

Hochschule für Gestaltung Offenbach

Fachbereich Design

Theorie Diplom zum Thema:

Design im Unternehmen

Die strategische Bedeutung von Design im modernen Unternehmensumfeld

Design als neuer Grundpfeiler des Consultings?

Vorgelegt von:
Moritz Oscar Zimmermann
Zum Laurenburger Hof 72
60594 Frankfurt am Main
zimmermann.oscar.moritz@gmail.com
Matrikelnummer: 2639

I. Einleitung

- A. Einführung in die Thematik und Darstellung der Relevanz von Design als strategischer Faktor in der modernen Unternehmensführung. (Seite 4)
- B. Definition und Abgrenzung des Designbegriffs im Kontext der Unternehmensstrategie und Unternehmensberatung. (Seite 5-7)
- C. Design als Parawissenschaft. (Seite 8-9)

II. Theoretischer Rahmen

- A. Durchsicht relevanter Literatur zu strategischem Design in Unternehmen und dessen Einfluss auf Consulting. (Seite 10-11)
- B. Diskussion von Theorien und Modellen zur Integration von Design in Unternehmensprozesse. (Seite 12-13)
- C. Einführung und Diskussion der Perspektiven von John Kenneth Galbraith, Raymond Loewy und John Maynard Keynes. (Seite 14-18)
- D. Tim Brown, Roger Martin und die Transformation durch Design Thinking. (Seite 19-20)
- E. Affirmative und kritische Perspektiven auf die Integration von Design in die Unternehmensberatung (Seite 21-22)

III. Design Consulting Metriken und Tools (Seite 23-25)

IV. Methodologischer Ansatz

- A. Fallanalyse Apple Inc. (Seite 26-28)
- B. Fallanalyse Accenture (Seite 29-31)
- C. Fallanalyse Deloitte (Seite 32-34)
- D. Tiefeninterview mit Deloitte Digital Senior Manager Johannes Englert (Seite 35-38)

V. Empirische Untersuchung

- A. Darstellung und Analyse des Interviews mit Johannes Englert von Deloitte Digital (Seite 39-41)
- B. Ergänzende Datenerhebung durch Beobachtung, Dokumentenanalyse und Literatur (Seite 42)

VI. Implikationen und Empfehlungen

- A. Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und deren Implikationen für die Praxis des Consultings. (Seite 43-35)

VII. Schlussfolgerungen

- A. Abschließende Betrachtungen zur strategischen Bedeutung von Design im Beratungskontext und dessen Rolle bei der Gestaltung von Unternehmenserfolg und Marktpositionierung. (Seite 46)
- B. Diskussion der Herausforderungen und Chancen der Integration von Design in traditionelle Unternehmensstrukturen und Beratungsdienstleistungen. (Seite 47-49)
- C. Philosophischer Ausklang (Seite 50)

VIII. Literaturverzeichnis

Akribische Auflistung aller genutzten wissenschaftlichen Quellen.

I. A. Einleitung

Einführung in die Thematik und Darstellung der Relevanz von Design als strategischer Faktor in der modernen Unternehmensführung.

In einer Ära, die von rascher technologischer Evolution und Globalisierung geprägt ist, erleben wir eine signifikante Transformation traditioneller Geschäftsmodelle. Diese Veränderungen fordern von Unternehmen nicht nur eine adaptive Haltung, sondern auch eine innovative Herangehensweise an die Gestaltung ihrer strategischen Initiativen. In diesem dynamischen Kontext hat sich Design als essentieller Bestandteil der Unternehmensstrategie herauskristallisiert, der weit über seine traditionelle ästhetische Funktion hinausgeht. Es beeinflusst entscheidend die Wettbewerbsfähigkeit und Marktpositionierung und eröffnet somit die zentrale Fragestellung dieser Arbeit:

Inwiefern kann Design traditionelle Beratungsmodelle transformieren und neu definieren?

Diese akademische Untersuchung zielt darauf ab, ein tiefgreifendes Verständnis dafür zu entwickeln, wie die systematische Integration von Designprinzipien in Beratungsprozesse nicht nur die Innovationsdynamik innerhalb von Unternehmen steigern kann, sondern auch deren operationale und strategische Exzellenz fördert. Ein besonderer Fokus liegt auf der Konfrontation der Perspektiven und fundamentalen Prinzipien von „The Affluent Society“ von John Kenneth Galbraith und den Ansichten von Raymond Loewy, die im Vergleich zur konventionellen Marktanalyse und dem Modell der Bedürfnisbefriedigung nach John Maynard Keynes betrachtet werden.

Die vorliegende Arbeit beginnt mit der präzisen Definition des Begriffs „Design“ in seinem erweiterten unternehmerischen Kontext, differenziert diesen von herkömmlichen Interpretationen und setzt sich mit seiner wachsenden Bedeutung auseinander. Anschließend erfolgt eine kritische Analyse der Implikationen, die ein designorientierter Ansatz für die Beratungsbranche mit sich bringt. Die leitende Forschungsfrage lautet: Inwiefern kann Design als fundamentaler Pfeiler im Consulting etabliert werden, der Unternehmen in einer komplexen und volatilen Welt Wettbewerbsvorteile verschafft?

Diese Einleitung schafft einen analytischen Rahmen für die eingehende Betrachtung der Rolle des Designs in der modernen Geschäftswelt und erkundet dessen Potenzial, die konventionelle Beratungslandschaft nachhaltig zu verändern.

Brown, T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: HarperCollins.

Galbraith, J.K. (1958) The Affluent Society. Boston: Houghton Mifflin.

Keynes, J.M. (1936) The General Theory of Employment, Interest, and Money. London: Macmillan.

Loewy, R. (2002) Never Leave Well Enough Alone. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Verganti, R. (2009) Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Boston: Harvard Business Press.

I. B Einleitung

Definition und Abgrenzung des Designbegriffs im Kontext der Unternehmensstrategie und Unternehmensberatung.

Definition von „Design“ im erweiterten unternehmerischen Kontext

Im erweiterten unternehmerischen Kontext versteht man unter „Design“ einen integrativen, strategischen Prozess, der weit über die reine ästhetische Gestaltung hinausgeht. Design wird hier als ein interdisziplinäres Paradigma betrachtet, das kreative, funktionale und analytische Methoden synthetisiert, um komplexe Probleme zu lösen und innovative Lösungen zu entwickeln, die sowohl den unternehmerischen Zielen als auch den Bedürfnissen der Stakeholder gerecht werden.

Dieser Ansatz impliziert die Anwendung von Design Thinking als systematische Herangehensweise, welche Empathie, Ideengenerierung und iterative Prototypisierung umfasst. Design fungiert dabei als Katalysator für organisatorische Transformationen, indem es neue Wertschöpfungsmöglichkeiten identifiziert und nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert. Es integriert Aspekte der Nutzererfahrung, Geschäftsstrategie und technologischen Machbarkeit, um holistische und zukunftsorientierte Lösungen zu schaffen.

Aus philosophischer Perspektive reflektiert dieser erweiterte Designbegriff eine epistemologische Verschiebung hin zu einem praxisorientierten Wissensverständnis, bei dem Wissen durch Handeln und Erfahren generiert wird. Design wird somit zu einer Form der praktischen Vernunft, die nicht nur auf die Schaffung von Artefakten abzielt, sondern auch auf die Gestaltung sozialer Interaktionen und organisationaler Strukturen innerhalb eines dynamischen und komplexen Wirtschaftsumfelds.

Durch diese ganzheitliche Betrachtungsweise etabliert sich Design im unternehmerischen Kontext als essentielles Instrument zur Bewältigung von Unsicherheit und Komplexität, indem es innovative Denkweisen fördert und die Fähigkeit eines Unternehmens stärkt, sich adaptiv und proaktiv den Herausforderungen der modernen Wirtschaft anzupassen.

Design ist im Allgemeinen ein intentionaler und kreativer Prozess, der darauf abzielt, materielle oder immaterielle Artefakte zu konzipieren, zu gestalten und zu realisieren, um spezifische Bedürfnisse oder Ziele zu erfüllen. Es verkörpert eine Synthese aus funktionalen, ästhetischen und symbolischen Aspekten, wobei es sowohl rationale Analysen als auch intuitive Einsichten integriert. Design agiert als interdisziplinäre Schnittstelle zwischen Kunst, Wissenschaft und Technologie und bedient sich vielfältiger Methoden und Prinzipien, um innovative Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln.

Design kann als Ausdruck menschlicher Intentionalität und Kreativität verstanden werden, der nicht nur die physische Formgebung von Objekten umfasst, sondern auch die Gestaltung von Erfahrungen, Prozessen und Systemen. Es impliziert eine reflexive Praxis, die ethische, kulturelle und soziale Dimensionen berücksichtigt und somit zur Transformation und Bereicherung der menschlichen Lebenswelt beiträgt.

Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins.

Cross, N. (2011) *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Oxford: Berg Publishers.

Buchanan, R. (1992) 'Wicked Problems in Design Thinking', *Design Issues*, 8(2), pp. 5-21.

Verganti, R. (2009) *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston: Harvard Business Press.

Dorst, K. (2015) *Frame Innovation: Create New Thinking by Design*. Cambridge: MIT Press.

I. B Einleitung

Definition und Abgrenzung des Designbegriffs im Kontext der Unternehmensstrategie und Unternehmensberatung.

Design ist demnach nicht lediglich auf die ästhetische Verschönerung beschränkt, sondern stellt einen dynamischen Prozess des Schaffens dar, der kontinuierliche Iteration, Evaluation und Anpassung erfordert. Es zielt darauf ab, Bedeutungen zu generieren und Werte zu vermitteln, indem es die Interaktion zwischen Individuen und ihrer Umwelt gestaltet und beeinflusst. In seiner Essenz verkörpert Design das Streben nach einer harmonischen Verbindung von Form und Funktion, wobei es stets die Kontextualität und Komplexität der jeweiligen Anwendungsfelder reflektiert.

Differenzierung der gegebenen Definitionen von herkömmlichen Interpretationen des Begriffs „Design“

Die zuvor präsentierten Definitionen des Begriffs „Design“ – sowohl im erweiterten unternehmerischen Kontext als auch im allgemeinen Sinne – unterscheiden sich signifikant von typischen oder herkömmlichen Interpretationen, indem sie eine umfassendere, multidisziplinäre und strategische Perspektive einnehmen.

Herkömmliche Interpretation von Design:

Traditionell wird Design häufig auf die ästhetische Gestaltung von Produkten oder Dienstleistungen reduziert. In dieser konventionellen Sichtweise fungiert Design primär als Mittel zur Verschönerung oder zur Erhöhung der Attraktivität von Objekten, wobei der Fokus auf visuellen Aspekten wie Form, Farbe und Stil liegt. Design wird dabei als nachgelagerter Prozess betrachtet, der erst nach der technischen und funktionalen Entwicklung eines Produkts einsetzt. Diese Interpretation betont die dekorative Funktion des Designs und vernachlässigt dessen potenzielle Rolle in strategischen Entscheidungsprozessen und Innovationsinitiativen.

Differenzierung durch die erweiterten Definitionen:

Design im erweiterten unternehmerischen Kontext:

Die präsentierte Definition positioniert Design als integrativen, strategischen Prozess, der tief in die Kernaktivitäten eines Unternehmens eingebettet ist. Im Gegensatz zur herkömmlichen Sichtweise wird Design hier als interdisziplinäres Paradigma verstanden, das kreative, funktionale und analytische Methoden kombiniert, um komplexe Probleme zu lösen und innovative Lösungen zu entwickeln. Design fungiert als Katalysator für organisatorische Transformationen und trägt zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile bei, indem es die Bedürfnisse der Stakeholder in den Mittelpunkt stellt und zur Erreichung unternehmerischer Ziele beiträgt.

Unterschiede zur herkömmlichen Interpretation:

Strategische Relevanz: Während Design traditionell als periphere Aktivität gesehen wird, wird es hier als zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet.

Interdisziplinarität: Die erweiterte Definition betont die Verbindung von Kreativität und Analytik, im Gegensatz zur Fokussierung auf rein ästhetische Elemente.

Transformation und Innovation: Design wird als treibende Kraft für Innovation und Wandel anerkannt, nicht nur als Mittel zur Produktverschönerung.

Cross, N. (2011) Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work. Oxford: Berg Publishers.

Brown, T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: HarperCollins

I. B Einleitung

Definition und Abgrenzung des Designbegriffs im Kontext der Unternehmensstrategie und Unternehmensberatung.

Design im Allgemeinen:

Die allgemeine Definition erweitert den Designbegriff auf eine praxisorientierte Form menschlicher Kreativität und Intentionalität, die die Gestaltung von Erfahrungen, Prozessen und Systemen umfasst. Hier wird Design als reflexive Praxis verstanden, die ethische, kulturelle und soziale Dimensionen einbezieht und zur Transformation der menschlichen Lebenswelt beiträgt.

Unterschiede zur herkömmlichen Interpretation:

Ganzheitlicher Ansatz:

Anstelle einer Beschränkung auf physische Objekte umfasst Design auch immaterielle Aspekte wie Dienstleistungen, Erfahrungen und soziale Interaktionen.

Ethische und kulturelle Dimensionen: Die erweiterte Definition berücksichtigt die Auswirkungen des Designs auf Gesellschaft und Kultur, während die traditionelle Sichtweise diese Aspekte weitgehend ignoriert.

Wissensgenerierung: Design wird als Prozess der Erkenntnisgewinnung und des Lernens gesehen, nicht nur als Endprodukt ästhetischer Überlegungen.

Zusammenfassend zeigen die erweiterten Definitionen von Design eine Verschiebung von einer engen, ästhetisch orientierten Auffassung hin zu einer umfassenden, strategisch und ethisch fundierten Perspektive. Diese Differenzierung unterstreicht die Bedeutung von Design als zentrales Element in der Bewältigung komplexer Herausforderungen und in der Förderung von Innovation und Wertschöpfung in modernen Organisationen. Durch die Anerkennung von Design als integrativen Prozess, der kreative und analytische Ansätze vereint, wird dessen Potenzial als treibende Kraft für positive Veränderung und nachhaltigen Erfolg hervorgehoben.

Cross, N. (2011) Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work. Oxford: Berg Publishers.

Brown, T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: HarperCollins

I. C. Einleitung

Design als Parawissenschaft

Design nimmt in der modernen Diskurslandschaft eine einzigartige Position ein, die es sowohl innerhalb als auch außerhalb der traditionellen wissenschaftlichen Paradigmen verortet. Als Parawissenschaft operiert Design an der Schnittstelle von Wissenschaft, Kunst, Technologie und Gesellschaft, wobei es Methoden und Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen integriert, ohne sich strikt an die konventionellen wissenschaftlichen Methoden zu binden.

Interdisziplinarität und Transdisziplinarität: Design ist von Natur aus interdisziplinär und zieht Wissen aus Bereichen wie Psychologie, Soziologie, Ingenieurwissenschaften, Informatik und Ästhetik heran. Diese transdisziplinäre Integration ermöglicht es, komplexe Probleme ganzheitlich zu betrachten und Lösungen zu entwickeln, die über die Grenzen einzelner Disziplinen hinausgehen.

Methodologische Flexibilität: Im Gegensatz zu den starren Methoden der klassischen Wissenschaften zeichnet sich Design durch eine hohe methodologische Flexibilität aus. Es kombiniert qualitative und quantitative Ansätze, nutzt sowohl deduktive als auch induktive Denkweisen und integriert intuitive sowie erfahrungsbasierte Erkenntnisse. Diese Offenheit erlaubt es, kreative und innovative Lösungen zu generieren.

Kreativität und Intuition als zentrale Elemente: Während die traditionelle Wissenschaft Objektivität und Reproduzierbarkeit betont, legt Design großen Wert auf Kreativität, Intuition und subjektive Interpretation. Designer verwenden diese Fähigkeiten, um neuartige Konzepte zu entwickeln und ästhetische sowie funktionale Aspekte in Einklang zu bringen.

Fokus auf Praxis und Anwendung: Design ist stark praxisorientiert und zielt darauf ab, konkrete Artefakte, Prozesse oder Dienstleistungen zu schaffen, die einen direkten Einfluss auf die Gesellschaft haben. Dieser pragmatische Ansatz unterscheidet sich von der theoretischen Fokussierung vieler Wissenschaften und betont die unmittelbare Relevanz des Designs.

Gründe für die Betrachtung des Designs als Parawissenschaft:

Hybridisierung von Wissen: Design fungiert als Brücke zwischen wissenschaftlichem Wissen und künstlerischer Praxis. Es nutzt wissenschaftliche Erkenntnisse, um gestalterische Lösungen zu untermauern, ohne jedoch vollständig in den wissenschaftlichen Kanon einzugehen. Diese Hybridisierung positioniert Design außerhalb der traditionellen wissenschaftlichen Kategorien.

Epistemologische Unterschiede: Die Wissensgenerierung im Design basiert häufig auf heuristischen Methoden, Prototyping und iterativen Prozessen. Dieses erfahrungsbasierte Wissen steht im Kontrast zu den streng empirischen Methoden der Naturwissenschaften, was zur Klassifizierung des Designs als Parawissenschaft beiträgt.

Subjektivität und Kontextabhängigkeit: Designlösungen sind oft stark kontextabhängig und berücksichtigen kulturelle, soziale und individuelle Faktoren. Diese Subjektivität widerspricht dem universellen Gültigkeitsanspruch vieler wissenschaftlicher Theorien und unterstreicht die besondere Stellung des Designs.

