

Maren Martschenko

DESIGN IST MEHR ALS SCHNELL MAL SCHÖN

Die Wirtschaft hat
einen neuen Auftrag für Sie:
Gestaltende Beratung



verlag hermann schmidt

Maren Martschenko

Design ist mehr als schnell mal schön.

Maren Martschenko

DESIGN
IST MEHR
ALS SCHNELL
MAL SCHÖN

**Die Wirtschaft hat einen
neuen Auftrag für Sie:
Gestaltende Beratung**



verlag hermann schmidt

Viele Wege, kein Buch zu schreiben ...

Maren Martschenko kannte ich lange, bevor ich sie kennenlernte. Wie das in digitalen Zeiten und sozialer Netzwerke so ist. Eine kluge Frau, Markenstrategin, Vorsitzende der Digital Media Women, Bloggerin, Beitragsautorin, Beraterin – und damit ist die Liste ihrer Engagements nicht komplett.

Ich folgte ihr nicht konsequent, aber immer wenn ich etwas von ihr las, hatte es Hand und Fuß und blieb im Kopf. Vor dreieinhalb Jahren schrieb sie mir eine Mail:

»Eine Idee treibt mich schon länger um. Es ist die Idee ein Buch zu schreiben. Und es gibt nur einen Verlag, in dem ich mir wirklich wünsche, dass es erscheint: Ihrer. Der Inhalt: Ein Thema, das mich tagaus, tagein beschäftigt. Es geht um die Ästhetik von Dienstleistungen. Viele Dienstleister fühlen sich nicht wertgeschätzt und verkaufen sich tatsächlich unter Wert. Für die Kreativbranche gilt das besonders. Es liegt daran, dass sie ihren Service einfach nicht wertig genug designen, klar genug das Bild vom Nutzen zeichnen.

Ich habe eine Methode entwickelt, wie das geht und setze sie mit/ bei meinen Kunden ein. Letztlich muss auch der Service zur Marke werden. Neudeutsch heißt das Service-Design oder Service-Experience-Design. Es geht um die Ästhetik von Dienstleistungen, nicht nur im optischen Sinn, sondern im haptischen, im erlebbaren vom »Zero Moment of Truth« bis weit über die Zusammenarbeit hinaus. Das in die Welt zu bringen, ist mein neues Passion Project. Könnten Sie sich vorstellen, dabei zu sein? Falls ja, freue ich mich über ein Gespräch. Gerne beim Samstagradfahren oder beim Espresso.«

Ich antwortete sofort. Das Ergebnis halten Sie in der Hand.

Liebe Maren Martschenko,

Sie kamen mit einer klaren Idee und dennoch haben wir einige Runden miteinander drehen müssen. Sie selbst sagten irgendwann, Sie hätten viele Wege gefunden, kein Buch zu schreiben – und ich bewunderte Ihr Dranbleiben. Sie fragten Ihre potenziellen Leserinnen und Leser, als Sie an Ihrer Buchidee zweifelten – und die Antworten und Anregungen

gaben Ihnen neue Impulse. Ich gab Ihnen Feedback – und Sie nahmen kritische Bemerkungen nicht übel – sondern an. Wenn wir meinten, ein echtes Problem vor uns zu haben, telefonierten wir – und unseren intensiven und konstruktiven Gesprächen hielt kein Problem stand. Im Ping-Pong sind wir gut. Vor wenigen Wochen schrieb ich Ihnen, ich gäbe Sie nun weiter an meinen Mann, der gemeinsam mit Claudia Siebenweiber aus unserem Manuskript ein schönes Buch macht – und ich merkte, dass mir das Abschiednehmen von unserem regelmäßigen Miteinander schwer fiel.

