

**VOM  
DESIGNER zu  
DESIGN**

Die Synergie von Design und Unternehmen und welche Verantwortung der Designer dabei trägt.



## Vom Designer zu Design-

Die Synergie von Design und Unternehmen und welche Verantwortung der Designer dabei trägt.

Masterarbeit von  
Sina Schwab

Studiengang Master Design  
Studienfokus Integrated Design Processes  
Fakultät Design  
Hochschule Coburg

Matrikelnummer : 00760216  
Abgabe: 05. Juli 2022

Betreuer: Thomas Langhanki  
© 2022

# INHALT

## 1. EINLEITUNG

Seite 8 | Meine Beweggründe

## 2. DER DESIGNER

Seite 14 | Design - eine Definition  
Seite 19 | Kernkompetenzen  
Seite 22 | Position des Designers  
Seite 24 | Touchpoints  
Seite 26 | Studie - Wie Designer arbeiten  
Seite 30 | Designer als Berater  
Seite 36 | Experteninterview - Prof. Stapelkamp  
Seite 42 | Mein Fazit

## 3. DIE MARKE

Seite 46 | Marke - eine Definition  
Seite 48 | Markenwert & Markenpersönlichkeit  
Seite 50 | Brand Identity  
Seite 52 | Die Marke ICH  
Seite 54 | Die Welt der Kunden  
Seite 58 | Schnittstelle Marke & Marketing  
Seite 60 | Marketing vs. Design  
Seite 62 | Mein Fazit

## 4. DAS UNTERNEHMEN

Seite 66	Unternehmensleitbild
Seite 70	Problemstellung - Design vs. Unternehmen
Seite 74	Einflussbereich von Design
Seite 76	Unternehmensführung - Design
Seite 82	Design - geschäftlicher Wert
Seite 92	agiles Arbeiten
Seite 96	Das T-Modell
Seite 98	Mein Fazit

## 5. DIE PROZESSE

Seite 102	Der Marketingprozess
Seite 114	Der Designprozess
Seite 128	Mein Fazit

## 6. DIE SYNERGIE

Seite 132	Synergie - eine Definition
Seite 134	Der Design - Marketing Prozess - ein methodischer Ansatz
Seite 149	Mein Fazit

## 7. DER WORKSHOP

Seite 152	Meine Vorbereitung
Seite 154	Der Aufbau
Seite 156	Die Durchführung
Seite 174	Mein Fazit

## 8. SCHLUSSFOLGERUNG

Seite 178	Mein Résumé
-----------	-------------

## 9. QUELLENVERZEICHNIS

Seite 184	Abbildungsverzeichnis
Seite 186	Grafikverzeichnis
Seite 190	Literaturverzeichnis
Seite 191	Quellenverzeichnis



## Gender Erklärung

---

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Formulierungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.



## Wer bin ich und wo möchte ich hin?

Während meines Studiums, aber vor allem nach meinem Bachelorabschluss habe ich mich immer wieder gefragt, wer ich später einmal sein möchte. Was ist meine **Kernkompetenz** als Designerin? Was bedeutet es für mich überhaupt, Designerin zu sein?

Das herauszufinden ist gar nicht so einfach. Denn als Designer ist man in so einem breiten Feld aufgestellt, die alle wichtig und unvermeidlich sind. Gleichzeitig ist das Bild, was Externe über Designer haben, doch sehr eingeschränkt und Klischee beladen. Man ist der „Hübschmacher“, kann toll zeichnen und bastelt den ganzen Tag. Das war ziemlich genau die Beschreibung, die meine Freunde und Familie über mein Studium hatten. Wie vielseitig Design ist und vor allem, dass sich Design nicht nur auf Ästhetik bezieht, fiel mir schwer zu erklären und meinem Bekannten schwer zu verstehen. Dabei steckt doch Design in allem. Aus genau diesem Grund war mir wichtig, zu verstehen, was ich als Designerin alles erreichen, tun, bewirken kann, wenn ich mir meiner Potenziale bewusst bin und verstehe, in welchem Umfeld ein Designer gebettet ist. Denn all das, was ihn umgibt, all diese Berührungspunkte, sind wichtig, wenn es darum geht, wirklich ernst genommen zu werden.

Aus diesem Grund habe ich mich dazu entschieden, meinen Master zu machen. **Ich wollte den Kosmos Design verstehen, den Kosmos Unternehmen, Arbeit, Kreativität, Marketing, Selbstverwirklichung.** Denn all diese Punkte sind relevant, wenn man Designer sein möchte. Als Designer arbeitet man nie rein funktional oder objektiv. Ideen entstehen in deinem eigenen Kopf, resultierend aus deinen Erfahrungen, deinen Werten und deinen Emotionen. Für mich waren daher auch meine Arbeiten und Projekte immer sehr persönlich. Ich war schon immer ein sehr emotionaler Mensch, doch ich denke, das ist gleichzeitig auch meine große Stärke.

Ich wollte die ganzen Zusammenhänge verstehen, die zu einem Produkt führen, das wirklich etwas mit

einem Menschen macht. Das beständig ist und eine tolle Geschichte erzählt. Zusätzlich war mir immer schon wichtig zu zeigen, dass Design so viel mehr ist. Dass unsere Arbeit nicht damit startet, dass wir gesagt bekommen, was benötigt wird und damit endet, dass wir unseren fertigen Entwurf abgeben. Design steckt in allem. In tollen Produkten, funktionierenden Services, unvergessliche Kundenerlebnisse und sogar in einem guten Arbeitsklima.

Design ist so viel mehr. Ich möchte später einmal nicht nur Aufträge abarbeiten und meine Kreativität dafür nutzen, etwas „schön“ zu machen. Ich möchte mitentscheiden, welche Projekte als Nächstes anstehen. Sinnvolle, ganzheitliche Projekte entwickeln, die langlebig und holistisch sind. Als Designer haben wir eine große Wertschöpfungskette, die in so vielen Bereichen genutzt werden sollte. Doch liegt es in der Verantwortung jedes einzelnen Designers, sich so auszubilden und aufzustellen, dass verstanden wird, warum seine Arbeit so wichtig ist. Daher habe ich mich mit meiner Masterarbeit damit auseinandergesetzt, in welchem Umfeld der Designer agiert. Welche Berührungspunkte gibt es, mit welchen Stakeholdern muss er sich umgeben?

Und vor allem: wie denken sie? Während meines Praxissemesters und meinen zwei Werkstudentenjobs wurde ich immer wieder mit dem Unverständnis konfrontiert, was Geschäftsführer, Kunden, Führungs- und Entscheidungskräfte gegenüber Designern haben. Denn häufig sind wir die kreativen Verrückten, die „Gestörten“, wie Wolf Lottar es in seinem Essay schrieb.

Trotzdem liegt es an uns Designern, dafür zu sorgen, dass wir zeigen, dass wir mehr sind und in dem gesamten Unternehmensprozess mit eingebunden werden sollten. Doch dafür müssen wir uns selber erst einmal bewusst machen, was es für uns bedeutet, Designer zu sein. Unser Verständnis müssen wir nach außen tragen, um dem Umfeld, in das wir eingebettet sind, klar zu verstehen zu geben, welchen Mehrwert wir als Designer liefern.

In meiner Masterthesis werde ich meine Erfahrungen und Erlebnisse mit meiner ausführlichen, intensiven Recherchephase kombinieren und somit neue Verbindungen und Brücken bauen. Hierbei geht es speziell um den Designer und seine, wahrscheinlich wichtigste Schnittstelle, dem Unternehmen. Aber auch unverzichtbare Thematiken wie die Welt des Kunden und der Marke werden in einen gemeinsamen Zusammenhang gebracht.

Somit ergibt sich ein Netz aus Touchpoints und Ankerpunkte, indem der Designer gebettet liegt. Ich möchte Synergien schaffen, indem ich einen direkten Bezug der einzelnen Themenfelder aufstelle, immer aus Sicht des Designers ausgehend. Hierfür werde ich sie selbst zu Wort kommen lassen, denn sie sind diejenigen, die das Fach am besten beherrschen.

Durch Erfahrungsberichte, wichtige Lektüren, Forschungsergebnisse und Experteninterviews erhalte ich einen realistischen Einblick zum Wirken und Denken von Designern in der Ausführung ihrer Arbeit. Dabei soll geprüft werden, ob Problemstellungen, die mir während meiner Arbeit als Designerin in unterschiedlichen Unternehmen aufgefallen sind, sich allgemein bestätigen lassen. Diese sind zum Beispiel die beschränkte Möglichkeit, im gesamten Entstehungsprozess eines Produktes oder Services eingreifen und mitsprechen zu können. Aber auch das fehlende Designverständnis zwischen den Abteilungen und die Entscheidungsbeeinträchtigung durch die Führungsebene. In den folgenden Kapiteln werden noch weitere wichtige Problemstellungen aufgezeigt, hinterfragt und auf möglichen Lösungsansätzen geprüft. Sie alle haben eins gemeinsam: sie hindern den Designer daran, seine Arbeit wirklich effektiv und ganzheitlich anzugehen. Doch nur so funktioniert ein guter Designprozess, indem der Designer Design als holistisches Prinzip anwenden kann.

Der Output meiner Masterthesis ist also, das Umfeld des Designers näher zu durchleuchten und

so aufzuzeigen, welche Verbindungen zwischen den einzelnen Schnittstellen liegen. Sie zeigt den Weg, vom Designer zu Design. Dieser Weg muss der Designer gehen, um gutes Design zu erreichen. Doch das Unternehmen muss ihn verstehen. Der Designer steht in der Verantwortung, Licht hinein-zubringen und aufzuzeigen, wie Design eigentlich zu verstehen ist. Der Output ist also, nach außen zu kommunizieren, wie wichtig ein richtiges Designverständnis ist. Wege aufzuzeigen, es anzuwenden und in einer Unternehmenskultur und -struktur zu verankern. Zum Ende meiner Arbeit soll ein methodischer Ansatz entwickelt werden, der aufzeigt, wie in Zukunft Unternehmensprozesse wie der Marketing-Managementprozess mit Design verbunden werden kann, um agiles Arbeiten zu fördern. Zusätzlich soll mit Studenten des Produktdesign Bachelorstudiums ein Workshop durchgeführt werden, um der Verantwortung, die ich als Designerin trage, nachzukommen und weitere, wichtige Erfahrungswerte zu sammeln.

Meine Kernkompetenz ist es, Zusammenhänge zu erschließen, Brücken zu bauen und das große Ganze zu sehen. Meine Masterarbeit hilft mir als Designerin, mich in meinem Beruf zu verwirklichen und das aus mir herauszuholen, was ich am besten kann.

# Design is life...

Issey Miyake, Modedesigner



## 2. DER DESIGNER



1970



01 Dieter Rams, Industriedesigner

Im Duden wird Design als „formgerechte und funktionale Gestaltung sowie die erzielte Form eines Gebrauchsgegenstandes“ beschrieben. Aber ist das schon alles? Kann Design nicht eigentlich viel mehr?

Es ist schwierig, eine einheitliche Definition aufzustellen. Denn die Designer arbeitet aus ihrem Kopf heraus, mit ihren Emotionen, Erfahrungen und Kenntnissen. Sie sind kreative Menschen, die am besten arbeiten, wenn sie sich selber in ihrer Arbeit wiederfinden und hinter ihren Entwürfen stehen können. Daher finden auch viele Designer selbst eine Definition, was ihre Arbeit für sie bedeutet. Die wohl bekannteste Erklärung, was Design alles ausmacht, gibt uns Dieter Rams, ein deutscher Industriedesigner der Moderne. Sein Designverständnis hat viele Designer in späteren Generationen geprägt. Das wohl berühmteste Beispiel ist Jonathan Ive, der für das berühmte Apple Design verantwortlich ist. (01 vgl. o.A., 2016)

Dieter Rams sieht in Design mehr als nur die formale Gestaltung von seiner dinglichen Umwelt. Mit seinen 10 Thesen konnte er seiner Tätigkeit als Chef Designer bei Braun einen Rahmen geben und es entstanden Produkte mit einer einheitlichen Produktsprache und dem charakteristische „Braun-Design“.

## DIETER RAMS

\* 20. MAI 1932 IN WIESBADEN

DEUTSCHER INDUSTRIEDesignER

- 1947 : STUDIUM ARCHITEKTUR & RAUMGESTALTUNG
- 1955 : ARCHITEKT UND INNENDESIGNER VON BRAUN
- 1961 - 1997 : CHEF- DESIGNER VON BRAUN

Diese Gestaltung ist zeitlos und bis heute ein großer Einflussfaktor für weitere Produkte.

Auch der Punkt Nachhaltigkeit ist heute, nach 50 Jahren, mehr als aktuell. Mit seinem Credo „weniger ist mehr“ spricht er die Themen von heute an und ist Vorreiter für die Gestaltung von Produkten mit einem möglichst langem Nutzungszyklus.

(02 o.A., 2021)

„Gutes Design...

- ... ist innovativ.
- ... macht ein Produkt nützlich.
- ... ist ästhetisch.
- ... macht ein Produkt verständlich.
- ... ist ehrlich.
- ... ist langlebig.
- ... ist konsequent bis ins letzte Detail.
- ... Design ist umweltfreundlich.
- ... ist so wenig Design wie möglich.“

- Dieter Rams, Industriedesigner

# Beispielprodukte

## 2. GUTES DESIGN MACHT EIN PRODUKT NÜTZLICH

Zusammen mit dem Designer Dietrich Lubs, entwarf Rams diesen Rechner. Die klassische Bildsprache, einfach zu bedienende Tasten und das schlanke Profil sorgte dafür, dass dieses Gerät dazu beigetragen hat, ein Rechner als alltägliches Haushaltsgerät zu sehen. Dieses Design beeinflusste den späteren digitalen Rechner des iPhone in seiner Gestalt und dem Aufbau.

(12 vgl. Jerry Elengical, 2021)



02 Braun ET 66 (1987)

## 4. GUTES DESIGN MACHT EIN PRODUKT VERSTÄNDLICH

Der Receiver war zu seiner Zeit eines der Top-Geräte und zeigt auf, wie sich Rams Fähigkeiten, hochmoderne Produkte zu entwerfen, auf die Ergebnisse seiner Arbeit auswirkten. Das Gerät sorgt mit seinem reservierten, aber gut verständlichem Layout für eine benutzerfreundliche Anwendung.

(12 vgl. Jerry Elengical, 2021)



03 Braun T1000 World Receiver (1963)

## 7. GUTES DESIGN IST LANGLEBIG

Durch die vielseitigen Sitzfunktionen, die das Modell Vitsoe 620 aufweist, ist es für ein Leben lang gestaltet. Das, entweder als Einzelsessel, oder als Sofa mit unendlicher Länge, wandelbares Möbelstück steht für Langlebigkeit und ist somit mehr als aktuell.

(12 vgl. Jerry Elengical, 2021)



04 Vitsoe 620 Seating System armchair (1962)

## 2021

Zur 100. Jahresfeier von BRAUN, analysierte das Unternehmen ihre Produkte auf die 10 Thesen von Rahms.

Das Taschenradio von 1958 spiegelt die These „gutes Design ist ehrlich“ wider. Gutes Design täuscht dem Konsumenten nichts vor. Es macht es nicht innovativer, leistungsfähiger oder wertiger, als es in Wirklichkeit ist. Die Gestaltung verspricht dem Kunden nicht etwas, was es nicht halten kann, sondern ist ehrlich und transparent. (14 vgl. BRAUN, o.D.)

Diese Klarheit und Sauberkeit in der Ästhetik zeichnet die Arbeit von Dieter Rams aus und zeigt sich in all seinen Entwürfen. Es ist auch ein Beispiel dafür, wie sein zeitloser Designanspruch den Designer Jonathan Ive beeinflusste. Auch der Chef-Designer von Apple ließ Aspekte der 10 Thesen in seine Entwürfe mit einwirken, interpretierte sie allerdings auf seine eigene Weise. So entstand das aufgeräumte, edle und moderne Erscheinungsbild, was wir heute klar als Apple-Design wiedererkennen.

(15 vgl. Friedrich von Borries, 2010)



05 Braun pocket radio T3 (1958)



Apple, iPod 1.Generation (2001)

## 2021

Der Münchner Designer Stefan Diez stellte 2021 seine eigenen zehn Regeln auf, um gutes Design zu beschreiben. Er bezieht sich in seinen Thesen vor allem auf die Kreislaufwirtschaft. Ihm geht es darum, die Verantwortung der Designer zu betonen und klar zu kommunizieren.

Laut eigenen Aussagen wird circa 80 Prozent der sozialen und ökologischen Auswirkungen eines Produktes vom Design bestimmt. Diez begründet seine Aussage durch den Wandel der Rolle eines Designers in einem Unternehmen. Viele Firmen produzieren nicht mehr selbst und beauftragen Designer, nicht nur die Gestaltung, sondern auf die Herstellung zu klären. Er muss somit nicht nur eine Form entwerfen, sondern klärt auch Fragen, wie die Materialauswahl oder den Produktionsort. Als Teil dieses Herstellungsprozesses trägt der Designer von heute viel Verantwortung.

(03 vgl. Jasmin Jouhar, 2021, FAZ)



07 Produktdesigner Stefan Diez

1.

Ein gutes Produkt bleibt lange nützlich.

2.

Ein gutes Produkt ist reparierbar.

3.

Lässt sich das Produkt als System gestalten?

4.

Verwende Materialien, die einem Materialkreislauf entstammen oder die nachwachsen.

5.

Bei der Herstellung, bei Gebrauch und beim Recycling von Produkten soll so wenig Energie wie möglich verbraucht werden.

6.

Gestalte das Produkt so, dass es sich platzsparend transportieren lässt.

7.

Ein gutes Produkt ist innovativ und faszinierend.

8.

Ein gutes Produkt wird von vielen benutzt.

9.

Bei der Herstellung, Wartung und beim Recycling werden Menschen in erfüllender und fordernder Weise beschäftigt.

10.

Ein gutes Produkt ist so wenig Produkt wie möglich.

# Der Designbegriff

Das Wort Design kommt ursprünglich aus dem lateinischen, was so viel heißt wie „bestimmen/verbinden“. Als der Designbegriff 1885 das erste Mal offiziell definiert wurde, wurde er als „von Menschen erdachter Plan oder Schema von etwas, das realisiert werden soll“ beschrieben. (04 vgl. K. Albrecht, 2005)

Es war demnach alles, was aus mehreren Arbeitsschritten hergestellt wurde. Diese sehr industriell geprägte Begriffserklärung hat sich mit der Zeit gewandelt und umfasst heute zutage wesentlich mehr. (04 vgl. K. Albrecht, 2005)

Wenn wir heute von Design reden, ist dieses Wort für uns eng verbunden mit Ästhetik, Gestaltung und Innovation. Wie lässt sich der Designbegriff nun in einen ganzheitlichen Kontext setzen?

Für den Designer Mauro Porcini (Chefdesigner bei Pepsi Co) ist Design auf jeden Fall mehr als nur Ästhetik:

*„Design ist eine strategische Funktion, die sich darauf konzentriert, was die Menschen wollen, brauchen und wovon sie träumen und dann das gesamte Marken-Ökosystem hin wegschafft, die für den Kunden bedeutsam und relevant sind.“*

- **Maurio Porcini, Chefdesigner Pepsi Co, 2005**

Design ist also mehr als nur ein Begriff, der beschreibt, dass etwas entworfen und gestaltet wurde. Design beschreibt die Herangehensweise, sich mit Problemstellungen auseinanderzusetzen und ein einheitliches Lösungskonzept zu entwickeln.

(05 vgl. James de Vries, 2015)

Der deutsche Designtheoretiker Markus Frenzl

beschreibt Designer als Problemlöser, Kommunikatoren und Gestalter von Inhalten, Handlungsabläufen und Nutzerprozesse. Wichtig ist hierbei immer den Bezug zum Menschen zu sehen. Der Mensch steht im Zentrum und seine Handlungen, Gefühle und Erlebnisse sind der Maßstab, an dem man sich orientieren sollte. Ein Designer gestaltet nicht nur Produkte, er gestaltet Erlebnisse und gibt dem Benutzer eine Orientierung. Er ist auch Dolmetscher:

*„Als Designer werden wir trainiert, die unterschiedlichen Welten zu verstehen. (...) Was wir wirklich gut können, ist die Sprachen all dieser Welten zu sprechen und diese dann mit unserem Design Tools und Fähigkeiten als Ideen zu prototypisieren und zu visualisieren.“*

- **Maurio Porcini, Chefdesigner Pepsi Co, 2005**

Design bedeutete in seiner lateinischen Herkunft „verbinden“. Und das tut Design auch. Es verbindet Erlebnisse, Handlungen und Nutzen von Produkten und Abläufen und schafft eine einheitliche, klare Welt, in der alles zueinander passt und eine Einheit bildet.

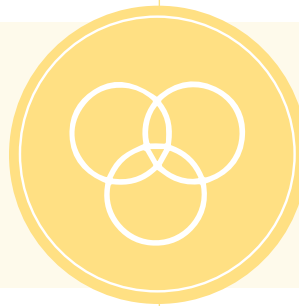
## Besondere Fähigkeiten

Nicht jeder kann als Designer arbeiten. Ein Designer braucht bestimmte Eigenschaften, die ihm in seiner Arbeit unterstützen. Wichtige Faktoren wie die große Verantwortung und die Fähigkeit, Probleme zu lösen, wurden bereits genannt. Diese Eigenschaften werden meist mit der Zeit entwickelt und durch Erfahrungen erweitert. Es gibt aber auch Charaktereigenschaften, die ein Designer mitbringen sollte. Hierbei ist vor allem das Verständnis für die Welt um einen herum, zu nennen. Um echte Probleme zu lösen und die Welt mit seinen Ideen ein wenig besser zu machen, muss man aufmerksam sein und erkennen, was um einen herum passiert. (06 vgl. o.A., 2021) Daher sind viele kreative Menschen auch sehr sensibel. Sie spüren und verstehen Emotionen, Handlungen und Wünsche schneller und können diese in ihre Arbeiten umsetzen. Eine gute

Beobachtungsgabe sorgt dafür, Problemstellungen schneller zu erkennen und diese durch ihre Erfahrungen und ihrer Kreativität zu lösen. Im Folgenden möchte ich auf die, wie ich finde, drei wichtigsten Eigenschaften genauer eingehen, die für einen guten Designer sprechen. Im Laufe meiner Arbeit bin ich auf weitere, nennenswerte Fähigkeiten gestoßen, die im in Kapitel Marke und Unternehmen aufgeführt werden.

*„A designer is a planner with aesthetic sense.“*

- **Bruno Munari, Designer 1966**



### DAS GROSSE GANZE SEHEN

Die Fähigkeit, das große Ganze zu sehen, ist eng in Verbindung mit der Kreativität. Denn bei dem divergenten und konvergenten Denken (siehe S.70) lassen wir Ideen entstehen und wägen anschließend ab, ob sie uns wirklich von Nutzen sind. Was hierbei sehr hilfreich ist, ist ein gutes Verständnis für seine Umwelt.

Ein Gefühl für seine Umgebung zu haben, für seine Mitmenschen und deren Gefühlswelt kann helfen, sich besser in eine Zielgruppe reinzusetzen. Indem man als Designer versteht, was die Bedürfnisse und Wünsche anderer sind, kann man gezielter

Produkte oder Abläufe gestalten, die wirklich Probleme lösen. Man bekommt auch ein Gespür dafür, wie seine Idee am besten in Szene gesetzt werden kann. Wie kann die gewünschte Zielgruppe angesprochen werden? Wie vermarkte ich meine Idee? Mit einem guten Weltbild können Zusammenhänge schneller verbunden und neue Ideen und Konzepte entwickelt werden. Der Designer tritt bewusst einen Schritt zurück, sieht sich alles genau an und setzt es in Beziehungen zueinander. So entsteht eine große Einheit, die sein Design unterstützt.

# Fähigkeiten als Designer



## KOMMUNIKATION

Wie wir vom Designer Mauro Porcini erfahren haben, fungiert der Designer auch als Dolmetscher. Das bedeutet, er muss die verschiedenen Sprachen seines Umfeldes sprechen, um die richtige Zielgruppe anzusprechen. Er kommuniziert.

Kommunikation ist für die Menschheit sehr wichtig. Unsere Sprache ist der Weg, wie wir einander austauschen können und Anschluss bekommen.

Als Designer muss man wissen, wie man sich ausdrücken kann. Ein guter Umgang mit den unterschiedlichen Kommunikationselementen ist entscheidend. Und da gibt es mehr als nur unsere Sprache. Wenn wir kommunizieren, müssen immer eines oder mehrere unserer Sinnesorgane angesprochen werden, denn mit ihnen verarbeiten wir Information, die von außen auf uns eintreffen.

(09 vgl. Melanie Fraas, 2021)

So können auch Töne, oder eine interessante Oberfläche den Menschen eine Botschaft überbringen, oder Emotionen in ihm auslösen. Dem Designer ist durch seine Erfahrung und Intuition genau bewusst, wie etwas wirkt, was es ausstrahlt und wie sein Gegenüber es aufnehmen könnte. Zusätzlich verfügt er über eine gute Kommunikationsfähigkeit. Das bedeutet, er kann genau beschreiben, wie etwas für ihn wirkt. Sein Umgang mit der Sprache ist sehr genau und das kann dabei helfen, Bilder zu erschaffen, die die gewünschte Zielgruppe genau anspricht. Es werden als bewusst Spuren gelegt, auf die eine Zielgruppe reagiert.

Doch um das Handwerk des „Spurenlegens“ gut zu beherrschen, muss man auch im „Spurenlesen“ erfolgreich sein. Das bedeutet, „(...) seine Umwelt, insbesondere alle Aspekte der zwischenmenschlichen Kommunikation, genauestens in den Blick (zu)nehmen.“ (10 vgl. Stefan Butler, 2021)

Grob gesagt, kommuniziert alles mit uns, was uns umgibt. Somit sind Designer, die sich um die Kommunikation kümmern, ein „wesentliche(r) Einfluss auf die Gestalt unserer Alltagskultur (...)“

(10 vgl. Stefan Butler, 2021)

*„Das Design sollte das Produkt  
sozusagen zum Sprechen bringen.“*

- Dieter Rahms, Industriedesigner, 1994



## KREATIVITÄT

Kreativität „bezeichnet i.d.R die Fähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe, in fantasievoller und gestaltender Weise zu denken und zu handeln“.

(13 vgl. Prof. Dr. Günther W. Maier, 2017)

Oft bekommen wir mit, dass jemand als „kreativ“ betitelt wird, wenn er zum Beispiel gut zeichnet oder basteln kann. Für mich bedeutet Kreativität, etwas Neues zu erschaffen, in einer unkonventionellen, besonderen Weise.

Der kreative Geist schafft Zusammenhänge und setzt Fantasie und Erfahrung zusammen, um Neues zu schaffen. Ob man Kreativität lernen kann, da ist sich die Wissenschaft noch nicht einig. Dennoch gibt es viele Kreativmethoden, um dieses Werkzeug der Problemlösung noch stärker zu fördern. Diese Methoden funktionieren in den meisten Fällen nach dem Motto „think outside the box“ (deutsch: Denke außerhalb des Gewöhnlichen).

Kreativität kommt aus dem Innern des Menschen. Daher würde sie am Ende des 19. Jahrhunderts als eigenständige Eigenschaft wahrgenommen. Zu der Zeit wurde der Blick umgelenkt, hin auf das Individuum und unseren einzigartigen Persönlichkeiten.

(07 vgl. Kelly Morr, 2019)

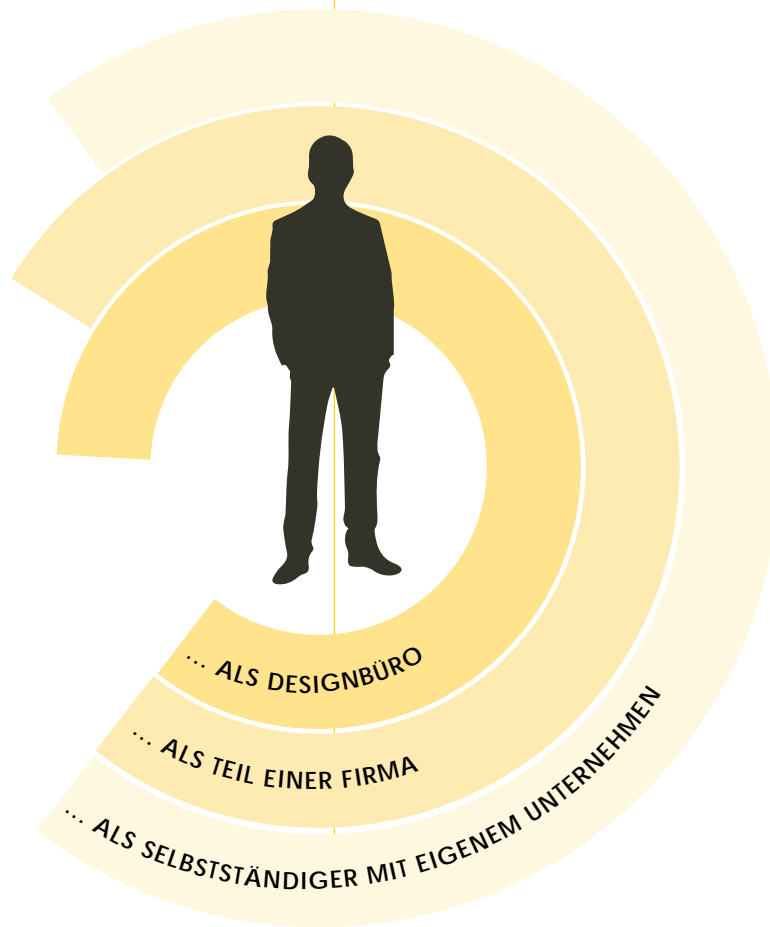
Wer kreativ denkt, denkt auf zwei Arten, die sich miteinander verbinden. Zum einen das divergente Denken. Hierbei wird eine Problemstellung erkannt und unterschiedliche Szenarios erstellt, wie die Lösung aussehen könnte. Beim anschließenden

konvergenten Denken werden, aus allen Möglichkeiten, die herausgefiltert, die uns wirklich von Nutzen sein könnten. Diese Kombination sorgt dafür, dass wir nicht nur Ideen entwickeln, sondern auch die Fähigkeit besitzen, abzuwägen, welches Szenario einem weiterbringt. Dieser zweite Schritt ist deswegen so wichtig, weil er dafür sorgt, dass wir unsere kreativen Ideen auch wirklich aktiv nutzen und anwenden können. (08 vgl. Stefanie Uhrig, 2020)

Um kreative Menschen in einem Unternehmen besser zu unterstützen, empfiehlt der Kreativitätsforscher und Berater Dr. med M Holm-Hadulla, viel Freiraum für die Entfaltung dieses Talents zu geben. Nur wer sich in seiner Umgebung und dem dort herrschendem Klima wohlfühlt, kann produktiv sein und seine Kreativität fördern.

Um Kreativität in seinem Unternehmen zuzulassen und zu nutzen, braucht man vor allem Vertrauen. Vertrauen darin, eine Idee, einen Einfall wachsen zu lassen (lat. *crescere*-Ableitung von dt. *Kreativität*). Kreativität lebt von Freiheit, nicht von Kommandos. Unternehmen, die schneller, mehr produzieren wollen, verkürzen Produktzyklen und auch die Möglichkeit der Kreativen, mit Ruhe und Sinn etwas Neues zu entwickeln. Wer Kreativität fordert, muss Zeitpläne, Rituale oder Hierarchien hinter sich lassen.

(57 vgl. Wolf Lotter, Die Gehemmtten)



Grafik 01 Position von Designern in Unternehmen

## Die Positionen des Designers

Der Job als Designer ist vielseitig. Allein der Begriff des „Designer“ umfasst viele Untergruppen, wie zum Beispiel Produkt-, Grafik-, Web-, Mode-, Kommunikations- oder auch Audiodesigner. Man braucht sie für alles, was in irgendeiner Weise real oder virtuell entsteht. Die Vielseitigkeit zeigt sich auch in den Möglichkeiten, in welcher Unternehmensstruktur der Designer später einmal arbeiten kann. In meiner Recherche habe ich drei große Bereiche

festgestellt, in denen ein Designer tätig werden kann. All diese Bereiche haben unterschiedliche Vor- und Nachteile gegenüber der Position, die der Designer dort vertritt. Im Folgendem wird anhand von Beispielen auf die unterschiedlichen Felder eingegangen. Deren Stärken und Schwächen in Bezug auf das gesamte Unternehmen wird in dem Kapitel „Unternehmen“ näher erläutert.

# Pentagram



08 CI von Warner Bros Studios

# BRAUN



09 Multi-Grooming Kit MGK7 - Braun Design

Arbeitet man in der Designabteilung eines Unternehmens, so ist man Teil dieser Unternehmensfamilie und sorgt für immer neue Ideen und Vorschläge für deren Produktsortiment. Durch die jahrelange Arbeit innerhalb des Unternehmens Braun konnte der spätere Chefdesigner Dieter Rams, zusammen mit seinem Team, eine Menge neuer Produkte und Innovationen entwickeln und arbeitete dabei stets mit dem bekannten Braun-Design. Er war ein wichtiger Teil der Marke Braun.

Ein Designbüro ist eine Agentur, die Dienste für andere Unternehmen anbietet. Die mit berühmteste Designagentur ist Pentagram, die in London tätig ist. Sie wird von großen Unternehmen engagiert und erarbeitet gezielte Wünsche und Vorstellungen ihrer Kunden. Ein Designer, der in einem Designbüro arbeitet, versetzt sich bei jedem Auftrag aufs Neue in den Kunden hinein und erstellt für ihn individuelle Entwürfe. Im Fall von Pentagram wurden sie für die einheitliche Überarbeitung der gesamten Corporate Identity der berühmten Film- und Fernsehgesellschaft Warner Bros beauftragt.

# B A D E S O F A



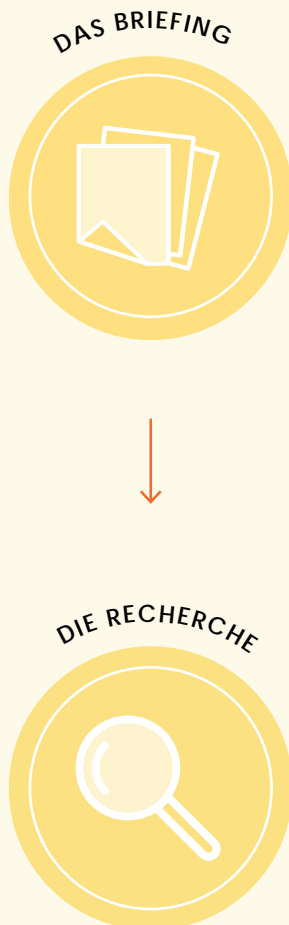
10 Badesofa Interior Design GmbH

Dann gibt es die Möglichkeit, als selbstständiger Designer seine eigene Marke zu gründen. Mit einer guten Idee entstehen immer wieder neue Start-ups, hinter denen Designer stecken, die sich auf dem Markt etablieren wollen. Die gelernten Produktentwickler und Marktforscher Annika Götz und Natalie Steger haben sich selbstständig gemacht und sind nun Chef, Vertrieb, Marketingagentur und Designer auf einmal. In ihrem Namen entstehen neue Produkte im Bereich Wellness und Gesundheit.

## Die Touchpoints eines Designers

Egal ob man als Selbstständiger tätig ist, in einer Designagentur arbeitet oder als Teil einer Designabteilung in einem Unternehmen, ganz alleine agiert man nie. Es gibt eine Menge an Personen oder Abteilungen, mit denen man im ständigen Austausch stehen sollte, um seinen Entwurf in alle Richtungen geplant zu haben. Daher hat der Designer verschiedene Touchpoints, mit denen er während

seines Designprozesses in Berührung kommt. Die folgende Aufzählung soll einen Einblick darüber geben, mit wem ein Designer während seines Prozesses im Kontakt stehen kann. Natürlich ist das von Projekt zu Projekt unterschiedlich und es zeigt nur einen kleinen Ausschnitt. Intensiver wird dieses Thema im Kapitel „Prozesse“ beleuchtet.



Ist der Designer Teil des Briefings, sitzt er mit **Abteilungsleitern** und dem **Chef** zusammen, die Potenziale für neue Entwürfe festlegen. Diese sind die **Entscheidungsträger** einer Firma und somit verantwortlich, neue Projekte in den Start zu geben. In diesem Status kann auch die Abteilung **Finanzen** vor Ort sein, um zu klären, wie viel Budget vorhanden ist. Möglich sind auch **externe Kunden**, die ihre Wünsche und Vorstellungen besprechen möchten. In dieser ersten Phase ist es sinnvoll, so viele Eindrücke und Informationen wie möglich zu sammeln, um eine gute Basis für das folgende Projekt zu bekommen.

In der Recherchephase geht es darum, einen allgemeinen Überblick über potenzielle Möglichkeiten eines Entwurfes zu bekommen. In dieser Phase arbeitet der Designer oftmals alleine. Er sammelt Eindrücke, neue technische Innovationen oder erstellt eine Markt- oder Wettbewerbsanalyse. Hilfreich ist es jedoch immer, auch hier Hand in Hand mit Experten unterschiedlicher Abteilungen wie **Produktion**, **Vertrieb** oder **Marketing** zu arbeiten, um von deren Erfahrungen zu profitieren, die sie in ihren Abteilungen erleben.



Auch in der Ideenfindung arbeitet der Designer meistens alleine. Hier wird kreativ und frei gearbeitet und sein **Umfeld** genutzt, um auf Ideen zu kommen. **Designer** sprechen in dieser Phase gerne untereinander und profitieren von den unterschiedlichen Denkweisen, die jeder Designer individuell hat. Freies Brainstorming hilft, auf neue und verrückte Ideen zu kommen, Brücken zwischen zwei Elementen zu finden und so etwas Neues zu schaffen.

Die Entwurfsphase wird wesentlich konkreter, als es noch in der Ideenfindung der Fall war. Potenzielle Entwürfe werden weiter ausgearbeitet und im Detail geklärt. Diese Details muss der Designer mit den zuständigen Abteilungen im Einzelnen besprechen, um den Entwurf realisierbar werden zu lassen. Produktionskosten müssen mit der **Produktion** besprochen werden, die **Werkstatt** muss die geplanten Materialien, deren Verarbeitung prüfen und das **Qualitätsmanagement** testet den Entwurf auf Lücken und Fehlern.

Sind alle Details geklärt und man bekommt das finale OK von der **Führungsebene**, kann der Entwurf umgesetzt werden. Hierbei ist nun das **Marketing** gefragt, dass Fragen wie die Produktplatzierung und Vermarktung klärt. Auch der **Vertrieb** muss jetzt mit einbezogen werden und die Kontaktaufnahme zu bestehenden oder neuen **Handelpartnern** planen. Indirekt ergibt sich dadurch ein Touchpoint zu den **Kunden**, die mit dem Produkt in Berührung kommen.

## Studie: Wie Designer arbeiten

Um einen Überblick zu bekommen, wie Designer heute zuhause arbeiten, führte der Fachblog *Design Tagebuch* 2011 eine Studie durch. Auch wenn diese Studie inzwischen bereits 10 Jahre alt ist, gibt sie dennoch einen Einblick darüber, wie glücklich Designer in ihrem Arbeitsumfeld sind. Die Branche ist wie kaum eine Andere von dem ständigen Wandel der Zeit betroffen und muss sich immer wieder neuen Herausforderungen stellen. Wie erleben Designer ihre Arbeit unter diesen Bedingungen? Diesbezüglich wurden knapp 2.600 Designer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Knapp 3 Jahre später führten *Design Tagebuch* eine weitere Studie mit rund 4.200 Designern durch. Sie gingen auf die Frage ein, wie Designer arbeiten, mit welchen Werkzeugen und wie die Kommunikation mit den Kunden funktioniert. Die beiden Studien sind sehr ähnlich aufgebaut, erlauben aber einen tollen Einblick in das Arbeitsfeld Design.

(23 vgl. Achim Schaffrinna, 2011/2014)

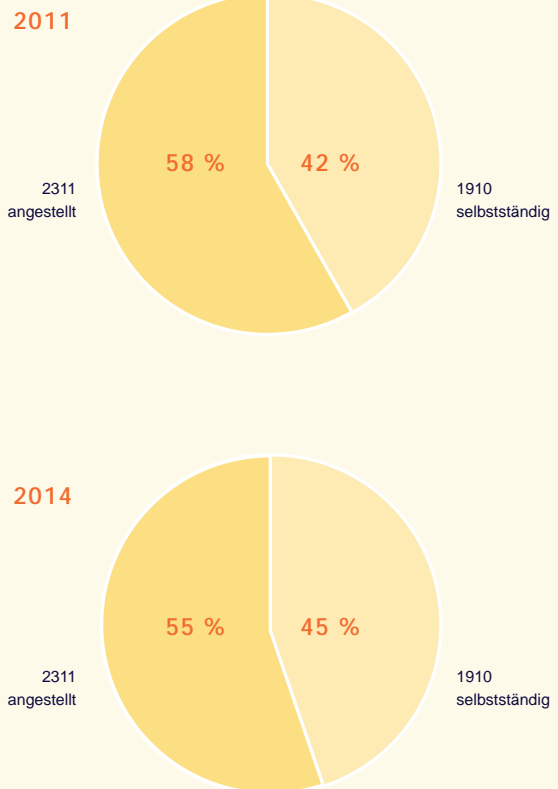
### BERUFSSTATUS

Für den ersten Überblick wurden die Teilnehmer befragt, was ihr Berufsstatus ist. Während im Jahr 2011 nur rund 42 % als selbstständige Designer arbeiten, waren es drei Jahre später schon 45 %. Somit konnte ein kleiner Anstieg festgestellt werden. Bei weiteren Befragungen stellte sich heraus, dass Festangestellten ihr hohes Einkommen wichtiger war als die Freiberufler. Dafür fühlten sich Freiberufler an ihrem Arbeitsplatz tendenziell wohler, da sie es selbst in der Hand haben, für ihr perfektes Arbeitsklima zu sorgen.

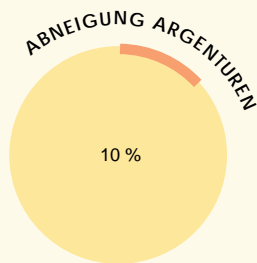
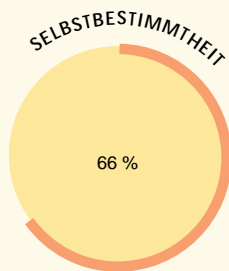
Erschreckend war allerdings der Hinblick auf die Zukunft. Bei der Frage, ob die Teilnehmer glauben, in drei Jahren noch immer als Angestellte zu arbeiten, gaben nur 16 % ja an, während 44 % klar nein angaben. Bei den Freiberuflern gab es keine so deutliche Unzufriedenheit. 70 % glauben, auch noch in Zukunft weiter als selbstständiger Designer zu arbeiten. (23 vgl. Achim Schaffrinna, 2011/2014)

„Das Ergebnis soll vor allem angehende Kreative eine Entscheidungshilfe bei der Planung ihres Berufsweges sein.“

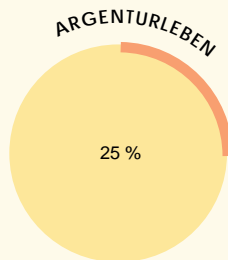
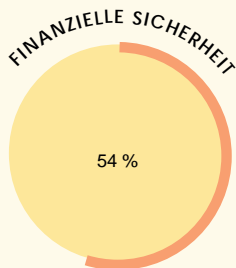
- Design Tagebuch



## selbstständig

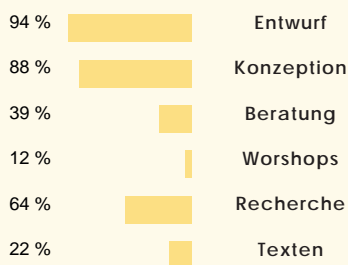


## angestellt

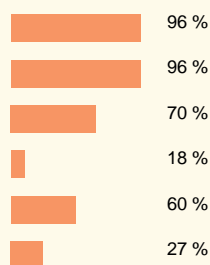


## 2014

### angestellt



### selbstständig



## ENTSCHEIDUNG

Als Grund ihres Berufsstatus gaben rund 66 % der Selbstständigen an, für sie ist Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit am wichtigsten, was sie in ihrer Tätigkeit als Freiberufler am ehesten finden. Jeder zehnte Befragte gab ebenfalls an, dass sie eine allgemeine Abneigung gegenüber eines Agenturlebens verspüren, was ihren Status erklärt.

Bei den Festangestellten waren es mehr als jeder Zweite, der angab, für ihn sei vor allem die finanzielle Sicherheit ein entscheidender Aspekt. Jeder vierte sagte außerdem, dass ihm gerade das Klima, was in einer Agentur herrscht, hilft, kreativ zu arbeiten. Ihnen sein der Austausch zwischen Kollegen, die Kommunikation und die Zwischenmenschlichkeit sehr wichtig für ihre Arbeit.

(23 vgl. Achim Schaffrinna, 2011/2014)

## LEISTUNGEN

Bei den Leistungen, die ein Designer erbringt, gibt es keine allzu schwerwiegenden Unterschiede zwischen festangestellt und freiberuflich. Während Angestellte sich stark auf die „klassischen“ Aufgabenfelder, wie Entwürfe, Konzepte und Recherchen konzentrieren, ergab sich bei dem selbstständigen Designer eine weitere wichtige Spalte, die Beratung oder auch Strategieentwicklung.

Freiberufliche Designagenturen werden oft beauftragt, eine Art Unternehmensberatung vorzunehmen. Sie bekommen Einblicke in die Struktur und dem Leitbild eines Unternehmens, um angepasster Entwürfe oder Konzepte zu gestalten. Dieser Einblick und die Position als Beratung ist extrem wichtig. Es ist schade, dass nicht auch festangestellten Designern in einer Abteilung dieses Aufgabenfeld zugeteilt wird. (23 vgl. Achim Schaffrinna, 2011/2014)

## WOCHENSTUNDEN

Hier konnte die Studie große Unterschiede aufdecken. Während jeder zweite Festangestellte rund 43 Stunden in der Woche arbeitet, sind die Wochenstunden bei Freiberufler eher ausgeglichen und gleichmäßig ausgeschöpft. 34 % von Ihnen arbeiten weniger als 41 Stunden in der Woche. Bei den Festangestellten schaffen das nur knapp 28 %.

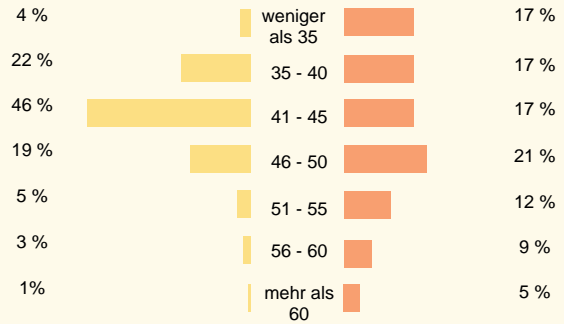
Allerdings arbeiten auch 30 % der befragten Selbstständigen mehr als 51 Stunden in der Woche, was bei den Festangestellten nur rund 9 % sind. Die ausgeglichenen Angaben der Selbstständigen lässt sich wahrscheinlich damit begründen, dass sie ihre Arbeitszeiten selber einteilen und nicht auf eine bestimmte Stundenzahl kommen müssen.

(23 vgl. Achim Schaffrinna, 2011/2014)

2011

angestellt

selbstständig



## Ergebnisse aus der Studie

Selbstständige Designer sind **zufriedener**.

**50 %** der selbstständigen Designer haben weniger als 20 Tage Urlaub.

Etwa jeder **fünfte** verspürt starken bzw. sehr starken Stress.

Selbstständige Designer erfahren eine **größere** Wertschätzung.

**15 %** der Designer geben an, schon mal einen Burnout gehabt zu haben.

**66 %** der Selbstständigen haben einen guten Draht zum Kunden.

**Zwei von drei** Selbstständigen würden den Berufsweg erneut wählen.

Für **jeden zweiten** Festangestellten ist eine Selbstständigkeit denkbar.

*„Die Frage nach der Entwurfspräsentation kann ich schlecht beantworten, da ich meine Entwürfe nicht selbst beim Kunden präsentiere. Ich stelle sie nur intern vor und überlasse den Rest der Marketingabteilung und den Außendienstmitarbeitern.“*

**Designer in einem Großunternehmen**

*„Dieser Beruf ist eine wahre Herausforderung. Der Umgangston von Seiten des Kunden ist deutlich härter geworden. Es fehlt leider immer häufiger jede Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit.“*

**Designer einer Designagentur**

*„Es kommt nicht darauf an, mit welchen Betriebssystemen, Hilfsmitteln oder Programmen man arbeitet. Es kommt darauf an, WIE man arbeitet und was zum Schluss dabei rauskommt. Ein Gestalter, der sich selbst treu bleibt, wird bei Kunden immer am besten und vertrauenswürdigsten überkommen.“*

**Designer einer Designagentur**

## Mein Fazit

Die Studie gibt einen tollen Einblick über den Alltag von Designern, wie sie arbeiten und wie zufrieden sie mit ihrer Arbeit sind.

Auffällig fand ich, dass aus den Antworten der Befragten hervorging, dass sich selbstständige Designer für diesen Berufsstatus entscheiden, da sie sich selbst verwirklichen und Eigenverantwortung übernehmen möchten. Während den Festangestellten die finanzielle Sicherheit am wichtigsten scheint, ist es für die Freiberufler unverzichtbar, Selbstbestimmtheit zu erfahren. Anscheinend haben sie das Gefühl, in einem fest angestellten Berufsverhältnis nicht die Freiheiten zu bekommen, sich und ihrer Kreativität zu entfalten und mit Eigenverantwortung Projekte und Entwürfe zu übernehmen. Dieses Gefühl könnte daher kommen, dass Unternehmen dem Designer oft nicht die Möglichkeit geben, über alltägliche Aufgaben hinauszuwachsen und sich in ihren Fähigkeiten und Stärken zu profilieren.

Ebenfalls fiel mir auf, dass es oft die Selbstständigen waren, die sich zufriedener in ihrem Beruf fühlten. Auch hier kann es daher kommen, dass sie oft das Gefühl haben, in einer festen Unternehmensstruktur nicht richtig reinzupassen. Festangestellte Designer fühlen sich daher häufig nicht verstanden und erfahren so weniger Wertschätzung. Dieser Eindruck entsteht auch durch die angegebenen Zitate der befragten Designer über ihr Arbeitsverhältnis. 44 % der Befragten gaben daher an, in den nächsten drei Jahren wahrscheinlich ihre Festanstellung aufzugeben, um sich selbstständig zu machen.

## Die Designzone erweitern

Im bisherigen Kapitel wurde bereits ausführlich aufgezeigt, was ein Designer alles kann. Seine Fähigkeiten, Eigenschaften und vor allem das große Potenzial, das in ihnen steckt.

Ein allumfassendes Designverständnis ist nötig, um die Position des Designers in einem Unternehmen zu sichern und dessen Wichtigkeit wertzuschätzen. Längst ist der Designer nicht mehr nur zuständig, das Äußere möglichst schön zu verpacken und mit verrückten Ideen und Entwürfen für ein neues Denken zu sorgen. Die persönlichen Stärken Kreativität, Kommunikation und das große Ganze zu sehen, zeigt auf, welches Potenzial in einem Gestalter stecken und dass er für den gesamten Prozess der Produktentwicklung einen großen Nutzen bringt. Um dieses Denken zu fördern, gibt es bereits Unternehmen und Personen, die den Begriff und das Bild des Designers neu prägen.

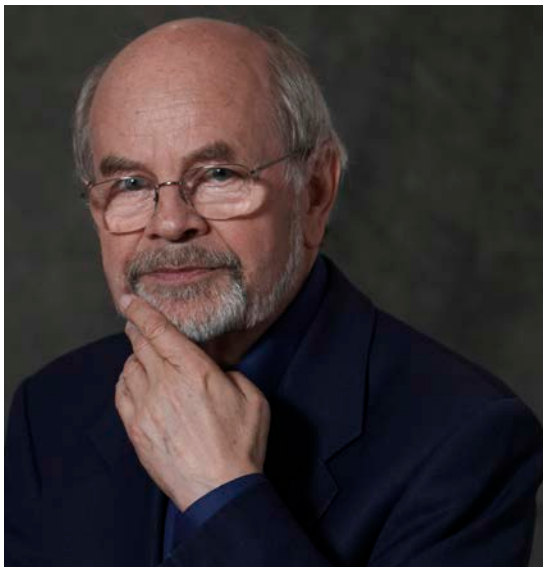
Ein Beispiel hierfür ist der deutsche Typograf, Autor und Fachhochschulleiter Rudolf Paulus Gorbach. Neben seinem eigenen Büro gibt Rudolf P. Gorbach auch unterschiedliche Kurse, unter anderem bei tgm (Typografische Gesellschaft München).

Ein 130 Jahre bestehender Verein, der heute zu den führenden Typografie-Organisationen in der Medienbranche zählt. (16 vgl. o.A., o.D)

Einer seiner Angebote hat den Titel „Der Designer als Berater“. In diesem Kurs geht es darum, aufzuzeigen, wie sich nicht nur die Aufgabenfelder eines Gestalters verändert haben, sondern auch die Anforderungen der Kunden. Ein kluger Kopf ist nun gewünscht, mit dem Produkte und Märkte neu durchdacht und Zusammenhänge aufgestellt werden können. (17 vgl. Rudolf Paulus Gorbach, 2020)

*„Neuland betritt man am besten mit Menschen, die wissen, wie Neues gut gestaltet werden - mit Designern. Es ist an der Zeit, ein neues lukratives Geschäftsfeld aufzutun: Vom beratenden Designer zum gestaltendem Berater zu werden.“*

**- Rudolf Paulus Gorbach, Fachhochschulleiter,  
2020**



11 Rudolf Paulus Gorbach

### RUDOLF PAULUS GORBACH

\* 1939

DEUTSCHER TYPOGRAF, AUTOR UND FACHHOCHSCHULLEITER

• ANFÄNGE ALS BUCHDRUCKMEISTER

• BERLIN    STUDIUM DRUCKTECHNIK UND  
                  TYPOGRAFIE

• HEUTE    EIGENES BÜRO FÜR GESTALTUNG UND

REALISATION ( KONZEPTIONELLE ARBEITEN IM  
DESIGN, CORPORATE DESIGN UND SCREEN-DESIGN)



12 Roland Mietke

Die Thematik des „Designers als Berater“ nimmt sich auch der deutsche Grafik- und Produktdesigner Roland Mietke an. Mit seinem Unternehmen *GreenDesignNow!* in Nürnberg möchte er die Designzone erweitern und nennt sich heute Designmanager.