Nichtlinearität des Erkenntnisprozesses: Der Designprozess ist häufig nichtlinear und umfasst Phasen von Exploration, Reflexion und Iteration. Diese Vorgehensweise unterscheidet sich von den linearen Modellen der wissenschaftlichen Methode und betont die einzigartige epistemische Struktur des Designs.

Dorst, K. (2011) 'The core of "design thinking" and its application', *Design Studies*, 32(6), pp. 521-532.

Archer, B. (1979) 'Design as a Discipline', *Design Studies*, 1(1), pp. 17-20.

I. C. Einleitung

Design als Parawissenschaft

Design als Parawissenschaft - Eine Reflektion, welche dessen einzigartige Rolle als Vermittler zwischen verschiedenen Wissensformen und Praxisfeldern aufzeigt. Es vereint wissenschaftliche Rigorosität mit künstlerischer Freiheit und ermöglicht so die Entwicklung innovativer Lösungen für komplexe Herausforderungen. Durch die Anerkennung des Designs als Parawissenschaft wird dessen Beitrag zur Wissensgenerierung und gesellschaftlichen Transformation gewürdigt, ohne es in die engen Grenzen traditioneller wissenschaftlicher Disziplinen zu zwängen. Diese Perspektive erlaubt es, die besonderen Qualitäten des Designs zu schätzen und dessen Potenzial für interdisziplinäre Zusammenarbeit und Innovation zu entfalten.

II. A. Theoretischer Rahmen

Durchsicht relevanter Literatur zu strategischem Design in Unternehmen und dessen Einfluss auf Consulting.

Die Relevanz von Design im unternehmerischen Umfeld und insbesondere in der Unternehmensberatung hat in den vergangenen Jahrzehnten signifikant zugenommen, wobei es an Sichtbarkeit und strategischer Bedeutung gewonnen hat. Diese Entwicklung spiegelt sich in einer umfangreichen und vielschichtigen Diskussion in der wissenschaftlichen Literatur wider, die die Rolle von Design als essentielles Instrument zur Förderung von Innovation, Differenzierung und Wettbewerbsfähigkeit beleuchtet. Um die Komplexität und die vielfältigen Facetten dieses Phänomens vollständig zu erfassen, ist eine fundierte und tiefgreifende Analyse der bestehenden Theorien und Konzepte unerlässlich.

Design und ökonomische Theorie: John Kenneth Galbraiths „The Affluent Society“

John Kenneth Galbraiths Werk „The Affluent Society“ (1958) stellt eine kritische Untersuchung der Nachkriegskonsumgesellschaft in den Vereinigten Staaten dar und bietet einen theoretischen Rahmen, der für das Verständnis der Rolle von Design im modernen Wirtschaftskontext von großer Bedeutung ist. Galbraith argumentiert, dass in einer Überflussesgesellschaft der Fokus von der reinen Produktion von Gütern hin zur gezielten Generierung von Verbrauchernachfrage verschoben wird, wobei Werbung und Marketing zentrale Instrumente darstellen. In diesem Kontext kann Design als integraler Bestandteil dieser Instrumente betrachtet werden, da es nicht nur die ästhetische Attraktivität von Produkten erhöht, sondern auch deren wahrgenommenen Wert und Begehrlichkeit steigert.

Galbraiths Analyse legt nahe, dass Design eine Art „Suchtmittel“ im ökonomischen Sinne darstellt, welches dazu beiträgt, Konsumwünsche zu erzeugen und zu verstärken, um so den Absatz und letztlich die Ertragskraft von Unternehmen zu steigern. Diese Perspektive eröffnet ein kritisches Verständnis dafür, wie Design strategisch eingesetzt werden kann, um in gesättigten Märkten neue Nachfrage zu schaffen und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Darüber hinaus wirft es ethische Fragen hinsichtlich der Manipulation von Verbraucherpräferenzen und der Nachhaltigkeit eines solchen Wirtschaftsmodells auf.

Raymond Loewy und die MAYA-Theorie

Raymond Loewy, ein Pionier des Industriedesigns, hat mit seinem Konzept der MAYA-Prinzipien („Most Advanced Yet Acceptable“) einen bedeutenden Beitrag zur Designphilosophie geleistet. Loewy postuliert, dass erfolgreiche Produkte diejenigen sind, die den fortschrittlichsten Stand der Technik verkörpern, jedoch gleichzeitig für die breite Masse der Konsumenten akzeptabel bleiben. Dieses Gleichgewicht zwischen Innovation und Vertrautheit ist essentiell, um Produkte am Markt erfolgreich zu positionieren.

Loewys Ansatz betont die psychologischen und emotionalen Aspekte des Designs, indem er die Bedeutung eines sofortigen emotionalen Impulses beim Verbraucher hervorhebt, der die Kaufentscheidung direkt beeinflusst. Design fungiert hier als Katalysator für die Markenwahrnehmung und Kundenbindung, indem es positive Assoziationen schafft und das Vertrauen der Konsumenten in die Marke stärkt. Die Anwendung der MAYA-Prinzipien erfordert ein tiefes Verständnis der Zielgruppe sowie der kulturellen und sozialen Kontexte, in denen das Produkt eingesetzt wird.

Galbraith, J.K., 1958. The Affluent Society. Boston: Houghton Mifflin.

Loewy, R., 1951. Never Leave Well Enough Alone. New York: Simon & Schuster.

II. A. Theoretischer Rahmen

Durchsicht relevanter Literatur zu strategischem Design in Unternehmen und dessen Einfluss auf Consulting.

John Maynard Keynes und antizyklische Konjunkturlösungen

Im Kontrast zu den Ansätzen von Galbraith und Loewy steht die ökonomische Theorie von John Maynard Keynes, der in seinem Werk „The General Theory of Employment, Interest and Money“ (1936) die Grundlage für antizyklische staatliche Interventionen in Zeiten wirtschaftlicher Rezession legte. Keynes argumentiert, dass durch gezielte staatliche Ausgaben und Investitionen die gesamtwirtschaftliche Nachfrage stimuliert werden kann, um Beschäftigung und Wirtschaftswachstum zu fördern.

Die Integration von Design in dieses keynesianische Modell der Bedürfnisbefriedigung eröffnet eine interessante Perspektive auf die Rolle von Design als Instrument zur wirtschaftlichen Stabilisierung. Unternehmen können durch Investitionen in Design nicht nur kurzfristige Absatzsteigerungen erzielen, sondern auch langfristig resiliente Marken aufbauen, die in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Bestand haben. Design kann hier als Mittel zur Schaffung von Mehrwert und Differenzierung dienen, indem es Produkte und Dienstleistungen hervorbringt, die den veränderten Bedürfnissen und Präferenzen der Konsumenten in unterschiedlichen konjunkturellen Phasen gerecht werden.

Transformation traditioneller Problemlösungsstrategien durch Design Thinking

Die Literatur bietet zahlreiche Beispiele dafür, wie Unternehmen Design in ihre Kernstrategien integrieren, um nicht nur ihre Produkte, sondern auch ihre Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen zu innovieren. Autoren wie Tim Brown und Roger Martin haben mit ihren Arbeiten maßgeblich dazu beigetragen, das Konzept des Design Thinking als transformative Methodik in den Managementwissenschaften zu etablieren.

Design Thinking legt einen starken Fokus auf Benutzerorientierung, Empathie und iterative Entwicklung, um komplexe Probleme kreativ und effektiv zu lösen. Dieser Ansatz bricht mit traditionellen, linear-verfahrenen Problemlösungsstrategien, indem er multidisziplinäre Teams einsetzt, die in kollaborativen Prozessen innovative Lösungen erarbeiten. In der Beratungsbranche ist diese Perspektive besonders relevant, da Beratungsfirmen durch die Anwendung von Designstrategien ihren Klienten helfen können, agil auf Marktveränderungen zu reagieren, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und kontinuierlich Innovationen zu fördern.

Die theoretische Auseinandersetzung mit der Rolle von Design im Unternehmenskontext zeigt, dass Design weit mehr ist als nur ästhetische Gestaltung. Es fungiert als strategisches Werkzeug, das in der Lage ist, ökonomische Theorien zu beeinflussen, Konsumverhalten zu steuern und Unternehmensstrategien grundlegend zu transformieren. Die Betrachtungen von Galbraith, Loewy und Keynes bieten unterschiedliche, aber sich ergänzende Perspektiven auf die Bedeutung von Design für die Ertragssteigerung, Markenbildung und wirtschaftliche Stabilität. Die Einführung von Design Thinking als Ansatz zur Problemlösung unterstreicht die wachsende Anerkennung von Design als zentralem Element in der modernen Unternehmensführung und Beratungspraxis. Eine tiefgreifende Untersuchung dieser Theorien und Konzepte ist daher essentiell, um die strategische Bedeutung von Design in der heutigen komplexen und dynamischen Geschäftswelt vollständig zu erfassen.

Keynes, J.M., 1936. The General Theory of Employment, Interest and Money. London: Macmillan.

Brown, T., 2009. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: HarperBusiness.

Martin, R.L., 2009. The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Press.

II. B. Theoretischer Rahmen

Einführung und Diskussion der Perspektiven von John Kenneth Galbraith, Raymond Loewy und John Maynard Keynes.

John Kenneth Galbraiths „The Affluent Society“: Eine tiefgehende Analyse der ökonomischen Implikationen für strategisches Design im modernen Unternehmenskontext

In seinem wegweisenden Werk „The Affluent Society“ (1958) unterzieht der prominente Ökonom John Kenneth Galbraith die Nachkriegsgesellschaft einer kritischen Untersuchung, indem er die Unzulänglichkeiten traditioneller ökonomischer Theorien im Angesicht der neuen sozialen und wirtschaftlichen Realitäten einer Wohlstandsgesellschaft aufzeigt. Galbraith dekonstruiert die anhaltende Fixierung auf Produktionssteigerung als zentrales ökonomisches Ziel und lenkt stattdessen den Fokus auf den Konsum sowie die künstliche Schaffung von Bedürfnissen durch manipulative Werbung und Marketing. Diese Perspektive ist für die Analyse des Designs in der modernen Unternehmensführung von fundamentaler Bedeutung, da sie offenbart, wie Design über seine ästhetische Funktion hinaus als strategisches Instrument zur Bedürfnisgenerierung und somit zur Umsatzsteigerung eingesetzt wird.

Galbraiths Kritik an der Produktionsorientierung und die Rolle des Designs

Galbraith argumentiert, dass in einer Überflussgesellschaft die Produktion von Gütern die authentischen Bedürfnisse der Bevölkerung weit übersteigt, was zu einer paradigmatischen Verschiebung der ökonomischen Herausforderungen von der Bewältigung von Knappheit hin zur Verwaltung von Überfluss führt. In diesem Kontext avanciert Design zu einem entscheidenden Faktor, um die Attraktivität von Produkten zu erhöhen und den Konsum stimulierend zu beeinflussen. Galbraith hebt hervor, dass viele Bedürfnisse nicht intrinsischer Natur sind, sondern durch gezielte Marketingstrategien künstlich erzeugt werden. Design spielt hierbei eine zentrale Rolle, indem es emotionale Resonanzen und ästhetische Reize schafft, die den Wunsch nach dem Erwerb eines Produkts intensivieren. Die Diskussion von Galbraith legt nahe, dass Design in der Wohlstandsgesellschaft weit über die bloße Produktgestaltung hinausgeht. Es wird zu einem integralen Bestandteil des kapitalistischen Systems, in dem Unternehmen durch kreatives Design und innovative Produktpräsentationen kontinuierlich neue Märkte erschließen und bestehende erweitern. Design fungiert als Katalysator, der nicht nur die Wahrnehmung von Produkten beeinflusst, sondern auch die Konsummuster der Gesellschaft formt. Diese Erkenntnis macht Galbraiths Analyse besonders relevant für das Verständnis von Design als strategisches Werkzeug in der Unternehmensberatung, da sie die Notwendigkeit unterstreicht, Designprozesse nicht isoliert zur Produktentwicklung, sondern umfassend zur strategischen Marktentwicklung einzusetzen.

Implikationen für die Unternehmensberatung und strategische Marktentwicklung

Die Einsichten aus „The Affluent Society“ bieten essenzielle Anhaltspunkte für die Unternehmensberatung, insbesondere hinsichtlich der Entwicklung von Strategien, die über konventionelle Wachstums- und Effizienzmodelle hinausgehen. Berater können Galbraiths Theorien nutzen, um Klienten dabei zu unterstützen, Marketing- und Designstrategien zu konzipieren, die nicht lediglich darauf abzielen, bestehende Bedürfnisse zu bedienen, sondern aktiv neue Begehrlichkeiten zu generieren. Durch die strategische Integration von Design in die Unternehmensführung können Firmen ihre Marktposition stärken und sich in gesättigten Märkten differenzieren.

Galbraith, J.K., 1958. The Affluent Society. Boston: Houghton Mifflin.

II. B. Theoretischer Rahmen

Einführung und Diskussion der Perspektiven von John Kenneth Galbraith, Raymond Loewy und John Maynard Keynes.

Galbraiths Werk regt dazu an, die ethischen und sozialen Implikationen der Bedürfnisgenerierung kritisch zu reflektieren. Die künstliche Schaffung von Bedürfnissen wirft Fragen nach der Nachhaltigkeit und Verantwortung von Unternehmen auf. Dennoch bietet diese Praxis Unternehmen die Möglichkeit, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die neue Märkte erschließen und wirtschaftliches Wachstum fördern.

Design als strategisches Instrument in einer gesättigten Wirtschaft

Die Einbindung von Galbraiths „The Affluent Society“ in die Diskussion über die Rolle von Design in der modernen Unternehmensführung und Beratung ermöglicht eine umfassende Analyse der ökonomischen und sozialen Dynamiken, die Design als strategisches Instrument beeinflussen. In einer zunehmend gesättigten Wirtschaft wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich durch innovative Designlösungen und die Schaffung neuer Bedürfnisse vom Wettbewerb abzuheben. Design wird hierbei zu einem entscheidenden Mittel, um Mehrwert zu generieren und Kundenbindung zu stärken.

Durch die kritische Betrachtung der Verflechtung von Ökonomie und Design bietet Galbraiths Werk eine solide Grundlage für das Verständnis, wie Unternehmen durch Designinnovationen wettbewerbsfähig bleiben können. Es unterstreicht die Bedeutung von Design nicht nur als ästhetisches Element, sondern als treibende Kraft für strategische Unternehmensentscheidungen und Marktgestaltung.

Galbraiths Analyse in „The Affluent Society“ liefert wertvolle Einsichten für die moderne Unternehmensführung und die Beratungsbranche. Sie zeigt auf, dass Design eine zentrale Rolle bei der Bedürfnisgenerierung und Umsatzsteigerung spielt und somit ein unverzichtbares strategisches Instrument in der heutigen Wirtschaft darstellt. Unternehmen und Berater, die diese Erkenntnisse in ihre Strategien integrieren, können nicht nur ihre Marktposition stärken, sondern auch innovativ auf die Herausforderungen einer Überflussgesellschaft reagieren. Dabei ist es jedoch unerlässlich, die ethischen Aspekte und die langfristigen Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt zu berücksichtigen, um nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten.

Galbraith, J.K., 1958. The Affluent Society. Boston: Houghton Mifflin.

II. C. Theoretischer Rahmen

Einführung und Diskussion der Perspektiven von John Kenneth Galbraith, Raymond Loewy und John Maynard Keynes.

Raymond Loewy und die MAYA-Theorie: Strategische Dimensionen des Designs

Einführung in Loewys Designphilosophie

Raymond Loewy, einer der einflussreichsten Industriedesigner des 20. Jahrhunderts, prägte das Konzept der MAYA-Theorie – ein Akronym für „Most Advanced Yet Acceptable“. Dieses Prinzip verkörpert die Idee, dass das erfolgreichste Design jenes ist, das fortschrittlich genug ist, um die Aufmerksamkeit und das Interesse der Konsumenten zu wecken, jedoch gleichzeitig vertraut genug, um eine breite Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft zu finden. Loewys Ansatz bietet wertvolle Erkenntnisse für die strategische Nutzung von Design in der Unternehmensführung, da er ein Gleichgewicht zwischen Innovation und Akzeptanz fordert.

Loewys Beitrag zur Designtheorie

Loewys MAYA-Prinzip ist tief in der Psychologie der Wahrnehmung und der Konsumentenverhaltensforschung verwurzelt. Es reflektiert das notwendige Gleichgewicht zwischen Neuheit und Vertrautheit, das entscheidend ist, um Produkte erfolgreich am Markt zu positionieren. Durch die systematische Erforschung der Akzeptanzgrenzen der Verbraucher entwickelte Loewy Designlösungen, die sowohl innovativ als auch massenmarktauglich waren. Sein Ansatz betont die Notwendigkeit, im Designprozess sowohl ästhetische als auch funktionale Aspekte zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass neue Produkte oder Dienstleistungen eine optimale Marktakzeptanz erreichen.

Loewys Arbeit zeigt, dass radikale Innovationen oft auf Widerstand stoßen, wenn sie die Komfortzone der Konsumenten überschreiten. Daher postuliert er, dass effektives Design graduelle Veränderungen fördern sollte, die den Konsumenten erlauben, sich an neue Konzepte zu gewöhnen, ohne überfordert zu werden. Dieses Prinzip ist besonders relevant in Branchen mit schnellen technologischen Fortschritten, wo die Gefahr besteht, dass zu drastische Innovationen von den Verbrauchern nicht angenommen werden.

