

Vahlen

LEAD

ING

Jan-Erik Baars

Design strategisch einsetzen:

Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten!

Zum Inhalt:

Gute Unternehmen führen Design! Dort ist Design nicht »Styling«, sondern eine Kernkompetenz, die überall in der Organisation ausgeprägt ist. Nur so begeistern Unternehmen ihre Kunden und behaupten sich im Wettbewerb. Damit Design dieses Potenzial entfalten kann, muss die Unternehmensführung Design verstehen, leben und leiten.

Dieses Buch vermittelt Führungskräften das nötige Wissen und gibt ihnen effektive Mittel an die Hand, Design strategisch aufzustellen und entsprechend führen zu können.

»Jan-Erik fordert uns auf – mit einem professionellen und von jedem Executive nachzuvollziehenden Prozess – Wege zum menschorientierten Design-Unternehmen zu wagen. Es ist aber keine Option mehr, diesen Weg nicht zu gehen: Design und Innovation sind die einzigen wirkungsvollen Elemente einer gewinnenden Unternehmens-Strategie. Argumente dass ›Change by Design & Innovation‹ zu viel Geld kostet, sind naiv und kosten vielen Unternehmen die Existenz. Erfolgreiche Design-Unternehmen – wie Apple oder Porsche – haben Designer in der Unternehmens-Spitze. Und dieses Buch ist auch für uns Designer wichtig: als Partner müssen wir in allen Bereichen der Unternehmensführung kompetent sein.«

Hartmut Esslinger, Gründer frog design.

Zum Autor:

Zur Zeit leitet Prof. Jan-Erik Baars den Studiengang Design Management an der Hochschule Luzern (HSLU), Schweiz. Darüber hinaus ist er Berater und unterstützt Unternehmen in der effektiven und umfassenden Nutzung des Designs. Zuvor war er bis 2011 für das Designmanagement der Deutschen Telekom in Bonn verantwortlich. Er begann dort 2009 nach über 19 Jahren bei Philips, wo er als Industriedesigner und zuletzt als Leiter Design tätig war.

Leading Design

Design strategisch einsetzen:
Wie Unternehmen das
volle Potenzial entfalten!

von Jan-Erik Baars

Verlag Franz Vahlen München

a.	Warum muss man Design führen?	11
b.	Ein Handbuch zur Designführung	13
c.	Ein Buch für Herz, Kopf und Hand	15
1.	Warum designen?	19
1.1	Der Wandel	23
1.2	Unternehmen im Wandel	26
	Aspekte des Wandels	31
1.3	Der Sinn eines Unternehmens	32
1.4	Das gute Unternehmen	35
	Aspekte einer guten Unternehmensform	38
1.5	Design im Unternehmen	41
1.6	Design in der Unternehmensführung	42
1.7	Design ohne Führung	48
1.8	Stille Post	50
1.9	Die Lektion von Sandy	52
1.9.1	Sandy aus Markensicht	54
1.9.2	Sandy aus Designersicht	56
1.9.3	Was die Entwickler dachten ...	58
1.9.4	Was die Marketer dachten ...	60
1.9.5	Was die Vertriebskollegen dachten ...	62
1.10	Die Moral von der Geschichte	65
1.11	Design im guten Unternehmen	67
1.12	Design Doing	69
	Aspekte in Bezug auf gutes Design Doing	72
1.13	Design Thinking	75
	Aspekte in Bezug auf gutes Design Thinking	77
1.14	Design Being	79
	Aspekte in Bezug auf gutes Design Being	83
1.15	Designkompetenz entwickeln	84
	Aspekte einer Designentwicklung	89
1.16	Designmaturität messen	91
1.16.1	Unser Design Doing	93
1.16.2	Unser Design Thinking	95
1.16.3	Unser Design Being	97
1.17	Die Designmaturität	98
1.18	Formen der Designmaturität	99
1.19	Die Designrutsche	108

2.	Wofür designen?	117
2.1	Wofür ist ein Unternehmen da?	121
2.1.1	La Bottega dell' Arte	124
2.1.2	Chez Jacques	126
2.1.3	El Rancho	128
2.1.4	Snack Palast	130
2.2	Stimmt das Erlebnis?	133
2.3	»Gutes« Marketing	134
2.4	Fit: das unsichtbare Design	135
	Aspekte guten Marketings	139
2.5	Gute Kundenerlebnisse	140
2.6	Elemente einer Designstrategie	143
2.7	Der Design Canvas	148
	Aspekte des Design Canvas	152
2.8	Designstrategien entwickeln und pflegen	154
2.8.1	Marktfokussierung – die Opportunisten	158
2.8.2	Kundenfokussierung – die Fans	160
2.8.3	Markenfokussierung – die Brands	162
2.8.4	Produktfokussierung – die Nerds	164
2.8.5	Die ganzheitliche Ausrichtung – »Stable Brands«	166
2.9	Wie bleibt man auf der »Lieblingsliste«?	171
	Aspekte einer Designstrategie	175
2.10	Die Designstrategie entwickeln	176
2.11	Macht alles Sinn?	180
2.12	Die passenden Designer einsetzen	184