Sein Designbüro steht für nachhaltige Entwürfe und Ideen. Doch merkt er schon länger, dass sich die Ansprüche und Wünsche seiner Kunden an den Designer gewandelt haben. Für die neue Berufsbezeichnung Designmanager „hat er sich entschieden, weil er zunehmend als Design- oder gar Unternehmensberater denn als Gestalter im traditionellen Sinne engagiert wird.“

(18 vgl. Victoria Ringleb, 2017)

Wie auch schon der Münchner Designer Stefan Deiz, zieht auch Roland Mietke die Nachhaltigkeit als Teil eines vernünftigen Design Thinkings in seine Arbeit mit ein. Für ihn ist klar: Wenn eine Firma nachhaltig und langlebig sein möchte, muss seinen Blick öffnen.

(19 vgl. Roland Mieke, o.D)

*„Firmen suchen nach neuen, kreativen Zugängen zu ihren Fragestellungen. Damit tut sich ein interessantes Tätigkeitsfeld für uns Designer auf: die Beratung und Moderation unternehmens- strategischer Prozesse.“*

**- Roland Mietke, Designer**

*„ Design muss gut aussehen- doch wahre Schönheit kommt von innen. Design muss funktionieren- doch echter Nutzen ergibt sich erst aus dem großen Ganzen. Nachhaltiges Design geht in die Tiefe und blickt in die Weite: Es erkundet Zusammenhänge, erforscht Prozesse, schaut in die Zukunft und trägt Verantwortung.“*

**- Roland Mietke, Designer**

## Design ist mehr als schnell mal schön!



15 Maren Martschenko

### MAREN MARTSCHENKO

FREIBERUFLICHE MARKENBERATERIN UND  
VORSITZENDE DER DIGITAL MEDIA WOMAN

- STUDIUM                   BWL UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE
- 2020                        BUCH VERÖFFENTLICHUNG:  
DESIGN IST MEHR ALS SCHNELL MAL

SCHÖN -

DIE WIRTSCHAFT HAT EINEN NEUEN AUFTRAG FÜR SIE:  
GESTALTENDE BERATUNG

*„Beratung heißt nichts anderes, als dass ein Mensch andere Menschen mit seinem Wissen und seiner Erfahrung für einen bestimmten Zeitraum begleitend zur Seite steht. Als Designerin bzw. Designer tun Sie genau das bereits seit vielen Jahren für Ihre Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Sie stellen ihnen Fragen, werten die Antworten aus, ziehen Schlüsse und entwickeln eine neue Lösung für diese. Wenn Sie in der Rolle der gestaltenden Beraterin bzw. des gestaltenden Beraters schlüpfen, ändert sich nur der letzte Aspekt:*

*Sie entwickeln nicht mehr Lösungen FÜR Ihre Auftraggeber, sondern MIT Ihnen.“*

**- Maren Martschenko, Markenberaterin**

Die Markenberaterin und Autorin Maren Martschenko veröffentlichte 2020 ein Buch mit dem Titel: **Design ist mehr als schnell mal schön - Die Wirtschaft hat einen neuen Auftrag für Sie: Gestaltende Beratung**. Als Beraterin für Start-ups, Solopreneure und Mittelstandsunternehmen erkennt sie die diversen Aufgabenbereiche in der Beratungswelt. Darunter zählt sie die Strategie-, Marketing-, Kommunikations- und Designberatung. „Das Spektrum an Beratungsdisziplinen ist ein Spiegel der Unternehmenswelt.“ (24 vgl. Maren Martschenko, 2020)

Wie genau eine Unternehmensberatung abläuft, schildert sie ebenfalls. So beginnt der Prozess mit einer Klärung strategischer Ziele. Hierfür werden detaillierte Analysen durchgeführt, die laut ihrer Erfahrung, mit dem Briefing im Designprozess zu vergleichen ist. (siehe Kapitel 5: Die Prozesse) Hier sieht sie bereits ein großes Potenzial für Designer. Durch ihre analytischen Fähigkeiten und ihres vernetzten Denkens können sie schnell einen Überblick finden und die aktuelle Lage in einem Unternehmen einschätzen.

Als Beraterin sieht sie ihre Aufgabe darin, den kreativen Prozess zu steuern, während das Team sein

Fachwissen beitragen kann. Das Team besteht ihrer Erfahrung nach meistens aus dem Management, der Marketing- und Vertriebsverantwortlichen, sowie die Geschäftsführer und Entscheidungsträger.

Persönlicher Einschub: **Aber wo bleibt hier der Designer? Gerade wenn es darum geht, das Unternehmen zu analysieren, zu überlegen, welche Schritte sinnvoll sind und wie man die Werte und Ziele nach außen kommunizieren kann, sollte das Unternehmen den Designer zwingend in dem Beratungsgespräch teilhaben lassen.**

An den Designer finden Sie nach ihrer Analyse zu ihrem Beratungsprozess klare Worte. So sieht sie einen klaren Vorteil, als Designer die Position des Beraters einzunehmen:

*„Bei erfolgreicher Markenarbeit stehen Kunden mit ihren Bedürfnissen im Fokus. Das bedeutet, wir nehmen deren Perspektive ein und leiten Stellschrauben an. Ich erlebe in meinem Beratungsprozess immer wieder, was Designer klassischen Beratern voraushaben: Sie können beim Zuhören schnell einen ersten konkreten Lösungsansatz skizzieren. Diese Visualisierung von dem inneren Auge der Auftraggeber schafft Klarheit, Konzentration auf das Ziel und motiviert. Ergebnisse werden besser verankert, weil Designer sie durch Bilder, Medien und handfesten Materialien lebendig und greifbar machen. Viele Designer brennen dafür, Neues zu schaffen.“*

**- Maren Martschenko, Markenberaterin**

Ihrer Meinung nach beherrschen Designer über die Kunst, bestehende Kontexte zu interpretieren und kombinieren, was zu neuen Bedeutungszusammenhängen führt. Sie betont ebenfalls, dass die schnelle Auffassungsgabe und die starke Assoziationsfähigkeit den Designer dazu prädestiniert, Neues zu schaffen. Und das ist mit die größte und wichtigste Qualität eines Beraters.

Kein Wunder, dass Designer frustriert sind, wenn sie nur zum Schönmachen herangezogen werden, sieht man sich die enorme Wertschöpfungskette an, die sie bieten. Prof. Phillip Thesen, Lehrender an der Hochschule für Industrie-Design Darmstadt und gestaltender Berater beobachtet in seinem Berufsalltag, dass Design dort wirklich erfolgreich ist, wo Geschäftsführung und Designer auf Augenhöhe arbeiten. Um eine effektive Zusammenarbeit gewährleisten zu können, müssen sich die Designer mit allem vertraut machen, was die EntscheiderInnen in Unternehmen beschäftigt. Sie müssen die Spielregeln der Zielgruppe kennen, die Strategien und die Hürden. Sie müssen die Sprache ihrer Auftraggeberschaft sprechen und wissen, was sie denken und wie sie fühlen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Verbindung des Designprozesses mit den Unternehmensstrategien bedeutet, nachvollziehbar dem Auftraggeber nötige Schritte und mögliche Potenziale aufzuzeigen. Hier wird ein klarer Mehrwert geschaffen. Unternehmen mit einem bereits vorhandenen Designbewusstsein legen die Basis dafür, sich für designorientierten Prozesse und Lösungen zu öffnen.

Wenn der Designer für mehr als nur die „schnell-mal-schön“ Aufträge herangezogen und dafür wertgeschätzt werden möchte, muss er den Zusammenhang zwischen visuellen Erlebnissen, vorangegangenen Analysen und daraus abgeleiteten Schlüssen aufzeigen.

(24 vgl. Maren Martschenko, 2020)

# SERVICE DESIGN NÜRNBERG

Die Plattform Service Design Nürnberg ist für alle, die sich mit dem Thema „kunden- und menschenzentrierte Innovationen in Unternehmen und Gesellschaft“ auseinandersetzen. Dabei sind die unterschiedlichsten Bereiche vertreten, zum Beispiel Agenturen, die Forschung oder Freischaffende, die zusammen an zukunftsweisende Entwicklungen in Unternehmen arbeiten. (21 vgl. o.A, o.D)

Im Jahr 2018 gab es dort ein Vortrag des Creative Directors, Beraters und Design-Professors Prof. Torsten Stapelkamp. Er beschäftigt sich in seinem Job überwiegend damit, „Entscheider und Unternehmer zu beraten, um gemeinsam mit ihnen Strategien und Konzepte zu entwickeln und das Image von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen zu optimieren.“ (20 vgl. o.A, o.D)

Für Stapelkamp werden Produkt erst durch Ihr Design zu Bedeutungsträger und die Marke erst spürbar, wenn die Interaktion mit ihr richtig gestaltet ist. In seinen Lehren über Design geht er weder

## 2.5 Designer als Berater

künstlerisch, noch rein gestalterisch an das Thema heran. Er betrachtet das Arbeitsfeld Design als ein Prozess. Beginnend mit einer genauen Analyse über die Bedürfnisse des Auftraggebers und dessen Kunden, arbeitet sich den Prozess durch und gelangt am Ende zu den Punkten Prototyping und Umsetzung. Laut seinen Angaben liegt der Anteil, in dem der Designer an der klassischen gestalterischen Umsetzung arbeitet, nur etwa bei 30-70 % des gesamten Prozesses.

Auch er verwendet den Begriff des Designmanagers und sorgt mit seinen Vorträgen dafür, dass dieser Titel weniger in einem betriebswirtschaftlichen Zusammenhang gesehen wird, sondern den kreativ Arbeitenden beschreibt, der sich mit neuen Fragestellungen auseinandersetzt. „Designer sind Unternehmensberater, die nicht nur die Beratung, sondern gleich auch die Problemlösung, die Visualisierung und das Marketing bieten können.“

(20 vgl. o.A, o.D)



13 Prof. Torsten Stapelkamp 1

## PROF. TORSTEN STAPELKAMP

DEUTSCHER CREATIVE DIRECTOR, BERATER UND PROFESSOR  
IN DEN BEREICHEN INTERFACEDESIGN UND SERVICE DESIGN

- WUPPERTAL      STUDIUM INDUSTRIAL DESIGN
- KÖLN             STUDIUM MEDIENDESIGN
- HEUTE            ENTWICKLUNG VON PROJEKT- UND  
ADRESSATENSPEZIFISCHE KONZEPTE  
FÜR INTERAKTIVE PRODUKTE UND  
DIENSTLEISTUNGEN

Als die Plattform Service Design Nürnberg von seinem Vortrag berichtet, betonen Sie die Wichtigkeit seiner Aufklärung. Sie zitieren Prof. Stapelkamp:

*„Gestaltung wird schließlich erst auf Basis methodisch ermittelter Erkenntnis möglich und macht zwangsläufig oft nur 30% der Design-Tätigkeit aus.“*

**- Prof. Thorsten Stapelkamp**

Der Designer muss Teil dieser ersten Ermittlung von Werten, Zahlen, Entwicklungen und Wünschen hinsichtlich des Unternehmens sein. Hat er diese Punkte mit erarbeitet, kann er erfolgreicher Produkte gestalten. Meine bisherige aufgeführte Definition eines Designers ist geprägt von der Annahme, dass mit einer neuen Sicht auf den Gestalter und die Förderung seines Potenzials, sich einen Vorteil für das Unternehmen einstellen würde.

Bisher habe ich „Designer“ und „Gestalter“ als Synonym verwendet. Ich habe damit die Person beschrieben, die in dem Tätigkeitsfeld Design arbeitet. Für mich kann ein Designer auch Gestalter sein. Ein Gestalter ist aber nicht zwangsläufig auch ein Designer.

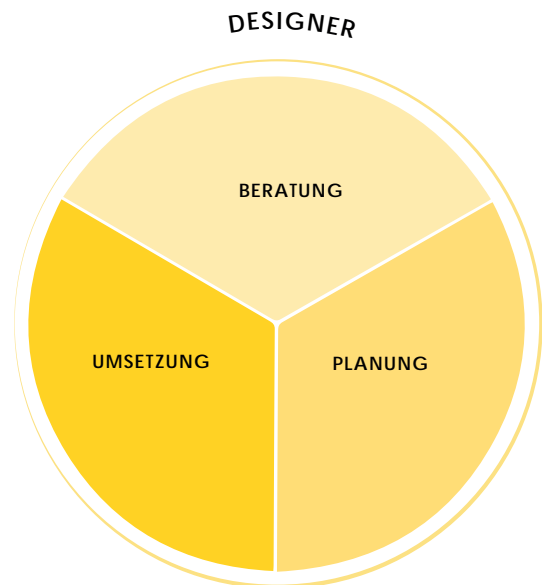
Für Prof. Stapelkamp ist es wichtig, zwischen Design und Gestaltung zu unterscheiden, um ein möglichst klares Bild von beidem zu bekommen. Das hilft, den Designer in seiner Tätigkeit noch besser zu verstehen.

In seinem Vortrag kritisiert er den Umfang mit dem Wort Gestaltung. „Schließlich gibt es viele Tools, um sich gestalterisch betätigen zu können. Einige davon ermöglichen durchaus ansehnliche Ergebnisse und hinterlassen beim Nutzer den Eindruck, bereits per Knopfdruck Gestalter zu sein.“

(22 vgl. Torsten Stapelkamp, o.D)

Allgemein können sich zwar mehr Menschen als Gestalter verstehen, dennoch ist es „nur“ Gestaltung. Betrachtet man das Design, so ist es mehr als die blanke Gestaltung von etwas. Für Prof. Stapelkamp ist der gesamte Prozess der Beratung, der Planung und der Umsetzung als Gesamtheit das, was Design definiert. Das ist das Paket, was der Designer von sich aus mitbringt. Seine Fähigkeiten, eingeordnet in drei große Teilbereiche, die er beherrscht.

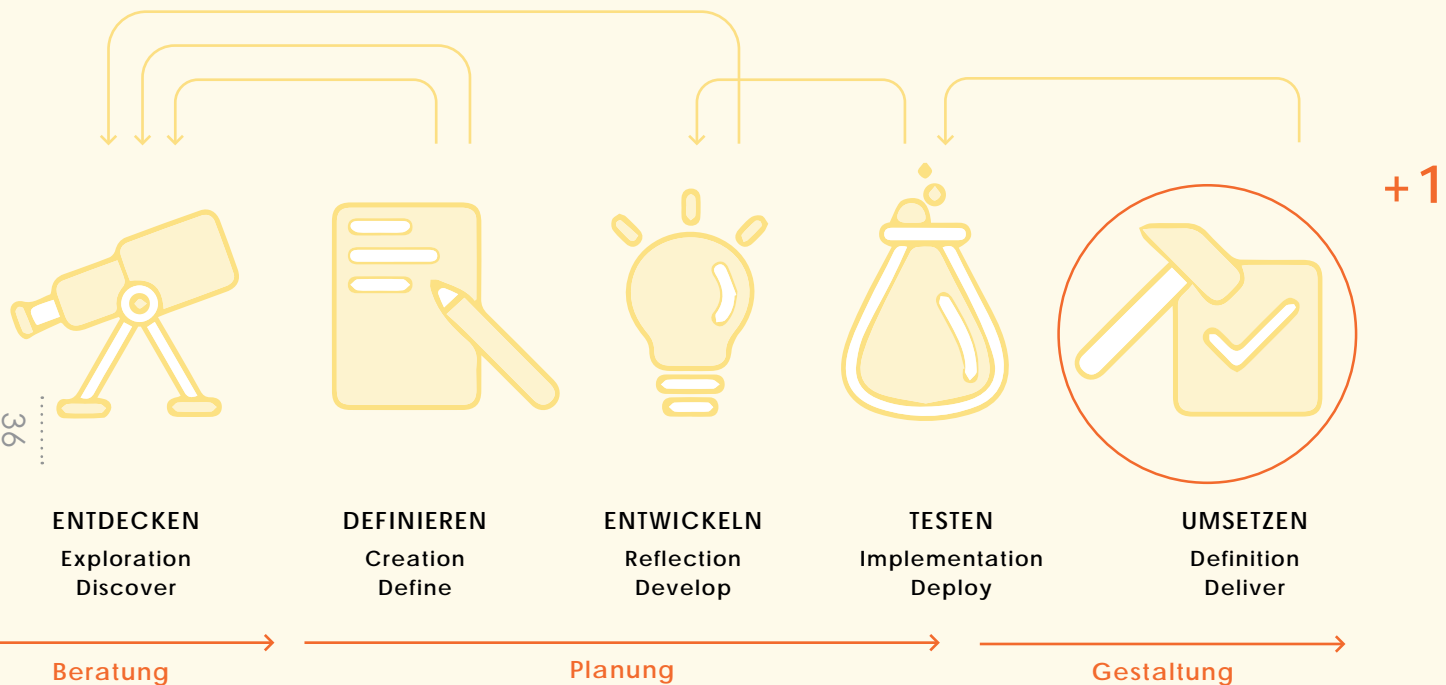
(22 vgl. Torsten Stapelkamp, o.D)



**Grafik 02** Die Bedeutung von Design

Prof. Stapelkramp entwickelte zu dieser Thematik seine Methode „Service Design Prozess 4 + 1“, die er in seinem Vortrag vorstellte.

## DESIGN



Grafik 03 Service Design Prozess 4 + 1

Als Ausgang steht für ihn immer eine klar definierte und leitende Fragestellung, die einheitlich bearbeitet werden soll. Die einzelnen Schritte werden im folgenden genauer aufgeschlüsselt.

### ENTDECKEN

Im ersten Schritt werden Bedürfnisse, Verhalten, Sichtweisen und Motivationen involvierter Personen bei der Nutzung eines Produktes aufgeschlüsselt. Dabei handelt es sich sowohl um die Kunden als auch um das Unternehmen selbst und dessen

Mitarbeiter. Diese Methode wird als „explorative Recherche“ beschrieben, denn sie untersucht weit gestreut alle wichtigen Aspekte, die relevant sein könnten, um am Ende eine aussagekräftige Grundlage zu bieten. Aus dieser Grundlage werden nun Kernaussagen und Handlungsfelder sichtbar. Diese werden in einem großen Meeting besprochen und interpretiert. Sowohl der Designer, der Ingenieur, der Marketing-Experte und alle anderen Beteiligten sitzen zusammen und können von ihrem unterschiedlichen Fachwissen und Erfahrungen profitieren. So entsteht eine gesamtheitliche Arbeitsweise. (11 vgl. Thorsten Stapelkamp, 2018)

## DEFINIEREN

Für eine neue Dienstleistung oder ein Produkt muss sehr konkret gearbeitet werden, um ein klares Bild über Bedürfnisse und Wünsche zu bekommen. Konkrete Definitionen können hierbei helfen, zum Beispiel durch Personas oder Nutzer-Szenarien. Im zweiten Schritt wird eine ausführliche Customer Journey durchgeführt, um alle Sichten des Kunden mit in den Entwicklungsprozess einzuarbeiten. Um anschließend alle erarbeiteten Ergebnisse detailliert festzuhalten, wird ein Lasten- und Pflichtenheft erstellt. Die darin enthaltenen Informationen bilden den Rahmen, auf dem neue Produkte entwickelt werden können. (11 vgl. Thorsten Stapelkamp, 2018)

## ENTWICKELN

Nun müssen aus den erarbeiteten Ergebnissen und Werten auch Ideen und Entwürfe entstehen. Hierfür ist ein großes Brainstorming hilfreich, indem durch unterschiedliche Kreativtechniken schnell Assoziationen und Bilder im Kopf auftauchen, die gesammelt werden. Für Prof. Stapelkamp ist hierbei wichtig, wieder ein Team aus unterschiedlichen Teilbereichen zu haben (Designer, Entwickler, Ingenieur, etc.), um möglichst breit gefächert an neuen Ideen zu kommen. Hierbei gilt wieder, sich die Bedürfnisse oder auch bestimmte Abläufe ganz genau anzusehen, um an gezielten Stellen einzugreifen. Am besten gelingt das durch visuelle Darstellungen. (11 vgl. Thorsten Stapelkamp, 2018)

## TESTEN

Um ein gelungenes Produkt zu entwickeln, ist es wichtig, den Designer auch in die Phase des Testens mit einzubinden. So können seine Ideen bis zum kleinsten Detail überprüft, angepasst und optimiert werden. Das Testen der erarbeiteten Entwürfe wird als fester Bestandteil des Designprozesses gesehen. Denn im Design steht nicht die äußere Gestaltung im Vordergrund, sondern die Funktion und dessen Potenzial für Kunden und Unternehmen. (11 vgl. Thorsten Stapelkamp, 2018)

## UMSETZEN

In der 5. Etappe geht es nun an die Realisation. Diese basiert auf den Erkenntnissen der vorherigen 4 Etappen und macht deutlich, wie wichtig es war, all die vorherigen Schritte zugehen und diese in dem letzten Punkt zusammenzuführen. Denn es wird mit diesem Prozess deutlich, dass die bisherigen Schritte (Konzept, Entwicklung und Planung) kein fertiges Produkt entstehen lassen, sondern lediglich die vorbereitete Basis für die Umsetzung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung. Das macht deutlich, wie wichtig es ist, den letzten Schritt der Realisation, mit als Teil von Design zu sehen und somit auch der Zuständigkeit des Designers bewusst zu werden.

Die Punkte Konzeption, Planung und Umsetzung dürfen nicht getrennt angesehen werden, sondern müssen als Einheit verstanden werden.

Wie auch in meiner vorherigen Erläuterung über die Fähigkeiten und Eigenschaften eines Designers, betont auch Prof. Stapelkamp, dass diese einen wichtigen Beitrag zu einer verbesserten Produkt- und Dienstleistungsentwicklung führen können.

(11 vgl. Thorsten Stapelkamp, 2018)

*„Die Kompetenz und das Talent von Designern bezüglich Wahrnehmung, Konzeption, Informationsvisualisierung, User Experience und Umsetzung werden in allen Etappen einer Produktentwicklung benötigt. Eine getrennte Betrachtung oder Durchführung von Konzeption, Planung und Umsetzung macht gar keinen Sinn.“*

**- Prof. Torsten Stapelkamp**



# Was können Designer eigentlich?

## - Ein Interview mit Prof. Torsten Stapelkamp

„Design“ ist kein geschützter Begriff. Jeder kann von sich sagen, er ist ein Designer, aber nur wenige sind es wirklich. Ab wann ist man in Ihren Augen ein Designer?

Ja, das ist eine ganz wichtige Frage. Ich unterscheide schon seit über 20 Jahren zwischen Gestaltung und Design. Gestaltung ist nur ein Bruchteil von dem, was Designer macht. „Das ist Design“ bedeutet grundsätzlich, zu verstehen, wen man ansprechen möchte. Wer sind meine Stakeholder? Hier fängt unsere Beratungstätigkeit an, damit der Kunde ein Verständnis dafür bekommt, womit er wen wirklich erreichen kann. Das heißt, diese Beratungsleistung kann und muss ein Designer machen, um überhaupt zu wissen, „wofür gestalte ich?“. Denn sonst mache ich ja quasi auf den vermeintlichen Fehler des Auftraggebers noch ein Etikett darauf. Das ist reines Hübsch machen. Es geht nicht nur um die Gestaltung, sondern oftmals entwickle ich komplett neue Geschäftsprozesse oder Dienstleistungsabläufe. All das gehört mit zum Designprozess und ein Gestalter hat da nicht eine Sekunde drüber nachgedacht.

Als Designstudent lernt man eher selten, die anderen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens zu verstehen, dabei kann doch ein Designer nur dann gute Arbeit leisten, wenn er alle Aspekte eines Produktes versteht, oder?

Der Kerngedanke ist eigentlich der, dass man letzten

Ende das agile Arbeiten nutzt. Das bedeutet, dass man alle Gewerke mit einplant. Die Marketingabteilung, Ingenieure, Informatiker, Designer. Die Ökonomen müssen alle zusammenarbeiten, was hier nicht passiert, in ganz vielen Unternehmen. Nehmen wir das Beispiel des Marketings. Viele Unternehmen machen den Fehler, dass die Marketingabteilung grundlegende Dinge organisiert und plant. Und wer sitzt in der Marketingabteilung? Leute, die „nur“ BWL studiert haben. Eigentlich muss man BWL und Design zusammen studieren. Sie sind eigentlich eine Einheit. Denn im Grunde geht es darum, herauszufinden, was der Kunde möchte. Was ist sein Ziel? Er möchte sein Produkt oder seine Dienstleistung erfolgreich in den Markt etablieren. Es muss also geklärt werden, auf welcher Basis sitzt denn überhaupt die Gestaltung. Bei einer Gestaltung ohne vorherige genaue Analyse fehlt diese Basis komplett.

Die Designer bieten das Produkt, aber auch die Serviceleistung. Sie müssen sowohl Ökonomie als auch Ökologie verstehen. Daraus können Zusammenhänge erstellt werden. Daher ist es wichtig, Design als Beratungsberuf zu verstehen. A will ich natürlich ein Produkt machen, dass verstanden wird. Aber ich will natürlich auch Produkte machen, die von den Kunden meines Auftraggebers eine Relevanz haben. Somit bin ich A im Auftrag des Auftraggebers, B im Auftrag des Kunden und C im Auftrag der Umwelt unterwegs. Zusammenhänge sehen und nutzen, das ist das A und O.

Oft ist das Problem das fehlende Designverständnis. Unternehmen sehen oft nicht, wie wertvoll die Arbeit eines Designers wirklich ist und schränken sie in ihrem Aufgabenbereich sehr ein. Sie erkennen noch nicht den Mehrwert, den er Ihnen bringen könnte. Wer muss hier zur Verantwortung gezogen werden? Der Designer oder das Unternehmen?

Ja, der Designer natürlich, denn der Designer ist das Produkt. Also aus Sicht des Auftraggebers ist der Designer das Produkt oder die Dienstleistung. Es ist einfacher zu sagen, „das Unternehmen soll den Designer endlich verstehen und ernst nehmen“, aber das ist doch gar nicht sein Ding. Das ist auch das, was agiles Arbeiten bedeutet. Dass man versteht, in welcher Situation befindet sich der Auftraggeber. Er hat vielleicht gerade Kunden verloren und stellt fest, dass seine Konkurrenz stärker ist. Da heißt es, wir als Designer können dann als Berater auftreten und dann sind natürlich wir in der Pflicht, dem Auftraggeber klar zumachen, dass wir nicht zum hübsch machen da sind. Man muss den Unternehmen einfach klarmachen, welchen Vorteil Ihnen geboten wird, wenn ich als Designer mehr Freiraum bekomme. Denn wir können gleich das Ergebnis, die Lösung mitliefern. Ja genau. Wie viel besser kann es denn sein für einen Auftraggeber, dass er nicht mehrere Gewerke buchen muss, sondern er nimmt einen Berater, der dann eben auch die Gestaltung machen kann und letzten Endes die komplette Kampagne aufbaut und durchzieht. Es ist erstaunlich, wie viel tausend Türen einem geöffnet werden, wenn man als Designer sagt, man ist nicht Gestalter. Ich bin Designer und Designer sind Berater. Erst wenn diese Leistung eine Beratungsleistung beinhaltet, kann man es Design nennen.

Woran glauben Sie, liegt es, dass viele Designer als reine Gestalter wahrgenommen werden? Woher kommt diese Schieflage zwischen Designer und Unternehmen?

Das liegt auch oft an den falschen Glaubenssätzen, die der Designer selber mit sich herumträgt. „Als Gestalter bin ich der Weltenretter, alle sind die Schlimmen, die Wirtschaft ist ganz schlimm, die

Marketingabteilung ist ganz schlimm und alles ist ganz schlimm. Aber wir gestalten, also sind wir die Lieben und wir sind die einzigen, die Gutes wollen, aber wir haben leider nicht die Macht.“ Man muss den Leuten klar sagen, natürlich haben wir immer wieder mit Leuten zutun, die uns nicht wertschätzen. Die einfach das nicht erkennen, aber es ist unser Fehlen, nicht dafür zu sorgen, dass wir wertgeschätzt werden. Wir können klarmachen, wir sind keine kleinen Wesen, die zum hübsch machen gebraucht werden. Sondern dass sie kapieren, aha, da hat jemand wirkliche Erkenntnisse, die er mir vermitteln kann, die mir sonst keiner vermittelt und er kann sie auch noch umsetzen.

Glauben Sie denn, es gibt charakteristische Eigenschaften, die ein Designer zwingend haben muss, um gute Arbeit leisten zu können?

Ja, ich meine, wir Designer träumen ja immer davon, dass nur wir das können, unsere Kreativität besonders ist, aber das ist meiner Meinung nach falsch. Kreativität ist kein künstlerisches Phänomen, sondern ein menschliches. Jeder Jurist, der Ingenieur, jeder Physiker muss auch kreativ sein. Entscheidungen fällen und Varianten erkennen. Was bei einem Designer allerdings wichtig ist, ist das unbedingte Verständnis der Gesamtzusammenhänge. Ein Gestalter macht hübsch, bringt das Produkt aber nicht auf die Straße, da er es A nicht kommunizieren kann und B auch die Gesamtprozesse nicht erkennt, nicht wahrhaben will, dass er Teil eines wirtschaftlichen Prozesses ist.

Wenn man sich den klassischen Designprozess anschaut, dann setzt die Arbeit des Designers ab dem Moment des Briefings ein. Sollten Sie daher nicht schon wesentlich früher mit eingebunden werden?

Er sollte von Anfang an mit eingebunden werden, klar. Weit bevor Gestalten überhaupt stattfindet. Was Gestalter gerne machen, ist, zu sagen, dass sie rein intuitiv arbeiten. Was für ein Mumpitz! Das ist viel zu kompliziert, als dass man das intuitiv

machen könnte. Wenn man sich den Service Design Prozess ansieht, sieht man als letzten Schritt die Umsetzung. Da setzt dann der Designprozess ein. Man geht erst dann in die Umsetzung, wenn es tatsächlich Sinn macht. Zuerst kommt die Analyse. Die kann man im Übrigen auch mit dem klassischen Marketingprozess durchführen, der zwar sehr kundenorientiert arbeitet, dennoch Ziele, Strategien und vorhandene Aktivitäten prüft. Es ist einfach wichtig, dass der Designer diese Prozesse versteht und vorab Teil davon ist. So kann er als Berater überzeugen und seinem Auftraggeber zeigen, dass er A etwas von Wirtschaft versteht und B Prozesse kennt, Dinge zu entwickeln, zu gestalten und umzusetzen.

Was würden Sie einer jungen Designerin wie mir mitgeben, welchen Weg sollte Sie am besten gehen, damit sie erfolgreich und glücklich in ihrem Beruf wird?

Neben dem Bachelorabschluss Design ist es immer sinnvoll, etwas Ergänzendes als Master zu machen, um sein Grundverständnis weiter aufzubauen. Am besten ist immer, einfach anzufangen. Einsteigen. Und dann auch mit dem nötigen Selbstbewusstsein auftreten und sagen: „Ich bin Designerin, nicht Gestalterin, weil ich Sachen nicht nur rein hübsch machen“. Man muss gut erklären können, was man macht, um verstanden und akzeptiert zu werden.

*„Gestaltung wird schließlich erst auf Basis methodisch ermittelter Erkenntnisse möglich und macht zwangsläufig oft nur 30 % der Design-Tätigkeit aus.“*

- Prof. Torsten Stapelkamp

Je mehr sie kundtun, wohin sie wollen, desto eher werden sie dahin kommen, wo sie hinwollen. Es geht nicht darum, Ausbildungen und Abschlüsse zu sammeln, sondern Grundwerkzeuge zu verstehen. Du bist Designerin und ich habe Wirtschaftskompetenzen, die ich mir auf verschiedene Wege erworben habe. Das hilft, dass man selbst auf Augenhöhe in die Agilität mit reingenommen wird. Ich bringe aber auch den kreativen Moment mit rein. Das ist etwas Spannendes und Besonderes. Es geht letzten Endes darum, Mitentscheidungen fällen zu können und das geht am besten, wenn man strukturiert an der Struktur des Unternehmens und der Kunden mitarbeiten kann. Das klappt mit agilem Arbeiten wunderbar.



14 Prof. Torsten Stapelkamp 2

## Was bedeutet es nun, Designer zu sein?

In diesem Kapitel habe ich einen Einblick darüber gegeben, was Design alles sein kann. Wie ein Designer arbeitet und welches Potenzial in ihm steckt. Zusammenfassend kann man sagen, Design ist so viel mehr. Als Designer hat man Verantwortung, auf seine Umwelt einzugehen und sie in seinen Entwürfen zu berücksichtigen. Es ist wichtig, sich seiner Position bewusst zu werden, um das herauszuholen, was in jeder kreativen Person steckt, die sich beschließt, in diese Richtung zu arbeiten. Sie können Dingen einen Rahmen geben, sie greifbar machen. Hilfreiche Fähigkeiten wie Zeichnen, der Umgang mit Computerprogrammen oder das Verständnis für technische Zusammenhänge können erlernt werden. Doch die eigene Kreativität ist etwas, was man selbst mitbringen muss. Sie ist etwas sehr Persönliches, was sich bei jedem Designer anders äußert und so seine Stärken und Fähigkeiten formt. Jeder denkt anders, verbindet Zusammenhänge auf eine andere Weise und lässt sich von seinem privaten Umfeld inspirieren. Etwas neu zu schaffen bedeutet, kreativ zu sein.

Während meiner Recherche habe ich wieder aufs Neue entdeckt, wie viel Potenzial in uns Designern steckt. Wie viel wir eigentlich können und wie vielseitig dieser Job sein kann. Es ist so viel mehr als nur Gestalten, etwas „hübsch“ machen und künstlerisch zu sein. Als Designer hat man eine Seite, in der man mit seinen Emotionen und dem eigenen Bauchgefühl, arbeitet. So erkennt man, auch wenn man es nicht sofort in Worte fassen kann, wenn ein Produkt in seiner Form und Präsentation nicht einheitlich und stimmig wirkt. Auf der anderen Seite arbeiten wir auch sehr rational und können technische Details erarbeiten und verstehen.

Wenn man sich ansieht, was genau wir eigentlich bei unserer Arbeit tun, so sind wir das, was früher die Erfinder waren. Sie haben neue Techniken und Prozesse entwickelt, Probleme gelöst und den Ideen eine Gestalt gegeben. Sie haben durch ihr kreatives Denken neue Produkte entwickelt, die

den Menschen helfen sollten. Und weil der Designer so viel mehr ist, ist es umso wichtiger, ihn als festen Bestandteil eines Unternehmens zu sehen. Seine Arbeit sollte ernst genommen und nicht als Dienstleistung angesehen werden. Ihre beratende Funktion sollte wertgeschätzt und genutzt werden. Der Designer entwickelt einen neuen Entwurf und weiß somit am besten von allen Beteiligten, was er sich dabei gedacht hat. Daher sollte er vor allem dann mitgenommen werden, wenn es daran geht, den Entwurf zu einem realen Produkt werden zu lassen.

In der üblichen Unternehmensordnung ist er Designer abhängig vom Marketing. Das Marketingteam fällt wichtige Entscheidungen, die sich auf seine Arbeit und die Richtung seiner Entwürfe deutlich bemerkbar machen. Daher ist es wichtig, den Kosmos des Marketings und der Markenführung zu verstehen, um noch besser und passender für ein Unternehmen Erlebnisse zu entwickeln. Im folgenden Kapitel soll es also um das große Thema der Marke gehen und was sie alles in sich trägt. Hier werden auch weitere wichtige Fähigkeiten und Potenziale von Designern aufgedeckt und gezeigt, wie wichtig es ist, den Designer als Teil eines Unternehmens zu betrachten.





### 3. DIE MARKE



# Markenverständnis

## Früher



16 Töpferstempel des FIRMO ii (ca 65-80 n. Chr.)

### MARKIERUNG VON ZUGEHÖRIGKEIT

Der Begriff Marke kommt von dem Wort „markieren“ und gibt uns einen Einblick in den geschichtlichen Hintergrund. Bereits vor der römischen Zeit wurden Gegenstände gekennzeichnet, um dessen Eigentum zu bestimmen. Später konnte so die Echtheit überprüft werden und eine Einordnung stattfinden. Denn ein Gegenstand ist immer auch ein Statement. Die Kennzeichnung durch einen Namen auf einem Objekt half, seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu symbolisieren.

(25 vgl. Cathrine Slade-Brooking, 2018)

Früher angefangen durch Totems, die Reviere markierten oder Familienzeichen, die die Zugehörigkeit klarmachten, halfen Symbole, ein Zeichen gegenüber einem Mitmenschen zu setzen. Im Alten Ägypten und im Mittelalter wurden Waren markiert, um ihre Herkunft und Qualität zu kennzeichnen. Auch die Abgrenzung der Konkurrenz war damals schon ein wichtiger Punkt. Egal was die Marken symbolisieren sollten, hinter Ihnen standen immer Personen, die für die Herstellung dieser einen Ware und deren Qualität oder Zugehörigkeit standen.

Somit war die Marke immer ein Symbol des einzelnen Herstellers. Dieses Prinzip sorgte allerdings dafür, dass die Marken nicht über einen lokalen Markt hinaus reichten. Um auch in anderen Ländern an Bekanntheit zu gewinnen, begannen Unternehmen sich von der Marke, der Person des Herstellers zu lösen und führten Marken der Fabriken und Manufakturen ein. Es ermöglichte den Aufbau von Vertrauensbeziehungen zu den einzelnen Firmenmarken und ist somit der Ausgangspunkt des modernen Markenwesens.

Im 19. Jahrhundert tauchten die ersten Markenartikel im Bereich Konsumgüter auf. Die Unternehmen begannen, Ihre Produkte durch Reklame zu vermarkten und warben mit ihrem Namen für Qualität und Vertrauen. So bauten sie ein enges Verhältnis mit ihren Kunden auf und sicherten sich langfristige Geschäftsbeziehungen. (26 vgl. Martin Tanja, o.D)

# Markenverständnis Heute



17 Logo des Unternehmens APPLE (2021)

## MARKIERUNG EIGENER WERTE

Um zu untersuchen, was heute der Begriff „Marke“ bedeutet, müssen wir uns die heutigen Kaufentschlüsse anschauen. Anders als der Konsument in der Vergangenheit trifft der Bürger von heute sein Kauf- und Nutzungsentscheidungen durch den Abgleich der Werte einer Marke. Es ist wichtig, sich bewusst zu sein: „Wenn uns etwas gefällt, gefallen wir uns damit.“ Das bedeutet, wenn wir etwas von einer Marke kaufen, sagt das etwas über uns aus. Sie spiegelt unsere Persönlichkeit wider. Und so transportiert auch eine Marke eine Persönlichkeit mit sich. Für den Konsumenten ist die Einordnung der Markenpersönlichkeit sehr wichtig, um auch sich selber einordnen zu können. In unserer heutigen konsumorientierten Welt fällt uns die Entscheidung über das Kaufen von Waren oder Dienstleistungen nicht immer leicht. Das liegt an den vielen Möglichkeiten, die uns geboten werden. Hier kommt der Markenwert und -persönlichkeit zum Einsatz. Der Autor Nicholas Ind sagt dazu: „Die primäre Funktion von Marken ist es, unsere Angst vor

Entscheidungen zu verringern. Je mehr wir von einem Produkt zu wissen glauben, umso sicherer fühlen wir uns.“ Wir erschaffen also Marken, um Vertrauen zu schaffen und verpacken alles in ein unverwechselbares Werte-Set.

(25 vgl. Cathrine Slade-Brooking, 2018)

Die Bedeutung der Marke hat sich im Laufe seiner Zeit verändert. Dennoch erfüllt sie immer noch bis heute immer noch das Prinzip der Zuordnung. Früher wie heute, sagt die Marke, die wir kaufen, etwas über uns aus und wir finden Zugehörigkeit in ihr.

# Markenwert

Der Wert einer Marke kann man von zwei Gesichtspunkten sehen. Der Wert, den die Konsumenten ihm zusprechen (persönlicher Wert) und den Wert aus Sicht eines Unternehmens (wirtschaftlicher Wert). Reden wir z.B. von dem Börsenwert eines Unternehmens, so können mit Zahlen und Fakten der wirtschaftliche Wert einer Firma ermittelt werden. (25.1 vgl. Cathrine Slade-Brooking, 2018)

Das kann vor allem für den Eigentümer sehr interessant sein, aber auch für Investoren und Mitarbeiter. Trotzdem fließt in die Bewertung des Unternehmerwertes der Markenwert immer mehr mit ein. Die Marke an sich hat mittlerweile eine größere Bedeutung als das Produkt oder die Dienstleistung. Der Satz „Menschen kaufen Marken, keine Produkte“ zeigt, dass der Kunde in unserer aktuellen Kommunikationsgesellschaft seine Bindung nicht mit dem Produkt aufbaut, sondern der Marke, die dahinter steht. Laut einer Studie des „European Brand Institutes“ aus dem Jahr 2017, lag der Anteil des Markenwerts bei ca. 40 % des Unternehmenswerts.

(27 vgl. Dr. G. Hrebicek, 2017)

Aber warum ist das so?

Marken sind mittlerweile nicht mehr nur der Name eines Unternehmens, sondern stehen für die Gefühle und Werte, die an den Konsumenten vermittelt werden. Genau das ist der persönliche Faktor. „Der Wert einer Marke ergibt sich also nicht alleine aus dem Produkt oder der Dienstleistung selbst, sondern aus der gesamten Wahrnehmung durch den Konsumenten.“ (25.1 vgl. Cathrine Slade-Brooking, 2018)

Wirklich messen können wir diesen persönlichen Wert zum Beispiel damit, wenn Kunden für ein Markenprodukt mehr bereit sind, auszugeben, als für eine günstigere Alternative. Die Menschen suchen nach etwas, womit sie sich identifizieren können. Ein Werte-Set, was ihres widerspiegelt und sie sich somit einer Gesellschaft zuordnen können.

(25.1 vgl. Cathrine Slade-Brooking, 2018)

Wenn eine Marke es schafft, sich klar zu definieren und für etwas zu stehen, wird sie mit Kundenloyalität und einem großen persönlichen Wert der Konsumenten belohnt.

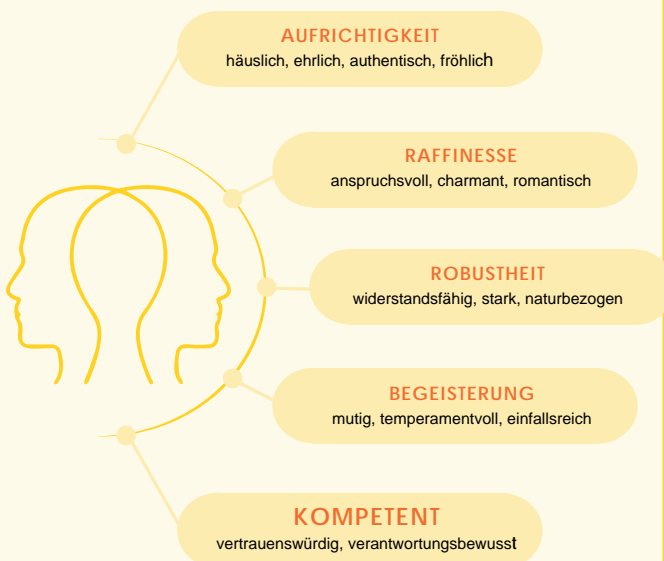


# Marken- persönlichkeit

Mit einer „Persönlichkeit“ verbinden wir immer menschliche Züge und Eigenschaften. Den Charakter unseres Gegenübers verstehen zu können, hilft uns, ihm zu vertrauen und eine Bindung aufzubauen. Dieses Prinzip kann auch auf die Markenpersönlichkeit (Brand identity) angewendet werden. Um eine Markenpersönlichkeit aufzubauen, ist die Marke-als-Person-Methode sehr hilfreich. Dabei stellt man sich die Marke als echte Person vor und definiert sich durch Fragen, die ihren Charakter beschreibt. (25.2 vgl. Cathrine Slade-Brooking, 2018)

Die herausgefundenen Persönlichkeitsmerkmale können denen, von Menschen, die uns umgeben, sehr ähnlich sein. Dadurch bekommen wir ein Draht zu der Marke und bauen Vertrauen und Loyalität auf. Die Emotionen, die der Konsument mit dem Brand verbindet, sorgt später für seinen Marktwert. (28 vgl. Andreas Wierhardt, 2021)

- Wie alt ist meine Person?
- Ist sie eine Frau oder ein Mann?
- Wo und Wie lebt sie?
- Welche Hobbys hat sie und engagiert sie sich sozial?
- Ist sie eher introvertiert oder extrovertiert?
- Welchen Style hat sie?
- Wie ist ihre Wohnung eingerichtet?

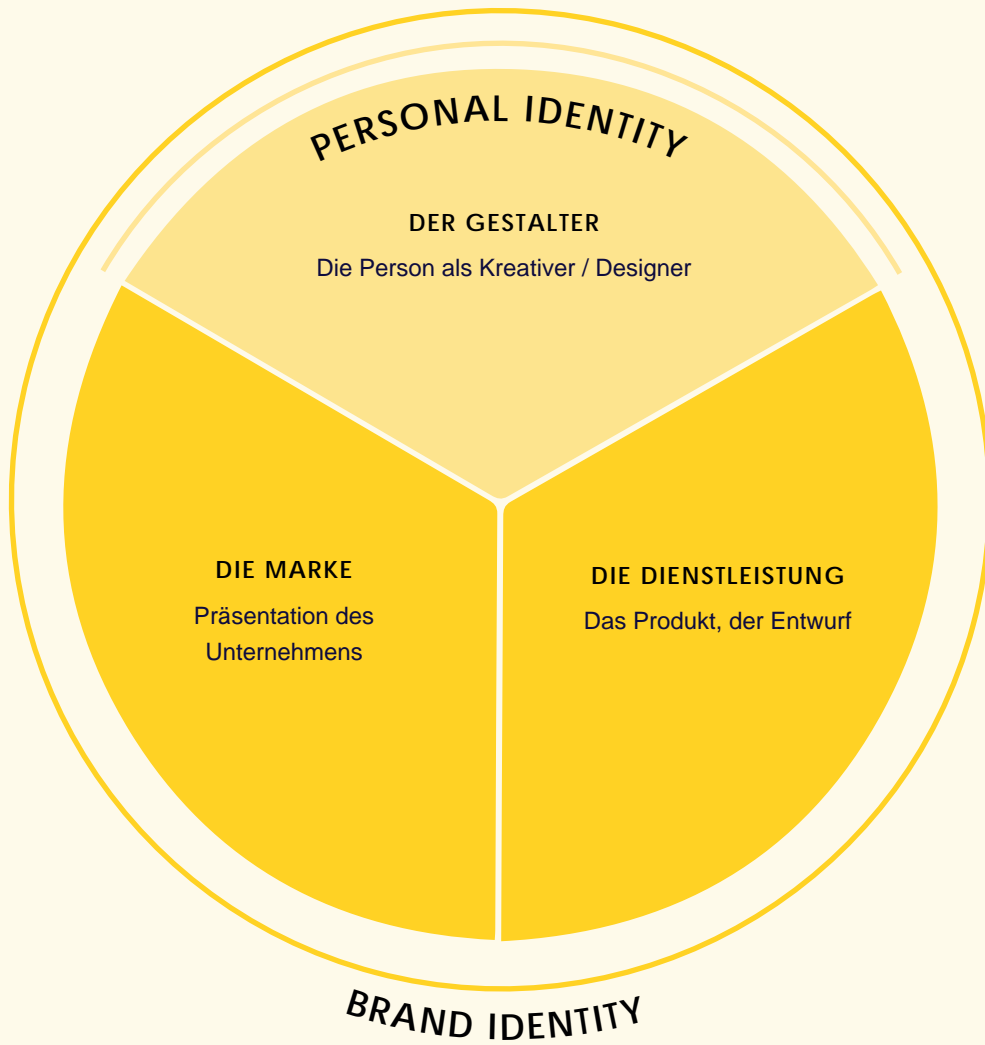


Grafik 05 Markenpersönlichkeit

Die Sozialpsychologin Jennifer Aaker definierte in ihrer Arbeit „Dimensions of Brand Personality“ im Jahr 1997, die 5 Dimensionen der Markenpersönlichkeit. (31 vgl. Jennifer Aaker, 1997)

Auf der Basis dieser Methode wurden im Laufe der Jahre immer wieder ähnliche Konzepte aufgestellt und deren Wirksamkeit argumentiert. In Aakers Modell überträgt sie Persönlichkeitsmerkmale des Menschen auf eine Marke und macht sie somit greifbarer. Es werden dabei Merkmale genannt, die der Konsument in der Regel gegenüber seinen Mitmenschen verwendet. Durch die direkte oder indirekte Kommunikation des Produktes auf den Kunden kann er eine Marke in eine eindeutige Dimension zuordnen. Emotionale und symbolische Werte können dabei die Anziehungskraft einer Markenpersönlichkeit stärken. (30 vgl. Lars Kessler, 2020)

# Was bedeutet Brand Identity?



Die Brand Identity hat mit der Wahrnehmung eines bestimmten Produktes oder einer Dienstleistung zu tun und sorgt sich um dessen Ziel, sich von Konkurrenten zu unterscheiden.

(34 vgl. Wanda Thibodeaux, 2017)

Die Corporate Identity geht mit der Brand Identity Hand in Hand. Denn sie umfasst alle Merkmale, mit denen die Identität eines Unternehmens bestimmt werden kann. Durch eine einheitliche Markenidentität wird entschieden, wie die Konsumenten das Unternehmen wahrnehmen. Die Identity zeigt, warum es so wichtig ist, dass Designer und das Marketing-Team eng zusammen arbeiten sollten. Um genau diese Einheit zu schaffen, die für eine einzigartige Markenidentität sorgt.

Die Corporate Identity beschreibt die Merkmale, mit denen ein Unternehmen sich kennzeichnet und von Konkurrenten unterscheidet. Diese Merkmale müssen, als Werte-Set, eindeutig zu erkennen sein, um den Konsumenten schneller Klarheit und Vertrauen zu schenken. Neben den visuellen Elementen zählen auch die Kommunikation oder der Umgang und die Motivation. Ein Unternehmen wird schnell als eine Einheit wahrgenommen. Sehen wir eine Werbung, so schließen wir Rückschlüsse, nicht nur auf das beworbene Produkt, sondern auf die ganze Firma. Daher ist es wichtig, einheitlich zu arbeiten, um keine falschen Botschaften zu verbreiten. Es geht darum, seine Corporate oder Brand Identity selber zu steuern, und sie nicht von dem Konsumenten beliebig entstehen zu lassen.

(33 vgl. Philippe Großmann, 2020)

Um eine gewünschte Assoziation mit einer Marke entstehen zu lassen, müssen externe und interne Faktoren berücksichtigt werden. Das Selbst- und Fremdbild sollte im besten Fall über einander stimmen, um diese geschlossene Ganzheit zu erreichen. (35 vgl. Prof. Dr. Karten Kilian, o.D)

Die Brand Identity umfasst also sowohl die Produkte oder die Dienstleistung, als auch Präsentation der Marke durch die Corporate Identity. Ein weiterer wichtiger Faktor, der zur geschlossenen Ganzheit führt, ist die persönliche Identität der Mitarbeiter. Gerade die Gestalter führen durch ihre Ideen, ihre persönlichen Erlebnisse und ihr Feingefühl

zum Markenimage bei. Somit kann man sagen, dass der Kreative, die Dienstleistung und die Marke gesamt zur Brand Identity gehören und sie stärken und formen können.

Daher ist eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation dieser unterschiedlichen Arbeitsbereiche extrem wichtig.

## ERSCHEINUNGSBILD

**EXTERN**  
Produkte  
Print  
Visitenkarten

**INTERN**  
Büroausstattung  
Intranet  
Kleidung

## KOMMUNIKATION

**EXTERN**  
Richtlinien  
Marketing  
Öffentlichkeitsarbeit

**INTERN**  
E-Mails  
Meetings  
Newsletter

## VERHALTEN

**EXTERN**  
Partner  
Wettbewerber  
Kunden

**INTERN**  
Umgang  
Motivation  
Führung

## Die Marke ICH

Verschiedene Marken bedeuten für uns, unterschiedliche Bereiche, Sektoren, die uns helfen, uns zugehörig zu fühlen. Als Marke eines Unternehmens möchte man seine Stärken widerspiegeln, indem man alles darum herum so gestaltet, dass es bei den Kunden ein gewisses Gefühl von Orientierung und Sicherheit gibt. Mit der Marke schwingen eine Menge Emotionen mit und können den Menschen in seiner Person positiv bestärken. Es geht genauso um die Leistung als um das Gefühl, das vermittelt wird, wenn man mit der Marke in Berührung kommt. Und eben weil sie mit einem Gefühl verbunden werden, können nicht nur Unternehmen eine Marke haben, sondern auch jeder einzelne Mensch. Das Schlagwort hierbei ist Personal Brand (Marke ICH).

*„People never remember what you tell them. They always remember how you made them feel.“*

**- Edson Mitchell, Investmentbanker**

## Was steckt hinter dem „Personal Branding“?



18 Unternehmensberater Tom J. Peters (\*1942)

Auch wir Menschen haben eine Personal Identity, eine Präsentation nach außen. 1997 formulierte der Management-Coach Tom Peters zum ersten Mal den Begriff des „Personal Brands“. Ob wir eine eigene Marke haben oder nicht, können wir dabei gar nicht entscheiden. Jeder trägt etwas mit sich, dass er nach außen widerspiegelt. Die eigentliche Herausforderung ist, ob seine persönliche Marke stark genug ist, damit sie für eine Person oder einen Markt an Bedeutung gewinnt. Dabei geht es nicht darum, was man selber über sich sagt oder denkt. Es geht um seine Handlungen, um den Mehrwert, den man aktiv mit einbringt. Genauso wie eine Marke eines Unternehmens. Vor allem gilt eins: Es ist nichts Permanentes. Immer wieder aufs Neue muss man daran arbeiten, neue Wege finden. (40 vgl. Tom Peters, o.D.)

# Wie kann eine Marke ICH helfen?

Alles, was man tut, womit man sich umgibt, sagt etwas über seine Marke aus, die man vertritt. Bereits im Kapitel über die Definition von Marken wurde klar, mittlerweile sind sie eine Repräsentation eigener Werte und Normen, nach denen man lebt. Als Designer leben wir aktiv in einer Welt, die Markenbildung und ein Verständnis von Unternehmensstrukturen voraus setzt. Dieses Wissen hilft uns auch, unseren eigenen Platz zu finden und zu verstehen. „Wir sind die CEOs unserer eigenen Unternehmen: Me Inc. Wenn wir heute im Geschäft sein wollen, ist es unsere wichtigste Aufgabe, die Marke *Du* zu vermarkten.“ (original Zitat: We are CEOs of our own companies: Me Inc. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called You“.) (41 vgl. Tom Peters, 1997)

Ein Branding zu besitzen bedeutet, sich in alle Richtungen, mit denen man kommuniziert (direkt und indirekt), zu definieren. Seinen eigenen Wert herauszuarbeiten, den Mehrwert finden, mit dem man an Bedeutung gewinnt. Eine Marke steht für ein Versprechen, für einen Wert, den man durch sie erhalten wird. Eine eigene Marke zu sein, hilft, seinen Kunden ein Gefühl von Sicherheit und Einordnung zu geben. Doch auch für einen selbst ist es wichtig, seine Personalbrand zu definieren. Eine eigene Botschaft zu vertreten, eine unverwechselbare Rolle für sich selbst zu finden,

fördert den eigenen Weg. (41 vgl. Tom Peters, 1997)  
Man kann sich fragen, was einen ausmacht. Was seine eigene Unverwechselbarkeit ist. Wofür man brennt und welchen Nutzen man bieten kann. Wichtig ist, sein eigenes Symbol, sein Zeichen zu finden, welches einen identifiziert. Nur dann kann man von einem Brand sprechen. Im Optimalfall wird, mit der Zeit, dieses Zeichen in den Köpfen anderer mit Glaubwürdigkeit, Qualität und Zufriedenheit verbunden. Entscheidend sind dabei drei Faktoren. Diese sind sowohl auf eine Unternehmensbezogene Marke anwendbar, als auch auf die Personalbrand:

(42 vgl. Petra Zidar, 2015)

1.  
Wer ist die Person / das Unternehmen?
2.  
Für was möchte die Person / das Unternehmen stehen?
3.  
Wer ist die Person / das Unternehmen in der Wahrnehmung der Menschen?



