

Innovation – Marke – Design

Grundlagen einer neuen Corporate Governance

Internet-Adressen:

www.symposion.de/innovation

www.hmp-innovation.de

CHRISTOPH HERRMANN, GÜNTER MOELLER

Impressum

Autoren

DR. CHRISTOPH HERRMANN,
GÜNTER MOELLER

hm+p | Herrmann, Moeller & Partner
Fürstenbergerstraße 233
60323 Frankfurt/Main
Tel.: +49 (0) 69 - 15 05 79 00
Fax: +49 (0) 69 - 15 05 79 01
<http://www.hmp-innovation.de>
info@hmp-innovation.de

Lektorat

MARKUS KLIETMANN,
DR. SONJA SULZMAIER

Satz

KAREN FLEMING,
MARTINA THORENZ,
Symposion Publishing

Druck

Zimmermann Druck, Balve

Umschlaggestaltung

Symposion Publishing

ISBN 3-936608-83-0

1. Auflage 2006

© Symposion Publishing GmbH,

Düsseldorf

Printed in Germany

Begleitdienst zu diesem Buch

www.symposion.de/innovation

Redaktionelle Post bitte an
Symposion Publishing GmbH
Werdener Straße 4
40227 Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb
der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und
strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen
Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse
usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen
erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder
Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei
Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene
inhaltliche Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen,
Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung
nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne
der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung
als frei zu betrachten wären und daher von jedermann
benutzt werden dürfen.

Innovation – Marke – Design

Grundlagen einer neuen
Corporate Governance

www.symposion.de/innovation

Der Wandel wirtschaftlicher Rahmenbedingungen macht Unternehmensführung heute zu einem schwierigen Geschäft: Wachsender Innovations- und Effizienzdruck, Preiskämpfe, sprunghafte Kunden wie auch die gestiegenen Erwartungen der Öffentlichkeit an die Verantwortung im Management stellen Führungskräfte vor besondere Herausforderungen.

Um so mehr verwundert, wie einseitig die Diskussion um die »Corporate Governance« verläuft. Meist stehen rein führungstechnische, finanzwirtschaftliche oder ethische Argumente im Vordergrund. Dabei gerät die eigentliche Basis unternehmerischen Handelns in Vergessenheit: die Konzeption, Gestaltung und Vermarktung erfolgreicher Produkte und Dienstleistungen.

Dieses Buch setzt Unternehmensführung wieder in einen direkten Zusammenhang zu dem, was unternehmerisches Handeln immer schon ausgemacht hat und heute wichtiger denn je ist: das kreative Schaffen und Weiterentwickeln von Marken und Produkten.

Das Buch zeigt unter anderem auf:

- ⇒ warum wir uns in den entwickelten Ökonomien der Spätmoderne zunehmend in Richtung eines »Market Overkills« bewegen,
- ⇒ wie sich die Kultur der Unternehmensführung verändern muss, um diesem Overkill zu begegnen,
- ⇒ warum das Produkt- und Innovationsmanagement, die Markenführung und das Design zentrale Kompetenzen für die zukünftige Entwicklung von Unternehmen darstellen.

Über die Autoren

Dr. Christoph Herrmann (Dipl. Kaufmann) und Günter Moeller (Dipl. Industriedesigner) sind Gründungsgesellschafter und Managing Partner von hm+p | Herrmann, Moeller und Partner, einer Unternehmensberatung mit Sitz in Frankfurt/Main und München, die sich auf Innovationsprojekte in den Bereichen Produktentwicklung, Markenführung und Design spezialisiert hat.

In den zurückliegenden 15 Jahren haben sie für zahlreiche führende Marken und Unternehmen wie zum Beispiel Audi, Bosch, Burda, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Gardena, Hayworth, Infineon, Otto, Philip Morris, Red Bull, T-Mobile, Volkswagen und Zeiss gearbeitet.