3.	Womit designen?	191
3.1	Gutes Design braucht ein gutes Briefing	195
3.2	Gutes Design-Briefing	200
	Aspekte im Bezug auf gutes Design-Briefing	204
3.3	Der Designprozess	205
3.3.1	Entdecken (discover)	211
3.3.2	Definieren (define)	211
3.3.3	Entwickeln (develop)	212
3.3.4	Erstellen (deliver)	212
3.4	Designprozesse effektiv führen!	214
3.5	Effektive Designwerkzeuge	221
3.6	Tools für das WER	222
3.6.1	Persönlichkeit bestimmen	224
3.6.2	Werte festlegen	227
3.6.3	Motivation kennen	228
3.7	Tools für das WIE	230
3.7.1	Erscheinungsbild entwickeln	232
3.7.2	Designprinzipien festlegen	233
3.7.3	Designaktivitäten managen	237
3.8	Tools für das WEM	240
3.8.1	Zielkunden kennen	241
3.8.2	Bedürfnisse erkennen	244
3.8.3	Loyalität fördern	246
3.9	Tools für das WAS	248
3.9.1	Angebote entwickeln	249
3.9.2	Richtig differenzieren	251
3.9.3	Stimmige Erlebnisse erzeugen	254
3.10	Die Kür	258
4.	Anhang	261
4.1	Literaturempfehlungen	265
4.2	Danke	267
4.3	Über den Autor	268
4.4	Anmerkungen	279
4.5	Literatur	275
4.6	Sachindex	278
4.7	Namensindex	282

```
graph TD; A((Warum designen?)) <--> B((Womit designen?)); A <--> C((Wofür designen?)); B --> D[Design-führung]; C --> D;
```

Warum
designen?

↑
Design-
führung

Womit
designen?

Wofür
designen?

a. Warum muss man Design führen?

Jeder von uns ist mal in den Genuss gekommen, wirklich gute und leider auch richtig schlechte Gastgewerbe besucht zu haben. Dabei ist es völlig egal, um was für eine Art von Restaurant es sich handelt: Jedes Erlebnis kann eines sein, an das man sich noch Jahre lang erinnert – im Guten wie im Schlechten.

»Gute« Erlebnisse werden dabei von bestimmten Aspekten gekennzeichnet, die jeder, wenn er danach gefragt wird, sofort nennen kann: Stimmigkeit, passende Qualität, passender Preis, angenehme Atmosphäre usw. Diese Aspekte sind nicht nur an das »Produkt«, das Essen und Trinken, gebunden, sondern sind quasi universell anwendbar, auf das gesamte Erlebnis. Das Steakhaus in der Stadt, die Jausenstube am Urlaubsort, das Haubenlokal oder der Italiener an der Ecke, ja, sogar die Pommesbude am Bahnhof: Alle diese Formen taugen dazu, in die Kategorie »Lieblingsrestaurant« aufgenommen zu werden. Sie müssen halt die Kriterien für »Lieblings« erfüllen ...!

Was im Gastronomiegewerbe einleuchtend, logisch oder sogar trivial erscheint, wirkt in der Welt der Produkte und Dienstleistungen wie die hohe Kunst des Unternehmertums. Viele Unternehmen, die ihre Wertschöpfung über das Entwickeln und Vertreiben von Produkten und Dienstleistungen erwirtschaften, kämpfen mühsam mit diesen Aspekten, von denen wir einfach wissen, dass sie die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg bilden. Viele Unternehmen sind anscheinend schlicht unwissend oder unfähig, diese Aspekte in ihren Organisationen zu verankern sowie in ihren Aktivitäten anzuwenden, und erzeugen dementsprechend Angebote, die, wenn sie einmal konsumiert werden, sofort in der Kategorie »nicht zu empfehlen« landen.

