

## Designmanagement – Lichtblick für Kreative.

**Wie können Kreative heute ihren Kunden und Unternehmen gerecht werden, in einem Unternehmensumfeld, das durch Effizienzdenken, schrumpfende Etats und neue multimediale Technik geprägt ist? Wie können Ideen entwickelt und umgesetzt werden, in einem gesellschaftlichen Umfeld, das sich von der Einbahnstraßenkommunikation zum kollektiven Echtzeiterlebnis entwickelt?**

Der Strukturwandel in der Werbebranche ist in vollem Gange. Während manche noch nach neuen Provisionsmodelle suchen oder sich fragen, wie sie ihr krisengeschütteltes Kundenportfolio wiederbeleben können, vollzieht sich im Marketing ein Kulturwandel, mit weitreichenden Folgen für alles, was mit kommerzieller Kommunikation zu tun hat. Das Bedürfnis nach Mobilität, Emotion und Echtzeit schuf völlig neue, dynamische Kommunikationskanäle wie Twitter, Facebook und YouTube. Wirklich neu? Nicht ganz, denn "Social Media" – also die direkte Interaktion mit Konsumenten, Kunden und Mitarbeitern – hieß früher schon Empfehlungsmarketing oder noch früher Mund-zu-Mund-Propaganda. Neu ist allerdings, dass dies nun öffentlich im Netz passiert, sich völlig veränderte Mediengewohnheiten entwickeln und Kunden gegenüber Herstellern und Institutionen erstmals eine wirksame Stimme haben. Besonders im Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing wird diese nicht mehr überhört werden können, soll denn die eigene Marke nicht dauerhaften Schaden nehmen.

In der Geschäftskundenkommunikation gestaltet sich die Lage zwar (noch) etwas zurückhaltender. Aber auch hier äußert sich der Trend zum Kulturwandel in einem Rückzug aus der Klassik (Print, Anzeigen und Direct) hin zu einem beschleunigten, selektiven Informationsimpuls zu den Ansprechpartnern auf Kundenseite wie bspw. beim eNewslettering. Ebenfalls Fahrt aufgenommen hat die Kommunikationsarbeit mittels virtueller Realität (VR). Hierzu gehören Animation in 3D wie wir es bei der dege.kommunikation für Klöckner DESMA umgesetzt haben. Oder AR (Augmented Reality), wie man es bei BMW, General Electric oder auch Lego sehen kann. Mit diesen Marketingtools versuchen Industriegüterunternehmen neue Wege zu beschreiten und sich als Technologieträger innovativ von ihrem Wettbewerb abzusetzen.

Also rein in die schöne neue Multimedia-Welt, fleißig in die neuen Tools investieren und dann werden sich die Löcher in den Etats der Vorjahre schon bald wieder schließen? So einfach dürfte es wohl nicht werden. Denn mit den neuen Kommunikationskanälen drängen auch neue Anbieter in den mit 30.000 Betrieben in Deutschland ohnehin schon übertoll besetzten Werbemarkt. Das Werbefestival in Cannes 2010 zeigte bereits, welche Hochkaräter hier künftig um die Gunst der Werbekunden buhlen werden: Google, Facebook, Apple und Microsoft – um nur die Bekanntesten zu nennen. Bleibt also die Frage, mit welchen Identitäts- und Arbeitsmodellen Dienstleister und Kreative zukünftig auf Kundenseite punkten können und wie zukünftige Werbungstreibende wieder überzeugt werden können, dass sich der Einsatz von Kreativität doch lohnt. Designmanagement kann hier ein paar praktische Anhaltspunkte liefern.

### Mehr Selbstreflexion statt Selbstüberschätzung

Bis heute kommt kein Gründerseminar und kein Agentur-Workshop ohne das Mantra vom „König Kunde“ aus. Agenturen sehen sich hier jedoch schnell in einem Rollenkonflikt. Was sind wir:

Kundenorientierter Umsetzungsdienstleister, zum Beispiel klassisch mit Reinzeichnung, Lektorat und Proofing? Oder mehr „Kreativer Unternehmensberater“ wie es Amir Kassaei, Kreativchef der Agenturgruppe DDB propagiert, mit Think Tank für Produktinnovationen und Marktforschung?

Eine 2006 vom Fachbereich Sozialwissenschaften der Uni Hamburg durchgeführte Studie (1) unter mehr als 500 Befragten, an denen auch Agenturen und Kommunikationsdienstleister teilnahmen, stellte die Frage, ob es sich bei Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit um Konkurrenten oder um Verbündete handelt. Dazu die Studie: Fragt man Praktiker in den Unternehmen nach dem Verhältnis von Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit, kommt die Antwort meist prompt: Agenturen müssen beides können. Sie müssen innovativ sein, um sich langfristig im Wettbewerb zu behaupten. Und sie müssen kundenorientiert sein, weil in einem Käufermarkt der Kunde das knappste Gut ist. Und schließlich – so eine "Marketing-Weisheit" – muss der Wurm ja dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Innovationen, die der Kunde nicht versteht oder nicht akzeptiert, sind sinnlos. Wozu also eine Studie darüber?

