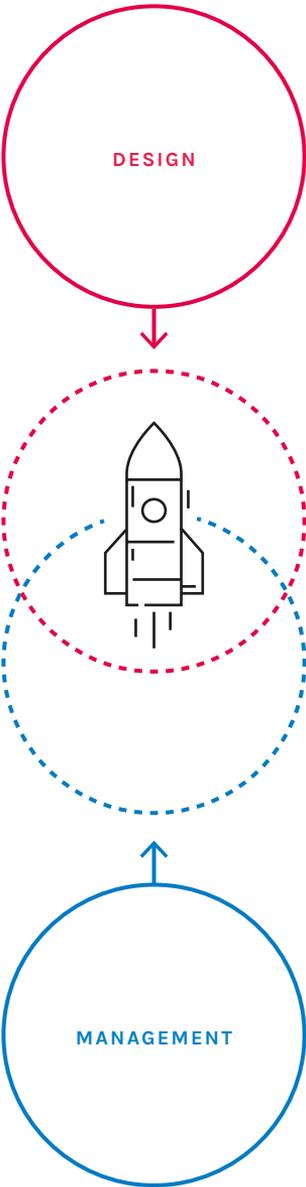


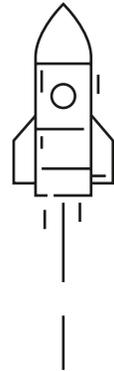
Designmanagement für Designer im Gründungsprozess



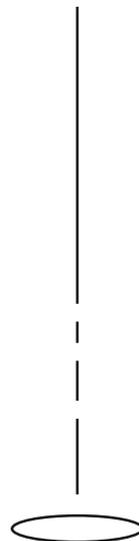
THEORIE & INSIGHTS

Designmanagement für Designer im Gründungsprozess

THEORIE & INSIGHTS



Designer sind keine Manager – oder so ähnlich.
Diese Arbeit soll zeigen, dass Design und Management im Gründungsprozess sehr gut harmonieren und es von Vorteil ist, sich vor der Unternehmensgründung intensiv mit dieser Methodik zu beschäftigen, um Unklarheiten bereits zu Beginn aus dem Weg zu räumen. Es werden vorausgewählte Theoriebausteine und Tools von Designmanagement erklärt und visualisiert.



2

INHALT Kapitelübersicht



KAPITEL 1
Einleitung & Einstieg
in das Thema

4-7



KAPITEL 2
Theorie Designmanagement
& Design Thinking

8-13



KAPITEL 3
Einige Tools und
deren Anwendung

14-19

FAZIT
weitere Schritte
20-23

3



Einleitung & Einstieg in das Thema

Designmanagement ist eine Disziplin, die versucht, Design als Strategie im Unternehmen zu implementieren, um somit den Wert des Unternehmens nachhaltig zu steigern. Dies bedeutet eine klare Struktur und einheitliche Kommunikation von innen nach außen. Wie kann jedoch einem Designer im Gründungsprozess Designmanagement als Stütze dienen?

Designmanagement im Unternehmen implementieren

Bevor man Designmanagement in ein Unternehmen bringen kann, muss man sich klar darüber sein, was dessen Funktionen sind.

Designmanager verhalten sich wie Projektmanager bzw. Art Direktoren im Unternehmen. Sie wissen über alle wichtigen Prozesse Bescheid, werden bei wichtigen Entscheidungen zu Rate gezogen und entwickeln eine Design-Sprache für das Unternehmen, oder - wenn diese schon vorhanden ist - entwickeln sie weiter.

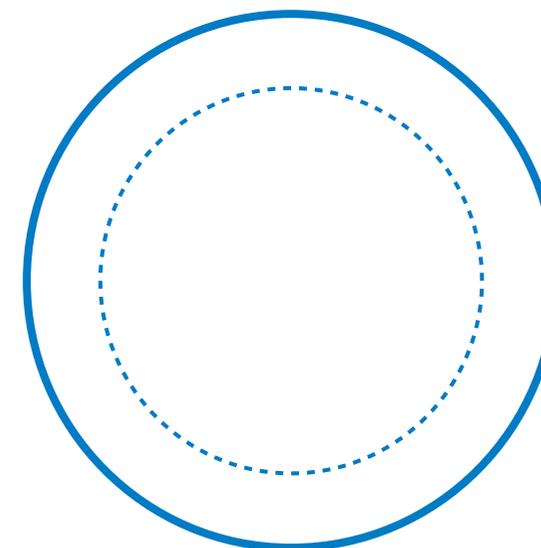
Wenn man nun jedoch selbst ein Unternehmen gründet, dann ist man automatisch Designmanager seines eigenen Unternehmens. Und gleichzei-

Designmanager sind wie Art Direktoren im Unternehmen.

tig auch noch Designer. Wie kann das funktionieren? Design und Management in einer Person zu vereinen, ist nicht einfach und erfordert ein hohes Maß an Durchhaltevermögen.

Es funktioniert wie eine gesplante Persönlichkeit. Manchmal ist man mehr Designer und manchmal ist es notwendig, den Manager handeln zu lassen. Dies ist immer abhängig von der Situation und kann, nach längerem Training, automatisch funktionieren.