Neben ihrer Tätigkeit als Unternehmensberater haben Dr. Christoph Herrmann und Günter Moeller zahlreiche Fachbücher und Fachbeiträge zu den Themen Innovationsmanagement, Markenführung sowie Trend- und Designmanagement veröffentlicht. Sie waren und sind als Gastprofessoren und Lehrbeauftragte für verschiedene Hochschulen tätig, unter anderem für die European Business School in Oestrich-Winkel, die Bauhaus-Universität in Weimar, die Universität der Künste in Berlin und die Hochschule für Gestaltung in Offenbach.

Über Symposion Publishing

Symposion ist ein Fachverlag für Management-Wissen und veröffentlicht Bücher, Studien, digitale Fachbibliotheken und Onlinedienste.

Das Programm steht auch zum Download zur Verfügung – über das Verlagsportal kann der Leser nach Kapiteln suchen und diese individuell zusammenstellen. Wissen ist damit blitzschnell verfügbar – jederzeit, praktisch überall und zu einem attraktiven Preis.

www.symposion.de

Innovation – Marke – Design

Grundlagen einer neuen Corporate Governance

Vorwort 7

Corporate Governance

New Governance – Strategien gegen den Overkill 17

Schamane, Chirurg, Hofnarr – Zeit für eine neue Beraterkultur 51

Innovation Governance

Innovation der Innovation – Vom richtigen Umgang mit dem Neuen 69

Produktmanagement – Die vergessene Disziplin 89

Marktforschung – Die Kunst des Wissens und des Nicht-Wissens 113

Brand Governance

Herausforderung Marke – Der neue Kampf um die Zielgruppe 135

Brand Governance – Wie man Marken strategisch führt 175

Design Governance

Business & Design – Der Faktor Design im Wirtschaftsprozess 195

Designgeschichte und wirtschaftliche Entwicklung 227

Corporate Design – Spezifische Handlungsfelder im Unternehmen 257

Design Management und strategisches Design 287

Vorwort

玉不琢不成器

*»Jade, die nicht bearbeitet wird, wird nicht zu einem Gefäß.«
(Chinesisches Sprichwort)*

Dieses Buch ist kein typisches Wirtschaftslehrbuch. Auch nicht eines von der Sorte, die das Heroentum des modernen Managements feiert und dabei eindimensionale Patentrezepte feilbietet, frei nach dem Motto: »Es ist ganz einfach. Sie müssen nur die Strategie X befolgen, dann werden Sie morgen garantiert erfolgreich sein.«

Wer wie wir tagtäglich mit Innovationsprojekten völlig unterschiedlicher Natur in Unternehmen verschiedener Herkunft, Branchen und Größe zu tun hat, der kann ein solches Buch kaum ernsthaft schreiben wollen. Zu stark, zu umfassend, zu allgegenwärtig ist die Erfahrung einer unternehmerischen Realität, die weit entfernt ist von einem Idealzustand, wie er leider immer noch von den Vertretern der »Management Fiction« kolportiert wird, und dies obwohl inzwischen selbst die Gurus der modernen Führungslehre (von Henry Mintzberg über James G. March bis hin zu Fredmund Malik) dazu tendieren, in ihren Werken eher die Herausforderungen und Probleme des modernen Managements darzulegen, statt sich in affirmativen Weisheiten zu flüchten.

Die Ursachen für diesen Paradigmenwandel sind schnell beschrieben und den meisten der Leser dieses Buches sehr gut bekannt: Die Märkte drehen sich immer schneller, die Innovationszyklen und Halbwertszeiten der Produkte werden stetig kürzer. Gleichzeitig sehen sich immer mehr Branchen einem enormen Preis- und Verdrängungswettbewerb gegenüber. Der Dämon der Globalisierung hat längst schon den Mittelstand erreicht und auf der Nachfrageseite haben es die Unternehmen mit Kunden zu tun, die in ihrem Verhalten zunehmend unberechenbarer werden. Darüber hinaus sind

viele Unternehmen durch zahlreiche »Mergers & Acquisitions« zu kaum mehr überschaubaren Konglomeraten geworden, deren Energie zu einem signifikanten Teil von internen (Re)Strukturierungs-, (Re)Organisations- und (Re)Administrationsprozessen absorbiert wird.