RATIONALE SICHT

EIGENE SICHT

SICHT DER ANDEREN

## Wie nehmen wir eine Marke wahr?

Bevor man über ein Markenerlebnis spricht, muss geklärt werden, auf welcher Art wir eine Marke überhaupt wahrnehmen können. Die Markenwahrnehmung ist wichtig, um uns eine Meinung bilden zu können, die aus unseren Erfahrungswerten resultiert. In erster Linie beruht die Wahrnehmung auf Sinneserlebnisse, die wir währenddessen spüren. Unsere Sinne sind der Kontakt zu unserer Umwelt. Durch unsere Eigenschaft, auf Reize zu reagieren, die wir durch unsere Sinnesorgane aufnehmen, verstehen wir unser Umfeld und je mehr Sinne angesprochen werden, desto sicherer fühlen wir uns. Auch eine emotionale Übertragung kann dabei stattfinden. Ein Unternehmen repräsentiert immer Visionen und Werte, die der Kunde mit seinen eigenen Überzeugungen abgleicht, um eine Zugehörigkeit zu finden.

# qualtrics<sup>XM</sup>

Die Firma qualtrics.XM entwickelt Programme und Softwares, die Marken helfen, ihre Markenexperience zu verbessern und zu steuern. Sie arbeiten mit unterschiedlichen Komponenten, die in alle Sinnesbereiche eintauchen und geben Einblick über die Wirkung, die sinnesbezogene Erlebnisse auf den Kunden haben können.

(36 vgl. o.A, o.D)

*„Produkte und Marken werden nicht nur konsumiert, sondern erlebt, Tag für Tag, mit unseren fünf Sinnen.“*

**- Uwe Munzinger, Karl Georg Musiol, Markenexperten, 2008**

54  
.....



### AKUSTISCHE KOMPONENTE

Eingängige musikalische Jingles oder Schlagwörter (Slogan)



### VISUELLE KOMPONENTE

Erkennbare Logos  
aussagekräftige Werbespots,  
Plakate, Point of Sales



### HAPTISCHE KOMPONENTE

Oberflächenbeschaffenheit,  
Materialien, Form, Wärme



### OLFAKTORISCHE KOMPONENTE

Geruchssinn als engster Faktor zu unseren Emotionen und Erinnerungen  
→ Geruchsmarketing



### GUSTATORISCHE KOMPONENTE

Geschmacksproben,  
→ nachhaltige Markenwahrnehmung



### EMOTIONALE KOMPONENTE

Auslösung von Emotionen, um in Gedächtnis zu bleiben  
→ Melancholie

# Ein Markenerlebnis aufbauen

Nehmen wir eine Marke wahr, so entstehen Erfahrungen oder ein Gefühl. Dieses Erlebnis spannt einen Zusammenhang zwischen der Marke und dem Kunden. Man redet von einem Markenerlebnis. Sieht man sich die Customer Journey (Touchpoints eines Kunden mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung) an, so gibt es drei Zeitpunkte, wann ein Kunde erreicht werden kann.

(36 vgl. o.A, o.D)

*„Markenführung ist kein Kampf der Produkte, es ist ein Kampf um die Wahrnehmung.“*

- Michael Brandtner, Markenstrategie, 2005

## VOR DEM KAUF

Werbung, Webseiten,  
Ansprechpartner,  
Erfahrungsberichte

## WÄHREND DES KAUFES

Beratung durch Mitarbeiter  
Point of Sale  
Auswahl von Produkten

## NACH DEM KAUF

Qualität des Produktes  
Kundenbetreuung  
Langlebigkeit

Nicht nur die Produkte oder die angebotene Dienstleistung ist also für die Kaufentscheidung ausschlaggebend, sondern die Geschichte und das Erlebnis was damit einhergeht. Dieser Wandel, weg von starren Strategien und Werbungen, hin zu einer ganzheitlichen Markenwelt sorgt für ein neues Denken und Planen in Unternehmen. In einer Zeit, wo Produkte zu Massenwaren werden und jeden Tag neue Firmen und Marken entstehen, müssen neue Erfahrungen entwickelt werden, die den Kundenkontakt zu einem unvergesslichen, einzigartigen Erlebnis machen. So können persönliche Markenbilder geprägt werden.

Diese unvergesslich wirken zu lassen, ist gar nicht so einfach. Es wird geschätzt, dass man in einer Großstadt am Tag über 3.000 Brand Touchpoints erlebt. Davon bleiben uns im Schnitt etwa sechs in Erinnerung. Bevor ein Markenerlebnis erschafft

werden kann, sollte erst einmal die klaren Ziele eines Unternehmens definiert werden. Markenstrategie und Markenerlebnis stützen sich gegenseitig und hängen damit voneinander ab. Wofür steht die Marke? Diese Frage wird in der Markenstrategie geklärt. Grundlegende Wünsche und Werte werden hier aufgestellt. Mit dieser Strategie geht es nun um die zweite Frage: Was steht für die Marke? Die vom Unternehmen repräsentierten Werte und Persönlichkeit werden nun greifbar gemacht. Zum Beispiel durch passende Farben, Formen, Bilder, Musik oder Texte. Ein Unternehmen arbeitet von der Strategie zum Erlebnis. Der Kunde kommt mit dem Markenerlebnis in Kontakt und schließt Rückschlüsse auf die Werte und Persönlichkeit eines Unternehmens, ihrer Markenstrategie.

(38 vgl. o.A, 2019)

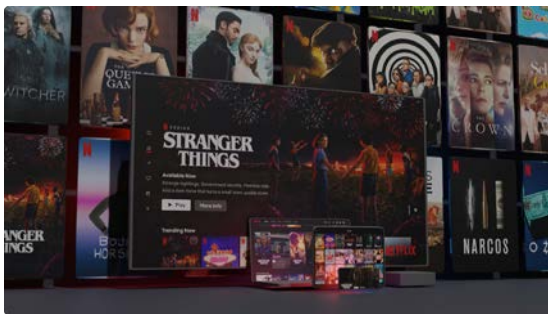
FÜR WAS STEHT DIE MARKE?



WAS STEHT FÜR DIE MARKE?

## Beispiele Markenerlebnisse

# NETFLIX



19 Netflix Menü

Netflix ist kein haptisches Erlebnis. Trotz der rein virtuellen Ebene hat es die Video-Streamingplattform in 140 Ländern geschaffen und überzeugt seitdem knapp 200 Millionen Kundenhaushalte. Netflix sorgt mit alten, nicht mehr ausgestrahlten Serien für Nostalgiemomente und fängt den Kunden dort ein, wo er sich am sichersten und geborgensten fühlt: bei sich zuhause. Die Bedienung und das Erleben mit der Plattform wird automatisch mit dem Gefühl verknüpft, das wir in unseren eigenen 4 Wänden verspüren.

Ihr Markenversprechen einer kontinuierlichen Verbesserung der Kundenerlebnisse erfüllen sich durch aufwändige Research. Ihre Ergebnisse packen sie in eigen entwickelte Serien oder Filme und sprechen damit direkt die Wünsche ihrer Kunden an. Ihre Nutzerfreundlichkeit ist nicht nur über ihr UX Design erfüllt, sondern wird auch durch die geräteübergreifende Nutzbarkeit gesteigert. Mit ihren ständigen Verbesserungen und Neuheiten schaffen sie eine tiefe Verbindung zwischen Nutzer und der Marke Netflix.

(38 vgl. o.A., 2019)



20 Legoland Florida

Das Markenerlebnis von Lego ist so ausgelegt, dass sie sowohl vor, während und nach dem Kauf eine intensive Markenerfahrung garantieren. Ihr Konzept stützt sich dabei auf die Berührungspunkte der Marke zu seinen Kunden, bei denen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen ausgelöst werden. Durch ihre Stores oder Freizeitparks können die Kunden die Marke hautnah erleben und positive Erinnerungen aufbauen. Sie erleben die Marke mit all ihren Sinnen. Das besondere ist, durch die Möglichkeit, kostenlos die Produkte zu testen, werden diese frei und ohne Druck zum Kauf empfunden, was die Kaufentscheidung positiv beeinflussen kann. Das Markenerlebnis wird auch von Generation zu Generation übertragen. Indem man als Kind ein positives Erlebnis mit der Marke verknüpft, werden diese wieder wachgerufen, wenn der junge Kunde selbst erwachsen geworden ist und Kinder hat. Dieser möchten Ihnen das gleiche Gefühl schenken, was er auch selbst durch das Spielen mit den Produkten verknüpft hat.

(37 vgl. Cory Schmidt, 2020)

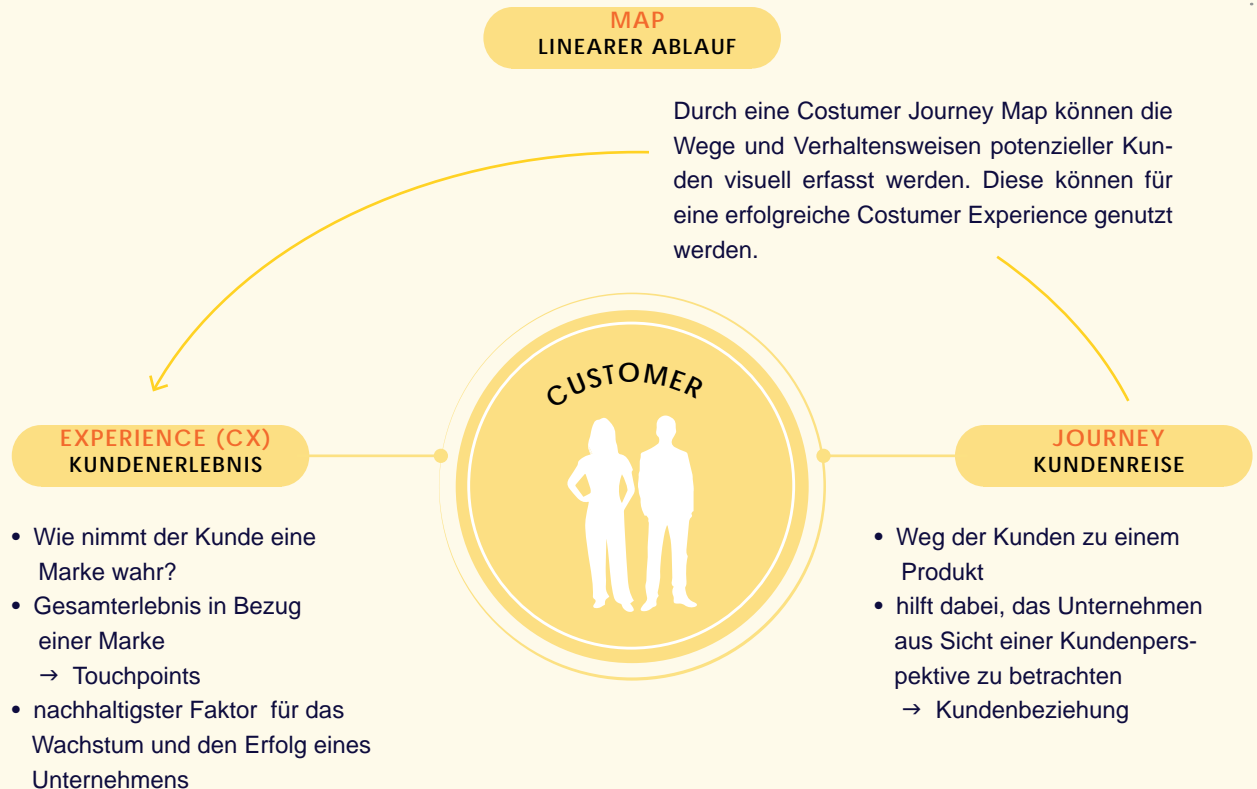
# Die Welt des Kunden

Erfolgreiche Markenerlebnisse entstehen, indem man seine Kunden versteht. Hierfür gibt es unterschiedliche Tools und Abläufe, sich besser in seine Kunden hineinzusetzen. Während es bei einer Zielgruppenanalyse darum geht, Ihre Interessen und Wünsche in Bezug eines Produktes oder Dienstleistung zu erfahren, geht in der Customer Journey darum, den Kunden in seinen Gefühlen und Motivationen vor, während oder nach dem Kaufprozess zu verstehen. Dennoch haben auch diese Ergebnisse Einfluss auf die Entwicklung und Gestaltung neuer Produkte. Daher sollte **der Designer** unbedingt Teil nehmen, wenn eine Customer Map erstellt wird.

Zusätzlich ist es hilfreich, auch mit anderen Abteilungen, selbst wenn sie nicht im direkten Kundenkontakt stehen, zusammenzuarbeiten. **Die Geschäftsführung** kann schneller Entscheidungen genehmigen und Budgets einplanen. **Die Personalabteilung** liefert wichtige Daten aus Sicht der Mitarbeiter und das **Marketing-Team** kann mit seinen Daten und Zahlen das Verhalten von Kunden aufschlüsseln.

Auch hier ist wieder deutlich zu erkennen, wie wichtig eine gemeinsame Zusammenarbeit für ein ganzheitliches Analyseergebnis sein kann.

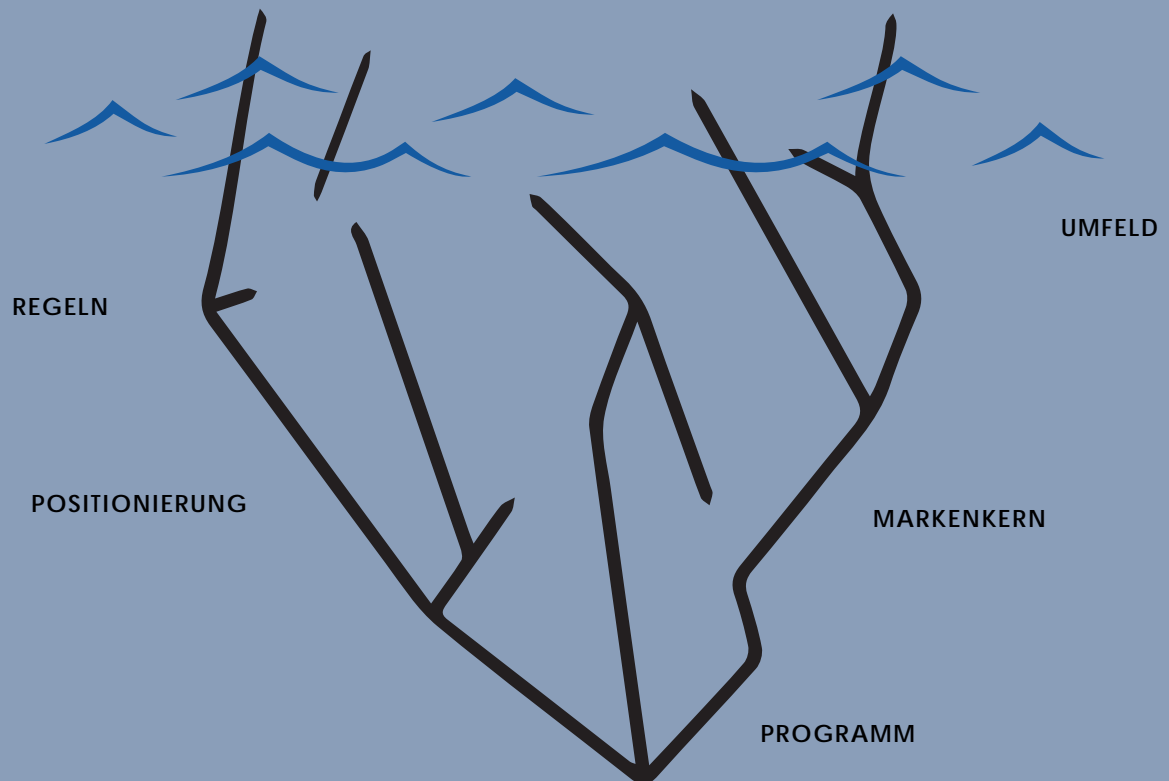
(39 vgl. o.A, o.D)



# Markenbild (sichtbar)



58



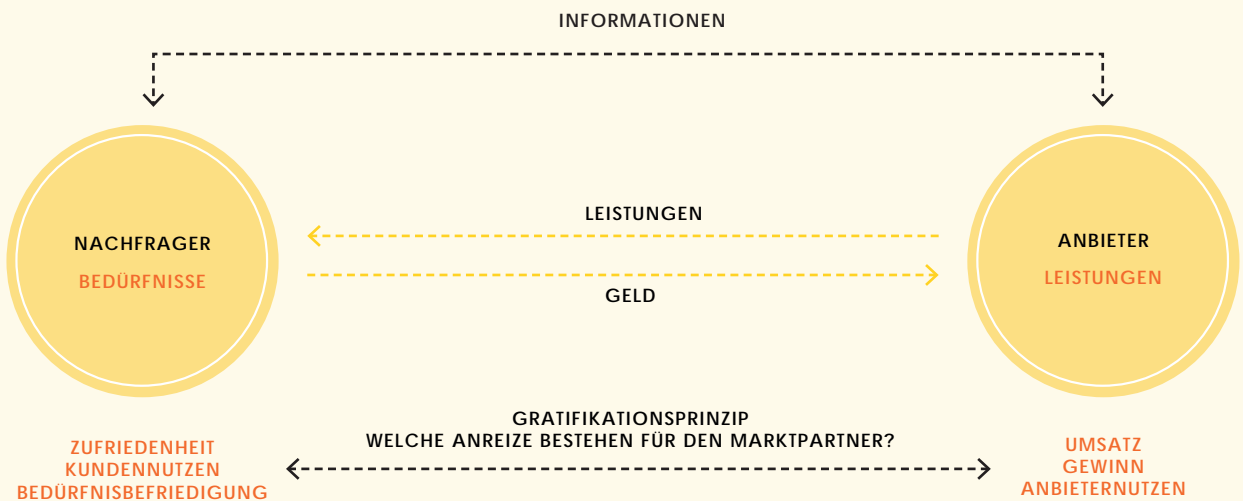
# Markenstrategie (unsichtbar)

# Schnittstelle Marke & Marketing

Was nun klar geworden ist, dass es eine Möglichkeit gibt, sich selbst oder ein Unternehmen zu definieren und mit Symbolen und Werten auszustatten, die Orientierung und Sicherheit geben. So erhalten Sie eine Einordnung, die den Menschen ein Versprechen geben. Wir geben etwas eine Marke - ein Bild (Markenbild). Die Frage ist, wie man mit all seinen Wünschen, seinen Vorstellungen, Werten und Zielen den Weg in den Markt findet. Hierfür dient das **Marketing**. Das Marketing ist Bindeglied zwischen der Marke und dem Markt. Es sorgt dafür, dass Produkt oder Dienstleistungen angeboten und deren Besonderheiten hervorgehoben werden. Bezieht man die Marke auf sich selbst, also sein Personal Brand, gilt das gleiche. Auch hier kann Selbstmarketing genutzt werden, um seinen Weg in den Markt zu finden. Marketing beschreibt die marktorientierte Unternehmensführung. Das Ziel ist, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen und somit eine profitable Kundenbeziehung aufzubauen. Den Mehrwert, der dem Kunden damit geschenkt wird, schafft auch ein Nutzen für das Unternehmen, verdeutlicht

durch den Umsatz, der Bekanntheit oder auch der Markentreue. (43 vgl. Thomas Langhanki, 2021)  
 Es findet also immer ein Austausch statt. Angebot und Nachfrage. Bedürfnisse und Leistungen. Dieses Prinzip ist seit der Existenz der Menschheit prägend gewesen. Als Gründer der industriellen Arbeitsteilung erkannte der Moralphilosoph Adam Smith schnell, dass Austausch und Handel in der menschlichen Natur fest verankert ist. So entstand mit der Zeit ein modernes Verständnis für Marketing. Es geht darum, effizient und bedürfnisorientiert Austauschprozesse zu gestalten. Ein Kunde wird dort seinen Einkauf tätigen, wo er seine eigenen Bedürfnisse am besten befriedigt sieht. Diese können sowohl produktbezogen sein (Produktqualität, Funktion, Optik), als auch von persönlichen Aspekten abhängen (Kundenbetreuung, Orientierung im Laden, Kommunikation). Marketing besteht daher aus den unterschiedlichsten Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen, die die Kundenbedürfnisse befriedigen und die Unternehmensziele erreichen. Somit kann es auch als duales Führungskonzept verstanden werden. (44 vgl. Meffert, 2019)

59



Grafik 12 Marketing

## Marketing

*„Marketing ist die Kunst, Chancen aufzuspüren, sie zu entwickeln und davon zu profitieren.“*

- Philip Kotler

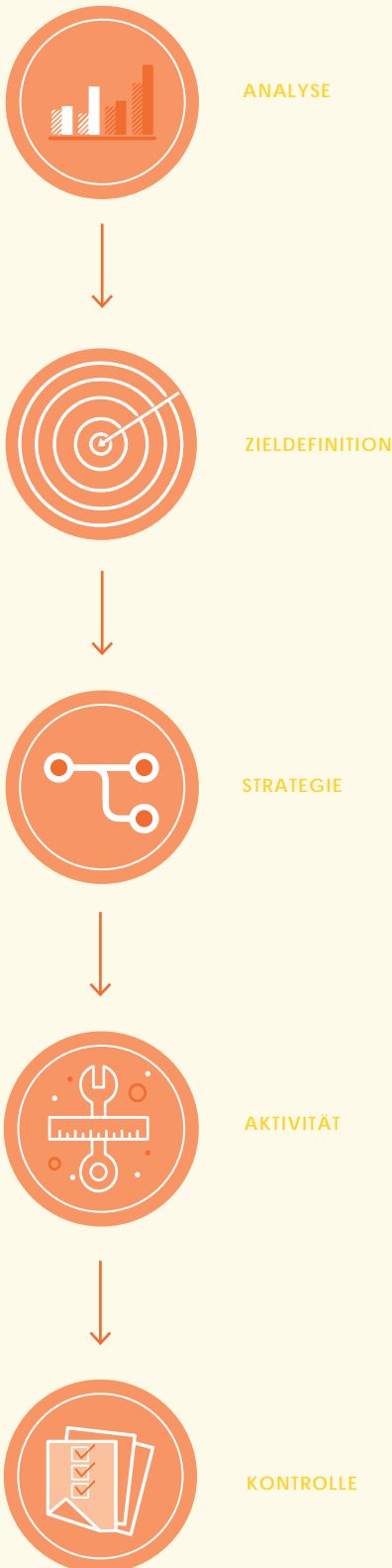
Das Marketing arbeitet häufig mit einem Marketing-Managementprozess. Er ist ein Leitfaden, um an die gewünschten unternehmerisch basierten Ziele zu kommen. Die Arbeitsschritte helfen, Entscheidungen auf rationaler Sicht zu betrachten und zu Entemotionalisieren. So können leichter marktgerechte Maßnahmen entwickelt und durchgesetzt werden, z.B. Produkte zu verbessern oder das Kommunikationskonzept zu optimieren.

Der Markt ist ein sich ständig wandelndes Umfeld. Marketinganalysen helfen daher, ändernde Signale des Marktes zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Dadurch wird der Prozess dynamisch und kann auch nur mit ständiger Aktualisierung angewandt werden. Bedürfnisse von Zielgruppen können sich schnell ändern, genauso wie Trends, Richtlinien und relevante Daten. Daher kann der Prozess auch als Zyklus verstanden werden.

(45 vgl. H. Maier, o.D)

Marketingexperten setzen sich daher viel mit betriebswirtschaftlichen Themen auseinander. Ein ausgeprägtes Wissen für Unternehmen und Markt ist Voraussetzung. Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsmathematik helfen dabei, den Absatzmarkt zu verstehen. Marketing ist eine eher rationale Herangehensweise an Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Ihre Maßnahmen stützen sich auf detaillierte Analysen, Zahlen und Kalkulationen und Beobachtung von Marktbewegungen.

(46 vgl. o.A, o.D)



# Design

*„Wir als Designer sehen es als unsere Verantwortung, Dinge zu schaffen, die das Leben und die Zukunft aller verbessert.“*

- Richard Sapper

Im Marketingprozess werden Analysen vorgenommen und eine neue Strategie entwickelt, um an die gewünschten Unternehmensziele zu gelangen. Eine solche Strategie könnte sein, ein neues Produkt auf dem Markt zu bringen. Hier setzt der Designprozess ein. Er beschäftigt sich mit seiner beauftragten Aufgabenstellung und entwickelt mögliche Entwürfe als Antwort. Auch hier kann der Prozess eher nicht als linearer Ablauf verstanden werden. Die Arbeit, die ein Designer hier macht, ist wesentlich freier und emotionaler, als der Marketingprozess.

Das Wissen des Designers ist schwer zu vermitteln. Denn oft greifen hier auch menschliche Eigenschaften oder Kompetenzen, die helfen, etwas Neues zu entwickeln. Ihr Vorgehen, methodisch eine Lösung zu finden, um eine bestehende Situation in die gewünschte zu verwandeln, findet man auch bei Ingenieuren, Handwerkern oder Unternehmer wieder. Somit ist Design gar nicht das, was viele als „frei geistliches Arbeiten“ interpretieren. Die Designabteilung möchte grundsätzlich das gleiche Problem lösen, wie die Marketingabteilung. Lediglich die Herangehensweise ist hier unterschiedlich. Sie schauen von unterschiedlichen Seiten auf das Problem.

Designerwissen beinhaltet sowohl faktisches als auch methodischen Wissen. Es ist objektiv durch formale Aspekte der Gestaltung und subjektiv durch die Integration eigener Erfahrungen und Erlebnisse. (47 vgl. Prof. Anne Bergner und Ulrike Rogler, 2013)

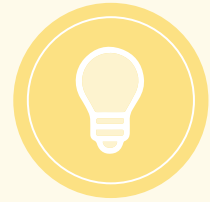
AUFGABENSTELLUNG



RECHERCHE



IDEENFINDUNG



ENTWURFSPHASE



REALISATION



## Was bringt Designer und Marken zusammen?

Die Marke ist das Aushängeschild eines Unternehmens. Mit ihr verbinden man all das, was für den Kunden erlebbar ist und das ist nicht nur das haptische Produkt. Es ist der Verkaufsstand (Point of Sale, POS), die Produktsprache, die Verpackung, der Laden, indem es verkauft wird oder die Kundenbetreuung. Es ist aber auch die Werbung, welche Werte sie öffentlich vertreten, welche Menschen man mit der Marke verbinden, welche Öffentlichkeitsarbeit leisten sie, ihr Nachhaltigkeitsfaktor und vieles mehr. All das zählt mit rein, wenn wir uns ein Produkt kaufen. So ist ein iPhone nicht einfach nur ein Smartphone. Es steht für ein Statussymbol, Innovation, neue Technik, Trend und Wohlstand. Entscheidet man sich für eine Jacke der Kleidermarke Patagonia, so kauft man nicht einfach nur eine Jacke. Man entscheidet sich für eine Marke, die für Nachhaltigkeit steht, die fair produziert und sportliche, naturbewusste Kunden repräsentiert. Wir sehen also, in einem Produkt schwingt eine Menge mit, all das eben, was das Unternehmen möchte, dass die Kunden erleben und mitbekommen. Als Marketingexperte kümmerst du dich darum, mit den bekannten Marketinginstrumenten die Wahrnehmung und Wirkung der Marke auf dem Markt zu steuern. Das funktioniert nicht ohne ein bestehendes Portfolio, ein Leistungsangebot, das das Unternehmen bietet. Diese Leistungen oder Produkte werden von dem Designer entworfen. So hängt Design und Marketing eng ineinander. Als Designer ist es daher hilfreich, die Sprache des Marketings und der Markenführung zu sprechen. So kann er zeigen, wie wertvoll er für den Unternehmensprozess ist und vor allem: dass er mehr ist als ein Gestalter.

Das Kapitel hat mir geholfen, die Welt der Marke zu verstehen. Kein Designer kann irgendetwas entwickeln oder entwerfen, das komplett ohne Bezug zu einer Marke ist und trotzdem für die Öffentlichkeit bestimmt ist. Daher war eine Auflistung und Einordnung der wichtigsten Fachbegriffe in den großen Bereich des Design-Marke-Unternehmen-Kosmos

sehr hilfreich. Er gibt den Designer eine Möglichkeit, seine Designzone zu erweitern und Marketingexperten können lernen zu verstehen, welchen Wert ihnen Designer als gleichwertige Mitarbeiter bringen können.

Doch was bringt all diese Bereiche zusammen? Natürlich das Unternehmen. In einem Unternehmen treffen Designer auf andere Abteilungen, Marketingexperten treffen auf Produktentwürfe und Entscheidungsträger auf die Marke, das Aushängeschild der Firma. Der Kosmos des Designers ist also in einem Unternehmen gebettet, egal ob er selbstständig ist, in einer Designagentur arbeitet oder Teil eines großen Unternehmens.

Daher wird im folgenden Kapitel das Thema Unternehmen näher beleuchtet. Hierbei soll es vor allem um die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und dem Designer gehen, ihre Schwierigkeiten markieren und Potenziale hervorheben.

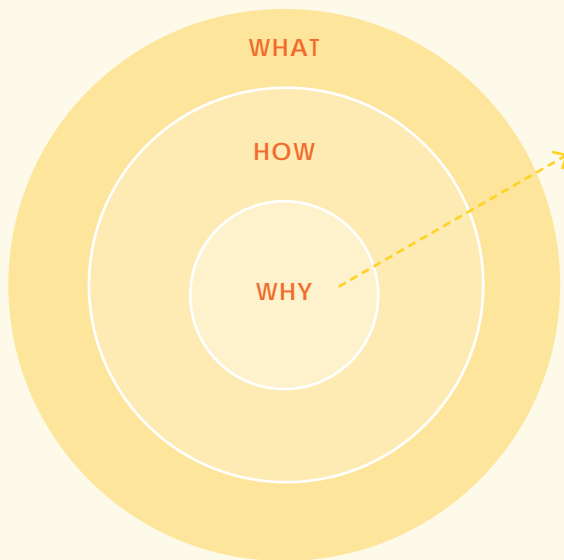






#### 4. DAS UNTERNEHMEN

# Unternehmen Leitbild



## WHY?

Das Warum als Basis (Vision)

## HOW?

konkrete Handlungsschritte definieren  
(Strategie)

## WHAT?

Die Strategie ausarbeiten (Mission)

Grafik 15 Golden Circle

Als Designer ist es wichtig, sein Umfeld und Touchpoints zu verstehen. Hierzu zählen auch Unternehmen und nach welchen Kriterien sie agieren. Daher ist es hilfreich, sich das Unternehmensleitbild genauer anzuschauen. Es beinhaltet eine Art Philosophie, so zu sagen, die Grundsätze eines Unternehmens. Das Leitbild wird schriftlich festgehalten. Der US-Stratege Simon Sinek erfand den *Golden Circle*, der als Instrument dient, um herauszufinden, was Unternehmen wirklich wollen und warum sie das tun, was sie tun. Es geht darum, in seiner Arbeit oder seinem Unternehmen einen Sinn zu finden. Der *Golden Circle* ist für junge Unternehmer, die noch ganz am Anfang stehen mit ihrer Gründung, ebenfalls für bestehende Unternehmen, die ihren Kurs prüfen möchten, Berater, Mitarbeiter oder auch Kunden.

(53 vgl. Benjamin Brückner, 2021)

Ziel eines Leitbildes ist es, den Sinn und Zweck eines Unternehmens zu verdeutlichen und den

täglichen Entscheidungen einen Rahmen zu geben. Man bekommt ein Gefühl für das Unternehmen, deren Identität und dessen Ziele und Strategien. Vor allem für Mitarbeiter kann das eine Motivation sein, zu wissen, wofür und wie sie ihre Aufgaben machen sollen. Auch für Kunden sollte ein Leitbild eine Orientierung geben und zeigen, wie sich das Unternehmen von ihren Mitbewerbern unterscheidet. Zusammensetzen kann es sich aus unterschiedlichen Elementen wie Motto oder Slogan, Mission und Vision oder Werte und Grundsätze. Für die Erstellung eines Leitbildes ist es wichtig, dass das gesamte Unternehmen zusammenarbeitet. Jede Abteilung (Marketing, Kundenbetreuung, Produktion, Führungsebene) umgibt sich mit unterschiedlichen Informationen, die alle wichtig sind, um ein einheitliches Bild zu erstellen.

(52 vgl. Annette Rößler, 2020)

## Beispiel

### WHY

*„The Company is committed to bringing the best user experience to its customers through its innovative hardware, software and services.“*

- Apple

Apple hatte eine klare Vision. Sie haben zu Beginn keine Produkte erwähnt, kein iPhone oder Mac-Book. Es ging ihnen darum, den Fokus komplett auf den Kunden zu legen. So entstand der einfache, intuitive Umgang mit den Apple Produkten, die bis heute hochgelobt werden.

### HOW

Als Strategie entwickelte Apple Geräte, die ein Statussymbol sind. Das Marketing-Team arbeitet speziell auf diese Zielgruppe hin.

### WHAT

Das Was drückte sich durch die innovativen Produkte aus. Das iPhone war das erste Smartphone der Welt und auch den iPod hat Apple erfunden.

Wie man anhand des Beispiels sehen konnte, kommt das eigentliche Produkt oder die Dienstleistung erst am Ende. Es geht darum, eine Welt zu schaffen, in der das Unternehmen existiert und funktioniert. Diese Einordnung gibt ihm Sicherheit. Festgelegte Werte schaffen dem Unternehmen immer ein Rahmen, nach dem es sich richten kann. Zusätzlich schafft ein gutes Leitbild bei einem Büro Motivation und Leidenschaft fürs Geschäft. Für die Punkt WARUM sollte die Frage daher nicht lauten:



21 Apple Store, Boston

„Was machen wir?“. Sondern „Warum machen wir das, was wir tun?“. So entsteht mehr Inspiration. Sinek sagte hierzu passend:

**„Ein Warum schließt den Deal nicht ab, es eröffnet ihn. Es lädt Menschen ein, es gibt Kontext.“**

- Simon Sinek, 2011

(53 vgl. Benjamin Brückner, 2021)

## Mission vs. Vision



### VISION

Die Vision (lat. *Erscheinung*) gibt einen Einblick in das zukünftige Bild eines Unternehmens. Sie hat eine orientierende Funktion, sowohl für Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte und Partner. Ihr zugrunde liegen neu gesetzte Ziele, die einen zukunfts-sicheren Erfolg gewährleisten sollen.

Richtet man seinen Blick auf die Unternehmenskultur, ist die Vision die tragendste Säule. Sie sorgt dafür, dass Ziele überhaupt definiert werden, Strategien entwickelt und Handlungen durchgeführt werden. Sie sichert die Motivation der Mitarbeiter, die das Gefühl bekommen, im Unternehmen eine wichtige und wertvolle Aufgabe zu erfüllen.

(54 vgl. Matthias K. Hettl, 2015)

In der Phase der Vision kann man unterschiedliche Fragen stellen, die einem helfen, das WHY im Leitbild zu beantworten (siehe S. 69). Zum Beispiel: „Wofür stehen wir?“



Grafik 16 Unternehmensleitbild - Vision



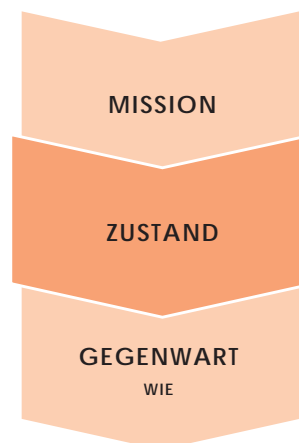
### MISSION

Die Mission baut auf der Vision auf. Sie hat das Ziel, dass die gesetzten Unternehmensvisionen erfüllt werden und beschäftigt sich damit, was das Kerngeschäft sein kann. Hier werden die konkreten Aktionsfelder eines Unternehmens aufgeführt und untersucht. Leistungen und klare Ausrichtungen werden hier festgelegt. Somit dient die Mission einem klaren Unternehmenszweck, der für eine Einheitlichkeit und Orientierung sorgt. Sie ist ebenfalls bester Bestand der Unternehmenskultur. Man sollte darauf achten, dass das Kerngeschäft klar genannt wird, die Mission auf das gesamte Unternehmen anwendbar und alle Geschäftsfelder umfasst und den Mitarbeitern ein Identifikationsgefühl gibt.

(54 vgl. Matthias K. Hettl, 2015)

Schaut man sich den Golden Circle an, ist die Mission das HOW. Eine passende Frage könnte sein: „Wie erreichen wir unsere Vision?“

(55 vgl. o.A., o.D)



Grafik 17 Unternehmensleitbild - Mission

# Eine Zusammenfassung

## LEITBILD

Ein Unternehmen profitiert auf zwei Ebenen von einem gut durchstrukturiertem Leitbild. Es wirkt sich sowohl auf die innere (Unternehmensintern) und äußere (Unternehmensextern) Wahrnehmung aus.

### INNENWIRKUNG

- Identifikation
- Vertrauen
- Mitarbeiterbindung
- Teamspirit
- täglicher Handlungsrahmen
- Zugehörigkeitsgefühl
- größere Bereitschaft für Change-Prozesse
- gesteigerte Motivation

### AUSSENWIRKUNG

- Professionalität
- Glaubwürdigkeit
- Image
- Kompetenz
- Sympathie
- Orientierung
- Attraktivität bei Arbeitnehmer

**Grafik 18** Unternehmensleitbild

(vgl. Dirk Beiser, Beratung)

## Der Designer vs. Das Unternehmen

Designer machen oft die Erfahrungen, sich in einem Unternehmen nicht verstanden zu fühlen. Trotzdem sind sie zwangsläufig mit Ihnen verbunden. Ob sie in einer Designabteilung eines Unternehmens arbeiten oder in einem Designbüro, welches Unternehmen zu ihren Auftraggebern zählt, die gute Kommunikation ist entscheidend für eine effektive Zusammenarbeit. Woran liegt es dann, dass der gemeinsamen Arbeit oft Steine in den Weg gelegt werden? Warum hat ein Unternehmen oft kein Verständnis für Designer, obwohl sie sie durchaus wertschätzen?

Eine Möglichkeit könnte die unterschiedliche Denkweise sein, die ein Geschäftsführer gegenüber einem Designer hat.

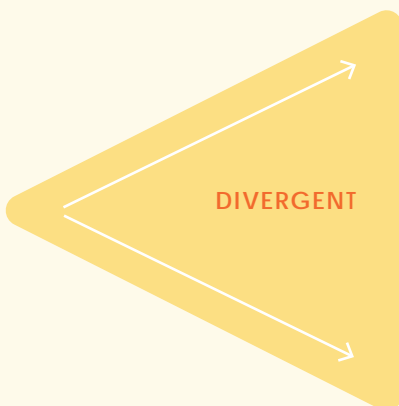
### DIVERGENTES DENKEN

Designer sind gewöhnt, erst einmal divergent zu denken. Wird ihm ein Problem gegeben, versucht er nicht direkt, es zu lösen. Sie möchten es erst einmal verstehen. Den Ursprung des Problems aufdecken und danach so viele mögliche Lösungen wie

möglich entwickeln. Darin steckt unglaublich viel Potenzial an Möglichkeiten, aus denen sich am Ende die effektivste herauskristallisiert. Der Fokuspunkt wird also erweitert, um die Wahrscheinlichkeit an kreativen Einfällen zu erhöhen. Erst im nächsten Schritt geht der Designer dann ans konvergente Denken. (70 vgl. o.A, 2021)

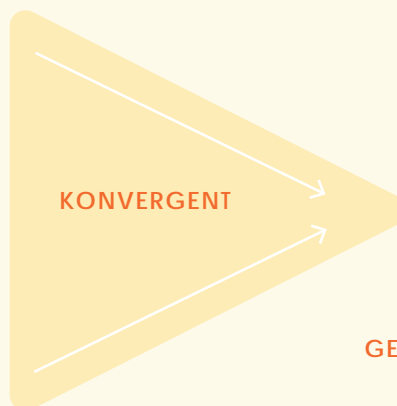
### KONVERGENTES DENKEN

Konvergentes Denken bedeutet, schnell Lösungen einzugrenzen und die Effektivste rauszuarbeiten. Als Geschäftsmann ist das konvergente Denken hilfreicher. Sie grenzen sehr schnell ein, was gemacht werden kann, um so Kontrolle über Ihre Timelines, Strukturen und Finanzen behalten zu können. Entscheidungsträger haben vielleicht oft das Gefühl, keine Zeit zu haben, wie der Designer erst einmal das Problem zu umspielen. So herrscht schnell ein Unverständnis. Dennoch kann mit einem divergenten Denkansatz wesentlich bessere Ergebnisse erzielt werden, was den Zeitaufwand am Ende wieder reinholt. (70 vgl. o.A, 2021)



### DESIGNER

Problem verstehen  
Optionen generieren  
→ offen und experimentierfreudig



### GESCHÄFTSFÜHRER

Schnell handeln  
Entscheidungen treffen  
rational und logisch ←

# Die Gestörten - ein Essay

„Deutschland begibt sich auf die Suche nach der *Creative Economy*, dem Schlüssel zur Wissensgesellschaft. Und stößt dabei auf eine Klasse, die irgendwie nicht ins Konzept passt.“

- Wolf Lotter, Autor, 2007

Die amerikanische Neurowissenschaftlerin und Psychologin Shelly Carson untersucht seit vielen Jahren das Phänomen von besonders kreativen Personen. In einem ihrer vielen Versuche mussten die Probanden Wörter zählen, indem sie Kopfhörer aufhatten und einer abgespielten Stimme zuhörten. Zusätzlich wurden Störgeräusche mit eingebaut, die die Versuchspersonen aus dem Konzept bringen sollten. Die erste Gruppe bestand aus „unkreativen“ Studenten, deren Stärken waren, vorgegebene Aufgaben mit Gleichmut und Geduld zu erledigen. Das Ergebnis zeigte, dass selbst die Hintergrundgeräusche für sie kein Problem darstellten. „Sie zählten, wie es ihnen geheißen wurde, die falschen Begriffe wie Erbsen, und auch ihr Gesichtsausdruck änderte sich kaum, wenn Störgeräusche auftraten. Sie erwiesen sich als perfekt geschlossene Systeme, Menschen, wie geschaffen für Fließbänder, Buchhaltungstabellen und zur Formularbearbeitung.“

(57 vgl. Wolf Lotter, 2007)

Bei der zweiten Gruppe, den kreativen Studenten, war das Ergebnis ein ganz anderes. Sie wurden durch die Störgeräusche völlig aus dem Konzept gebracht, konnten sich nicht mehr konzentrieren und es ergab sich eine hohe Fehlerquote beim Zählen der Wörter. Shelly Carson erklärt sich das daher, dass bei kreativen Menschen eine wesentliche offenere Reaktion auf die Sinnesreize auftritt. Das bedeutete äußere und innere Reize, die durch unsere Sinnesorgane wahrgenommen werden. Kreativität fordert

also Konzentration. Und wie wichtig Kreativität und Ideen als Wirtschaftsgut im 21. Jahrhundert sind, stellt heute kein ernsthafter Ökonom mehr in Zweifel. Dennoch stellt sich immer noch eine gewisse Resistenz gegenüber den Kreativen ein. Diese Einstellung kommt noch von ganz früher, indem die ideenreichsten Menschen eher als „Spinner, Verrückte oder Außenseiter“ gesehen wurden. Möglich war das, weil der Anteil der Kreativen in der Gesellschaft immer klein war. So wurden aus den „Gehemmtten“ die *Praktiker*, und aus den „Gestörten“ die *Theoretiker*. Und so wird heute noch in der Schule gelernt, die Kreativen sind die schusseligen, zerstreuten Verrückten, die erst durch die Hand der Praktiker nützlich gemacht werden. Die „Gehemmtten“ haben immer noch die Macht über die Wirtschaft. Routinierte Handarbeit, die von „Gehemmtten“ durchgeführt wird, schafft ein greifbares Resultat. Es kommen keine neuen Ansätze raus, man kennt das Ergebnis bereits. Das sorgt für Sicherheit, was die „Gehemmtten“ so sehr brauchen. Dagegen sind Gedanken nichts Gegenständliches. „Davon kann man sich nichts kaufen“, heißt es so schön im Volksmund. Trotzdem sind kreative Denkprozesse extrem wertvoll. Indem Sie sich so frei machen, können neue Erkenntnisse zutage kommen, die vielleicht mit dem ursprünglichen Ziel nichts zu tun haben, dennoch wichtig sein können.

Es gibt viele Fragen, die man sich in der heutigen Zeit stellen kann. Noch gibt die Handarbeit den Takt in unserer Wirtschaft an und die Kreativen sind ge-  
trübt von Vorurteilen, Missverständnissen und der Trägheit der „Gehemmtten“, die nicht verstehen wollen, dass sie die „Gestörten“ nicht mehr regieren können. Aber unsere Gesellschaft ist durch die immer weiter wandelnde Umwelt, der Globalisierung und der Digitalisierung in einem so großen Wandel, dass sich das Verständnis für Kreative hoffentlich mit verändert.

(57 vgl. Wolf Lotter, 2007)



# Design-Thinking Erfahrung

## RZB RUDOLF ZIMMERMANN, BAMBERG GMBH

ENTWICKLUNG UND FERTIGUNG VON LEUCHTEN

- 1939 GRÜNDUNG  
- FABRIK FÜR ELEKTRONISCHE BEDARFARTIKEL
- 2022 ERFOLGREICHES UNTERNEHMEN IN DER  
INTERNATIONALEN LICHTBRANCHE  
- 600 MITARBEITER

Um zu verstehen, wo wirkliche Schwachstellen und Problempunkte bei der Kommunikation zwischen Abteilungen liegen können, habe ich die Chance genutzt, an einem Design Thinking Workshop teilzunehmen. In diesem Workshop wurde, von dem Student Fabian Bösl (Master Design), ein neuer Prozess vorgestellt, der die Denkweise von KI (künstlicher Interligenz) aufgreift und zu einer Kreativmethode umwandelt. Für den zweitägigen Arbeitsablauf wurde bewusst auf eine Gruppe von internen **Ingenieuren** und **Produktentwickler** gesetzt. Dazwischen wurden externe junge **Designer** eingeladen (RZB besitzt keine Designabteilung), die ihr Fachgebiet vertreten sollten. Ziel war es, den Nicht-Designer unsere Arbeit und Denkweise auf eine neue, verständliche Art zu kommunizieren. Die Aufgabenstellung war hierbei: „KI-Leuchte am Arbeitsplatz“.

### DAS IST MIR NEGATIV AUFGEFALLEN

Trotz des sehr angenehmen Arbeitsklimas gab es doch eine sehr klare, fühlbare Trennung von Designern und Nicht-Designern. Wir Designer haben uns dann extra zwischen „Nicht-Designern“ gesetzt, damit diese Trennung ein wenig aufgelockert wird. Noch präsenter war allerdings das fehlende Designverständnis. Als es darum geht, die gesammelten Faktoren und technischen Details zu einem Produktpitch zu formulieren, sagte der Produkt-

-wickler sinngemäß: „Was wir uns noch gar nicht dabei angeschaut haben, ist das Design. Das Produkt sollte ja auch ästhetisch ansprechend sein.“ Das hat uns Designern einen Schauer über den Rücken laufen lassen. Also habe ich erst einmal erklärt, dass dieser ganze Prozess, die Umfeld- und Funktionsanalysen, die technischen Details und die Costumer Map, all das, was wir in den ganzen Schritten davor gemacht haben, bereits Design war. Dass man Design nicht mit Optik gleichsetzen darf. **Dass Design nicht ein Teil des Prozesses ist, Design ist der Prozess.**

### DAS IST MIR POSITIV AUFGEFALLEN

Mir hat es wirklich Spaß gemacht, zusammen mit anderen Abteilungen an einem neuen Produkt zu arbeiten. Die Kommunikation und Diskussion, die sich daraus ergab, waren neu und haben gezeigt, wo jeder für sich, seine Prioritäten legt. Jedem Teilnehmer waren andere Punkte wichtig, die ohne ihn vielleicht nicht angesprochen worden wären. Jeder hatte ein Expertengebiet und war somit wichtig für den Prozess. Mir ist auch aufgefallen, trotz der vielen Unterschiede und vielleicht auch Vorurteilen, hatte ich als Designerin eine Menge Gemeinsamkeiten mit den anderen Kursteilnehmern gefunden. Gerade aus dem Bereich der Produktentwicklung kamen viele Überschneidungen. Sie hatten nur andere Wörter, aber die Aussage war die gleiche.

In der Fazitrunde wurde auch von den Ingenieuren eingeräumt, welchen Mehrwert ihnen dieser Ansatz der Produktentwicklung, gemeinsam mit Designern, gegeben hat. Sie gestanden sich selbst ein, dass ihre Art zu denken geleitet von Zahlen und Fakten sei und dass viele Ideen und Denkanstöße gar nicht entstanden wären, hätten sie den Prozess alleine durchgearbeitet.

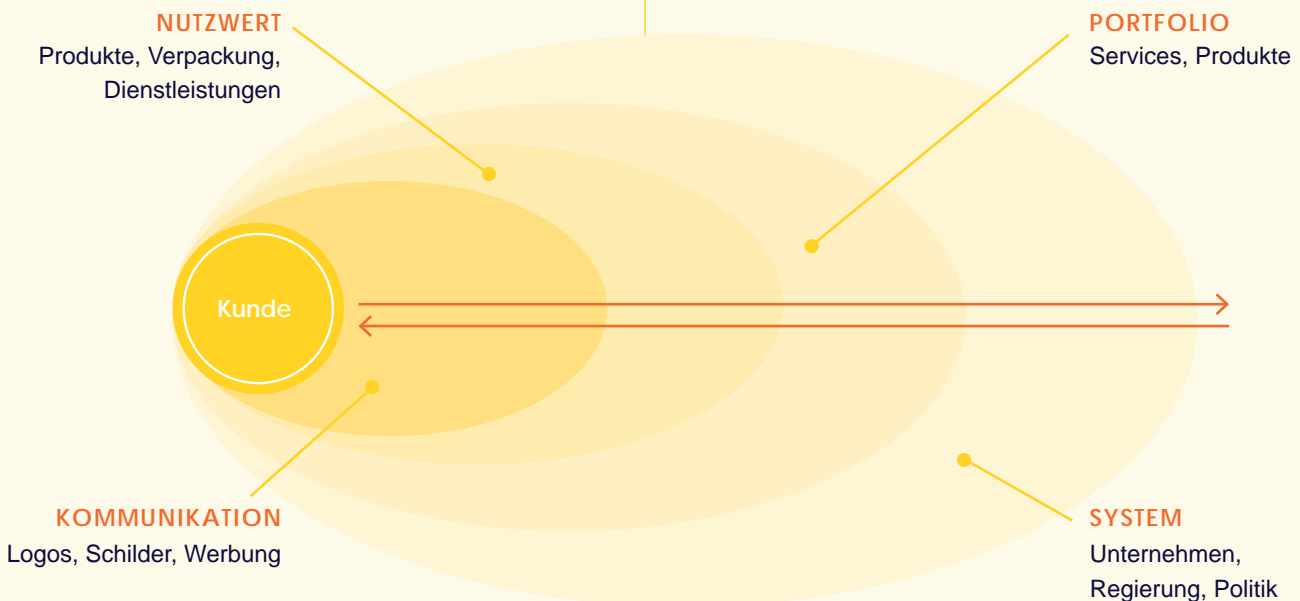
Mein persönliches Fazit: Es gibt ein großes Verständnisproblem zwischen Designern und Nicht-Designern. Überwindet man das, können wirklich tolle neue Ideen, Strukturen und Arbeitswelten entstehen.

## Was kann Design dem Unternehmen bieten?

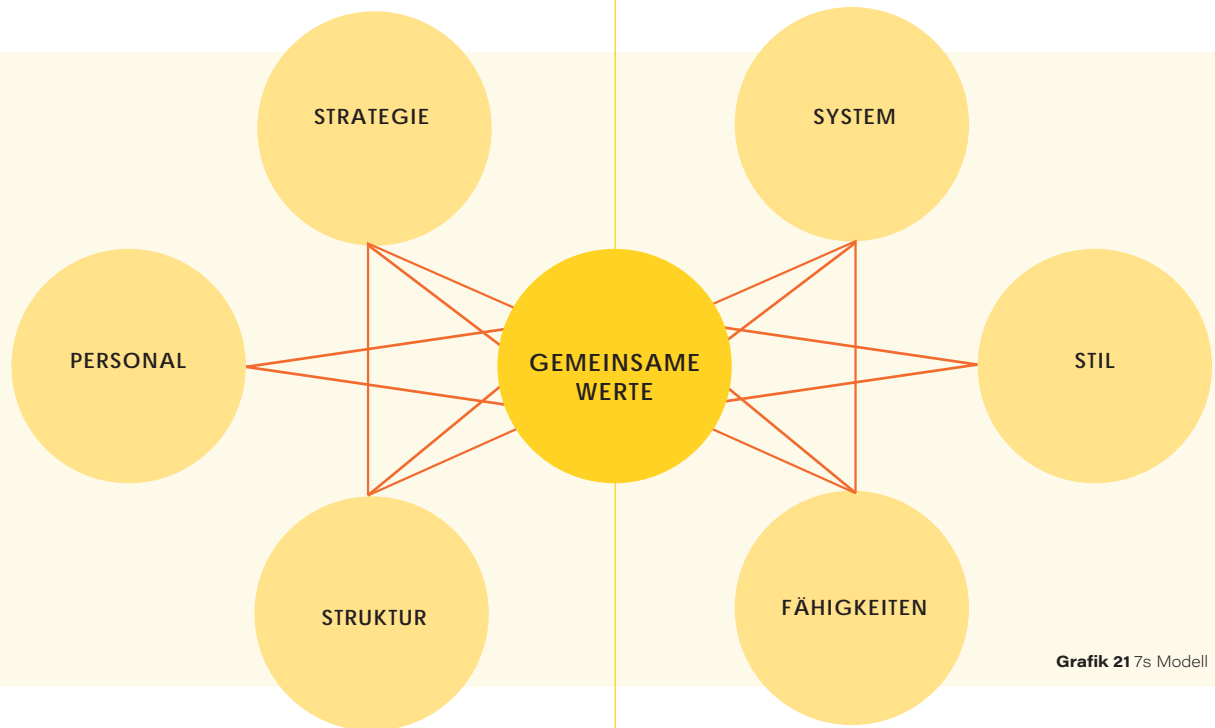
Design hilft nicht nur, bestehende Kundenerlebnisse zu optimieren, Produkte neu zu entwickeln oder Corporate Identity von Marken aufzubauen. Design kann auch Mittel sein, was bei der Gestaltung der Gesamtorganisation von Nutzen ist. Für ein Unternehmen ergibt sich ein großer Mehrwert, Design Einblick in das Gesamtergebnis zu geben. Der Kunde/Mensch steht bei beiden immer im Fokus. Die am meisten verbreitete Ausprägung von Design ist der ästhetische Aspekt. Dieser ist am engsten mit dem Kunden verbunden, da er direkte Touchpoints bietet. Als Nächstes bietet Design einen Nutzwert. Es wird nicht nur die Brand entwickelt, sondern ganze Produkte und Dienstleistungen. Das Portfolio kann das Zusammenspiel von mehreren Produkten zueinander aufzeigen. Hier können auch Services eine Rolle spielen. Hierbei wird die End-zu-End Verbindung entwickelt. Vom ersten Kontakt des Produktes, bis hin zur finalen Kaufentscheidung und der nachhaltigen Wirkung in der Verwendung. Zum Schluss gibt es ganze Systeme, die designt werden können. Hierzu zählen

auch Unternehmensstrukturen. Design hat also nicht nur Einfluss auf das, was ein Unternehmen herstellt, sondern auch darauf, wie ein Unternehmen funktioniert. Und all diese Faktoren haben letzten Endes wieder einen Einfluss auf den Kunden, auf seine Kaufentscheidung. Es ist also verlorenes Potenzial, den Designer in seinen Aufgaben bei der ersten Phase, der ästhetischen Darstellung ruhen zu lassen.