Designmanagement Schritt 1



Die Designstrategie muss synchron zur Organisations- strategie entwickelt werden.

Da Designstrategie und Unternehmensstrategie nicht ohne einander funktionieren können und im besten Fall zu einer gesamten Strategie fusioniert werden, lohnt es sich, von Anfang an an beide Seiten zu denken, um nicht im Nachhinein das komplette Unternehmen umkrempeln zu müssen.

--- Designstrategie
— Unternehmensstrategie

**Vom Designer zum Designmanager
– vom Spezialist zum Generalist**

Um Designmanagement als Designer betreiben zu können, müssen einige Dinge aus dem Management-Bereich übernommen werden.

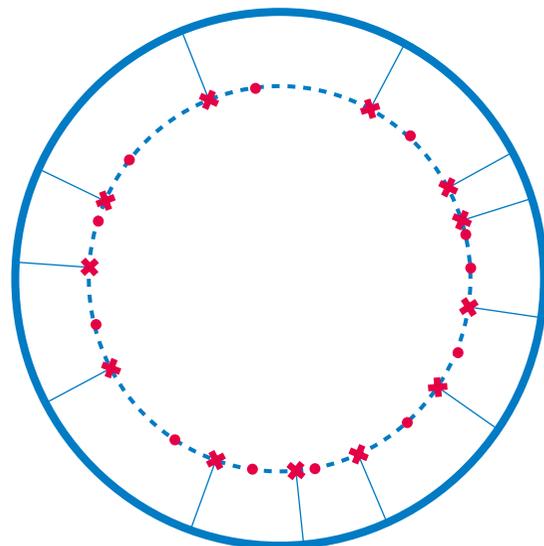
Hauptsächlich geht es dabei um Projektmanagement: Marketing, Strategie (hierzu gibt es viele Tools – einige davon auf den Seiten 14–19), Zeit- und Kostenplanung und die richtige Verwendung von Ressourcen.

Einer der wichtigsten Punkte ist Letzteres. Als Designer kann man gewisse Dinge, manche mehr, manche weniger. Man hat meist ein oder zwei "Fachgebiete", in denen man Spezialist ist.

Mit Ressourcen sind in diesem Fall Menschen mit Spezialwissen in verschiedenen Bereichen gemeint. Vom Spezialist wird man also zum Generalist, weiß über viele Dinge ein wenig Bescheid und wenn es darum geht, konkret eine Leistung zu beschaffen, weiß man, wen man fragen muss. Der Designer (nun Generalist) wird somit zur Schnittstelle und kann mit unterschiedlichsten Fachleuten kommunizieren – er spricht also mehrere Sprachen.

Mit den richtigen Ressourcen kann man alles.

**Designmanagement
Schritt 2**



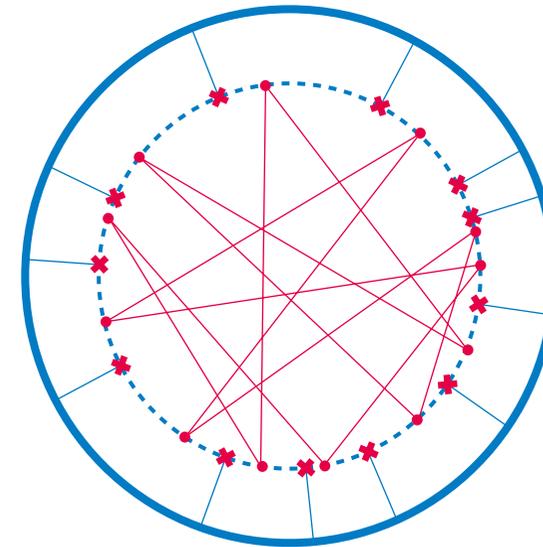
- Design-Funktion
- ✗ Design-Aktivität
- - - Designstrategie
- Unternehmensstrategie

Alle Designaktivitäten kommunizieren die Organisationsstrategie.

Man kann nicht nicht kommunizieren. Deshalb müssen alle Designaktivitäten im Unternehmen auch das Unternehmen widerspiegeln. So vermeidet man unterschiedliche Bilder nach außen und die daraus resultierenden Unklarheiten und missverstandenen Signale.

Einleitung & Einstieg in das Thema

**Designmanagement
Schritt 3**



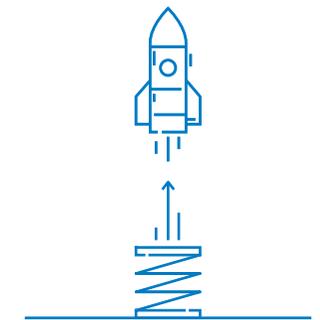
- Design-Funktion
- Vernetzung / Designmanagement

Designmanagement ist die Vernetzung aller Designfunktionen in einer Organisation.

Designmanagement versteht man also als Schnittstelle aller Designfunktionen im Unternehmen und es stellt sicher, dass alle Designfunktionen die Organisationssprache sprechen. Dies erfordert ein hohes Maß an Organisation und gutes Projektmanagement.