Managern fällt es vor diesem Hintergrund immer schwerer, die gewünschten Erfolge zu produzieren. Und das in einer Situation, wo der Erfolgs- und Renditedruck so groß geworden ist wie nie zuvor. Was Führungskräfte brauchen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist nicht »mehr Einfachheit im Management«, sondern vielmehr die Fähigkeit, mit komplexdynamischen Herausforderungen umzugehen. Was sie ferner benötigen, ist ein gehöriges Maß an taktischem Feingespür und an Frustrationstoleranz, um im immer härter werdenden (externen wie internen) Verdrängungswettbewerb zu überleben. Dabei müssen sie auf viele Dinge verzichten, die ihnen in der Vergangenheit lieb geworden sind: vorhersehbare Marktentwicklungen, ein sicherer Arbeitsplatz, klar abgegrenzte Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche, eine planbare Karriere, langfristig tragfähige Organisationsstrukturen, eine garantierte Rente, zuverlässige Kunden, die perfekte Versorgungsstation zu Hause und so weiter und so fort.

Lässt man all diese Dinge einmal vor dem inneren Auge Revue passieren, dann ist besser zu verstehen, warum man heute im Management immer häufiger auf sprunghafte Verhaltensweisen trifft. Ein Phänomen, das der amerikanische Managementprofessor James G. March schon vor Jahren treffend als Strategie des »muddling through« bezeichnet hat. Statt die Kompetenzen zu beweisen, die gemeinhin mit einer gesunden »Leadership« verbunden werden – zum Beispiel der Wille, selbst unter widrigen Umständen Visionen zu entwickeln, die Bereitschaft aller Machtspieler zum Trotz klare Positionen zu beziehen, vor allem aber die Fähigkeit ein Unternehmen auch in stürmischer See mit klarem Ziel vor Augen auf Kurs zu halten (oder aber auch diesen zu ändern, wenn es sein muss) – bestimmen nicht selten eher passive Tugenden das Managementhandeln: »Abwarten und in Bewegung bleiben!« (das wirkt souverän, ohne dass man dabei

Risiken eingehen muss), »Bloß nicht festlegen!« (so kann man schneller die Fronten wechseln), »Sich gegen alles und jeden absichern!« (damit einem keiner an den Karren fährt), »Lieber viele Sachen halb als eine Sache richtig machen!« (auf diese Weise kann man bestens die eigene Unsicherheit über das weitere Vorgehen verbergen), »Immer dem aktuellsten Trend folgen, statt selbst einen zu setzen!« (so schwimmt man schön mit dem Strom, wird aber auch beliebig und austauschbar«), das sind nur einige der vielen psychologischen Barrieren, mit denen das Management heute zu kämpfen hat.

Natürlich treffen derart allgemeine Feststellungen bei weitem nicht auf alle Führungskräfte zu. Wir kennen viele Manager, die tapfer den Versuchungen solcher Selbsttäuschungsstrategien widerstehen und die sich immer wieder aufs Neue konstruktiv den Herausforderungen der Zeit stellen. Und doch lässt sich selbst in ihrem Umfeld immer häufiger die Tendenz ausmachen, den Blick immer weniger auf ein klares unternehmerisches Ziel zu richten, sondern lieber auf das ubiquitäre »NEXT«: die nächsten Quartalszahlen, die nächste Story für den Kapitalmarkt, die nächste Investorenkonferenz, die nächste Messe, die nächste Restrukturierungsrunde (die wievielte bitte in den letzten fünf Jahren?)...

