

08.05.2007

Strategie Unternehmenspraxis

"Der Kunde funkt auf anderen Wellen"

Designer und Manager können viel voneinander lernen. Um wirklich kundennah zu arbeiten, rücken sie in vielen Firmen enger zusammen.

ANJA MÜLLER | DÜSSELDORF Manager kennen einen gewissen Herrn ganz genau. Mit ihm kann man rechnen. Er ist rational und effizient. Sind Probleme bekannt, Märkte begrenzt und alle gut informiert, kann der Homo Oeconomicus durchaus hilfreich sein. Das Problem: Diesen Herrn gibt es in der Realität nicht.

Designer kennen niemanden ganz genau. Für sie bleibt der Kunde stets ein unbekanntes Wesen, das selbst noch nicht weiß, was es will, aber für die Erfüllung seiner noch nicht ausgedachten Wünsche womöglich viel Geld ausgibt.

Management und Design - bei beiden Disziplinen ist der Mensch Ausgangspunkt und Zielgruppe zugleich. Und bei beiden geht es darum, Bedürfnisse und Wünsche von Kunden - also Menschen - zu erfüllen. Doch die Realität in Unternehmen sieht oft anders aus. Produkte und Prozesse werden an Kunden vorbei konzipiert, die Entscheider in den Vorstandsetagen bekommen davon oft gar nichts mit. Viele Firmen beschäftigen sich zudem lieber intensiv mit sich selbst, statt die viel beschworene Kundennähe zu leben.

Um dies zu ändern, binden Unternehmen heute beide Disziplinen enger aneinander, lassen ihre Strategien von Designern maßgeblich mitbestimmen. Denn die Methoden der Designer können für Entscheider von großem Nutzen sein, sagt Franz Liebl, Dozent an der Zollverein School of Management and Design und Professor an der Universität der Künste in Berlin: "Es geht darum, ergebnisoffen an Probleme heranzugehen, tatsächlich interdisziplinär zu denken und zu arbeiten - eben so wie es gute Designer ohnehin tun."

In den Firmen wurden in den vergangenen Jahren vor allem Prozesse gestrafft, Personal gekappt und Produktionen ausgelagert. Nachhaltige Perspektiven für das Geschäft von morgen aber fehlen. Daneben wächst die Unsicherheit: Globale Märkte sind unübersichtlich und unberechenbar. Wer sein Problem nicht mehr definieren kann, tut sich mit Lösungen schwer (siehe Checkliste).

Designer können mit ihren qualitativen Methoden helfen, eine zielgerichtete Auswahl beispielsweise in der Produktentwicklung zu treffen - durch Tiefeninterviews, professionelle Kundenbeobachtung und Szenarienentwicklung. Mit diesen Methoden versuchen Unternehmen, neue Wege zu gehen, wie etwa der US-Druckerhersteller Xerox.

Die Geschichte des Xerox-Druckers Nuvera 288 unterscheidet sich deutlich von seinen Vorgängermodellen. Technologievorstand Sophie Vandebroek hält bei der Produktentwicklung viel von der Zusammenarbeit mit den Kunden. Und so wurden Fokusgruppen gezielt zu möglichen Fähigkeiten des Druckers befragt. Bei der Frage: "Was halten Sie von einem Drucker, der bei einer Störung nicht aufhört zu drucken, sondern mit halber Geschwindigkeit weiterdruckt, bis ein Techniker kommt?" waren die Befragten elektrisiert und antworteten: "Das Gerät würde ich sofort kaufen." Vor zwei Wochen brachte Xerox einen zweimotorigen Drucker auf dem Markt, der genau dies kann. Vandebroek nennt das konsumentengesteuerte Innovation.

Auch beim niederländischen Elektrokonzern Philips wird die Arbeit der Designer wichtiger

genommen. Seit November vorigen Jahres arbeitet erstmals im Geschäftsbereich Konsum-Elektronik ein Designvorstand (Chief Design Officer, CDO). Stefano Marzano ist zuständig dafür, dass die entwickelten Produkte der Markenidentität entsprechen. Außerdem ist er als CDO strukturell in alle Innovationsprozesse involviert und hält regelmäßige Rücksprache mit Gesamtvorstandschef Gerard Kleisterlee.

"Früher entwickelten wir brillante Ideen auf Abteilungsebene, von denen der Vorstand oft gar nichts mitbekam", erläutert Jan-Erik Baars, Chefdesigner für Konsum-Elektronik von Philips. "Heute werden brillante Ideen auf Vorstandsebene besprochen." Und Baars fügt hinzu: "Die Vorstände verstehen immer besser, wie wichtig Design für die Strategie eines Unternehmens ist, und die Designer lernen immer mehr, wie wichtig die Strategie für den Designprozess ist."

Zufall ist das nicht. War in den vergangenen zehn Jahren vor allem die Technologie der wichtigste Treiber für Innovationen, ist es heute der Kunde. Business Schools, vor allem in den USA, haben das verstanden und Menschenkunde, Soziologie und Design auf die Lehrpläne gesetzt. Sie bieten gemeinsame Kurse für Manager und Designer an.

Das US-Magazin Business Week sieht im "Design Thinking" den zurzeit "heißesten Trend". Es bedeutet mehr als am Schluss den Produkten eine schöne Form zu geben. Sondern Management als Gestaltungsaufgabe zu begreifen und einen strategischen Prozess zu durchlaufen, der letztlich in einem innovativen Geschäftsmodell mündet.