Designmanagement als Stütze für die Gründung

Designmanagement hilft während der Gründungsphase, eine klare Unternehmensstrategie zu entwickeln und somit für die Zukunft vorzusorgen. Was sind die langfristigen Ziele des Unternehmens? Welche Strategie ist geeignet, um diese Ziele zu erreichen? Die Wahl der Strategie bzw. die Kombination verschiedener strategischer Ansätze ist bei jeder Gründung unterschiedlich. Es hängt immer vom Designer, dessen Präferenzen und persönlichen Eigenschaften ab. In den Kapiteln 3 & 4 werden einige Tools aufgezeigt und anhand eines persönlichen Beispiels erklärt.



* Quelle Appetitanreger für Designmanagement – Peter Schreckensberger, Rudolf Greger



Theorie Designmanagement & Design Thinking

Um Designmanagement zu verstehen, ist ein theoretischer Background nötig. Eine vielfältig angewandte und oft diskutierte Methode ist das Design Thinking. In den Folgeseiten wird diese Disziplin erklärt und weitere wichtige Begriffe im Zusammenhang mit Designmanagement erläutert.

Design Thinking ist ein Innovationskatalysator*

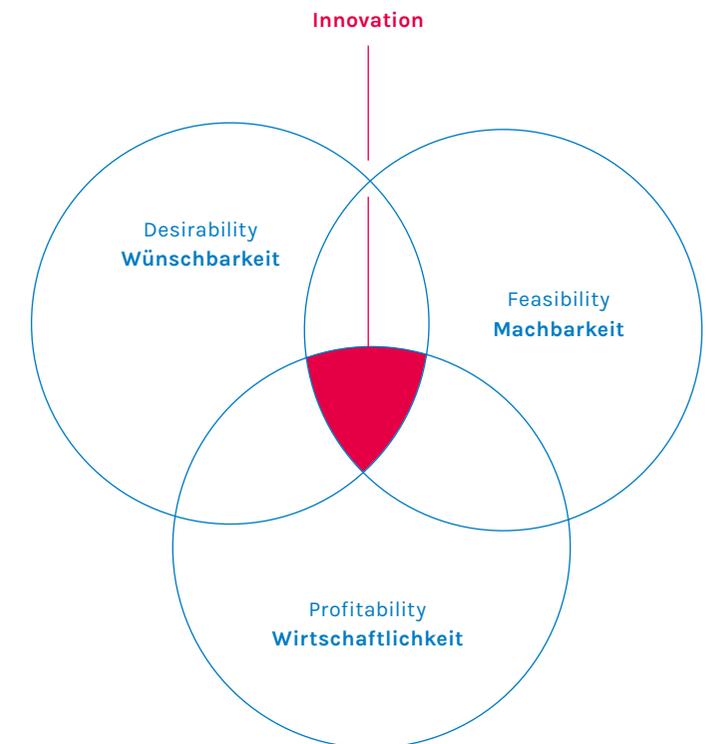
Design Thinking beinhaltet eine Sammlung von Techniken, Strategien und Werkzeugen und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von innovativen, nutzerorientierten Ideen.

Innovation ist dauerhaft und planbar.

3 Faktoren sind dabei wichtig:
Wünschbarkeit: man trifft die Bedürfnisse der Menschen, die jedoch noch nicht wissen, dass sie etwas brauchen/wollen.
Machbarkeit: eine Idee wird nur zu einer erfolgreichen Innovation wenn sie machbar ist.
Wirtschaftlichkeit: der Preis muss angemessen sein.

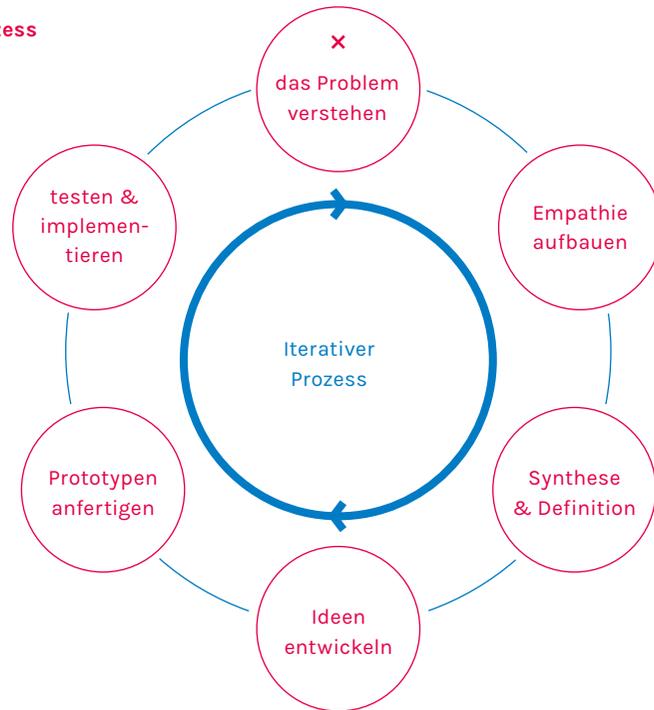
Grundelemente des Design Thinking

- × Einfachheit
- × Nutzerorientierte Lösungen
- × Teams: Menschen mit Fachwissen & Offenheit für andere Bereiche
- × Interdisziplinäres Arbeiten
- × Ausprobieren, anwenden, erfahren, erleben
- × Iteratives Arbeiten: Phasen nochmals durchlaufen, Lösung Schritt für Schritt verfeinern



* Quelle Jochen Gürtler / Johannes Meyer

Design Thinking Prozess



6 Phasen des Design Thinking*

× Start des Prozesses

Problem verstehen

In der ersten Phase werden die Fragen zum Problem definiert und die Design-Challenge festgelegt.

