

## Artikel »Wie Designer und Designunternehmer zukunftsfähige Businessmodelle entwickeln«

Noch nie waren die Veränderungen im Berufsbild der Designer und in den Businessmodellen von Designunternehmern so tief greifend. Der Markt hat sich nicht nur innovativ weiterentwickelt, sondern vielerorts komplett umstrukturiert und bestehende Geschäftsmodelle damit unwirksam werden lassen.

### Was bedeutet die Digitalisierung für Designer?

In nahezu allen Branchen treibt uns die sogenannte Disruption als Schreckgespenst weitgehender Verdrängung bewährter Businessmodelle. Nun sind solche Veränderungen zwar nichts grundlegend Neues – schließlich hat der Ökonom *Joseph Schumpeter* bereits im letzten Jahrhundert die »kreative Zerstörung« als wesentliche Funktion des Unternehmers definiert. Neu allerdings ist die rasante Geschwindigkeit der Veränderungen – vorrangig vorangetrieben durch die Digitalisierung – und der Medienhype.

Für Designer dürfte die Digitalisierung vorerst kein Problem sein, verbinden sie damit doch eine langjährige Erfahrung im technisch-gestalterischen Bereich (Desktop-Publishing / CAD / 3D-Druck et cetera). Und davon haben sie in den letzten zwei Jahrzehnten auch erheblich profitiert – durch neue Arbeitsplätze und steigende Umsätze. Doch parallel dazu haben sie sich zunehmend zu Dekorateurs dieses technischen Fortschritts degradieren lassen – eine Rolle, die sie, und das ist beunruhigend, mehr und mehr akzeptiert zu haben scheinen. Doch wer sich beim Gestalten darauf beschränkt, nur auszuführen, die technisch überbordende Komplexität also nur zu vermitteln, lässt die Entwicklung dieser Komplexität unangetastet und bleibt in der Defensive. Designer, die in einer solchen Position verharren, sind austauschbar – sie haben in Zukunft tatsächlich verloren.

Erschwerend hinzu kommt, dass die bisher (geregelten) lokalen, regionalen oder nationalen Märkte heute globalen Marktbedingungen ausgesetzt sind. Die Folge: Immer mehr Marketing- und Werbeagenturen

## Artikel »Wie Designer und Designunternehmer zukunftsfähige Businessmodelle entwickeln«

übernehmen originäre Designleistungen und dringen damit in die Märkte der Designbüros und einzeln schaffender Designer ein. Die Agenturen wiederum stehen in einem wachsenden Wettbewerb mit globalen Konzernen und sind immer häufiger Ziele von Akquisitionen (Übernahmen) durch große Strategieberatungsunternehmen.

Dadurch zeichnet sich ein genereller Trend ab: Die Zahl der kleinen Designbüros, die freiberuflich ohne Mitarbeiter tätig sind, steigt kontinuierlich. In der Regel verbergen sich dahinter die bekannten »Einzelkämpfer im stillen Kämmerlein«, die sich nicht selten als Crowdfunder verdingen. Welche existenziellen Risiken damit verbunden sind, sollte sich mittlerweile herumgesprochen haben. Noch stärker steigt die Zahl der größeren (gewerblichen) Designbüros mit Mitarbeitern. Vor allem aber steigen die Umsätze der größeren Designbüros dreimal so schnell wie die der kleinen.

Diese Entwicklung macht deutlich, dass Designer ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weit über ihre ausführend gestalterische Tätigkeit hinaus weiterentwickeln müssen. Sie müssen ihre Akquisitions- und Verhandlungsstrategie auf diese veränderten Bedingungen einstellen, indem sie strategische Kompetenzen entwickeln oder manifestieren und sie klar von den operativen Leistungen trennen und bewerten. Gegebenenfalls bedeutet das eine professionelle Neupositionierung, doch die ist existenziell, zugleich aber auch Chance.

### Wie können Designer an der Wertschöpfung teilhaben?

Existenziell ist auch die Frage, ob und wie Designer die Bereitschaft mitbringen oder entwickeln, sich mit Kenntnissen aus der Gestalt- und Wahrnehmungspsychologie, der Soziologie, mit den Funktionen der Kommunikation und dem Funktionieren im Kontext auseinanderzusetzen, ob sie den Sinn von Text überhaupt verstehen und sich mit Management-Prozessen, ja unternehmerischen Zusammenhängen beschäftigen. Denn das Hauptproblem bei der

## Artikel »Wie Designer und Designunternehmer zukunftsfähige Businessmodelle entwickeln«

Zusammenarbeit von Designern mit ihren Auftraggebern ist, dass ein Dialog zu Personen mit einer völlig anderen Kultur hergestellt werden muss. Ideen hervorzubringen ist das eine – sie zu verkaufen und erfolgreich zu machen das andere.

Wenn Designer diese Herausforderung annehmen, werden sie nicht nur mehr Verständnis bei ihrem Gegenüber entwickeln können – sie übernehmen damit auch eine Verantwortung für die Kommunikationsprozesse, die weit über die Gestaltung von Produkten, Medien und Services hinausgeht. Eine entscheidende Voraussetzung dafür ist die gewollte und tätige Implementierung von Entwicklungsprozessen in zukunftsfähige Businessmodelle.

Designer sollten deshalb viel häufiger ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit nutzen und mit Partnern kooperieren, die die dafür notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten mitbringen. Solche Kooperationen können frei und aufgabenbezogen sein oder in eine geeignete Gesellschaftsform münden.