Problematisch an dieser Entwicklung ist nicht nur die fast schon systemimmanente »Kurzsichtigkeit« (Myopie) im Management, sondern auch ein deutlicher Verlust an Bodenhaftung in den Unternehmen. Immer häufiger trifft man in der Praxis auf Führungskräfte (wie auch auf Berater- und Hochschulkollegen), die sich kaum mehr mit der eigentlichen Substanz wirtschaftlichen Tätigseins auseinandersetzen: Nicht die Erschließung und Bearbeitung von Märkten, die Entwicklung und Vermarktung von Produkten und die Schaffung von Zufriedenheit bei den Kunden stehen im Zentrum ihres Handelns, sondern vielmehr die Beschäftigung mit nicht enden wollenden Zahlenkolonnen, abstrakten Restrukturierungs- und Optimierungsprozessen oder aber mit der Bewältigung interner Machtkämpfe.

Auch wenn eine solche Frage auf den ersten Blick vielleicht etwas radikal erscheinen mag: Könnte es nicht sein, dass – jenseits aller objektiven

Standortnachteile – hierin einer der Gründe dafür zu sehen ist, dass es deutschen Unternehmen immer schwerer fällt, sich im globalen Wettbewerb zu behaupten, ohne dabei Unterstützung von außen in Anspruch zu nehmen (etwa von den viel gescholtenen Heuschrecken) oder aber gleich ganz ins Ausland abzuwandern (Outsourcing und Offshoring lassen grüßen)?

Nicht dass man uns an dieser Stelle falsch versteht. Natürlich sind in vielen Unternehmen Restrukturierungsprozesse unerlässlich. Natürlich kommt man bei einer Optimierung der Wertschöpfungskette um eine verstärkte Internationalisierung der eigenen Supply Chain nicht herum; natürlich ist die Beschäftigung mit Renditegrößen und der Entwicklung des Börsenkurses wichtig; natürlich brauchen viele Unternehmen die finanzielle Unterstützung von Private Equity Gebern; und natürlich muss man auch mit Machtspielen umzugehen wissen, will das Überleben im Haifischbecken Wirtschaft gesichert sein. Das bedeutet aber noch lange nicht, deshalb die eigentliche Basis seines Geschäftes zu vergessen, id est die eigenen Produkte, die existierenden wie potenziellen neuen Kunden und natürlich die Fähigkeit, beide erfolgreich zusammenzubringen.

Genau hierin sehen wir ein Grundproblem der Corporate Governance, wie sie derzeit gepflegt wird. Sie interessiert sich zu wenig für das, was die eigentliche Grundlage unternehmerischer Erfolge darstellt. Deshalb wollen wir mit diesem Buch einen bewussten Kontrapunkt setzen. Nicht weil wir damit die aktuelle Corporate Governance Diskussion völlig ad absurdum führen wollten, sondern weil wir diese um einige entscheidende Aspekte bereichern wollen: Wer sich auf Dauer am Markt behaupten will, muss nicht nur eine gesunde Kapitalstruktur besitzen, überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften und seine internen Prozesse optimal strukturiert haben. Er/sie muss vielmehr über hoch attraktive, innovative und vor allem relevante Produkte verfügen, starke Marken besitzen und beides – Marken- und Produktwelten – richtig zu gestalten wissen.

Produktentwicklung, Markenführung und Design zählen daher zu den zentralen Kernkompetenzen, die ein Unternehmen heute besitzen