Liebe Maren Martschenko, ich habe viel von Ihnen gelernt. Dranbleiben, auch wenn die Lösung noch nicht da ist. Diejenigen fragen, für die man schreiben möchte. Notfalls mehrfach. Kritik annehmen. Und nicht persönlich nehmen. Schonungslos offen sein – und das können Sie mit Charme! So lange besser werden, bis es sich richtig anfühlt. Sich dabei nicht in die Tasche lügen. Sich voll auf das konzentrieren, was als Aufgabe vor einem liegt. Dafür vielleicht einen eigenen Ort suchen. Sich für Etappensiege belohnen. Ausgleich suchen. Lachen. Espresso trinken. Ich danke Ihnen. Sehr!

Ohne dass sie das in ihrem Buch explizit anspricht, werden nun auch Sie, liebe Leserin, lieber Leser von Maren Martschenko mehr mitbekommen können als den Weg zur gestaltenden Beratung. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Erschließen neuen Terrains für Ihren beruflichen Erfolg und Ihre persönliche Erfüllung. Ich bin fest davon überzeugt, dass gestaltende Beratung Ihnen neue Türen öffnet und dass dieses Buch Ihnen den Weg dahin ebnen kann – und nun viel Spaß beim Lesen.

Herzlich Karin Schmidt-Friderichs
Mainz im Februar 2020

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG

Das Design-Dilemma	8
Der neue Gestaltungsauftrag der Wirtschaft	16
Eine gute Nachricht für Designerinnen und Designer	17
Das neue Mandat für Sie: Gestaltende Beratung!	19
Nehmen Sie den Auftrag an?	22

DAS VIER-EBENEN-MODELL

Mit der Espressostrategie zur gestaltenden Beratung	26
Die vier Ebenen der Espressostrategie	27
SEIN – Ein neues Selbstverständnis für Gestalterinnen und Gestalter	30
Worum geht's beim SEIN?	31
Was es bedeutet, Beraterin bzw. Berater zu sein	32
Ihre Repositionierung beginnt im Kopf	49
Toolbox Ebene SEIN	58
HABEN – Ihr konkretes Angebot für gestaltende Beratung	68
Worum geht's beim HABEN?	69
Die drei Phasen der Magnetprodukt-Entwicklung	70
Das Preisschild auf Ihrem Magnetprodukt	88
HABEN Zusammenfassung	96
Toolbox Ebene HABEN	98

SAGEN – Die neue Art über Ihre Arbeit zu sprechen **108**

Worum geht's beim SAGEN? 109

Der Vertrauenskreislauf im Marketing 110

Das ehrliche Kundenversprechen 112

Als Expertin und Experte ins Gespräch kommen 116

Kommunikationsformate für gestaltende Beraterinnen und Berater 119

Customer Journey: Die richtige Geschichte zur richtigen Zeit am richtigen Ort 126

Im Gespräch bleiben: Fünf vertrauensverankernde Erlebnisse 132

SAGEN Zusammenfassung 136

Toolbox Ebene SAGEN **138**

TUN – Die Roadmap zur nächsten Version Ihrer Selbst **148**

Worum geht's beim TUN? 149

WIE: Haltung und Prinzipien 150

WAS: Ziele und Prioritäten 152

WANN: Zeitmanagement und Timing 155

Die Not-to-do-Liste 156

Los geht's – Sie sind dran! 158

Toolbox Ebene TUN **160**

ANHANG

Fußnoten 167

Zur vertiefenden Weiterbildung 168

Wie dieses Buch entstand 171

Über die Autorin 174

DAS DESIGN- DILEMMA

SCHÖN IST GUT,
ABER NICHT ALLES

- › Sie sind wieder mal als Beraterin oder Berater ohne Mandat unterwegs?
- › Entwickeln ungefragt bereits in der Briefingphase Konzepte?
- › Nehmen Sie sich während des Gestaltungsprozesses selbstverständlich Zeit, um herauszufinden, was das Unternehmen wirklich braucht?
- › Leider lässt sich nichts davon in Rechnung stellen? ■

Ich als Beraterin frage mich: Warum tun Sie das?