Die Chancen, die sich dabei eröffnen, sind aus meiner Sicht in jeder Hinsicht vielversprechend. Warum? Weil Designer mit entsprechender Berufserfahrung alle Voraussetzungen mitbringen, um sich in solche neuen (offenen) Kommunikations- und Kooperationsformen einzubringen. Ausgehend von ihren Fähigkeiten und Kompetenzen – ihrem Alleinstellungsmerkmal – eröffnen sich damit völlig neue Möglichkeiten der Akquisition. Auch ihre Fähigkeit, sich an Idealzuständen zu orientieren, statt den Fokus nur auf vorhandene Ressourcen zu setzen, kann ein relevanter Schlüssel sein, um sich neue Dienst-/Werkleistungs-Bereiche zu erschließen.

## Artikel »Wie Designer und Designunternehmer zukunftsfähige Businessmodelle entwickeln«

### **Designbusiness und -leistungen werden im Prozess sichtbar**

Es gibt keine Rezepte, wie ein Designprozess idealerweise ablaufen hat, weil jedes Projekt anders ist. Auch an den Hochschulen wurde eine entsprechende Debatte noch nicht initiiert. Vorrangig jedoch gilt es, alle in einem solchen Prozess enthaltenen Leistungen einzeln zu betrachten und zu bewerten:

**Beratung** – für die strategiebestimmende Analysephase

**Planung / Entwurf** – für die konzipierende, visualisierende Projektphase

**Gestaltung** – für die realisierende Produktphase

Für die meisten Designer und Designunternehmer ist ein solches prozesshaftes und strukturierendes Vorgehen noch immer nicht selbstverständlich. Aber wie sollte professionelles Design sonst funktionieren? Ohne Beratung? Ohne Planung? Allerdings gibt es hier feine und entscheidende Unterschiede, die sich unmittelbar auf die Wertschätzung von Design-Dienst-/Werkleistungen auswirken: die individuelle Positionierung und die damit einhergehende Haltung der Designer.

### **Auf die professionelle Positionierung und den eigenen Nutzenwert kommt es an**

»Unique Passive Position« etwa bezeichnet die aktive Entscheidungsposition des Auftraggebers / Klienten: Er wählt unter der Vielzahl von Designern aus, wer für ihn als Auftragnehmer infrage kommt. Für viele, ja für die meisten Designer, ist das Alltag. Eine »Unique Active Position« hingegen bezeichnet die aktive Entscheidungsposition der Designer: Sie wählen unter der Vielzahl von Auftraggebern / Klienten aus und entscheiden, wer für sie und ihr Leistungsangebot infrage kommt.

## Artikel »Wie Designer und Designunternehmer zukunftsfähige Businessmodelle entwickeln«

Nur eine aktive Positionierung, in der zudem die beratenden, planenden und gestaltenden Leistungen differenziert betrachtet (und kalkuliert) werden, macht den Unterschied aus. Weil eben nicht nur Leistung zählt, sondern auch und vor allem ihre Bewertung und Kalkulation. Auch dass die einzelnen Phasen schrittweise dokumentiert werden und somit für alle Prozessbeteiligten nachvollziehbar und transparent bleiben, ist entscheidend und muss trainiert werden.

Zwingend notwendig sind dafür, wie schon erwähnt, vor allem strategische Kompetenzen und die Fähigkeit zur Kontextualisierung von Designprozessen. Aus dieser Position heraus ist dann auch ein Honorar auf Augenhöhe der Konkurrenten – insbesondere Marketing-/ Werbeagenturen und Beratungsunternehmen – durchsetzbar. Mit anderen Worten: Wer sich weit unter dem (Honorar-)Niveau der Agenturen und Unternehmen bewegt, wird nicht ernstgenommen! Nur wer seinen Selbstwert mit seinen Leistungs- und Nutzenwerten in Übereinstimmung bringt, wird die Nutzenorientierung der Klienten / Auftraggeber berücksichtigen und für die eigenen Businessziele nutzen können.

### **Auftraggeber müssen einen Nutzen von der Designleistung haben**

Ein zentraler Nutzen für den Auftraggeber liegt darin, dass der Designer den für ihn geeigneten Entwicklungs- und Designprozesses durch eine klare Strukturierung optimiert. Denn daraus kann er die für sich entstehenden Möglichkeiten besser ausschöpfen und um die Opportunitätskosten reduzieren (das sind entgangene Erlöse, die dadurch entstehen, dass vorhandene Möglichkeiten zur Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen werden). Ein unmittelbarer Nutzen bei gestalteten Produkten ist der Ertrag (aus dem Verkauf der Produkte) und bei gestalteten Medien die Kommunikation (aus dem Response und einem Imagezuwachs). Ergänzend zu nennen ist noch der Gebrauchsnutzen, der sich in der direkten Anwendung durch den Nutzer gestalteter Produkte und Medien ergibt.

## Artikel »Wie Designer und Designunternehmer zukunftsfähige Businessmodelle entwickeln«

Wer diese Nutzenarten, aufbauend auf dem vorher beschriebenen Prozess, zur Grundlage seiner Positionierung und Kalkulation macht, kann auch ein angemessenes Honorar vermitteln. Aus dem Klienten-/ Auftraggebernutzen wird so auch ein Nutzen für die Designer und Designunternehmer – und damit ein zukunftsfähiges Businessmodell für sie!