

# »Bekomme ich schon mal was vorab?«

Zur Gestaltung von Prozessen und Kundenbeziehungen in Projekten strategischen Designs.

Beitrag für das Fachmagazin »Kreativ Direktor« (russ. Креативный Директор)  
von Prof. Axel Kolaschnik; Übersetzung von Helena Dell

Seite 1 von 9

IMD Institut für Marke und Design; Mannheim / Berlin  
The Relevant Set; Berlin / Mannheim  
November 2010

Gleich zu Beginn ein Tipp für den strategischen Designer: Beginne niemals mit dem Logo. Denn strategisches Design wird alle Facetten der Kommunikation tangieren, nicht nur das Logo. Strategisches Design reicht weit über die einzelne Applikation und das einzelne Medium hinaus. Es geht dabei nicht um die Produktverpackung, das Plakat, den Jahresbericht oder die Website. Es geht um die gesamte Kommunikation einer Marke, eines Unternehmens oder einer Organisation. Es geht um's Ganze.

Das Ganze, das ist die Marke – sei es die Produktmarke oder die Unternehmensmarke. Es geht immer zur Differenzierung und Positionierung, um rationale Relevanz und um Emotionen. Es geht um Glaubwürdigkeit und um Beziehungen. Strategisches Design beginnt lange vor der Gestaltung des Kommunikationsdesigns mit der Suche nach der Corporate Identity bzw. der Brand Identity.

Der strategische Designer begleitet seinen Klienten durch ein langes – oft Jahre langes – gemeinsames Projekt. Von der Strategieentwicklung über die Konzeptionsphase, die Entwurfsphase, möglicherweise eine Phase des Rapid Prototyping bis hin zur Implementierung des entwickelten Designsystems. Unsere CI/CD-Projekte, die diese Phasen durchlaufen, dauern mitunter 2 – 5 Jahre. Denn oftmals ist die Vielzahl und Komplexität an beteiligten Menschen und Organisationseinheiten, an Niederlassungen und Regionen, an Subbrands und Subidentitäten und an eingesetzten Medien so groß, dass es einige Zeit dauert, um alle Gruppen, Interessen und Anforderungen in ein gemeinsames, tragfähiges Designsystem zu übertragen.

## Haltung

Der strategische Designer braucht also ganz sicher einen langen Atem. Wir sagen, der Designer braucht eine klare Haltung. Er muss sich bewusst sein, dass er sein Design nicht rein intuitiv oder – wenn er sich als Künstler fühlt – rein intrinsisch motiviert entwickeln und begründen darf. Sicher darf er sich künstlerischer Mittel bedienen. In diesem Job wird er aber nicht als freier Künstler agieren können. Es geht nicht um ihn. Es geht vielmehr darum, die Identität der Marke, des Unternehmens oder der Organisation seines Klienten Ausdruck zu verleihen – eine Gestalt zu geben. Und diese Gestaltung beginnt bereits mit der intensiven Arbeit an der Corporate Identity.

## Systemcharakter

Strategisches Design ist immer ein Eingriff in ein komplexes System bereits gelebter Kommunikation. Der Designer wird in strategischen Designprojekten immer auf Menschen und Organisationen mit ihren gewachsenen, etablierten Strukturen, Prozessen, Symbolen und Beziehungen treffen. Das strategische Design wird in jedem Falle Auswirkungen auf das existierende System haben. Auch wenn die

THE  
RELE  
VANT  
SET

Ziele von Projekt zu Projekt variieren werden, eines ist allen strategischen Designprojekten gemeinsam: sie werden die Art und Weise der Kommunikation verändern – und damit auch das Bewusstsein und das Verhalten der Menschen in diesem System. Strategisches Design beinhaltet immer auch die Gestaltung des Wandels eines Systems – sei es eine Marke, ein Unternehmen oder eine NGO/NPO.

Die Anforderungen an den strategischen Designer sind entsprechend hoch.

Er muss in der Lage sein, den Wandel, den er initiiert, auch zu managen. Er muss sich die Hoffnungen und Wünsche, der Vorbehalte und Ängste der Menschen in der Organisation bewusst machen. Er muss sich bemühen, die erforderlichen Strukturen und Prozesse, deren Optimierungspotenzial und die Widerstände, die sich gegen deren Veränderung stellen, zu erkennen und zu transformieren.

Da das kein Designer, und sei er noch so strategisch, allein schaffen kann, muss er in der Lage sein, auf Menschen zuzugehen, um mit ihnen sehr eng zu kooperieren.