muss. Mehr noch: Vor dem Hintergrund immer höher werdender Anforderungen, denen sich das Produkt-, Marken- und Designmanagement gegenüberstellt, wächst die Bedeutung einer klaren Führung auch und gerade in diesen Bereichen. Jeder Unternehmer oder Vorstand, der diese Kompetenzen einfach nur an untergeordnete Abteilungen (etwa die Forschung & Entwicklung oder aber das Marketing) delegiert, ohne dabei selbst Verantwortung für diese zu übernehmen, unterliegt einem fatalen Trugschluss: Er (oder auch sie) läuft Gefahr, seinem Geschäft die eigene Basis zu entziehen und den drohenden »Overkill« eher noch zu beschleunigen, statt diesem wirksam zu begegnen. Dass wir uns immer stärker einem solchen »Overkill«, sprich einem »Zuviel« an Volatilität, an Kurzfristorientierung, an erratischen Sprüngen und an Substanzverlust im Wirtschaftsleben nähern, darin sind sich inzwischen viele Experten einig. Um in dieser Hinsicht zu einem Umdenken anzuregen, vor allem aber um auf die enormen Herausforderungen wie Chancen zu verweisen, die mit einem effizienten Innovations-, Marken- und Designmanagement verbunden sind, haben wir dieses Buch verfasst, wobei wir gleich drei Dilemmata zu bewältigen hatten: ein zeitliches, ein philosophisches und ein taktisches.

Das zeitliche Dilemma bestand darin, dass es einem als Berater kaum möglich ist, ein wirklich lesenswertes Buch zu schreiben, zumindest dann nicht, wenn man das eigene Geschäft nicht vernachlässigen und dabei auch nicht – wie heute leider allzu häufig der Fall – die Hilfestellung von Ghostwritern in Anspruch nehmen will. Bei der Lösung dieses Problems ist uns ein zweites, eher philosophisches Dilemma zur Hilfe gekommen. Neues Wissen entsteht heute kaum mehr linear, sondern eher transversal unter kreativer Verknüpfung häufig weit verstreuter Bezugspunkte. Die spätmoderne Theorienlandschaft kennt für dieses Phänomen eine Vielzahl von Begrifflichkeiten, die vom »rhizomatischen Wissen« (Gilles Deleuze und Félix Guattari) über das Leitbild des »Archipels« (Jean-François Lyotard) bis hin zu »kognitiven Landkarten« (Marvin L. Minsky) und zum »Modus II der Wissensproduktion« (Helga Nowotny, Peter Scott und Michael Gibbons) reichen.

Um das beschriebene Zeitproblem zu meistern und den Anforderungen an eine zeitgemäße Form der Wissensproduktion zu entsprechen, haben wir uns daher entschlossen, dieses Buch nicht gänzlich neu zu schreiben, sondern vornehmlich als eine Ansammlung von Artikeln und Buchauszügen zu gestalten, die wir in den vergangenen Jahren verfasst und in gleicher oder ähnlicher Form bereits an anderer Stelle veröffentlicht haben. Nun besteht das eigentliche Problem nichtlinearer Wissensproduktionen darin, dass diese kaum einen wirklichen Erkenntnisgewinn erlauben, insofern in ihnen das Wissen nur verstreut wiedergegeben und nicht interpretativ zusammengeführt wird. Jenseits eines bloßen »Samplings« haben wir dieses Buch daher mit einer verbindenden Klammer versehen. Diese Klammer wird durch den ersten Beitrag zu diesem Buch gebildet, der das Thema »Corporate Governance« aus einer völlig neuen, nämlich markt-, produkt- und designorientierten Perspektive beleuchtet.

Ingesamt spiegelt dieses Buch die Essenz der Erkenntnisse wider, die wir in unserer zusammengenommen mehr als 30-jährigen Berufserfahrung in Industrie, Handel und Beratung sowie im Rahmen unserer Lehrtätigkeiten an Hochschulen im Dialog mit Studenten und Executives gewinnen konnten. Womit wir zum letzten der zuvor erwähnten drei Dilemmata kommen, welches uns beim Verfassen dieses Buches begegnet ist: *Darf man als Unternehmer, als Wissenschaftler, als Berater tatsächlich »Tacheles« reden, das sagen, was man wirklich denkt, oder ist es nicht taktisch klüger, dem Mainstream zu folgen und bei allem, was diesem widerspricht, zu schweigen, um nicht anzuecken?*

Um es gleich vorwegzunehmen: Es ist ein Irrglaube zu meinen, Berater würden vornehmlich dafür bezahlt, den Finger möglichst direkt in »offene Wunden« zu legen, und Unternehmen frank und frei die notwendigen Veränderungen aufzuzeigen, die diese am dringendsten benötigen. Unsere Erfahrung zeigt, dass in der Praxis oft das Gegenteil der Fall ist: Berater werden fast genauso häufig gerufen, um defizitäre Zustände und Marktstrukturen zu manifestieren, wie um diese zu beseitigen und kreativ nach neuen Lösungen zu suchen.