(49 vgl. o.A, 2015)



# Design als ein System



Grafik 21 7s Modell

Das 7S-Modell (engl. Structure, Strategy, Skills, Staff, Style, Systems) von McKinsey zeigt auf, „(...) wie Effektivität in einer Organisation durch die Interaktionen von sieben Schlüsselementen erreicht werden kann“. (63 vgl. o.A, 2021)

Diese Vernetzung der einzelnen Bereiche sorgt für eine holistische Betrachtung. Design muss durch all diese Elemente fließen, durch dessen Augen betrachtet werden und von deren Stärken profitieren.

## STRUKTUR

Unter Struktur versteht man die Art und Weise der Organisation eines Unternehmens.

## STRATEGIE

Ein gut kuratierter Geschäftsplan hilft, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und einen Aktionsplan zu formulieren. Dieser resultiert aus der Mission und den Werten eines Unternehmens.

## SYSTEM

Das System umfasst die geschäftliche und technische Infrastruktur eines Unternehmens, die Workflows und Entscheidungsketten festlegen.

## FÄHIGKEITEN

Die Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens ermöglicht den Mitarbeitern, ihr Ziel zu erreichen.

## STIL

Durch die Art der Interaktion und dem Führungsstil eines Unternehmens wird dieses gekräftigt und die Angestellten erhalten eine Orientierung.

## PERSONAL

Das Personal umfasst das gesamte Talentmanagement und die Personalressourcen im Zusammenhang mit Unternehmensentscheidungen.

(63 vgl. o.A, 2021)

# Unternehmensstruktur - Design und Management



23 Jan-Erik Baars

In seinem Buch „Leading Design - Design strategisch einsetzen: Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten!“ beschreibt der Industriedesigner Jan-Erik Baars, wie Design und Management miteinander interagieren. Er formuliert einen Art Leitfaden für ein „gutes“ Unternehmen, was Design mit der Unternehmensführung integriert. Durch seine jahrelange Erfahrung in unterschiedlichen Firmen wie Phillips Design in Eindhoven weiß er, ein Unternehmen zu führen ist nicht immer „Chef-sache“. Auch wenn sich das Führungssystem häufig dadurch formt, dass es schnell und direkt Entscheidungen trifft, um Wege kurz zu halten und die Umsetzung sofort in Gang zu bringen, so gibt es auch Unternehmen, deren Organisationsform zu komplex ist, als dass sie von einer Person geführt werden kann. Ein Team aus Führungskräften kann dafür sorgen, dass das Unternehmen ganzheitlich betrachtet werden kann. **Schließlich erstrecken sich ihre Aufgaben über die Entwicklung von Zielsetzungen, Prozessen, Werten und das Lenken von Aktivitäten, Systemen und Abläufen, bis hin zu der Gestaltung von Organisation und die Regelung**

## JAN-ERIK BAARS

SELBSTSTÄNDIGER BERATER IM BEREICH  
DESIGNSTRATEGIE UND -MANAGEMENT

- STUDIUM                   INDUSTRIELLES PRODUKTDESIGN
- 1990                        INDUSTRIEDESIGN BEI PHILLIPS DESIGN  
- EINDHOVEN
- 2011                        PROFESSUR HOCHSCHULE LUZERN  
- DESIGNMANAGEMENT INTERNATIONAL

**von Strukturen.** In diesem großen Feld der Führungsaufgaben sucht Prof. Baars nun die Rolle des Designs. Dabei geht er auf die drei Hierarchieebenen ein, in denen Design eine entscheidende Rolle in einem Unternehmen spielt. Kurz gesagt: In der **Strategieebene** wird das **Design Beeing** umgesetzt, die **Prozessebene** setzt das **Design Thinking** ein und in der **Umsetzungsebene** erfolgt das **Design Doing**. Es gibt Organisationen, die mehr oder weniger dieser Hierarchien vertreten haben. Dennoch stellt Baars klar, dass eine erfolgreiche Führungskette alle Ebenen der Führung verbindet und so Sinn und Zweck eines Unternehmens gleichmäßig auf alle Führungsaufgaben verteilt.

(68 vgl. Jan-Erik Baars, 2020)

### DESIGN OHNE FÜHRUNG

Leider ist es immer noch für Unternehmen üblich, Designer für die Endgestaltung von Kundenangeboten einzusetzen. Dies geschieht entweder durch die Beauftragung einer externen Designagentur, oder durch eine interne Designabteilung. Bei beiden Fällen gilt jedoch: Der Designer wird beauf-

In den seltensten Fällen entscheidet der Designer selbst, welche Aufgaben zu erfüllen sind. Baars Ansicht nach betont diese Beauftragung immer wieder die Zementierung der Position des Designers. Die Qualität des Briefings ist oft schlecht, da nur Teilaspekte besprochen werden. Diese Teil-Briefings resultieren seiner Ansicht nach aus der Silo-Struktur des betroffenen Unternehmens, indem jede Abteilung ein Teil-Erlebnis gestaltet. Der Designer findet hierbei seinen Platz in der nachgelagerten Umsetzung, das Design Doing, jedoch nicht in der Entwicklung des zugrundeliegenden Markenerlebnisses, dem Design Beeing (die Strategie). Die Designaufgaben resultieren in diesem Unternehmensverständnis aus den Bedürfnissen der Entwickler, ihre erarbeiteten Ergebnisse passend zu „designen“. Oder aus der Motivation des Produktmanagers heraus, den Produktdesigner neue Produkte stylen zu lassen. Die Marketingabteilung nutzt das Design in der Ebene für die Gestaltung neuer Kommunikationsmittel. Diese Aufträge der verschiedenen Silos geben dem Designer selten die Chance, ein einheitliches Kundenerlebnis zu schaffen. Es sollen lediglich die einzelnen Silo-Ergebnisse ausgestaltet werden. Was daraus resultiert, ist eine zerstückelte Gestaltung einzelner Elemente, die auch nur gestückelte Kundenerlebnisse schaffen können.

*„Design ist weit mehr als die bloße Ausschmückung eines Erlebnisses am „Touch Point“ – dem Berührungspunkt mit dem Kunden – zum Beispiel die Aufhübschung einer Broschüre: Letzten Endes bedeutet gutes Design die Ausgestaltung des ganzen Unternehmens – gutes Design erzeugt gutes Business, aber nur, wenn alle Designaktivitäten dabei dasselbe im Sinn haben. Auf die Führung kommt es an!“*

- Prof. Jan-Erik Baars, Industriedesigner 2019

## DESIGN IM GUTEN UNTERNEHMEN

In, wie Baars sie nennt, „guten“ Unternehmen, steht die Gestaltung ganzheitliche Kundenerlebnisse im Fokus. Somit ist die Gestaltung auch Aufgabe der gesamten Firma. Klar muss jedoch sein: Es reicht nicht aus, einen fähigen Designer einzustellen, der mit dem Auftrag betreut wird, ganzheitliche Kundenerlebnisse zu entwickeln. Nur dann, wenn die Prozesse der Designarbeit so gestaltet werden, dass sie von allen Mitarbeitern verstanden, nachvollzogen und umgesetzt werden können, können in sich stimmige Ergebnisse entstehen.

*„Erst wenn ein Unternehmen versteht, dass es selbst ein gutes Design braucht, um das, womit es Sinn stiften möchte, effektiv zu gestalten, können Erlebnisse von allen Involvierten konsistent offeriert werden. Design ohne die entsprechende Designführung ist bloß ein Lippenbekenntnis!“*

- Prof. Jan-Erik Baars, Industriedesigner 2019

Um eine kundenzentrierte Unternehmensstrategie zu entwickeln, ist es daher wichtig, das Design tief in die Unternehmensführung zu verankern. Hierfür darf nicht nur das **Design Doing (Umsetzung)** einen festen Platz einnehmen, sondern ebenfalls das **Design Thinking (Prozess)** und darauf folgend das **Design Beeing (Strategie)**.

(68 vgl. Jan-Erik Baars, 2020)



## Die dänische Designleiter

Das von Baars genannte „gute Unternehmen“ setzt auf ein ganzheitliches Kundenerlebnis. Somit ist Design eine Aufgabe der gesamten Unternehmensstrategie. „Neben der konkreten Umsetzung - durch Gestaltungsspezialisten im Hause oder bei externen Agenturen, die sich mit dem *Design Doing*, der Umsetzung des Designs beschäftigen - gilt es, noch zwei weitere Aspekte des Designs einen festen Platz im Unternehmen zu sichern: dem *Design Thinking*, dem Prozess des Designs, und dem *Design Being*, der Designstrategie.“

(68 vgl. Jan-Erik Baars, 2020)

Um das Niveau der Designaktivität innerhalb eines Unternehmens zu messen, wurde 2003 vom Danish Design Center (DDC) die dänische Designleiter entwickelt. Sie zeigt, auf welcher Ebene Design verstanden und eingesetzt wird. (69 vgl. o.A., 2020)

### STEP 1: KEIN DESIGN

Die erste und niedrigste Ebene beinhaltet Unternehmen, für die Design in ihrer Unternehmensstrategischen Gestaltung so gut wie keine Rolle spielt, zb. in der Produktentwicklung oder im Erscheinungsbild. (71 vgl. Maren Mirtschenko, 2020)

### STEP 2: DESIGN ALS STYLING - DESIGN DOING

Betrachtet man die restlichen drei Ebenen mit den Augen des Produktdesigners Baars, so ist die zweite Stufe das *Design Doing* - die Umsetzung. Die Aufgabe der Designer beschränkt sich hierbei auf die Formgebung von unternehmensspezifischen Berührungspunkten mit dem Kunden. So gestalten Produktdesigner Produkte, Software oder Systeme, Grafiker kümmern sich um die Verpackungen und Broschüren, UI-Designer um die Nutzerschnittstellen und so weiter. Sie fungieren als Gestaltungsexperten und sorgen dafür, die Unternehmensidentität an den Kunden heranzutragen.

So werden Kundenerlebnisse erst wirklich erlebbar gemacht. Durch die Arbeit der Designspezialisten versehen sie das, was das Unternehmen nach außen tragen möchte, mit einem Absender und erreichen, dass sie sich von alternativen Angeboten der Konkurrenz unterscheiden. Ein wichtiger Begriff ist hierbei die Corporate Identity (CI), nach der sich Designer richten. (siehe S. 50-51)

Hieraus ergibt sich jedoch eine entscheidende Problematik. Die Designer sind losgelöst vom restlichen Unternehmen, indem sie ausschließlich in ihrem vermeintlichen Expertengebiet bleiben. Sie sind nicht zwangsläufig Teil des Unternehmens, sondern können auch als Freelancer oder Agentur beauftragt werden. Hat eine Firma jedoch das Ziel, die Designarbeit als festen Bestandteil der eigenen Organisation einfließen zu lassen, werden Designer direkt ins Unternehmen integriert. Entscheidend für ein erfolgreiches *Design Doing* ist das Briefing. Es gibt dem Designer die Informationen, die er braucht, um wirksam arbeiten zu können. Die Grundlage eines guten Briefings ist das *Design Thinking* (Step 3). (68.1 vgl. Jan-Erik Baars, 2020)

### STEP 3: DESIGN ALS PROZESS - DESIGN THINKING

Unter *Design Thinking* versteht man eine Methode, um kunden- und nutzerorientierte Lösungen zu schaffen und die Innovationskraft eines Unternehmens zu stärken. Sie ist eine Alternative zur primär reduktiven Vorgehensweise von Technikern. Da mit der Zeit festgestellt wurde, dass eine rein technologische Fokussierung alleine nicht ausreicht, um relevante Lösungen für Kunden und Nutzer zu finden - basierend auf den digitalen Wandel und den immer komplexer werdenden Marktgeschehen, setzte sich in vielen Unternehmen das *Design Thinking* als kreatives Tool durch. Es setzt den

Kunden (Mensch) konsequent in den Fokus. So ergibt sich eine operative Umsetzung der Unternehmensphilosophie, die Mensch-zentriert und ganzheitlich ausgerichtet ist. Jedoch ist sie nur dann wirksam, wenn ihr ein fester Platz innerhalb eines guten, vernetzten Unternehmens eingeräumt wird. Ohne einem umfassenden Designbewusstsein (*Design Being*) kommt das *Design Thinking* schnell an seine Grenzen. (siehe S. 78-79)

„Wie das Wort es schon ausdrückt: *Design Thinking* ist ein Denken und nicht zwingend ein Machen! Es braucht eine Organisation, welche die Gedanken in die Realität überführen kann, nämlich aus der Idee ein relevantes Erleben für den Kunden zu erzeugen. Daher ist die Arbeit an einer Idee (*Design Thinking*) auch immer eine Arbeit an der Organisation.“

- Prof. Jan-Erik Baars, 2019

Betrachtet man sich den Designprozess, so wird es noch deutlicher. Normalerweise setzt er bei dem Problem des Kunden an. So wird dafür gesorgt, wirklich eine mensch- oder kundenzentrierte Lösung zu finden und ein effektives Erlebnis aufzubauen. In den meisten Unternehmen wird dieser Punkt der gemeinsamen Problemanalyse übersprungen, bzw. unter den Führungskräften geklärt. Sie lassen den Designer seine Arbeit bei der Lösung, die das Unternehmen bereits entschieden hat, starten (*Design Doing* - die Umsetzung). Diese Entscheidungen sind **zweckorientiert**. Die Probleme der Kunden dagegen **sinnstiftend**. Wird an den Designprozess also kundenzentriert herangegangen, so werden die Unternehmensentscheidungen ebenfalls sinnorientiert behandelt und somit immer im Sinne des Kunden gefällt. Was daraus folgt, sind Ideen, die ein sinnvolles Kundenangebot schaffen und von Designern zu Kundenerlebnissen umge-

die auf klare, designorientierten Prozessen aufbauen.

Durch diese Betrachtung der Unternehmensführung wird klar aufgezeigt, welchen Mehrwert ein Designer bietet. Denn egal, ob er Teil des Unternehmens ist, oder als externe Agentur beauftragt wird, er denkt nicht nur den Umsetzungsteil (*Design Doing*) ab, sondern kann auch Prozesse für sinnstiftende Lösungen entwickeln. (*Design Thinking*). Andersherum betrachtet, wird der Mehrwert für das Unternehmen noch deutlicher. Der Designer als beratende Funktion innerhalb einer Firma besitzt bereits die Expertise der Durchführung des *Design Thinkings*. Und was noch besser ist, er hat als einziger im Unternehmen die Fähigkeit, diese entwickelten Ideen und Ansätze direkt mit umzusetzen. Er hat nicht nur gelernt, einem Produkt oder einer Dienstleistung eine Form zu geben, er liefert ebenfalls das Verständnis mit, Produkte oder Dienstleistungen, Prozesse oder Systeme zu verstehen und zu hinterfragen.

Unternehmen, die sich auf der dritten Stufe befinden, nutzen Design nicht nur als Formgestaltung, sondern als Ansatz, Lösungen zu finden, Prozesse zu verfeinern und kundenzentriert zu arbeiten.

(68.1 vgl. Jan-Erik Baars, 2020)

#### STEP 4: DESIGN ALS STRATEGIE - DESIGN BEING

Design Thinking setzt voraus, innerhalb eines Unternehmens die Fähigkeit zu haben, diese Methode in seinen Strukturen und Prozessen zu integrieren und sie als Teil der Unternehmenskultur anzusehen. Gelingt das nicht, findet diese Kreativtechnik in der zugrundeliegenden Organisation keinen Widerhall und das Design bleibt im Verständnis der Firma als eine Form der Ausschmückung.

Das eigentliche Ziel sollte jedoch sein, für ein ausgeprägtes Designverständnis in der Umsetzung (*Design Doing*), in den Prozessen (*Design Thinking*) und eben auch in der gesamten Unternehmensstrategie (*Design Being*) zu sorgen.

*„Design ist die bewusste Entscheidung für Kunden (und somit auch für Mitarbeiter), Sinn zu stiften. Dies ist die Ausgangslage für Führungskultur und Startpunkt einer Führungskette, die mit der Strategie beginnt, dann die Prozesse und Entwicklungen führt und letztlich mit der geführten Umsetzung vor Kunden endet.“*

**- Prof. Jan-Erik Baars, 2019**

Diese letzte Ebene, das Design Being, beinhaltet also „die grundlegende Unternehmenskompetenz, durch alle Abteilungen und Spezialisierungen hindurch an einer gemeinsamen, einheitlichen Erlebnisgestaltung zu arbeiten.“ Erreicht man nicht diesen ganzheitlichen Sinn, den jeder Mitarbeiter in sich trägt, so arbeitet jeder nur auf seine eigenen Ziele bezogen, was zu einem klassischen Silodenken führt. Aus diesem Grund richten sich „gute“

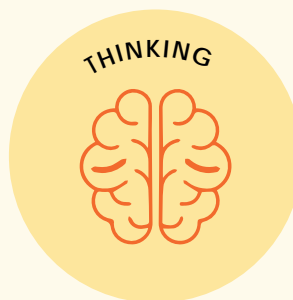
Unternehmen ihre Führung auf ein ausgeprägtes Design Being aus und entwickeln so eine erfolgreiche Designführung. Die erarbeitete Designstrategie stellt den Kunden in den Fokus und ist für alle Mitarbeiter richtungsweisend und somit führend. Es wird eine Ausgangslage geschaffen, die sich auf das Handeln jedes einzelnen Gestaltungsaspektes auswirkt.

Betrachtet man sich noch einmal die dänische Designleiter, so gibt sie Aufschluss darüber, welche Rolle Design in einem Unternehmen spielt. Dabei muss nicht jedes Unternehmen zwingend die höchste Stufe erreichen, um erfolgreich zu sein. Trotzdem ist zu betonen: „Wer seine Designstrategie über die Designführung umfassend anwendet, legt den Grundstein für die holistische Gestaltung seines Unternehmens“.

(68.1 vgl. Jan-Erik Baars, 2020)



**WIE SETZE ICH ETWAS UM?**



**WAS BIETE ICH AN?**



**WARUM BIN ICH HIER?**

## Studie: Die Schönheit des Mehrwertes

Im Jahr 2010 wurde die bis dahin größte Studie zur „Bedeutung von Design für den Unternehmenserfolg“ veröffentlicht. Der Hauptverantwortliche Christian Köhler ist Teil des deutschen Markenverbandes und möchte mit dieser Studie die Wichtigkeit von Design als Teil der Unternehmensstruktur aufzeigen. Der Markenverband umfasst rund 400 Mitgliedsunternehmen, die alle in dem Bereich „Information und Dienstleistung rund um Marken“ vertreten sind. Die Mitglieder des Markenverbandes, des „Rat für Formgebung“ (ein 1953 gegründetes Zentrum für Kommunikation und Wissenstransfer im Bereich Design) und das Agenturnetzwerk Schulz & Friends waren Teil dieser Studie und bearbeiteten die Onlinebefragung. Das Ergebnis spiegelte den Stellenwert von Design bei rund 100 führenden Markenunternehmen in Deutschland wider.

82

*„Design ist ein integraler Bestandteil erfolgreicher Markenführung geworden. Denn attraktive Formsprache von Produkten und Dienstleistungen kommuniziert Innovation, Qualität, Funktionalität und damit Orientierung und Verbrauchernutzen.“*

**- Christian Köhler, Hauptgeschäftsführer,  
Markenverband**

Somit konnte man Aufschluss über die Position von Design in einem Unternehmen, dessen Stellenwert und die bereitgestellten Ressourcen für die Gestaltung, bekommen. Um zu messe, welchen genauen Wert das Design in einem Unternehmen darstellt, wurde drei grundlegende Fragestellungen beantwortet. (48 vgl. Schulz & Friends, 2010)

- 1 Ist Design ein Faktor des wirtschaftlichen Erfolgs?
- 2 Wie entwickelt sich die Ressourcenlage für Design?
- 3 Welche Erwartungen haben Unternehmen (an ein Designbüro)?

*„Design hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen und wird nicht nur aus ästhetischen, sondern auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen eingesetzt.“*

**-Andrej Kupetz, Geschäftsführer,  
Rat für Formgebung**

## Kleiner Einblick in die Ergebnisse

1. Design hat einen großen Einfluss auf die Gesamtrendite meines Unternehmens.

Betrachtet man das Wachstum durch Design anschaut, sind 70 % der Befragten der Meinung, dass die Gestaltung und Formgebung eine große Rolle in der Gesamtrendite eines Unternehmens spielt. Durch Design kann sich seine Position auf dem Markt gesichert oder gesteigert werden. Gerade bei einer neuen Produkteinführung ist eine gute Gestaltung unverzichtbar. Denn gerade die Designer können mit ihrer Arbeit das Image eines ganzen Unternehmens in ihren Produkten transportieren und überarbeiten.

„Wir verstehen Design aus einem ganzheitlichen Ansatz heraus. Design stellt für uns eine Investition in die Marke Canyon und damit in den Unternehmenserfolg dar. Durch Design schaffen wir eine Differenzierung, die unser Markenprodukt schärft und uns klar von Wettbewerb abgrenzt.“ -Roman Arnold,

Geschäftsführer, Canyon Bicycles GmbH

(48 vgl. Schulz & Friends, 2010)

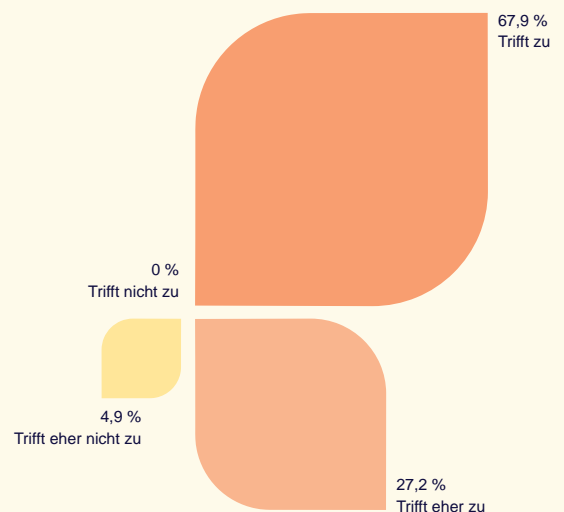
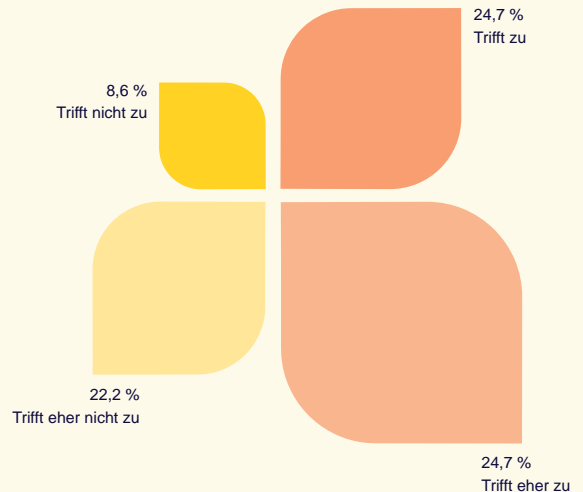
2. Für den Markenwert meines Unternehmens spielt Design eine große Rolle.

Das Design spiegelt die Marke wider. Durch die Gestaltung der Produkte oder Dienstleistungen können gezielt Werte und Normen eines Unternehmens nach außen getragen werden.

„Minimalistische Form ist neben sinnvollen Innovationen und exklusive Individualität einer von drei zentralen Markenwerten bei Loewe. Design prägt das gesamte Unternehmen und ist damit fundamental für den Unternehmenserfolg.“ -Frieder C. Löhner,

Vorstandsvorsitzender, Loewe AG

(48 vgl. Schulz & Friends, 2010)



### 3. Design ist wichtig für das Image und die Identität eines Unternehmens

„Ziel sämtlicher Designaktivitäten ist ein Erscheinungsbild, das dem Selbstverständnis eines Unternehmens entspricht und in der Kompetenz und Haltung des Unternehmens zum Ausdruck kommen. Nur mit einem prägnanten und durchgängigen Auftreten von Produkten und Kommunikation lässt sich eine starke CI erreichen. Beides formt ein Image, das ein langfristiges Überleben am Markt sichert.“ -Dr. Manfred Lamy, Vorsitzender des Beirats, C. Josef

Lamy GmbH

(48 vgl. Schulz & Friends, 2010)

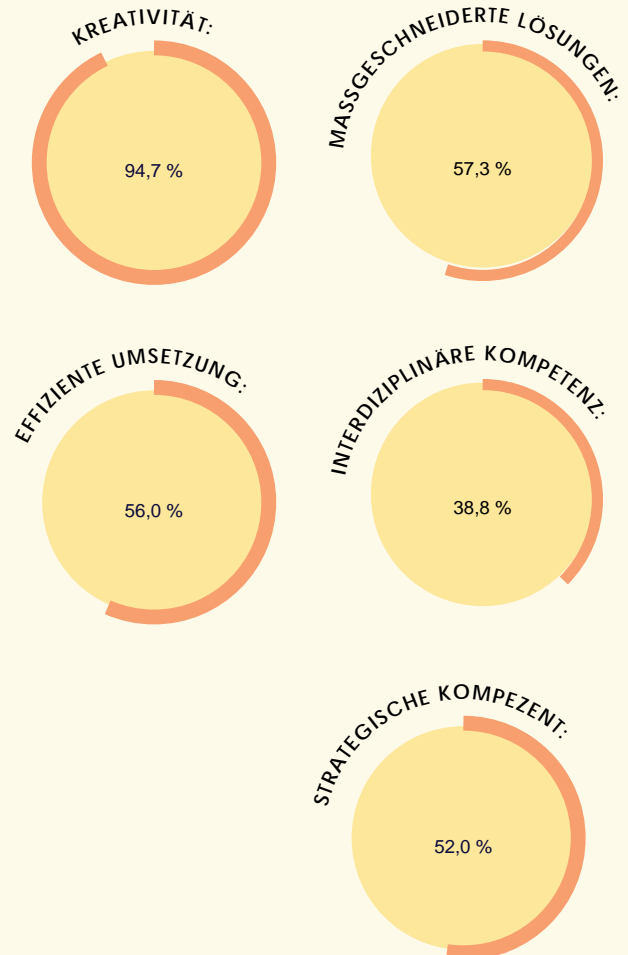
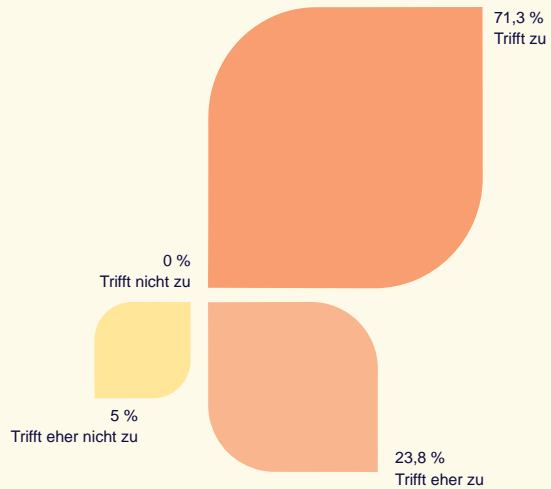
### 4. Welche Erwartungen haben Sie an Designagenturen? (3 Antworten anzukreuzen)

Diese Frage beantwortet auch die Frage zur wichtigsten Eigenschaft eines Designers wieder, die schon im Kapitel „Design“ bearbeitet wurden. Die Wertschätzung der Gestaltung von Produkten in Bezug auf die Durchsetzung auf dem Markt wird bereits von vielen Unternehmen anerkannt. Dennoch ermöglicht Design so viel mehr als nur die „Produkte mit Emotionen auszulegen und ein Image zu erzeugen.“ Der Designer kann den Unternehmen auch mit seiner strategischen und interdisziplinären Kompetenz unterstützen. Mit seinen Arbeiten kann er etwa die Nachhaltigkeit in einer Firma steigern, Materialkosten sparen oder Produktionsprozesse optimieren. Damit können persönliche Ziele, die ein Unternehmen im Bereich Umwelt und Gesellschaftspolitik anstrebt, erreichen.

Auch wenn diese Eigenschaften grundsätzlich bekannt sind, werden sie leider nur sehr selten genutzt. Etwa 70 % der Befragten gaben an, Design noch nicht für andere Arbeitsbereiche zu nutzen. Offensichtlich ist Design schon lange mehr als nur Farb- und Formgebung. Dennoch schöpfen die meisten Unternehmen nicht alle Potenziale aus, die Design anbietet.

(48 vgl. Schulz & Friends, 2010)

### 4.5 Design - geschäftlicher Wert



## Ein Resumée der Studie

Die durchgeführte Studie beantwortet 28 Fragen, rund um das Thema des Stellenwerts von Design in Unternehmen.

Das Ergebnis der Studie zeigt klar auf, dass Design immer mehr zu einer Schlüsselfunktion für einen unternehmerischen Erfolg wird. Dennoch könnten die Aufgabenstellungen von Designer noch breiter gefächert werden und mehr Einfluss auf Entscheidungen innerhalb einer Firma geben.

Aus der Sicht des wirtschaftlichen Erfolges unterstützt Design das unternehmerische Image und schafft Markenprodukte, die dem Verbraucher ein verlässliches, klares Leistungsversprechen hinsichtlich Innovation, Qualität und Nutzen bieten. Durch die klare Formsprache wird die eigene Identität kommuniziert und es ist möglich, sich von Wettbewerbern zu unterscheiden. Durch die richtige Gestaltung werden die Werte eines Unternehmens im Einklang mit dem veröffentlichten Produkt gestellt. Die Marke hält somit, was sie verspricht und sorgt bei dem Konsumenten für Sicherheit und Treue.

Hinzu kommt, dass immer mehr Unternehmen bereit sind, in Design zu investieren. Sie erkennen, dass die Gestaltung wesentlich für den Absatz ihres Produktes eine Rolle spielt (86%).

Die befragten Firmen waren sowohl national als international aufgestellt. 61 % haben über 500 Beschäftigte. 84 % der Unternehmen bestehen seit über 50 Jahren am Markt.

76 % finden sich in den Bereichen Nahrung- und Genussmittel, sowie Gebrauchsgüter wieder. Dieser Mix aus familiengeführten Unternehmen repräsentieren das Rückrat der deutschen Wertschöpfung. Sie kommunizieren durch ihre klare Formsprache und beweisen so die Schönheit des Mehrwertes.

(48 vgl. Schulz & Friends, 2010)

## Was kann ich aus der Studie ziehen?

Für Unternehmen ist die Kreativität eines Designers am wichtigsten. Ob der Gestalter als Teil des Unternehmens tätig ist, oder als Designbüro engagiert wurde, nutzen ihn nur rund 30 % der Befragten für weitere Arbeitsfelder wie zum Beispiel für die Prozessverbesserung. Seine Eigenschaften im Bereich Strategie und interdisziplinäre Kenntnisse werden von den fünf befragten Eigenschaften nur als letztes genutzt.

Das zeigt mir, dass in vielen Unternehmen die Potenziale, die ein Designer mitbringt, nicht genug ausgeschöpft werden. Agiert der Designer als festen Bestandteil des Teams des Produktmanagements, kann er seine Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften nutzen, um bessere Prozesse zu entwickeln, die Nachhaltigkeit zu fördern oder auf Materialkosten und gesellschaftspolitische Auslöser Einfluss zu nehmen.

Als weiteren Punkt ist mir aufgefallen, dass die Hälfte der Befragten Aufgaben im Bereich Design nach außen verlagert haben. Das bedeutet, es werden Designbüros engagiert, die mit Aufgaben beauftragt werden. Viele Unternehmen erkennen den hohen Stellenwert von Design für ihren Markenwert, doch nutzen lieber externe Firmen, die sie beauftragen können. Ein Grund dafür könnte Kostenersparnisse sein. Das finde ich sehr schade. Das Outsourcing sorgt dafür, dass sich Gestalter immer erst neu in die Struktur und die Werte eines Unternehmens einarbeiten müssen. Sie bekommen auch nur eine feste Aufgabe zugeteilt und haben keine Möglichkeit, ihre Fähigkeiten auch in andere Bereiche (wie oben bereits genannt) einfließen zu lassen. Ein fester Designer, der als fixer Bestand des Teams arbeitet, kann dem Unternehmen über längere Sicht einen höheren Mehrwert schenken.

# Der geschäftliche Wert von Design

## McKinsey & Company

Die Unternehmensberatung McKinsey & Company ist weltweit tätig. Sie unterstützt Unternehmen, sich nachhaltig, integrativ zu entwickeln und zu wachsen.

Im Rahmen einer fünfjährigen Studie entwickelten Sie ihren persönlichen McKinsey Design Index (MDI). Er soll die wirtschaftliche Wirkung von Design auf Unternehmen wiedergeben. Die Studie beinhaltete folgende Rahmenbedingungen:

**5** Jahre Forschungszeitraum

**300** börsennotierte Unternehmen

**> 100k** Finanzdaten

**> 2m** Designaktionen

### PROBLEMSTELLUNG

Dass es einen kommerziellen Vorteil gibt, Produkte oder Dienstleistungen großartig zu entwickeln, ist eine Frage mehr. Der Weg, um dieses Ziel zu erreichen, wird allerdings immer schwerer und schwerer. Durch die Digitalisierung ergab sich ein rasanter Anstieg der Verbrauchererwartungen, z.B. durch Amazon. Ständiger Zugriff auf Bewertungen oder globale Informationen sorgen dafür, dass sich heutzutage nur noch die besten Designs von der Masse abheben. Aber wie schafft man etwas Außergewöhnliches in dieser Zeit? Und ist es der Aufwand überhaupt wert? Ist Design es wert?

### ERGEBNIS

Die Entwicklung eines Designindex ist nichts Neues. Bereits 2015 wurden dazu Studien durchgeführt, die die Abhängigkeit von Design in Bezug auf das Kapital eines Unternehmens untersuchten. Heraus kam ebenfalls ein Design Value Index. McKinseys Zahlen waren ebenso eindeutig. Die Ergebnisse der Studie ergaben eindeutige Zusammenhänge zwischen einem gesteigertem Designeinfluss in Unternehmen und deren Finanzen:

**32%** höheres Umsatzwachstum

**56%** höheres Aktionärsrendite



Um die Auswirkung von Design sehen zu können, wurden bei den Unternehmen unterschiedliche „Designaktionen“ durchgeführt. Eine solche Aktion konnte zum Beispiel sein, einen Designer in die Führungsebene zu setzen oder bestimmte Tools oder Arbeitsschritte (Customer Journey, etc.) als festen Bestandteil des Ablaufs mit einzuarbeiten. Durch Anwendung einer Regressionsanalyse kamen zwölf Aktionen heraus, die die größte Korrelation mit den verbesserten Leistungen aufweisen. Diese wurden in vier große Bereiche gruppiert und bildeten anschließend die Grundlage für den McKinsey Design Index.

(50 vgl. McKinsey, 2018)

IT'S ANALYTICAL LEADERSHIP

IT'S CROSS-FUNCTIONAL TALENT

MORE THAN A FEELING

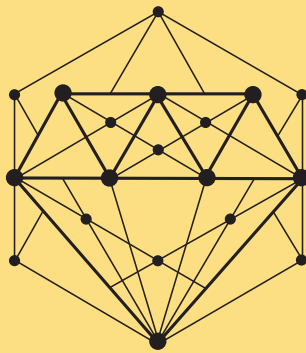
MORE THAN A DEPARTMENT

MORE THAN A PHASE

MORE THAN A PRODUCT

IT'S CONTINUOUS ITERATION

IT'S USER EXPERIENCE



## Mehr als ein Gefühl- analytische Führung

Design gehört in die oberste Führungsklasse. Das Problem von nicht gut durchgeführtem oder angewendetem Design ist nicht ein Fehler der gewöhnlichen Mitarbeiter, sondern ein Problem des Top-Managements. Laut der Umfrage, die McKinsey durchführten, haben weniger als 5 % der befragten Unternehmen Manager an der Führungsposition, die bei der Entwicklung von neuen Produkten oder Funktionen wirklich fundierte Entscheidungen treffen können. Die Führungsebene vieler Unternehmen sind nicht dafür ausgebildet, sondern haben gelernt, auf Zahlen und Fakten zu achten, seine Timelines einzuhalten und mit Strenge die Zeit und Kosten unter Kontrolle zu halten (siehe divergentes Denken vs. konvergentes Denken). Objektive Designentscheidungen können daher nur schwer getroffen werden.

Als Unternehmensberatung stellte McKinsey fest, dass sich Designer als Teil einer Firma oft als Bürger zweiter Klasse fühlen. Sie sind aber auch der Meinung, dass die Designer hierbei nicht ganz unschuldig sind. Viele Generationen von Designern haben falsch kommuniziert. Sie haben sich selbst aktiv eingesetzt und gegen Designmetriken gewehrt. Das hat dazu geführt, dass sie als „die anderen“ gesehen werden. Um für ein Umdenken zu sorgen, müssen sie dem Management zeigen, wie ihre Designtechniken, Denkweisen und Kreativität aktiv mit dem Erreichen von Geschäftszielen verbunden sind (siehe Interview mit Prof. Stapelkamp). Unternehmen, die sich an mutige, designorientierte Visionen und Teamarbeiten gewagt haben, zeigen eindeutig bessere finanzielle Renditen als vorher. Das fördert auch die Motivation innerhalb des Teams. Der Mitgründer von PIXAR Ed Catmull erklärte dazu, dass „um die Kinobesucher ständig zu begeistern, ermutigt sein Unternehmen seine Teams, bei ihren neuen Projekten Risiken einzugehen. Pixar betrachtet die Wiederholung der Formeln seiner vergangenen kommerziellen Erfolge als eine viel größere Bedrohung für langfristiges Überleben als die gelegentliche kommerziellen

Enttäuschung.“ (vgl. Ed Catmull, PIXAR)

Unternehmen, die in diesem Bereich am besten abgeschnitten haben, arbeiten stetig daran, den Kontakt zu den Kunden nicht zu verlieren. Ein aussagekräftiges Kundenverständnis ist für alle Führungskräfte Voraussetzung. Ihre Neugier, was Benutzer brauchen, ist stetig geweckt. Sie unterscheiden zwischen dem, was Kunden sagen, wollen und brauchen.

Ausschlaggebend, für eine Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist die Anwendung von Designmetriken (Zufriedenheitsbewertungen, Consumer Insides, etc.) bereits in der obersten Entscheidungsebene. Designer in Führungspositionen können dafür sorgen, dass wichtige Daten über die benötigten Anforderungen bekommen, um eine erfolgreiche Markteinführung zu gewährleisten. Ihre Designtools und ihr Denken können nachgewiesen helfen, bereits in der Entscheidungsphase wichtige Bausteine zu liefern, die den Weg zur Entwicklung eines neuen Produktes oder einer Dienstleistung erleichtern. (50 vgl. McKinsey, 2018)

## Mehr als ein Produkt- User Experience

Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass Produkte nicht mehr nur Produkte sind. Sie interagieren immer mehr mit uns, die Grenze zwischen Produkten und der Dienstleistung verschwimmen immer mehr. Es entstehen integrierte Erlebnisse. Um gute Kundenerlebnisse zu gestalten, muss auf die Gefühlsebene der Kunden geschaut werden. Hier hilft das in der analytischen Führung immer wieder aktualisierte und aufbereitete Verständnis für die Benutzer. Heutzutage muss nicht nur das Produkt, sondern auch die Welt drumherum entworfen werden. Das Unternehmen McKinsey führte hierfür ebenfalls Umfragen in seiner Studie durch.

Allerdings konnten nur etwa 50 % der Befragten Unternehmen regelmäßige Nutzerforschungen nachweisen, bevor sie die ersten Designideen oder Spezifikationen generieren. Das kann zu falschen Ansätzen führen, die das Unternehmensziel in weitläufiger Sicht nicht erfüllt oder die Bedürfnisse der Kunden nicht befriedigen. (50 vgl. McKinsey, 2018)

Design ist mehr als nur das Produkt, was entwickelt wird, es ist der ganze Prozess, die ganze Analyse, das ganze Verständnis drumherum.

Zu wissen, wie sich Kunden verhalten, bedeutet nicht, den Kunden zu verstehen. Ein Verständnis für das Handeln und Fühlen von Kunden zu bekommen bedeutet, die Welt zu verstehen, die ihm umgibt. Hier greift die große Stärke des Designers ein. Sie sind nicht nur dafür gut, etwas „hübsch“ zu machen. Wie bereits im ersten Kapitel „Design“ erwähnt, sind Designer Dolmetscher. Sie sind Problemlöser, indem sie nicht einfach das Problem annehmen und die schnellst mögliche Lösung suchen. Sie versuchen, das Problem zu verstehen. Den Kunden zu verstehen. Er ist gut darin, Grenzen zu erweitern. Hier passt das Stichwort „Think outside the box“. Es ist zwingend nötig, nicht nur das Endprodukt im Fokus zu haben, sondern ein paar Schritte zurückzugehen und zu begreifen, in welcher Struktur es eingebettet ist. Wo gibt es Schnittstellen?

Diese Grenzen zu überschreiten, bietet den Unternehmen große Chancen. Die Globalisierung fördert die Kombination physische Produkte mit digitalen Tools und gut strukturierten Dienstleistungen. Grenzen überschreiten bedeutet heutzutage, so gut wie gar nicht mehr begrenzt zu sein.

(50 vgl. McKinsey, 2018)

## Mehr als eine Phase- kontinuierliche Iteration

Design ist nie abgeschlossen. Unternehmen, die sehr designorientiert arbeiten, verstehen Produkte, die in den Markt eingeführt werden, nicht als abgeschlossene Projekte. Iteration bedeutet, bestimmte Prozesse immer wieder durchzuspielen, um sich der Lösung nach und nach zu nähern.

Gutes Design ist ein Ergebnis von einer Menge von Tests, Umfragen, Bewertungen. Iterationen passieren, bevor es das Produkt gibt, während es entwickelt wird und auch wenn es bereits auf dem Markt ist. Dieser Umgang mit dem Designprozess steht im Kontrast mit dem Verständnis vieler Unternehmen, die sofort endgültige Versionen von Produkten erstellen lassen, in denen Meinungen der Verbraucher nicht berücksichtigt werden. Die Schnittstelle von quantitativer (allgemeine Analysen) und qualitativer (spezifischer) Nutzerforschungen scheinen hier die besten Ergebnisse zu liefern.

(51 vgl. Barry von Mover, 2018)

Vielen Unternehmen fehlt die Zeit, noch einmal drei Schritte zurückzugehen, um ein aufgekommenes Problem zu lösen. Trotzdem ist auf langer Sicht diese Zeit, die sich genommen werden muss, ihren Aufwand wert. So wie der Designprozess nicht als linear ablaufender Plan verstanden werden kann, können es auch nicht interne Unternehmensprozesse. Die Umwelt ist ständig im Wandel, Trends poppen auf und Bedürfnisse von Zielgruppen ändern sich rasant. Ein gut geführtes Unternehmen muss durchgehend an seiner Struktur, den Abläufen und Strategien arbeiten, sie aktualisieren und anpassen.

## Mehr als ein Abteilungsfunktionsübergreifendes Talent

Dass sich die Designabteilung oft als abgeschnittener Teil eines Unternehmens sieht und so auch behandelt wird, ist wohl das größte Problem, wenn es um das Verständnis für Design geht. Oft wird das Bild gezeichnet, indem tätowierte und distanzierte Menschen abgeschnitten der restlichen Organisation operieren. „Von Ihren Kollegen als Renegaten oder Einzelgänger betrachtet, bewachen diese Mitarbeiter (..) den Zugang zu ihren Ideen und beschweren sich, dass sie zu oft von engstirnigen Ingenieur- oder Marketingleitern verbannt wurden, die nicht bereit (oder nicht in der Lage sind), die großen Visionen der Designer zu verwirklichen.“

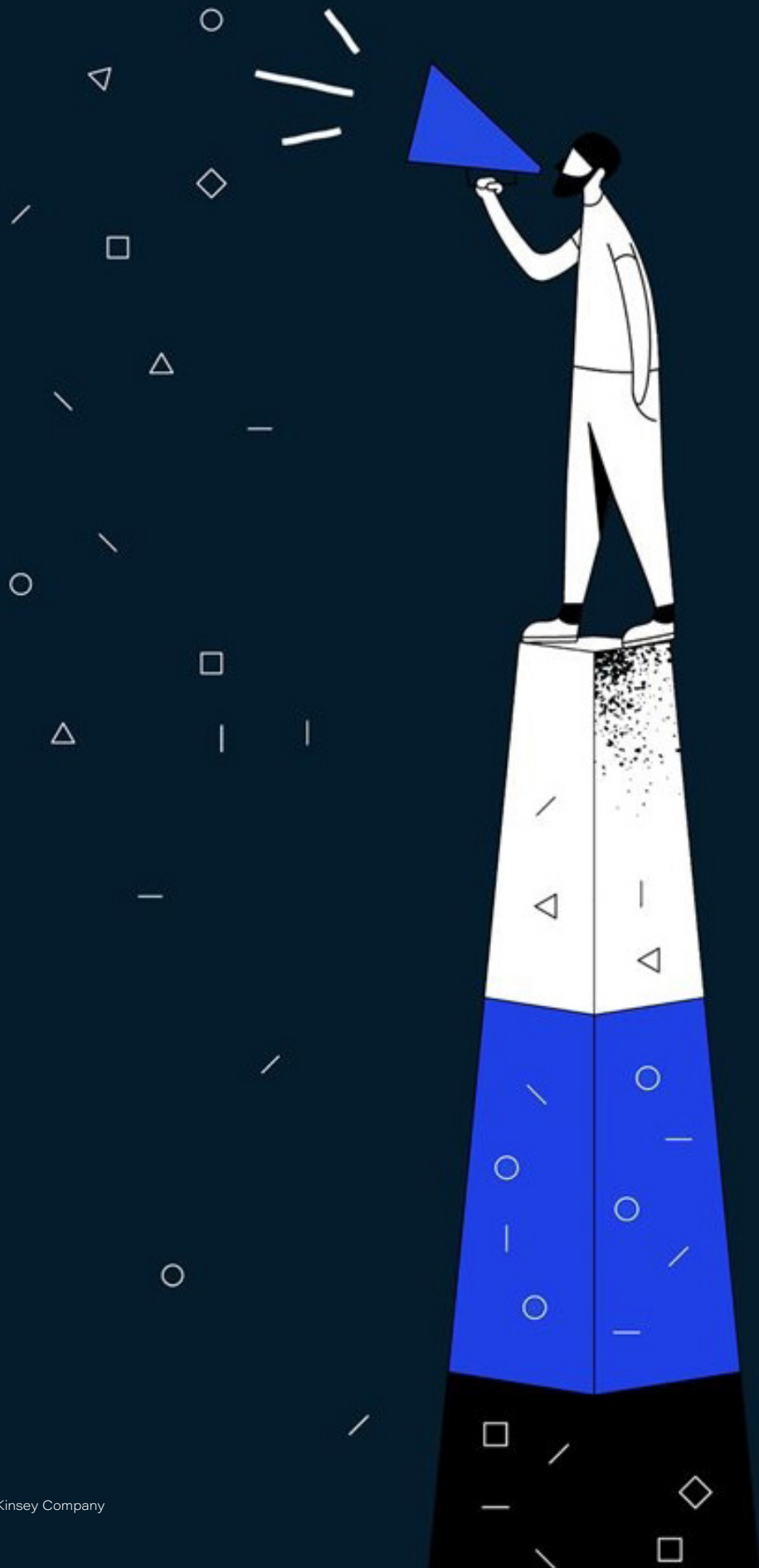
(50 vgl. McKinsey, 2018)

Design darf nicht als abgetrennte Abteilung verstanden werden. Die McKinsey Studie zeigt mehr als deutlich, wie wertvoll eine Überwindung der isolationistischen Tendenzen für ein Firmen sein kann. Hierfür muss sich sowohl Unternehmen als auch Designer in die Verantwortung ziehen. Den Weg zu öffnen, dass Designer innerhalb des Unternehmens auf der Karriereleiter hochsteigen können, muss von den Führungskräften geebnet werden. Der Designer steht in der Verantwortung, richtig zu kommunizieren. Dem Unternehmen zu zeigen, wie wichtig seine Arbeit für die Unternehmensziele sind und wie sie dadurch effektiver erreicht werden können. Ebenfalls muss er dafür sorgen, dass er immer noch Designer bleibt. Kein Chef, der nur noch mit Zahlen und Fakten jongliert, sondern dessen Leidenschaft weiterhin gefördert wird, an Projekten zu arbeiten und mit der Design-Community in Verbindung zu stehen. Design berührt mit seinem großen Arbeitsfeld viele Teile eines Unternehmens. Die Kontaktstelle und Interaktion zwischen Mensch und Maschine, künstlich intelligent geführte Produktentwicklungen, Forschung der Verhaltensökonomie von Kunden, Innovationen und Entwicklungen neuer Geschäftsmodelle. Hier greift wieder das Verständnis von

Design als holistisches Prinzip. Es zieht sich durch alle Ebenen und beeinflusst dabei alle zu treffenden Entscheidungen. Was man hierfür braucht, sind die bereits erwähnten „T-förmigen“ Hybriddesigner. Sie arbeiten funktionsübergreifend, besitzen allerdings ein tief gehendes Design-Know-How. Sie können durch ihre Arbeit die besten spürbaren Einflüsse erzielen. Dieses T-Modell kann natürlich nur dann effektiv eingesetzt werden, wenn der Designer Zugriff über das nötige Infranetz innerhalb des Unternehmens bekommt. (50 vgl. McKinsey, 2018)

Was die McKinsey Studie zeigt ist, dass der Wunsch, diese Missverständnisse und die Entfremdung zwischen den Abteilungen aufzuheben, immer stärker wird. Nach und nach wird Design in Unternehmen die Chance gegeben, in die Gesamtstruktur integriert zu werden und die Zahlen zeigen, dass sich das auch lohnt. Im Bereich der Konsumgüter machte sich ein Anstieg von 7 % innerhalb der 5 Jahre bemerkbar. Bei Unternehmen, die sich diesen Schritt nicht trauten, blieb der Erfolg aus.

(51 vgl. Barry von Mover, 2018)



## Die VUCA-Welt - negativ

Unsere Welt verändert sich stetig. In den letzten Kapiteln ging es bereits viel um Veränderungen und darum, einen neuen Blick auf bestehende Abläufe oder Positionen zu bekommen. Ein wichtiger Auslöser hierfür ist die Digitalisierung, die ebenfalls in einem früheren Kapitel schon kurz angeschnitten wurde. Wer sich heutzutage mit Unternehmensstrukturen und dem Arbeitsmarkt auseinandersetzt, wird um den neuen Begriff der VUCA-Welt nicht herum kommen. Er beschreibt die dynamische Veränderung unseres Umfeldes durch die Digitalisierung und Globalisierung. Daraus resultiert, dass bestehende Prozesse nicht immer im Detail durchgeführt werden können und Pläne so aufgebaut werden müssen, dass sie jederzeit schnelle Überarbeitungen und Anpassungen erlauben. Das VUCA-Modell erklärt die Gründe:

(64 vgl. Patryk Czechowski, 2019)

Der Begriff wurde das erste Mal von Burt Nanus und Warren Bennis in ihrem Buch „Leaders. The Strategies for taking Charge“ im Jahr 1985 erwähnt. Sie wollten damit aufzeigen, welche Herausforderungen auf eine Unternehmensführung zukommt. Durch die steigende Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit müssen sich Unternehmen neu ausrichten und ein neues Führungsverhalten umsetzen.

(65 vgl. o.A., o.D)

**V**olatile  
(unbeständig)

Durch die Digitalisierung ist alles im Fluss. Neue Märkte und Technologien verändern sich dynamisch. Die Veränderung ist inzwischen zum Normalzustand geworden.

**U**ncertain  
(unsicher)

Vorhersagen und Berechnungen können nicht mehr so einfach und sicher getroffen werden, da die Erfahrungen der Vergangenheit keine Grundlage der Einschätzung mehr geben können. Das sorgt für eine schwierigere Planung von Entwicklungen.

**C**omplexity  
(komplex)

Unsere Welt ist komplexer als jemals zuvor. Probleme und deren Auswirkungen werden immer vielschichtiger und dadurch schwerer zu verstehen. Zuvor getrennte Ebenen werden nun vermischt und bilden neue Zusammenhänge.

**A**mbiguity  
(mehrdeutig)

Es wird immer seltener, dass etwas eindeutig und exakt bestimmbar ist. Das schwarz-weiß Denken löst sich immer mehr auf und bestehende Wertesysteme werden immer wieder geprüft und hinterfragt. Das *Was?* tritt hinter das *Warum?*.

# Die VUCA-Welt - positiv

Die Veränderung unserer Welt zeigt, dass lineare Denkmuster nicht mehr funktionieren. Der Umgang mit Dynamik ist entscheidend. Dadurch entsteht ein ganz neues Potenzial für Unternehmen. Sie haben die Chance, sich dynamisch mitzuentwickeln. Laut der VUCA-Welt ist es die effektivste Form, wenn man alle Beteiligten aktiv und eigenverantwortlich an der Unternehmensgestaltung teilhaben lässt. So entsteht neue Energie und ein Raum, indem neue Handlungsoptionen einen Platz finden. Menschen haben einen natürlichen Drang dazu, sich zu entfalten und großes zu leisten. Doch dafür sind die richtigen Rahmenbedingungen entscheidend.