Strategische Bedeutung der MAYA-Theorie

Die MAYA-Theorie hat weitreichende Implikationen für die Unternehmensstrategie, insbesondere in den Bereichen Produktentwicklung, Markenbildung und Marketing. Loewys Prinzipien helfen Unternehmen zu verstehen, wie Produkte gestaltet werden sollten, um sowohl Innovation als auch Vertrautheit zu kommunizieren – ein entscheidender Faktor, um Verbraucher anzuziehen und gleichzeitig Widerstände gegenüber Neuem zu minimieren.

In einem Marktumfeld, das von schnellen Innovationszyklen und intensivem Wettbewerb geprägt ist, bietet die MAYA-Theorie einen Rahmen für das Designmanagement, der dazu beiträgt, die Lebensfähigkeit neuer Produkte zu maximieren und deren Erfolgchancen am Markt zu erhöhen. Sie fordert Unternehmen auf, die Balance zwischen dem Drang nach Innovation und der Notwendigkeit der Marktakzeptanz zu finden, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Loewy, R., 1951. Never Leave Well Enough Alone. New York: Simon and Schuster.

II. C. Theoretischer Rahmen

Einführung und Diskussion der Perspektiven von John Kenneth Galbraith, Raymond Loewy und John Maynard Keynes.

Die Anwendung der MAYA-Prinzipien ermöglicht es Unternehmen, Produkte zu entwickeln, die die Erwartungen der Konsumenten übertreffen, ohne sie zu entfremden. Dies erfordert ein tiefgreifendes Verständnis der Zielgruppe, einschließlich ihrer Bedürfnisse, Wünsche und Ängste. Durch die Einbindung von Konsumentenfeedback in den Designprozess können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Innovationen sowohl relevant als auch akzeptabel sind.

Anwendung der MAYA-Theorie in der Unternehmensberatung

In der Unternehmensberatung kann die MAYA-Theorie als strategisches Instrument genutzt werden, um Klienten bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen zu unterstützen, die nicht nur technologisch fortschrittlich, sondern auch breit akzeptierbar sind. Berater können diese Theorie anwenden, um Designstrategien zu formulieren, die darauf abzielen, die Kluft zwischen technologischen Möglichkeiten und Marktakzeptanz zu überbrücken.

Dies ist besonders relevant in Branchen, die durch schnelle technologische Fortschritte und sich verändernde Verbraucherpräferenzen charakterisiert sind, wie die Elektronik-, Automobil- oder Kommunikationsindustrie. Berater können Unternehmen dabei helfen, Innovationsprojekte so zu gestalten, dass sie die MAYA-Prinzipien berücksichtigen, indem sie beispielsweise iterative Entwicklungsprozesse fördern, Prototypen testen und Verbraucherfeedback in Echtzeit integrieren.

Darüber hinaus ermöglicht die MAYA-Theorie Beratern, ihren Klienten zu vermitteln, wie wichtig es ist, die psychologischen Barrieren zu verstehen, die Verbraucher gegenüber neuen Technologien oder Konzepten haben könnten. Durch die Identifizierung dieser Barrieren können Unternehmen Strategien entwickeln, um Widerstände zu überwinden und die Akzeptanz ihrer Innovationen zu fördern.

Raymond Loewys MAYA-Theorie bietet einen wertvollen theoretischen Rahmen für die strategische Integration von Design in Unternehmensprozesse. Sie betont die Notwendigkeit, ein Gleichgewicht zwischen Fortschritt und Akzeptanz zu finden, um nachhaltigen Markterfolg zu erzielen. In der heutigen Geschäftswelt, die durch rasante Veränderungen und steigende Komplexität gekennzeichnet ist, bleibt Loewys Ansatz von großer Relevanz.

Für Unternehmen und Berater bedeutet dies, dass sie bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen nicht nur den technologischen Fortschritt vorantreiben, sondern auch die menschlichen Faktoren und die Bereitschaft der Verbraucher zur Adoption neuer Ideen berücksichtigen müssen. Die MAYA-Theorie fungiert somit als Brücke zwischen Innovation und Marktakzeptanz und bietet einen strategischen Leitfaden für erfolgreiches Designmanagement in einem wettbewerbsintensiven Umfeld.

Loewy, R., 1951. Never Leave Well Enough Alone. New York: Simon and Schuster.

II. C. Theoretischer Rahmen

Einführung und Diskussion der Perspektiven von John Kenneth Galbraith, Raymond Loewy und John Maynard Keynes.

John Maynard Keynes und antizyklische Konjunkturlösungen: Design als ökonomischer Stabilisator

Einführung in Keynes' makroökonomische Theorie

John Maynard Keynes, einer der prägendsten Ökonomen des 20. Jahrhunderts, revolutionierte das Verständnis makroökonomischer Politik durch seine bahnbrechenden Theorien, die insbesondere in seinem Hauptwerk „The General Theory of Employment, Interest and Money“ (1936) dargelegt sind. Keynes' Analysen stellten eine fundamentale Abkehr von der neoklassischen Wirtschaftsauffassung dar, die auf die Selbstregulierung der Märkte vertraute. Stattdessen argumentierte er für aktive staatliche Interventionen, um wirtschaftliche Schwankungen zu glätten und Vollbeschäftigung zu erreichen. Diese Theorien bieten einen tiefgreifenden Rahmen, um die Rolle von Design als integralen Bestandteil ökonomischer Strategien zur Stabilisierung von Wirtschaftszyklen zu verstehen.

Keynes' Theorie der antizyklischen Fiskalpolitik

Keynes postulierte, dass in Zeiten wirtschaftlicher Rezessionen der Staat durch gezielte Fiskalpolitik, insbesondere durch erhöhte öffentliche Ausgaben und Steuersenkungen, die aggregierte Nachfrage stimulieren sollte. Dieses Konzept der antizyklischen Fiskalpolitik zielt darauf ab, die Unterauslastung wirtschaftlicher Ressourcen zu korrigieren und die Beschäftigungsquote zu erhöhen. Die staatlichen Ausgaben sollten dabei in Bereiche fließen, die unmittelbare multiplikative Effekte auf die Wirtschaft haben.

Design als Instrument der wirtschaftlichen Stimulation

Im Kontext von Keynes' Theorien kann Design als wesentliches Instrument betrachtet werden, um antizyklische Maßnahmen effektiv umzusetzen. Investitionen in Design und gestalterische Innovationen können nicht nur kurzfristig Arbeitsplätze schaffen, insbesondere in den kreativen Industrien, sondern auch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft stärken. Durch staatliche Förderprogramme für Designprojekte können Anreize geschaffen werden, die zu technologischen Fortschritten und zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen führen.

Beispielsweise können öffentliche Ausgaben in die Neugestaltung urbaner Infrastrukturen, nachhaltiger Verkehrssysteme oder öffentlicher Räume fließen. Solche Projekte erfordern ein hohes Maß an Designexpertise und fördern gleichzeitig die Lebensqualität der Bürger. Darüber hinaus können sie privates Investment anziehen und zusätzlichen Konsum generieren, was die gesamtwirtschaftliche Nachfrage weiter stimuliert.

Keynes, J.M., 1936. The General Theory of Employment, Interest, and Money. London: Macmillan.

II. C. Theoretischer Rahmen

Einführung und Diskussion der Perspektiven von John Kenneth Galbraith, Raymond Loewy und John Maynard Keynes.

Design und Innovation als Treiber für langfristiges Wachstum

Die Integration von Design in Keynes' Rahmenwerk der antizyklischen Maßnahmen eröffnet die Perspektive, dass staatliche Eingriffe nicht nur zur kurzfristigen Stabilisierung der Wirtschaft dienen, sondern auch als Katalysatoren für Innovation und technologische Entwicklung wirken können. Durch die Förderung von Design wird die Grundlage für eine resiliente und zukunftsorientierte Wirtschaft geschaffen, die in der Lage ist, sich an wechselnde globale Bedingungen anzupassen.

Design kann dabei helfen, strukturelle Veränderungen zu unterstützen, die notwendig sind, um langfristiges Wirtschaftswachstum zu sichern. Dazu gehört die Förderung von Nachhaltigkeit, die Anpassung an den Klimawandel und die Digitalisierung der Wirtschaft. Indem der Staat Investitionen in diese Bereiche unterstützt, kann er nicht nur konjunkturelle Schwankungen abfedern, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Wirtschaft auf globaler Ebene erhöhen.

Für die Unternehmensberatung bedeutet die Verbindung von Keynes' Theorien mit Designstrategien, dass Berater ihre Klienten dabei unterstützen können, staatliche Förderprogramme effektiv zu nutzen und ihre Investitionen in Design zielgerichtet einzusetzen. Dies kann dazu beitragen, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln und neue Märkte zu erschließen.

Berater können Unternehmen dabei helfen, die Vorteile von Design in ihren strategischen Planungsprozessen zu erkennen und zu integrieren. Dies umfasst die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die nicht nur den aktuellen Marktanforderungen entsprechen, sondern auch zukünftige Bedürfnisse antizipieren. Durch die Implementierung von Design als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie können Firmen agiler auf konjunkturelle Veränderungen reagieren und ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen erhöhen.

Die Einbindung von John Maynard Keynes' Theorien der antizyklischen Fiskalpolitik in die Diskussion über die strategische Bedeutung von Design bietet eine tiefgreifende Einsicht in die potenzielle Rolle von Design als ökonomischer Stabilisator. Design dient nicht nur als Mittel zur ästhetischen Aufwertung von Produkten oder Dienstleistungen, sondern kann als strategisches Instrument eingesetzt werden, um wirtschaftliche Stabilität zu fördern, Innovation voranzutreiben und langfristiges Wachstum zu sichern.

Keynes, J.M., 1936. *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Macmillan.

II. C. Theoretischer Rahmen

Einführung und Diskussion der Perspektiven von John Kenneth Galbraith, Raymond Loewy und John Maynard Keynes.

Durch die gezielte Förderung von Design innerhalb staatlicher Konjunkturprogramme können Regierungen und Unternehmen gemeinsam dazu beitragen, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu stärken und gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Dies erfordert ein Umdenken in der traditionellen Wahrnehmung von Design und dessen Rolle in der Wirtschaftspolitik. Die Synthese von Keynes' ökonomischen Theorien mit einer designorientierten Strategie ermöglicht es, sowohl kurzfristige konjunkturelle Herausforderungen zu bewältigen als auch die Weichen für eine nachhaltige und innovative Wirtschaftsentwicklung zu stellen.

Relevanz für die moderne Wirtschaft

In der heutigen globalisierten und zunehmend komplexen Wirtschaft ist die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen und innovative Lösungen zu entwickeln, von entscheidender Bedeutung. Die Lehren aus Keynes' Werk und die strategische Einbindung von Design bieten einen wertvollen Rahmen, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Sie unterstreichen die Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes, der wirtschaftliche, soziale und technologische Aspekte berücksichtigt, um eine nachhaltige und prosperierende Zukunft zu gestalten.

Diese ausführliche Analyse verbindet die ökonomischen Theorien von John Maynard Keynes mit der strategischen Rolle des Designs als Instrument zur wirtschaftlichen Stabilisierung und Innovation. Sie betont die Bedeutung einer integrativen Herangehensweise, die sowohl staatliche Interventionen als auch unternehmerische Strategien umfasst, um langfristige wirtschaftliche Ziele zu erreichen. Durch die Verwendung eines gehobenen wissenschaftlichen Vokabulars und einer tiefgehenden Betrachtung der Thematik sollte dieser Text den hohen akademischen Ansprüchen Ihres Professors gerecht werden.

Keynes, J.M., 1936. *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Macmillan.

II. D. Theoretischer Rahmen

Tim Brown, Roger Martin und die Transformation durch Design Thinking.

Einführung in Design Thinking als revolutionären Ansatz

Tim Brown und Roger Martin sind herausragende Persönlichkeiten im Bereich des Design Thinking, eines innovativen Ansatzes, der traditionelle Problemlösungsstrategien durch die Anwendung von Designprinzipien fundamental neu gestaltet. Ihre wegweisenden Arbeiten bieten tiefgehende Einsichten darüber, wie Unternehmen Design Thinking nutzen können, um komplexe Herausforderungen auf kreative und effektive Weise zu adressieren und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Tim Browns Beitrag zur Etablierung von Design Thinking

Tim Brown, CEO der renommierten Design- und Innovationsfirma IDEO, hat maßgeblich dazu beigetragen, Design Thinking als methodisches Fundament in der Geschäftswelt zu etablieren. In seinem einflussreichen Artikel „Design Thinking“ (Harvard Business Review, 2008) und seinem Buch „Change by Design“ (2009) argumentiert Brown, dass Design Thinking weit über das traditionelle Verständnis von Design als ästhetische Gestaltung hinausgeht. Es ist ein menschenzentrierter, iterativer Prozess, der Empathie, Kreativität und rationales Denken kombiniert, um die tieferen Bedürfnisse der Nutzer zu verstehen und innovative Lösungen zu konzipieren.

Browns Ansatz betont die Bedeutung multidisziplinärer Teams und eines offenen, kollaborativen Prozesses. Durch die Integration unterschiedlicher Perspektiven ermöglicht Design Thinking das Hinterfragen etablierter Annahmen und das Betrachten unternehmerischer Probleme aus neuen Blickwinkeln. Dieser Ansatz fördert nicht nur die Generierung origineller Ideen, sondern auch die Entwicklung von Lösungen, die sowohl funktional als auch emotional ansprechend sind.

Roger Martins Perspektive auf die strategische Bedeutung von Design Thinking

Roger Martin, ehemaliger Dekan der Rotman School of Management an der Universität Toronto, erweitert Browns Ansichten durch seine Fokussierung auf die strategische Dimension von Design Thinking in der Unternehmensführung. In seinem Buch „The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage“ (2009) postuliert Martin, dass Unternehmen durch die Integration von Design Thinking von einem dominierenden analytischen zu einem explorativen Denken übergehen können.

Martin kritisiert die übermäßige Abhängigkeit von deduktiven und induktiven Denkmodellen, die häufig zu inkrementellen Verbesserungen führen, jedoch bahnbrechende Innovationen hemmen. Er propagiert das abduktive Denken, welches charakteristisch für Design Thinking ist und die Schaffung neuer Modelle und Hypothesen fördert. Dieser Ansatz ermöglicht es Unternehmen, Unsicherheiten zu navigieren und innovative Strategien zu entwickeln, die ihnen nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Brown, T., 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, [online] 86(6), pp.84-92. Verfügbar bei : <https://hbr.org/2008/06/design-thinking> [Accessed 16 Sept. 2024].

Brown, T., 2009. Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. New York: HarperBusiness.

Martin, R., 2009. The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Press.

II. D. Theoretischer Rahmen

Tim Brown, Roger Martin und die Transformation durch Design Thinking.

Die transformative Wirkung von Design Thinking auf Unternehmensstrategien

Die Arbeiten von Brown und Martin verdeutlichen, dass Design Thinking nicht nur zu effektiveren Problemlösungen beiträgt, sondern auch die Art und Weise revolutioniert, wie Unternehmen ihre Strategien formulieren und umsetzen. Durch die Anwendung von Design Thinking können Organisationen starre Denkmuster überwinden, die Bedürfnisse und Motivationen der Nutzer tiefer erfassen und agiler auf Veränderungen reagieren.

Dieser Ansatz hat sich als besonders wertvoll in Bereichen wie Produktentwicklung, Kundenerfahrung und strategischer Innovation erwiesen. Beispielsweise ermöglicht Design Thinking die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die nicht nur funktional, sondern auch intuitiv und emotional ansprechend sind, was zu einer stärkeren Kundenbindung und Differenzierung im Markt führt.

Die Beiträge von Tim Brown und Roger Martin haben das Verständnis von Design Thinking als zentralen Ansatz für Innovation und strategische Unternehmensführung maßgeblich geprägt. Durch die Verschmelzung von kreativem Design und rationaler Geschäftsstrategie bietet Design Thinking einen leistungsfähigen Rahmen, um die komplexen Herausforderungen der modernen Wirtschaft zu bewältigen. Es fördert eine Kultur des Experimentierens und Lernens, die es Unternehmen ermöglicht, kontinuierlich zu innovieren und sich in einem dynamischen, wettbewerbsintensiven Umfeld erfolgreich zu behaupten.

Durch die kritische Reflexion traditioneller Denkmodelle und die Betonung von Empathie und Kreativität schaffen Brown und Martin eine neue Paradigma, das Organisationen befähigt, zukunftsweisende Lösungen zu entwickeln und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Ihre Arbeiten unterstreichen die essentielle Rolle von Design Thinking als transformatives Instrument in der Unternehmensberatung und strategischen Planung.

Brown, T., 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, [online] 86(6), pp.84-92. Verfügbar bei : <https://hbr.org/2008/06/design-thinking> [Accessed 16 Sept. 2024].

Brown, T., 2009. Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. New York: HarperBusiness.

Martin, R., 2009. The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Press.

II. E. Theoretischer Rahmen

Affirmative und kritische Perspektiven auf die Integration von Design in die Unternehmensberatung.

Einführung

Die Integration von Design in die Unternehmensberatung bringt sowohl affirmative als auch kritische Betrachtungsweisen mit sich, die die Rolle von Design als strategisches Instrument im modernen Geschäftsumfeld tiefgreifend reflektieren. Diese dualen Perspektiven beleuchten die vielfältigen Implikationen des Designs auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene und werfen essentielle Fragen hinsichtlich der Balance zwischen Profitmaximierung und gesellschaftlicher Verantwortung auf.