Empathie aufbauen

Im nächsten Schritt werden die Zielgruppen beobachtet, Interviews durchgeführt und dadurch Empathie zu den Zielpersonen aufgebaut.

Synthese & Definition

Die Sichtweisen und Bedürfnisse der Zielpersonen werden ausdefiniert, die ursprüngliche(n) Frage(n) überdacht und eventuell neu formuliert.

Ideen entwickeln

Anhand der neu definierten Fragestellung werden in Teams und der dazu

geschaffenen Verhaltensregeln und Strukturen (Räume, Tools,...) die ersten Ideen entwickelt - hier gilt je mehr, desto besser. Es gilt den Rahmen so offen wie möglich zu halten.

Prototypen anfertigen

In dieser Phase werden die Ideen mit dem meisten Potenzial im Team ausgewählt und die ersten Prototypen angefertigt.

Testen & implementieren

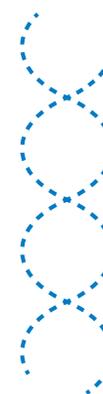
Die Prototypen werden unter die Nutzer gebracht und getestet. In dieser Phase stellt sich heraus, ob die Design Challenge gelöst wurde. Wenn nicht, kann der Prozess bzw. einige Phasen davon neu durchlaufen werden.

* Quelle Peter Webhofer / BlueLab



Design Thinking ist nicht nur eine Methode, sondern auch eine Haltung.

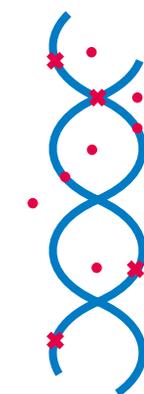
Das Unternehmen und seine DNA



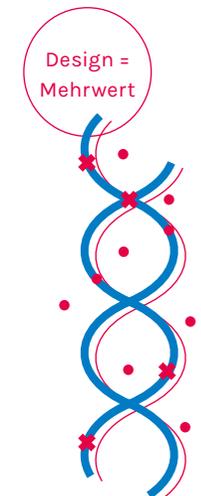
jedes Unternehmen hat einen genetischen Code



der Code / die DNA muss zuerst verstanden werden



Designaktivitäten und -Funktionen können einfließen



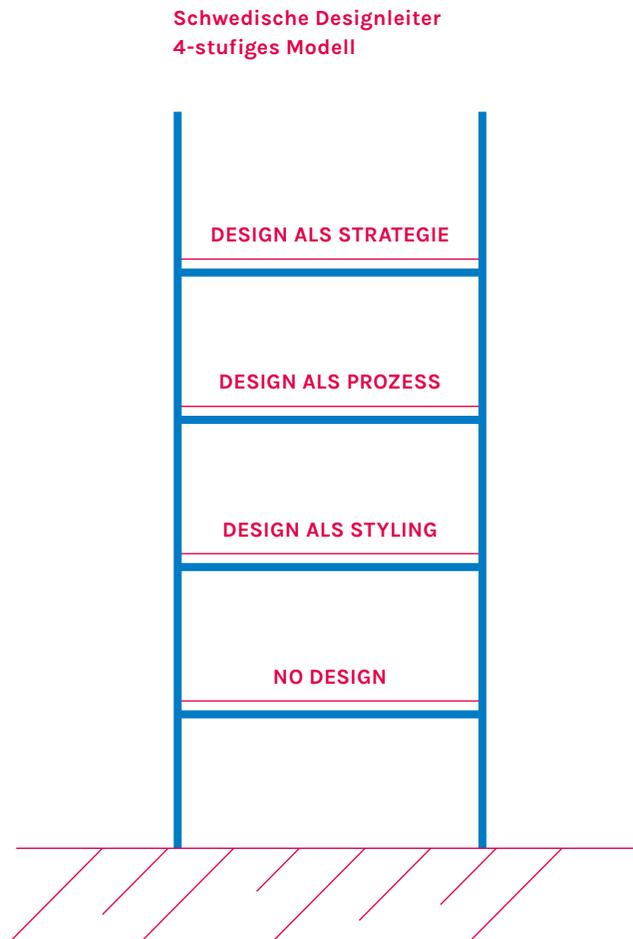
Design ist in die DNA aufgenommen und funktioniert als Strategie

Was Designmanagement kann und wie es im Gründungsprozess unterstützt

Designmanagement ist eine Schnittstelle in Unternehmen, die versucht, alle Prozesse mithilfe des Einsatzes von Design zu verbessern, um somit nachhaltig den Firmenwert eines Unternehmens zu steigern.