Vielleicht fragen Sie sich das auch?

Seit vielen Jahren arbeite ich als freiberufliche Markenberaterin für Solopreneurinnen und Solopreneure sowie kleine mittelständische Unternehmen. Immer wieder kooperiere ich bei Beratungsprojekten mit Kommunikationsdesignern und -designerinnen. Ich habe diese Zusammenarbeit stets als sehr befruchtend empfunden. Warum? Weil Designerinnen und Designer alle Prozesse konsequent aus der Perspektive der Kundschaft unserer Auftraggeber und -geberinnen denken. Weil sie meine betriebswirtschaftlich-analytische Herangehensweise bereichern und ergänzen. Kurz: Weil sie etwas können, das ich nicht kann. Durch dieses Miteinander werden die Ergebnisse der Beratung besser und wirken nachhaltig. Unsere Auftraggeber und Auftraggeberinnen erzeugen damit Markenerlebnisse, die aussagekräftig, bedeutungsvoll und unmittelbar erfahrbar sind. Es ist meine feste Überzeugung, dass die Welt genau solche Marken verdient hat.

Gleichzeitig erlebe ich aus nächster Nähe, dass der Berufsstand der Designerinnen und Designer zunehmend entwertet wird. Das Bild, das sie von sich selbst und das andere von ihnen haben, ist in eine Schiefelage geraten. Die Wertschätzung von Design erodiert zusehends.

Als Beraterin schaute ich anfangs von außen darauf und fragte mich, wieso sie das zulassen. Bei genauerem Hinsehen habe ich vier unterschiedliche Phänomene ausgemacht, die meines Erachtens wesentlich zu dem Design-Dilemma beitragen.

Beobachtung eins: Sie verkaufen Produkte statt Prozesse.

Zum Design-Dilemma haben Designerinnen und Designer maßgeblich selbst beigetragen, als sie aus dem komplexen Gestaltungsprozess ein vermeintlich leichter verkaufbares Produkt machten und es »Corporate Design« nannten. Aus dem kreativen Prozess wurde dadurch ein handwerklich erstelltes Produkt, dessen Komplexität und Zeitintensität sich die Auftraggeber und -geberinnen gar nicht bewusst sind. Dessen Wert sie nicht erkennen können, weil in den Portfolios der Designer und Designerinnen nur Fotos von Webseiten auf Bildschirmen, Visitenkarten oder Logos, also endgültige Ergebnisse zu sehen sind und nicht der Prozess dahinter beleuchtet wird. Warum sollte dann jemand dafür bezahlen?

Beobachtung zwei: Sie beraten ohne Mandat.

Wenn nicht der Prozess im Vordergrund steht, sondern das fertige Resultat, bleiben Ihr Wissen, Ihre klugen Fragen, Ihre auf dieser Basis entwickelten Ideen, Ihr Moderieren und Strukturieren des Prozesses unerkannt statt anerkannt. Am Ende diskutieren Sie über Gefallen und Nichtgefallen. Ihre gute Beratung findet sich in keinem Rechnungsposten wieder. Sie waren dann zwar als Berater bzw. Beraterin unterwegs, nur leider ohne Mandat.

Beobachtung drei: Technologische Entwicklungen fördern eine Erwartung von »schnell und billig«.

Das Design-Dilemma verstärkt sich, weil generische Designaufgaben wie Bildbearbeitung, Logos in verschiedenen Formaten bereitstellen u. v. m. zunehmend von intelligenten Programmen schnell und zuverlässig erledigt werden. Vieles von dem, was Sie heute tun, wird in Code übersetzt. Entsprechend verschieben sich die Erwartungen der Auftraggeberinnen und Auftraggeber. In der Folge müssen Sie unter immer größerem Zeitdruck mit

gleichzeitig niedrigeren Budgets arbeiten. Besonders die Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer leiden darunter. Wer schon mal ein Adobe-Update machen musste, während einem die Auftraggeberin oder der Auftraggeber mit der Deadline im Nacken sitzt, weiß, wovon ich spreche. Preise werden heruntergehandelt. Am Ende des Tages gibt es noch nicht einmal ein Dankeschön. Hauptsache schnell und billig.