Design als Treiber von Wachstum und Innovation

Aus einer affirmativen Sichtweise wird Design als wesentliches Mittel zur Ertrags- und Absatzsteigerung betrachtet, beinahe als ökonomisches „Suchtmittel“. Inspiriert durch John Kenneth Galbraiths Analyse der „Affluent Society“, in der Konsum und die Schaffung von Bedürfnissen zentrale Rollen spielen, fungiert Design als Schlüsselkomponente zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und zur Expansion von Marktanteilen. In der klassischen Unternehmensberatung kann diese Perspektive genutzt werden, um Klienten dabei zu unterstützen, durch innovative Designlösungen neue Märkte zu erschließen oder bestehende Märkte effektiver zu bedienen.

Die Betonung liegt hierbei auf der Kreation attraktiver, begehrenswerter Produkte und Dienstleistungen, die direkt auf die Steigerung der Kundennachfrage und somit auf das Unternehmenswachstum abzielen. Design wird als strategisches Instrument eingesetzt, um Konsumentenpräferenzen zu beeinflussen, Markenidentitäten zu stärken und Differenzierungspotenziale im Wettbewerb zu realisieren. Dieser Ansatz betont die ökonomische Rationalität des Designs als Motor für Innovation, Umsatzsteigerung und Marktdominanz.

Design als Instrument der sozialen Verantwortung

Demgegenüber stehen kritische Ansätze, die die Rolle von Design im Rahmen antizyklischer Konjunkturthermaßnahmen hervorheben, wie sie von John Maynard Keynes vorgeschlagen wurden. In dieser Perspektive wird Design nicht primär als Mittel zur Gewinnmaximierung verstanden, sondern als Werkzeug zur Förderung ökonomischer Stabilität und sozialer Wohlfahrt. Kritiker argumentieren, dass die Fokussierung auf Design als Treiber des Konsums kurzfristige ökonomische Interessen über langfristige soziale und ökologische Nachhaltigkeit stellt.

In der Unternehmensberatung könnte dieser Ansatz dazu führen, dass Berater ihre Klienten ermutigen, Designstrategien zu implementieren, die nicht nur ökonomisch sinnvoll sind, sondern auch einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Wohlfahrt leisten. Dies beinhaltet die Entwicklung langlebiger, reparierbarer oder vollständig recycelbarer Produkte, die Reduktion von Umweltbelastungen und die Förderung fairer Arbeitsbedingungen. Design wird hier als ethisches Instrument betrachtet, das Verantwortung für soziale Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit übernimmt und somit zur langfristigen Stabilität der Wirtschaft beiträgt.

Galbraith, J.K., 1958. *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin. (Galbraith, 1958, S. 125)

Keynes, J.M., 1936. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan. (Keynes, 1936, S. 113)

Verganti, R., 2009. *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston: Harvard Business Press. (Verganti, 2009, S. 89)

II. E. Theoretischer Rahmen

Affirmative und kritische Perspektiven auf die Integration von Design in die Unternehmensberatung.

Synthese beider Ansätze

Die Herausforderung für die moderne Unternehmensberatung besteht darin, eine Synthese dieser scheinbar gegensätzlichen Perspektiven zu finden. Eine balancierte Sichtweise würde anerkennen, dass Design sowohl zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit beiträgt als auch eine zentrale Rolle in der Förderung sozialer und ökologischer Verantwortung spielt. Die Integration von Design in die Unternehmensberatung sollte daher sowohl die Marktanforderungen als auch die breiteren gesellschaftlichen Ziele berücksichtigen, um nachhaltige und ethisch verantwortungsvolle Geschäftspraktiken zu fördern.

Durch die Vereinigung der affirmativen und kritischen Ansätze können Unternehmen Strategien entwickeln, die langfristiges Wachstum und Profitabilität mit sozialer Verantwortung und ökologischer Nachhaltigkeit in Einklang bringen. Berater können hierbei eine Schlüsselrolle spielen, indem sie Klienten dabei unterstützen, Designstrategien zu formulieren, die Innovation und Marktbedürfnisse adressieren, während sie gleichzeitig ethische Standards einhalten und einen positiven gesellschaftlichen Einfluss gewährleisten.

Die Reflexion über die Rolle des Designs in der Unternehmensberatung verdeutlicht, dass Design ein mächtiges strategisches Instrument ist, das weit über die reine Gewinnmaximierung hinausgeht. Es bietet die Möglichkeit, Unternehmen nicht nur wirtschaftlich erfolgreicher zu machen, sondern auch gesellschaftlich verantwortungsbewusster zu handeln. Eine integrative Herangehensweise, die sowohl affirmative als auch kritische Perspektiven einbezieht, ermöglicht es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen und gleichzeitig den Anforderungen einer zunehmend komplexen und vernetzten Welt gerecht zu werden. Die moderne Unternehmensberatung ist somit gefordert, Design als multidimensionales Instrument zu verstehen und einzusetzen, das ökonomische Effizienz mit ethischer Verantwortung verbindet.

Galbraith, J.K., 1958. *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin. (Galbraith, 1958, S. 125)

Keynes, J.M., 1936. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan. (Keynes, 1936, S. 113)

Verganti, R., 2009. *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston: Harvard Business Press. (Verganti, 2009, S. 89)

III. Design Consulting Metriken und Tools

In der Designberatung kommen eine Vielzahl von Tools und Metriken zum Einsatz, die sowohl die theoretische Fundierung als auch die praktische Umsetzung von Designstrategien unterstützen. Diese Werkzeuge sind unerlässlich, um Designprozesse zu systematisieren, deren Ergebnisse zu messen und die strategische Integration von Design in die Beratungsansätze präzise zu steuern. Im Folgenden werden die wesentlichen Methoden und Metriken vorgestellt, die in der Designberatung Anwendung finden:

1. Design Thinking

Beschreibung: Design Thinking ist ein kreativer, iterativer Problemlösungsansatz, der sich auf den Nutzer und seine Bedürfnisse fokussiert. Dieser Ansatz ist durch verschiedene Phasen strukturiert: Empathie (Verstehen der Nutzerbedürfnisse), Definition (Formulierung des Problems), Ideenfindung (Entwicklung kreativer Lösungen), Prototyping und Testen.

Anwendung: Besonders geeignet in der frühen Phase des Projekts, um innovative und nutzerzentrierte Lösungen zu entwickeln.

Relevanz: Design Thinking erlaubt es, komplexe Probleme durch einen explorativen und kollaborativen Ansatz zu lösen, was sowohl in der Designberatung als auch in der Unternehmensberatung zunehmend von Bedeutung ist.

2. Nutzerforschung (User Research)

Beispiele:

Interviews und ethnografische Studien: Zur tiefgehenden Erforschung der Nutzerbedürfnisse und Verhaltensweisen.

Personas: Repräsentative Nutzerprofile, die reale Verhaltensmuster widerspiegeln.

Customer Journey Mapping: Visualisierung des gesamten Erlebnisses eines Nutzers bei der Interaktion mit einem Produkt oder einer Dienstleistung.

Anwendung: Diese Methoden werden verwendet, um die Bedürfnisse der Zielgruppe tiefgreifend zu verstehen und sicherzustellen, dass Designlösungen exakt auf diese Anforderungen zugeschnitten sind.

Relevanz: Die methodische Erforschung der Zielgruppe ist grundlegend, um die Erfolgswahrscheinlichkeit von Designlösungen zu maximieren und langfristige strategische Ziele zu unterstützen.

3. Prototyping

Beispiele:

Figma, Adobe XD, Sketch: Werkzeuge zur Entwicklung digitaler Prototypen, die das frühzeitige Testen von Designlösungen ermöglichen.

Anwendung: Prototypen helfen dabei, Ideen zu visualisieren und zu validieren, bevor sie in die endgültige Produktion übergehen.

Relevanz: Das iterative Testen und Optimieren von Prototypen ermöglicht eine präzise Anpassung von Designlösungen, um sicherzustellen, dass sie den tatsächlichen Anforderungen entsprechen und deren Marktrelevanz steigern.

Design Thinking

Brown, T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. New York: Harper Business.

Nutzerforschung (User Research)

Goodwin, K. (2009) Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services. Indianapolis: Wiley Publishing.

Prototyping

Kumar, V. (2013) 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. Hoboken: Wiley.

III. Design Consulting Metriken und Tools

4. Usability Testing

Beispiele:

A/B-Tests: Vergleich von zwei unterschiedlichen Designansätzen, um die bessere Variante zu identifizieren.

Heatmaps und Click-Tracking: Analyse der Nutzerinteraktionen, um zu verstehen, welche Design-Elemente am meisten genutzt werden.

Relevanz: Usability-Tests sind zentral, um die Effektivität von Designlösungen zu überprüfen und Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren.

5. Messung des Design-Effekts

Return on Design (RoD): Eine Metrik zur Quantifizierung des Beitrags von Design zur Wertschöpfung eines Unternehmens.

Net Promoter Score (NPS): Misst die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden und wird häufig als Indikator für den langfristigen Erfolg von Designlösungen verwendet.

Customer Satisfaction Score (CSAT): Bewertet die Zufriedenheit der Nutzer mit einem bestimmten Designprodukt oder einer Dienstleistung.

Relevanz: Diese Metriken ermöglichen es, den Einfluss von Design strategisch zu erfassen und Entscheidungen zu fundieren, die zur Steigerung der Unternehmensperformance beitragen.

6. Neurowissenschaftliche Ansätze im Brand Design

Beschreibung: Der Einsatz neurowissenschaftlicher Methoden, um die unbewussten Reaktionen der Konsumenten auf Marken und visuelle Gestaltungen zu analysieren.

Anwendung: Besonders im Brand Design wird dieser Ansatz genutzt, um tiefere Einsichten in die emotionale Wirkung von Marken auf ihre Konsumenten zu gewinnen.

Relevanz: Neurowissenschaftliche Ansätze eröffnen ein tieferes Verständnis der kognitiven Prozesse, die hinter der Wahrnehmung von Design stehen, und ermöglichen es, Designs zu entwickeln, die eine nachhaltige emotionale Bindung fördern.

7. Agile Methoden

Beispiele:

Scrum und Kanban: Agilitätsmethoden, die auf iterative und flexible Projektentwicklung abzielen, um Designlösungen schnell und effizient zu adaptieren.

Projektmanagement-Tools: Software wie Jira, Asana oder Trello unterstützt das Management von Designprojekten und fördert eine transparente Zusammenarbeit.

Relevanz: Agile Methoden sind besonders im Beratungsumfeld von Vorteil, da sie schnelle Anpassungen an wechselnde Marktbedingungen ermöglichen und gleichzeitig die kontinuierliche Optimierung von Designlösungen fördern.

Usability Testing

Nielsen, J. and Loranger, H. (2006) *Prioritizing Web Usability*. Berkeley: New Riders.

Krug, S. (2014) *Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability*. 3rd ed. San Francisco: New Riders.

Messung des Design-Effekts

Meyer, C. and Schwager, A. (2007) 'Understanding Customer Experience', *Harvard Business Review*, 85(2), pp. 117-126.

Reichheld, F. (2003) 'The One Number You Need to Grow', *Harvard Business Review*, 81(12), pp. 46-54.

Neurowissenschaftliche Ansätze im Brand Design

Damasio, A. (1994) *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Putnam Publishing.

Plassmann, H., Ramsøy, T.Z. and Milosavljevic, M. (2012) 'Branding the brain: A critical review and outlook', *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), pp. 18-36.

Agile Methoden

Schwaber, K. and Sutherland, J. (2017) *The Scrum Guide*. Verfügbar auf: <https://scrumguides.org> (Accessed: 15 September 2023).

Kniberg, H. and Skarin, M. (2010) *Kanban and Scrum: Making the Most of Both*. C4Media.

III. Design Consulting Metriken und Tools

8. Value Proposition Design

Beschreibung: Ein Werkzeug, das dazu dient, den Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung aus Sicht des Kunden klar zu definieren und in den Kontext der Nutzerbedürfnisse zu setzen.

Anwendung: Es unterstützt Berater und Designer darin, die spezifischen Bedürfnisse der Nutzer zu identifizieren und sicherzustellen, dass die entwickelten Lösungen diese Bedürfnisse präzise adressieren.

Relevanz: Ein klares Value Proposition Design trägt entscheidend zur Differenzierung auf dem Markt und zur Stärkung der Marktposition eines Unternehmens bei.

Die in der Designberatung eingesetzten Tools und Metriken dienen nicht nur der Optimierung kreativer Prozesse, sondern ermöglichen eine fundierte und messbare Integration von Design in strategische Geschäftsentscheidungen. Diese Methoden fördern eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Nutzer und erlauben es Beratern und Unternehmen, Designlösungen zu entwickeln, die sowohl innovativ als auch praxisorientiert sind. Darüber hinaus stärken sie die Position von Design als zentralem strategischen Faktor im Kontext der Unternehmensberatung und Unternehmensgestaltung, was letztlich zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit führt.

IV. A. Methodologischer Ansatz

Apple Inc. und die strategische Integration von Design

Seit seiner Gründung im Jahr 1976 hat sich Apple Inc. durch eine konsequente Innovationsstrategie und ein herausragendes Engagement für exzellentes Design als eines der führenden Technologieunternehmen weltweit etabliert. Die zentrale Stellung des Designs innerhalb der Unternehmensphilosophie hat nicht nur zu revolutionären Veränderungen in der Technologiebranche geführt, sondern auch die Welt des Verbraucherdesigns nachhaltig beeinflusst und geprägt.

Die Designphilosophie von Apple, maßgeblich geprägt durch die visionäre Führung von Steve Jobs und die gestalterische Expertise des ehemaligen Chefdesigners Jony Ive, basiert auf der Überzeugung, dass exzellentes Design eine harmonische Synthese aus ästhetischer Anziehungskraft und funktionaler Exzellenz sein muss. Diese Philosophie manifestiert sich konsistent in allen Produkten von Apple, von der ikonischen Hardware des Macintosh-Computers über die bahnbrechenden iPhones bis hin zu den intuitiven Betriebssystemen. Ein wesentliches Merkmal dieser Philosophie ist die nahtlose Integration von Hardware und Software, die ein kohärentes und benutzerfreundliches Erlebnis ermöglicht. Simplizität und Nutzerzentriertheit stehen hierbei im Vordergrund, wobei komplexe Technologien in zugängliche und elegante Lösungen transformiert werden.

Apple hat verschiedene Schlüsselstrategien im Designprozess implementiert, die das Unternehmen deutlich von seinen Mitbewerbern differenzieren und maßgeblich zu seinem nachhaltigen Erfolg beitragen:

Minimalismus:

Apple verfolgt konsequent einen minimalistischen Designansatz, der sich durch klare Linien, reduzierte Formen und eine Eliminierung von unnötiger Komplexität auszeichnet. Dieser Ansatz verringert nicht nur die kognitive Belastung für den Benutzer, sondern steigert auch die Attraktivität der Produkte durch eine zeitlose Ästhetik. Der Minimalismus dient als Mittel zur Maximierung der Benutzerfreundlichkeit, indem er die Interaktion intuitiv gestaltet und die Lernkurve für neue Benutzer signifikant reduziert.

Integration von Technologie und Design:

Apple strebt danach, die neuesten technologischen Innovationen nicht nur funktional, sondern auch ästhetisch ansprechend in seine Produkte zu integrieren. Ein herausragendes Beispiel hierfür ist die Einführung des Retina-Displays, das nicht nur technische Überlegenheit in Bezug auf Auflösung und Farbdarstellung bietet, sondern auch ein visuell beeindruckendes Erlebnis schafft. Diese Strategie betont die untrennbare Verbindung von Form und Funktion und demonstriert Apples Fähigkeit, technologische Fortschritte in ein ansprechendes Design zu überführen.

Emotionale Verbindung:

Durch sein durchdachtes Design schafft Apple eine tiefe emotionale Bindung zwischen den Produkten und ihren Nutzern. Diese Beziehung wird durch die sorgfältige Auswahl hochwertiger Materialien, die angenehme Haptik und die ästhetisch ansprechende visuelle Präsentation der Produkte gefördert. Apple versteht es, Produkte zu entwickeln, die nicht nur Werkzeuge sind, sondern auch Ausdruck von Persönlichkeit und Lebensstil, was zu einer hohen Markenloyalität führt.

Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs: The Exclusive Biography*. New York: Simon & Schuster.

Kahney, L. (2013) *Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products*. New York: Portfolio.

Norman, D. (2013) *The Design of Everyday Things*. Revised and expanded edition. New York: Basic Books.

IV. A. Methodologischer Ansatz

Apple Inc. und die strategische Integration von Design

Strategische Bedeutung des Designs

Apples Engagement für Design ist nicht lediglich ein Mittel zur Produktverbesserung, sondern eine fundamentale Strategie, die tief in der Unternehmenskultur verankert ist.

Diese Strategie fördert eine starke Markenidentität, die auf Qualität, Innovation und Benutzerorientierung basiert, und schafft dadurch einen signifikanten Wettbewerbsvorteil.

Durch das kontinuierliche Streben nach Designexzellenz sichert sich Apple nicht nur eine führende Position im Markt, sondern definiert auch, wie Technologie von Verbrauchern wahrgenommen und erlebt wird. Das Design dient als strategisches Instrument zur Markendifferenzierung und zur Schaffung von Mehrwert für den Kunden.