Als Konsument oder Kunde können wir endlose Beispiele von Produkten und Dienstleistungen nennen, denen es offensichtlich an jenen Aspekten mangelt: Sie sind in sich nicht stimmig, halten nicht, was sie versprechen, sind im Preis nicht angemessen oder bieten nicht den Service, den man erwartet. Da wünscht sich manch einer »die Kochprofis« her, damit die sich auch mal diese Unternehmen (oder Organisationen) vorknöpfen und dort gehörig aufräumen!

Leider gibt es für Unternehmen »Profis« in dieser Form nicht: Das, was ihnen am nächsten kommt, sind die vielen Beratungsunternehmen, die gerufen werden, wenn es nicht rundläuft. Diese setzen jedoch selten beim Kundenerlebnis an, sondern räumen vorrangig in der »Küche« auf, indem sie die Prozesse verschlanken und die Kosten senken. Der Effekt: Das Kundenerlebnis ist immer noch Mist, aber es kostet weniger und kommt nun schneller beim Kunden an!

Wer möchte, dass sein »Restaurant« oben auf die Lieblingsliste der Kunden kommt und dort auch bleibt, begnügt sich nicht damit, dass die Prozesse schlank sind und das Ergebnis nach dem Kassensurz stimmt: Erfolgreiche Unternehmer und Unternehmerinnen gestalten selbst aktiv das Kundenerlebnis, indem sie – wie ein Dirigent am Pult – die vielen Spezialisten, die alle an der »Unternehmung« beteiligt sind, zu stimmigem und konsistentem Zusammenarbeiten führen – sie führen das Design.

Das Bestreben jedes aufrechten Unternehmers ist, dass alle Beteiligten, ob Mitarbeitende, Lieferanten oder Teilhaber, mit ihrer Arbeit sicherstellen, dass das Kundenerlebnis eines wird, das der Kunde gerne weiterempfiehlt. Sie wollen so gewährleisten, dass alle im Sinne des Unternehmens handeln und dass die Gestaltung des Kundenerlebnisses ebenso von allen konsistent und konsequent getragen und umgesetzt wird. Mit einer gut entwickelten Designführung kann man den Erfolg nicht erzwingen, aber man kann aus dem, was man zur Verfügung hat, das Beste herausholen! Denn es kommt nicht darauf an, sein Unternehmen so zu gestalten, dass man es Apple gleichtut, sondern so, dass man oben auf der »Lieblings-Liste« landet – auch wenn es um eine Pommesbude geht!

b. Ein Handbuch zur Designführung

Mit diesem Handbuch möchte ich Führungskräften und Entscheidern wichtige Methoden zur Entscheidungsfindung in Designfragen mitgeben. Denn es sind die Entscheidungen, etwas zu tun – oder eben nicht zu tun –, die Unternehmen leiten und zu dem formen, was Kunden wahrnehmen. Damit die Entscheidungen eines Unternehmens in konsistenten und stimmigen Kundenerlebnissen münden, muss man dessen Gestaltungsarbeit entsprechend »führen«! Hierfür braucht man eine Designstrategie, die alle Gestaltungsaktivitäten lenkt und den Sinn des Unternehmens für alle involvierten Mitarbeitenden greifbar macht, sodass diese ihren Beitrag zum Kundenerlebnis im Sinne des Unternehmens zielführend leisten können.

Daher richtet sich dieses Buch nicht nur an Designer, die Erlebnisse gestalten, sondern vor allem an jene, die das Design entscheidend beeinflussen: die Führungskräfte in Unternehmen, die »im Stillen« ihre Gestaltungsarbeit wahrnehmen – bewusst oder unbewusst – und somit letztendlich das Design führen.

Und hierbei ist die Art der Führung entscheidend! Eine Weisung in der klassischen Bedeutung, die allen Beteiligten genau vorgibt, was zu tun ist, ist hier selten zielführend. Auch nicht das zentralistische »Vormachen«, das anderen Teilen der Organisation zur Nachahmung vorgelegt wird. Effektive Führung bedeutet, bei allen involvierten Mitarbeitenden selbst ein Bewusstsein zu wecken, dass sie im Sinne des Unternehmens handeln müssen, damit ihr Unternehmen erfolgreich sein kann. Götz W. Werner, Gründer der Drogeriekette dm, nennt dies eine »unternehmerische Disposition«, in der der Mitarbeitende »stets in die Zukunft gerichtet handelt, vordenkt, sich ein Bild schafft« und somit sich und das Unternehmen gestalterisch in die Zukunft führt.