Beobachtung vier: Die Grenzen des Berufsbilds der Designerin und des Designers haben sich verschoben.

Programmiererinnen und Programmierer liefern heute Webdesign. Mediengestalterinnen und -gestalter haben ihr Handwerk verfeinert und bieten nun auch Corporate Design an, obwohl sie nicht Kommunikationsdesign studiert haben. Beraterinnen und Berater schreiben sich »Design Thinking« auf die Fahne und nehmen Ihnen die Butter vom Brot.

Internationale Plattformen ermöglichen es Unternehmen, Design in der Ukraine oder Indien für kleines Geld zu beauftragen. Durch die Globalisierung hat auch die Mediengestaltung schon lange ihren Heimvorteil verloren.

Design-Plattformen, die allen zugänglich sind, suggerieren, dass jeder Mensch per Knopfdruck zur Designerin und zum Designer werden kann. Ein Internetzugang genügt, um Powerpoint-Vorlagen und Visitenkarten zu gestalten.

Festzustellen, dass niemand auf einen hört, man nur fürs schnell mal Schönmachen und nicht fürs Mitdenken bezahlt wird, Abmachungen nicht eingehalten und Preise ständig heruntergehandelt werden, ist niederschmetternd. Der dauerhafte Entzug von Vertrauen und Wertschätzung verstärkt die eigenen Zweifel und ist langfristig nicht gesund.

Das war doch nicht der Deal, als Sie sich für den Beruf der Designerin bzw. des Designers entschieden haben, oder?

Die Globalisierung, Digitalisierung und Demokratisierung der Werkzeuge werden Sie nicht aufhalten können. Wie Sie Ihre berufliche Zukunft gestalten, können Sie hingegen schon beeinflussen.

Ich weiß, dass meine Auftraggeberinnen und Auftraggeber am meisten erreichen, wenn Designerinnen und Designer ganz früh beteiligt und stetig im Beratungsprozess integriert sind. Ich bin überzeugt, dass Unternehmen und Marken von morgen nur dann erfolgreich sind, wenn sie Design nicht als reines Mittel der Ästhetik betrachten, sondern als kreativen Prozess, der ihnen hilft, ihr gesamtes Unternehmen strategisch am Kunden bzw. an der Kundin auszurichten. Bereits IBM-Gründer Thomas J. Watson brachte es auf den Punkt: »Good design is good business«. Gutes Design bedeutet gute Geschäfte.

Ich sehe an meinen Beratungskolleginnen und -kollegen und mir, dass wir an Grenzen stoßen. Natürlich können wir uns die Tools des Design Thinking aneignen. Was uns im Gegensatz zu Ihnen als Designerin und Designer immer fehlen wird, ist die Erfahrung des Design Doing. Es reicht eben nicht, sich Markenerlebnisse und Bedeutungszusammenhänge auszudenken. Sie müssen auch gestaltet werden und zwar so, dass sie funktionieren. Hier kommen Sie mit Ihrer jahrelangen Expertise ins Spiel.

Ich sehe aus meiner Berufserfahrung als Beraterin trotz Globalisierung und Digitalisierung bzw. gerade deswegen eine echte Chance für Ihre Berufsgruppe und will Ihnen aus meiner Perspektive einen Weg aus dem Design-Dilemma aufzeigen. Ein Weg, bei dem Ihr ganzes Können zum Einsatz kommt.

Darum dieses Buch.