Wandel ist immer ein erfolgreiches Gemeinschaftsprojekt. Im Laufe dieses Wandels wird sicher auch die Sprache auf das Logo kommen. Aber wie gesagt: Beginne niemals mit dem Logo!

### **Erstgespräch**

In einem Erstgespräch lotet der strategische Designer die Dimensionen des bevorstehenden Projektes aus. Er versucht sich ein Bild über die Hoffnungen und Ziele zu machen, die der zukünftige Auftraggeber mit dem Projekt verbindet. Er bemüht sich um einen ersten Einblick in die Welt des Klienten, seiner Kompetenzen, Produkte, Leistungen, des Marktes in dem er agiert und dessen Dynamik, der vorhandenen und möglichen Wettbewerber – und nicht zuletzt der Erwartungen und Wünsche der Kunden seines Kunden.

Wahrscheinlich wird der strategische Designer vom Klienten auch bereits zu seiner spontanen Einschätzung der vorhandenen Kommunikationsmittel und –medien gebeten werden. Darauf sollte er vorbereitet sein. Und während er seine erste Einschätzung mitteilt, wird er klugerweise nicht das Design der Designer schlecht machen – was Designer nur allzu gerne tun –, die vor ihm für den Klienten gearbeitet haben. Der Klient ist oftmals verantwortlich für das aktuelle Design. Ein Angriff auf vorherige Designer ist auch ein direkter Angriff auf ihn.

Zudem wird der potenzielle Auftraggeber weniger an typografischen Details wie Punktgrößen und Spationierungen interessiert sein, als vielmehr an der Optimierung seiner Kommunikation zur Erreichung von größeren Marktanteilen, höheren Umsätzen und Gewinnen. Die Frage, die in jedem strategischen Designprojekt implizit seitens des Auftraggebers gestellt wird: »Werde ich mehr verkaufen, wenn ich ein neues Design beauftrage?«

Ein kompetenter Auftraggeber hat sich im Vorfeld bereits über die Fähigkeiten des Designers informiert, der ihm nun im Erstgespräch gegenüber sitzt. Wahrscheinlich hat er sich auch bereits andere Designer angesehen und mit ihnen gesprochen. Jeder dieser Designer wird ihm versichert haben, dass er der ideale Designer für die Aufgabenstellung des Auftraggebers sei.

THE  
RELE  
VANT  
SET

Der Auftraggeber will im ersten Gespräch nicht nur von den früheren Design-Heldentaten des Designers erfahren, er will wissen, ob der Designer fähig ist, über den Tellerrand seiner Designprogramme hinaus zu denken:

\_Ist der Designer überhaupt in der Lage, die Dimensionen und die Bedeutung des bevorstehenden Projektes zu erfassen?

\_Kann er die Perspektive des Auftraggebers verstehen und nachvollziehen?

Das Erstgespräch wird sich in der Regel also weniger um Design im Sinne von gestalterischer Umsetzung drehen. Doch wenn man einen erweiterten Designbegriff zugrunde legt, ist bereits der Entwurf eines besseren zukünftigen Zustandes Design.

Ziel des Erstgespräches muss es für den strategischen Designer sein, die Möglichkeiten und die Spannbreite eines zukünftigen Designs auszuloten – und damit das Volumen des Auftrags sowie die erforderlichen Kompetenzen. Auch ist es wichtig, herauszuhören, ob der Gesprächspartner tatsächlich der zukünftige Auftraggeber ist. Ist er es, der den Auftrag unterschreiben und verantworten wird? Falls nicht: unbedingt auf ein Gespräch mit dem tatsächlichen Entscheider bestehen. Für uns bei The Relevant Set ist dies eine Grundvoraussetzung für die Annahme eines Projektes. Je strategischer das Projekt, desto höher ist es in der Unternehmenshierarchie des Auftraggebers verankert. Für unsere CI-/CD- und Marken-Projekte bestehen wir auf ein initiales Gespräch mit dem Inhaber, dem Geschäftsführer oder dem Vorstand.

Verpatzt der Designer dieses erste Gespräch, wird es mit einiger Wahrscheinlichkeit kein zweites geben.

Meist reicht ein erstes Gespräch nicht aus, um alle Anforderungen zu identifizieren. Weitere Gespräche können erforderlich sein. Oftmals auch ein initialer Workshop, in dem die Ziele, Dimensionen, Beteiligten etc. definiert werden. Immer unter Einbeziehung mindestens eines Mitglieds des Vorstandes oder der Geschäftsführung, welches über die gesamte Laufzeit des späteren Projektes als »Projektsponsor« fungiert. Auf der Basis des Workshops erstellen wir dann ein individuelles Angebot. Dieser Workshop wird von uns separat angeboten und später gegebenenfalls mit dem Projekthonorar verrechnet.