Dies bedeutet, dass Designführung alle Beteiligten in der Entwicklung und Umsetzung von Kundenerlebnissen ebenso in eine »Disposition« bringen muss: Eben nicht mit einer genauen Vorgabe oder Weisung, sondern mit der Empfehlung eines Zielbildes, zu dessen Erreichung sich alle verpflichten wollen – sie wollen, dass ihre Kunden das Ergebnis ihrer Designaktivitäten als sinnvolles, stimmiges und konsistentes Erlebnis erfahren!

Wenn es den Mitarbeitenden gelingt, in allen Belangen das Zielbild zu erfüllen, erzeugen sie ein Unternehmen, das wir als Kunden, zu unserem Lieblingsunternehmen küren, regelmäßig frequentieren und von Herzen weiterempfehlen. Diesem Unternehmen gehört die Zukunft!

c. Ein Buch für Herz, Kopf und Hand

Dieses Handbuch zur Designführung hat drei Kapitel, die, wenn man möchte, auch unabhängig voneinander gelesen und genutzt werden können. Die vorgeschlagene Reihenfolge macht aber Sinn!

Denn zuerst geht es darum, zu verstehen, warum es heutzutage immer wichtiger ist, für Kunden stimmige und durchgehend konsistent gestaltete Kundenerlebnisse zu erzeugen, und warum sich viele Unternehmen so schwer damit tun. Der erste Teil geht auf die sich rasch wandelnde Gesellschaft und Wirtschaft ein und beleuchtet, warum Unternehmen in diesem Wandel zurückfallen: Sie können die richtige Unternehmensform nicht finden, um sich zu behaupten, sie haben eine Führungsschwäche. Daher ist die Erkenntnis, warum Mitarbeitende sich mit einer integrierten und gleichförmigen Zusammenarbeit an einem Kundenerlebnis so schwertun, eine Voraussetzung für kontinuierliche Verbesserung.

Um diese Verbesserung einzuleiten, muss man wissen, wo man steht: Eine Überprüfung der Designkompetenz im eigenen Unternehmen kann helfen, zu verstehen, wo man in der Entwicklung von Designstrategien, Designdenken und Designmethoden ansetzen kann. Erst wenn man Design im Herzen des Unternehmens angesiedelt hat, kann man auch wirklich stimmige und konsistente Kundenerlebnisse umsetzen!

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!

Im zweiten Teil geht es darum, wie man ein Erlebnis gezielt so konzipiert, dass es sowohl für den Kunden als auch für den Mitarbeitenden Sinn stiftet. Die Entwicklung solcher Erlebnisse beginnt mit der grundlegenden Entscheidung, *wie* man sein Unternehmen ausrichten möchte: Ob man, im übertragenen Sinne, sein »Restaurant« als Pommesbude oder als Haubenlokal führt und entsprechend seinen Kunden zu Diensten ist. Diese Entscheidung liegt ganz beim Unternehmer, aber für die konsequente Umsetzung benötigt er die Mitarbeit aller Involvierten – und diese sollten entsprechend geführt werden! Anhand des Design Canvas kann man die wichtigsten Elemente, Design zu führen, festlegen und so eine »Strategie« entwickeln, die alle Mitarbeitenden zur Erzeugung und Umsetzung eines stimmigen und konsistenten Kundenerlebnisses führt.

Designstrategie ist vor allem »Kopfsache« und verlangt klare und deutliche Entscheidungen: So wird Design jeder Zeit geführt und nicht nur dann, wenn »Formgeber« am Werk sind.

Doch jede Strategie ist nur so effektiv wie das Vermögen eines Unternehmens, sie tatkräftig umzusetzen. Deswegen beschäftigt sich der letzte Teil des vorliegenden Buches mit Methoden und Werkzeugen, die man bei der Erzeugung von strategisch geführten Kundenerlebnissen einsetzen kann: Ein Briefing Tool, das die Strategie des Unternehmens in die Umsetzung überführt; ein Designprozess, der die Strategie in die Arbeitsweise einbringt (und so die Umsetzung »führt«) sowie ausgesuchte und relevante Gestaltungsmethoden, die dabei unterstützen, das Briefing in entsprechend stimmige und konsistente Ergebnisse zu überführen.

Erst mit dem Handwerk von professionellen Gestaltern und mit entsprechendem professionellen Werkzeug lassen sich Strategien in handfeste Kundenangebote überführen. Führungskräften verlangt man sicherlich nicht ab, dass sie alle Aspekte der Umsetzung beherrschen, jedoch sollten sie, um zielgerichtet führen zu können, wissen, wann, wo und wozu Designaktivitäten eingesetzt werden. Nur so kann das Potenzial eines Unternehmens voll ausgeschöpft werden.