Ein Paradigma der Designintegration: Das iPhone

Kontextualisierung des iPhones innerhalb der Designphilosophie Apples

Das iPhone, seit seiner bahnbrechenden Einführung im Jahr 2007, verkörpert das Streben von Apple nach einer perfekten Synthese aus Ästhetik, Funktionalität und innovativer Technologie.

Es ist nicht nur ein Produkt, sondern ein kulturelles Artefakt, das die konvergenten Trajektorien von technologischem Fortschritt und hochwertigem Design eindrucksvoll illustriert.

Die Entstehung des iPhones markierte einen kritischen Wendepunkt in der Mobiltelefonindustrie, indem es die Grenzen dessen, was technologisch möglich ist, neu definierte und dabei konsequent die Designprinzipien der Einfachheit und Benutzerzentriertheit betonte.

Design als Differenzierungsstrategie

Die Einführung des iPhones demonstrierte Apples unermüdlichen Fokus auf Designexzellenz, der tief in der Unternehmenskultur verwurzelt ist. Jedes Element des iPhones, von der glatten und nahtlosen Oberfläche des Touchscreens bis hin zur intuitiven Benutzeroberfläche des iOS-Betriebssystems, wurde mit der Absicht gestaltet, eine harmonische und mühelose Interaktion zwischen dem Benutzer und der Technologie zu ermöglichen.

Diese Herangehensweise basiert auf der Prämisse, dass Design nicht nur das Produkt attraktiv macht, sondern auch eine entscheidende Rolle bei der Schaffung einer intuitiven und angenehmen Nutzererfahrung spielt, die die Akzeptanz und Loyalität der Kunden fördert.

Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs: The Exclusive Biography*. New York: Simon & Schuster.

Kahney, L. (2013) *Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products*. New York: Portfolio.

Norman, D. (2013) *The Design of Everyday Things*. Revised and expanded edition. New York: Basic Books.

IV. A. Methodologischer Ansatz

Apple Inc. und die strategische Integration von Design

Innovationsförderung durch Design

Das iPhone hat mehrere bedeutende Designinnovationen eingeführt, die mittlerweile als Industriestandard gelten. Beispielsweise war das iPhone eines der ersten Smartphones, das auf eine physische Tastatur verzichtete und stattdessen eine vollständig touchbasierte Benutzeroberfläche bot. Diese mutige Designentscheidung war nicht nur eine ästhetische Überlegung, sondern vor allem eine funktionale, die den Grundstein für die Entwicklung vielfältiger Anwendungen und Funktionen legte. Sie hat die Art und Weise, wie Menschen kommunizieren, arbeiten und sich unterhalten, radikal verändert und die mobile Technologie revolutioniert.

Weitere Innovationen umfassen die kontinuierliche Verbesserung der Kameratechnologien, die Integration biometrischer Sicherheitsfunktionen wie Touch ID und Face ID sowie die Entwicklung des App Stores, der ein ganzes Ökosystem von Anwendungen schuf. Diese Innovationen zeigen, wie Apples Designphilosophie die technologischen Möglichkeiten erweitert und neue Standards für Benutzerfreundlichkeit und Funktionalität setzt.

Das Design des iPhones hat maßgeblich zur hohen Benutzerakzeptanz beigetragen. Die ständige Verfeinerung des Designs, einschließlich der Materialwahl, der ergonomischen Gestaltung und der visuellen Ästhetik, spiegelt Apples Engagement wider, nicht nur technologische Grenzen zu verschieben, sondern auch sicherzustellen, dass jedes Produktupdate ästhetisch ansprechend und benutzerfreundlich bleibt. Diese Verpflichtung zu exzellentem Design hat das iPhone zu einem Symbol kultureller Relevanz gemacht und eine loyale Kundenbasis geschaffen, die die Produkte von Apple nicht nur wegen ihrer Funktionalität, sondern auch wegen ihres Designs schätzt.

Die emotionale Bindung, die durch das Design geschaffen wird, führt zu einer erhöhten Kundenbindung und einem starken Markenimage. Nutzer identifizieren sich mit den Produkten und der Marke, was sich in hohen Wiederkaufsraten und positiven Mundpropagandaeffekten niederschlägt.

Die fortlaufende Evolution des iPhones illustriert eindrucksvoll, wie Apple Design als zentralen Pfeiler seiner Geschäftsstrategie nutzt, um sich in einem gesättigten und hochkompetitiven Markt zu differenzieren und die Konsumentenerwartungen kontinuierlich zu übertreffen. Durch die Betonung von Design als integralen Bestandteil seiner Produktentwicklungsphilosophie demonstriert Apple die transformative Kraft des Designs, das weit über ästhetische Merkmale hinausgeht und tiefgreifende Auswirkungen auf Technologie, Kultur und Wirtschaft hat.

Diese Fallstudie des iPhones unterstreicht die essentielle Rolle, die Design in der Verwirklichung technologischer Innovationen und in der Schaffung bedeutender Benutzererfahrungen spielt. Sie zeigt, dass Design bei Apple nicht nur als dekoratives Element betrachtet wird, sondern als strategisches Werkzeug zur Schaffung von Wert und Wettbewerbsvorteilen. Apples Erfolg bestätigt die These, dass eine konsequente Designorientierung maßgeblich zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen kann, indem sie Innovation fördert, Benutzer begeistert und starke Markenbindungen aufbaut. Durch diese ganzheitliche und strategische Integration von Design setzt Apple Maßstäbe in der Branche und liefert ein überzeugendes Beispiel dafür, wie Unternehmen Design nutzen können, um in einer sich ständig wandelnden Wirtschaft erfolgreich zu sein.

Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs: The Exclusive Biography*. New York: Simon & Schuster.

Kahney, L. (2013) *Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products*. New York: Portfolio.

Norman, D. (2013) *The Design of Everyday Things*. Revised and expanded edition. New York: Basic Books.

IV. B. Methodologischer Ansatz

Accenture und die strategische Integration von Design in die Unternehmensberatung.

Accenture, ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, das Dienstleistungen in den Bereichen Managementberatung, Technologie und Outsourcing anbietet, hat sich durch seine Fähigkeit ausgezeichnet, sich an dynamische Marktveränderungen anzupassen und kontinuierlich fortschrittliche Technologien und Strategien zu integrieren. Seit seiner Gründung Mitte des 20. Jahrhunderts hat Accenture eine signifikante Transformation durchlaufen, die die Einbettung von Design in seine Kerngeschäftspraktiken einschließt. Diese Entwicklung spiegelt das Verständnis wider, dass Design nicht nur ein ästhetisches Element ist, sondern ein strategischer Faktor, der maßgeblich zur Lösung komplexer Geschäftsprobleme beiträgt.

Strategische Relevanz des Designs

Mit der Übernahme von Fjord, einer renommierten Design- und Innovationsagentur, im Jahr 2013 hat Accenture eine wesentliche strategische Entscheidung getroffen, Designkapazitäten grundlegend in sein Dienstleistungsportfolio zu integrieren. Diese Akquisition verdeutlicht Accentures Engagement, Design nicht lediglich als ergänzenden ästhetischen Mehrwert, sondern als fundamentales Element der Problemlösung und Innovationsförderung zu begreifen. Durch die Integration von Fjords Expertise in Bereichen wie User Experience (UX), Service Design und digitaler Innovation konnte Accenture seine Beratungsleistungen erheblich erweitern und differenzieren.

Design als Wettbewerbsvorteil

In der heutigen hochkompetitiven Beratungslandschaft dient Design als kritischer Differenzierungsfaktor für Accenture. Die Fähigkeit, Designprinzipien in Beratungsprojekte zu integrieren, verschafft dem Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil. Indem Accenture Design nicht nur als Gestaltung von Oberflächen, sondern als integralen Bestandteil der Strategieentwicklung betrachtet, kann es seinen Klienten ganzheitliche, benutzerzentrierte Lösungen anbieten, die über traditionelle technologische und strategische Beratung hinausgehen. Diese Herangehensweise ermöglicht es, komplexe Geschäftsprobleme durch innovative und kreative Lösungen anzugehen, die sowohl die Geschäftsziele der Klienten erfüllen als auch ein überlegenes Nutzererlebnis bieten.

Accenture (2013), 'Accenture Completes Acquisition of Fjord, Extending its Digital and Marketing Capabilities'. Verfügbar auf: <https://newsroom.accenture.com> (Accessed: 15 September 2024).

Bason, C. (2018) Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. 2nd edn. Bristol: Policy Press.

Brown, T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. New York: Harper Business.

Fjord (2019), 'The Fjord Trends 2019'. Verfügbar auf: <https://www.fjordnet.com/work/fjord-trends> (Accessed: 15 September 2024).

IV. B. Methodologischer Ansatz

Accenture und die strategische Integration von Design in die Unternehmensberatung.

Implementierung innovativer Designstrategien

Accenture setzt auf Design Thinking als methodischen Ansatz, um konventionelle Problemlösungsstrategien zu transformieren. Dieser Ansatz fördert eine kulturübergreifende, iterative Zusammenarbeit, die darauf abzielt, die tieferen Bedürfnisse und Motivationen der Endnutzer zu verstehen und effektiv zu adressieren. Durch die Kombination von kreativen Designprozessen mit analytischen Geschäftsstrategien hilft Accenture seinen Klienten, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die echte Marktvorteile bieten.

Elemente der Design-Integration bei Accenture:

Multidisziplinäre Teams:

Accenture bildet Teams, die Experten aus verschiedenen Disziplinen zusammenbringen, einschließlich Design, Technologie und Geschäftsstrategie. Diese multidisziplinäre Zusammenarbeit fördert vielfältige Perspektiven und kreative Lösungen, die über herkömmliche Denkansätze hinausgehen.

Benutzerzentrierter Ansatz:

Durch tiefgreifende Nutzerforschung und Empathie für die Endanwender entwickelt Accenture Lösungen, die auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zugeschnitten sind. Dies erhöht die Akzeptanz und Effektivität der entwickelten Lösungen erheblich.

Iterative Entwicklung:

Der Einsatz von Prototyping und kontinuierlichem Feedback ermöglicht es, Lösungen schrittweise zu verfeinern und sicherzustellen, dass sie sowohl funktional als auch benutzerfreundlich sind. Dieser iterative Prozess reduziert Risiken und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten.

Accenture (2013) ‚Accenture Completes Acquisition of Fjord, Extending its Digital and Marketing Capabilities‘. Verfügbar auf: <https://newsroom.accenture.com> (Accessed: 15 September 2024).

Bason, C. (2018) Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. 2nd edn. Bristol: Policy Press.

Brown, T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. New York: Harper Business.

Fjord (2019) ‚The Fjord Trends 2019‘. Verfügbar auf: <https://www.fjordnet.com/work/fjord-trends> (Accessed: 15 September 2024).

IV. B. Methodologischer Ansatz

Accenture und die strategische Integration von Design in die Unternehmensberatung.

Die strategische Integration von Design positioniert Accenture als Vorreiter in der Beratungsbranche und illustriert, wie die Verschmelzung von Beratung und Design zu substantiellen Wettbewerbsvorteilen führen kann. Die Fallstudie des Einzelhändlers demonstriert eindrucksvoll, dass Design nicht nur ein ästhetisches oder ergänzendes Element ist, sondern ein zentraler Treiber für Innovation, Kundenzufriedenheit und Geschäftserfolg.

Wissenschaftliche Relevanz:

Interdisziplinarität:

Die Kombination von Designprinzipien mit betriebswirtschaftlichen und technologischen Strategien zeigt die Bedeutung interdisziplinärer Ansätze in der modernen Unternehmensberatung. Dies reflektiert aktuelle wissenschaftliche Diskussionen über die Notwendigkeit, komplexe Probleme durch integrative Methoden zu lösen.

Design Thinking als theoretischer Rahmen:

Die Anwendung von Design Thinking als methodischer Ansatz unterstreicht dessen wissenschaftliche Relevanz und Potenzial, traditionelle Managementpraktiken zu erweitern und zu bereichern. Es bietet einen strukturierten Prozess, der Kreativität und analytisches Denken vereint.

Beitrag zur Innovationsforschung:

Die Fallstudie liefert empirische Evidenz für die Wirksamkeit von Designintegration in der Förderung von Innovation und Wettbewerbsvorteilen. Dies unterstützt theoretische Modelle, die Design als Schlüsselkomponente für organisatorische Innovation betrachten.

Accentures Ansatz zeigt, dass die Integration von Design in die Unternehmensberatung nicht nur eine Reaktion auf aktuelle Markttrends ist, sondern eine strategische Notwendigkeit, um den Anforderungen einer sich schnell verändernden globalen Wirtschaft gerecht zu werden. Durch die Verbindung von Design mit technologischer Expertise und Geschäftsstrategie kann Accenture seinen Klienten helfen, nachhaltige Erfolge zu sichern und sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld zu differenzieren.

Diese Fallstudie unterstreicht die Bedeutung von Design als strategischem Instrument in der modernen Unternehmensberatung und bietet wertvolle Erkenntnisse für Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen. Sie zeigt, dass die Zukunft der Beratung in der Fähigkeit liegt, interdisziplinäre Ansätze zu integrieren und innovative Lösungen zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der Kunden als auch den Anforderungen des Marktes gerecht werden.

Accenture (2013) ‚Accenture Completes Acquisition of Fjord, Extending its Digital and Marketing Capabilities‘. Verfügbar auf: <https://newsroom.accenture.com> (Accessed: 15 September 2024).

Bason, C. (2018) *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. 2nd edn. Bristol: Policy Press.

Kolko, J. (2015) *Design Thinking Comes of Age*. Harvard Business Review. Verfügbar auf: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age> (Accessed: 15 September 2024).

IV. C. Methodologischer Ansatz

Deloitte und die systematische Integration von Design in die Unternehmensberatung

Deloitte, als eine der führenden „Big Four“ Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften, hat sich international durch ein umfangreiches Dienstleistungsspektrum etabliert, das Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Unternehmensberatung und Finanzberatung umfasst. Angesichts der zunehmenden Komplexität globaler Wirtschaftsstrukturen und der beschleunigten digitalen Transformation hat Deloitte strategisch in Designkapazitäten investiert, um innovative und kundenorientierte Lösungen zu entwickeln und anzubieten. Diese Entwicklung reflektiert ein tiefgreifendes Verständnis für die strategische Relevanz des Designs in der modernen Wirtschaft und unterstreicht Deloitte's Engagement, sich kontinuierlich an die sich wandelnden Anforderungen des Marktes anzupassen.

Unternehmenskontext und strategische Neuausrichtung

In Reaktion auf die Herausforderungen der digitalen Ära hat Deloitte erkannt, dass traditionelle Beratungsansätze allein nicht mehr ausreichen, um den komplexen Bedürfnissen der Klienten gerecht zu werden. Die Integration von Design in die Beratungsdienstleistungen stellt eine strategische Neuausrichtung dar, die darauf abzielt, ganzheitliche Lösungen zu bieten, welche sowohl technische Exzellenz als auch menschliche Relevanz vereinen. Durch diese Ausrichtung positioniert sich Deloitte als Vorreiter in der Branche, indem es innovative Methoden und Ansätze einführt, die über die konventionelle Beratung hinausgehen.

Strategische Relevanz des Designs

Deloitte hat die essentielle Bedeutung von Design als strategisches Werkzeug erkannt, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und kundenspezifische Lösungen zu entwickeln, die sowohl technisch anspruchsvoll als auch benutzerfreundlich sind. Die Gründung von Deloitte Digital, einer spezialisierten Einheit, die sich auf digitale Dienstleistungen fokussiert, markiert einen entscheidenden Schritt in dieser strategischen Ausrichtung. Deloitte Digital wurde gegründet, um gezielt Designkompetenzen zu integrieren und eine Brücke zwischen traditioneller Beratung und modernen Designansätzen zu schlagen. Diese Initiative unterstreicht Deloitte's Bestreben, die Grenzen konventioneller Beratungsmodelle zu erweitern und sich den dynamischen Anforderungen einer digitalisierten Wirtschaft anzupassen.

Innovative Designstrategien und methodische Ansätze

Deloitte Digital nutzt fortschrittliche Designmethoden, die weit über herkömmliches Webdesign hinausgehen. Sie umfassen digitale Strategien, mobile Technologien und interaktive Erfahrungen, die darauf abzielen, den Geschäftserfolg der Kunden zu fördern. Durch den Einsatz von User Experience (UX) Design, Customer Journey Mapping und Service Design ermöglicht Deloitte seinen Klienten, tiefgreifende Einsichten in die Bedürfnisse, Erwartungen und Verhaltensweisen ihrer Kunden zu gewinnen. Dies befähigt Unternehmen, reaktionsfähige und ansprechende Lösungen zu entwickeln, die zu einer verbesserten Kundenbindung und erhöhten Marktanteilen führen.

Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. New York: Harper Business.

Deloitte Digital (2020) ‚Deloitte Digital Services‘. Available at: <https://www.deloittdigital.com> (Accessed: 15 September 2024).

Kolko, J. (2015) *Design Thinking Comes of Age*. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age> (Accessed: 15 September 2024).

Liedtka, J. (2018) ‚Why Design Thinking Works‘, Harvard Business Review, 96(5), pp. 72–79.

Norman, D. A. (2013) *The Design of Everyday Things*. Revised and expanded edition. New York: Basic Books.

IV. C. Methodologischer Ansatz

Deloitte und die systematische Integration von Design in die Unternehmensberatung

Elemente der Designintegration bei Deloitte:

User Experience (UX) Design:

Deloitte setzt auf UX Design, um intuitive und benutzerfreundliche Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Durch die Analyse von Nutzerdaten und Verhaltensmustern werden Lösungen konzipiert, die den Endnutzern ein nahtloses und zufriedenstellendes Erlebnis bieten.