Schon Anfang der 80er Jahre warnten Forscher vor einer zu selektiven Wahrnehmung des Marktgeschehens und zu strenger Selbstzensur durch Kundenorientierung, die letztlich die Wettbewerbsfähigkeit senke. Der Harvard-Professor und Unternehmensberater Clayton M. Christensen spricht sogar davon, dass Unternehmen sich von ihren Kunden gleichsam in Gefangenschaft nehmen ließen. Auch die Studie lässt den Schluss zu, dass sich zwar Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit nicht ausschließen müssen, dass aber – sobald Wirtschaftlichkeitskriterien in den Vordergrund treten – innovative Konzepte, neue Ideen oder Quergedachtes sich zunehmend abschwächen. Fred Bühler, damals Bühler, Flettner & Partner, hat dies einmal so formuliert: „Das größte Leiden unserer Branche ist der verhängnisvolle Drang zum Kopfnicken.“ In der Unternehmensrealität dominiert – entgegen dem Selbstbild vieler Kreativer – eindeutig die Kundenorientierung. Die Aufrechterhaltung der Innovationsfähigkeit hat es also eher schwer.

Somit könnte die Zukunft der Werbeagenturen nicht so sehr mit dem Für und Wider von Klassik oder Online, Generalist oder Spezialist zu tun haben, sondern mehr mit der Frage: Halten wir unsere Ideen durch? Können wir es uns leisten, sowohl breit gestreut als auch sehr speziell Wissensgebiete und Quellen nach Anregungen abzusuchen als auch Kundenwissen weiter zu vertiefen? Gibt es genügend Ressourcen, neben einem guten Standard auch Konzepte abseits des Mainstream weiterzuverfolgen?

### **Checkbox für Agentur- und Marketingverantwortliche**

Praktische Ziele können daher sein

1. Der Innovationsfähigkeit in Agenturen und Werbeabteilungen eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen, z. B. durch:

- ein umsichtiges Strategie- und Prozessmanagement und eine disziplinierte Arbeitsstruktur, die Innovationsinitiativen unterstützt und erleichtert.
- Die Generierung von Ideen muss durch eine intensive interne und externe Kommunikation auch jenseits des für das Tagesgeschäft Notwendigen und durch
- einen kooperativen Führungsstil unterstützt werden.

2. Den Auftraggeber als Inspirationsquelle konsequenter einbeziehen:

- Gerade die ausführenden Kreativen haben häufig keine Gelegenheit, die Kunden und seinen Markt selbst kennen zu lernen und in eine Vergegenwärtigungsphase einzutreten.

- Auch die Form, wie der Kunde in die Agentur integriert wird, also die Gestaltung der Kundenbeziehung bspw. via Reportings und Cloud-Computing, kann innovative Potenziale freisetzen.

3. Zur Entwicklung von neuer Innovationsfähigkeit den Burgfrieden mit den Marketing-Controllern auf Kunden- oder Geschäftsführungsseite suchen, durch:

- Dokumentation der Effektivität in der eigenen Kreativarbeit,
- Anhaltspunkte für Effizienzbetrachtung und Return-on-Marketing-Invest (ROMI) schaffen.
- Bausteine des Marketing-Controlling mit der eigenen Handschrift interpretieren, wie: belastbare Marketingplanung, transparentes Prozessmanagement, Kompetenzmodelle und Marketingmix-Optimierung, Kontaktrenditen und systematisches Performance-Tracking.

## Mehr emotionale Klasse statt massenhafte Emotion

Verfolgt man die aktuelle Diskussion, scheinen sich die Protagonisten der Agenturszene weitestgehend einig zu sein: Will man den Schwerpunkt der Arbeit wieder mehr auf die Qualität legen um in den Etatdiskussionen wieder Boden gut zu machen, muss der Mensch mehr zum Ziel der kreativen Arbeit gemacht werden. Schon Andreas Buchholz und Wolfram Wördemann, zwei ehemalige Proctor & Gamble - Manager, konnten 1999 nach Untersuchung von 480 wirtschaftlich erfolgreiche Kampagnen bilanzieren, dass realer Produktnutzen, Beantwortung gesellschaftlicher Erwartungen, Bestätigung oder Infragestellung von Konsumgewohnheiten, Identitätsstiftendes und Emotionen Weckendes Faktoren abbilden, die erfolgreich auf die Kaufmotivation des einzelnen Menschen einwirken. Damit erhält der gern vernommene Aufruf Gehör, in der Werbung möglichst spannende Geschichten zu erzählen, mit Humor und blitzgescheiter Ansage spitze Botschaften zu platzieren, statt dumpfe Belästigungskommunikation zu machen. Das hat sicher seine Berechtigung, aber reicht das in Zeiten des Strukturwandels aus?