Dieses Buch ist daher als Leitfaden gedacht, damit man sich bei Entscheidungen, die das Design betreffen, über die Konsequenzen bewusst werden kann: Denn die Tragweite eines Gestaltungsvorschlags ist nicht immer sofort ersichtlich, genauso wenig wie die einer technischen Lösung. Was »am Ende« herauskommt, ist selten das, was man am Anfang spezifiziert hat. Das Phänomen der »stillen Post« ist gerade in Sachen Design eine der größten Herausforderungen, vor allem in großen, komplexen Unternehmen.

Entscheider können jedoch anhand von spezifischen Fragen klären, ob die gewählten Schritte auch zum gewünschten stimmigen Kundenerlebnis führen werden. Denn Designführung zeichnet sich vor allem dadurch aus, die richtigen Fragen zu stellen und darauf die richtigen Antworten einzufordern: eben jene, die Sinn machen und somit Sinn stiften.

1.

Warum
designen?

Das Entwickeln einer Designführung, mit der das Unternehmen in der Lage ist, sich im Wandel nachhaltig zu behaupten.

1.1 Der Wandel

Der Grund dafür, dass sich stimmige Kundenerlebnisse als erfolgsentscheidend für das Wirtschaften von heute und morgen manifestieren, liegt nicht etwa darin, dass Kunden anspruchsvoller geworden wären. Schon immer war ein Erlebnis, das sich rund um eine Dienstleistung oder ein Produkt entfaltet, bestimmend dafür, ob man das konsumierte Angebot anderen weiterempfohlen hat – oder ob man es beim nächsten Mal tunlichst vermied. Erst mit der Verfügbarkeit einer Alternative kann sich das Relevante entwickeln und positionieren.

Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg war daher schon immer der Zuspruch des Kunden. Wer es nicht schafft, seine Kunden mit einem relevanten Erlebnis zu begeistern, kann nicht auf Argumente, wie hohe Qualität des Produktes, Leistungsfähigkeit oder Einmaligkeit, zurückgreifen – denn das bieten andere Anbieter auch: Man braucht zusätzlich zum Produkt auch das für den Kunden passende Erlebnis; eines, das den Kunden anspricht und – viel mehr noch – ihm aus der Seele spricht.

Denn noch schlimmer, als keine leistungsfähigen Produkte und Dienstleistungen zu haben, ist es, keine Relevanz zu bieten! Wo vor Kurzem noch »innovate or die« an den Pinnwänden der Kaffeeecken klebte, steht zusehends »be relevant or die«. Start-ups hin oder her, nur wer mit seiner Geschäftsidee einen klaren Kundennutzen mit einem herausragenden Kundenerlebnis verbinden kann, wird aus der Masse an Alternativen hervorstechen und wirtschaftlich auf Dauer überleben können.

Und wer für den einzelnen Kunden relevant geworden ist, hat es mit dem Mitbewerber entsprechend leicht, denn wir Menschen sind nun mal Gewohnheitstiere – weshalb zu »bing« wechseln, wenn »Google« passt; warum zu »Freude am Fahren«, wenn »Das Auto« prima läuft? Nur wenn Unternehmen das Erlebnis, das sie versprechen, nicht einlösen – indem sie zum Beispiel gemachte Versprechen nicht einhalten –, wechseln Kunden zur Konkurrenz. Die Funktionalität ist dabei immer seltener ausschlaggebend: Es kommt vor allem darauf an, wie Unternehmen sich verhalten, und viel weniger auf das, was sie liefern. Dass man zum Beispiel Öl über die Weltmeere verschifft, ist vielen Kunden egal: Aber wehe, man nutzt dabei die Besatzung aus oder lässt gar Öl auslaufen. Dass man fossile Verbrennungsmotoren in Autos steckt, ist die übliche Praxis, die den Kunden nicht weiter aufregt: Aber wehe, man betrügt die

Kunden mit den Verbrauchswerten! Das Kundenerlebnis wird sich auf ein sinnvolles Zusammengehen zwischen dem Verhalten eines Unternehmens und dem, was es konkret liefert, ausdehnen: »Ethischer Konsum« wird ein fester Bestandteil des Kundenerlebnisses werden und daher die Unternehmen vor noch größere Herausforderungen stellen. Kundenerlebnisse müssen nicht nur für den Moment des Kaufs relevant sein, sie müssen auch darüber hinaus noch Sinn stiften.