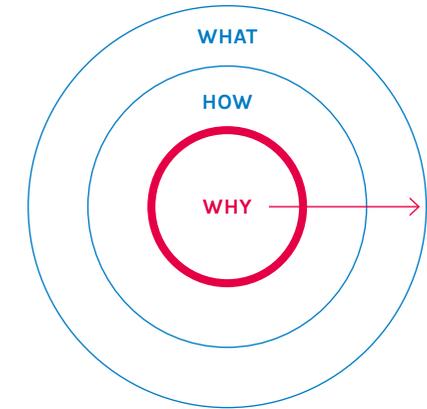
Design hat einen Wert und diesen gilt es zu zeigen.

Designmanagement versucht genau das. Design ist ein Prozess und dieser Prozess muss auch gestaltet werden. Design ist nicht nur die Behübschung einzelner Elemente (Styling), wie es schon in der schwedischen Designleiter (SVID) beschrieben wird. Diese Leiter stellt ein 4-stufiges Modell dar, indem der Einsatz von Design in Unternehmen betrachtet wird und dem damit verbundenen ökonomischen Erfolg. Im Gründungsprozess macht es >



Theorie Designmanagement & Design Thinking

Simon Sinek - Start with WHY



also Sinn, sich vorerst Gedanken zu machen, was das Unternehmen aussagen und wie es sich nach innen und außen präsentieren will. Hierzu reicht nicht aus, sich so zu zeigen, wie man es für wünschenswert hält, sondern wie man wirklich ist und was das Unternehmen ausmacht.

Diese Identität zu finden, falls sie noch nicht zu 100% klar ist, ist somit der erste von 3 Schritten, um den Prozess ins Rollen zu bringen.

Die Reihenfolge dieser 3 Schritte ist sehr wichtig. Wenn man ein Produkt, eine Dienstleistung (Service) oder sich selbst verkaufen will, muss man sich in erster Linie bewusst darüber sein, was der Grund ist, warum man tut was man tut. Nur so entsteht ein einheitliches Bild einer Marke und / oder eines Unternehmens.

Hier spielt das Wort Authentizität eine große Rolle. Wer nicht authentisch ist, und nur "Business-Bullshit" von

sich gibt, etwas verkauft, das er/sie nicht liefern kann und am Ende eine Vielzahl von Bildern hinterlässt, hat den Kreis von außen nach innen beantwortet.

Für Unternehmen, die sich im Gründungsprozess befinden, ist die Erkenntnis des „Start with WHY“ eine große Hilfe, da man auf diese Weise ein unklares Firmenbild vermeiden kann. Natürlich kann man nicht wissen, in welche Richtung das Unternehmen genau gehen wird, wenn man es noch nicht gegründet hat, jedoch ist eine Vorarbeit in diese Richtung nie schlecht und vermeidet zumindest gegenüber sich selbst Unklarheiten.

* Quellen Jochen Gürtler / Johannes Meyer
Peter Webhofer - BlueLab
Simon Sinek - Start with WHY



Einige Tools und deren Anwendung

Designmanagement bietet eine Vielzahl an Tools, die im Gründungsprozess helfen können. Doch nicht jedes Tool ist das Richtige. In diesem Kapitel werden ein paar vorausgewählte Tools vorgestellt und ihre Anwendung erläutert.

Reihenfolge und Menge der Tools

Vor der Gründung ist es hilfreich, seine Ideen, Gedanken und Ziele hinsichtlich des eigenen Unternehmens zu verschriftlichen und damit zu konkretisieren. Designmanagement bietet eine Vielzahl an Tools und Methodiken, die als Stütze dienen, um Verborgenes zu entdecken und wichtige Prozessschritte festzulegen. Die Wahl und Reihenfolge der Tools ist sehr individuell, es werden in den Folgeseiten jedoch Vorschläge für einen möglichen Prozess gegeben.

Die SWOT Analyse – eine ehrliche Einschätzung

Bevor man eine Leistung anbietet, muss man sich im Klaren darüber sein, was man kann und was nicht. Schwächen können zu Chancen werden, wenn man an ihnen arbeitet und Risiken können vorgebeugt werden. Eine realistische Haltung auf das zu gründende Unternehmen ermöglicht es, die nächsten Schritte im Unternehmensentwicklungsprozess zu definieren und somit möglichst viele Schwächen in Chancen zu verwandeln.

SWOT - Analyse

STÄRKEN / STRENGTHS

Was kann ich/
können wir gut?

Wo liegen im Moment
die Stärken?

Was gibt Energie?

SCHWÄCHEN / WEAKNESSES

Wo gibt es (noch)
Schwierigkeiten?

Was behindert
mich/uns?

Was fehlt noch?

CHANCEN / OPPORTUNITIES

Was kann ich/können
wir ausbauen?

Was sind Chancen
für die Zukunft?

Wozu wäre ich/wären
wir noch fähig?