## Angebot

Das Problem unserer Zukunft: Zum Zeitpunkt der Angebotserstellung können wir kein fertiges Produkt präsentieren und bepreisen, sondern nur einen Prozess mit relativ offenem Ergebnis vorstellen. Um so wichtiger ist die Beschreibung und Darstellung des Prozesses, durch den wir gewissermaßen Hand in Hand mit unserem Klienten bis zum erfolgreichen Erreichen des definierten Zieles gehen wollen. Dieser sollte nachvollziehbar den gemeinsamen Weg, einzelne Etappen und zu erreichende Meilensteine aufzeigen. Verbindliche Termine, an denen vereinbarte Teilleistungen präsentiert und geliefert werden, geben dem Klienten Sicherheit auf einer meist langen Wegstrecke bis zum „fertigen“ Design. Der Prozess und die Time-

THE  
RELE  
VANT  
SET

line sollten inhaltlich und grafisch so aufbereitet sein, dass der Klient diese intern kommunizieren und für diese argumentieren kann.

Weil das Design für Marken, Unternehmen oder Organisationen nicht im luftleeren Raum entsteht, wird die erste Phase des Projektes sich mit Recherchen und Analysen zur Unternehmensstrategie, zur Marketingstrategie, zu Leistungen, Produkten und Angeboten, zu Kompetenzen, zu Zielgruppen und Kundengruppen, zu Wettbewerber, zum Markt sowie dessen Dynamik und Trends, zu Organisations- und Kommunikationsstrukturen befassen. Dieser Input und dessen Reflektion ist die Basis strategischen Designs. Was für den klassischen Designer wie eine Menge Non-Design aussieht, ist für den strategischen Designer bereits der Rohstoff, das Material für den Entwurf eines besseren zukünftigen Zustandes. Das strategische Design beginnt mit dem Verständnis für diejenigen, die es später nutzen sollen – und die Situation, in der sie es nutzen werden. Diese Melange ist immer Marken-, Unternehmens-, Organisations-individuell. Das Angebot sollte diese Individualität widerspiegeln. Unsere Erfahrung aus mehr als 20 Jahren CI/CD/Marken-Projekten: Es gibt kein Standard-Angebot, das wir einfach aus der Schublade ziehen könnten.

The Relevant Set gewährt keine Rabatte – wohl aber arbeiten wir für gestaffelte Tagessätze. NGO's/NPO's wie die deutsche Sektion der mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichneten Hilfsorganisation Médecins Sans Frontières, »Ärzte ohne Grenzen« sowie der deutsche Zweig der UNHCR, die UNO-Flüchtlingshilfe zahlen 60% der Tagessätze, die wir Unternehmen wie Lloyd Shoes GmbH oder Unternehmen aus der Solarwirtschaft oder der Medizintechnik in Rechnung stellen. Grundsätzlich aber arbeiten wir auch für unsere Klienten aus dem NGO's/NPO's nicht umsonst. Solange ein Klient professionelle Arbeit verlangt, solange erwarten wir eine anständige Honorierung unserer Leistungen. Designer sollten sich davor hüten, pro bono »für die Mappe« oder massiv unter Preis zu arbeiten. Leistungen, die zu billig oder gar umsonst geliefert werden, werden seitens der Kunden nicht angemessen gewürdigt.

## Projekt

Aufgabe des strategischen Designers ist es, einer starken Marke, sei es eine Produktmarke, eine Dienstleistungsmarke oder eine Unternehmensmarke, eine angemessene, attraktive, wiedererkennbare Gestalt zu verleihen.

Eine starke Marke ahmt keine ihrer Wettbewerber nach. Eine starke Marke rennt auch nicht den aktuellen Vorlieben ihrer Kunden hinterher. Eine starke Marke setzt sich selbst und auch dem Wettbewerb Maßstäbe. Sie gibt Orientierung – und manchmal stiftet sie sogar Sinn.

Kern des strategischen Designs für eine Marke ist also nicht das Benchmark – in dem sich eine Marke mit anderen Marken ihres Segments, ihrer Branche vergleicht. Kern des strategischen Designs für eine Marke kann auch nicht der aktuelle gestalterische Hype sein – wie zur Zeit in Deutschland, wo seit Jahren florale Ornamente an den unsinnigsten Orten ihre Blüten treiben. Kern des strategischen Designs ist die Identität der Marke, des Unternehmens.