(65 vgl. o.A, o.D)

Als Designer in einem Unternehmen zu arbeiten, dass die Veränderung des Umfeldes nicht flexibel annehmen kann, bedeutet starke Einschränkung in

sein Aufgabenfeld. Doch ein Unternehmen, was dynamisch und beweglich auf die Umwelt reagieren kann, fördert die Kreativität und Motivation des Designers und schafft es, dessen Potenzial richtig zu fördern und einzusetzen.

*„VUCA ist mehr als ein Kunstwort! Es ist eine Denk- und Herangehensweise für die Lösung der Probleme unserer digitalen und dynamischen Welt.“*

**- Waltraud Gläser, VUKA Facilitator**

**V**ision  
(vorstellen)

Gemeinsam eine neue Zukunft gestalten. Ein Bild entwickeln, was eine Orientierung gibt und wie ein Kompass dient. Es stiftet Sinn und Motivation. So gelangt es, Identifikation und Wirkungskraft nach innen und außen zu lenken.

**U**nderstanding  
(verstehen)

Neue Zusammenhänge entstehen lassen und diese verstehen und verstehbar machen. Meta-strategisch denken bedeutet, neue Kontexte zu berücksichtigen und Reaktionen annehmen und nutzen.

**C**larity  
(klar)

Gestaltet man Prozesse und Zusammenhänge transparent, so bekommt man einen neuen Fokus. Er zeigt auf, was wirklich zählt und schafft Klarheit. Kraft und Energie kann da eingesetzt werden, wo ihre Wirkung am besten entfaltet wird.

**A**gility  
(aagil)

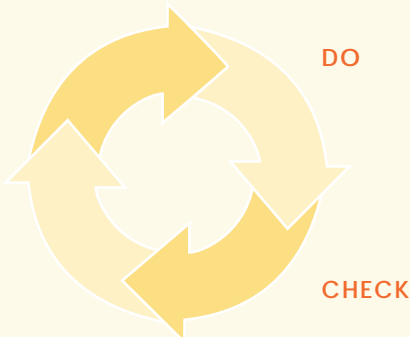
Durch eine bewusste, agile Arbeitsstruktur erreicht man Anpassungsfähigkeit und Beweglichkeit. Das Unternehmen wird lebendig und konsequente Entscheidungsfehler oder Fehlerkulturen werden vermieden. So werden Innovationen ermöglicht.

## Unternehmensstruktur - agiles Arbeiten

Agilität ist ein Punkt, wie man den Wandel durch die Digitalisierung positiv nutzen kann. Die Auswirkung ist hohe Flexibilität, schnelle Handlungsfähigkeit und Produktivität. Schon in kleineren Softwareunternehmen in den 2000ern wurde die ersten Ansätze des agilen Arbeitens getestet. Mittlerweile ist es in allen Branchen bekannt, doch wird es in den wenigsten eingesetzt. (66 vgl. o.A., 2021)

Warum ist ausgerechnet Agilität die Antwort auf die Frage, wie man mit der ständigen Wandlung unseres Umfeldes zurechtkommt? Hierfür wird als Beispiel des klassischen Prozessmanagements genauer untersucht.

Das klassische Prozessmanagement in einem Unternehmen hat als Ziel, Geschäftsabläufe zu optimieren. Sie arbeiten tief im Organisationsmanagement, um Potenziale zu erkennen und Verschwendungen zu vermeiden. Er hat einen klaren, sicheren Prozess, der durchgeführt wird:



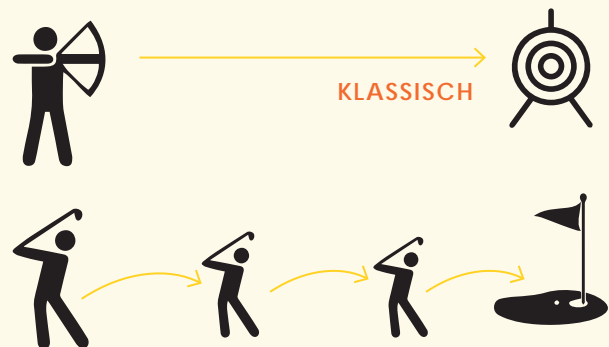
Grafik 27 PDCA - Modell

Er steht für Sicherheit, detaillierte Planung und Struktur. Das Ziel wird wie beim Bogenschießen direkt in den Blick genommen und der Prozess wird durchgeführt. Betrachtet man hingegen die Agilität, so steht sie für Offenheit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Agile Prozesse sind Feedback getrieben, sie profitieren vom ständigen Austausch des Teams und mit dem Kunden. Anstatt ein Plan von vorne bis hinten durchzuplanen, setzt ein agiles

Management darauf, Schritt für Schritt zu arbeiten, z.B. wie bei einem Golfspiel. Das schrittweise (inkrementell) und wiederholende (iterativ) sorgt für einen immer wieder angepassten Rahmen. Und genau das ist ausschlaggebend in der Zeit der Digitalisierung. Die Möglichkeit innerhalb eines Unternehmens zu schaffen, sich dem Wandel anzupassen, individueller zu reagieren.

Natürlich können nicht alle Prozesse flexibel gestaltet werden. Ob sie agil oder klassisch durchgeführt werden sollten, ist immer abhängig von der Umgebung. Ist diese konstant, kann auch ein Prozess durch seine hohe Planungssicherheit erfolgreich sein. Agiles Denken ersetzt klassische Prozesse nicht, sondern ergänzt diese. Ist der gegebene Rahmen komplex und wird kontinuierlich geändert, ist der agile Arbeitsprozess empfehlenswert. Interaktion ist entscheidend.

(64 vgl. Patryk Czechowski, 2019)



Grafik 28 agiles Arbeiten

Ein agiles Arbeitsumfeld bietet einem Designer eine Menge Vorteile. Durch die Zusammenarbeit aller Abteilungen und dem ständigen Austausch ist er nicht mehr in seinen alten Rollen festgefahren. Die Führungsebene, sowie bestehende Prozesse und Abläufe werden geöffnet. Das ermöglicht dem Designer, Zutritt in diese Bereiche zu bekommen und zu zeigen, welchen Mehrwert er in diesen Bereichen bieten kann.

# Eine Übersicht

KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT	AGILES PROJEKTMANAGEMENT
Die Anforderungen des Projektes sind zu Beginn <b>bekannt</b> .	Die Anforderungen des Projektes sind zu Beginn <b>nicht eindeutig definiert</b> .
Die Einschätzung des Aufwands wird durch den <b>Projektleiter oder Experte</b> festgelegt.	Die Einschätzung des Aufwands erfolgt <b>gemeinsam im Team</b> .
Änderungen werden <b>vermieden</b> oder schwer umzusetzen.	Änderungen sind <b>erwünscht</b> und werden bewusst mit aufgenommen.
Der Entwicklungsprozess verläuft <b>sequenziell</b> , d.h. Phasen und Ergebnisse sind klar definiert.	Der Entwicklungsprozess verläuft <b>iterativ</b> , d.h. Funktions- und Einheitstest werden kontinuierlich durchgeführt.
Das Team besteht aus einer Vielzahl von Mitarbeitern, die alle verteilt sitzen und projektübergreifend tätig sind. Es herrscht eine <b>klare Hierarchie</b> .	Es sind eher kleinere Teams vonnöten, die intensiv bei einander sitzen und den Fokus auf ein Projekt richten. Das Team ist <b>selbstorganisiert</b> .
Aufgaben werden hierarchisch <b>von oben</b> verteilt.	Aufgaben werden <b>selbstständig</b> verteilt und übernommen.
Die Kommunikation gestaltet sich anstrengend und <b>zeitintensiv</b> . (Meetings und lange Dokumente)	Informelle und <b>zeitgerechte</b> Kommunikation durch Stand-up Meetings. (vgl. Mirjam Willers, ahd)

Grafik 29 Agiles Arbeiten - Übersicht

## T-Shaped People

Um ein agiles Arbeitsumfeld zu schaffen, müssen die Qualifikationen der Mitarbeiter breit aufgestellt sein. Ein allgemeines Verständnis für das, was der andere tut, ist zwingend nötig. Bestimmte Eigenschaften, wie Probleme strukturiert zu lösen oder Daten zu verarbeiten, sind universell. Über diese Grundeigenschaften hinaus sollte jeder Mitarbeiter ein tiefes Verständnis für ein bestimmtes Gebiet besitzen, um den Unternehmen somit einen Mehrwert zu schenken. Auch für den Mitarbeiter/ dem Designer selbst ist so ein Expertenwissen hilfreich, sich in seinem Gebiet zu behaupten und seinen Platz in einem Unternehmen zu finden. Hier kann auch ein Zusammenhang zwischen dem Expertenwissen und dem Personal Brand entstehen.

Was entsteht, ist ein sogenanntes T-förmiges Kompetenzprofil. Es entsteht ein breites Spektrum an allgemein relevanten Fähigkeiten und Wissen und

Expertenwissen (Exponat).

(58 vgl. Markus Hammer, Mc Kinsey, 2021)

Der Begriff „T-shaped skills“ (dt. T-förmige Fähigkeiten) wurde das erste Mal offiziell von David Guest im Jahr 1991 verwendet. Das Konzept gewann durch den CEO der IDEO Design Consultancy Firma Tim Brown an Anerkennung. Er verwendete dieses Modell zur Bewertung von Bewerbern und zukünftigen Mitarbeitern. So konnte er ein interdisziplinäres Team aufbauen, dass seinem Unternehmen stärkte.

Inoffiziell wurde das T-förmige Modell bereits in dem 1980er Jahre verwendet. Die Unternehmensberatungsfirma McKinsey nutzte diesen Begriff intern bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

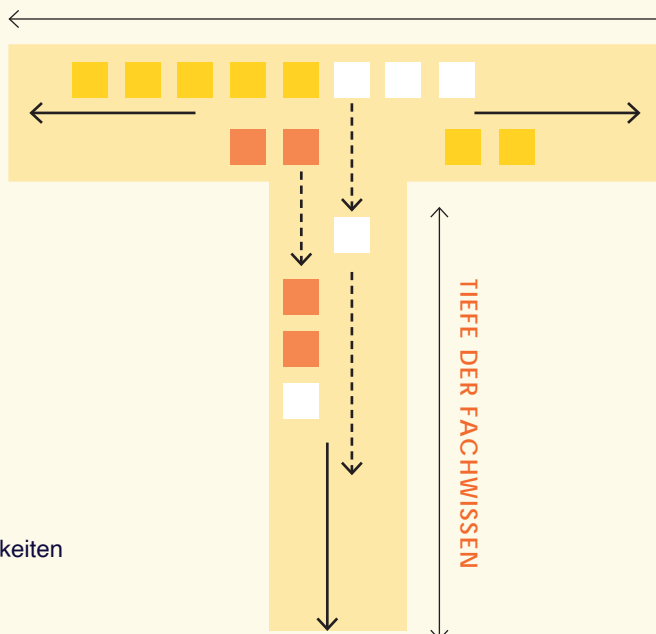
(59 vgl. o.A, o.D)

### BREITE DES WESENTLICHEN FÄHIGKEITEN

„The Stuff, everyone should know“

„The bricks building my personal skill repository“

- persönliche Fähigkeiten
- funktionale Grundlagen
- branchenspezifische Fähigkeiten



Grafik 30 T-shaped Modell

„How I define my personal value proposition“

Die Unternehmensberatung McKinsey erstellte eine Grafik (siehe Abbildung), die das T-Modell im Detail erklärt. Sie unterscheiden zwischen drei unterschiedlichen Kompetenzblöcke. Die funktionalen Grundlagen, branchenspezifische und persönliche Fähigkeiten. Die verschiedenen Blöcke können mit der Zeit vertieft werden. So können zum Beispiel funktionale Grundlagen oder branchenspezifisches Wissen von der Ebene der allgemein wesentlichen Fähigkeiten ins tiefe Fachwissen rutschen, wenn diese intensiv ausgebaut wurden. Persönliche Eigenschaften können nicht ins Expertenwissen hochgestuft werden, stützen aber nicht unerheblich den Charakter und Mehrwert eines Mitarbeiters.

Die T-Grafik sollte nicht als ein steifes Modell verstanden werden. Vor allem in der heutigen Zeit reicht es nicht aus, sich ein Gebiet auszusuchen, in dem man sein Fachwissen aufbaut und sich darauf auszuruhen. Die T-Metapher ist ein ständiger Austausch, Wechsel und Vertiefung der Gebiete und eigenen Kompetenzen. Daher reden viele auch von dem M-/ Y- oder Pi-Modell.

## VORAUSSETZUNGEN

Um ein T-shaped People im Unternehmen zu integrieren und das Modell richtig zu entfalten, müssen sie in das richtige Umfeld gebettet sein. Das Unternehmen sollte so aufgebaut sein, dass es keinen Anspruch darauf hebt, dass jeder Angestellte alles wissen muss. Es sollte eine tiefe Wertschätzung unter den Mitarbeitern herrschen, die das Fachwissen des einzelnen schätzen und nutzen. Das Unternehmen muss offen dafür sein, die unterschiedlichsten Individuen einzustellen, um aus dem breiten Spektrum an Fachlichkeit und Persönlichkeit zu profitieren.

Das T-Modell wird in vielen Firmen bereits angewendet und sorgt für eine erfolgreiche Unternehmensführung, indem die Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen zu dem Erfolg beitragen. (60 vgl. Dirk Jung, 2015)

## VORTEILE FÜR EINEN SELBST

Möchte man das T-Modell für sich als Designer nutzen, öffnet es einem Türen, als mehr als nur ein Spezialist oder Generalist gesehen zu werden. Die Kommunikation mit Kollegen vereinfacht sich enorm durch das allgemeine Wissen, das man für die verschiedenen Bereiche aufweist. So kann man auch seine eigene Kreativität fördern. In der Kunst und in der Wirtschaft gibt es eine Idee davon, dass die größten Einfälle an der Schnittstelle unterschiedlicher Disziplinen entstehen. Verfügt man über ein breites Basiswissen, erschließen sich neue Wege und Zusammenhänge, die sonst unerkannt bleiben würden. (61 vgl. Sascha Gehrig, 2019)

T-shaped People sind also Menschen, die nicht in ihrem eigenen Fach gefangen sind. Sie können sich in andere Gebiete hinein versetzen und sehen das große Ganze. So erfassen sie Probleme auf eine andere Weise. Das macht einen Designer sehr wertvoll für ein Unternehmen. Sie fühlen sich sicher in dem, was sie tun, man bekommt Selbstbewusstsein und stärkt seine Personalbrand.

(62 vgl. Christoph Dibbern, 2020)

## VORTEILE FÜR EIN UNTERNEHMEN

Öffnet sich ein Unternehmen gegenüber T-shaped People, ergeben sich auch für ihn interessante Vorteile. Sie sind nicht in ihrem Aufgabenfeld gefangen, sondern können auch alternative Aufgaben effektiv ausführen oder einen wichtigen Teil dazu beitragen. Das macht sie zu flexiblen, vielseitigen Mitarbeitern. (59 vgl. o.A., o.D)

Vor allem, wenn man sich das agile Arbeiten anschaut, bieten T-shaped People einen großen Vorteil. Sie finden eine gemeinsame Sprache mit den restlichen Abteilungen und sorgen mit ihrem Grundverständnis für Respekt und Wertschätzung untereinander. So ist eine reibungslos funktionierende Kollaboration unter den Abteilungen gesichert.

(62 vgl. Christoph Dibbern, 2020)

## Warum ist es aber immernoch ein Problem?

Das Kapitel Unternehmen gibt Einblicke in eine Kultur, von dem ein Designer Teil ist, ob er möchte oder nicht. Vor allem sind mir die Schwierigkeiten und tiefen Missverständnisse aufgefallen. Die Rede ist immer von **Designern** und **Nicht-Designer**. Während meiner Recherche habe ich kein einziges Mal von Nicht-Ingenieuren, Nicht-Marketingexperten oder Nicht-Technikern gelesen. Diese klare Trennung findet also gezielt im Design statt. Aber warum ist das so?

Hier kann ich viel aus meiner eigenen Erfahrung erzählen. Denn immer schon, wenn es darum ging, als angehende Designerin zu erzählen, was man studiert oder welche Projekte man bearbeitet, kommen Sätze wie „Ja, in der Schule warst du in Kunst auch immer so gut.“ oder „**Du warst schon immer anders**“ oder „Du kannst bestimmt super malen.“ ich könnte haufenweise solche Sätze aufzählen, die mich während meines ganzen Lebens begleitet haben. In den wenigsten Fällen habe ich solche Aussagen als Wertschätzung oder gar Begeisterung für meine Arbeit wahrgenommen, eher als „Erklärung“ für meinen gewählten Weg. Auch an meiner Hochschule in Coburg gibt es eine klare Trennung. Denn während die Hochschule für angewandte Wissenschaften einen Hauptsitz am Friedrich-Streib-Campus hat, gibt es einen externen Designcampus, wo Designer, Architekten, Innenarchitekten und Bauingenieure untergebracht sind. Während man innerhalb des Designcampus eine enge Verbundenheit zu seinen Kommilitonen entwickelt - „Endlich jemand, der so tickt wie ich“- bekommen wir doch kaum etwas von dem Hauptcampus mit. Seine Studenten wiederum bezeichnen uns als „...Achja, den Campus, den es ja auch noch gibt“. Richtig erst nimmt man uns meines empfinden nach nicht. Meine Erfahrungen, diese Trennung von Designer und Nicht-Designern habe ich aber nicht nur im Privaten oder Studentenleben erfahren, auch während meiner Werkstudentenjobs innerhalb eines Unternehmens vielen mir viele solcher Trennungen

auf. Sind sie also vielleicht doch berechtigt?

Hier kann ich nach meiner intensiven und langandauernden Recherche nur mit einem klaren NEIN antworten. Die falsche Übersetzung des Wortes Design mit dem deutschen Wort „Gestaltung“ ist in vielen Köpfen vertreten. Das sorgt dafür, dass das Grundverständnis für die Arbeit von Designern bereits zu Beginn in Schieflage gerät. Sie wird mit Kreativität verbunden und natürlich ist das auch ein wichtiger Part. Ohne Kreativität, diese Art zu denken und Zusammenhänge herzustellen, könnte ein Designer wohl kaum arbeiten. Aber es ist eben nicht alles. Auch der Designer besitzt eine analytische, funktionelle Seite. Und genau diese Synergie, diese zwei Seiten machen die Arbeit eines Designers zu einem Mehrwertfaktor.

*„Design ist nicht Teil eines Prozesses,  
Design ist der Prozess.“*





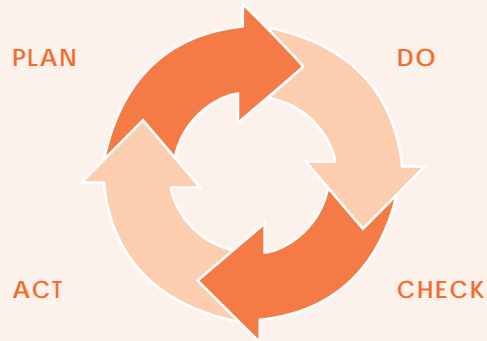
## 5. DIE PROZESSE



# Der Marketingprozess

*„Das Marketing erhebt den Anspruch, der Schlüssel zum Erreichen von Unternehmenszielen zu sein und effektiver als Mitbewerber in der Produktion, Lieferung und Kommunikation das eigene Angebot gegenüber dem ausgewählter Zielmärkte zu positionieren.“*

- P. Kotler



Grafik 31 PDAC - Modell

Marketing wird oft als die Werbeabteilung in einem Unternehmen verstanden. Doch heutzutage hat es vielmehr die Aufgabe, die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden zu erfüllen. Betrachtet man die Entscheidungsfindung in einem Unternehmen, so versteht sich Marketing als richtungsweisender Kompass für eine marktorientierte Unternehmensführung. Marketing hat einen ganzheitlichen Ansatz und somit Einfluss auf andere Bereiche innerhalb eines Betriebs, wie zum Beispiel die Produktion, die Beschaffung oder die Personalpolitik. Auch auf die Designabteilung hat eine große Auswirkung. Diesen Einfluss ist unvermeidlich und wichtig, um ihrer Disziplin gerecht zu werden.

Der Marketingprozess besteht fünf einzelnen Schritten, die aufeinander aufbauen. In diesen Schritten werden wichtige Entscheidungen getroffen, die über den weiteren Verlauf eines Produktes entscheiden. Es definiert die langfristige Ausrichtung der Marketingfunktion in einem Unternehmen. Die Marketingdisziplin fungiert als „elementare Schnittstelle, welche Unternehmen auf die Bedürfnisse des jeweiligen Marktsegments ausrichtet und funktionsübergreifend die Umsetzung marktorientierter Maßnahmen begleitet“.

(70 vgl. Martin Heubel, 2020)

Der Marketing-Management-Prozess hat eine Menge Vorteile. Er standardisiert Aufgaben und Abläufe, um effektiv Fehler zu reduzieren. Er kann die Arbeit beschleunigen, da er Koordinationsprobleme durch den strukturierten Ablauf verringert. So können auch der Personalaufwand und die Kosten gesenkt werden. Der Marketingprozess weist klare Schnittstellen und Zuständigkeiten den jeweiligen Abteilungen zu. So soll eine bessere Zusammenarbeit gewährleistet werden. Allerdings kann das auch dazu führen, dass Mitarbeiter in festgefahrene Strukturen gefangen sind und sich, zum Beispiel ein Designer, nicht beweisen kann. (siehe Kapitel 4.6: agiles Arbeiten) (71 vgl. Rita Löschke, 2019)

Einen allgemeinen Ansatz zum Managen des Marketing-Management-Prozesses bietet der PDCA-Zyklus. Er besteht aus **Planen** (konkrete Probleme werden identifiziert und Lösungsansätze formuliert), **Ausführen** (Lösungsansätze werden ausgeführt), **Überprüfen** (Ergebnisse werden ermittelt und mit den Zielen verglichen) und zum Schluss **Optimieren** (Ergebnisse werden kritisch reflektiert und erst umgesetzt, wenn Soll = Ist). Er zeigt den Umgang mit dem folgenden Marketingprozess.

(72 vgl. Thomas Langhanki, 2021)

## 1. MARKETINGANALYSE

Das Unternehmen untersucht die eigenen Stärken und Schwächen und erforscht gleichzeitig den Zielmarkt sowie Bedürfnisse, Herausforderungen und Probleme, die die eigenen Produkte lösen sollen.

## 2. MARKETINGZIELE

Marketingziele entstehen immer aus den – zuvor definierten – Unternehmenszielen. Das bedeutet, die Marketingziele müssen zur Erfüllung der Unternehmensziele beitragen.

## 3. MARKETINGSTRATEGIE

Die Marketingstrategie leitet sich aus der Marktanalyse und den Marketingzielen ab. Sie bildet den Rahmen für alle Marketing-Aktivitäten, um die gegebenen Ziele zu erreichen.

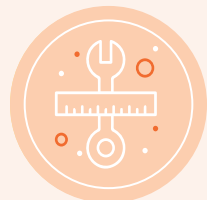
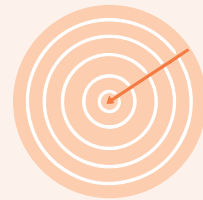
## 4. MARKETINGAKTIVITÄT

Diese beschreiben die genauen Maßnahmen des Marketings. Klassischerweise werden hier die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik bearbeitet.

## 5. MARKETINGKONTROLLE

Dabei werden alle Marketing-Aktivitäten überprüft und ausgewertet. Es wird ein Vergleich des Soll- und Ist-Zustands erstellt, der zeigt, ob die Marketingmaßnahmen wirksam sind oder gegebenenfalls abstrahiert werden müssen.

## Eigenen Leitfaden formulieren



# Marketing- analyse

**ANALYSE**



**ZIELDEFINITION**



**STRATEGIE**



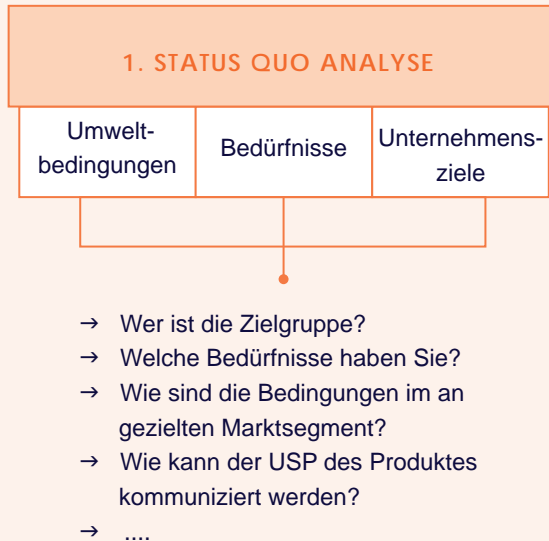
**AKTIVITÄT**



**KONTROLLE**



# Phase 1



Grafik 33 Status Quo - Analyse

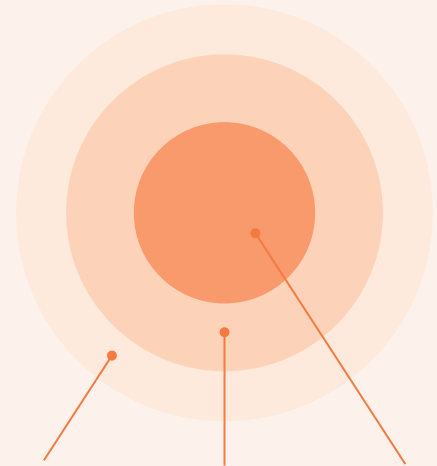
Bevor man ein Produkt oder eine Dienstleistung von einem Designer entwickeln lässt, müssen grundlegende Entscheidungen getroffen und Fragen beantwortet werden. Diese Fragen sind meistens aus dem Bereich des Kunden zu ziehen und geben einen Überblick über dessen Bedürfnisse und Wünsche. Somit wird der erste Schritt des Marketing-Prozesses auch Status Quo Analyse genannt. Sie bildet den Rahmen für das neue Marketingkonzept. Man spricht ebenfalls von einer IST-Analyse. Diese Phase wird genutzt, damit sich Entscheidungsträger erst einmal einen Überblick verschaffen können. Dabei geht es um Unternehmensressourcen und die Beschaffenheit des Marktsegments.

(70 vgl. Martin Heubel, 2020)

Hier gibt es auch Parallelen zu der Entstehung eines Unternehmensleitbildes. Es entsteht eine Art Selbstreflexion des Unternehmens, indem man es auf Stärken und Schwächen abklopft und das interne Leistungsangebot (Portfolio) überprüft.

(73 vgl. o.A., o.D)

Um systematisch vorzugehen, kann man die Bereiche, die analysiert werden sollen, in drei große



allgemeiner Rahmen „Makro“    engerer Rahmen „Mikro“    das eigene Unternehmen

Grafik 34 Analyse

Kategorien unterteilen. Das erste ist der allgemeine Rahmen. Hier werden die gesellschaftliche, ökologische, politische, technische oder ökonomische Umfeldler untersucht und festgehalten. Sie bilden die wichtigsten Einflussfaktoren.

Im zweiten Schritt geht es um den engeren Bezug. Diese Aspekte beziehen sich, anders als bei dem Schritt Makro, gezielt auf das Unternehmen, zum Beispiel Konkurrenz- und Branchensituationen. Hier werden auch die Kundenbedürfnisse erarbeitet. Die ersten beiden Steps ermitteln eine externe Marktperspektive, die wichtig ist, um den nächsten Schritt zu gehen. Der Bezug zum eigenen Unternehmen. Hier werden, wie bereits kurz beschrieben, Stärken und Schwächen analysiert. Das gelingt durch eine SWOT-Analyse oder einem Stärke-Schwäche-Profil. So können Potenziale erkannt werden und es entsteht eine interne Perspektive auf das Unternehmen.

(74 vgl. Thomas Langhanki, 2021)

# Marketing- ziele

ANALYSE



**ZIELDEFINITION**



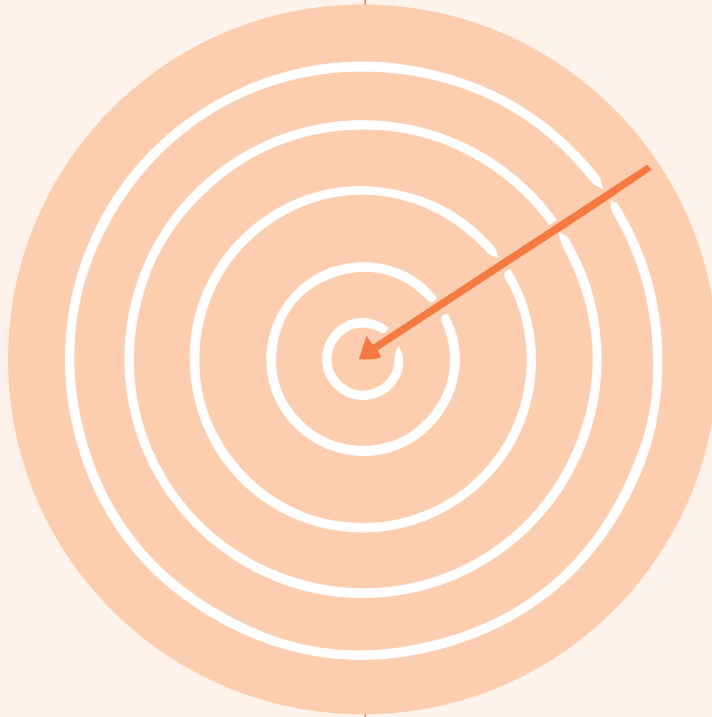
STRATEGIE



AKTIVITÄT



KONTROLLE



## Phase 2

Nachdem im ersten Schritt der Grundrahmen festgelegt wurde, kümmert sich die zweite Phase des Marketing-Management-Prozesses um die Marketingziele. Sie sollten hierbei auf die vorher erarbeiteten Ergebnisse basieren und sich nach den übergeordneten Zielen des Unternehmens orientieren, zum Beispiel Umsatz, Gewinnung neuer Kunden oder ein neues Marktsegment. Möchte man ein Ziel formulieren, hilft die SMART-Methode:

(70 vgl. Martin Heubel, 2020)

### Spezifisch

(Ziele müssen präzise formuliert werden)

### Messbar

(Ziele müssen zur Überprüfung der Zielerreichung messbar formuliert werden)

### Ansprechend

(Ziele sollen ansprechend und positiv formuliert werden, um sie erstrebenswert zu machen)

### Realistisch

(Ziele müssen innerhalb eines realistischen Rahmens liegen)

### Terminiert

(Ziele benötigen eine fixe Terminierung)

*„Sobald der Geist auf ein Ziel gerichtet ist, kommt ihm vieles entgegen.“*

- J.W. Goethe

Ohne ein ausgearbeitetes Ziel kann im nächsten Schritt keine Strategie entwickelt werden. Ein Ziel gibt dem ganzen Prozess und auch den Mitarbeitern eine Orientierung und eine Motivation für ihr tun. Ohne ein Ziel weiß das Team nicht, ob ihr Plan am Ende funktioniert hat oder nicht und der Designer kann kein Feedback bekommen, ob seine Arbeit erfolgreich war.

Ziele können unterschiedlich aussehen. Es gibt die **vorökonomischen Ziele**, die sich auf das Image oder der Kaufbereitschaft von Kunden richten. Hier sind noch keine direkten Einnahmen oder Umsätze erfolgt. Es geht darum, eine Steigerung der Bekanntheit zu generieren. Sein eigenes Markenprofil zu schärfen und eine klare Positionierung im Markt zu finden.

Ebenfalls gibt es auch die **ökonomischen Ziele**, wie eine Steigerung der Verkaufszahlen, den Wiederkauf oder die Kundenloyalität. Sie sind direkt mit den Einnahmen und Umsätzen verbunden. Bei den ökonomischen Zielen werden Fragen wie „Welche Menge sollte verkauft werden?“ und „Welchen Marktanteil kann erreicht werden?“ geklärt.

(75 vgl. Thomas Langhanki, 2021)

Während des fortlaufenden Prozesses sollten die Marketingziele immer greifbar sein. Jeder nächste Schritt muss immer wieder mit ihnen abgeglichen werden, um das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und auf dem richtigen Kurs zu bleiben. Sie sind wie ein roter Faden, der sich durch alle weiteren Schritte zieht.

# Marketing- strategie

ANALYSE



ZIELDEFINITION



**STRATEGIE**



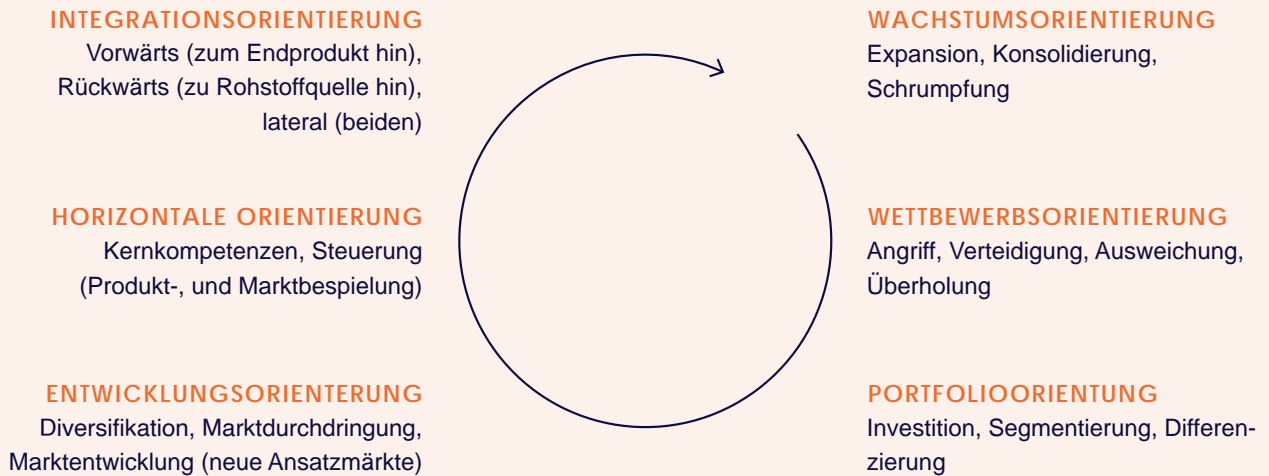
AKTIVITÄT



KONTROLLE



## Phase 3



Grafik 36 Marketingstrategie

Eine Marketingstrategie ist keine kurzfristige, spontane Maßnahme. Sie „definiert eine langfristige Ausrichtung eines Unternehmens“. (70 vgl. Martin Heubel, 2020) Die Marketingziele werden in einen geplanten taktischen Marketingplan umgewandelt, um realisiert werden zu können. Bei der Erarbeitung so einer Strategie wird sich vor allem an den Entscheidungen orientiert, wie sich ein Unternehmen auf dem Markt unterscheiden möchte. Hier gibt es unterschiedliche Ausrichtungsmöglichkeiten. (siehe Abbildung). (70 vgl. Martin Heubel, 2020)

Grundsätzlich können die Ansatzpunkte unterschieden werden in Unternehmen, Produkt/Marken, Wettbewerb, Kunden und Marktverhalten. Sie alle geben eine Orientierung in Bezug des Unternehmens auf dem Markt.

### UNTERNEHMEN

Hier steht das Leistungsangebot des Unternehmens im Fokus. Durch die Portfoliotechnik werden die Geschäftsaktivitäten analysiert und gesteuert. Das Prinzip findet man auch in der Unternehmensberatung häufig wieder.

### PRODUKT/MARKE

Durch den Ansatzpunkt „Produkt/Marke“ kann eine Strategie entwickelt werden, die darauf ausgelegt ist, dass das Produkt besser im Markt besteht oder wie eine Marke ausgebaut werden kann.

### WETTBEWERB

Im Mittelpunkt dieses Strategieansatzes liegt das Verhältnis des Unternehmens zu den Wettbewerbern auf dem Markt.

### KUNDE

Hier steht der Kunde im Mittelpunkt. Ein möglicher Strategieansatz könnte sein, mögliche Käufer zum Kauf anzuregen, zum Beispiel durch die Marktstimulierung.

### MARKTVERHALTEN

Wie verhält sich das Unternehmen im Marktumfeld? Als Beispiel kann hier auf die Entwicklung des Unternehmens oder sein Umgang mit Konkurrenz eingegangen werden. (76 vgl. Thomas Langhanki, 2021)

# Marketing- aktivität

ANALYSE



ZIELDEFINITION



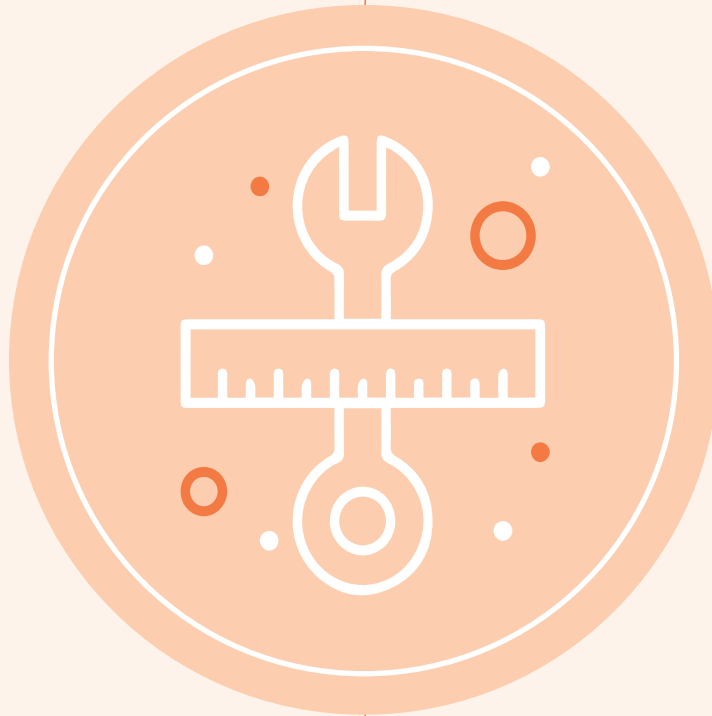
STRATEGIE



**AKTIVITÄT**



KONTROLLE



## Phase 4

Als Nächstes werden die entwickelten Strategien in konkrete Handlungsmaßnahmen umgewandelt. Hierfür gibt es unterschiedliche Marketinginstrumente, die einem Marketingexperten zur Verfügung stehen. Am berühmtesten sind die 4P's von E. Jerome McCarthy aus dem Jahr 1960. Darunter „werden alle Entscheidungen und Handlungen zusammengefasst, die eine erfolgreiche Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen ermöglichen“. (77 vgl. Martin Heubel, 2019) Wie kann das Marketingteam jetzt als aktiv werden? Hierfür schaut man sich die vier Bereiche Produkt, Preis, Promotion und Platzierung an. Anbei immer die Frage, wie sich bestimmte Handlungen auf den Kunden auswirken würden (Der Kunde steht immer im Fokus). Sie untersuchen die vier P's daher häufig auf die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen. Ein Leitfaden könnte hierbei sein:

*„Das richtige **Produkt** muss zum richtigen **Preis** über den passenden **Distributionskanal** mit der wirksamsten **Kommunikation** zur richtigen Zeit im **Markt** platziert und angeboten werden.“*

Dieses Marketinginstrument zeigt, wie weitreichend die Disziplin des Marketings eigentlich ist. Sie treffen elementare Entscheidungen, die auch für den Designer ausschlaggebend sind. Sie beschließen nicht nur äußere Faktoren wie die Werbung oder Kommunikation neuer Produkte. Sie analysieren das gesamte Unternehmen, Strukturen, Prozesse, Bedürfnisse, Werte, Designs, Produkte, etc.

(77 vgl. Martin Heubel, 2019)

### PRODUKT

Ist es kundengerecht gestaltet?  
Grenzt es sich zum Wettbewerber ab?

Kundenbezug:  
Erfüllt das Produkt die Erwartungen der Kunden?

### PREIS

Ist der Preis wirtschaftlich für unser Unternehmen?  
Ist der Preis angemessen?

Kundenbezug:  
Was würde der Kunde bezahlen?

### PROMOTION

Welche Kommunikationsmittel werden eingesetzt?  
Wann werden diese eingesetzt?

Kundenbezug:  
Welche Botschaften sind für die Kunden wichtig?

### PLATZIERUNG

Wo soll das Produkt angeboten werden?  
Wo bieten die Wettbewerber an?

Kundenbezug:  
Wie bequem kann der Kunde das Produkt kaufen?

# Marketing- kontrolle

ANALYSE



ZIELDEFINITION



STRATEGIE



AKTIVITÄT



KONTROLLE



## Phase 5

### ANALYSE



Sind die richtigen Prämissen betrachtet worden?  
Haben sich Sachverhalte seit dem Projektbeginn verändert?

### ZIELFORMULIERUNG



Ist die Zielformulierung angemessen?  
Wurde das Ziel im Projektablauf neu definiert?

### STRATEGIE



Ist die Strategie konsequent eingehalten worden?

### AKTIVITÄTEN



Haben die eingesetzten Instrumente die beabsichtigte Wirkung?

Grafik 38 Marketingkontrolle

Die Marketingkontrolle ist der letzte Schritt im Marketing-Management-Prozess. Er dient als kritische Reflexion der letzten vier Schritte. So werden die Punkte **Analyse, Ziele, Strategie und Aktivität** überprüft und mögliche Schwachstellen oder unvorhersehbare Veränderungen erkannt. Die Kontrolle kann man als eine Möglichkeit verstehen, den Ist-Zustand zu verbessern und Optimierungspotenziale herauszuarbeiten.

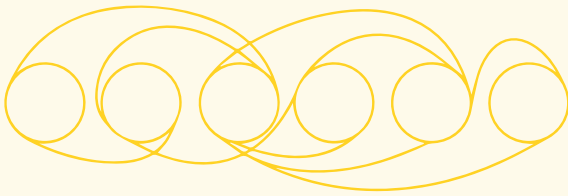
(78 vgl. Thomas Langhanki, 2021)

Ohne eine finale Kontrolle bleiben Misserfolge un-gesehen. Aber auch Erfolge können dann nicht konkret bemessen werden. Umso wichtiger ist es, die Marketingarbeit ständig und systematisch zu überwachen. So wird die aktuelle Kampagne analysiert und sie kann in Echtzeit optimiert werden. Auch für weitere, neue Kampagnen sind die Werte, die eine Marketingkontrolle ergeben, wichtig. Alle Daten werden gesammelt und aus Fehlern oder Falscheinschätzungen gelernt. Ebenfalls können so potenzielle neue Trends erfasst werden, indem

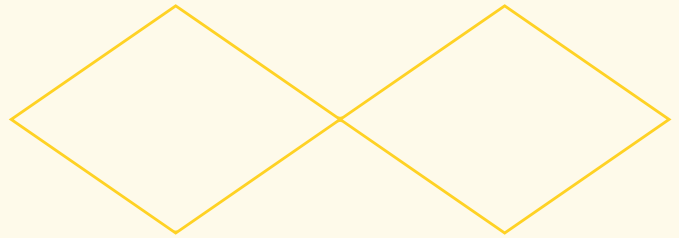
veränderte Entwicklungen ansieht und erkennt. Jede Organisation, jedes Unternehmen hat eine Struktur oder auch eine interne Kultur, die die Bereitschaft und die Effektivität von Mitarbeitern und Leistungsangeboten widerspiegelt, sich immer wieder auf die ändernden Kundenbedürfnisse einzulassen. Sie wollen eine nachhaltige Zufriedenheit erreichen.

Die ständige Kontrolle hilft dabei, agil vorzugehen, gut auf ändernde Faktoren eingehen zu können und aus ihnen zu lernen. (79 vgl. o.A., 2019)

# Der Designprozess



**Grafik 39 Design-Thinking-Prozess**  
Darstellung der HPI School of Design Thinking, Potsdam



**Grafik 40 „Double-Diamond“ Designprozess**  
Designprozess-Modell des britischen Design Council (2005)

Auch im Arbeitsbereich Design kann es hilfreich sein, sich an einem Prozess zu orientieren. Der Design-Managementprozess bildet die Grundlage für die Entstehung von Designleistungen. Er sorgt auch dafür, dass nicht nur das Endprodukt als die zu bezahlende, erarbeitete Designleistung verstanden wird, sondern auch der gesamte Prozess, der davor durchlaufen werden muss. Design ist nie nur das fertige Produkt.

So können Designentscheidungen viel mehr als Unternehmensstrategien verstanden werden und bilden somit einen wichtigen Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses eines Unternehmens.

Für seine Arbeit muss der Designer den Auftraggeber, seine Werte, deren Zielgruppe, den Kontext, Potenziale, Schwächen und vieles mehr, analysieren. Neue Erkenntnisse und Antworten können ihn in seinem Prozess voranbringen, oder auch einen Schritt nach hinten werfen. So kann auch der Designprozess nicht als linear durchgeführte Abfolge verstanden werden, sondern als kontinuierliche Iteration (siehe Kapitel: 6.4 Design - geschäftlicher Wert). (80 vgl. o.A., o.D)

Gutes Design ist also mehr, als was man auf den ersten Blick sieht. Als Designer mit dem Designprozess zu arbeiten, hilft, seine Entscheidungen und Ergebnisse nachvollziehbar und selbsterklärend aufzuzeigen. Eine konsequente, transparente

Durchführung zeigt in sich schlüssige Resultate und sorgt für eine nachhaltige Produktentwicklung für Produkt und Marke. (81 vgl. Bernd Huth, o.D)

Der Designprozess kennt mittlerweile eine Menge an Darstellungen, Modellen und Theorien. So betont der „Design Thinking“ Prozess der HPI School of Design Thinking den iterativen Vorgang, indem er immer wieder Schleifen dreht und Schritte wiederholt. (siehe Abb. 1)

Der „double Diamond“ Prozess des British Design Councils hingegen zeigt den Wechsel divergenten (öffnen, verbreiten, experimentieren) und konvergenten (verdichten, analysieren, auswählen) Denkweisen auf. Ganz gleich, wie man den Designprozess darstellen möchte und in wie vielen Schritten man ihn aufteilt, alle Modelle basieren auf dem gleichen Ziel. Ein Problem zu lösen und etwas Neues zu schaffen. (82 vgl. Anne Berger und Ulrike Rogler, 2013)

Ein weiteres ausgearbeitetes Beispiel eines Designprozesses bietet der Designpilot, ein digitaler WorkingSpace. Er beinhaltet über 180 interdisziplinäre Methoden und Tools zur Ausarbeitung eines Entwicklungsprozesses und bietet den Designern durch ihre Arbeit hinweg einen einheitlichen, roten Faden. (88.1 vgl. Prof. Wolfgang Schabbach, o.D)

In meiner folgenden Aufzählung orientiere ich mich an den Designprozess, wie ich ihn mit dem Designpilot gelernt bekommen habe.

## 1. BRIEFING

Der Designprozess wird zu Beginn mit einem Briefing eingeleitet. Der Designer bekommt hierbei Informationen über die Wünsche und Erwartungen des Auftraggebers.

## 2. RECHERCHE

In der Recherche schafft sich der Designer einen ersten Überblick über sein vorgesetztes Thema und recherchiert in alle relevante Bereiche.

## 3. IDEENFINDUNG

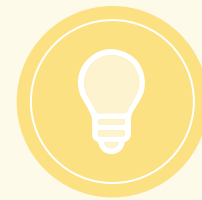
Wenn rund um die Aufgabe, genügend Informationen und Wissen gesammelt wurde, beginnt der Designer mit einfachen Scribbles und Mockups, um seine Ideen darzustellen.

## 4. ENTWURFSPHASE

Nachdem sich die Ideen verdichtet haben, wird der gewünschte Entwurf konkret ausgearbeitet. Es werden wichtige Details und Funktionen geklärt.

## 5. REALISATION

Der Entwurf wird in der Realisation wirklich hergestellt und gefertigt. Am Ende entsteht ein Funktionsmodell.



# Branded-Interaction Designprozess

In dem Buch „Branded Interactions - Lebendige Markenerlebnisse einer neuen Zeit“ vom Hermann Schmidt Verlag, geht es um marktgerechte Gestaltung interaktiver Anwendungen im digitalen Bereich. Hierfür wurde ein Branded-Interaction Design Prozess aufgezeigt. Auch wenn hier ein anderer Bereich von Design angesprochen wird, wie in meinen bisherigen Beschreibungen über Produktdesign, so ergeben sich doch Parallelen in der Prozessgestaltung. Der grundlegende Aufbau von discover, define, design, deliver, distribute (dt. **entdecken, auswählen, designen, freisetzen, verteilen**) lässt sich auch auf den klassischen Design-Managementprozess übertragen. Der Ansatz „Alles sehen - alles sein“ ist sehr passend und erklärt in einer einfachen Weise, um was es in einem Designprozess geht.

(85 vgl. Martin Spies/ Katja Wenger, 2020)

## PHASE 1: DISCOVER

Die Discover-Phase kann mit der Recherche verglichen werden. Sie ist der Startschuss für den Kreativprozess und setzt nach dem Briefing ein. Während der Discover-Phase wird die Zielgruppe genau kennengelernt, in die Sicht des Kunden analysiert und den Auftrag genau untersucht. Jedes wichtige Element wird untersucht. Es geht darum, „alles zu sehen“. Es findet eine Exploration des Themas statt, indem von innen nach außen alle Touchpoints untersucht werden. Am Ende entsteht eine Zielmatrix, die die gefundenen Anforderungen gegenseitig abwägt. Wenn Zielkonflikte entstehen, werden diese im nächsten Schritt mit dem Kunden besprochen. (85 vgl. Martin Spies/ Katja Wenger, 2020)

## PHASE 2: DEFINE

In der Define-Phase werden wichtige Entscheidungen getroffen. Erste Ansätze und Ideen werden sortiert und strukturiert und fokussiert. Hierfür wird eine eindeutige, strategische Richtung entwickelt, die das Thema eingrenzt. „Eins sehen“. (85 vgl. Martin Spies/ Katja Wenger, 2020)

## PHASE 3: DESIGN

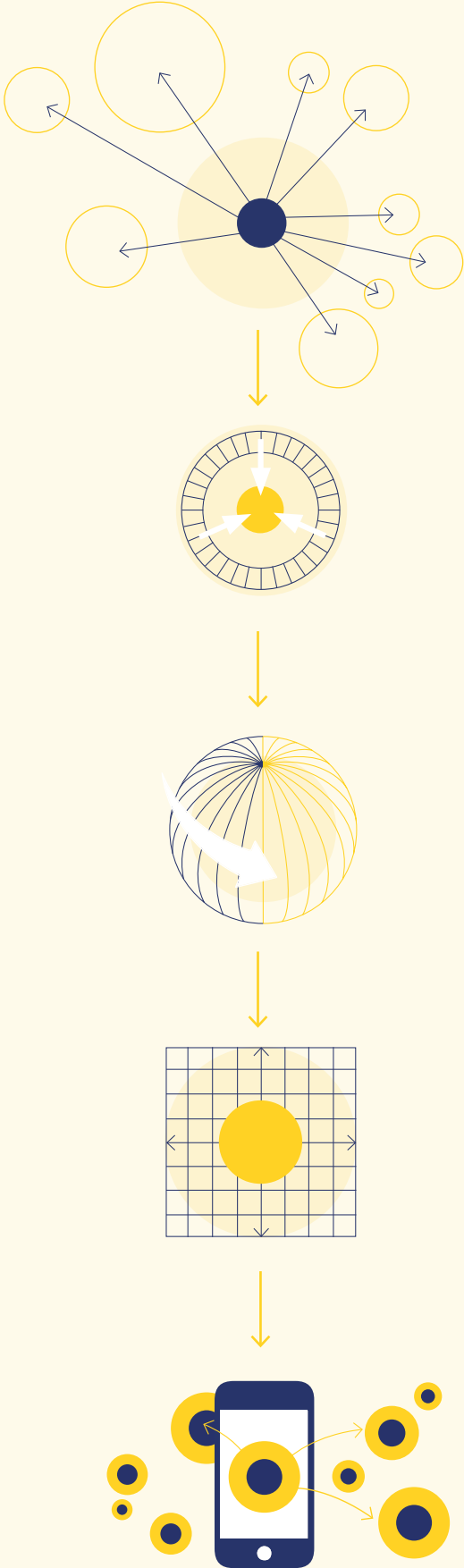
Nachdem die Strategie und der Maßnahmenkatalog genehmigt wurde (Define-Phase), geht es an die ganzheitliche Gestaltung des Interfaces („Eins werden“). Hierfür werden Ideen entwickelt, Konzepte und Entwürfe angefertigt und Testings durchgeführt. (85 vgl. Martin Spies/ Katja Wenger, 2020)

## PHASE 4: DELIVER

Das Projekt wird final umgesetzt - „Eins sein“. Hierfür werden alle wichtigen Parameter, die digitalen Interaktionsmuster, die technische Umsetzung oder auch benötigte Designmaterialien erstellt und dokumentiert. Das Projekt wird gelauncht und dem Markt vorgestellt. Nach dem Launch wird das Projekt sorgfältig beobachtet, als Fallstudie untersucht und interne Nachbesprechungen finden statt. (85 vgl. Martin Spies/ Katja Wenger, 2020)

## PHASE 5: DISTRIBUTE

Der Schwerpunkt, der die Distribute-Phase bietet, ist die Implementierung (Durchführung) des neu entwickelten Designsystems in dem Unternehmen, also die Einarbeitung und Umsetzung des Projektes und der Gestaltungsprinzipien - „Alles sein“. Zusätzlich wird auch kontinuierlich an der Weiterentwicklung der bestehenden Produkten und Services gearbeitet. (85 vgl. Martin Spies/ Katja Wenger, 2020)



**DISCOVER**  
**ALLES SEHEN**

**DEFINE**  
**EINS SEHEN**

**DESIGN**  
**EINS WERDEN**

**DELIVER**  
**EINS SEIN**

**DISTRIBUTE**  
**ALLES SEIN**

**BRIEFING**



**RECHERCHE**



**IDEENFINDUNG**



**ENTWURFSPHASE**



**REALISATION**

## Briefing



# Phase 1

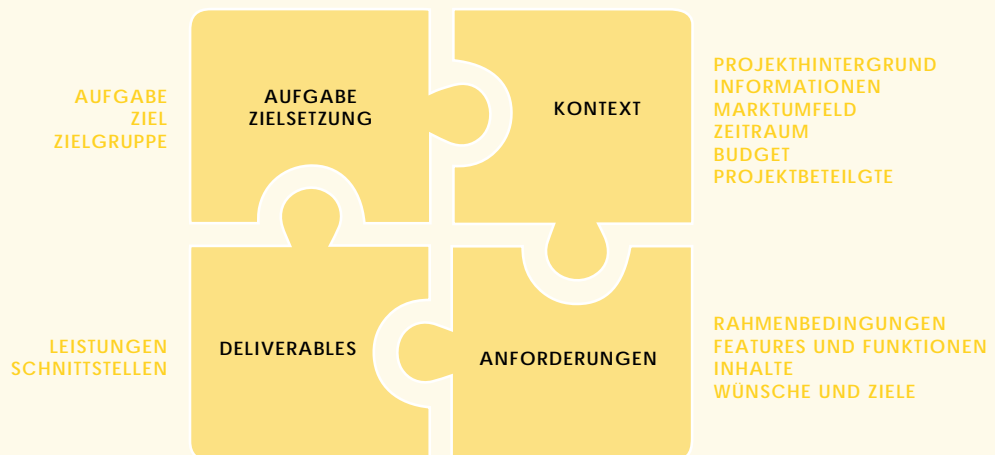
Das Briefing kommt als Erstes und bildet die Basis, auf die sich alle weiteren Schritte aufbauen. Es gibt die verschiedensten Gründe, was ein Briefing auslösen kann und auch mit wem man es durchführt, ist nicht immer gleich. Ob externer Kunde, der Geschäftsführer oder ein Projektmanager, entweder wird etwas Neues gewünscht (z.B. ein neues Produkt soll entwickelt werden) oder bestehende Leistungen werden überarbeitet (Redesign). Eine Veränderung, ein neues Ergebnis ist gewünscht. Hier setzt der Designprozess an.