Schon in den Neunzigerjahren haben die Ökonomen **Pine und Gilmore¹** auf die Eigenschaften einer Erlebniswirtschaft hingewiesen, indem sie den Mehrwert und die Ertragskraft eines Unternehmens direkt an die Fähigkeit, für Kunden relevante Ergebnisse zu erzeugen, gekoppelt haben. Den Wandel in die Erlebniswirtschaft beschreiben sie als einen gleichförmigen Prozess, der sich aus dem Zeitalter der industriellen Wirtschaft heraus entwickelt. Statt Güter und Produkte, ausgehend vom industriellen Denken, zusätzlich mit Diensten anzureichern, erfordert der Übergang in die Erlebniswirtschaft eine andere Herangehensweise: Man muss das industrielle Denken überwinden, wenn man für Menschen relevante Erlebnisse gestalten möchte! Beschleunigt wird dieser Wandel von der digitalen »Transformation«, die zwar nicht zwingend die Grundlage des Wirtschaftens umändert, aber dafür sorgt, dass die sonst mechanistischen Prozesse und Abläufe in Unternehmen jetzt miteinander verbunden werden und den Kunden direkt mit dem Unternehmen und anderen Kunden verbindet. Die Kunden werden so ein fester Bestandteil des Unternehmens.

Ist man in der Erlebniswirtschaft angelangt, dann reicht dieser Fortschritt allein für den Erfolg nicht aus: Auch Mitbewerber tummeln sich dort und entscheidend für den Erfolg ist, seine Erlebnisse vom Mitbewerber zu differenzieren – und dies erreicht man nur über gutes Design!



Je deutlicher die Differenzierung und der Kundennutzen, desto höher ist die Rendite und der nachhaltige Erfolg...

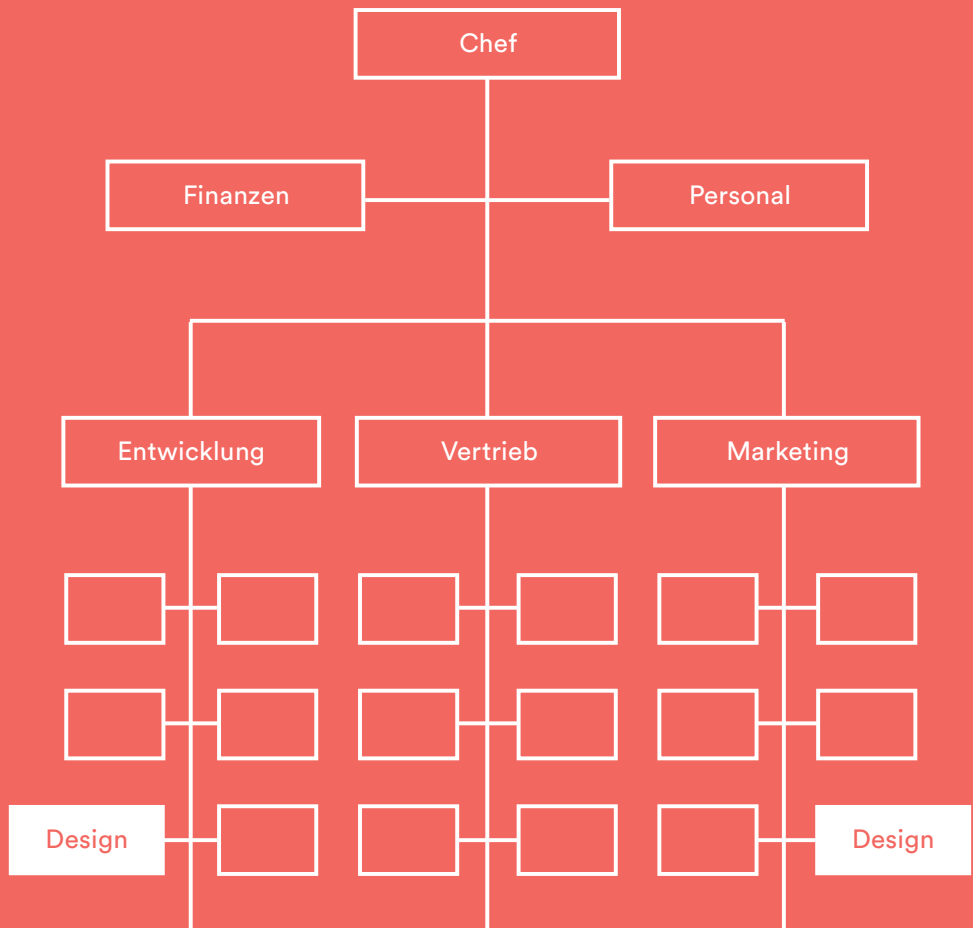
1.2 Unternehmen im Wandel

Dieser Wandel stellt viele Unternehmen, die sich aus dem industriellen Zeitalter entfernen, vor große Herausforderungen – sie können das industrielle Denken und Handeln nicht überwinden. Ihre Strukturen und Prozesse bilden noch exakt das ab, was auch schon mit der Entwicklung der Dampfmaschine in Gang gesetzt wurde: Unter Druck entsteht eine Kraft, die es ermöglicht, einen Prozess zu initiieren, mit dem man gewünschte Resultate erzwingt.