Jan-Erik Baars von Philips formuliert das so: "Kunden funken auf Wellen, die viele Manager nicht mehr, aber Designer sehr wohl verstehen." Empathie, also Einfühlungsvermögen, lautet das Schlagwort. Daher sei ein Designvorstand auch der wichtigste Verstärker eines sinnvollen Kundenwunsches. Und deshalb sei es gerade so wichtig, ergänzt der Berliner Design-Professor Liebl, einen Strategieprozess als wechselseitigen Prozess zu gestalten, indem alle voneinander lernen: Manager können gut Probleme lösen und Prozesse optimieren. Designer begreifen den Kunden als subjektives Wesen und lernen, sich in Kunden einzufühlen. Designer können Managern helfen, die Zahl der Variablen zu verringern und den Kunden wieder mehr in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen zu stellen. Manager können Designern helfen, ihre Arbeit mehr in die Unternehmensstrategien einzubinden.

Von Führungskräften werden künftig neue Fähigkeiten erwartet, glaubt Liebl. "Sie müssen zwischen Technikern, Ökonomen und Designern übersetzen, Prozesse moderieren, sowie Kundenwünsche antizipieren und interpretieren lernen."

Müller, Anja am

SE (Seite):19

DE (Thema):Kunde; Werbung und Marketing; Design; Kunst; Manager-Führungskraft; Management; Betriebswirtschaft;

CN (Land):Bundesrepublik Deutschland C4EUGE; Welt (Internationales) C00WOR;

CO (Unternehmen):Zollverein School of Management and Design; Koninklijke Philips Electronics NV;

NN (Person):Marzano, Stefano; Liebl, Franz;

Checkliste

Das Szenario 1. Jeder Manager weiß, dass die Konkurrenz aus den aufstrebenden Volkswirtschaften schneller und preiswerter produzieren kann. Doch was zunächst wenige spüren, wird bald viele beschäftigen: In Fernost liegen nicht nur die Werkbänke und Märkte der Zukunft, sondern womöglich werden dort künftig auch die strategischen Weichen für ganzen Branche getroffen.

2. Mit alten Managementmethoden ist man dafür nicht mehr gerüstet. Ein Unternehmen kann durchaus gut Prozesse optimieren, Kosten senken - um dann festzustellen, dass ein neuer Konkurrent oder eine neue

Technologie das gesamte Geschäftsmodell gefährdet.

3. Das Tempo steigt, wer sein Geschäftsmodell nicht ständig hinterfragt, verliert. Kern des Geschäftsmodells muss der Kunde sein. "Wer erst dann an den Kunden denkt, wenn die betriebswirtschaftlichen Daten nicht mehr stimmen, hinkt hinterher", sagt Andrej Kupetz, Präsident der Zollverein School of Management and Design in Essen.

4. Die Kunden lassen sich aber nur schwer kategorisieren. Die Marktforschung bleibt Antworten auf den hybriden Käufer, der H&M-Hemden zu Prada-Schuhen trägt und auch mit Mitte sechzig Weblogs liest, schuldig. Der Ansatz Aus komplexen Problemen sollen keine komplizierten Lösungen werden, die der Kunde nicht versteht. Designmethoden können helfen, unter Bedingungen der Unsicherheit eine bewusste Auswahl und zielgerichtete Entscheidungen zu treffen. Mittlerweile arbeiten in Unternehmen immer häufiger gemischte Teams: Ingenieure, Wirtschaftswissenschaftler und Designer sprechen aber unterschiedliche Sprachen. Denkt aber jeder auch ein wenig in den Dimensionen des anderen, wächst mit dem Verständnis auch die Qualität der Zusammenarbeit, sind Experten überzeugt.

Die Schulen Immer mehr Business Schools lehren Design für Manager. Vor allem in den USA ist das Thema en vogue. Egal, ob in Harvard, am Massachusetts Institute of Technology (MIT) oder am Hasso Plattner Institute of Design in Stanford. Auch in China, genauer in Tsinghua, soll es künftig interdisziplinär zugehen. In Europa bietet zum Beispiel das "International Design Business Management"- Programm in Helsinki Kurse. Dort kooperieren die Kunst- und Designhochschule mit der Technischen Universität und der Hochschule für Wirtschaft. Die Studenten arbeiten dort auch mit Konzernen wie Nokia zusammen.

In Deutschland trägt die Zollverein School of Management and Design beide Disziplinen im Namen (im Foto links das Gebäude in Essen). Studenten können dort seit 2005 berufsbegleitend ihren Master of Business Administration (MBA) erwerben. Gelehrt werden neben Fächern wie Strategie, Strategisches Marketing, Geschäftsmodelle auch Design, Soziologie, Trendanalyse und Psychologie. Daneben bieten die Essener einen Vollzeitstudiengang an. Beide MBA-Studiengänge werden in Kooperation mit der Universität Duisburg-Essen angeboten. Insgesamt lernen dort 36 Studierende aus Wirtschaft, Wissenschaft Architektur und Design. Ab Juni starten die Essener außerdem ein Executive Education-Programm für Manager und Designer mit insgesamt zehn Seminaren.

Das Urteil Carla Zockoll und Marc Schäfer haben sich auf den Perspektivwechsel an der Zollverein School eingelassen. Die selbstständige Kommunikationsdesignerin und der Verantwortliche für strategische Planung bei der Agentur Counterpart haben nun, kurz vor dem Abschluss ihres MBA-Kurses viel voneinander gelernt: "Die Auseinandersetzung mit neuen Denkansätzen und Methoden aus Ökonomie und Management hat mir eine zusätzliche Perspektive bei der strategischen Markenberatung meiner Kunden eröffnet", fasst Zockoll das Erlernte zusammen. Schäfer gefällt der Ausdruck "Designing a business" So interpretiert der studierte Betriebswirt auch den Designansatz. "Und das fördert nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Managern und Designern, sondern verhilft auch jedem dazu, in seiner eigenen Disziplin über den Tellerrand hinaus zu schauen". am