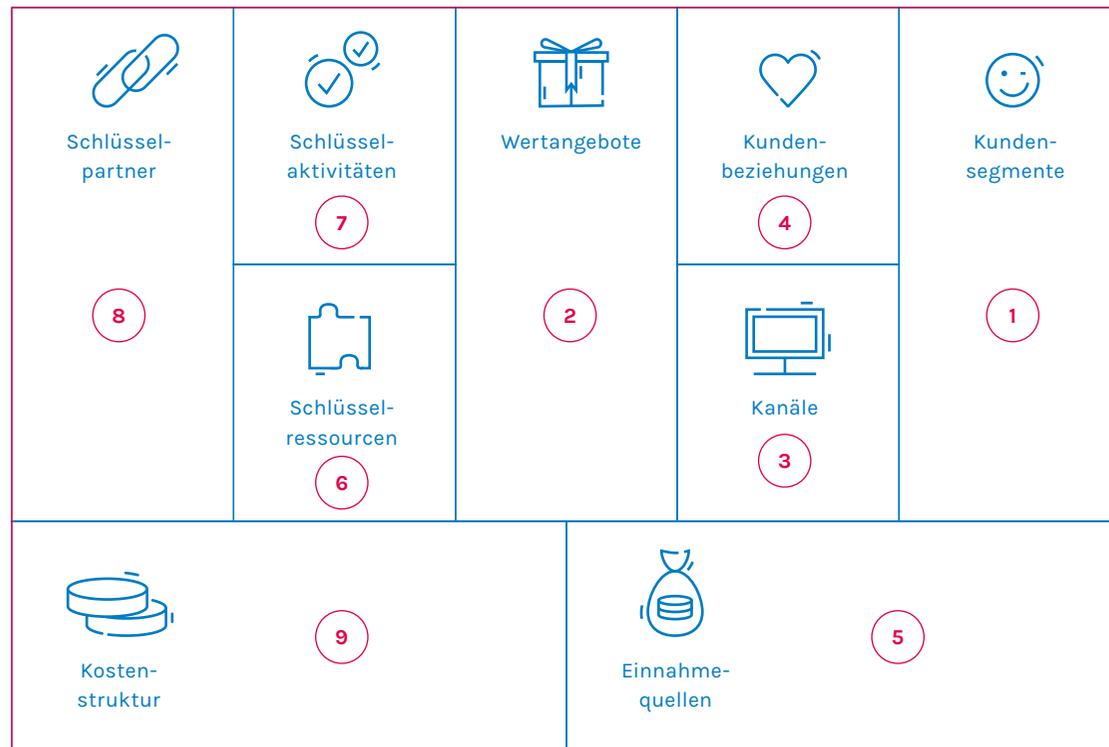
RISIKEN / THREATS

Wo lauern in
Zukunft Gefahren?

Wo könnte es zukünftig
Schwierigkeiten geben?

Womit muss
gerechnet werden?

Business Model Canvas*



1-7
Optimale Reihenfolge der zu durchlaufenden Punkte

Der Business Model Canvas – die optimale Grundlage

Der Business Model Canvas ist ein Geschäftsmodellkonzept, bei dem das Unternehmen beschrieben und anhand verschiedener Faktoren/Bausteine durchgedacht wird. Der Canvas bietet eine Grundlage, um bei jedem Projekt und allen unternehmerischen Tätigkeiten denselben Ausgangspunkt zu haben. Er durchleuchtet die zukünftigen Kunden, die Infrastruktur des Unternehmens und dessen Wirtschaftlichkeit. Er ist sozusagen das Wörterbuch und die Grammatikanleitung einer Unternehmenssprache.

Bausteine des Business Model Canvas

Kundensegmente
Hier werden eine oder mehrere Zielgruppen ausformuliert, die bedient werden sollen.

Wertangebote
Welche Werte können angeboten werden, um die Kundenprobleme zu lösen und dessen Bedürfnisse zu stillen?

Kanäle
Durch welche Kanäle werden die Wertangebote zu den Kunden transportiert? (Distribution, Verkauf, Werbung).

Einige Tools und deren Anwendung

Kundenbeziehungen
Wie werden die jeweiligen Kundenbeziehungen hergestellt und nachhaltig gepflegt? (Strategie, Maßnahmen, Authentizität, Umgang etc.)

Einnahmequellen
Durch erfolgreiche Wertangebote entstehen verschiedene Einnahmequellen, die definiert werden müssen (von der Zielgruppe abhängig).

Schlüsselressourcen
Welche Ressourcen sind notwendig, um die Werte überhaupt anbieten zu können? (z.B. Fachwissen, Zeit- und Projektmanagement etc.)

Schlüsselaktivitäten
Welche Aktivitäten werden ausgeführt, worin muss man gut sein? (hängt stark von den Wertangeboten ab)

Schlüsselpartner
Man kann nicht alles alleine ausführen, manches muss man auslagern oder woanders beschaffen. Hier werden die wichtigsten Partner in dem Prozess beschrieben.

Kostenstruktur
Für die Zielgruppe(n) muss am Ende eine Kostenstruktur entwickelt werden, die für den gesamten Prozess passend und vor allem wirtschaftlich ist.