Ich möchte Sie in die Lage versetzen, eine bewusste Entscheidung für Ihre berufliche Zukunft zu treffen. Kein halbherziges »Weg-von-etwas«, das Sie im Moment vielleicht nicht glücklich macht, weil Wertschätzung in Form von ausreichend Zeit und angemessener Bezahlung fehlt. Ein bewusstes »Hin-zu-etwas«, das Sie erfüllt, indem Sie mit Ihren Stärken glänzen können. Was Unternehmen heute und in naher Zukunft mehr denn je brauchen, sind Beraterinnen und Berater, die echte, lebendige Markenerlebnisse kundenzentriert gestalten. Expertinnen und Experten, die Design-Know-how mit Beratungskompetenz vereinen. Kurz: gestaltende Beraterinnen und gestaltende Berater.

Beraterin bzw. Berater zu sein, hat viele Vorteile:

- › Sie werden nicht so schnell durch einen Computer bzw. eine Software ersetzt.
- › Sie kommen bei Ihren Auftraggeberinnen und Auftraggebern früher ins Spiel.
- › Beratung heißt, Freiräume für kreative Gedanken und Gespräche zu schaffen.
- › Sie werden für Unternehmerinnen und Unternehmer eine Sparringspartnerin bzw. ein Sparringspartner auf Augenhöhe.
- › Sie werden fürs Denken und Fragen stellen bezahlt.
- › Ihr Stundensatz ist höher.
- › Sie arbeiten unter weniger Zeitdruck.
- › Sie arbeiten am großen Ganzen. ■

Das liest sich verlockend. Ist es auch! Vielleicht fragen Sie sich jetzt: »Warum sollte ein Unternehmen mich plötzlich als Berater bzw. Beraterin beauftragen? Wie bekomme ich das Vertrauen? Will ich dieses Mandat wirklich übernehmen? Müsste ich nicht aus ganz anderem Holz geschnitzt sein? Muss ich dafür nicht meine Haltung ›Ich trete an, Unternehmen zu helfen, mit anderen Menschen besser zu kommunizieren‹ über Bord werfen?«

Immer wieder kommen Designerinnen und Designer mit diesen Fragen in meine Workshops. Ich weiß, dass sie die Fähigkeiten und das Potenzial zur Beraterin und zum Berater haben. Ich sehe aber auch, dass sie sich an manchen Stellen auf dem Weg zu diesem neuen lukrativen Mandat selbst im Weg stehen, zum Beispiel weil sie denken, sie müssten erst ein BWL-Studium absolvieren, um in der Beratung glaubwürdig zu sein. Oder weil sie nicht wissen, wie Sie ein Beratungsangebot entwickeln, bepreisen und vermarkten sollen. Schließlich verkauft man Beratung als eine Katze im Sack. Die lässt sich nicht präsentieren wie ein Logo oder Webdesign.

Genau da setzt dieses Buch an.

Ich zeige Ihnen, was gestaltende Beratung ist und leisten kann. Vieles davon bringen Sie ohnehin schon mit. Werkzeuge und Methoden aus meiner Welt, die Sie darüber hinaus benötigen, gebe ich Ihnen an die Hand. Sie brauchen definitiv kein BWL-Studium.

Sie werden lernen, wie Sie Ihr Beratungsangebot entwickeln, betriebswirtschaftlich richtig kalkulieren und sich als Beraterin bzw. Berater vermarkten.

Ich kann Sie beruhigen: Sie brauchen nicht von jetzt auf gleich als Beraterin bzw. Berater reüssieren. Wir konzentrieren uns darauf, was für Sie der nächste erste und beste Schritt sein kann. Dazu zählt beispielsweise, ab sofort für Beratung Geld zu nehmen – wie alle anderen Beraterinnen und Berater auch. Ein guter Anfang ist auch, darüber zu sprechen, dass Design kein Produkt ist, sondern ein kreativer Prozess, in dem man mit dem Markt in Resonanz geht und Kundenbedürfnisse recherchiert, analysiert und adressiert. Schon immer und nicht erst seit dem Design-Thinking-Hype.