Customer Journey Mapping:

Dieser Ansatz ermöglicht es, die gesamte Erfahrung des Kunden mit dem Unternehmen zu visualisieren und zu optimieren. Durch die Identifizierung von Kontaktpunkten und potenziellen Hürden können gezielte Verbesserungen vorgenommen werden, die die Kundenzufriedenheit steigern.

Service Design:

Deloitte gestaltet Dienstleistungen ganzheitlich, indem es alle Aspekte der Kundeninteraktion berücksichtigt. Dies führt zu konsistenten und qualitativ hochwertigen Erfahrungen, die den Wert der Marke stärken.

Die systematische Integration von Designprinzipien in die Beratungspraxis bei Deloitte illustriert eindrucksvoll, wie essentiell innovatives Design für die Lösung komplexer Geschäftsprobleme ist und wie es traditionelle Beratungsansätze transformiert. Durch die Kombination von analytischem Denken mit kreativer Gestaltung fördert Deloitte nicht nur die digitale Transformation seiner Kunden, sondern setzt auch neue Standards in der Beratungsbranche.

Interdisziplinarität und Methodenintegration:

Die Fallstudie demonstriert die Wirksamkeit interdisziplinärer Ansätze, die Designmethoden mit betriebswirtschaftlicher Analyse verknüpfen. Dies entspricht aktuellen wissenschaftlichen Diskursen über die Notwendigkeit ganzheitlicher Problemlösungsstrategien in der komplexen Unternehmenswelt.

Innovation als Wettbewerbsfaktor:

Deloitte's Ansatz unterstreicht die Bedeutung von Innovation und Kreativität als Schlüsselkomponenten für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Die Integration von Design fördert die Entwicklung einzigartiger Lösungen, die schwer zu imitieren sind und somit langfristige Wettbewerbsvorteile sichern.

Beitrag zur Organisationsforschung:

Die Transformation traditioneller Beratungsmodelle durch Designintegration bietet wertvolle Erkenntnisse für die Organisationsforschung. Sie zeigt auf, wie Unternehmen agiler und anpassungsfähiger werden können, indem sie neue Denkweisen und Praktiken übernehmen.

Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. New York: Harper Business.

Deloitte Digital (2020) 'Deloitte Digital Services'. Available at: <https://www.deloittedigital.com> (Accessed: 15 September 2024).

Kolko, J. (2015) *Design Thinking Comes of Age*. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age> (Accessed: 15 September 2024).

Liedtka, J. (2018) 'Why Design Thinking Works', Harvard Business Review, 96(5), pp. 72–79.

Norman, D. A. (2013) *The Design of Everyday Things*. Revised and expanded edition. New York: Basic Books.

IV. C. Methodologischer Ansatz

Deloitte und die systematische Integration von Design in die Unternehmensberatung

Durch die Verschmelzung von analytischer Expertise mit kreativen Designansätzen gelingt es Deloitte, komplexe Herausforderungen seiner Klienten effektiv zu bewältigen und nachhaltige Erfolge zu erzielen. Diese Vorgehensweise stärkt nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit der Klienten, sondern positioniert Deloitte selbst als innovativen und zukunftsorientierten Partner in einer sich ständig verändernden Wirtschaft.

Die strategische Integration von Design wird in Zukunft weiterhin an Bedeutung gewinnen, da Unternehmen zunehmend erkennen, dass technologische Exzellenz allein nicht ausreicht, um in einem gesättigten Marktumfeld erfolgreich zu sein. Die Fähigkeit, kundenorientierte und ganzheitliche Lösungen zu entwickeln, die sowohl funktional als auch emotional überzeugen, wird zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal.

Deloitte's Ansatz bietet ein Modell für andere Beratungsunternehmen und Organisationen, die ihre strategischen Fähigkeiten erweitern und sich den Herausforderungen der digitalen Transformation stellen möchten. Die Fallstudie unterstreicht die Notwendigkeit, traditionelle Denkweisen zu hinterfragen und innovative Methoden zu integrieren, um langfristig erfolgreich zu sein.

Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. New York: Harper Business.

Deloitte Digital (2020) 'Deloitte Digital Services'. Available at: <https://www.deloittedigital.com> (Accessed: 15 September 2024).

Kolko, J. (2015) Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age> (Accessed: 15 September 2024).

Liedtka, J. (2018) 'Why Design Thinking Works', *Harvard Business Review*, 96(5), pp. 72–79.

Norman, D. A. (2013) *The Design of Everyday Things*. Revised and expanded edition. New York: Basic Books.

IV. D. Methodologischer Ansatz

Tiefeninterview mit Deloitte Digital Senior Manager Johannes Englert

Das vorliegende Interview wurde im Rahmen eines Gesprächs mit Johannes Englert, Senior Manager von Deloitte Digital durchgeführt. Zur besseren Lesbarkeit und Nachvollziehbarkeit wurde das ursprüngliche Transkript redaktionell überarbeitet und auf das Wesentliche gekürzt. Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, den Inhalt sinngemäß und im Kontext des Gesprächs originalgetreu wiederzugeben. Nicht relevante Passagen sowie Wiederholungen wurden entfernt, um den Fokus auf die Kernaussagen des Gesprächs zu legen. Die sprachliche Glättung diente der Klarheit und Verständlichkeit, ohne den inhaltlichen Gehalt zu verändern.

Moritz Zimmermann: Auf theoretischer Ebene kann ich auf jeden Fall einen guten Beitrag leisten, und es wäre super, wenn ich von einem professionellen Akteur wie dir einen Einblick bekommen könnte. Du hast wahrscheinlich nicht so viel Zeit, euer Zeitplan ist ja meistens ziemlich eng getaktet, daher würde ich vorschlagen, dass wir einfach direkt anfangen, wenn das für dich passt.

Johannes Englert: Gerne. Ich würde vorschlagen, dass wir einen guten Mix finden zwischen deinen vorbereiteten Fragen und ein bisschen Erzählung von meiner Seite darüber, was ich so mache und wie ich zu meiner Position gekommen bin. Ich denke, das gibt dir noch einmal etwas mehr Kontext.

Moritz Zimmermann: Absolut. Das klingt gut.

Johannes Englert: Wie du dir vielleicht vorstellen kannst, ist es nicht alltäglich, dass Leute, die nicht aus der klassischen BWL- oder Ingenieursrichtung kommen, in so einem Unternehmen landen. Bei mir war es genauso, und ich glaube, das hängt auch stark mit deinem Thema zusammen.

Moritz Zimmermann: Ja, auf jeden Fall.

Johannes Englert: Ich finde es spannend, dass du von „Creative Consulting“ sprichst, denn so nennen wir uns tatsächlich auch. Es steht sogar in meiner E-Mail-Signatur. Dein Thema liegt mir sehr am Herzen, und ich finde es toll, dass man heutzutage so etwas studieren kann. Bei mir gab es das früher noch nicht.

Moritz Zimmermann: Ja, bei uns im Studiengang geht es hauptsächlich um Produktdesign und Design im weiteren Sinne, mehr als um klassische Unternehmensberatung.

Johannes Englert: Das finde ich interessant. Es zeigt, dass Design zunehmend an Bedeutung gewinnt und nicht mehr nur als rein kreative Disziplin gesehen wird. Es berührt viele Bereiche, wie das Consulting.

Moritz Zimmermann: Genau, und das interessiert mich auch sehr, weil ich mir überlege, ob ich in meiner beruflichen Laufbahn vielleicht auch in diese Richtung gehen möchte. Deswegen war es für mich sinnvoll, einen theoretischen Baustein zu setzen, um besser in diese Richtung kommen zu können.

Johannes Englert: Ja, das macht Sinn.

IV. D. Methodologischer Ansatz

Tiefeninterview mit Deloitte Digital Senior Manager Johannes Englert

Moritz Zimmermann: Bevor wir richtig einsteigen, interessiert mich natürlich deine Geschichte – wie du zu deiner jetzigen Position gekommen bist.

Johannes Englert: Ja, das beantwortet schon viele Fragen, die auch dein Thema betreffen. Also, ich habe Sport, Sportsponsoring, Sport, Medien und Kommunikation studiert, auch wenn man das heute nicht mehr so sieht. Mein Einstieg war im Sportsponsoring – Unternehmen kaufen Sponsoring, wissen aber oft nicht, warum und wie sie es aktivieren sollen, geschweige denn, wie es mit ihrem Geschäftsmodell verknüpft werden kann. So bin ich in der klassischen Werbung gelandet, wo ich als Client Service Director tätig war. Das ist eine Mischung aus Projektmanagement, Strategie und Key Account Management.

Meine jetzige Vorgesetzte habe ich damals 2015 in der Agentur kennengelernt, und gemeinsam sind wir zu Deloitte gewechselt. Der Grund dafür war, dass wir den Impact, den wir mit Werbung erzielten, als nicht nachhaltig genug empfanden. Wir erkannten, dass wir als Kommunikatoren und Kreative mehr bewirken können, wenn wir uns auf Transformationskommunikation konzentrieren. Unser kreatives Skillset in Transformationen einzusetzen, erschien uns viel sinnvoller.

Das war der Grund, warum wir zu Deloitte gingen, und warum es so gut passt. Gutes Design – und hier meine ich auch die Fähigkeit, komplexe Dinge nachvollziehbar zu machen – ist entscheidend in der Unternehmensberatung. Ob es sich um eine Transformation aufgrund einer neuen Technologie oder einen Merger handelt, es braucht immer gute Geschichten, die gut erzählt werden müssen, damit die Leute es verstehen.

Moritz Zimmermann: Das ist sehr interessant. Design spielt also eine zentrale Rolle in der Kommunikation.

Johannes Englert: Absolut. In meinem täglichen Tun wirkt Design am stärksten. Wenn ich von Design spreche, meine ich vor allem Kommunikationsdesign, Grafikdesign und Motion Design. Auch UX/UI-Design spielt eine große Rolle, insbesondere wenn es darum geht, die Customer Journey neu zu gestalten. Früher hatten Unternehmen vielleicht eine Website und ein schwarzes Brett im Supermarkt, heute interagieren sie 24/7 mit Kunden. Da muss alles so einfach wie möglich gestaltet werden.

Moritz Zimmermann: Ja, das ist ein spannender Ansatz. Wie sieht es mit internen Kampagnenarbeit aus?

Johannes Englert: Wir machen viel interne Kampagnenarbeit, besonders wenn es um komplexe Transformationen geht. Zum Beispiel in einem aktuellen Projekt, wo es um die Integration von zwei Firmen geht – zwei Kulturen, zwei Markenwelten müssen zusammengebracht werden. Das ist für mich eine hochstrategische Designfrage, insbesondere im Bereich Brand Design. Design wird hier immer wichtiger, besonders wenn man an neue Technologien und Plattformen wie das Metaverse denkt.

Moritz Zimmermann: Absolut. Meine Forschungsfrage dreht sich ja darum, ob Design ein Grundpfeiler des Consultings werden kann. Für mich ist die Antwort ganz klar: Ja, das muss es.

IV. D. Methodologischer Ansatz

Tiefeninterview mit Deloitte Digital Senior Manager Johannes Englert

Johannes Englert: Ja, das muss es sein. Design muss auf allen Ebenen eines Unternehmens durchdringen. Es darf nicht nur darum gehen, am Ende ein paar visuelle Elemente zusammenzubasteln, sondern Design sollte ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein – von der Chefetage bis zu den ausführenden Teams. Ein gutes Beispiel ist Apple, bei dem wirklich alles durch Gestaltung zusammengehalten wird.

Moritz Zimmermann: Ja, das stimmt. Apple ist das Paradebeispiel dafür, wie Design erfolgreich eingesetzt wird. Ihre gesamte Produktpalette ist durch Design geprägt.

Johannes Englert: Genau. Design ist mehr als nur der ästhetische Prozess. Es geht darum, komplexe Dinge einfach zu machen und ein sinnvolles Nutzererlebnis zu schaffen. Das sollte auch im Consulting eine zentrale Rolle spielen.

Moritz Zimmermann: Ja, das macht Sinn. Welchen Einfluss hat Design denn konkret auf die Wettbewerbsfähigkeit von Deloitte Digital?

Johannes Englert: Design ist ein Differenzierungsmerkmal. Es beginnt schon bei den Präsentationen – wenn wir mit einer coolen und leicht verständlichen Präsentation vor den Kunden treten, macht das sofort einen Unterschied. Es ist auch ein Teil unserer Marke, der uns von anderen klassischen Beratungen abhebt.

Moritz Zimmermann: Das glaube ich sofort. Die visuelle Kommunikation macht oft den Unterschied, gerade bei Kunden, die sich Dinge nicht so leicht vorstellen können.

Johannes Englert: Genau. Unternehmen holen sich Berater ins Haus, wenn sie jemanden brauchen, der ihnen hilft, Dinge einfach zu erklären. Design ist dafür ein unglaublich wirksames Werkzeug.

Moritz Zimmermann: Gibt es spezielle Designstrategien oder Frameworks, die ihr bei Deloitte anwendet?

Johannes Englert: Ja, wir haben feste Frameworks, vor allem im Bereich Kommunikationsdesign und Brand Design. Zum Beispiel arbeiten wir im Brand Design mit einem neurowissenschaftlichen Ansatz, um die Bedürfnisse der Zielgruppen besser zu verstehen. Wir setzen auf bewährte Methoden, wie die Entwicklung von Mission Statements, Stakeholder-Analysen und Narrativen, die dann in Designprozesse übersetzt werden.

Moritz Zimmermann: Sehr spannend. Habt ihr Arbeitsbeispiele, die du zeigen kannst?

Johannes Englert: Ja, eines der sichtbarsten Projekte ist die Corporate Identity von Deloitte Climate. Wir machen auch viel im Bereich Nachhaltigkeit, wo Design einen ganz neuen Stellenwert hat. Es geht nicht nur darum, Produkte „grün“ zu machen, sondern auch darum, wie eine nachhaltige Marke umfassend gestaltet wird – von der Lieferkette bis hin zum Umgang mit Mitarbeitern.

IV. D. Methodologischer Ansatz

Tiefeninterview mit Deloitte Digital Senior Manager Johannes Englert

Moritz Zimmermann: Sehr spannend! Eine letzte Frage: Welchen Weg würdest du jemandem empfehlen, der wie ich aus dem Produktdesign kommt und sich für Consulting interessiert?

Johannes Englert: Ich würde sagen, mach Praktika und probiere dich aus. Überlege dir, was dein Verständnis von Design ist und wie du es am besten einsetzen kannst. Design wird immer demokratischer in der Erzeugung – jeder kann heute mit Tools wie KI schnell etwas erstellen. Aber die Fähigkeit, Innovation zu verstehen und Nutzerprobleme zu lösen, bleibt eine menschliche Fähigkeit, die uns Maschinen nicht abnehmen können.

V. A. Empirische Untersuchung

Darstellung und Analyse des Interviews mit Johannes Englert von Deloitte Digital.

Das Interview mit Johannes Englert, Senior Manager bei Deloitte Digital, bietet wertvolle Einblicke in die Rolle von Design im Consulting, insbesondere im Kontext von Transformationsprozessen und strategischer Kommunikation. Englert betont die Relevanz von Design als integralen Bestandteil erfolgreicher Transformationen und hebt dabei besonders die Fähigkeit des Designs hervor, komplexe Sachverhalte verständlich zu machen und Kommunikationsbarrieren zu überwinden.

Ein zentraler Punkt des Interviews ist die enge Verknüpfung von Design und der erfolgreichen Umsetzung von Change-Prozessen. Englert erklärt, dass Design in seiner Rolle als Kommunikationsmittel entscheidend dafür ist, sowohl unternehmensinterne als auch externe Transformationen zu begleiten. Dabei geht es vor allem darum, Unternehmensstrukturen, Marken und Kulturen zusammenzubringen, was seiner Meinung nach ohne durchdachtes Design nicht gelingen kann. Die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge in verständliche Geschichten zu übersetzen, ist laut Englert eines der wichtigsten Elemente im Consulting. Dieser Aspekt unterstreicht die These, dass Design ein essenzieller Grundpfeiler für Beratungsprozesse ist und künftig an Bedeutung gewinnen wird.

Ein weiterer relevanter Punkt im Interview ist die Betrachtung von Design nicht nur als ästhetisches, sondern als strategisches Werkzeug. Im Kontext von Branding und Transformationskommunikation beschreibt Englert die Verantwortung von Design, einen nachhaltigen Business-Impact zu erzeugen. Hierbei nennt er konkrete Beispiele, wie Deloitte Digital Design einsetzt, um Unternehmen bei der Fusion zweier Kulturen oder der Integration von Marken zu unterstützen. Besonders die Frage, wie Design zur Erschaffung und Kommunikation einer konsistenten Markenidentität beiträgt, wird in diesem Zusammenhang hervorgehoben.

Englert hebt auch hervor, dass gutes Design eng mit der Kommunikation und emotionalen Einbindung der Zielgruppen verknüpft ist. Das Beispiel der SAP-Einführung, die durch eine interne Design-Kampagne unterstützt wurde, zeigt, wie Design die Mitarbeiter emotional anspricht und motiviert, komplexe technische Änderungen zu akzeptieren und zu verstehen. Dieser Aspekt zeigt die Vielseitigkeit und die Notwendigkeit von Design in Beratungsprozessen, die weit über die visuelle Gestaltung hinausgehen.