Wer so etwas offen ausspricht, trifft auf Seiten des Managements wie bei den eigenen Beraterkollegen schnell auf Unverständnis. Zu weit verbreitet ist noch der Irrglaube, wer sich kritisch mit dem eigenen Geschäft auseinandersetzt, sei nicht wirklich in der Lage, dieses wirksam zu betreiben. Dabei zählt eine gesunde Kritikfähigkeit erwiesenermaßen zu den zentralen Tugenden, über die Manager wie Berater heute verfügen sollten. Ganz in diesem Sinne wollen wir auch dieses Buch verstanden wissen: Als kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun, vor allem aber als konstruktiv-kritischer Impuls für all diejenigen, die begriffen haben, dass es dringend eines fundamentalen Wandels in der Kultur der Unternehmensführung bedarf, um den enormen Herausforderungen begegnen zu können, denen sich Unternehmen heute gegenüber sehen.

Erlauben Sie am Schluss dieses Vorwortes eine kurze Danksagung: Danken möchten wir zunächst Herrn Klaas Jarchow aus Hamburg, der uns in mehreren Gesprächsrunden zu diesem Buch ermutigt und uns dabei wichtige Impulse gegeben hat. Danken möchten wir ebenfalls Herrn Markus Klietmann vom Symposion-Verlag für seine tatkräftige Unterstützung bei der Realisierung dieses Projektes. Danken möchten wir auch unseren Familien, die schon früh den »Freigeist« in uns erkannt und diesem den notwendigen Freiraum gewährt haben. Und natürlich unseren Lebensgefährtinnen, die immer wieder einmal ein Auge zugedrückt haben, wenn wir uns des Abends spät oder am Wochenende an den Schreibtisch verdrückt haben, um noch ein paar Zeilen zu schreiben. Ein herzlicher Dank gilt schließlich auch unserer emsländischen Heimat, in der wir, die Autoren, ca. 50 km voneinander entfernt aufgewachsen sind. Dieser Herkunft verdanken wir nicht nur eine gewisse »Austeritätserfahrung«, die im Hinblick auf die Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten sehr förderlich sein kann. Das Emsland ist vielmehr auch ein schönes Beispiel dafür, wie mit der richtigen Bereitschaft, »die Dinge anzupacken«, aus einer sehr armen, strukturschwachen Region in wenigen Jahrzehnten ein Landstrich mit respektabler Wirtschaftskraft und einem gesunden Mittelstand werden kann. Die Emsländer selbst haben die rasante Entwicklung, die

sie im vergangenen Jahrhundert vollzogen haben, mit der folgenden plattdeutschen Redewendung auf den Punkt gebracht: »*Den Ersten sien Dod, den Tweeten sien Not, den Drütten sien Brod.*« (was im Prinzip nichts anderes bedeutet, als dass jeder Erfolg hart erarbeitet sein will). Ein ähnliches Sprichwort aus China besagt: Yu bu zhuo bu cheng qi, was übersetzt soviel bedeutet wie: »*Jade, die nicht bearbeitet wird, wird nicht zu einem Gefäß*«.

Es zeigt sich also wieder einmal, dass die Welt tatsächlich kleiner ist, als man gemeinhin annimmt. Denjenigen, die verstehen, was wir damit meinen, ist dieses Buch gewidmet.

Christoph Herrmann & Günter Moeller
Januar 2006