Das Briefing ist ein Art Rahmen, der alle wichtigen Parameter festhält. Es soll dem Designer die relevanten Informationen geben, die er für einen neuen Entwurf benötigt. Es kann aber auch als Nachschlagewerk dienen, um in späteren Schritten das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Ein Briefing gibt also eine klare Antwort auf die Frage nach dem Inhalt und Ziel des Auftrags. Hier steht der Auftraggeber im Fokus. Seine Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen sollten gründlich untersucht und hinterfragt werden. Daher kann eine Kurzbeschreibung des Auftraggebers oder des Unternehmens helfen, Einblicke zu bekommen. Eine gute, nach-

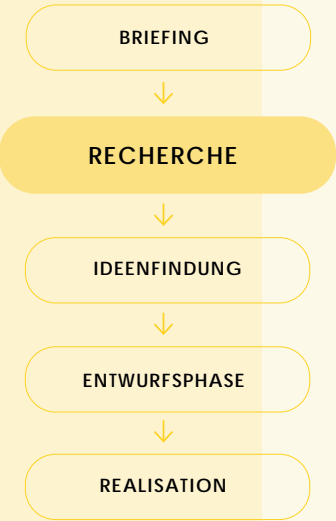
haltige Designleistung kann nur dann erfolgen, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung entsteht, die sich holistisch in das Unternehmen einbettet. Um Missverständnisse oder Enttäuschungen vorzubeugen, sollte der Output der Designleistung möglichst genau festgelegt werden. (83 vgl. o.A., o.D)

Einen systematisch entwickelten Leitfaden zu erstellen, gibt also sowohl dem Kunden oder Geschäftsführer, als auch dem Designer, Entwicklern, Ingenieuren, Marketingexperten, etc. Sicherheit und Orientierung. Somit ist es ebenfalls für die Gesamtlogistik eine hilfreiche Anlaufstelle, indem alle projektrelevanten Informationen gesammelt sind. Daher sollte das Ergebnis eines Briefings auf jeden Fall schriftlich festgehalten werden. Trotz allem kann kein in Stein gemeißeltes Dokument. Während des Designprozesses können immer wieder neue Erkenntnisse auftauchen, die dazu führen können, dass vorab festgelegte Parameter angepasst werden müssen.

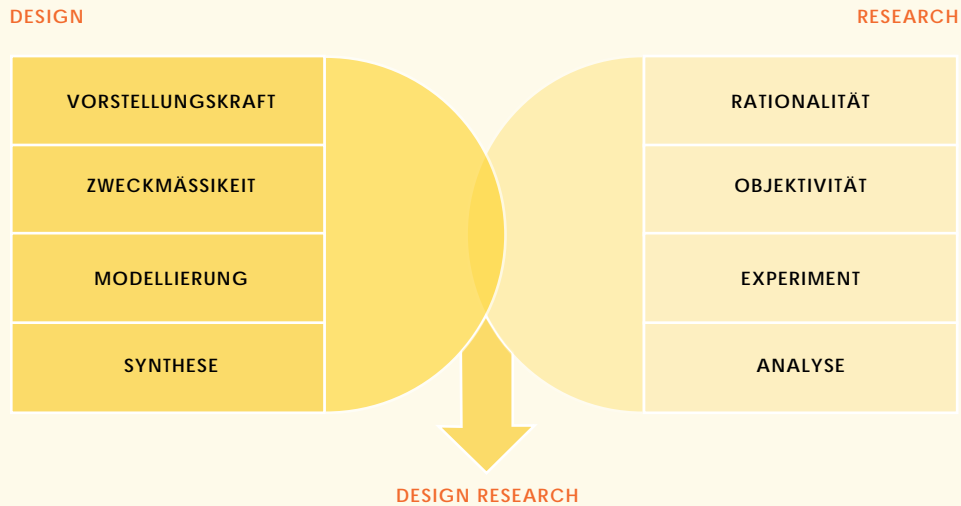
(84 vgl. Julia Martins, 2020)



# Recherche



## Phase 2



Grafik 44 Designresearch

Design und Forschung gehört zusammen. Der recherchierende Anteil im Designprozess ist ein wesentlicher Bestandteil und eine Grundlage für den darauf folgenden Schritt der Ideenfindung. Denn das Design Research ist an der Praxis orientiert und verarbeitet recherchiertes Material auf eine andere Weise. Durch die Verbindung von Recherche und Design können so neue Innovationspotenziale, Ideen und Konzepte entstehen.

(86 vgl. Jochen Denzinger, o.D)

Im Prozesspunkt Recherche wird also die Grundlage für den kreativen, schöpferischen Teil des Prozesses gelegt. Denn jedes neue Wissen über Trends, den Markt, Materialien, neuen Technologien, etc. wirkt sich auf die spätere Produktentwicklung erheblich aus. Es werden so viele Informationen wie nötig gesammelt, um sich einen Überblick über Potenziale und Möglichkeiten zu schaffen und Designentscheidungen treffen zu können.

(80 vgl. o.A., o.D)

Es gibt eine Menge an verschiedenen Methoden, um effektiv Informationen zu sammeln und eine Recherche durchzuführen. In der **Primärforschung** werden

neue Daten erfasst, zum Beispiel durch Fallstudien. So können wichtige Fragestellungen direkt beantwortet und ganz neue Ergebnisse zum ersten Mal gesammelt werden. Zur Primärforschung zählt auch die qualitative und quantitative Recherche.

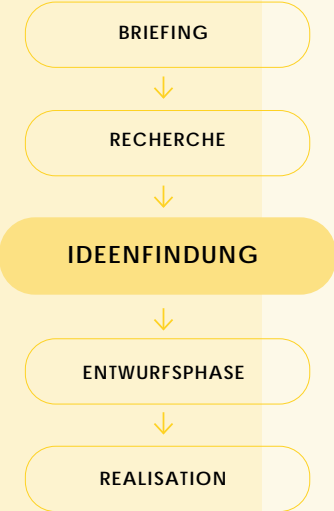
Die **qualitative Recherche** geht explorativ vor. Sie beschäftigt sich mit den konkreten subjektiven Eigenschaften (z.B. Motive, Kaufentscheidungen, Trends), die für die Aufgabenstellung relevant sind. So werden Informationen gesammelt, die sich nicht direkt messen lassen, sondern eher die Hintergründe von Themen darstellen.

Die **quantitative Recherche** dagegen legt ihren Fokus auf konkrete Zahlen und Messungen. Statistische Analysen (z.B. Umfragen) werden erfasst und zu objektiven Daten umgewandelt.

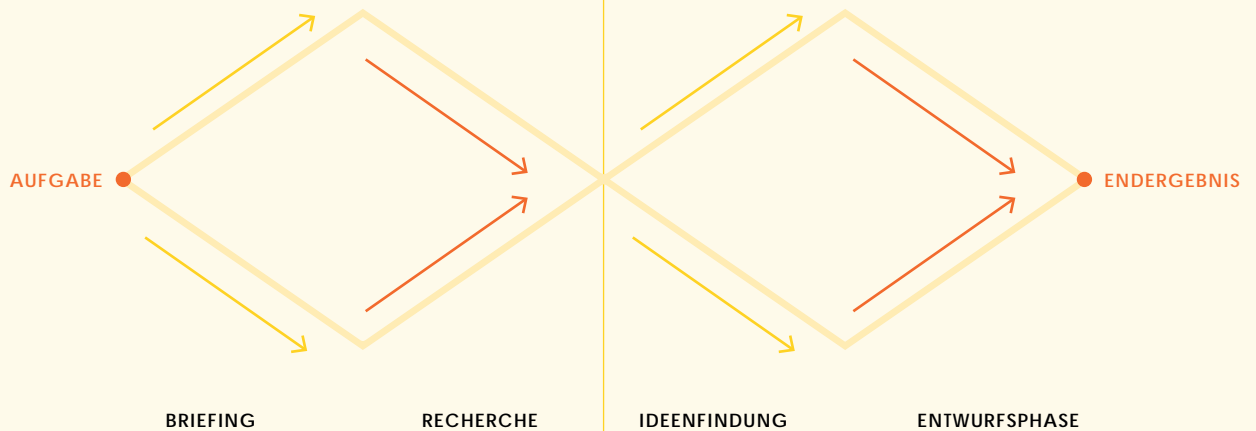
Zusätzlich gibt es die **Sekundärforschung**. Hier werden bereits vorhandene Informationen gesammelt, zum Beispiel aus Internetquellen, Bibliotheken oder Archiven. Diese Art der Recherche liefert einen guten Überblick über alle bekannten Fakten und zeigt transparent auf, welche zusätzlichen Informationen erforderlich sind.

(85 vgl. Martin Spies/ Katja Wenger, 2020)

# Ideenfindung



## Phase 3



Grafik 45 Double Diamond Modell

In der Ideenfindung werden die gesammelten Informationen aufgearbeitet. Durch ein Brainstorming können Ergebnisse besprochen, strukturiert und bewertet werden. Auf ihnen aufbauend entstehen neue Ideen. (80 vgl. o.A, o.D)

Dieser Prozesspunkt sollte frei gestaltet werden, das bedeutet, Vorschläge, Ideen oder Gedankengänge werden nicht bewertet, sondern notiert und gesammelt. Hier zählen oft die ersten Assoziationen oder Einfälle zu Themen. Spontane Ideen oder Lösungsansätze müssen nicht immer realistisch oder wirklich umsetzbar sein.

Betrachten man den Double Diamond, der den Designprozess visualisiert, geht es in der Ideenfindung um divergentes Denken, d.h in die Breite gehen. Während sich beim Briefing geöffnet wurde und in alle Bereiche gedacht wurde, um ein klares Projektziel zu definieren, wird in der Recherche eher konvergent gedacht. Man verdichtet seine Suche, analysiert und fokussiert sich auf Fakten. Bei der dritten Phase, der Ideenfindung geht es also wieder darum, sich zu öffnen und in die Breite zu gehen.

Hier kann es hilfreich sein, sich Inspiration zu suchen. Zum Beispiel durch Bilder oder Assoziationen

aus der Recherche oder durch seinen Alltag. Auch die Bearbeitung zusammen mit einem Team ist hier effektiv. Diese Phase ist die kreativste. Hierfür sollte ein geeignetes Umfeld geschaffen werden. Der Designer arbeitet wesentlich freier und effektiver, wenn er sich in seiner Umgebung wohlfühlt.

Wichtig ist jedoch immer, das Ziel, also die formulierte Aufgabenstellung aus dem Briefing, nicht aus den Augen zu verlieren. Freie, neuartige Ideen bringen nichts, wenn sie nicht dem entsprechen, was vom Kunden oder der Geschäftsführung gewünscht ist.

Am Ende der Ideenfindung sollten folgende Punkte erfüllt sein:

- es sollen neue Ideen generiert oder bestehende optimiert werden
- Lösungsansätze wurden entwickelt
- erste Entwürfe und Prinzipskizzen wurden visualisiert

(80 vgl. o.A, o.D)

# Entwurfsphase

BRIEFING



RECHERCHE



IDEENFINDUNG



**ENTWURFSPHASE**



REALISATION



## Phase 4

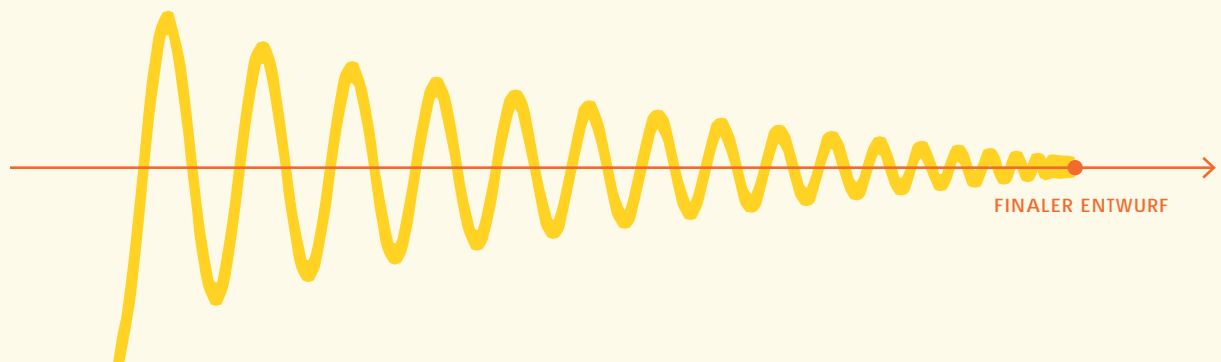
Die vierte Phase bezeichnet das Entwerfen. Dieser Teil des Designprozesses ist entscheidend, damit am Ende ein zwei- oder dreidimensionales Produkt entstehen kann. Die geistige und schöpferische Leistung, die hier gebracht werden muss, ist mit die Schlüssel-tätigkeit eines Designers. Er bringt mit dieser Phase die gesammelten Informationen der Recherche und die freien Ideen der Ideenfindung zusammen und sorgt dafür, dass aus ihnen echte, sinnhafte Entwürfe entstehen können. Ohne die vierte Phase würden Ideen nur Ideen bleiben. Das Endergebnis der Entwurfsphase ist jedoch ein fertiger Entwurf. Er macht eine Idee erst richtig sichtbar, indem sie durch Zeichnungen, Mockups, Texten, Storytelling und/oder Grafiken visualisiert wird. So wird eine Grundlage geschaffen, darüber mit Kollegen oder Teammitgliedern zu sprechen und diskutieren. So können Schwachstellen, Qualitäten und Funktionsweisen aufgezeigt und gegebenenfalls verbessert werden.

(80 vgl. o.A., o.D)

In der Entwurfsphase werden also die bisher gesammelten Ideen genommen und aus ihnen ein Konzept herausgearbeitet. Das Konzept bildet den

Grundstein, der anschließend immer weiter verfeinert wird. Man verbessert Funktionen, klärt Details, testet Prototypen, führt Qualitätskontrollen durch. So wird der Kreis immer enger und man nähert sich Schritt für Schritt an den finalen Entwurf ran.

Hier wird der Weg geebnet, von „nur einer Idee“ zu einem wirklich funktionierenden Produkt, einem Service oder einer Dienstleistung. Viele Firmen versuchen, mit Design Thinking Workshops auf neue Innovationen zu kommen und kreative Ideen zu sammeln. Das funktioniert auch in vielen Fällen sehr gut. Durch die Anleitung externe Agenturen werden Kreativtechniken angewandt und Ideen auf eine große Tafel gesammelt. Doch häufig bleibt es dann dabei. Denn was solchen Firmen fehlt, ist jemand, der nicht nur das Design Thinking durchführt, sondern anschließend auch das Design Doing. Der aus Erfahrung weiß, wie man Ideen weiter entwickelt, alles in Einklang bringt und sie tatsächlich umsetzbar machen kann. Das ist eine große Schlüsselkompetenz von Designern. Sie können den Entwurf einkreisen, verfeinern und ein funktionierendes Produkt entstehen lassen.



Grafik 45 Prototyping

PROTOTYPING - ITERATIVE VERFEINERUNG

# Realisation

BRIEFING



RECHERCHE



IDEENFINDUNG



ENTWURFSPHASE



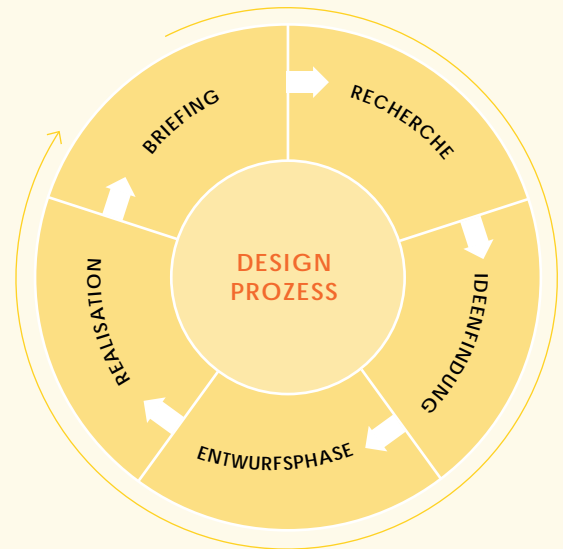
REALISATION



## Phase 4

„(...) Denn es wird mit diesem Prozess deutlich, dass die bisherigen Schritte (Konzept, Entwicklung und Planung) kein fertiges Produkt entstehen lassen, sondern lediglich die vorbereitete Basis für die Umsetzung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung. Das macht deutlich, wie wichtig es ist, den letzten Schritt der Realisation, mit als Teil von Design zu sehen und somit auch der Zuständigkeit des Designers bewusst zu werden.“

- Prof. Torsten Stapelkamp  
Ausschnitt - Kapitel 4.5 Designer als Berater



Grafik 46 Designprozess - Zyklus

Ohne die letzte Phase wäre der finale Entwurf eben genau das - ein Entwurf. Die Realisation sorgt dafür, dass der ausgearbeitete Plan auch wirklich umgesetzt wird.

Unter Realisation kann vieles gemeint sein, je nachdem, welchen Auftrag zu Beginn gesetzt wurde. So kann ein Designauftrag damit enden, ein **fertiges Funktionsmodell** zu entwickeln. Hier werden wichtige Finalwerte geklärt, wie die **Kostenschätzung**, der **Produktionsaufwand**, die **Wirtschaftlichkeit** oder auch die **Serienproduktion**. In dieser Phase kann auch noch das Prototyping einfließen, also das Erstellen und Finalisieren von Prototypen. Hier enden viele Designaufträge, da die „Leistung“ des Designers in den Augen vieler Unternehmen erfüllt ist. Doch kann er seine Expertisen und Erfahrungen noch weiter nutzen, indem man die Realisation für den Designer öffnet.

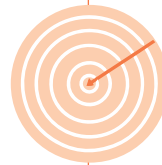
Denn auch die **Inbetriebnahme** von Produkten ist Teil der Realisation. Das Designprodukt - oder die Designleistung gehen auf den Markt oder werden in der Praxis eingesetzt. Elementar ist hierbei jedoch,

dass das Projekt hier noch nicht zu Ende ist. Weiter Tests und Beobachtungen geben Aufschluss über die Praxistauglichkeit des entwickelten Produktes. (80 vgl. o.A, o.D)

Hier ist der Lernprozess enorm, vor allem für den Designer. Indem er die Marktbewegung, Kundenerlebnisse und Feedback aktiv mitbeobachtet, sammelt er weitere Erfahrungen, die er auf den gesamten Designprozess anwenden kann. Kein Produkt ist vom ersten Marktauftritt fehlerfrei. Wichtig ist, stetig daran zu arbeiten, zu reagieren, wenn Reaktionen auftauchen und das Produkt oder die Dienstleistung zu optimieren. (88 vgl. Gavin Ambrose, o.D)

Der Designprozess ist weniger ein linearer Prozess, als ein **Kreislauf**. Aus den Ergebnissen und Reaktionen der Realisation können neue Aufgaben entstehen, neue Problemstellungen, die wieder durch der Anwendung des Designprozesses gelöst werden.

# Designprozess



# Marketingprozess

## Finale Zielformulierung

Mit dem bisherigen Kapitel und meiner großen Recherche in den Bereichen Design, Marketing und Unternehmenskultur wollte ich das Umfeld des Designers aufzeigen.

Ein Designer kann nicht seine Arbeit machen, ohne diese wichtigen Touchpoints. Direkt oder indirekt, bewusst oder unbewusst, er steht immer im Zusammenhang mit einem Unternehmen. Vielleicht ist er angestellt und muss sich als Teil einer Abteilung beweisen, oder er erledigt externe Aufträge für Kunden, die wiederum ihre Firma durch die Ideen des Designers verwirklichen möchten. Er kann auch als selbstständiger Gestalter arbeiten, der selber Produkte auf dem Markt bringt, dann ist er sein eigenes Unternehmen, das er führen und verstehen muss.

Ich wollte wichtige Strukturen rund um eine Firma, den Markt oder mögliche Kontaktpunkte aufzeigen, allerdings nicht aus Sicht des Unternehmens, sondern aus Sicht des Designers. Denn er ist und bleibt ein Designer, ein kreativ arbeitender Mensch, der Dinge anders wahrnimmt und für den andere Informationen wichtig sind.

Während meiner Recherche ist mir aufgefallen, dass ich viele Punkte, wie eine gute Customer Journey, ein Leitbild oder wichtige Touchpoints, die durchlaufen werden sollten, bereits bewusst in meinen bisherigen Arbeiten mit eingearbeitet habe, ohne diese speziellen Begriffe oder Grafiken zu kennen. Für mich ist das ein Zeichen dafür, wie wichtig die Eigenschaft für Designer ist, das große Ganze zu sehen. Meiner Meinung nach ist das Problem, dass ein Designer gegenüber einem Marketingexperten Informationen und Prozesse anders gelernt und dargestellt bekommt. Während der Marketingprozess dafür sorgt, ent-emotionalisiert den Markt zu beobachten und so schnell Potenziale zu erkennen, setzt der Designer stark auf Emotionen, Erfahrungen und Erlebnisse in seinem Designprozess. Ob Design oder Marketing, sie verfolgen das gleiche Ziel, ihre Wege sind nur anders gestaltet. Daher

kommt es auch, dass die Prozesse stark voneinander getrennt betrachtet werden, obwohl wir in dem letzten Kapitel sehen konnten, wie eng sie bei einander sind und dass sie im Grunde das gleiche Ziel verfolgen. Hier kommen wir wieder zurück zum agilen Arbeiten, was entscheidend für ein Unternehmen sein kann. Gegenseitig voneinander zu profitieren bedeutet, offen für einander zu sein. Würde man den Design- und Marketingprozess als ein Ganzes sehen und die Abteilungen nicht so streng voneinander spalten, könnte das Unternehmen von dem gemeinsamen Weg stark profitieren. Zusätzlich wird der Designer endlich aus seiner Ecke geholt und kann zeigen, dass er so viel mehr ist als der „kreative Verrückte“, der „Gestörte“, wie es in dem Essay von Wolf Lottar heißt.

Das kann aber nur funktionieren, wenn Unternehmen sich öffnen und den Designer mehr Verantwortung und Einblicke gibt und der Designer sich ebenfalls neu aufstellt. Wenn ihm bewusst ist, was er alles bereits kann und wie er Design nutzen kann, um wirklich etwas zu bewegen. Design ist mehr als nur Gestaltung.

Was ist also die Lösung?

Für mich ist eins klar geworden. Design und Marketing sind eng verstrickt. In dem folgenden Kapitel möchte ich den Versuch aufstellen, den Design- und Marketingprozess miteinander zu verbinden, um so einen agilen, effektiven Arbeitsrhythmus zu schaffen.



## 6. DIE SYNERGIE



# Synergie - Eine Definition



*„Synergie beschreibt das Zusammenwirken verschiedener Einheiten mit dem Ergebnis gegenseitiger Förderung oder eines gemeinsamen Nutzens. Ziel ist es letztlich, dass das Ganze mehr wird als die Summe seiner Teile.“*

- Prof. Dr. Michael Mirow,  
Wirtschaftsingenieur

Das Wort „Synergie“ kommt aus dem griechischen (συνέργεια - synergeia) und setzt sich aus den Begriffen *syn* (Zusammen) und *ergon* (Werk, Arbeit) zusammen. (vgl. Begriffsgeschichte)

„Inhaltlich bezeichnet die Synergie/ der Synergismus das gemeinsame Wirken von Stoffen, Kräften und / oder Lebewesen. Dieses gemeinsame Wirken ist im Sinne einer gegenseitigen Förderung oder einem gemeinsam resultierenden Nutzen zu verstehen.“ (vgl. gründerWelt) Geprägt wurde der Begriff durch die Theologen, die damit die Zusammenwirkung von Mensch und Gottes Willen beschrieben wurde. Allerdings wandelte sich das Wort schnell und prägt jetzt eine holistische Bedeutung, die der berühmten These des griechischen Philosophen Aristoteles zugrunde liegt:

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

Für die Neuinterpretation des Begriffs Synergie ist vor allem der US-amerikanische Architekt und Philosophen Richard Buckminster Fuller (1895-1983) verantwortlich. (90 vgl. Lothar Kuhn, 2020)

Er führte das Prinzip der systematischen Planung und Gestaltung ein, ein System des ganzheitlichen Denkens, die Ganzheit der Erfahrung und des Wissens überhaupt. Sie macht es sich zur Aufgabe, die Wechselbeziehung von Erfahrungen und Denkprozessen zu verstehen und Methoden zu identifizieren. Philosophisch betrachtet, bietet die Synergie eine **Basis der Problemlösung** und findet daher in allen Bereichen des menschlichen Strebens Anwendung. Synergie betrachtet das Verhalten eines gesamten Systems, im Vergleich, zu den separaten Teilen, aus dem es besteht.

(91 vgl. o.A, o.D)

Der Physiker Hermann Haken nutzte den Begriff der Synergetik in seinem Gebiet. Durch seiner „Lehre vom Zusammenwirken“ (science of cooperation) schafft er ein fachübergreifendes Beschreibung komplexer, selbstorganisierender Systeme, die Psychologie, Neurowissenschaft, Linguistik, Soziologie oder auch Ökonomie zu einer neuen theoretischen Denkweise anstiftete. Diese prägende Begriffserklärung sorgte im 20. Jahrhundert dafür, dass eine Veränderung in der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Praxis eintritt. Egal aus welcher Perspektive heraus, (Philosophie, Technik, Wirtschaft, etc.) man versteht das Synergie-Konzept als Querverbindung zwischen verschiedener Wissensfelder. (89 vgl. Tatjana Petzer, 2017)

# Der Synergieeffekt - Anwendung und Nutzung

Mittlerweile ist der Begriff des Synergieeffekts in so gut wie allen Berufsfeldern vertreten und beschreibt die **Wirkung einer Zusammenschließung von mehreren Parteien zur Maximierung von Effizienz und Wirkungsgrad**. Während sich das Synergiepotenzial darauf konzentriert, welche theoretischen Auswirkungen erreicht werden können, beschäftigt sich der Synergieeffekt mit den konkreten Folgen dieser Zusammenkunft. (96 vgl. o.A, o.D)

Aber wie genau sieht eine Synergie in Bezug auf Unternehmensstrukturen aus?

Oft verbinden sich Unternehmen und gehen Kooperationen und Zusammenschlüsse ein, aus denen sie sich einen Vorteil erhoffen. Grundsätzlich beinhaltet der Synergieeffekt drei wesentliche Kernbereiche:

(95 vgl. o.A, o.D)

Bezieht man dieses Konzept auf den Arbeiter, so ist klar, dass eine zusammenhängende Gruppe wesentlich effektiver arbeitet, als eine einzelne Person. So könnten auch Synergien aus unterschiedliche Abteilungen von großem Vorteil sein (siehe agile Arbeiten).

Durch eine Kombination von Spezialisten ihres Gebiets, hin zu einem einzigen Mechanismus, kann ein **synergetischer Effekt** erreicht werden. Hierfür muss ein gemeinsames Ziel innerhalb des Arbeitsprozesses formuliert werden. Klar ist, es ist wesentlich schwieriger, ein erfolgreiches Unternehmen zu führen, wenn man alleine agiert. Im Gegenzug zu einem funktionierenden, guten Team, was gemeinsame Interessen und Werte vertritt.

(97 vgl. o.A, o.D)

## UNIVERSELLER SYNERGIEEFFEKT

Austritt bei so gut wie jeder  
Zusammenwirkung  
z.B. Kostensenkung durch eine Finanz- und  
Personalwesenfusionierung

## ENDEMISCHE SYNERGIEEFFEKT

Auftritt nur bei engen, ähnlich-identischen  
Bereichen  
z.B. Bündelung der Produktion

## SPEZIFISCHE SYNERGIEEFFEKT

Auftritt nur in Sonderfällen  
z.B. Teilen von Patenten oder Lizenzen

## WEITERE AUSWIRKUNGEN VORTEILE

- Ressourcen kombinieren
- Know-How optimal nutzen
- Markenbekanntheit steigern
- Stärken / Schwächen können ausgeglichen werden
- unternehmerische Chancen vergrößern
- Risiken teilen
- Marktstellung verbessern
- Zeiten verkürzen

# Ein methodischer Ansatz

In der Synergie gilt der Leitsatz „Das Gesamte ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Umgangssprachlich spricht man auch von  $1+1=3$ . Was ist also dieses  $+1$ , was sich ergibt?

Mit meinem letzten Kapitel möchte ich einen Denkstoß geben, Prozesse in einem Unternehmen neu zu betrachten und ein agiles Arbeitsumfeld zu schaffen. Hierfür orientiere ich mich an dem klassischen **Design-Management** und **Marketing-Managementprozess**. Design und Marketing stehen exemplarisch für zwei Abteilungen in einem Unternehmen, die voneinander profitieren können.

Während meines Studiums „integriertes Produktdesign“ habe ich den Designprozess schon an vielen Projekten durchgeführt. In meinem ersten Praktikum und Werkstudentenjob arbeitete ich bei einem Unternehmen in München in der **Designabteilung**. Dort konnte ich lernen, wie der Designprozess während eines realen Projektes angewendet wird.

Als Expertise für den Marketing-Managementprozess zählt für mich mein zweiter Werkstudentenjob bei einem Unternehmen in Coburg. Dort habe ich mich bewusst auf eine Stelle in der **Marketingabteilung** beworben, um auch dieses Gebiet besser zu verstehen und Verbindungen zu finden.

Während der Bearbeitung des letzten Kapitels Prozesse ist bereits deutlich geworden, wie ähnlich sich die zwei Abteilungen sind. Denn sie verfolgen die gleichen Ziele, sammeln ähnliche Informationen und bilden Überschneidungen. Während meiner Arbeit in verschiedenen Unternehmen habe ich sie allerdings sehr getrennt voneinander wahrgenommen. Mein Versuch, den ich als letzten Part meiner Arbeit durchführen möchte, ist aufzuzeigen, wie ein gemeinsamer Prozess aussehen könnte. **Der Prozess steht hierbei sinnbildlich für eine gemeinsame Zusammenarbeit**. Betrachtet man die Prozesse genau, sind sie eine Art Anleitung. Ein Ablauf, der durchgeführt wird, um an alles Wichtige zu denken.

Diese Bearbeitung der Prozesse passiert allerdings eher unterbewusst, jedenfalls laut meiner Erfahrungen mit Unternehmen. Es sind eher Abläufe, die durch die Erfahrung der Mitarbeiter mittlerweile automatisch durchlaufen werden. Es ist eine Art Hilfestellung, eine Orientierung, die man in sich trägt, um den Überblick in einem großen neuen Projekt nicht zu verlieren. Zusätzlich sind sie eher als Zyklus oder Schnecke zu verstehen, anstatt linear, mit andauernden, intensiven Iterationen. Sie sind also eine innerer **Ablauf-, Denk- und Orientierungsplan**.

$1+1=3$ .

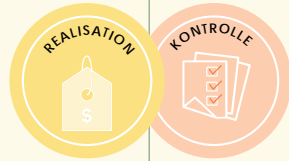
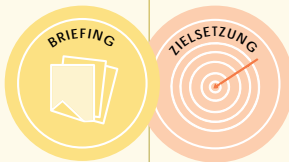
Was würde passieren, wenn man den Prozess des Designers nimmt und ihn mit dem des Marketingexperten kombiniert? Wenn man sie sinnbildlich wie zwei Folien übereinander legt. Welche Überschneidungen, Zusammenhänge, Ergänzungen und Intensivierungen würden sich ergeben?

Welcher neue **agile Denk- und Arbeitsprozess** könnte sich dadurch ergeben und welchen Mehrwert ergibt sich gegenüber der getrennten Variante?

Ein methodischer Ansatz.

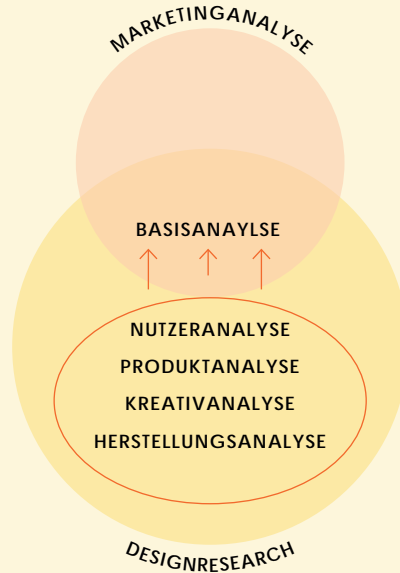
Wir stellen uns ein Unternehmen vor, das sowohl über eine Marketing- als auch eine Designabteilung verfügt. Sie arbeiten bisher getrennt. Jeder bleibt in seinem Arbeitsbereich, Aufgaben werden verteilt, ausgearbeitet und abgegeben. Die Auswirkungen einer Zusammenlegung der einzelnen Prozesse werden im folgenden beschrieben. Die Annahmen und Argumente stützen sich auf Erfahrungsberichte, meiner vorhergegangenen intensiven Recherche, eigenen Erfahrungen und Gesprächen mit Experten.

# Designprozess



# Marketingprozess

# Design und Marketing- ANALYSE



Grafik 48 Design und Marketing - Analyse

## BISHERIGES PROBLEM

Im Vergleich zum Marketingprozess findet die Basisanalyse von Daten und Fakten im Designprozess wesentlich später statt, in der Recherchephase. Sie haben somit zwar Erfahrung mit der Erfassung dieser wichtigen ersten Daten. Für sie ist es allerdings wesentlich mühseliger, einen Überblick über Daten von Wettbewerbern, der eigenen Markteinordnung, und vieles mehr, zu erhalten. Sie besitzen nicht die benötigten Ressourcen, im Gegensatz zum Marketingteam.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass der Designer im alten Denkprozess erst nach der Analysephase im Briefing hinzugezogen wird. Somit sind die größten Entscheidungen bereits gefallen. Durch die vorangegangene Ausschließung des Designteams führt dieses in seiner Recherchephase ebenfalls eine Basisanalyse durch, anstatt sich direkt auf die vorher aussortierten, wichtigsten Informationen konzentriert. Das raubt ihm Zeit und kann zu Widersprüchen oder Missverständnissen führen.

## GEMEINSAME LÖSUNG

Der Start dieses gemeinsamen Arbeitsprozesses beginnt mit der **Marketinganalyse**. Diese Phase kann sowohl als ersten Prozessschritt angesehen werden, als auch als letzter. Somit gibt es Überschneidungen mit dem Punkt der Kontrolle. Während der Analysephase gilt es, eine Grundlage an Fakten und Daten zu sammeln. So erhält man einen Überblick über das Unternehmen. Als „elementare Schnittstelle, welche Unternehmen auf die Bedürfnisse des jeweiligen Marktsegments ausrichtet und funktionsübergreifend die Umsetzung marktorientierter Maßnahmen begleitet“ (vgl. Martin Heubel, 2020) sitzt Marketing quasi an der Quelle dieser entscheidenden Informationen, die im ersten Schritt benötigt werden. Hier kann das Marketingteam durch ihre betriebswirtschaftlich basierte Ausbildung dem Designteam aushelfen. Sie besitzen ein ausgeprägtes **Wissen über das Unternehmen und dem Markt**. Dieser erste Step ist entscheidend für die Weiterführung des Prozesses. Den hier

wird der Weg gelegt, der zur späteren Aufgabenstellung führt. **Durch meine Zusammenführung werden Designer von Beginn an mit einbezogen.** Das ist deshalb so wichtig, weil der Designer sehr gut ist, Ansätze in Zusammenhänge zu bringen und das große Ganze zu sehen (siehe Kapitel 1. Fähigkeiten des Designers). Er verbindet den rationalen, objektiven, analytischen Research mit seiner Vorstellungskraft und wichtige Daten können so zielführender ausgewertet werden (siehe Kapitel Prozesse: Designresearch)

Es könnte jedoch den Anschein machen, die Recherchephase des Designprozesses und die Analysephase des Marketingprozesses würden zusammen gehören und sind quasi gleich. Doch zum Designprozess zählen weitere wichtige Punkte, wie die Nutzer-, Produkt- oder Kreativanalyse. Eine Schnittstelle zur Marketinganalyse bildet sich jedoch meiner Interpretation nach nur in der Basisanalyse. Aus diesem Grund ist es nicht sinnvoll, das gesamte Potenzial der Designrecherche in der Analysephase auszuschöpfen, wenn noch nicht klar steht, welche genau Aufgabenstellung erfüllt werden soll. Daher würde ich für die Zusammenführung der Prozesse die Designresearchphase aufteilen. Wie bereits im letzten Absatz beschrieben, gibt es eine große Überschneidung von Tools, die in der Basisanalyse im Designprozess und in der Marketinganalyse verwendet werden. Diese werden zusammengefasst und unter dem Punkt ANALYSE bearbeitet.

Wenn im Schritt ZIELSETZUNG die genaue Aufgabe definiert wurde, kann als nächster Schritt der zweite Teil des Designresearch eingesetzt werden. So können gezielter Informationen gesammelt und erfasst werden.

Designer und Marketingexperten besitzen einen großen Werkzeugkoffer, voll mit Tools und Hilfestellungen, um ihren Prozess in den einzelnen Schritten zu bearbeiten. Auf der rechten Seite sieht man einen Ausschnitt der Werkzeuge, die für die ANALYSE und RECHERCHE hilfreich sein können.

## WERKZEUGE

STATUS - QUO ANALYSE

IST- ANALYSE

SITUATIONSANALYSE  
(MAKRO, MICRO, UNTERNEHMEN)

SWAT- ANALYSE

SZENARIO-TECHNIK

STÄRKEN-SCHWÄCHEN PROFIL

PORTFOLIOANALYSE

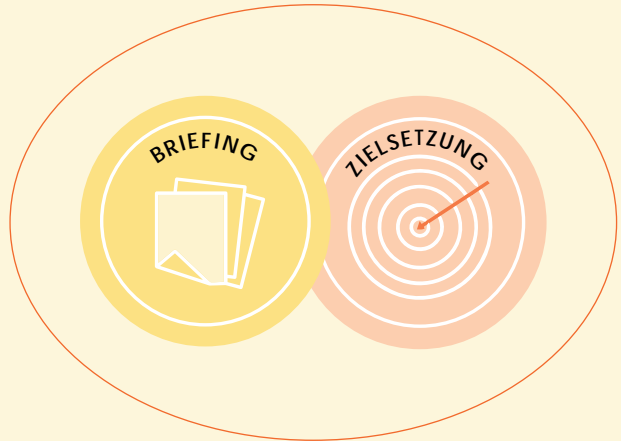
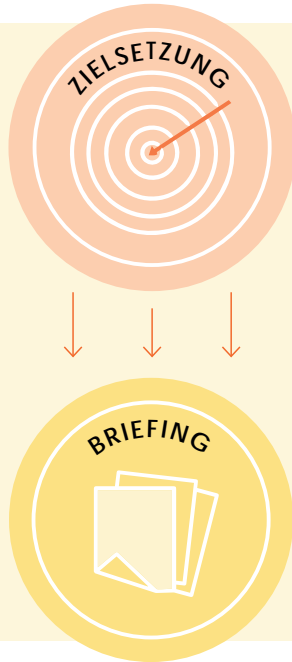
MARKTANALYSE

WETTBEWERBSANALYSE

MARKTPOTENZIAL

Grafik 49 Toolbox - Analyse

# Design und Marketing- ZIELFINDUNG



**Grafik 50** Design und Marketing - Zielfindung

## BISHERIGES PROBLEM

Üblicherweise ist das Briefing der erste Kontakt des Designers zu seinem neuen Auftrag. Die Führungsebene hat sich etwas überlegt, was als nächstes benötigt wird und briefen jetzt das Designteam, sich zu dieser Idee etwas einfallen zu lassen. Die wichtigsten Entscheidungen sind hier oft schon gefallen. Wie im Vorpunkt ANALYSE bereits beschrieben, kostet es extrem viel Zeit, das Designteam aufzuklären, welches Projekt als Nächstes ansteht. Denn die in der ANALYSE Phase gesammelten Informationen müssen verständlich weitergetragen werden, damit sowohl das Marketing- als auch das Designteam auf dem gleichen Stand sind. Dass Entscheidungen und Grenzen nachvollziehbar sind.

Der Designer muss Zugriff auf alle Rahmendaten bekommen, um zu wissen, in welchem Kosmos sich das Projekt bewegt und in welche Richtung seine Entwürfe gehen dürfen. Das erfordert eine intensive Kommunikation zwischen den zwei Parteien.

## GEMEINSAMES LÖSUNG

Aus dem Marketingprozessschritt ZIELSETZUNG ergibt sich ein schlüssiges Ziel, was in dem darauffolgenden Briefinggespräch an die Designer weitergegeben wird. Durch meine Zusammenführung würde sich eine ganz neue Dynamik in diesem Prozessschritt ergeben. Denn so bekommt der Designer die Chance, die Aufgabenstellung mitzugestalten. So entsteht ein ausgewogenes Partnerverhältnis. Betrachtet man die Ziele, die für das Marketingteam entscheidend sind, so lassen sich erneute Überscheidungen feststellen. Die **vorökonomischen Ziele** (Markenbekanntheit), **ökonomischen Ziele** (Verkaufszahlen, Kundenloyalität) sind auch im Design vertreten. Durch die erarbeitete **Designstory** können sie umgesetzt werden. Eine Zusammenarbeit könnte daher so aussehen, dass das Marketingteam durch die stetige Marktbeobachtung ein gutes Gefühl für die relevanten Zahlen und Zielen hat, die das Unternehmen benötigt. Hier greift der große Mehrwert des Designers in dieser Phase. Denn er

hat das Know-how, direkt eine Lösung zu bieten. Er hat ein gutes Gefühl für den Gesamtkosmos, indem er sich befindet und kann so schnell und effektiv urteilen, welche Ziele sinnvoll sind und wie man sie umsetzen könnte. Durch die gemeinsame Vorarbeit der ANALYSE ist jeder auf dem gleichen Stand und Missverständnisse können vermieden werden. Zusätzlich verschmelzen zwei Steps (Aufgabenstellung und Briefing) in eines, was dem Unternehmen Zeit erspart. Das Designteam muss nicht mühselig gebrieft werden, ihm muss nicht der gesamte Rahmen und gesammelten Informationen erklärt werden. Der Designer bekommt direkt zu Beginn alles mit und erhält somit ein gutes Gefühl für die Relevanz von Eckdaten. Durch den gemeinsamen Austausch wird beiden Parteien klar, was den anderen wichtig ist, wie sie denken und auf was sie Wert legen. So wird eine gute Grundlage für weitere Arbeitsschritte gelegt. Denn es ist klar zu sagen, die Zielfindung ist das WHY einer Aufgabe. Sie sollte der rote Faden sein, der sich durch alle Entscheidungen zieht.

Im Designbriefing geht es immer um den Auftraggeber, er steht im Fokus. Bei einem gemeinsamen Arbeitsprozess wäre natürlich (gehen wir von dem angenommenen Szenario aus, der Auftrag ist innerhalb eines Unternehmens) der Auftraggeber in erster Linie immer noch die Führungsebene, für die letzten Endes gearbeitet wird. Doch werden gemeinsam Entscheidungen getroffen, so verschiebt sich auch das Bild des Auftraggebers für den Designer und er ist auf einmal Teil davon. So arbeitet er nicht mehr nur *für* jemanden. Er arbeitet auch, um seine eigenen erarbeiteten Ziele umzusetzen. Daraus ergibt sich eine ganz neue Motivation.

Designer und Marketingexperten besitzen einen großen Werkzeugkoffer, voll mit Tools und Hilfestellungen, um ihren Prozess in den einzelnen Schritten zu bearbeiten. Auf der rechten Seite sieht man einen Ausschnitt der Werkzeuge, die für das BRIEFING und die ZIELFINDUNG hilfreich sein können.

## WERKZEUGE

W-FRAGEN

SMART-METHODE

CONSUMER BENEFIT

5 REASONS WHY

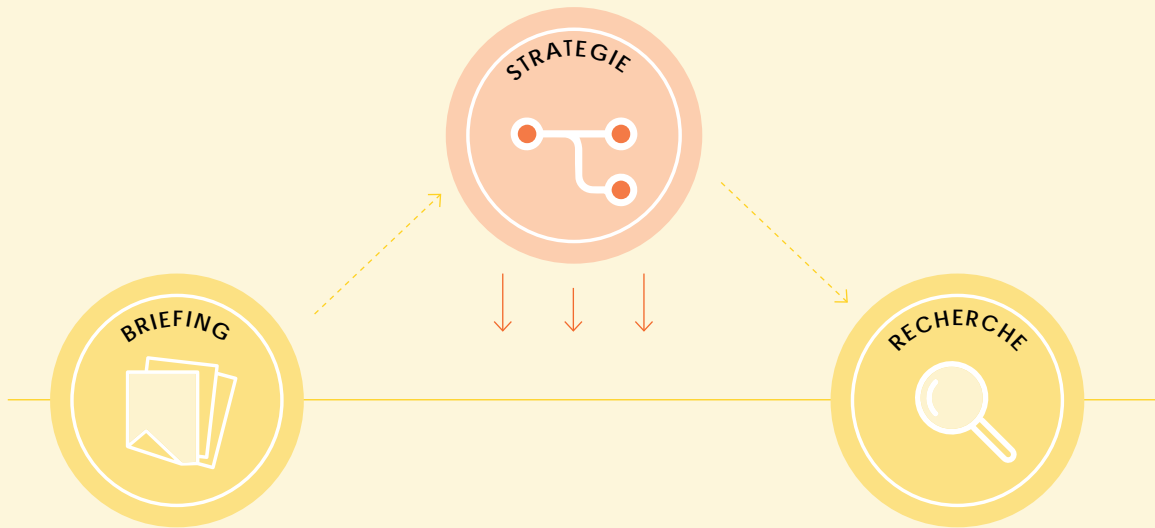
STORYTELLING

ZIELGRUPPENANALYSE

GOLDEN CIRCLE

Grafik 51 Toolbox - Zielfindung

# Design und Marketing-STRATEGIE



Grafik 52 Design und Marketing - Strategie

## BISHERIGES PROBLEM

Im bisherigen Designprozess wird nach der Aufgabenstellung direkt in die Recherchephase übergeleitet. Nach dem intensiven Gespräch mit dem Auftraggeber im Briefing erfolgt die Recherchephase meist mit weniger Absprachen. Der Designer schafft sich erst einmal einen Überblick und arbeitet sich in das Thema ein. Das erfordert vor allem Zeit. Die Recherche kann in viele Richtungen gehen, die nach einem Feedbackgespräch wieder hinfällig sind.

Aus Sicht des Marketingteams erfolgt nach der Zielfindung allerdings erst einmal eine Strategiephase, bevor die Marketingaktivität beginnt. Eine solche Strategie zu erarbeiten, ist intensiv und muss in alle Richtungen durchgespielt werden. Aus diesem Grund wird sie nur ungern über Bord geworfen, sollte man bei der Aktivität feststellen, dass sich Denkfehler eingeschlichen haben. Die größte Aktivität erfolgt jedoch vom Designteam aus. Ihre Entwürfe sollten im besten Fall auf der Strategie aufbauen.

## GEMEINSAME LÖSUNG

Eine erarbeitete Strategie ist wie ein Stadtplan. Er gibt eine Orientierung und weist einen die Richtung vor. Die Strategie basiert auf den vorher analysierten und festgelegten Zielen. Sie bilden somit das Zentrum. Daraus ergeben sich Wege und Richtungen, die das Ziel umsetzen.



Grafik 53 Strategie

Daher ist es ebenso möglich, dass ein Ziel durch mehrerer Wege erreicht werden kann.

Ein Beispiel: Setzt man sich als Unternehmen das Ziel, die Markenbekanntheit zu erhöhen, so ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten. Eine Strategie könnte daher sein, eine neue Innovation in einem bestimmten Bereich an den Markt zu bringen. Ein Alleinstellungsmerkmal fördert die Bekanntheit der Marke enorm. Eine weitere Strategie könnte auch sein, eine neue Kampagne ins Leben zu rufen und mit Markenbotschaftern zu arbeiten. Dadurch können viele neue Kundenkontakte entstehen. An diesem Beispiel zeigt sich, dass es selten nur einen Weg gibt. Es gibt immer eine Menge an Möglichkeiten und Potenzialen, die abgewogen werden müssen. Eine gemeinsame Bearbeitung der Strategie hilft, wirklich den richtigen Weg zu finden und keine Umwege zu gehen.

Das Marketingteam hat den großen Vorteil, durch eine so frühe Ansprache mit den Designern eine wirklich sichere, stabile Strategie aufzubauen. Indem sie diejenigen mit ins Boot holen, die auch für die Umsetzung und Visualisierung zuständig sind, können Schwachstellen vermieden und Potenziale gefördert werden. Für den Designer erleichtert ihn dieser Zwischenschritt seine große Phase der Recherche. Denn durch eine erarbeitete Strategie kann viel gezielter recherchiert werden.

Ein gemeinsamer Weg ist immer leichter zu gehen, durch eine gemeinschaftliche Strategie wird die Wegrichtung zusammen entschieden. Das sorgt für ein besseres Teamgefühl.

Designer und Marketingexperten besitzen einen großen Werkzeugkoffer, voll mit Tools und Hilfestellungen, um ihren Prozess in den einzelnen Schritten zu bearbeiten. Auf der rechten Seite sieht man einen Ausschnitt der Werkzeuge, die für die STRATEGIE hilfreich sein können.

## WERKZEUGE

BRANCHENSTRUKTURANALYSE

KERNKOMPETENZEN PORTFOLIO

STEP ANALYSE

SWOTMATRIX

ANSOFF MATRIX

BLUE OCEAN STRATEGY

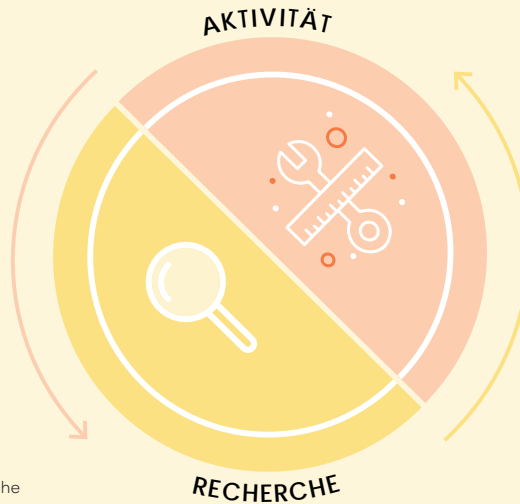
STRATEGISCHE ERFOLGSPOSITIONIERUNG (SEP)

MINTZBERG-STRATEGIEBRÜCKE

INITIO STRATEGIEMODELL

Grafik 54 Toolbox - Strategie

# Design und Marketing- RECHERCHE



Grafik 55 Design und Marketing - Recherche

## GEMEINSAME LÖSUNG

Nach langer, intensiver Vorbereitung geht es nun an die Recherche. Hierfür würde durch die Zusammenführung der beiden Prozesse ein gemeinsamer nächster Schritt entstehen. Während im Design die große Nutzer-, Produkt-, Material- oder auch Trendrecherche beginnt, überprüft das Marketing die Marktaktivität durch die vier P's. Hierbei werden alle Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten erfasst und im Auge behalten, die eine erfolgreiche Vermarktung von Produkt und Dienstleistung ermöglichen.

Durch die gleichzeitige Bearbeitung von der Marketingaktivität und des Designresearch können sie einander stützen und voneinander profitieren.

Die Strategie und die Zieldefinition geben dem Designer bereits eine Richtung der Recherche vor. Das erspart Zeit und viel Aufwand. Mehr Qualität statt Quantität sorgt für ein besseres, nutzbareres Suchergebnis. Während dessen analysiert das Marketing ihre wichtigsten Punkte Preis, Produkt, Platzierung und Promotion. **So werden zwei Bereiche abgedeckt. Das Neue, durch das Designresearch und das Bestehende, durch das Marketing.**

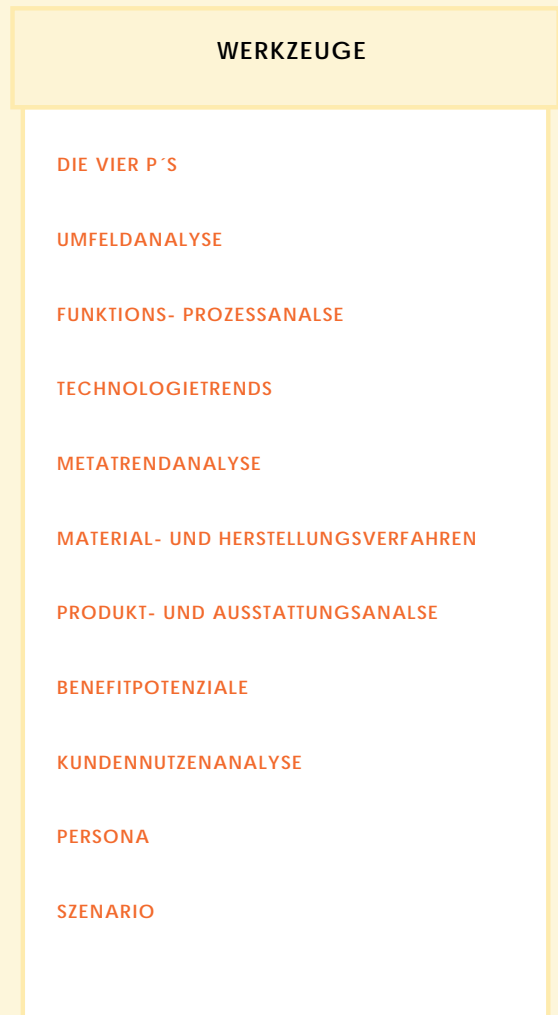


Grafik 56 Die 4 P's

Das liefert einen hohen Mehrwert in der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Services. Alles kann im Auge behalten werden und durch die gemeinsame Arbeit werden Missverständnisse oder fehlende Kommunikation vermieden. Fällt dem Marketing zum Beispiel eine Besonderheit innerhalb ihrer vier Distributionspolitiken auf, so kann schnell darauf reagiert werden. Ebenfalls könnte ein neues Material, das von der Designabteilung im Research entdeckt wurde, direkten Einfluss auf die Preispolitik bekommen. Solche gegenseitigen Einflüsse schnell und effektiv zu erkennen und sie auch zu nutzen, kann entscheidend sein, wenn es um den Wettbewerb auf dem Markt geht.