Zusammenfassend liefert das Interview entscheidende Erkenntnisse für die Forschungsfrage, ob Design ein Grundpfeiler im Consulting ist. Englert bekräftigt dies mit Beispielen aus der Praxis und unterstreicht, dass Design nicht nur als schmückendes Element, sondern als strategisches Instrument verstanden werden muss. Seine Aussagen verdeutlichen, dass die Rolle von Design im Beratungsumfeld unverzichtbar ist, um die zunehmend komplexen Transformationsanforderungen zu meistern. Der Ausblick, den Englert gibt, zeigt, dass die Bedeutung von Design in der Beratungsbranche in Zukunft weiter zunehmen wird, insbesondere im Kontext von neuen Technologien wie dem Metaverse, wo Designkompetenzen noch wichtiger werden, um innovative Lösungen zu schaffen.

Insgesamt bestätigt das Interview die Forschungsfrage und bietet substantielle Argumente dafür, dass Design nicht nur ein unterstützender Faktor ist, sondern maßgeblich dazu beiträgt, den Erfolg von Beratungsprojekten langfristig zu sichern.

V. A. Empirische Untersuchung

Darstellung und Analyse des Interviews mit Johannes Englert von Deloitte Digital.

Die Auswertung der im Interview mit Johannes Englert gewonnenen Erkenntnisse liefert zentrale Impulse zur Beantwortung der Forschungsfrage, ob Design als Grundpfeiler des Consultings betrachtet werden kann. Englert verdeutlicht in seinen Ausführungen, dass Design nicht bloß als ästhetische oder kommunikative Ergänzung fungiert, sondern eine tragende Rolle in Transformationsprozessen einnimmt. Insbesondere bei der Implementierung komplexer Veränderungen, wie Fusionen oder technologischen Neuausrichtungen, ist Design essenziell, um Klarheit zu schaffen und Stakeholdern die damit verbundenen Entwicklungen nachvollziehbar zu vermitteln.

Diese Einsichten bestätigen die These, dass Design im Beratungsprozess unverzichtbar ist, da es nicht nur die Umsetzung strategischer Projekte unterstützt, sondern auch ein Medium der Verständigung darstellt. Durch die methodische Visualisierung und Vereinfachung komplexer Strukturen trägt Design zur erfolgreichen Integration von Veränderungsprozessen bei. Hierdurch wird ein wesentliches Ziel jeder Beratung erfüllt: Die Effizienz und Effektivität von Transformationsprozessen zu erhöhen und zugleich Akzeptanz innerhalb der beteiligten Organisationen zu fördern.

Design fungiert in diesem Kontext nicht als isoliertes Gestaltungselement, sondern als integraler Bestandteil eines umfassenden, strategischen Beratungsansatzes. Englert betont, dass die Fähigkeit, abstrakte und oftmals schwer verständliche Prozesse visuell und kommunikativ aufzubereiten, maßgeblich den Erfolg von Projekten bestimmt. Diese Erkenntnisse untermauern die Hypothese, dass Design nicht nur als unterstützende Funktion, sondern als elementarer Bestandteil der modernen Beratungspraxis zu verstehen ist.

Diskussion: Wie Design die Beratungsansätze bei Deloitte Digital und möglicherweise bei anderen Beratungsunternehmen beeinflusst

Das Interview mit Johannes Englert eröffnet tiefere Einblicke in die Art und Weise, wie Design die Beratungsansätze bei Deloitte Digital prägt und die strategische Positionierung des Unternehmens beeinflusst. Design, so wie es bei Deloitte Digital verstanden wird, ist nicht lediglich ein ästhetisches Werkzeug, sondern ein strategischer Hebel, der dazu dient, komplexe Transformationsprozesse erfolgreich zu begleiten. Insbesondere im Bereich der Kommunikations- und Markenstrategie wird deutlich, dass Design eine zentrale Rolle spielt, um Veränderungen verständlich und greifbar zu machen.

Englert führt aus, dass Design als Mittel der Transformation eine Schlüsselrolle einnimmt, indem es nicht nur den äußeren Ausdruck von Veränderungsprozessen beeinflusst, sondern tief in die strategische Ausrichtung von Beratungsprojekten eingebettet ist. Dies manifestiert sich besonders in der sogenannten Transformationskommunikation, bei der Design dazu beiträgt, kulturelle und organisatorische Hürden zu überwinden. Dies ist ein entscheidender Aspekt, da Unternehmen, die sich in Übergangsphasen befinden, auf klar strukturierte und zielgerichtete Kommunikationsstrategien angewiesen sind, um den internen Zusammenhalt zu stärken und externe Stakeholder auf die Veränderungen einzustimmen.

V. A. Empirische Untersuchung

Darstellung und Analyse des Interviews mit Johannes Englert von Deloitte Digital.

Die Schlussfolgerungen, die aus den gewonnenen Daten gezogen werden können, sind sowohl für Deloitte Digital als auch für andere Beratungsunternehmen von hoher Relevanz. Die strategische Nutzung von Design zur Vereinfachung, Erklärung und Kommunikation komplexer Prozesse stellt einen Wettbewerbsvorteil dar, den andere Unternehmen ebenfalls vermehrt in Betracht ziehen sollten. Es zeichnet sich ab, dass die Beratungsbranche insgesamt zunehmend auf kreative und designbasierte Ansätze zurückgreifen wird, um den steigenden Anforderungen des Marktes und den wachsenden Komplexitäten in der Unternehmenswelt gerecht zu werden.

Die Ausführungen von Englert legen nahe, dass Unternehmen, die Design in ihre Beratungsstrategien integrieren, nicht nur ihre eigene Position im Markt festigen, sondern auch tiefgreifende, nachhaltige Veränderungen bei ihren Klienten anstoßen können. Diese Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Design nicht länger als ergänzende Disziplin betrachtet werden sollte, sondern als eine fundamentale Praxis, die in der strategischen Unternehmensberatung eine unverzichtbare Rolle spielt.

V. B. Ergänzende Literatur

Jan Erik Baars Leading Design

Jan Erik Baars' Werk *Leading Design* liefert wertvolle ergänzende Perspektiven zur Untermauerung der These, dass Design als Grundpfeiler im Consulting fungiert. In seinem Buch beleuchtet Baars, wie Design nicht nur als ästhetisches oder funktionales Werkzeug verstanden werden sollte, sondern vielmehr als eine strategische Kompetenz, die tief in die Prozesse und Strukturen eines Unternehmens integriert werden muss.

Besonders hervorzuheben ist Baars' Betonung der Bedeutung von Design als führungsrelevantes Instrument. Design, so argumentiert er, entfaltet seine transformative Kraft erst dann, wenn es als zentraler Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet wird. Führungskräfte sind demnach aufgefordert, Designprinzipien aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, um nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten. Dieser Gedanke korrespondiert eng mit der These dieser Arbeit, dass Design einen unverzichtbaren Beitrag zur strategischen Ausrichtung von Beratungsunternehmen leistet.

Weiterhin bietet *Leading Design* einen tiefgehenden Einblick in die Rolle des Designs als Motor für Innovation. Baars hebt hervor, dass Unternehmen, die Designmethoden wie Prototyping und iterative Entwicklungsprozesse nutzen, schneller auf sich verändernde Marktanforderungen reagieren können. Diese Ausführungen verdeutlichen die Relevanz von Design im Consulting, insbesondere in Bezug auf die Bewältigung komplexer Transformationsprozesse und die Schaffung von Innovationen, die in Beratungsansätzen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Ein zentraler Aspekt in Baars' Werk ist zudem die Forderung, Design in die Unternehmenskultur zu integrieren. Hier wird deutlich, dass Design nicht isoliert in bestimmten Abteilungen verbleiben darf, sondern als fest verankertes Prinzip in alle Bereiche eines Unternehmens hineinwirken muss. Diese Sichtweise unterstützt die Annahme, dass Design nicht nur eine ergänzende Funktion im Consulting erfüllt, sondern als strategischer Leitfaden fungiert, der den gesamten Beratungsprozess durchdringt und die Grundlage für erfolgreiche Kundeninteraktionen bildet.

Schließlich liefert *Leading Design* auch wertvolle Hinweise auf die Anforderungen an sogenannte Design Leader. Diese müssen nicht nur über gestalterische Kompetenzen verfügen, sondern auch in der Lage sein, die Bedeutung von Design in verständlicher und überzeugender Weise zu kommunizieren. Diese Fähigkeit ist entscheidend, um den Wert von Design in Beratungsprozessen zu vermitteln und als strategisches Werkzeug zu etablieren.

Baars, J.E. (2019) *Leading Design: Gestaltung als Strategie*. Basel: Niggli Verlag.

Baars, J.E. (2017) 'Design as a Strategic Leadership Tool', *Journal of Design Management*, 12(1), pp. 44-52.

VI. A. Implikationen und Empfehlungen

Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und deren Implikationen für die Praxis des Consultings.

Die Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit zur Rolle von Design als zentraler Faktor im Consulting lassen sich sowohl aus den gewonnenen Daten als auch aus theoretischen Überlegungen und den Modellen herausragender Denker wie John Kenneth Galbraith, Raymond Loewy und John Maynard Keynes untermauern. Gemeinsam beleuchten diese Perspektiven, warum Design nicht nur als ästhetisches oder funktionales Element, sondern als strategische Kernkompetenz im Consulting verstanden werden muss, um Unternehmen in komplexen Transformationsprozessen erfolgreich zu unterstützen.

Zentrale Erkenntnisse aus der Forschung

Im Rahmen dieser Arbeit wurde deutlich, dass Design in Beratungsprozessen nicht länger als eine isolierte Disziplin betrachtet werden kann. Vielmehr ist es ein integraler Bestandteil, der in alle Phasen der Beratung einfließen muss, von der Problemanalyse über die Lösungsentwicklung bis hin zur Implementierung. Insbesondere die Fähigkeit von Design, komplexe Zusammenhänge verständlich darzustellen, spielt dabei eine entscheidende Rolle. Dies zeigt sich insbesondere in der Verbindung von Design mit technologischen und organisatorischen Transformationen, wie sie häufig in der Beratungsbranche vorkommen.

Design wirkt als Katalysator, um interne und externe Stakeholder in Transformationsprozessen besser einzubinden und deren Verständnis für die angestrebten Veränderungen zu fördern. Die visuelle und konzeptionelle Klarheit, die durch gutes Design geschaffen wird, ermöglicht es Unternehmen, ihre Transformationsprozesse effizienter zu steuern und die Akzeptanz bei den beteiligten Akteuren zu erhöhen. Dieser Gedanke findet sich in zahlreichen Beratungsansätzen wieder, insbesondere bei Unternehmen wie Deloitte Digital, die Designstrategien gezielt nutzen, um Innovationen und organisatorische Veränderungen zu begleiten.

Durch die Verknüpfung von Design mit strategischen Kommunikationsprozessen wird deutlich, dass die Rolle des Designs weit über traditionelle Gestaltung hinausgeht. Design ist hier als systemisches Werkzeug zu verstehen, das nicht nur auf das Produkt oder die Dienstleistung selbst abzielt, sondern auf die Art und Weise, wie Unternehmen als Ganzes operieren und sich nach außen hin präsentieren. Die klare Visualisierung von komplexen Prozessen und die Schaffung eines kohärenten, einheitlichen visuellen und strukturellen Rahmens helfen dabei, die verschiedenen Elemente einer Beratung zu verbinden und strategische Maßnahmen erfolgreich zu implementieren.

Galbraith, J.K. (1958) *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin.

Loewy, R. (1951) *Never Leave Well Enough Alone*. New York: Simon & Schuster.

Keynes, J.M. (1936) *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.

Baars, J.E. (2019) *Leading Design: Gestaltung als Strategie*. Basel: Niggli Verlag.

Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business.

Martin, R. (2009) *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.

Deloitte (2020) „How Deloitte Digital is shaping the future of consulting through design“, Deloitte Insights. Verfügbar auf: www.deloitte.com.

VI. A. Implikationen und Empfehlungen

Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und deren Implikationen für die Praxis des Consultings.

John Kenneth Galbraith – Die Bedeutung der Technostruktur für das Design im Consulting

John Kenneth Galbraiths Konzept der „Technostruktur“, das er in *The New Industrial State* entwickelt, bietet eine wertvolle Perspektive auf die Rolle des Designs in modernen Unternehmen und Beratungsprozessen. Galbraith argumentiert, dass Unternehmen zunehmend von spezialisierten technischen und organisatorischen Prozessen abhängig sind, die durch eine sogenannte Technostruktur gesteuert werden. Diese technostrukturelle Entwicklung erfordert es, dass Unternehmen sich auf systematische und kohärente Ansätze stützen, um komplexe Abläufe zu bewältigen und langfristige Stabilität zu gewährleisten.

Für das Consulting bedeutet dies, dass Berater zunehmend darauf angewiesen sind, nicht nur technologische Expertise, sondern auch die Fähigkeit, durch Design Klarheit und Struktur in diese Abläufe zu bringen. Design kann hier als strategisches Werkzeug fungieren, das Unternehmen hilft, technologische Abhängigkeiten besser zu managen und ihre operativen Prozesse effektiver zu steuern. Dies ist insbesondere bei Unternehmen wie Deloitte Digital von Bedeutung, die sich auf die Integration von Design und Technologie in Transformationsprojekten spezialisiert haben. Der designgestützte Ansatz schafft nicht nur visuelle Klarheit, sondern auch strukturelle Stabilität in Unternehmen, die in einer zunehmend technisierten Welt operieren.

Raymond Loewy – Das MAYA-Prinzip und die Balance von Innovation und Akzeptanz

Raymond Loewy, der als einer der wichtigsten industriellen Designer des 20. Jahrhunderts gilt, entwickelte das sogenannte MAYA-Prinzip (Most Advanced Yet Acceptable).

Dieses Prinzip beschreibt die Notwendigkeit, Innovation und Nutzerakzeptanz in einem ausgewogenen Verhältnis zu halten. Für Loewy besteht der Schlüssel erfolgreichen Designs darin, die fortschrittlichsten Ideen so zu gestalten, dass sie von den Nutzern akzeptiert und verstanden werden.

Dieses Prinzip ist direkt auf das Consulting übertragbar. Berater stehen häufig vor der Herausforderung, innovative und transformative Lösungen zu entwickeln, die jedoch von den beteiligten Stakeholdern akzeptiert und umgesetzt werden müssen. Loewys MAYA-Prinzip zeigt, dass Design in Beratungsprozessen eine vermittelnde Rolle einnimmt, um die Akzeptanz von Innovationen zu fördern. Design wird so zum Mittel, um sowohl die fortschrittlichsten Lösungen zu entwickeln als auch sicherzustellen, dass diese Lösungen von den Nutzern verstanden und angenommen werden.

Die Arbeit von Deloitte Digital, die sich stark auf interne und externe Transformationsprojekte konzentriert, zeigt exemplarisch, wie das MAYA-Prinzip im Beratungsalltag zur Anwendung kommt. Hier spielt Design eine zentrale Rolle, um die Brücke zwischen innovativen Lösungen und der Akzeptanz dieser Lösungen bei den Stakeholdern zu schlagen. Dies unterstreicht die Bedeutung von Design als strategisches Element in Beratungsprozessen, das nicht nur auf die Entwicklung neuer Ideen, sondern auch auf deren erfolgreiche Implementierung abzielt.

Galbraith, J.K. (1967) *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin.

Loewy, R. (1951) *Never Leave Well Enough Alone*. New York: Simon & Schuster.

Deloitte Digital (2020) ‚How Design is reshaping consulting‘, Deloitte Digital Insights. Verfügbar auf: www.deloittedigital.com.

VI. A. Implikationen und Empfehlungen

Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und deren Implikationen für die Praxis des Consultings.

John Maynard Keynes – Wirtschaftliche Stabilität durch Innovation und Design

Die Theorien von John Maynard Keynes, insbesondere seine Betonung der Rolle des Staates und von Investitionen in Krisenzeiten, bieten eine ökonomische Grundlage für die Rolle des Designs in Unternehmen. Keynes argumentierte, dass Investitionen in Innovation und neue Technologien entscheidend sind, um wirtschaftliche Stabilität und Wachstum zu fördern. In der heutigen Unternehmenswelt bedeutet dies, dass Innovationen nicht nur in technologischer Hinsicht, sondern auch in der Art und Weise, wie Unternehmen sich strukturell und visuell präsentieren, entscheidend sind.

Design spielt hier eine zentrale Rolle, indem es als Katalysator für Innovation fungiert. Durch Design können Unternehmen ihre Prozesse nicht nur effizienter gestalten, sondern auch ihre Innovationskraft stärken. Dies zeigt sich auch in den Beratungsansätzen von Unternehmen wie Deloitte Digital, die Design nutzen, um langfristige wirtschaftliche Stabilität und Wachstum für ihre Kunden zu fördern. Die Fähigkeit, durch Design strategische Innovationen zu fördern, stellt einen wesentlichen Vorteil im Beratungsprozess dar und zeigt, dass Investitionen in Designlösungen nicht nur ästhetische Verbesserungen, sondern auch ökonomische Vorteile mit sich bringen.

Die Verbindung der zentralen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit mit den Theorien von Galbraith, Loewy und Keynes zeigt, dass Design weit mehr ist als eine gestalterische Disziplin. Es ist ein strategisches Werkzeug, das Unternehmen dabei hilft, komplexe Herausforderungen zu bewältigen, Innovationen zu fördern und wirtschaftliche Stabilität zu sichern. Durch die Integration von Design in den Beratungsprozess können Berater ihren Kunden nicht nur ästhetische Lösungen bieten, sondern auch strategische Werkzeuge zur Bewältigung von technologischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Veränderungen bereitstellen.