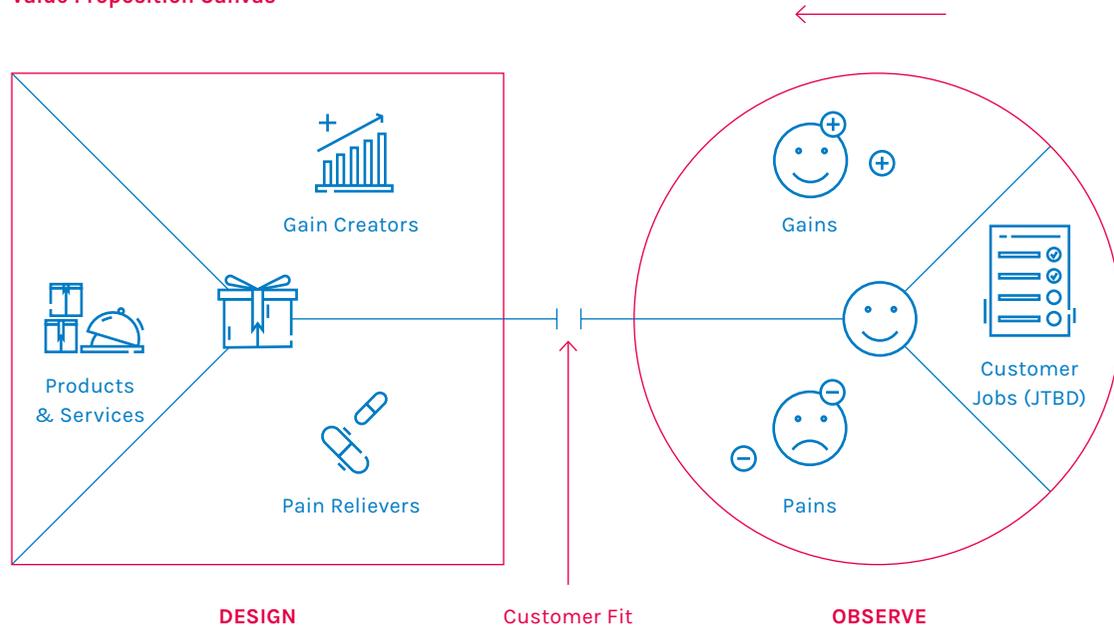
↓

Das Geschäftsmodell ist wie eine Blaupause für eine Unternehmensstrategie.

Alexander Osterwalder

* Quelle Alexander Osterwalder

Value Proposition Canvas*



Der Value Proposition Canvas

Der Value Proposition Canvas führt einen Teil des Business Model Canvas genauer aus (Grafik rechts).

Rechte Seite des Canvas – den Kunden beobachten

Hierbei wird die Kundenseite näher beleuchtet und überlegt, welche "Jobs" für den Kunden erledigt werden müssen. Welche Hindernisse und Risiken könnten im Prozess entstehen (Pains)? Welche Benefits/welches Ergebnis will der Kunde erreichen (Gains)? Diese 3 Kategorien werden am Ende priorisiert, beginnend mit den wichtigsten "Jobs", den extremsten "Pains" und "Gains".

Linke Seite des Canvas – (Design-) Lösungen finden

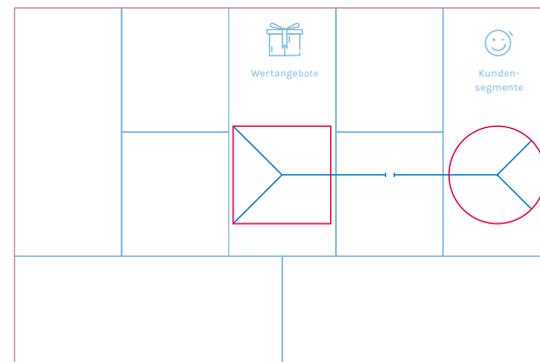
Links befindet sich die Seite des Auftragnehmers, bei der "Pain Relievers" für die Pains und "Gain Creators" für

die Gains des Kunden überlegt werden (konkrete Lösungsvorschläge).

Beide Seiten verbinden

Treffen nun Kundenverständnis auf die jeweiligen Werte, die generiert werden, entsteht der "Customer Fit", was so viel bedeutet, dass die Beziehung zwischen Kunde und Auftragnehmer/Designer funktionieren kann.

JTBD = Job to be done
Eine Aufgabe des Kunden, die erledigt werden muss, ein "Need", der einer Lösung bedarf.



* Quelle Alexander Osterwalder

Einige Tools und deren Anwendung

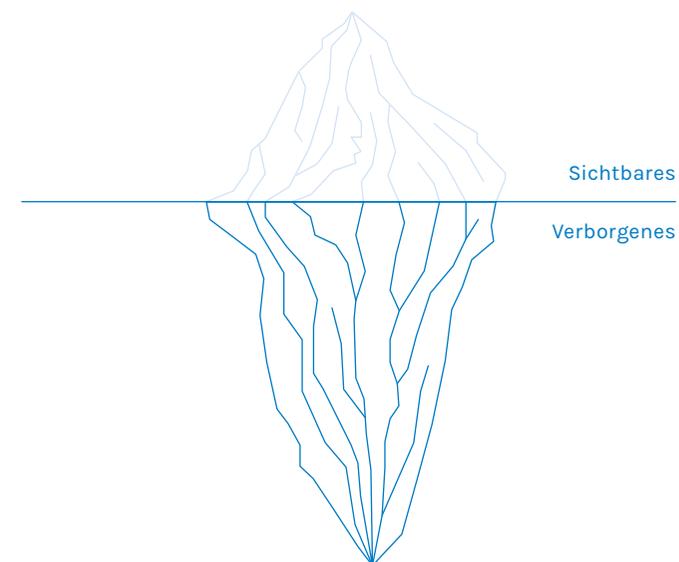
Wunschkunde / Persona

"Persona" ist ein Modell, welches eine ausgewählte Person der Zielgruppe umfangreich beschreibt, um sich in den potenziellen Kunden hineinversetzen und sie/ihn besser verstehen zu können.