Wer dieses Buch lesen sollte:

Dieses Buch richtet sich an alle Menschen, die Grafikdesign- oder Kommunikationsdesignleistungen anbieten und sich immer wieder in der Situation wiederfinden, über ihre Honorare verhandeln zu müssen. Die nicht mehr darüber diskutieren möchten, ob Entwürfe gefallen oder nicht. Die ihre Auftraggeberinnen und Auftraggeber immer wieder gut und gerne beraten, obwohl sie dafür nie das Mandat erteilt bekommen haben und entsprechend nicht dafür bezahlt werden.

Wenn Sie zu diesen Menschen zählen und darüber hinaus den Anspruch haben, Unternehmen dabei zu unterstützen, mit ihrer Marke in einer zunehmend komplexen Welt großartige Kundenerlebnisse zu schaffen, dann lohnt sich die Lektüre.

In diesem Buch finden Sie keine Patentrezepte. Ich mache Ihnen auf Basis meiner langjährigen Beratungserfahrung ein ehrliches Angebot, sich selbst zu reflektieren und Ihren individuellen Weg in die gestaltende Beratung zu beschreiten. Es ist ein weites Feld, in dem viele Wege zum Ziel führen. Haben Sie Mut zum Eigensinn. Finden Sie Ihre eigene Strategie.

Das Buch passt zu Ihnen, wenn Sie sich Schritt für Schritt ein zeitgemäßes Beratungsangebot erarbeiten wollen. Wenn Sie bereit sind, sich selbst und Ihren bisherigen Weg zu hinterfragen. Wenn Sie sich auf Ihre wahren Stärken besinnen und Altes loslassen möchten. Widmen Sie sich Ihrer neuen Profession als gestaltende Beraterin und gestaltender Berater mit Zeit und Geduld. Sie brauchen nichts zu überstürzen – das Feld wird gerade erst aufgerollt.

DER NEUE GESTALTUNGS- AUFTRAG DER WIRTSCHAFT

UNTERNEHMENS-
STRATEGIEN
BRAUCHEN JETZT
DESIGN

»What business needs now is design.

What design needs now is making it about business.«

Beth Comstock —

Eine gute Nachricht für Designerinnen und Designer

- › Die Fußnoten verweisen auf die Quellen im Anhang auf S. 167.

»Unternehmensstrategien brauchen jetzt Design. Und die Aufgabe von Design ist jetzt, die Unternehmensstrategie einzubeziehen«, so könnte man die Aussage von Beth Comstock¹, als sie Vizepräsidentin von General Electric war, übersetzen.

Kurz gesagt: Wirtschaft braucht Gestaltung. Jetzt erst recht.

Globalisierung und Digitalisierung treffen nicht nur Ihre Branche, sondern die gesamte Unternehmenswelt, also auch Ihre Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Produkte und Märkte wandeln sich. Unternehmen sehen sich mit veränderten Kundenwünschen konfrontiert. Die Vielzahl an Kommunikationskanälen überfordert viele Unternehmen. Es fehlt ihnen an Klarheit, wofür sie stehen und was sie von der Konkurrenz unterscheidet. Sie fragen sich, wie sie ihre Kunden und Kundinnen sowie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen, um sie an sich zu binden. Es fehlt an Strukturen und Systemen, wie sich Unternehmen organisieren, um diese Klarheit zu erhalten. Und das Ganze, während sich die Räder des Wirtschaftsgeschehens immer schneller drehen, Technologien rasend schnell veraltet sind und Agilität das Buzzword der Stunde ist.

Veränderungsexpertinnen und -experten haben für das Phänomen einen schönen Namen gefunden: VUKA-Welt. Die Einflüsse auf Unternehmen und die Entscheiderinnen und Entscheider in ihnen sind geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (= VUKA). Vieles ist unberechenbar geworden: Preise, Kundenerwartungen, Mitbewerber und Mitbewerberinnen. Damit geht eine Unsicherheit darüber einher, was als Nächstes zu