In einem 2008 erschienenen Fachartikel zum Thema Service Design (2) eröffnet Birgit Mager – seit 1995 verantwortlich für das gleichnamige Gebiet im Fachbereich Design der Hochschule Köln – eine weitreichende und vielversprechende Perspektive. Sie stellt die expliziten Erwartungen der werbungstreibenden Wirtschaft den impliziten Bedürfniswelten der Menschen gegenüber und schildert die Unvereinbarkeit von linearer Leistungserwartung, rationalen Wirtschaftsinteressen und Kontrolle einerseits und intuitiver Kraft, Liebe und Leidenschaft sowie von selbstloser Kunst bis hin zu selbstvergessenem Chaos andererseits. Ihre Befürchtung gilt der Annahme, dass wir es bei so manch emotional eingefärbter Botschaft „erneut wieder nur mit einer Marketingstrategie zu tun haben, die in den großen Topf der Gefühle greift. Was tatsächlich schade wäre – denn gerade im Service-Sektor, bei dem es meist um „People Business“, um Menschen geht, wäre ein Weniger an rationalem Taylorismus zugunsten von einem Mehr an Gefühls-Wirtschaft sehr zu begrüßen.“ Viele kleine Schritte seien daher notwendig, wolle man Schnittstellen zwischen diesen großen Gegensätzen von nachhaltiger Lebensqualität und profitablen Wirtschaften erreichen.

Diese Form von „Gefühls-Wirtschaft“ ist von einem anderen Bewusstsein und anderen „Tools“ geprägt. Wie bspw. von Empathie: dem Hineindenken und -fühlen, mit den Augen des Kunden / der Kundin Sehen-lernen; von Erlebnisgestaltung: dem behutsamen Transferieren von wünschenswerten und begeisternden Erlebnissen; von Beziehungspflege: „sensible Spielräume“ schaffen, in dem – fernab von Customer-Relationship-Management-Software – Unternehmen ihren Mitarbeitern und Mitarbeiter ihren Kunden begegnen können; von Kreativpartnerschaften: gemeinsame Sache mit

Kunden und Mitarbeitern machen und in „Co-Creation“-Prozessen neben neuen Produkten auch Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung initiieren. Vielfältige positive Beispiele belegen die große Bedeutung dieses Ansatzes.

Ob sich daraus allerdings für die rückwärtsgewandten Kulturkritiker der digitalen Medienevolution Munition machen lässt oder ob dies für neue Argumente auf Seiten der bemühten Datenschützer sorgen wird, ist eher unwahrscheinlich. Vielmehr unterstreichen diese Prinzipien den Erfolg der Social-Media-Bewegung, indem sie die Schwächen der früheren Einbahnstraßenkommunikation aufzeigen, und daran erinnern, dass Design nicht allein nur ein Produkt ist, sondern immer ein komplexer Prozess innerhalb einer Markenführung. Darüber hinaus liefert das Konzept des Service-Designs Erklärungen, warum Menschen im Netz ohne zu zögern ihre Privatsphäre öffnen, stundenlang in Wikis und Blogs unentgeltlich zum Teil hochqualifizierten Content produzieren und welche Motivation hinter dem Bedürfnis nach emotionaler Bindung steckt.

### **Checkbox für Agentur- und Marketingverantwortliche**

Praktische Ziele können daher sein

1. Die impliziten Faktoren als entscheidenden Kern des Beziehungsmarketings in der Gestaltungsarbeit wieder mehr in den Fokus zu nehmen, indem nicht nur die Entscheider gesehen werden und deren zumeist quantitativen Ziele angestrebt werden, sondern auch eine möglichst qualitative Endkunden-Vergegenwärtigung stattfindet, durch:
  - ein auf Aktualität und Relevanz konzentriertes Desk-Research,
  - ein vorurteilsfreies Field-Research mit Neugier, Einfühlung und der Bereitschaft, gemeinsam Bisheriges und Gelerntes in Frage zu stellen.
2. Im Rahmen des internen Marketings von Agenturen und Werbeabteilungen, sollten:
  - Agenturchefs und -eigner neben der Bedeutung des Menschen als Objekt kommerzieller Kommunikation auch den bei ihm tätigen Menschen als lohnendes Ziel betrachten. Mitarbeiter sind in ihrer Kreativarbeit davon abhängig, auf sie zugeschnittene Briefings zu bekommen, Freiräume für visuell-, auditiv- und sensitiv-orientierte Ideenzugänge zu erhalten, an internen Diskursen beteiligt und zur Konzentration aufs Wesentliche geführt zu werden.
  - Auch bei den Ausbildungsplänen der Design- und Kommunikationshochschulen besteht Nachholbedarf, in der Form, dass neben Programmier- und Engineering-Kenntnissen auch das Wissensgebiet der angewandten Psychologie und Neurobiologie stärker einbezogen und weiterentwickelt werden muss.

---

Quellen:

- (1) Lüde, R. / Kindermann, A. (2006): Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit, Verbündete oder Konkurrenten, Fachbereich Sozialwissenschaften, Universität Hamburg
- (2) Mit Liebe bei der Sache - Birgit Mager über Service Design, Forum Sommer School, Wirtschaftswoche Nr. 40, 19.09.2008

Martin G. Dege MAS, ist Geschäftsführer der Werbeagentur dege.kommunikation in Reutlingen und Lehrbeauftragter für Designmanagement an der Hochschule Ulm, Studiengang Digitale Medien.