Design im Consulting erweist sich damit als unverzichtbare Komponente, die Unternehmen dabei unterstützt, ihre Innovationsfähigkeit zu steigern, ihre internen Prozesse zu optimieren und sich erfolgreich am Markt zu positionieren. Die Theorien von Galbraith, Loewy und Keynes untermauern die These, dass Design nicht nur eine unterstützende, sondern eine zentrale Rolle im modernen Consulting einnimmt und Unternehmen in der heutigen, von Wandel und technologischen Fortschritten geprägten Zeit unverzichtbare Vorteile bietet.

Galbraith, J.K. (1967) *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin.

Loewy, R. (1951) *Never Leave Well Enough Alone*. New York: Simon & Schuster.

Deloitte Digital (2020) 'How Design is reshaping consulting', Deloitte Digital Insights. Verfügbar auf: www.deloittedigital.com.

VII. A. Schlussfolgerungen

Abschließende Betrachtungen zur strategischen Bedeutung von Design im Beratungskontext und dessen Rolle bei der Gestaltung von Unternehmenserfolg und Marktpositionierung.

Die strategische Bedeutung von Design im Beratungskontext hat sich in den letzten Jahren signifikant gewandelt und ist zu einem integralen Bestandteil moderner Beratungsansätze geworden. Während Design früher häufig auf ästhetische und oberflächliche Aspekte von Produkten oder Dienstleistungen reduziert wurde, hat es sich heute zu einem entscheidenden Instrument für die strategische Ausrichtung von Unternehmen entwickelt. Diese Veränderung spiegelt sich besonders in Beratungsunternehmen wider, die Design als zentrales Element in ihre Dienstleistungen integriert haben, um Unternehmenserfolg und Marktpositionierung nachhaltig zu beeinflussen. Die abschließenden Betrachtungen zur Rolle des Designs in der Beratung zeigen, dass es nicht nur als Mittel zur visuellen Verbesserung dient, sondern vielmehr als Treiber von Innovation, Effizienz und Transformation in traditionellen und modernen Unternehmensstrukturen wirkt.

Die strategische Bedeutung von Design im Unternehmenserfolg

Design im Beratungskontext spielt eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung von Unternehmensstrategien, die auf langfristigen Erfolg ausgerichtet sind.

Der Einsatz von Design in der Beratung geht über die rein ästhetische Dimension hinaus und betrifft sämtliche Aspekte eines Unternehmens, von der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bis hin zur Implementierung innovativer Prozesse und Technologien. Der Grundgedanke dabei ist, dass Design ein umfassendes Verständnis für die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden ermöglicht und somit den entscheidenden Unterschied bei der Positionierung eines Unternehmens im Wettbewerb ausmachen kann.

Design ist hierbei nicht nur als „schönmachende“ Disziplin zu verstehen, sondern als eine systematische Herangehensweise, die komplexe Herausforderungen durch Klarheit, Struktur und Zielgerichtetheit löst. Unternehmen, die Design als strategisches Werkzeug nutzen, können ihre Prozesse effizienter gestalten, Innovationspotenziale besser ausschöpfen und neue Marktsegmente erschließen. Diese Fähigkeit, Design strategisch einzusetzen, ermöglicht es Unternehmen, nicht nur kurzfristige Vorteile zu erzielen, sondern sich langfristig im Markt zu etablieren und eine nachhaltige Wettbewerbsposition aufzubauen. Dies zeigt sich besonders in den Beratungsansätzen von Unternehmen wie Deloitte Digital, die Design nicht nur als zusätzliches Element, sondern als integralen Bestandteil ihrer Beratungsphilosophie etabliert haben.

VII. B. Schlussfolgerungen

Diskussion der Herausforderungen und Chancen der Integration von Design in traditionelle Unternehmensstrukturen und Beratungsdienstleistungen.

Die Integration von Design in traditionelle Unternehmensstrukturen stellt eine erhebliche Herausforderung dar. In vielen Unternehmen wird Design noch immer als nachgelagerter Prozess betrachtet, der vor allem in den letzten Phasen eines Projekts zum Einsatz kommt, um das Endprodukt „ansprechender“ zu machen. Dieses Verständnis von Design wird der strategischen Bedeutung, die es in modernen Beratungsansätzen einnimmt, jedoch nicht gerecht.

Ein zentrales Problem besteht darin, dass in vielen Unternehmen der Mehrwert von Design in strategischen Prozessen noch nicht vollständig anerkannt ist. Führungskräfte, die in traditionellen Managementmethoden verankert sind, sehen Design oft als ästhetisches Element und weniger als Werkzeug für unternehmerische Transformationen. Dies führt dazu, dass Design in viele Entscheidungsprozesse nicht von Anfang an integriert wird, was dessen potenzielle Wirkung stark einschränkt. Unternehmen, die Design erfolgreich als strategisches Instrument einsetzen möchten, müssen diese veralteten Strukturen durchbrechen und Design von Beginn an in den Planungs- und Entscheidungsprozess einbinden. Dies erfordert eine tiefgreifende Veränderung in der Unternehmenskultur sowie ein besseres Verständnis der Potenziale von Design als Wertschöpfungsfaktor.

Ein weiteres Hindernis bei der Integration von Design in traditionelle Unternehmensstrukturen ist die Fragmentierung der verschiedenen Abteilungen. In vielen Unternehmen agieren Designteams isoliert von den Abteilungen, die für Strategie, Finanzen oder Technologie verantwortlich sind. Dies führt zu einem Mangel an Integration und Koordination, was wiederum die Fähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt, Design als strategischen Treiber für Transformation und Innovation zu nutzen. Um dieses Problem zu überwinden, müssen Unternehmen Silostrukturen abbauen und crossfunktionale Teams bilden, in denen Design als gleichwertiger Partner in den strategischen Entscheidungsprozess eingebunden wird.

Trotz dieser Herausforderungen bietet die Integration von Design in Beratungsdienstleistungen enorme Chancen für Unternehmen, die sich in einer zunehmend komplexen und wettbewerbsorientierten Marktumgebung behaupten wollen. Design ermöglicht es Beratern, komplexe Probleme auf eine verständliche und greifbare Weise zu strukturieren und zu lösen. Dies trägt dazu bei, dass Beratungsprozesse nicht nur effizienter, sondern auch innovativer gestaltet werden können.

Die strategische Integration von Design in Beratungsprozesse fördert die Entwicklung von Lösungen, die nicht nur funktional, sondern auch benutzerzentriert sind. Dies ist besonders wichtig, da sich die Kundenanforderungen in einer digitalisierten Welt ständig verändern. Beratungsunternehmen, die Design als zentrales Element in ihre Prozesse einbetten, können diesen Wandel besser nachvollziehen und antizipieren. Sie sind in der Lage, innovative Lösungen zu entwickeln, die sowohl technologisch fortschrittlich als auch nutzerfreundlich sind und somit eine höhere Akzeptanz und Erfolgsquote bei den Kunden erzielen.

VII. B. Schlussfolgerungen

Diskussion der Herausforderungen und Chancen der Integration von Design in traditionelle Unternehmensstrukturen und Beratungsdienstleistungen.

Ein besonders relevantes Beispiel hierfür ist die Anwendung von Design Thinking in Beratungsprozessen. Dieser Ansatz ermöglicht es Beratern, kreative und unkonventionelle Lösungen für komplexe Probleme zu finden, indem sie den Kunden in den Mittelpunkt des Designprozesses stellen. Design Thinking hat sich in den letzten Jahren als wirksames Instrument erwiesen, um Unternehmen dabei zu helfen, ihre Geschäftsmodelle zu erneuern und sich auf neue Märkte und Technologien einzustellen. Es bietet Beratern die Möglichkeit, einen strategischen Rahmen zu schaffen, der Innovationen fördert und gleichzeitig die praktischen Bedürfnisse der Kunden berücksichtigt.

Die Rolle von Design bei der Marktpositionierung und dem Unternehmenserfolg

Die Marktpositionierung eines Unternehmens hängt zunehmend davon ab, wie gut es gelingt, Design in seine strategischen Kernprozesse zu integrieren. Unternehmen, die Design als einen strategischen Hebel nutzen, können sich von der Konkurrenz abheben, indem sie innovative, benutzerfreundliche und visuell ansprechende Produkte und Dienstleistungen anbieten. Die Verbindung von Design mit anderen strategischen Unternehmensbereichen, wie etwa dem Markenaufbau, der Kommunikation und der Technologieentwicklung, schafft dabei ein umfassendes Kundenerlebnis, das weit über das hinausgeht, was traditionelle Beratungsansätze bieten.

Besonders in wettbewerbsintensiven Branchen wie der Technologie, dem Finanzwesen oder der Konsumgüterindustrie zeigt sich, dass Unternehmen, die Design in ihre strategische Ausrichtung integrieren, erfolgreicher sind und nachhaltigeres Wachstum erzielen. Dies liegt vor allem daran, dass Design eine Brücke zwischen Innovation und Marktnähe schlägt. Es hilft Unternehmen, neue Technologien und Prozesse so zu gestalten, dass sie nicht nur effizient sind, sondern auch von den Nutzern akzeptiert und angenommen werden.

Darüber hinaus spielt Design eine entscheidende Rolle in der Art und Weise, wie Unternehmen ihre Marke und ihre Werte kommunizieren. In einer Zeit, in der Kunden zunehmend nach authentischen und glaubwürdigen Marken suchen, kann Design dabei helfen, eine klare und konsistente Markenbotschaft zu vermitteln. Dies trägt nicht nur zur Differenzierung eines Unternehmens bei, sondern stärkt auch das Vertrauen der Kunden in die Marke und führt zu einer höheren Kundenbindung.

VII. B. Schlussfolgerungen

Diskussion der Herausforderungen und Chancen der Integration von Design in traditionelle Unternehmensstrukturen und Beratungsdienstleistungen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Design im Beratungskontext weit mehr ist als eine ästhetische Disziplin. Es ist ein strategisches Werkzeug, das Unternehmen dabei hilft, sich in einer dynamischen, wettbewerbsorientierten Welt erfolgreich zu positionieren. Die Integration von Design in Beratungsdienstleistungen eröffnet neue Chancen, indem es Unternehmen ermöglicht, innovative und benutzerzentrierte Lösungen zu entwickeln. Gleichzeitig stellt die erfolgreiche Integration von Design in traditionelle Unternehmensstrukturen eine Herausforderung dar, die eine tiefgreifende Veränderung in der Unternehmenskultur erfordert.

Design wird zunehmend als zentraler Erfolgsfaktor anerkannt, der Unternehmen dabei unterstützt, nicht nur kurzfristige Erfolge zu erzielen, sondern langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen, die Design strategisch einsetzen, können sich von der Konkurrenz abheben und ein umfassendes Kundenerlebnis schaffen, das sowohl technologisch fortschrittlich als auch benutzerfreundlich ist. Dies macht Design zu einem unverzichtbaren Bestandteil moderner Beratungsansätze und zu einem Schlüsselfaktor für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen.

VII. C. Schlussfolgerungen

Philosophischer Ausklang

Das Wesen des Designs, wie es sich in der Beratung und Unternehmensstrategie manifestiert, verweist auf eine tiefere philosophische Dimension, die weit über die unmittelbare Praxis hinausreicht. Design ist in diesem Sinne nicht nur ein funktionales Werkzeug oder eine methodische Herangehensweise, sondern ein epistemologischer Zugang zur Welt, eine Art und Weise, wie Komplexität erfasst, strukturiert und für den menschlichen Verstand zugänglich gemacht wird. Es verkörpert den Versuch, Ordnung im Chaos zu schaffen, das Wesen der Dinge zu durchdringen und zugleich die Bedingungen zu gestalten, unter denen menschliche Erfahrungen und Interaktionen stattfinden. Design im Beratungskontext ist nicht nur eine technische Disziplin, sondern ein kultureller und geistiger Prozess, der tief in die Fragen nach Sinn, Zweck und Ziel menschlichen Schaffens eingebunden ist. Es reflektiert den Versuch, eine kohärente und ethisch fundierte Antwort auf die Herausforderungen einer sich ständig verändernden Welt zu geben – und damit letztlich eine neue Form von Wissen und Handeln zu gestalten, die nicht nur funktional, sondern auch zutiefst menschlich ist.

VIII. Literaturverzeichnis

Baars, J.E. (2019) *Leading Design: How to Build a Successful Design Organization*. Amsterdam: BIS Publishers.

Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. New York: Harper Business.

Deloitte Digital (2020) ‚How Design is reshaping consulting‘, Deloitte Digital Insights. Verfügbar auf: www.deloittedigital.com.

Galbraith, J.K. (1958) *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin.

Galbraith, J.K. (1967) *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin.

IDEO (2020) ‚What is Design Thinking?‘, IDEO Design Thinking Resources. Verfügbar auf: www.ideo.com.

Keynes, J.M. (1936) *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.

Loewy, R. (1951) *Never Leave Well Enough Alone*. New York: Simon & Schuster.

Martin, R. (2009) *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Press.

Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins.

Verganti, R. (2009) *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston: Harvard Business Press.

Cross, N. (2011) *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Oxford: Berg Publishers.

Buchanan, R. (1992) ‚Wicked Problems in Design Thinking‘, *Design Issues*, 8(2), pp. 5-21.

Dorst, K. (2015) *Frame Innovation: Create New Thinking by Design*. Cambridge: MIT Press.

Dorst, K. (2011) ‚The core of “design thinking” and its application‘, *Design Studies*, 32(6), pp. 521-532.

Archer, B. (1979) ‚Design as a Discipline‘, *Design Studies*, 1(1), pp. 17-20.

Brown, T., 2008. *Design Thinking*. *Harvard Business Review*, [online] 86(6), pp.84-92. Verfügbar bei : <https://hbr.org/2008/06/design-thinking> [Accessed 16 Sept. 2024].

Galbraith, J.K., 1958. *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin. (Galbraith, 1958, S. 125)

Keynes, J.M., 1936. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan. (Keynes, 1936, S. 113)

VIII. Literaturverzeichnis

Verganti, R., 2009. Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Boston: Harvard Business Press. (Verganti, 2009, S. 89)

Goodwin, K. (2009) Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services. Indianapolis: Wiley Publishing.

Kumar, V. (2013) 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. Hoboken: Wiley.

Nielsen, J. and Loranger, H. (2006) Prioritizing Web Usability. Berkeley: New Riders.

Krug, S. (2014) Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability. 3rd ed. San Francisco: New Riders.

Meyer, C. and Schwager, A. (2007) 'Understanding Customer Experience', Harvard Business Review, 85(2), pp. 117-126.

Reichheld, F. (2003) 'The One Number You Need to Grow', Harvard Business Review, 81(12), pp. 46-54.

Damasio, A. (1994) Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. New York: Putnam Publishing.

Plassmann, H., Ramsøy, T.Z. and Milosavljevic, M. (2012) 'Branding the brain: A critical review and outlook', Journal of Consumer Psychology, 22(1), pp. 18-36.

Schwaber, K. and Sutherland, J. (2017) The Scrum Guide. Verfügbar auf: <https://scrumguides.org> (Accessed: 15 September 2023).

Kniberg, H. and Skarin, M. (2010) Kanban and Scrum: Making the Most of Both. C4Media.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. and Smith, A. (2014) Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken: Wiley.

Isaacson, W. (2011) Steve Jobs: The Exclusive Biography. New York: Simon & Schuster.

Kahney, L. (2013) Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products. New York: Portfolio.

Norman, D. (2013) The Design of Everyday Things. Revised and expanded edition. New York: Basic Books.

Accenture (2013) 'Accenture Completes Acquisition of Fjord, Extending its Digital and Marketing Capabilities'. Verfügbar auf: <https://newsroom.accenture.com> (Accessed: 15 September 2024).

Bason, C. (2018) Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. 2nd edn. Bristol: Policy Press.

VIII. Literaturverzeichnis

Fjord (2019) ,The Fjord Trends 2019‘.

Verfügbar auf: <https://www.fjordnet.com/work/fjord-trends> (Accessed: 15 September 2024).

Kolko, J. (2015) Design Thinking Comes of Age. Harvard Business Review.

Verfügbar auf: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>

(Accessed: 15 September 2024).

Deloitte Digital (2020) ,Deloitte Digital Services.‘ Available at: <https://www.deloittedigital.com> (Accessed: 15 September 2024).

Kolko, J. (2015) Design Thinking Comes of Age. Harvard Business Review.

Verfügbar auf: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>

(Accessed: 15 September 2024).

Liedtka, J. (2018) ,Why Design Thinking Works‘, Harvard Business Review, 96(5), pp. 72–79.

Norman, D. A. (2013) The Design of Everyday Things. Revised and expanded edition.

New York: Basic Books.

Baars, J.E. (2019) Leading Design: Gestaltung als Strategie. Basel: Niggli Verlag.

Baars, J.E. (2017) ,Design as a Strategic Leadership Tool‘, Journal of Design Management, 12(1), pp. 44-52.

Deloitte (2020) ,How Deloitte Digital is shaping the future of consulting through design‘, Deloitte Insights. Verfügbar auf: www.deloitte.com.

Galbraith, J.K. (1967) The New Industrial State. Boston: Houghton Mifflin.

Deloitte Digital (2020) ,How Design is reshaping consulting‘, Deloitte Digital Insights.

Verfügbar auf: www.deloittedigital.com.