Immer noch versuchen Unternehmen, unter Druck und mit maschinellen Prozessen ihr Schaffen effizienter zu verwalten, in der Hoffnung, sie würden damit auch für ihre Kunden relevanter werden. Zum Teil gelingt es ihnen auch, indem sie zum Beispiel Produkte günstiger oder qualitativ hochwertiger herstellen. Da aber inzwischen alle Unternehmen mit dem gleichen Dampf »Druck machen« können, verpufft zusehends jede Form von technologischer Führung. Immer öfter ist das, was Produkte verschiedener Anbieter können, gleich, weil die Technologie, die sie alle nutzen, die gleiche ist. Entscheidend ist aber der Erlebnisnutzen, den diese Produkte liefern: also wie sie die Technologie einsetzen und dann in eine für Kunden relevante Form bringen.

Viele Unternehmen stecken regelrecht im Wandel fest. Einer der Hauptgründe für die Unfähigkeit, sich von einer industriell denkenden und handelnden Maschine in einen empathisch denkenden und kundenorientierten Dienstleister zu verändern, liegt in der Organisationsstruktur.

Die vorherrschende Struktur der Unternehmen entspringt noch dem industriellen Zeitalter, dem Maschinenzeitalter und dem Modell der Arbeitsteilung, wie einst von **Adam Smith**² propagiert. In diesem Modell werden Kompetenzen und Funktionen in eigens dafür vorgesehene Abteilungen oder in Arbeitsschritten untergebracht, sodass sie, wenn alles dem übergeordneten Prozess entspricht, in vorgegebener Art und Weise miteinander arbeiten. Das Leitmotiv ist hierbei ganz eindeutig die Maschine: Wenn man schon Maschinen herstellt, warum dann nicht gleich selber so agieren?



Die klassische Organisation teilt die Aufgaben in Abteilungen, alles schön übersichtlich. Design findet sich meist irgendwo in der Entwicklung, aber auch in anderen Abteilungen...

Diese sogenannte diversifizierte Organisationsform, wie sie von **Friedrich Glasl**³ beschrieben wurde, ist charakteristisch für alle Unternehmen, die heute darum kämpfen, den Anschluss an die zusehends digitalisierte Erlebnisgesellschaft nicht zu verpassen, oder die damit hadern, sich in eine neue, erlebnisorientierte Form zu wandeln.

Interessant ist dabei die Tatsache, dass es mitnichten nur die herstellenden Unternehmen sind, die wie Maschinen anmuten und sich so verhalten. Auch Banken, Handelsunternehmen, Versicherer, Telekommunikationsunternehmen und sogar Bildungsinstitute sind wie Maschinen gestaltet und gebärden sich entsprechend. Ihre Prozesse sind Abläufe, die von »innen« nach »außen« verlaufen und den Kunden als Abnehmer ans Ende der Kette stellen – und nicht sinnstiftend an den Anfang; ihre Organisation ist eine Ansammlung von Sub-Unternehmen aus Spezialisten, die einander bewirtschaften (»Mein Kollege ist mein Kunde!«) statt gemeinsam den wirklichen Markt; ihre Angebote sind die Summe der Möglichkeiten des Unternehmens und nicht der gemeinsame Nenner, den man mit dem Kunden teilt.

Um in der digitalen Transformation und einer Erlebniswirtschaft zu bestehen, brauchen Unternehmen selbst ein gutes Design – eines, das auf der Basis einer Sinnstiftung, mittels einer Designstrategie, die Organisation kundenzentriert aufstellt und Lösungen entwickeln lässt. Sie brauchen ein neues, erlebnisorientiertes Organisationsdesign, wenn sie an der Erlebniswirtschaft teilhaben wollen.

Falls Sie dieses Buch jetzt resigniert zur Seite legen wollen, weil Sie nicht daran glauben, dass Ihr Unternehmen dies je leisten könnte, verzagen Sie nicht! Es geht um einen Wachstumsprozess, den man durchaus beeinflussen, lenken und meistern kann. Je mehr Personen sich an der Gestaltung des Unternehmens beteiligen, desto schneller lässt sich ein diversifiziertes Unternehmen in ein integriertes, auf den Kunden zentriertes Unternehmen umwandeln.