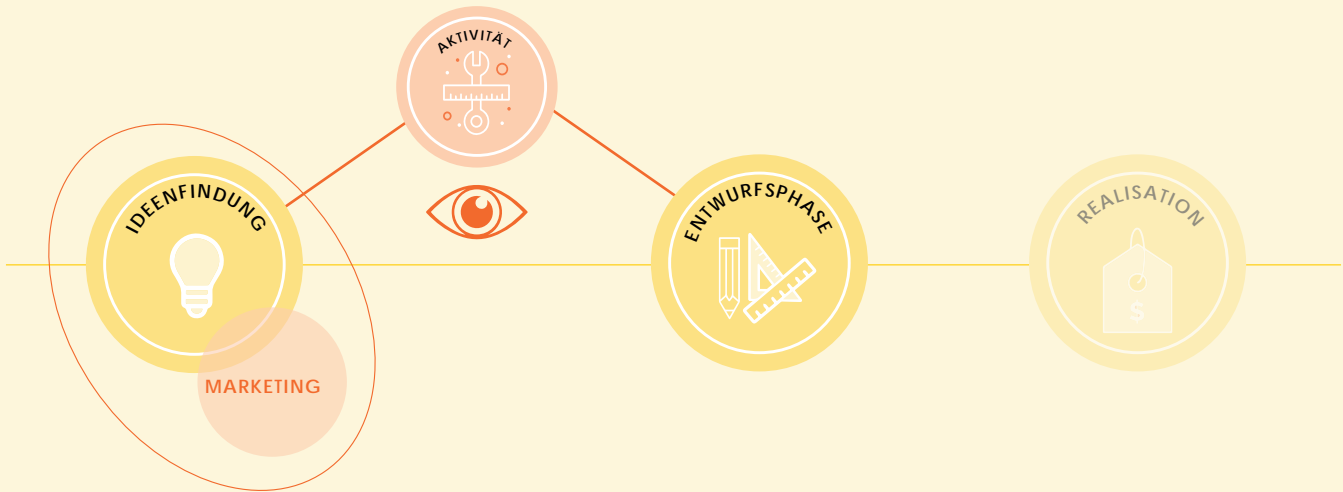
So könnten also die zwei Prozesspunkte Design-research und Marketingaktivität miteinander verbunden werden. Gemeinsames Arbeiten schafft Verbundenheit. Durch diese Zusammenführung kann ein Grundverständnis der gegenseitigen Abteilungen für einander aufgebaut werden. Denn in diesen Punkten kann man einen guten Einblick erhalten, womit sich die jeweilige Abteilung beschäftigt. So sind das Marketinginstrument der vier P's ein Bild davon, wie weitreichend die Disziplin des Marketings eigentlich ist. Durch ihre Analysen fällen sie Entscheidungen und Einflüsse, die sich weit über die Werbung und die Kommunikation von Produkten erstreckt. Sie beschäftigen sich mit dem gesamten Unternehmen, den Strukturen, Prozessen, Bedürfnissen von Kunden und vieles mehr. So habe sie einen direkten und wichtigen Einfluss auf die Arbeit der Designer. Andersherum ist das natürlich genauso. Die Ideen, Rechercheergebnisse, Eindrücke und Erfahrungen der Designer können für die Preis-, Produkt-, Distributions-, und Kommunikationspolitik genutzt werden.

Designer und Marketingexperten besitzen einen großen Werkzeugkoffer, voll mit Tools und Hilfestellungen, um ihren Prozess in den einzelnen Schritten zu bearbeiten. Auf der rechten Seite sieht man einen Ausschnitt der Werkzeuge, die für die RECHERCHE und der AKTIVITÄT hilfreich sein können.



Grafik 57 Toolbox - Recherche

# Design und Marketing- Produktentwicklung



Grafik 58 Design und Marketing - Produktentwicklung

## BISHERIGES PROBLEM

In der Ideenfindungs- und Entwurfsphase des Designprozesses entstehen Konzepte, Services, Ideen und Entwürfe, die ausgearbeitet werden. Da dieser Prozess oft nur der Designer „kann“, also neue Produkte zu entwerfen, ihnen eine visuelle Umsetzung zu geben, werden diese Schritte meistens alleine in der Designabteilung getätigt. Die Designer sind dort unter sich, zeichnen, recherchieren, erstellen, testen und bauen. Durch diese Abkapslung können Entscheidungsträger oft nicht ganz nachvollziehen, warum der Designer sich für diesen Entwurf entschieden hat. Zusätzlich werden Ideen in der Anfangsphase oft schon im Keim erstickt, da sie den Anschein machen, zu teuer, zu aufwändig oder zu ineffektiv zu sein. Hier ist eine große Frustration, vor allem bei den Designern, zu spüren, die sich in der anstrengendsten Phase ihrer Arbeit nicht wertgeschätzt und verstanden fühlen. Durch die Einschränkungen werden ihnen oft Sperren oder Hindernisse in den Weg gelegt.

In der Realisation hingegen werden sie oft schon wieder aus dem Prozess ausgeschlossen, da ihre „Design Arbeit“ erledigt scheint. Dafür arbeiten andere Mitarbeiter an den entworfenen Produkten des Designers weiter, die aber nur durch Erzählung verstehen können, was sich der Designer bei diesem Produkt gedacht hat. So werden die Endprodukte oft falsch nach außen kommuniziert, platziert und vermarktet. Dabei weiß nur der Designer, was er sich wirklich bei seinem Entwurf gedacht hat.

## GEMEINSAME LÖSUNG

Durch diese Trennung der Designer mit den anderen Abteilungen während der Ideen- und Entwurfsphase wird das Unverständnis der gegenseitigen Abteilungen weiter gefördert. Dabei haben sie doch direkten Einfluss aufeinander und können viel voneinander lernen. Durch die Zusammenführung der beiden Prozesse könnte dieses Unverständnis vermieden werden.

Denn dadurch wie die Ideen- und Entwurfsphase transparent für weitere Abteilungen. So können sie Gedankengänge besser nachvollziehen. Eine weitere Möglichkeit, das Marketingteam in der Entstehungsphase eines neuen Produktes intensive mit einzubeziehen, wäre eine gemeinsame Ideenfindungsphase. Hierbei könnte das Designteam einen Design Thinking Workshop anleiten und durchführen. Oder es können unterschiedliche Kreativmethoden zusammen mit dem Marketingteam durchgearbeitet werden. Das fördert sowohl das Arbeitsklima, schafft aber auch einen Einblick in die Welt des Designers und ermöglicht dem Marketing, eigene Ideen mit einfließen zu lassen. Das könnte vor allem deshalb wertvoll sein, da durch die Marketingaktivität wichtige Elemente im Auge behalten werden. Diese sind nicht nur für die Recherchephase relevant, sondern auch in der Ideenphase. Daher sollten die vier P's auch in den nächsten Prozessschritten weiterhin geachtet werden.

Ist ein finaler Entwurf ausgewählt, geht es an die Realisation. Hier ist das Fachwissen der Marketingabteilung gefragt, wenn es darum geht, ein Produkt in den Markt einzuführen. Zusätzlich sind es die Entwurfshintergründe, das, was das Produkt vollständig und einheitlich macht. Diese Informationen kommen vom Designer, da er im Normalfall das Produkt entworfen hat.

Die Zusammensetzung des Expertenwissens des Marketings für den Bereich Markteinführung und Marktverhalten und das Storytelling und die Produktgeschichte, die hinter dem Entwurf des Designers steckt, ergeben ein Produkt, was in sich schlüssig ist und funktioniert.

Die Realisationsphase kann unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden. Daher wird sie sowohl hier als einzelnes ausgezählt, als auch im nächsten Schritt in Kombination mit der Kontrolle.

Designer und Marketingexperten besitzen einen großen Werkzeugkoffer, voll mit Tools und Hilfestellungen, um ihren Prozess in den einzelnen Schritten zu bearbeiten. Auf der rechten Seite sieht man einen Ausschnitt der Werkzeuge, die für die IDEENFINDUNG hilfreich sein können.



Grafik 59 Toolbox - Produktentwicklung

# Design und Marketing- KONTROLLE



Grafik 60 Design und Marketing - Kontrolle

## GEMEINSAME LÖSUNG

Im letzten Schritt des gemeinsamen Arbeitsprozesses geht es um die Kontrolle. Diese finale Untersuchung sorgt dafür, dass Schwachstellen schneller aufgedeckt werden können. Zusätzlich gibt sie einen Aufschluss darüber, ob das vorher festgelegte Ziel auch wirklich erreicht wurde. Viel Potenzial ergibt sich während der Realisation, weswegen sie auch unmittelbar zusammen betrachtet werden können. Hier ist es enorm wichtig, den Markteintritt zu beobachten. Je besser die Kontrolle stattfindet, desto eher können Probleme ausgebessert werden. Wie sich ein Produkt auf dem Markt verhält und wie es vom Kunden angenommen wird, kann erst dann gesagt werden, wenn es wirklich verfügbar ist. Lässt man das Produkt oder den Service dann aber alleine, ohne ihn immer wieder zu prüfen und anzupassen, kann es schnell im Getümmel der Konkurrenz versinken. Daher muss diese Phase sehr aktiv und transparent gestaltet werden. Die Kommunikation der Abteilungen sollte ohne Verzö-

gerungen funktionieren, um schnell reagieren zu können.

Die Kontrolle mit der wichtigste Schritt. Sie kann während des gesamten Arbeitsprozesses immer wieder angewandt werden, oder als finale Aussage am Ende. Ihr Ergebnis kann Auslöser für einen weiteren Durchlauf des Prozesses sein oder zu neuen Analysedaten führen. Daher kann der Prozess auch wie ein Zyklus oder Schnecke interpretiert werden, indem er immer wieder von Anlass gibt, weiter die Produkte zu verfeinern, neue zu entwickeln, auf den aktiven Markt zu reagieren und Schwachstellen zu verbessern.

# 1 + 1 = 3

## Der Mehrwert



### DIE MITARBEITER

Arbeitnehmer wollen vor allem eins: ein angenehmes Arbeitsklima, indem sie wertgeschätzt werden. Durch einen gemeinsamen Arbeitsprozess passiert genau das. Die Designer erhalten mehr Zugriff zu wichtigen Entscheidungen und werden als gleichwertiges Teil des Unternehmens gesehen. Sie sind nicht mehr nur die „Hübschmacher“ am Ende des Prozesses, sondern können ihre Fähigkeiten wirklich unter Beweis stellen und wie bereits in meinem vorherigen Kapitel aufgezeigt, steckt dieses Potenzial bereits in ihnen.

Von einer agilen Arbeitsweise profitiert aber nicht nur der Designer. Verbesserte Kommunikation und ein ausgebautes Verständnis der anderen Partei gegenüber verhindert Frustration. Jeder Arbeitnehmer der sich von seinen Kollegen wirklich verstanden fühlt und weiß, dass seine Arbeit, sein Wissen geschätzt und wirkungsvoll genutzt wird, erlebt ein Arbeitsumfeld, indem er sich entfalten kann. Dieses verbesserte Arbeitsklima hat natürlich wieder Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Faktor und ist somit auch für die Unternehmensführung elementar. In einem Umfeld, indem sich die Arbeiter wohlfühlen, entstehen neue Ideen, Innovationen und vor allem Motivation. Ein gut funktionierender agiler Arbeitsprozess legt den Grundstein für ein ganzheitliches, funktionierendes Produkt, das sowohl auf dem Markt Bestand hat, als auch den Kunden überzeugt.



### DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Unternehmensführung interessiert sich vor allem für den wirtschaftlichen Mehrwert. Hier sehe ich die größte Stärke dieses Ansatzes darin, dass er Arbeitsschritte zusammenbringt und somit **Zeit spart**. Durch die gemeinsame Bearbeitung von einem neuen Projekt werden Kommunikationswege gekürzt und aufwendige Aufklärungen zwischen den zwei Abteilungen vermieden. Wenn das Design bereits zu Beginn mit einbezogen wird, kann das große Designbriefing vermieden, bzw. abgekürzt werden, da der Designer bereits über alle wichtigen Informationen verfügt und die Vorarbeit mitgestaltet hat. Das ermöglicht ihm einen angenehmeren Arbeitsprozess. Meetings können daher sinnvoller genutzt werden, z.B. für eine gemeinsame Diskussion und Ideenfindung, anstatt für den Informationsaustausch von Entscheidungen der abgetrennten Abteilungen.

Ebenfalls können so **Fehlerquellen** vermieden werden. Arbeiten viele verschiedene Leute an einem Projekt, müssen die Arbeitsschritte sauber und für jeden nachvollziehbar sein. Der Aufbau von Rechercheinformationen, hin zu einem fertigen Produkt, sind für jeden einsehbar und verständlich. So können falsche Entscheidungen durch eine Betriebsblindheit innerhalb der eigenen Abteilung vermieden werden.



## DIE DIENSTLEISTUNG

Diese letzten zwei Punkte, der Mehrwert der sich im Unternehmen und bei den Mitarbeitern ergibt, hat einen direkten Einfluss auf das Endprodukt. Egal ob es sich um ein Gebrauchsgegenstand oder ein Service handelt, eine ganzheitliche Betrachtung merkt man dem Ergebnis an und wird auf dem Markt funktionieren.

Dem Designer wird die Möglichkeit gegeben, seine Idee bis zum Ende zu begleiten. Dadurch hat er die Chance, alles aus seinem Entwurf herauszuholen und perfekt einzusetzen. Die Marketingexperten bekommen einen besseren Einblick in die Denkweise des Designers und können seinen Entwurf besser verstehen. Das gibt ihnen die Möglichkeit, es nachhaltiger in den Markt einzupflegen und die Marketingaktivitäten zu optimieren. Auch das gesamte, angenehmere Arbeitsklima wird sich durch Motivation und Engagement auf das Ergebnis auswirken.

Es ist die einheitliche Betrachtung und Umsetzung eines Entwurfes, was ihn funktionieren lässt.

Ein funktionierendes, gutes Produkt wirkt sich natürlich auch wieder auf das Unternehmen und die Mitarbeiter aus, denn ein erfolgreiches Ergebnis sorgt für mehr Umsatz, eine Steigerung der Markenbekanntheit und mehr Möglichkeiten für die Mitarbeiter.



## DER KUNDE

Zuletzt gibt es noch einen anderen, sehr großen und wichtigen Mehrwert einer solchen methodischen Arbeitsweise. Der Kunde ist für ein Unternehmen unverzichtbar, denn mit ihm steht und fällt der Erfolg. Alle bisher genannten Punkte haben eine direkte Einwirkung auf den Kunden. Zufriedene Mitarbeiter reden positiv von ihrem Arbeitgeber. Das wird sich herumsprechen, genauso wie die verbesserten Produkte. Die Außenarbeit, die hier betrieben wird, aktiv als auch passiv, ist hier entscheidend.

Denn welchen Ruf ein Unternehmen hat, wie es mit seinen Mitarbeitern umgeht und welche Chancen ihnen gegeben werden, wird die Sicht des Kunden auf das Unternehmen beeinflussen. Denn der Kunden möchte sich mit dem Unternehmen identifizieren, welche Werte sie vertreten und wofür sie stehen.

Das ganzheitliche Produkt oder die Dienstleistung überzeugt den Kunden nachhaltig und er bleibt markentreu.

Diese Kundentreue und -zufriedenheit wirkt sich wiederum ebenfalls auf das Unternehmen und somit auch auf die Mitarbeiter aus.

Man sieht also, alle Punkte, das Unternehmen, die Mitarbeiter, die Dienstleistung und der Kunde, sie hängen alle miteinander zusammen. Auch das ist wichtig zu wissen, um ein Unternehmen aufzubauen, das eine ganzheitliche Arbeitsweise hat.

## Mein Fazit

Dieser methodische Ansatz zeigt schnell und einfach auf, welches Potenzial in einer agilen Arbeitsweise steckt, in der Designer voll und ganz in den Unternehmensprozess mit aufgenommen werden. Design kann eine Führung geben, neue Perspektiven öffnen und aus einem Gedanken oder eine Idee ein ganzheitliches Konzept erstellen.

So „einfach“ es jedoch theoretisch wäre, in der Praxis sieht es ganz anders aus. Dort verharren Unternehmen an Prozessen und Abläufe, die zwar funktionieren, allerdings nicht mehr zeitgemäß sind. Design gibt in der heutigen Zeit so viel an Möglichkeiten und das ist auch nötig, in einer Welt, die sich so schnell verändert.

**Meine Arbeit war bisher ebenfalls theoretisch. Was nun folgt, ist der praktische Teil.** Hierfür möchte ich an diejenigen herantreten, die meine Thematik am stärksten trifft. Designer, die in oder für ein Unternehmen arbeiten. Auch hier möchte ich noch einmal zum Ausdruck bringen, wie wichtig es ist, als Designer zu verstehen, dass es an uns liegt, für ein richtiges Designverständnis in unserer Gesellschaft zu sorgen. Wir sind in der Verantwortung.

Unter Betrachtung dieses elementaren Faktos habe ich mir für meinen Praxispart meiner Masterthesis eine Interaktion mit jungen Designern ausgewählt. Hierfür werde ich einen Workshop, mit Stunden des vierten Semesters Produktdesign, planen und durchführen.

Das vierte Semester steht kurz vor seinem Praktikum und somit dem ersten richtigen Kontakt zu einem Unternehmen. Die Schnittstelle von Design und Unternehmen näher zu beleuchten, ist an diesem Punkt sehr wichtig, damit sich die Studenten auf das neue Umfeld vorbereitet fühlen. Zudem ist es für eine Möglichkeit für mich, meine Arbeit erneut zu untersuchen und die gesammelten Informationen in einen interaktiven Workshop umzuwandeln. Hier soll sich ausgetauscht und aufgeklärt werden. Der Workshop verbindet somit die Verantwortung von Designern, richtig nach außen zu kommunizieren und ist ebenfalls eine Möglichkeit für Studenten

sich über ihr eigenes Dasein als Designer bewusster zu werden. Ich habe mich zurück in die Zeit versetzt, als ich ebenfalls im vierten Semester studiert habe. Hier wäre es für mich eine große Hilfe gewesen, mir all diese Dinge bewusst zu machen und zu wissen, was auf mich im Praktikum zukommen kann. Ebenfalls hätte ich mich damit auch besser vorbereitet gefühlt, mir den richtigen Praktikumsplatz auszusuchen und so mehr und bessere Erfahrungen aus meinem Praxissemester mitzunehmen. Wer man als Designer ist und wo man hin möchte, ist keine Frage, die man sich erst stellen sollte, wenn man auf Jobsuche ist. Eine gute Vorbereitung ist immer wichtig und hilft, das ganze Konstrukt Design und Unternehmen zu verstehen, indem man sich später begeben wird.

Der Workshop ist meine Möglichkeit, mein Wissen zu teilen und weiter auszureifen. Er wird zeigen, warum es so wichtig ist, sich manche Elemente visuell bewusst werden zu lassen und warum es auch als junger Designer wichtig ist, sich mit Begriffen wie die Unternehmensstruktur, Brand Identity oder auch der Designführung auseinanderzusetzen.



## 7. DER WORKSHOP





## Meine Vorbereitung

Für die Workshop-Vorbereitung bin ich noch einmal zurück zum Anfang meiner Arbeit gegangen. Zu Beginn habe ich hierfür alle Schlagwörter, Beschreibungen, Hilfsmittel, Aktivitäten und vieles mehr notiert, die mir im Laufe meines Studiums begegnet sind. Im Anschluss habe ich versucht, sie in Verbindung zu setzen und ein einheitliches, gesamtes Bild entstehen zu lassen. Das half mir zu verstehen, in welchem Umfeld der Designer eigentlich gebettet ist und somit wichtige Schnittstellen und Touchpoints zu fokussieren. Diese Mindmap habe ich mit meiner Masterarbeit verglichen und ebenfalls auf Überschneidungen oder Dopplungen untersucht. So wollte ich meinen aktuellen Wissensstand durch meine intensive Recherche mit der Gedankenwelt eines Bachelorstudenten verbinden, um den Bezug zu den Teilnehmern, die sich erst im vierten Bachelorsemester befinden, nicht zu verlieren.

Im Gespräch mit Prof. Torsten Stapelkamp (S.37ff) wurde eines klar, was mir immer wieder in den Kopf kommt, wenn ich über meine Masterarbeit spreche. Der Designer ist in der Verantwortung, zu kommunizieren, was Design wirklich sein kann und wie das Unternehmen von einem richtigen Umgang profitieren kann. Deswegen ist es auch so wichtig, junge Leute, die auf dem Weg sind, Designer zu werden, richtig aufzuklären. Aus diesem Grund ist der Workshop eine tolle Möglichkeit, mein gesammeltes Wissen nach außen zu kommunizieren und Designstudenten auf ihre Arbeit in Unternehmen vorzubereiten.

Da es sich bei den Teilnehmern um Studenten gehandelt hat, die kurz vor ihrem Praxissemester standen und somit bald auf Unternehmen und deren Strukturen und Kulturen treffen werden, bin ich besonders auf die Schnittstelle Design und Unternehmen eingegangen. Hierfür kam vor allem das Kapitel 5 „Unternehmen“ meiner Masterthesis infrage, da dort wichtige Fragen zum Thema **Kommunikation**, **Designverständnis** und **der Wert von Design** aufgeführt wurden. Betrachtet man sich die

Aktivität eines Designers, so kommen seine Aufgaben und sein Wert vor allem darauf an, wie das Unternehmen Design einsetzt und welches Verständnis es davon hat. Hierfür ist die dänische Designleiter ein tolles Modell, um ein besseres Bild davon zu bekommen, auf welche Weise ein Unternehmen Design führen kann. Auch für die Teilnehmer gibt die DDL eine Möglichkeit, sich auf ihre Praxissemester vorzubereiten und ein Unternehmen zu finden, was ihren Vorstellungen der Designaktivitäten widerspiegelt.

Es gibt in meiner Masterthesis eine Menge wichtiger Themenfelder, die innerhalb eines Workshops besprochen werden können und es kommt vor allem auf den aktuellen Stand der Kursteilnehmer an, wie man ihn aufbaut. Dennoch war mir in der Vorbereitung eines am wichtigsten: Ich wollte den Teilnehmern ein realistisches Bild davon geben, in welchem Umfeld sie sich als Designer außerhalb der Hochschule befinden werden und wie sie zu der Arbeit kommen, weswegen sie sich für den Weg als Designer entschieden haben. Somit ging es in erster Linie in der Vorbereitung des Workshops darum, aufzuzeigen, welche **Wertschöpfungskette** uns Designers zugrunde liegt und wie wir diese für uns nutzen können, indem wir sie uns bewusst machen und nach außen mit unseren Touchpoints richtig kommunizieren können.

# Mein Aufbau

## EINLEITUNG

Der Workshop wird mit einer einleitenden Frage gestartet. Um die Kursteilnehmer besser zu lernen und sie anzuregen, über ihr eigenes Designer-Dasein nachzudenken, wird zu Beginn des Workshop folgende Frage an die Teilnehmer weitergeben:

**Auf welche Designaktivität freut ihr euch im Praktikum am meisten?**

Die Antworten werden auf einen Zettel notiert und an die Wand gehängt. Dort wird über sie gesprochen und diskutiert.

Im Anschluss stelle ich mich ebenfalls vor, erzähle über meinen bisherigen Werdegang und was ich mit den Teilnehmern vorhabe.

## START - POSITION VON DESIGNERN

Das große Thema des Workshops heißt „Schnittstelle Design und Unternehmen“. Hierfür bekommen die Studenten erst einmal einen Einblick in die unterschiedlichen Positionen, in der ein Designer arbeiten kann. Die drei Bereiche (**selbstständig, Designagentur, Teil eines Unternehmens**) werden genau erklärt und mit Beispielen belegt. Passend zu diesem Themenfeld wird ein Rückbezug zu dem vorstehenden Praxissemester geschlagen und ich frage die Teilnehmer: **Auf welche Position werdet ihr euch in eurem Praxissemester bewerben?**

## DESIGN IN DER UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Um ein konkretes Beispiel für die Einordnung von Designern in einer **Unternehmensstruktur** aufzuzeigen, wird eine Struktur eines mittelständischen Unternehmens gezeigt, mit dem man als Designer in Kontakt kommen würde. In diese Struktur sollen die Teilnehmer die richtige Position für den Designer finden. Hinterlegt wird dieses Beispiel mit einem direkten Bezug zu unserem Designprozess, um den Teilnehmern eine bessere Orientierung zu geben, da ihnen bisherige Erfahrungen in der Positionierung von Designern und deren Aufgaben in Unternehmen fehlt.

## DIE DÄNISCHE DESIGNLEITER

Nachdem es um die Positionierung von Designern in Unternehmen gegangen war, geht es in dem nächsten großen Themenblock um die Designaktivitäten. Hierfür wird das Modell der dänische Designleiter aufgezeigt und mit Beispielen und Erfahrungsberichten verstärkt. Im Anschluss werden die Teilnehmer in drei Gruppen aufgeteilt, um die drei Bereiche der DDL Design Doing, Design Thinking und Design Being auf folgende Frage durchzuarbeiten: **Erstellt eine Persona und gestaltet sie passend zu eurer Kategorie. Geht ein auf:**

- Fähigkeiten (Was sollte er/sie können)

- Kompetenzen (wie sieht seine/ihre Persönlichkeit aus)

## T-SHAPED MODELL

Das T-shaped Modell zeigt, wie man sich selber als Designer aufstellen muss, um zu zeigen, welchen Wert er in ein Unternehmen bringen kann. So kann er die höchste Stufe der dänischen Designleiter erreichen. Auf Basis dieses Modell schauen sich die drei Gruppen noch einmal die Personas an und ordnen die gesammelten Fähigkeiten und Kompetenzen neu an, sortiert nach „**Tiefe des Fachwissens**“ und „**Breite des Allgemeinwissens**“.

## ENDE - FEEDBACK

Zum Schluss des Workshops wird noch einmal alles wiederholt und ein **Fazit** gebildet. Dieses Fazit beinhaltet den anfänglichen Gedanken, warum ich mich mit den Teilnehmern treffen wollte und zeigt noch einmal genau auf, warum wir die genannten Themenfelder bearbeitet haben. Nun haben auch die Teilnehmer noch einmal die Möglichkeit, zu sagen, was sie aus dem Workshop mitnehmen konnten. Als Letztes können sie ihr Feedback noch auf ein Fragebogen notieren, was von mir im Nachhinein ausgewertet wird.

es. 2015  
welchen Unter  
in Kontakt kommen  
↓  
FRAGE in die Runde:  
Wo ist unsere Arbeit als Design-  
ner vertreten?  
(Klassisch-meisten Fälle)  
(s. 18) sowohl

Einleitung

20min

- Vorstellung der Teilnehmer  
und mir  
↳ + „Was machen wir heute?“

Start

35min

- Position von Designer in Unter-  
nehmen  
↳ Schnittstelle  
↳ Einordnung in Struktur

Pause

25min

- Designaktivität in Unternehmen  
↳ Dänische Designleiter

45min

- TEAMWORK + Besprechung

Pause

30min

- T-shaped Modell für Design-  
ner (TEAMWORK)

Ende

25min

- Zusammenfassung und  
Endfazit + FEEDBACK!

## Mein Workshop - Die Durchführung

18.05.22

4,5

15

4tes

Tag des Workshops

Stunden

Teilnehmer

Semester

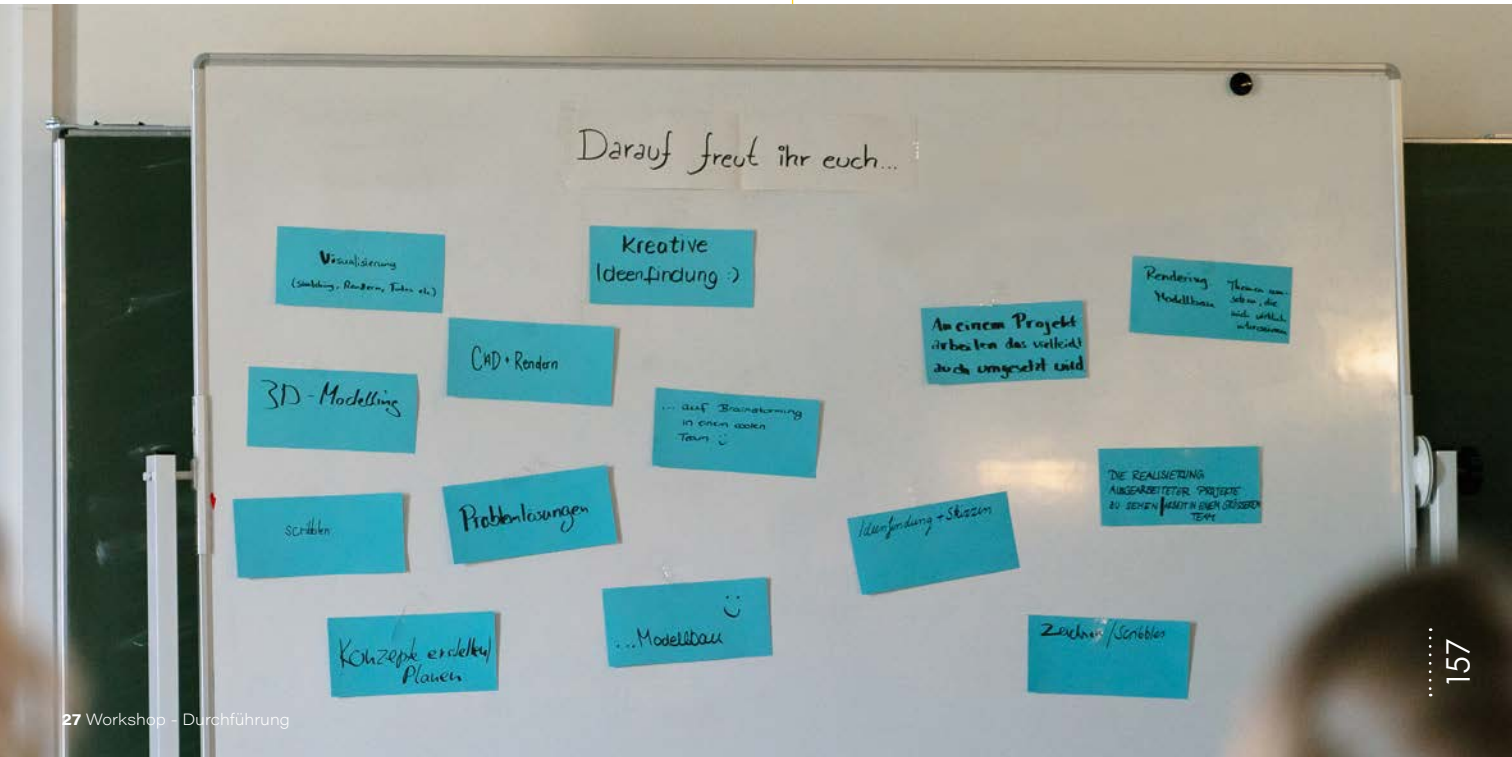
Der Workshop fand am Mittwoch, dem 18. Mai 2022 zwischen 11:30 und 16:00 Uhr statt. Es waren 15 Teilnehmer vor Ort an der Hochschule, die alle Studenten des vierten Semesters waren. Den Kursteilnehmern habe ich vorab einen kleinen Eindruck von dem gegeben, was ich mit ihnen vorhabe. Da die Studenten des vierten Semesters kurz vor ihrem Praxissemester stehen, sollen sie darauf vorbereitet werden, wie genau die Schnittstelle Design(er) und Unternehmen aussieht. Hierbei habe ich mich vor allem an mir selber orientiert und meine Masterthesis auf Themenfelder und Informationen untersucht, die mir bei der Auswahl, der Bewerbung und dem Arbeiten in einem Unternehmen geholfen hätten. Jeder Designer steht selbst in der Verantwortung, wie er sich präsentiert, kommuniziert und wahrgenommen wird. Deshalb ist es sehr wichtig, junge Studenten aufzuklären, sie zu bestärken und aufzuzeigen, welchen Mehrwert sie einem Unternehmen als Designer bieten können. Hierfür muss

man bewusst und visuell arbeiten.

Für meine erste Frage als Einleitung bekam jeder Teilnehmer ein Zettel:

**Auf welche Designaktivität freut ihr euch im Praktikum am meisten?**

Bei der Bearbeitung dieser Frage ist mir aufgefallen, dass sich viele Teilnehmer sehr schwer damit getan haben. Eine Studentin hat es nicht geschafft, eine Aktivität zu benennen. Das zeigt mir, dass sich die Teilnehmer bisher wenig mit der Frage beschäftigt haben, wie ihre Fähigkeiten sind und wie sich das mit ihren Positionen als Praktikant verbinden lässt. Was man von einem Praktikumsplatz erwartet und welche Designaktivitäten zu einem passen, wird (meiner und der Erfahrung der Teilnehmer nach) überschattet von der Sorge, ob man überhaupt einen Praktikumsplatz erhält. Daher bewirbt man sich häufig einfach irgendwo, was sich gut anhört, aber vielleicht nicht seinen eigenen Kompetenzen



gerecht wird. Gedanken zu der eigenen Wahrnehmung als Designer sollten unbedingt vorher bewusst gemacht werden, um umso mehr Erfahrungen mitnehmen zu können.

Nachdem fast alle Teilnehmer etwas auf ihrem Zettel notiert hatten, wurden diese eingesammelt und an ein Whiteboard gehangen, unter den Worten „Darauf freut ihr euch...“. Im Anschluss haben wir die Zettel gemeinsam besprochen. Die Wahl fiel bei vielen Studenten auf den großen Bereich der **Ideenfindung** und **Problemlösung**. Hierzu erklärten die Teilnehmer, dass sie diese Punkte als große Stärke eines Designers sehen und sich darauf freuen, kreativ zu arbeiten und für Projekte zuständig zu sein. Wo sich so gut wie alle Teilnehmer einig waren, war, dass sie sich freuen, Ideen in die Wirklichkeit umsetzen zu können, Entwürfe zu realisieren. Was auch häufig genannt wurde, war der **Konstruieren**, also das Skizzieren, das Rendern und der Modellbau. Als ich nachgefragt habe, sagte ein

Kursteilnehmer, dass er sich vor allem auf das Rendern und CAD freuen würde, weil das seine große Schwachstelle ist.

Es gab also sehr unterschiedliche Ansätze, diese Frage zu beantworten. Ob man etwas gerne tun würde, weil es seine Lieblingsaktivität ist oder weil man besser darin werden möchte, es zeigt auf jeden Fall, dass die Teilnehmer Lust haben, aktiv zu werden. Das ist mir auch bei der Besprechung der Ergebnisse aufgefallen. Auch wenn sie sich schwergetan haben, etwas zu nennen, so hat man doch gemerkt, dass sie voller Lust und Tatendrang waren, endlich in die „echte Welt“ zu gehen und ihre Erfahrungen zu machen. **Raus aus der Theorie und hinein in die Praxis.**

# Die Durchführung - Schnittstelle Designer und Unternehmen



Grafik 61 Position von Designern - Präsentation

Nachdem die Vorstellungsrunde vorbei war und ich den Teilnehmern einen Einblick gegeben habe, was wir heute vorhaben, ging es mit dem ersten großen Thema los. Egal, wo es sie später einmal hinziehen wird, ob sie einen Master anhängen oder direkt ins Berufsleben starten, früher oder später werden sie als Designer arbeiten. Hierfür gibt es drei große Bereiche, in denen Designer sich häufig positionieren. Zum einen können sie als Designer in einem **Designbüro** arbeiten und sind somit separat vom Unternehmen, für das sie Aufträge erfüllen. Der Designer ist nicht Teil von der Unternehmensstruktur und kann nur bedingt handeln und in der Unternehmenskultur eingreifen. Als Zweites könnte der Designer in einer **Designabteilung** von einem Unternehmen sein und wäre somit Teil einer Unternehmensstruktur. Als dritte Möglichkeit kann er sich auch **selbstständig** machen und ist somit ein eigenes Unternehmen (mehr dazu auf S. 22ff). Diese Darstellung sollte den Teilnehmern zeigen, dass es verschiedene Positionen gibt, indem ein Designer arbeiten

kann. Um einen Bezug zu dem bevorstehenden Praktikum zu ziehen, habe ich hier die Studenten gefragt, für welche Position sie sich bewerben wollen. Sechs Teilnehmer meldeten sich, dass sie sich gerne in einer Designagentur bewerben möchten, da sie sich vorstellen können, dass die Arbeit dort kreativer und freier ist und man unter „Gleichgesinnten“ ist. Ebenfalls sechs Teilnehmer würden sich gerne in einem Unternehmen mit einer Designabteilung bewerben. Sie wollen von der Erfahrung des Unternehmens profitieren und einen bekannten Namen in ihrem Portfolio stehen haben.

Da sich keiner der Teilnehmer im Praktikum selbstständig machen kann, würde hierfür die Position ein wenig abgeändert und mit einem Start-up ersetzt. Hierfür entschieden sich die restlichen drei Teilnehmer, da sie sich auch in Zukunft selbstständig machen möchten und daher hoffen, viel zum Thema Unternehmensaufbau und Entwicklung mitnehmen zu können.

Egal für welche Position man sich entscheidet, es gibt immer Schnittstellen. Der Designer steht immer

in Verbindung zu einem Unternehmen. Nur können diese Schnittstellen unterschiedlich aussehen und intensiv sein, indem sie zum Beispiel verschiedene Touchpoints haben. Ganz gleich wie die Schnittstellen ausgebaut sind, es gibt immer eine Abhängigkeit. Dass die Studenten das verstehen, war mir besonders wichtig, denn man muss wissen, wie man mit dieser Abhängigkeit umgeht und wie man mit der Schnittstelle kommunizieren kann. Hierbei geht es um das **Verstanden werden**, wofür der Designer in der Verantwortung steht. Zum Thema passend habe ich mich darauf hin mit den Studenten ausgetauscht, ob sie schon einmal Erfahrungen mit einem falschen Designverständnis gemacht haben. Hierzu gab es viel Feedback, dass sie Schwierigkeiten haben, ihren Freunden und der Familie zu erklären, was genau sie in ihrem Studium „integriertes Produktdesign“ wirklich tun, da kaum jemand wirklich versteht, was das bedeutet. Auch ich konnte ihnen von einer Menge Situationen erzählen, indem man als „der, der Dinge schön macht“ verstanden wird, leider nicht nur im privaten, sondern auch im Kontakt mit Unternehmen. Hier herrscht bedauerlicherweise immer noch ein weit verbreitetes falsches Designverständnis, was dafür sorgt, dass es immer wieder zu Problemen zwischen Designern und Unternehmen kommt (mehr dazu S. 70ff).

Was man als Designer dagegen tun kann, ist sich selber in die Verantwortung zu nehmen und aufzuklären, was genau unser Wert ist. Denn wir wissen am besten, was wir können und was Design bedeutet. Ich finde es sehr wichtig, dass man als Designer versteht, dass man sich mit solchen Themen auseinandersetzen muss und die Abhängigkeit verstehen, damit wir wissen, wie genau wir kommunizieren müssen.

Zum Ende dieses ersten Themenfeldes haben wir noch einmal die drei Positionen zusammengefasst und gemeinsam besprochen. Danach sind wir weiter zum nächsten Themenfeld gegangen.

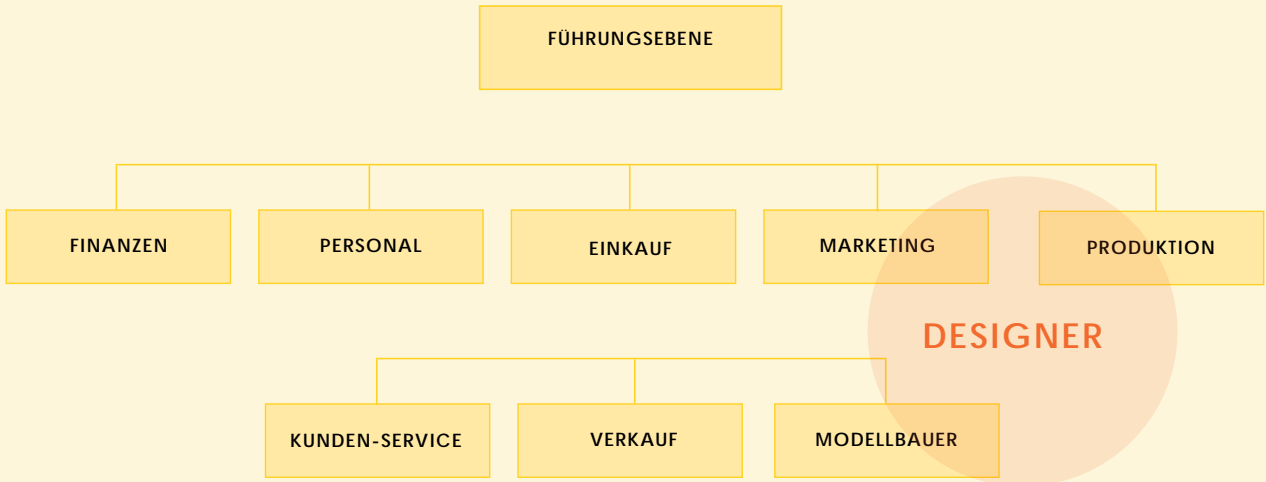
*„Man ist immer der, der etwas schön macht, mehr nicht.“*

*„Es ist total schwierig, Außenstehende zu erklären, was genau wir hier lernen.“*

*„Meine Oma versteht bis heute nicht, was genau ich da tue.“*

*„Da kommt dann sowas wie:  
»Ah, ihr macht Verpackungen oder?«  
Das nervt total...“*

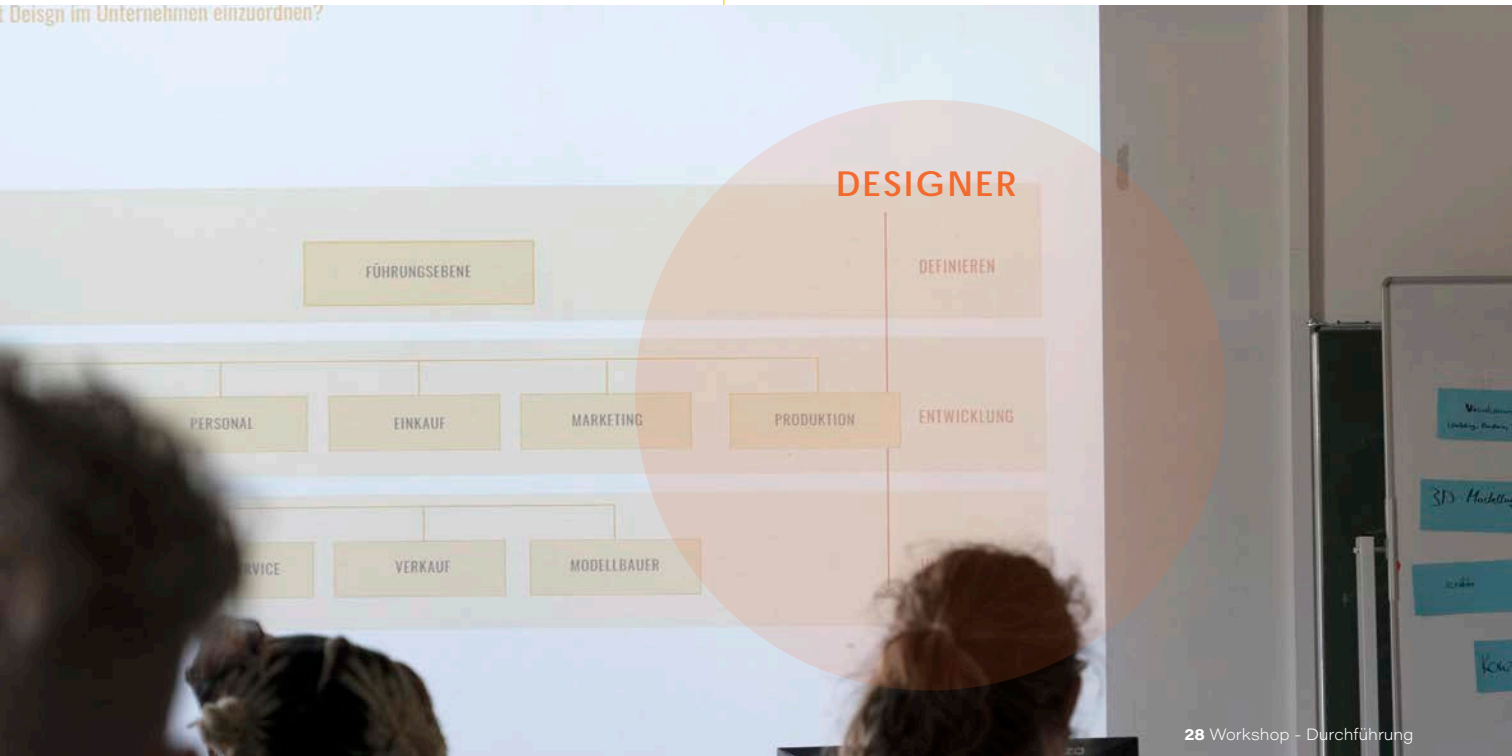
# Die Durchführung - Design in der Unternehmensstruktur



160

Grafik 62 Unternehmensstruktur - Präsentation

Design im Unternehmen einzuordnen?



Um den Teilnehmern anhand eines Beispiels die Position von Designern in Unternehmen darzustellen, habe ich ihnen eine mögliche Unternehmensstruktur einer Firma gezeigt, mit der wir als Designer in Kontakt kommen können. Hierzu habe ich ihnen die Frage gestellt, **wo sie in dieser Struktur den Designer einordnen würden**. Das Abbild und die Einordnung der Position funktioniert sowohl für eine Designabteilung, als auch für einen Freelancer oder einer Agentur, die von dem Beispielunternehmen engagiert wird. Die Teilnehmer waren sich überwiegend einig und setzten den Designer zwischen den Bereich der Produktion und des Marketings. Hierzu erzählte ich ihnen über meine Erfahrungen in Unternehmen, während meines Praktikums oder als Werkstudent und bestätigte diese Einordnung.

Als Nächstes zeigte ich den Teilnehmern den klassischen Designprozess, reduziert auf drei große Ebenen, **das Definieren** (die Aufgabe), **die Entwicklung** (Entwürfe und Ausarbeitung) **und die Umsetzung** (Produktion, Inbetriebnahme). Auch wenn die meisten Darstellungen des Designprozesses zwischen fünf und sieben Stufen haben (siehe S. 114ff), reicht für mein Beispiel diese drei Grundebenen. Ich habe daraufhin mit den Studenten darüber gesprochen, wie sie den Designprozess wahrnehmen und wie fit sie sich darin fühlen. Alle waren sich einig, dass sie ihn gut beherrschen und er zu dem Kerntool als Designer gehört. Im Anschluss haben wir uns noch einmal die Unternehmensstruktur angesehen, in der die erste Ebene die Unternehmensführung visualisiert, die die Aufgaben verteilt und Entscheidungen trifft, die zweite Ebene für die Entwicklung zuständig ist und die dritte Ebene die Umsetzung (Verkauf, POS) plant. Verbindet man diese Struktur mit dem Designprozess, ergibt sich ein neues Bild, was die Position des Designers angeht. Als ich dieses Mal nachgefragt habe, wo die Teilnehmer den Designer setzen würden, waren sich alle einig, ihn ganz oben und gleichzeitig überall zu setzen.

Diese Erkenntnis war mein Ziel dieser Übung anhand eines Unternehmensbeispiels. Ich wollte den Teilnehmern eine neue Perspektive zeigen. Nur wenn der Designer die Möglichkeit bekommt, den gesamten Designprozess zu begleiten, ergibt sich ein einheitliches, holistisches Konzept. Bekommt er allerdings nur einen beschränkten Zugriff, wird der Designprozess verrissen (siehe Beispiel) oder in einer viel komprimierteren Variante durchgearbeitet. Wenn der Designer bereits in der ersten Ebene eingeschränkt wird, indem ihm durch die Unternehmensführung eine Aufgabe vorgelegt wird, kann sich zum Beispiel der Designresearch (siehe S. 120ff.) viel kürzer gestalten, was sich wiederum auf die Vielfalt der Ideen auswirken kann. Ebenfalls kann es problematisch werden, seinen Entwurf nicht bis zum Schluss zu begleiten, indem er zum Beispiel vom Marketingteam übernommen wird.

Alles in allem lässt sich bei diesem Beispiel festhalten, dass über die Positionierung des Designers in einem Unternehmen nachgedacht werden sollte, da hier eine Menge Potenzial verschwendet wird. Mir war vor allem wichtig, den Teilnehmer bildlich aufzuzeigen, wo ihre Einordnung in ein Unternehmen in den meisten Fällen liegt und wie sie sich positionieren sollten, um ihre Kompetenzen besser einzusetzen. Hierzu müssen sie ihre klassische Designzone erweitern und verstehen, in welchem Umfeld der Designer gebettet ist und welche Schnittstellen und Berührungspunkte entscheidend sind.

Nachdem wir dieses Themenfeld abgeschlossen haben, machten wir eine Mittagspause von 45 Minuten.

# Die Durchführung - Die dänische Designleiter



162





**Grafik 63** Dänische Designleiter - Präsentation

Nach der Pause habe ich nochmal alles zusammengefasst und den neuen Themenblock eingeleitet. Vorab haben wir uns die Positionierung und die Schnittstellen von Designern und Unternehmen angeschaut, als Nächstes ging es um die Designaktivitäten, also was genau wir als Designer tun. Hierfür haben wir uns die **dänische Designleiter** angeschaut. Ich habe die Teilnehmer gefragt, ob ihnen dieses Modell bereits bekannt ist, jedoch konnte es niemand vorher. Daher sind wir sehr detailliert die einzelnen Ebenen durchgegangen und ich habe sie mit Beispielen und Erfahrungen verstärkt und visualisiert (siehe S. 76 ff.).

Damit die Teilnehmer selber aktiv werden können, wurden sie anschließend in drei Gruppen aufgeteilt. Jeder Gruppe wurde ein Bereich (Design Doing, Design Thinking, Design Being) zugeordnet und sie bearbeiteten folgende Aufgabenstellung:

**Erstellt eine Persona und gestaltet sie passend zu eurer Kategorie. Geht ein auf:**

- Fähigkeiten (Was sollte er/sie können)
- Kompetenzen (wie sieht seine/ihre Persönlichkeit aus)

Für diese Aufgabe bekamen die Teilnehmer unterschiedlich farbige Kärtchen, die die unterschiedlichen Bereiche symbolisierten. Ich hatte den Eindruck, die Teilnehmer hatten viel Spaß bei der Teamarbeit. Sie nahmen sich viel Zeit und beantworteten ausführlich die Frage. Hin und wieder habe ich ihnen eine kleine Hilfestellung gegeben, um ihre Antworten noch weiter zu fassen. Zu sehen, wie engagiert die Teilnehmer diese Aufgabe umsetzen, hat mich sehr gefreut. Hierfür haben wir uns ca. 30 Minuten Zeit genommen.

Im Anschluss wurden die Ergebnisse an die Wand gehängt und jede Gruppe stellt ihre Persona mit den zugehörigen Fähigkeiten und Eigenschaften vor.

Mir ist aufgefallen, wie vielseitig die Studenten gedacht haben. Um einen Einblick über die Ergebnisse zu geben, werden auf den folgenden Seiten ein paar Eindrücke anhand von Fotografien und Grafiken aufgezeigt.



