, Terminchaos und der Mut zur Veränderung: Wie ein Malerbetrieb seine Abläufe neu streicht

von Karolin Linden,
PROOPTI. – KAROLIN LINDEN

beck-shop.de
DIE FACHLICHE HANDLUNG

Karolin Linden erinnert sich noch genau an ihren ersten Eindruck, als sie das Lager eines Frankfurter Malerbetriebs betrat: Berge von Farbdosen, verstreute Zettelstapel mit Angebotsanfragen und zwischendrin ein Team, das lieber Pinsel schwingt, als Dokumente zu wälzen. Hier sah sie ihre Chance: Hinter jeder Unordnung verbirgt sich ein enormes Potenzial für Verbesserungen, wenn man einen strukturierten Rahmen schafft, in dem jeder Mitarbeitende weiß, wann was zu tun ist und wie die anstehenden Projekte optimal koordiniert werden können. Denn dort, wo geordnete Strukturen herrschen, ist genug Raum für Kreativität, Wachstum und zufriedene Kunden, sodass das Wesentliche wieder im Mittelpunkt steht.

Für Handwerksbetriebe lohnt sich das besonders, weil sie höchste Qualität liefern, aber oft wenig Zeit für Bürokratie haben. Wer sich nicht mit Materialchaos und Telefonmarathons herumschlagen muss, kann noch besser auf sein Handwerk fokussieren.

Karolin möchte verborgene Kapazitäten freisetzen und mit klaren (auch digitalen) Strukturen dauerhafte Erfolge ermöglichen. So auch