Die Pionierphase



Die Diversifizierungsphase



Die Integrationsphase (nach F. Glasl)

»Sinn führt,
Zweck leitet!«

Aspekte des Wandels

- Industrien werden zu Dienstleistungen, Dienstleistungen zu Erlebnissen.
- Die Qualität des Kundenerlebnisses differenziert den Markt.
- Technologie wird zum Grundrauschen und allgemein verfügbar.
- Konsumenten sind umfassend informiert und bilden ein »Kollektiv«.
- Hierarchie wird von Sinnstiftung abgelöst; Führung ist wichtiger als Leitung.
- Zusammenarbeit überwindet die Silo-Organisation: Effektives Arbeiten wird wichtiger als effizientes.
- (Digitale) Vernetzung schafft Zugang und Information: den Unternehmen und auch den Kunden!

1.3 Der Sinn eines Unternehmens

Alles, was Unternehmer und Unternehmerinnen tun, machen sie letztendlich, um ihren Kunden zu dienen. Dies ist natürlich keine selbstlose Marotte von Altruisten, sondern die Grundlage unserer Lebensform – wir Menschen sind voneinander abhängig und kommen ohne die Leistungen der anderen nicht aus. Wer daran nicht glaubt, überlebt nicht einmal die ersten Tage nach der Geburt.

Wer ein Unternehmen gründet, entscheidet sich also bewusst dazu, von anderen abhängig zu sein – und eben nicht, unabhängig zu werden. Unabhängig sind nur jene, die sich entscheiden, in die Wildnis zu ziehen und von dem zu leben, was ihnen vor die Füße fällt. Trotzdem hält sich das Märchen des »unabhängigen« Unternehmers, der, ganz wie ein Monarch, über Arbeiter und Produktionsanlagen waltet und regelmäßig die Ernte (den Gewinn) einfährt, um davon fürstlich zu leben. Abgeschottet hinter hohen Zäunen residieren sie in ihren »Palästen« und machen was sie wollen!

In Wahrheit sind Unternehmer jedoch extrem abhängig, denn wenn keiner die »Früchte« ihrer Anstrengung erwirbt, sind sie ‚zwecklos‘, und wenn kein Angestellter etwas für sie macht, sind sie ‚mittellos‘, und wenn keinem gefällt, was sie tun, sind sie ‚sinnlos‘.

Daher vermeiden viele, Unternehmer zu werden, und versuchen, die eigene ‚Abhängigkeit‘ auf die Verfügbarkeit eines Einkommens zu begrenzen. Perfekt gelöst haben das einige Banker und Aktienspekulanten: Sie schaffen es, Geld zu verdienen, ohne dass sie dafür irgendwem dienen müssen. Aber auch sie sind letztlich abhängig – oder kann man Geld tatsächlich essen?

Was Unternehmer antreibt, etwas zu unternehmen, ist oft mit der Erkenntnis verbunden, dass das, was sie anbieten können, bei Menschen eine Nachfrage auslösen wird, oder bereits einem Bedürfnis entspricht. Die genaue Vorstellung über das latente Bedürfnis und dessen Erfüllung ist die Grundlage für eine geschäftliche Beziehung. Mit diesem Ziel vor Augen mobilisiert der Unternehmer sich und andere, beschafft die Mittel und Ressourcen, um ein marktfähiges Angebot zu erzeugen, das dieses Geschäft in Gang setzen kann. Je überzeugter der Unternehmer vom Zweck seines Angebots ist, desto motivierter und engagierter wird er bei der Umsetzung seines Unternehmens vorgehen. Je

relevanter und nützlicher das Angebot für Kunden ist, desto mehr wird das Unternehmen geschätzt und kann entsprechend die »Ernte einfahren«. Wenn beides zusammenkommt, entwickelt sich eine intakte und geschlossene Wertschöpfungskette.

Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen ist also neben dem Sinn des Unternehmens selbst die Zweckmäßigkeit dessen, was es unternimmt: Es braucht Motivation und Vision gleichermaßen.

Unternehmen müssen daher, wenn sie das »Warum« ihrer Unternehmung geklärt haben, zwei strategische Entscheidungen herbeiführen und umsetzen: Sie müssen klären, wie ihr Leistungsversprechen lautet und sie müssen klären, wie sie dieses Versprechen den Kunden anbieten. Sie brauchen also neben einer Marktstrategie eine Designstrategie!