164



# Eigenschaften- Wie sieht Seine/Ihre Persönlichkeit aus?

## Design Doing Design Thinking Design Being

INSPIRATIONSFÄHIG

EINFÜHLSAM

EHRGEIZIG

FÜHRUNGSFÄHIG

ANPASSUNGSFÄHIG

KOMPROMISSBEREIT

REFLEKTIERT

OFFEN FÜR NEUES

ENTGEGENKOMMEND

MENSCHENKENNTNIS

SELBSTBEWUSST

ENGAGIERT

VERANTWORTUNGSBEWUSST

OFFEN

ZIELSTREBIG

SCHNELLES VERSTÄNDNIS

EXTROVERTIERT

SELBSTSTÄNDIG

GEWISSENHAFT

KOMMUNIKATIONSFÄHIG

DISZIPLINIERT

DURCHSETZUNGSFÄHIG



# Fähigkeiten - Was sollte Er/Sie können?

## DESIGN DOING

GUTES LAYOUT  
WAHRNEHMUNGSPSYCHOLOGIE  
PRÄSENTIEREN  
UMGANG MIT FORMEN  
GUTES  
FARBVERSTÄNDNIS

TRENDBEWUSSTSEIN  
SCIBBELN  
KOMMUNIKATION  
GUTE MOCKUPS BAUEN  
BEHERRSCHEN PRAKTISCHER  
ARBEITSTECHNIKEN

## DESIGN THINKING

KOMMUNIKATION  
REFLEKTIEREN/HINTERFRAGEN  
ZEITMANAGEMENT  
MATERIAL-WISSEN  
ZUSAMMENHÄNGE  
VERSTEHEN

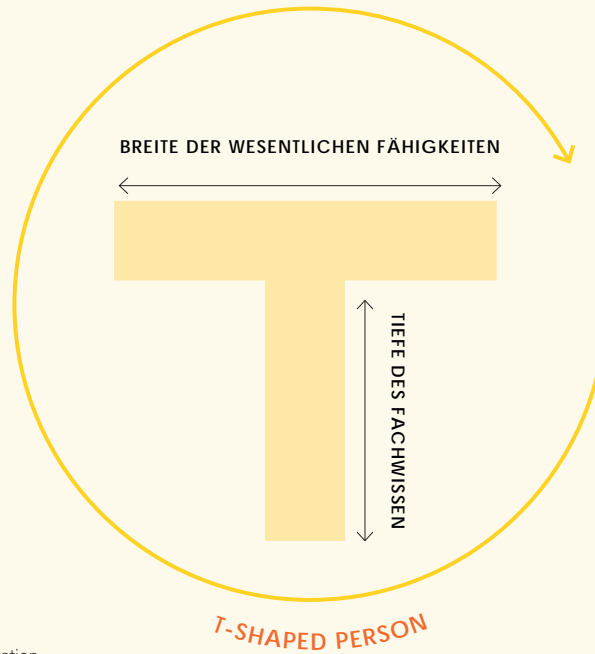
PRODUKTIONSKENNTNISSE  
ORGANISATION  
BRAND IDENTITY  
MECHANIK  
TECHNISCHES VERSTÄNDNIS  
FINANZEN/  
MANAGING SKILLS

## DESIGN BEING

NISCHENKENNTNISSE  
UMFASSENDE KENNTNISSE  
FINANZEN  
UNTERNEHMENSBERATUNG  
VIELFÄLTIGE  
ERFAHRUNGEN

ORGANISATION  
POLITIK  
KULTURKENNTNISSE  
KOMBINATIONSGABE  
FIRMENKENNTNISSE  
INTERDISZIPLINÄRES  
ARBEITEN

# Die Durchführung - T-shaped Modell



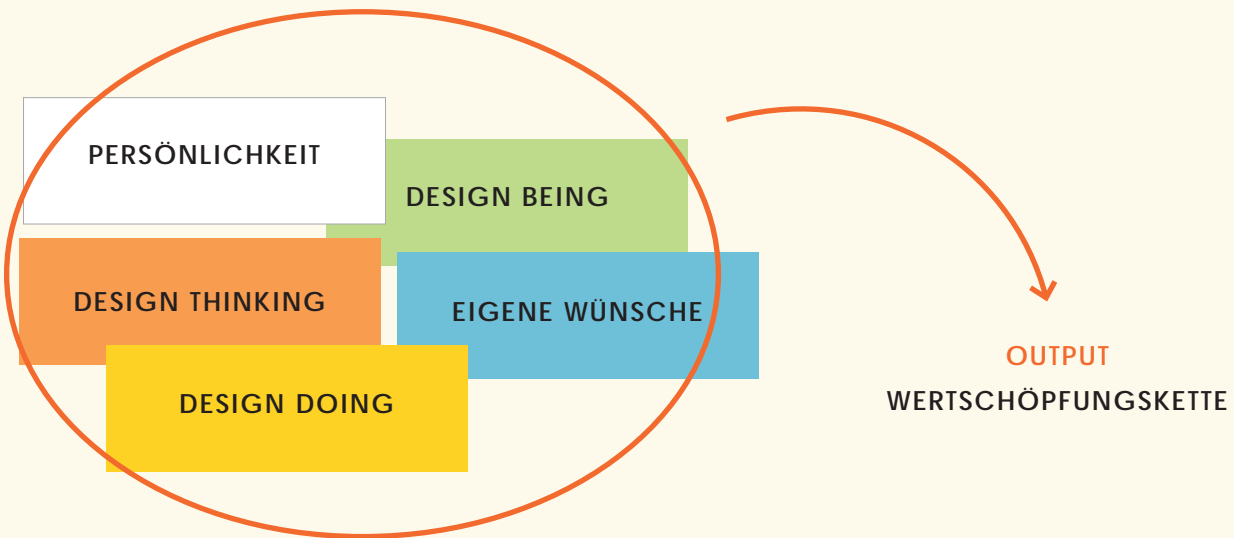
Grafik 64 T-shaped People - Präsentation

Nachdem wir uns mit der dänischen Designleiter intensiv auseinandergesetzt haben, haben wir einen Rückbezug zu der anfänglichen Frage, auf welche Designaktivität sich die Teilnehmer im Praktikum am meisten freuen, gezogen. Mein Ziel war es, ihnen bewusst zu machen, wie sehr sich Unternehmen in ihrem Umgang mit Design unterscheiden und wie wichtig es ist, selber zu wissen, was genau man möchte, um den richtigen Praktikums- oder Arbeitsplatz zu erhalten. Hierbei geht es auch um den großen Bereich der Kernkompetenz oder des Fach- und Allgemeinwissens. Dafür haben wir uns im nächsten Schritt das **T-shaped Modell** angesehen (siehe S. 96ff.). Es hilft den Teilnehmern, sich bildlich zu machen, wie sie sich als Designer verstehen und was genau sie nach außen kommunizieren können. Um dieses Modell zu verdeutlichen, wurden den bereits eingeteilten drei Gruppen jeweils ein anderer Bereich der Designleiter zugeordnet. Aus den vorher erstellten Personas sollte nun

T-shaped Modell gebaut werden, basierend auf den Karten, die wir für die Fähigkeiten der Personas erstellt haben. Die Gruppen konnten die Kärtchen auch um weitere Aspekte ergänzen und neu strukturieren. So entstanden drei große T-shaped People, die in unterschiedlichen Bereichen von Design arbeiten, sich unterschiedlich qualifiziert und aufgestellt haben. Das machte deutlich, wie jeder Designer individuell sein T-shaped Modell entwickeln kann, damit er den für sich passenden Bereich findet. Zusätzlich gibt es aber auch Eigenschaften oder Fähigkeiten, die unvermeidbar sind, wenn man Design als ein holistisches Prinzip versteht. Dann ist es wichtig, seine eigene Designzone auszubauen, sein Fachwissen immer weiter zu vertiefen und das Allgemeinwissen immer weiter auszubauen, sodass einem die Dimension immer klarer wird, in welchem Netz aus Schnittstellen und Touchpoints Design gebettet ist.



# Output- Wertschöpfungskette



Grafik 65 Workshop Output

Zum Schluss des Workshops haben wir uns noch einmal alle Zettel angesehen, die wir beschriftet und an die Wand gehängt habe.

#### Blau

(Auf welche Designaktivität freut ihr euch im Praktikum am meisten?)

#### Weiß

(Eigenschaften und Persönlichkeit von Designern)

#### Gelb

(Fähigkeiten von Designern auf der Ebene Design Doing)

#### Orange

(Fähigkeiten von Designern auf der Ebene Design Thinking)

#### Grün

(Fähigkeiten von Designern auf der Ebene Design Being)

Alle diese Zettel haben den Teilnehmern gezeigt, dass Design so viel sein kann. Wir haben uns

Eigenschaften und Fähigkeiten bewusst gemacht und viele neue Elemente kennengelernt, die man auf diese Weise nicht miteinander verbunden hätte. Alles das, was wir auf denzetteln stehen sehen, ist Design und damit bin ich zum Ende meines Workshops gekommen mit einem großen Output, den wir erreicht haben. Unsere gesamte **Wertschöpfungskette** zu visualisieren. Diese Wertschöpfungskette optisch mal vor sich zu haben, hilft dabei, besser kommunizieren zu können und somit dafür zu sorgen, dass Design besser verstanden werden kann. Denn das ist unser Werkzeugkoffer, den wir immer wieder an die Bedürfnisse anpassen können und nach unserem persönlichen Belieben füllen und austauschen können. Lernen wir als Designer, das nach außen zu tragen, wird sich die Wahrnehmung auf jeden einzelnen Designer ändern und man erkennt den Wert, den wir in uns tragen.



Was fand ich...

Das konnte  
- in wie  
- wie

Die Inhalte wurden verständlich vermittelt werden

Ich konnte etwas wertvolles mitnehmen

Der Workshop war übersichtlich und verständlich aufgebaut

Das hat mir am W

- aktive  
- Austausch  
- Infos  
- locker

Das konnte ich aus dem Workshop mitnehmen....

Designer sind in jedem Bereich  
gefragt, aber oft nicht überall  
Je nach Unternehmenstyp hat  
andere Aufgabenbereiche (

172

Was könnte am Worksho

- Stühle  
& noch me

Das hat mir am Workshop gefallen....

Mischung aus verschiedenen  
keine langen Monologe,  
Augenhöhe, genügend

Was würde am Workshop besser sein...

... auf

# Mein Fazit - Der Feedbackbogen

DIE INHALTE KONNTEN VERSTÄND-  
LICH VERMITTELT WERDEN...



ICH KONNTE ETWAS WERTVOLLES  
MITNEHMEN...



DER WORKSHOP WAR ÜBERSICHTLICH  
UND VERSTÄNDLICH AUFGEBAUT...



DAS KONNTE ICH AUS DEM WORKSHOP MITNEHMEN...

- wie viele Skills und Bereiche man als Designer verbindet
- klareres und besseres Verständnis von den Fähigkeiten eines Designers
- Selbstreflexion über die eigenen Fähigkeiten und was ich in meinem Praktikum möchte
- dass Designer selbstbewusst sein sollten und nicht nur auf ästhetische Gestaltung reduziert werden sollten
- Aussichten aufs Studium aus einer anderen Sicht
- Überblick über Soft- und Hardskills
- die Kompetenzen schön übersichtlich vor Augen zu haben, hat sehr geholfen (für die Praktikumsbewerbung und das Selbstbewusstsein als Designer)
- das Bewusstsein dafür, welchen Einfluss gutes Design für ein Unternehmen haben kann

DAS HAT MIR AM WORKSHOP GEFALLEN...

- Mischung aus verschiedenen Lernmethoden, keine langen Monologe und Kommunikation auf Augenhöhe
- aktives Mitarbeiten und selber denken
- der Austausch untereinander und das intensive Nachdenken über bestimmte Themen
- Gruppenarbeit + Besprechung im Anschluss / sehr gute Präsentation
- die Literaturempfehlungen
- Der sehr lockerer, interaktive Umgang - es war wirklich ein Workshop und kein stumpfes Zuhören

DAS KÖNNTE AM WORKSHOP BESSER SEIN...

- ein paar mehr konkreter Einblicke in die Unternehmen
- spezifischer auf Unternehmenswahl für Praktikum eingehen
- noch tiefer auf den Punkt Bewerbung eingehen

## Mein Fazit

Mir hat es sehr viel bedeutet, diesen Workshop mit dem vierten Semester machen zu dürfen. Während meiner Masterthesis sind mir so viele wichtige Punkte aufgefallen, die ich so gerne nach außen tragen würde. Meine Sicht auf Design und Designern hat sich stark geändert und es ist mir ein Anliegen, diese neuen Kenntnisse an Menschen heranzutragen, damit Design endlich richtig verstanden wird. Durch den Workshop konnte ich den Studenten eine Menge erzählen und mich mit ihnen austauschen. Sie waren sehr engagiert und neugierig. Man merkt, wie interessiert sie waren, Neues zu lernen, sich weiterzubilden und Erfahrungen zu machen. Sie hatten bereits ein sehr gutes, ausgeprägtes Verständnis für das, was sie tun und ich bin gespannt, welche Erfahrungen sie in ihrem Praktikumsplatz machen werden.

Allgemein konnte ich während des Workshops feststellen, dass alle Teilnehmer die Aufgaben und Themenfelder verstanden haben und hoffentlich in der Zukunft anwenden können. Mein Ziel, ein Bewusstsein für sich als Designer zu schaffen, sich mit sich selber und seinen Fähigkeiten auseinander zu setzen und zu verstehen, welche Schnittstellen es für einen Designer gibt, wurde gut angenommen, wenn ich auch das Gefühl hatte, dass sich die Studenten bisher wenig Gedanken darüber gemacht haben, wer sie als Designer sein wollen. Ich bin aber davon überzeugt, durch die erste Erfahrung in einem Unternehmen durch das Praxissemester werden sie ihr Eigenverständnis weiter ausbauen und ihren Weg finden.

Durch meine Masterarbeit habe ich Selbstbewusstsein in meiner Rolle als Designerin erhalten, da mir bewusst wurde, was alles in mir steckt und dass ich so viel erreichen kann, wenn ich nur richtig kommuniziere und meine Designzone erweitere. Genau dieses Gefühl wollte ich auch den Teilnehmern geben, indem wir eine umfassende Wertschöpfungskette erstellt haben, um zu visualisieren, was alles Design beinhaltet. Ohne ein eigenes, tief ausgeprägtes Designverständnis kann der Designer nur

zu zeigen, was Design bedeutet. Wie sich Design an der Hochschule zu Design in einem Unternehmen unterscheidet, mit welchen Schnittstellen er rechnen muss und wie Design als Führungsstrategie verstanden werden kann (siehe dänische Designleiter).

Mein finales Fazit über den Workshop ist, dass es mir sehr viel Spaß gemacht hat, mich mit den Studenten auszutauschen und ihnen Einblicke in meine Recherche zu meiner Masterthesis zu geben. Die Themenbereiche wurden gut angenommen und der Kurs hatte eine angenehme, entspannte Atmosphäre. Die Teilnehmer waren offen, haben Fragen gestellt und wirkten sehr interessiert.

Ich hätte noch so viele weitere, wichtige Themenfelder innerhalb meiner Masterthesis, die Potenzial hätten, mit Studenten des Bachelorstudiums besprochen und bearbeitet zu werden.

Das Feedback der Teilnehmer wurde durch einen Fragebogen festgehalten und auf der nächsten Seite analysiert.



Kreative Ideenfindung )

An einem Projekt  
verloren  
ist end

Rendering  
Modellbau  
Thema an  
ist es, die  
mit welcher  
Information

... auf  
Bewertung  
in einem  
Team

THE REALIZING  
ANGEWANDTE PROJEKTE  
IN DENEN JEDER AUF SEINER  
TEAM

... Modellbau  
:)



## 8. DIE ENDREFLEXION



# Mein Résumé

14 Monate

intensive Recherche

183 Seiten

Masterarbeit

9 Bücher

Fachliteratur zum Thema Design und Unternehmen

13 Designer

die in meiner Arbeit zu Wort kommen

1 Experteninterview

mit Prof. Torsten Stapelkamp über die Rolle von Designern und die Bedeutung von Design

2 Konfrontationen

mit Unternehmen durch meinen Werkstudentenjob und einer Teilnahme eines Design Thinking Workshops in meiner Rolle als Designerin

3 Studien

die genau untersucht und bewertet wurden

1 methodischer Ansatz

um Design in Unternehmen neu zu betrachten und einen Mehrwert aus der Synergie von Design und Unternehmen zu schaffen

1 Workshop

mit dem vierten Semester des Studiengangs „integriertes Produktdesign“

Zum Schluss möchte ich noch einmal den roten Faden, der sich durch meine Arbeit zieht, zurückverfolgen und meine Masterthesis reflektieren.

**Was war mein Ziel, dass ich zu Beginn verfolgt habe?**

Als es darum ging, sich ein Thema für seine Masterthesis auszusuchen, war meine Intension, die Geschichte hinter den Produkten näher zu erforschen (die Marke). Im Bachelorstudium wurde uns gelehrt, wie man Produkte oder Services gestaltet und entwickelt. Im Master wollte ich somit einen Schritt weiter gehen und all die Berührungspunkte und Zusammenhänge verstehen, die damit einhergehen. Ein besonderes Augenmerk sollte hierbei vor allem auf Marketing und die Synergie mit Design liegen. Zusätzlich sah ich in meiner Masterthesis die Chance, zwei Jahre intensiv an einem Thema zu arbeiten, um mir ein Expertenwissen aufzubauen. Somit habe ich mich mit dem Titel „**Optimierung eines gestalterischen Ablaufs zur Zusammenführung von Produktgestaltung und Markenentwicklung**“ für den Master beworben. Um ein besseres Verständnis für das große Thema des Marketings zu bekommen, habe ich mich als Designerin für einen Werkstudentenjob in einer Marketingabteilung eines Unternehmens beworben. So konnte ich lernen, wie Marketer vorgehen, arbeiten und welche Aufgabengebiete ihnen zugeordnet werden.

Somit startete ich meine Recherche mit dem großen Bereich des Marketings und der Marke.

**Welche Sprache sprechen sie?**

**Welche Schnittstellen zum Design existieren bereits?**

Hilfreich hierfür was das Buch *Brand Identity - Ein Ratgeber für Designer* vom Stiebner Verlag.

Denn das war mir von Beginn an wichtig, meine Position nicht zu verlieren. Ich bin eine Designerin, die sich nun in ihrem Umfeld umschaute, um zu verstehen, was alles an dem Entwurf hängt, für den sie beauftragt werden kann.

Mein Ausgangspunkt war also auf eine Art ich selber, der Designer, der im Fokus stehen sollte.

Daher bin ich noch einmal einen Schritt zurückgegangen und habe mich in meiner Recherche mit dem Begriff Design auseinandergesetzt und was es bedeutet, Designer zu sein. Da es leider kein geschützter Begriff ist, kann sich jeder leicht und schnell Designer nennen und die wahre Bedeutung verfälscht schnell durch Leute, die darin die reine Gestaltung und Schönmachung sehen und verstehen. Daher war mir wichtig, diejenigen zu Wort kommen zu lassen, die schon seit Jahren als erfolgreiche Designer arbeiten. Menschen wie Dieter Rams, Mauro Porcini, Stephan Diez, Torsten Stapelkamp und viele mehr. Ihre Erfahrungsberichte und ihr Designverständnis sind in meiner Arbeit zu Wort gekommen, um denen eine Stimme zu geben, die durch ihre Tätigkeit am besten verstehen können, Designer zu sein. Sie alle hatten unterschiedliche Definitionen, was Design bedeutet, doch trotzdem konnte man eines aus allen Aussagen deutlich raushören. Sie verstehen, dass Design so viel mehr ist als Gestaltung und dass sie sich häufig missverstanden und unterschätzt fühlen. Sie verstehen sich als **Berater**, als **Dolmetscher**, als diejenigen, die **alle Fäden zusammenführen**.

Durch meine Recherche in dem großen Feld Design ist mir eines klar geworden. Es hängt so viel mehr an einem guten Design als ich angenommen habe. Daher habe ich meinen anfänglichen Titel überworfen, um ihn weiter zu öffnen und noch mehr Thematiken und Schnittstellen bearbeiten zu können und in mein Ergebnis einfließen zu lassen. Das Experteninterview mit Prof. Torsten Stapelkamp (siehe S.36 - 38) hat mir ebenfalls eine neue Sicht auf die Rolle des Designers gegeben und die Verbindung zum Unternehmen geschlagen. Er sagte, dass der Designer in der Verantwortung liegt, zu kommunizieren, wie er tatsächlich eingesetzt werden sollte und was für einen Mehrwert er dem Unternehmen geben kann. „**Der Designer liegt in der Verantwortung**.“ Dieser Denkansatz ist mir im Gedächtnis geblieben und ich habe eine neue Möglichkeit in meiner Masterthesis gesehen.

### Welche Informationen brauche ich als Designer, um genau das nach außen tragen zu können?

Im Grunde basiert alles auf zwei wichtigen Faktoren. Das **Selbstverständnis**, das man über sich und seine Rolle als Designer hat und das **Verständnis der gegenüber liegenden Partei**. Zu verstehen, wie sie denke und in welchen Kosmos sie sich bewegen, um ihre Sprache sprechen zu können. Mein Selbstverständnis habe ich ausführlich in dem Kapitel Design bearbeitet. Was meiner Masterthesis als noch fehlt, ist der Blick auf das Unternehmen. Hierfür habe ich mir genau angeschaut, was ein Unternehmen leitet und wo man dort Design einordnen kann. Auch auf die Probleme wurde eingegangen, die Designer mit z.B. Analytiker haben, die vermehrt in der Führungsebene vertreten sind. Durch das konvergente Denken der Führungsebene und das divergente Denken der Designer kommt es häufig zum Unverständnis und Reibereien. Ich habe dadurch verstanden, dass jeder auf seine Weise Denken und Handeln muss, um in seinem Bereich erfolgreich sein zu können. Einem Informatiker hilft es nicht, erst einmal in alle Richtungen divergent und frei zu denken. Er muss **rational** und **schnell** eine Lösung finden. Der Designer dagegen kommt durch eine **offene, experimentierfreudige Denkweise** auf neue, innovative Ideen, die er für deine Entwürfe braucht. Alles hat seine Daseinsberechtigung und erfüllt einen wichtigen Zweck. Wichtig ist hierbei nur, die Chance zu erkennen, was es bedeutet, diese Denkweisen zusammenzulegen und agil zu arbeiten. So bleibt jeder immer noch in einem Expertengebiet, öffnet sich aber den anderen Abteilungen und versteht die Verbindungen, die sie alle umgeben. Vor allem für den Designer bietet das die Chance, Zugriff auf die wichtigen Rädchen im Unternehmensgetriebe zu bekommen. Denn Design ist eine holistische Disziplin. Design funktioniert nur dann richtig, wenn es Zugriff auf alle Bereiche des Unternehmens bekommt und somit führend ist. Als Designer ist es kaum möglich, frei von Unternehmen oder einer Unternehmensstruktur zu arbeiten.

Diese Schnittstelle existiert und ist entscheidend, wenn es um die Arbeit eines Designers geht. In meinem Kapitel Unternehmen habe ich aufzeigen können, weswegen sich so viele Designer unverstanden fühlen und in ihrer Rolle innerhalb eines Unternehmens oft nicht glücklich sind. Zusätzlich wurde auch die Sicht des Unternehmens beleuchtet, um sich als Designer besser in ihre Position hinein versetzen zu können, aber auch um zu verstehen, in welchem Konstrukt und Umfeld er sich bewegt, wenn er mit einem Unternehmen zusammen arbeitet.

Ein großer Part der Recherche beinhaltet jedoch auch Lösungsansätze durch Studien, Forschungen und Erfahrungswerten, die aufzeigen, wie Design erfolgreich in ein Unternehmen eingegliedert werden kann. Wie Designer und Unternehmer besser miteinander interagieren können und wie die Arbeit des Designers mehr Wertschätzung bekommen kann. Für mich war dieses Kapitel sehr entscheidend, denn es gab mir das Gefühl, besser mit Unternehmen interagieren zu können und zu verstehen, was sie wollen, aber auch, was ich als Designerin ihnen bieten kann.

Um im nächsten Schritt meiner Arbeit ein wenig beispielhafter zu werden, habe ich den **Designprozess** genau analysiert und ihn mit dem **Marketingprozess** (als Vertreter eines üblichen Unternehmensprozesses) verglichen. Aus der Verbindung der beiden Prozessen ergibt sich eine Synergie, also etwas, was gemeinsam mehr wert ist als die Summe seiner Teile ( $1 + 1 = 3$ ). Hier zeigt sich deutlich wieder der Mehrwert, der entsteht, wenn man Design in das Unternehmen einfließen lässt. Dieser methodische Ansatz steht sinnbildlich dafür, neue Denkweisen aufzugreifen, seine eigene Designzone zu erweitern und Verbindungen zu setzen, wo schon lange welche hingehören.

Nun hatte ich in meiner Arbeit eine Menge an Informationen gesammelt, mit dem klaren Ziel, diese nach außen zu kommunizieren und besser aufzuklären.

Ebenfalls wollte ich nicht nur rein theoretisch bleiben, sondern auch einen praktischen Part in meiner Arbeit vertreten sehen. Aus diesem Grund wollte ich unbedingt einen Workshop mit Bachelor-Studenten halten, was gleichzeitig den Abschluss meiner Arbeit einleiten sollte. Durch den interaktiven Austausch mit Studenten des vierten Semesters konnte ich meiner Arbeit noch mehr Nachdruck verleihen. Mit diesem Thema in die Lehre zu gehen, um Missstände aufzudecken und die jungen Designer aufzuklären, halte ich für genau den richtigen Weg. Diese Thematik wird sich nur dann verbessern, wenn viel darüber gesprochen wird, man sich austauscht und vor allem: wenn die nachfolgenden Generationen an Designern ein gutes Eigenverständnis über ihre Position und Schnittstellen innerhalb ihres direkten und indirekten Umfeldes.

Der Workshop hat mir sehr gefallen. Es war eine tolle Möglichkeit für mich, mich auszutauschen, mit Gleichgesinnten zu sprechen und meine bisherigen Ergebnisse, die ich in langer Arbeit zusammengetragen habe, zu teilen. Auch für mein späteres Berufsziel, in die Lehre zu gehen und als Dozentin zu arbeiten, könnte mir der Workshop einiges mitgeben und meine Erfahrungen erweitern. Den direkten Bezug mit Studenten, indessen Situation ich ebenfalls noch vor 4 Jahren war und mein heutiges Verständnis für mich als Designerin und meine Arbeit zu vergleichen, fand ich sehr spannend.

Der Workshop war für mich der perfekte Abschluss meiner Arbeit. Für seine Vorbereitung habe ich noch einmal meine Masterthesis sehr genau durchgearbeitet, um mir noch einmal alles in Erinnerung zu rufen, an dem ich geforscht und geschrieben habe. Da das vierte Semester noch nicht so viele Erfahrungen gesammelt und im Lehrprozess noch nicht so weit fortgeschritten war, war es ebenfalls wichtig, die Informationen herauszusuchen, die ihnen in ihrer aktuellen Situation und mit ihrem aktuellen Verständnis von Design von Nutzen sind und diese verständlich zu verpacken. Dieser Workshop und meine ganze Masterthesis klärt auf und zeigt

Designern einen Weg. Einen Weg zu Design, wie wir Design verstehen. **Vom Designer zu Design.**

Es zeigt aber auch den Unternehmen einen Weg, richtig mit Designern (ob angestellt oder extern) umzugehen, sie zu verstehen und so eine gute Designführung in ihr Unternehmen zu etablieren. **Vom Designer zu Design.**

Meine Masterthesis neigt sich dem Ende zu. Meine Freude und Motivation, an diesem Thema zu arbeiten, allerdings nicht. Nach 14 Monaten intensiver Recherche habe ich so vieles lernen können, ein neues Bild von mir und meine Rolle als Designerin erfahren und dennoch stehe ich jetzt am Anfang. Meine Masterthesis war eine theoretische Arbeit, voller Erfahrungswerte, Studien und eigenen methodischen Ansätzen. Nun möchte ich auch den praktischen Teil meiner Arbeit angehen. Als Designerin zu arbeiten, mehr von meinen eigenen Erfahrungen zu machen, weiterzuforschen und dabei dafür zu sorgen, dass Design als holistisches, ganzheitliches Prinzip wahrgenommen wird.

# Design is life...

Issey Miyake, Modedesigner





## 9. QUELLENVERZEICHNIS



# Abbildungs- verzeichnis

01

Dieter Rams, Industriedesigner  
<https://www.ad-magazin.de/article/dieter-rams>

02

Braun ET 66 (1987)  
<https://www.luxify.de/braun-et66-limited-edition-in-weiss/>

03

Braun T1000 World Receiver (1963)  
<https://www.pamono.de/world-receiver-t-1000-von-dieter-rams-fuer-braun-1963>

04

Vitsoe 620 Seating System armchair (1962))  
<https://www.architonic.com/de/product/vitsoe-sesselprogramm-620-2er-sofa/20115572#&gid=1&pid=1>

05

Braun pocket radio T3 (1958)  
<https://www.searchsystem.co/post/630859635295961088/dieter-rams-hochschule-f%C3%BCr-gestaltung-ulm>

06

Apple, iPod 1.Generation (2001)  
<https://www.express.de/ratgeber/digital/apple-ipods-so-viel-geld-sind-die-alten-geraete-heute-wert-46480?cb=1649767066397>

07

Produkt designer Stefan Diez  
<https://www.ad-magazin.de/article/tricolore-burg-bad>

08

CI von Warner Bros Studios  
[https://www.designtagebuch.de/warner-bros-erneuert-markenauftritt/wb\\_stationery/](https://www.designtagebuch.de/warner-bros-erneuert-markenauftritt/wb_stationery/)

09

Multi-Grooming Kit MGK7 - Braun Design  
<https://www.braun.de/de-de/male-grooming/stylers-and-trimmers/multi-grooming-kit/multi-grooming-kit-7-mgk-design-edition>

10

Badesofa Interior Design GmbH  
<https://badesofa.de/blogs/badesofa-badekissen-blog/versohnen-und-verwohnen>

11

Rudolf Paulus Gorbach  
<https://www.viaprinto.de/blog/typografie/>

12

Roland Mietke  
[https://www.xing.com/profile/Roland\\_Mietke](https://www.xing.com/profile/Roland_Mietke)

13

Torsten Stapelkamp 1  
<https://www.bvmw.de/bvmw-nordbayern/news/1866/designer-sind-die-neuen-unternehmensberater/>

14

Torsten Stapelkamp 2  
<https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2019/komplexitaet/interface-design-das-interface-siegt-immer>

15

Maren Martschenko  
<https://visionhochdrei.de/maren-martschenko/>

16

Töpferstempel des FIRMO ii (ca 65-80 n. Chr.)  
<https://scherbensteinewuestungen.wordpress.com/2017/11/05/terra-sigillata-lesefunde-aus-dem-kreis-gross-gerau/>

17

Logo des Unternehmens APPLE (2021)  
<https://unsplash.com/photos/okY6CEw81js>

18

Unternehmensberater Tom J. Peters (\*1942)  
<https://www.gabal-verlag.de/autor/tom-j-peters/29741>

19

Netflix Menü  
<https://help.netflix.com/de/node/412>

20

Legoland Florida  
<http://www.aaa.com/travelinfo/florida/winter-haven/attractions/legoland-florida-resort-561023.html>

21

Apple Store, Bosten  
<https://unsplash.com/photos/KZ14bXGnCWU>

22

Design Thinking Workshop - Eindrücke  
Eigene Aufnahme

23

Jan-Erik Baars  
[https://www.xing.com/profile/JanErik\\_Baars](https://www.xing.com/profile/JanErik_Baars)

24

Mc Kinsey Company  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>

25

Workshop - Vorbereitung  
Eigene Aufnahme

26

Workshop - Ablauf  
Eigene Aufnahme

27

Workshop - Materialien  
Eigene Aufnahme

28

Workshop - Durchführung  
Eigene Aufnahme

29

Workshop - Durchführung  
Eigene Aufnahme

30

Workshop - Durchführung  
Eigene Aufnahme

31

Workshop - Durchführung  
Eigene Aufnahme

32

Workshop - Durchführung  
Eigene Aufnahme

33

Workshop - Durchführung  
Eigene Aufnahme

34

Workshop - Feedbackbogen  
Eigene Aufnahme

35

Workshop - Durchführung  
Eigene Aufnahme

# Grafik- verzeichnis

01

Position von Designern in Unternehmen  
Eigene Darstellung

02

Die Bedeutung von Design  
Eigene Darstellung

03

Service Design Prozess 4 + 1  
<https://www.torstenstapelkamp.de/sind-designer-die-neuen-unternehmensberater/>

04

Markenwert  
Eigene Darstellung

05

Markenpersönlichkeit  
Eigene Darstellung

06

Brand Identity  
Eigene Darstellung

07

Brand Identity - Arbeitsbereiche  
<https://keyperformance.de/corporate-identity>

08

Marke ICH  
Eigene Darstellung

09

Markenwahrnehmung  
Eigene Darstellung

10

Die Welt der Kunden  
Eigene Darstellung

11

Eisberg Phänomen  
Eigene Darstellung

12

Marketing  
Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Auflage, S.20  
Autor: Herbert Meffert, Christoph Burnmann, Manfred Kirchgeorg, Maik Eisenbeiß  
Verlag: Springer Gabler

13

Marketing Managementprozess  
Eigene Darstellung

14

Designprozess  
Eigene Darstellung

15

Golden Circle  
<https://www.fuer-gruender.de/blog/golden-circle/>

16

Unternehmensleitbild - Vision  
<https://www.wir-machen-kommunikation.de/blog/vom-vision-zum-mission-statement>

17

Unternehmensleitbild - Vision  
<https://www.wir-machen-kommunikation.de/blog/vom-vision-zum-mission-statement>

18

Unternehmensleitbild  
<https://www.dirk-beiser.de/teamtraining-coaching-stuttgart/transaktionsanalyse-systemtheorie-schulz-von-thun/workshop-vision-mission-unternehmensleitbild/?cookie-consent-set=true>

19

divergentes vs. konvergentes Denken  
Eigene Darstellung

20

Einfluss von Design  
<https://www.thoughtworks.com/de-de/insights/blog/das-potential-von-design-im-unternehmen>

21

7s Modell  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7s-model/>

22

Dänische Designleiter  
Design ist mehr als schnell mal schön- Die Wirtschaft hat einen neuen Auftrag für Sie: gestaltende Beratung, S. 71  
Autorin: Maren Martschenko  
Verlag Hermann Schmidt

23

Designebenen  
Eigene Darstellung

24

Der geschäftliche Wert von Design  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>

25

VUCA Welt - negativ  
<https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/agiles-prozessmanagement-brauchen-wir-noch-prozesse.html>

26

VUCA Welt - positiv  
Eigene Darstellung

27

PDAC - Modell  
<https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/agiles-prozessmanagement-brauchen-wir-noch-prozesse.html>

28

agiles Arbeiten  
<https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/agiles-prozessmanagement-brauchen-wir-noch-prozesse.html>

29

agiles Arbeiten - Übersicht  
<https://www.ahd.de/agiles-arbeiten-was-bedeutet-das/>

30

T-shaped Modell  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/operations-blog/ops-40-the-human-factor-a-class-size-of-1>

31

PDAC - Modell  
<https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/agiles-prozessmanagement-brauchen-wir-noch-prozesse.html>

32

Marketing Managementprozess  
Eigene Darstellung

33

Status Quo Analyse  
<https://smartmarketingbreaks.eu/marketingkonzept/>

**34**

Analyse  
Marketing-Vorlesung, Herr Langhanki  
PDF - Marketing/Situationsanalyse/ S. 4 - 63, Herr  
Langhanki

**35**

Zieldefinition  
<https://smartmarketingbreaks.eu/marketingkonzept/>

**36**

Marketingstrategie  
<https://smartmarketingbreaks.eu/marketingkonzept/>

**37**

Die 4 P's  
Eigene Darstellung

**38**

Marketingkontrolle  
Eigene Darstellung

**39**

Design-Thinking-Process  
<https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/hintergrund/design-thinking-prozess.html>

**40**

„Double-Diamond“ Designprozess  
Eigene Darstellung

**41**

Designprozess  
Eigene Darstellung

**42**

Branded - Interaction Designprozess  
Buch: Branded Interactions, lebendige Marken-  
erlebnisse für eine neue Zeit, Verlag Hermann  
Schmidt, S. 26-27

**43**

Briefing  
<https://asana.com/de/resources/how-write-creative-brief-examples-template>

**44**

Designresearch  
<https://iconstorm.com/design-research-als-teil-von-forschung-und-entwicklung/>

**45**

Double Diamond Modell  
Eigene Darstellung

**45.1**

Prototyping  
Eigene Darstellung

**46**

Designprozess - Zyklus  
<https://designerwissen.allianz-deutscher-designer.de/designerwissen/der-designprozess/>

**47**

Synergie - Bedeutung  
<https://unternehmer.de/lexikon/existenzgruender-lexikon/synergieeffekt>

**48**

Design und Marketing - Analyse  
Eigene Darstellung

**49**

Toolbox - Analyse  
Eigene Darstellung

**50**

Design und Marketing - Zielfindung  
Eigene Darstellung

51

Toolbox - Zielfindung  
Eigene Darstellung

52

Design und Marketing - Strategie  
Eigene Darstellung

53

Strategie  
Eigene Darstellung

54

Toolbox - Strategie  
Eigene Darstellung

55

Design und Marketing - Recherche  
Eigene Darstellung

56

Die 4 P's  
Eigene Darstellung

57

Toolbox - Recherche  
Eigene Darstellung

58

Design und Marketing - Produktentwicklung  
Eigene Darstellung

59

Toolbox - Produktentwicklung  
Eigene Darstellung

60

Design und Marketing - Kontrolle  
Eigene Darstellung

61

Position von Designern - Präsentation  
Eigene Darstellung

62

Unternehmensstruktur - Präsentation  
Eigene Darstellung

63

Dänische Designleiter - Präsentation  
Eigene Darstellung

64

T-shaped People - Präsentation  
Eigene Darstellung

65

Workshop Output - Präsentation  
Eigene Darstellung

# Literatur- verzeichnis

## Branded Interactions

- lebendige Markenerlebnisse für eine neue Zeit.  
Autoren: Marco Spies und Katja Wenger, 2020  
Verlag Hermann Schmidt

## Leading Design

- Design strategisch einsetzen : Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten!  
Autor: Jan- Erik Baars  
Verlag: Vahlen

## Design ist mehr als schnell mal schön

- Die Wirtschaft hat einen neuen Auftrag für Sie: gestaltende Beratung  
Autorin: Maren Martschenko  
Verlag Hermann Schmidt

## Brand Identity

- Ein Ratgeber für Designer  
Autorin: Catrin Slade-Brooking  
Stiebner Verlag

## Do you speak Design?

- Designkommunikation in und von Unternehmen  
Autorinnen: Prof. Anne Bergner und Ulrike Rogler

## Service Design is making Sense

- Handbuch für Erfolge durch positive Kunden-Erlebnisse  
Autor: Prof. Thorsten Stapelkamp  
Istitute für Experience Design

## Tell me!

- Wie Sie mit Storytelling überzeugen  
Autor: Thomas Pyczak  
Rheinwerk Computing

## Neuro Design

- Was Design und Marketing von Neurowissenschaft und Psychologie lernen können  
Autor: Martin Ludwig Hofmann  
Wilhelm Fink

## Wie Design wirkt

- Prinzipien erfolgreicher Gestaltung -Werbe-psychologie, visuelle Wahrnehmung, Kampagnen  
Autorin: Monika Heimann  
Rheinwerk Design

# Quellenverzeichnis

## Kapitel 2 Design

### 01

o.A, 2016,  
TUM Department of Architecture Technical University of Munich  
<https://www.ar.tum.de/en/news/singleview-en/article/gesprach-dieter-rams-und-fritz-frenkler-was-ist-gutes-design/>  
besucht: 01.06.21

### 02

o.A, 2021, Cube-Magazin: Museum für angewandte Kunst  
<https://www.cube-magazin.de/magazin/news/dieter-rams-ein-blick-zurueck-und-voraus>  
besucht: 01.06.21

### 03

Jasmin Jouhar, 2021,  
FAZ, Frankfurter Allgemeine - Ausgabe Januar 2021  
Dieses Jahr wird besser, Seite 30-33  
besucht: 02.06.21

### 04

Katrin Albrecht, 2005  
[http://www.bjoernachimschmidt.de/\\_archiv/designcenter-muenchen/wissen/was-ist-design/was-ist-design.html](http://www.bjoernachimschmidt.de/_archiv/designcenter-muenchen/wissen/was-ist-design/was-ist-design.html)  
besucht: 25.04.2021

### 05

James de Vries, 2015  
Interview Mauro Porcini - 11.August 2015  
besucht: 25.04.2021

### 06

o.A, 2021  
<https://holarecipes.com/9-traits-great-designer>  
besucht: 02.06.21

### 07

Kelly Morr, 2019  
<https://99designs.de/blog/kreatives-denken/was-ist-kreativitaet/>  
besucht: 03.06.21

### 08

Stefanie Uhrig, 2020  
<https://www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/kreativitaet-mehr-als-nur-kunst/>  
besucht: 03.06.21

### 09

Melanie Fraas, 2021  
[https://praxistipps.focus.de/sinnesorgane-menschueber-diese-sinne-verfuegen-wir\\_129542](https://praxistipps.focus.de/sinnesorgane-menschueber-diese-sinne-verfuegen-wir_129542)  
besucht: 08.06.21

### 10

Stefan Bufler, 2021  
<https://page-online.de/branche-karriere/was-ist-eigentlich-kommunikationsdesign/>  
besucht: 08.06.21

### 11

Thorsten Stapelkamp, 2018  
Design is making sense  
- Handbuch für Erfolge durch positive Kunden-Erlebnisse  
Autor: Prof. Thorsten Stapelkamp  
Istitute für Experience Design

### 12

Jerry Elengical, 2021  
<https://www.stirworld.com/inspire-people-dieter-rams-celebrating-the-genius-with-10-products-for-10-commandments-of-design>  
besucht: 29.06.21

## 13

Prof. Dr. Günther W. Maier, 2017  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kreativitaet-40039>  
 besucht: 30.06.21

## 14

o.A, o.D  
<https://www.braun.de/de-de/max-braun-100-jahre/braun-designers>  
 besucht: 30.06.21

## 15

Friedrich von Borres, 2010  
<https://www.welt.de/kultur/article7728575/Ein-Deutscher-entwickelte-die-Apple-Vorgaenger.html>  
 besucht: 30.06.21

## 16

o.A, o.D  
<https://tgm-online.de/verein/philosophie/>  
 besucht: 26.08.21

## 17

Rudolf Paulus Gorbach, 2020  
<https://tgm-online.de/typografie-ein-abc/?page=CiviCRM&q=civicrm%2Fevent%2Finfo&reset=1&id=1035>  
 besucht: 26.08.21

## 18

Victoria Ringleb, 2017  
<https://page-online.de/branche-karriere/ausweitung-der-designzone-vom-designer-zum-designmanager/>  
 besucht: 16.06.21

## 19

Roland Mieke, o.D  
<https://greendesignnow.de/philosophie/>  
 besucht: 26.08.21

## 20

o.A, o.D  
<https://www.hof-university.de/ueber-uns/personen/professoren/prof-torsten-stapelkamp.html>  
 besucht: 26.08.21

## 21

o.A, o.D  
<https://www.servicedesign-nuernberg.de/>  
 besucht: 26.08.21

## 22

Torsten Stapelkamp, o.D  
<https://www.torstenstapelkamp.de/sind-designer-die-neuen-unternehmensberater/>  
 besucht: 09.09.21

## 23

Achim Schaffrinna, 2011/ 2014  
 Studie: Wie Designer arbeiten  
 Designer Tagebuch, 2011/2014  
 besucht: 16.12.21

## 24

Maren Mirtschenko, 2020  
 Design ist mehr als schnell mal schön  
 - Die Wirtschaft hat einen neuen Auftrag für Sie:  
 gestaltende Beratung  
 Autorin: Maren Martschenko  
 Verlag Hermann Schmidt

# Quellenverzeichnis

## Kapitel 3 Marke

### 25

Cathrine Slade-Brooking, 2018  
Brand Identity, Ein Ratgeber für Designer,  
S. 12-14  
Stiebner-Verlag, 2018

### 25.1

Cathrine Slade-Brooking, 2018  
Brand Identity, Ein Ratgeber für Designer,  
S. 38  
Stiebner-Verlag, 2018

### 25.2

Cathrine Slade-Brooking, 2018  
Brand Identity, Ein Ratgeber für Designer,  
S. 76  
Stiebner-Verlag, 2018

### 26

Martin Tanja, o.D  
<https://markenmanagement.wordpress.com/2012/01/18/2-1-geschichte-der-marke-veranderung-der-bedeutung-und-der-praxis-im-rahmen-der-wirtschaftsgeschichte/>  
besucht: 09.06.21

### 27

Dr. G. Hrebicek, 2017  
<https://www.europeanbrandinstitute.com/home/articles/marken-brauchen-pers%C3%B6nlichkeit-en/>  
besucht: 09.06.21

### 28

Andreas Wierhrdt, 2021  
<https://www.brand-doctor.net/blog/was-ist-eine-markenpersoenlichkeit>  
besucht: 09.06.21

### 29

Martin Spies/ Katja Wenger, 2020  
Branded Interactions  
Brandes Interactions, Lebendige Markenerlebnisse für eine neue Zeit, Verlag Hermann Schmidt  
S.76  
besucht: 09.06.21

### 30

Lars Kessler, 2020  
<https://www.grin.com/document/462372>  
besucht: 09.06.21

### 31

Jennifer Aaker, 1997  
[https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication-pdf/Dimensions\\_of\\_Brand\\_Personality.pdf](https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication-pdf/Dimensions_of_Brand_Personality.pdf)  
besucht: 10.06.21

### 32

Franz-Rudolf Esch und Alexander Fischer, 2009  
Markenidentität als Basis für Gestaltung der internen und externen Kommunikation  
besucht: 10.06.21

### 33

Philippe Großmann, 2020  
<https://keyperformance.de/corporate-identity>  
besucht: 15.06.21

### 34

Wanda Thibodeaux, 2017  
<https://bizfluent.com/info-7794167-advantages-corporate-branding.html>  
besucht: 15.06.21

### 35

Prof. Dr. Karten Kilian, o.D  
<https://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/markenidentitaet/>  
besucht: 15.06.21

### 36

o.A, o.D  
<https://www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/marke/markenwahrnehmung/>  
besucht: 14.09.21

## 37

Cory Schmidt, 2020  
<https://www.canto.com/de/blog/smarkenerlebnis/>  
 besucht: 14.09.21

## 38

o.A., 2019  
<https://designbote.com/markenerlebnis/>  
 besucht: 15.09.21

## 39

o.A., o.D  
<https://www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/kunden/customer-journey-map/>  
 besucht: 16.09.21

## 40

Tom Peters, o.D.  
<https://tompeters.com/2009/01/what-a-personal-brand-is-not/>  
 besucht: 10.11.21

## 41

Tom Peters, 1997  
 Fast Company - The Brand Called You  
<https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>  
 besucht: 10.11.21

## 42

Petra Zidar & Miha Maric, 2015  
 Personal Brand  
[https://www.researchgate.net/publication/274073688\\_Personal\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/274073688_Personal_brand)  
 besucht: 10.11.21

## 43

Thomas Langhanki, 2021  
 Vorlesung, Scribt: Marketing\_Einfuehrung (1)  
 SoSe2021  
 S. 8-12  
 besucht: 10.11.21

## 44

Meffert, 2019  
 Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Auflage, S.20  
 Autor: Herbert Meffert, Christoph Burnmann, Manfred Kirchgeorg, Maik Eisenbeiß  
 Verlag: Springer Gabler  
 besucht: 19.11.21

## 45

H. Maier, Ho.D  
<https://www.hdm-marketing.de/marketing-uebersicht/management-prozess/>  
 besucht: 19.11.21

## 46

eo.A., o.D  
<https://www.einstieg.com/studium/detail/marketing.html>  
 besucht: 19.11.21

## 47

Prof. Anne Bergner und Ulrike Rogler, 2013  
 Do you speak Design?  
 - Designkommunikation in und von Unternehmen  
 besucht: 19.11.21

# Quellenverzeichnis

## Kapitel 4 Unternehmen

48

Schulz & Friends, 2010  
Die Schönheit de Mehrwertes, 2010  
besucht: 10.06.21

49

o.A, 2015  
<https://www.thoughtworks.com/de-de/insights/blog/das-potential-von-design-im-unternehmen>  
besucht: 25.11.21

50

McKinsey, 2018  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>  
besucht: 30.11.21

51

Barry von Mover, 2018  
<https://medium.com/logotect/the-value-of-design-for-business-the-mckinsey-report-and-others-d4e0dd460387#:~:text=MDI%20%28McKinsey%20Design%20Index%29%20%E2%80%94%20an%20index%20that,in%20the%20industry.%20The%20approach%20is%20not%20new>  
besucht: 01.12.21

52

Annette Rößler, 2020  
<https://www.business-wissen.de/artikel/unternehmensleitbild-leitbild-entwickeln-und-umsetzen/>  
besucht: 14.01.21

53

Benjamin Brückner, 2021  
<https://www.fuer-gruender.de/blog/golden-circle/>  
besucht: 16.12.21

54

Matthias K. Hettl, 2015  
<https://www.weka.ch/themen/management/unternehmensfuehrung/unternehmenskultur/article/leitbild-erstellen-das-zentrale-element-der-unternehmensidentitaet/>  
besucht: 17.12.21

55

o.A, o.D  
<https://www.wir-machen-kommunikation.de/blog/vom-vision-zum-mission-statement>  
besucht: 17.12.21

56

irk Beiser, o.D  
<https://www.dirk-beiser.de/teamtraining-coaching-stuttgart/transaktionsanalyse-systemtheorie-schulz-von-thun/workshop-vision-mission-unternehmensleitbild/>  
besucht: 17.12.21

57

Wolf Lotter, 2007  
Die Gestörten - Ein Essay von BrandEins  
Ausgabe 05/07  
besucht: 17.12.21

58

Markus Hammer, Mc Kinsey, 2021  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/operations-blog/ops-40-the-human-factor-a-class-size-of-1>  
besucht: 28.12.21

59

o.A, o.D  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/t-shaped-skills/>  
besucht: 28.12.21

**60**

Dirk Jung, 2015  
<https://www.denkmodell.de/der-mythos-vom-t-foermigen-mitarbeiter/>  
 besucht: 28.12.21

**61**

Sascha Gehrig, 2019  
<http://unternehmen-organisieren.de/2019/04/18/t-foermige-menschen/>  
 besucht: 28.12.21

**62**

Christoph Dibbern, 2020  
<https://www.teamprove.de/blog/warum-agile-unternehmen-t-shaped-people-brauchen/>  
 besucht: 28.12.21

**63**

o.A., 2021  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7s-model/>  
 besucht: 28.12.21

**64**

Patryk Czechowski, 2019  
<https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/agiles-prozessmanagement-brauchen-wir-noch-prozesse.html>  
 besucht: 29.12.21

**65**

o.A., o.D  
<https://www.vuca-welt.de/>  
 besucht: 29.12.21

**66**

o.A., 2021  
<https://www.ahd.de/agiles-arbeiten-was-bedeutet-das/>  
 besucht: 29.12.21

**67**

Mirjam Willers, ahd  
<https://www.ahd.de/agiles-arbeiten-was-bedeutet-das/>  
 besucht: 29.12.21

**68**

Jan-Erik Baars, 2020  
 - Design strategisch einsetzen : Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten! S. 11-20  
 Autor: Jan- Erik Baars  
 Verlag: Vahlen  
 besucht: 17.03.22

**68.1**

Jan-Erik Baars, 2020  
 - Design strategisch einsetzen : Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten! S. 69-89  
 Autor: Jan- Erik Baars  
 Verlag: Vahlen  
 besucht: 17.03.22

**69**

o.A., 2020  
<https://co-inpetto.org/danish-design-ladder/>  
 besucht: 04.04.22

**70**

o.A., 2021  
<https://asana.com/de/resources/convergent-vs-divergent>  
 besucht: 04.04.22

**71**

Maren Mirtschenko, 2020  
 Design ist mehr als schnell mal schön  
 - Die Wirtschaft hat einen neuen Auftrag für Sie: gestaltende Beratung, S. 72  
 Autorin: Maren Martschenko  
 Verlag Hermann Schmidt  
 besucht: 24.04.22

# Quellenverzeichnis

## Kapitel 5 Marketingprozess

70

Martin Heubel, 2020  
<https://smartmarketingbreaks.eu/marketingkonzept/>  
besucht: 30.12.21

71

Rita Löschke, 2019  
<https://www.marketingblog-mittelstand.de/2019/12/16/prozessmanagement-im-marketing/>  
besucht: 30.12.21

72

Thomas Langhanki, 2021  
Vorlesung, Scribt: Marketing\_Einführung  
S. 15 - 18  
SoSe 2021  
besucht: 30.12.21

73

o.A, o.D  
[https://www.visible.com/de\\_de/magazin/praxistipps/optimierung-strategischer-marketing-prozesse](https://www.visible.com/de_de/magazin/praxistipps/optimierung-strategischer-marketing-prozesse)  
besucht: 30.12.21

74

Marketing-Vorlesung, Herr Langhanki  
Vorlesung, Scribt: Marketing\_Situationsanalyse  
S. 4 - 63  
SoSe 2021  
besucht: 30.12.21

75

Vorlesung, Marketing-4.Ziele, Herr Langhanki  
Vorlesung, Scribt:Marketing\_Ziele  
S. 2-21  
SoSe 2021  
besucht: 11.01.21

76

Herr Langhanki,Strategie  
Vorlesung, Scribt: Marketing\_Strategien  
S. 4-62  
SoSe 2021  
besucht: 11.01.21

77

Martin Heubel, 2019, 4P's  
<https://smartmarketingbreaks.eu/was-ist-der-marketing-mix/>  
besucht: 11.01.21

78

Herr Langhanki, 2021  
Vorlesung, Scribt: Marketing\_Kontrolle  
S. 6-22  
SoSe 2021  
besucht: 11.01.21

79

o.A, 2019  
<https://www.geektonight.com/marketing-management-process/>  
besuchr: 11.01.21

# Quellenverzeichnis

## Kapitel 5 Designprozess

80

o.A, o.D  
<https://designerwissen.allianz-deutscher-designer.de/designerwissen/der-designprozess/>  
besucht: 22.02.22

81

Bernd Huth, o.D  
<https://huth.design/designprozess>  
besucht: 22.02.22

82

Prof. Anne Berger und Ulrike Rogler, 2013  
Do you speak Design? S. 24-27  
- Designkommunikation in und von Unternehmen  
Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Coburg,  
besucht: 22.02.22

83

o.A, o.D  
<https://www.coma.de/blog/das-perfekte-design-briefing>  
besucht: 22.02.22

84

Julia Martins, 2020  
<https://asana.com/de/resources/how-write-creative-brief-examples-template>  
besucht: 22.02.22

85

Martin Spies/ Katja Wenger, 2020  
Branded Interactions  
Brandes Interactions, Lebendige Markenerlebnisse  
für eine neue Zeit, Verlag Hermann Schmidt  
S. 90-93  
besucht: 22.02.22

86

Jochen Denzinger, o.D  
<https://iconstorm.com/design-research-als-teil-von-forschung-und-entwicklung/>  
besucht: 22.02.22

87

Brand Identity, S. 90-93  
Buch: Brand Identity, Ein Ratgeber für Designer,  
STIEBNER Verlag

88

Gavin Ambrose, o.D  
<https://designmanagementatdab.wordpress.com/category/design-thinking>  
besucht: 23.02.22

88.1

Prof. Wolfgang Schabbach, o.D  
<https://www.designpilot.info/toolbox/>  
besucht: 23.02.22

# Quellenverzeichnis

## Kapitel 6 Synergie

89

Tatjana Petzer, 2021  
<https://www.zfl-berlin.org/projekt/synergie.html>  
besucht: 28.02.22

90

Lothar Kuhn, 2020  
<https://www.manager-magazin.de/harvard/was-ist-synergie-a-de025c3e-170d-4038-a5fe-c3f7ccbff17f>  
besucht: 28.02.22

91

o.A, o.D  
<https://www.bfi.org/about-fuller/big-ideas/synergetics>  
besucht: 28.02.22

92

o.A, o.D  
<https://begriffsgeschichte.de/doku.php/begriffe/synergie>  
besucht: 28.02.22

93

Michael Mirow, o.D  
<https://www.in-manas.com/blog/synergien-unwort-oder-verheissung/>  
besucht: 28.02.22

94

Tatjana Petzer, 2017  
<https://begriffsgeschichte.de/doku.php/begriffe/synergie>  
besucht: 28.02.22

95

o.A, o.D  
<https://unternehmer.de/lexikon/existenzgruender-lexikon/synergieeffekt>  
besucht: 28.02.22

96

o.A, o.D  
<https://www.gruender-welt.com/synergieeffekt/#:~:text=Inhaltlich%20bezeichnet%20die%20Synergie%20%2F%20der%20Synergismus%20das,F%C3%B6rderung%20oder%20einem%20gemeinsam%20resultierenden%20Nutzen%20zu%20verstehen.>  
besucht: 28.02.22

97

o.A, o.D  
<https://fartice.com/synergetische-wirkung-das-konzept-der-synergie-und-synergistischen-wirkung/>  
besucht: 28.02.22



## Erklärung

---

Es wird versichert, dass die Arbeit selbstständig verfasst und noch nicht anderweitig vorgelegt wurde. Es wurden keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt. Wörtliche und sinngemäße Zitate sind als solche gekennzeichnet.

(§ 31 Abs, 5 Rahmenprüfungsordnung)

Coburg, Juli 2022