Die Ausarbeitung der Persona kann auf verschiedenste Weise funktionieren, jedoch ist es sinnvoll, die für das aktuelle Projekt geeignete zu finden. Der "Wunschkunde" ist eine Art Persona, die den optimalen Kunden beschreibt – den Idealfall sozusagen. Wunschkunden sind also Unternehmensziele, die es zu verfolgen gilt.



Das Eisberg-Modell



Das Eisberg-Modell – Verborgenes sichtbar machen

Ursprünglich von Sigmund Freud entwickelt, mittlerweile aber ein vielverwendetes Tool, wenn es um bewusste und unbewusste Kommunikation geht.

Hier wird das Eisbergmodell für die Darstellung der Kommunikation im Projektablauf verwendet und gezeigt, was im Designprozess für den Kunden sichtbar ist und was verborgen bleibt. Die Challenge, die sich dadurch ergibt ist, das Verborgene sichtbar zu machen, den Eisberg also "freizulegen". Designer müssen einiges an Aufklärungsarbeit leisten, um dem Kunden zu erklären, wie der Projekt- und Gestaltungsprozess aussieht.

Fazit & weitere Schritte

Zum Abschluss werden hier noch die unterschiedlichen Lösungsansätze, die anhand der angewandten Tools zum Vorschein gekommen sind, zusammengefasst.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse gibt einen groben Überblick zu Beginn (Ist-Stand des Unternehmens) und schafft Raum, durch weitere Tools und Selbstreflexion tiefer in die einzelnen Bereiche hineinzuschauen. Sie hat aufgezeigt, welche Schwächen es gilt in Chancen zu verwandeln und welche Risiken vorgebeugt werden können.

Business Model Canvas

Während der Ausarbeitung des Business Model Canvas sind Ideen bezüglich der Zielgruppen und der jeweiligen Kostenstruktur entstanden, die im nächsten Schritt ausgeführt werden.

Es werden 3 unterschiedlichen Kostenrechnungen verschriftlicht und eine Tabelle erstellt, die Pauschalen, Stundensätze und Einzelposten zusammenfasst.

Wunschkunden / Personas

Die Ausformulierung der Wunschkunden für die jeweilige Zielgruppe hat gezeigt, dass es hilft, im Vorhinein Strategien zu entwickeln, diese auch wirklich zu erreichen. Die wichtigsten Schlagwörter hierzu sind:

- × Eigeninitiative für Herzensprojekte > Kaltaquise
- × Netzwerke nutzen und im Team arbeiten
- × Key Partner ("Partner in Crime") finden und Beziehungen pflegen / vernetzen
- × Werte leben – authentisch sein

Value Proposition Canvas

Wie gestalte ich meine Wertangebote, vor allem wie schauen die "Pain-Relievers" konkret aus?

Einige Ideen, die daraus hervorgegangen sind, die ebenfalls im nächsten Schritt entwickelt werden:

- × Desingprozess im Projektablauf offen legen > detailliertes Angebot
- × Beratungsgespräch vor Projektstart, bei dem Unklarheiten schon zu Beginn aus dem Weg geräumt werden
- × Den Kunden in den Prozess miteinbeziehen z.B. anhand von Workshops ("Kick-Off")
- × Projektmanagement-Vorlagen entwickeln (Zeitplan, Aufgabenverteilung – Checkliste)
- × Datenverwaltungsprogramm anbieten (Server, Dropbox, ...), wo beide Seiten (Auftraggeber, Auftragnehmer) Zugriff haben und vorgefertigte Ordnerstrukturen vorherrschen

Eisberg-Modell

Ähnlich wie bei dem Value Proposition Canvas, kommt hier das Bedürfnis zum Vorschein, das Verborgene, in dem Fall den Gestaltungsprozess, sichtbar zu machen.



Ein Unternehmen zu gründen ist ein Prozess, der nicht ab dem Tag der Gründung abgeschlossen ist. Es wird immer wieder versucht, Prozesse zu optimieren, eigene Toolkits zu entwickeln, und der Unternehmensplan laufend aktualisiert.

Solange die Grundwerte gleich bleiben, man Stärken und Schwächen kennt, weiß, wen man fragen muss, wenn man etwas nicht weiß und authentisch bleibt, steht einem erfolgreichen Start nichts im Wege.

**Designmanagement für
Designer im Gründungsprozess**
Theorie & Insights

Projektarbeit von Martina Veider, MA

Diplomlehrgang Designmanagement
Februar – Juli 2018, WIFI Graz

EINSTUDIO

STUDIO FOR
COMMUNICATION AND
INFORMATION DESIGN