Die Corporate Identity bzw. die Brand Identity der Marke herauszuarbeiten, ist die

THE  
RELE  
VANT  
SET

erste gestalterische Aufgabe des strategischen Designers. Um die Identität strukturiert herauszukristallisieren und ihr später ihre ganz eigene, unverwechselbare und von allen Beteiligten gelebte Gestalt zu geben, nutzt The Relevant Set die von Prof. Kolaschnik mit seinem Mannheimer IMD Institut für Marke und Design entwickelte Vorgehensweise der »5 Handlungsebenen strategischer Unternehmens-/Markenkommunikation« (siehe Schautafel 1).

Auf der Basis der in der Recherche- und Analysephase erhobenen Erkenntnisse werden zunächst die Potenziale zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb herausgearbeitet. In einem weiteren Schritt geht es dann an die Entwicklung einer Positionierung, die die Marke im Bewusstsein ihrer Kunden und Interessensgruppen einnehmen will – und substantiell auch einnehmen kann. Diese Positionierung beschreibt zunächst die rationale Relevanz der Marke und ihrer Angebote aus Sicht der Kunden. Erst nach der Festlegung der rationalen Komponenten werden emotionale Mehrwerte identifiziert und definiert. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Entwicklung in den letzten Jahren von »emotionalen Mehrwerten« einer Marke zu deren »spirituellen Mehrwerten«. Starke Marken vermitteln heute nicht nur ein gutes Gefühl, sie stiften zudem Sinn und geben Orientierung in einer orientierungsarmen Zeit.

Im Zuge der Entwicklung einer Corporate Identity bzw. einer Brand Identity setzt das IMD Institut für Marke und Kommunikation gleichwertig neben die Entwicklung eines konsistenten Erscheinungsbildes, des Corporate- oder Brand Design, die Formulierung einer identitätsstiftenden und die Identität kommunizierenden Brand Story bzw. Corporate Story

Diese Brand Story/Corporate Story fungiert als langfristig angelegtes narratives, identitätsstiftendes und die Unternehmens-/Marken-Identität kommunizierendes Leitmotiv – als eine inhaltliche, erzählerische Klammer über die einzelnen, kurz- oder mittelfristig angelegten Kommunikationskampagnen sowie Mediengattungen hinweg.

Das Konzept der »5 Handlungsebenen strategischer Unternehmens-/Marken-Kommunikation« ergänzt das klassische CI-Konzept durch Einbeziehung der Corporate oder Brand Story um eine narrative Konstante für die – von der Marke kaum steuerbaren – Gespräche in Social Media/Web2.0. Die Corporate Story/Brand Story bildet damit, eingebettet in ein umfassendes CI-Konzept, das Missing Link zwischen der klassischen Kommunikation und dem aktuellen Paradigma des Web2.0.

In den anschließenden zwei Phasen erfolgen die aktuelle werbliche Dramatisierung (die Entwicklung einer Kommunikationskampagne) sowie die für die einzelnen Medien adäquate Inszenierung (Print, Web, TV...) der Corporate Brand Story – im Rahmen des entwickelten Corporate Designs.

In diversen Projekten gelang es dem IMD Institut für Marke und Design, die Tragfähigkeit des Ansatzes erfolgreich nachzuweisen. Interessanterweise trägt dieser Ansatz für gewinnorientierte Unternehmen ebenso, wie für Non-Profit-/Non-Governmental Organisations.

Die sorgfältige Arbeit auf allen fünf Handlungsebenen strategischer Marken- und Unternehmenskommunikation ist sehr zeitintensiv. Selbst Klienten, die sich des

THE  
RELE  
VANT  
SET

erheblichen Arbeits- und Zeitpensums eines stufenweisen Vorgehens bewusst sind, werden, sobald sie intern unter Erfolgs- oder Ergebnisdruck stehen (und das werden sie ganz sicher!), die typische Frage stellen: »Ich verstehe ja, das Corporate Design ein langer Prozess ist – aber bekomme ich schon mal was vorab?«

Der strategische Designer sollte diese Frage antizipieren, indem er Schulterblicke und Milestones mit Zwischenergebnissen sowie Verfahren für die Kommunikation mit internen und externen Interessensgruppen in seinen Prozess einplant. Aufgabe all dieser Maßnahmen ist es, den Auftraggeber während des Designprozesses zu stärken. Denn nur ein starker Auftraggeber wird in der Lage sein, den Implementierungsprozess des Brand Designs bzw. des Corporate Designs im eigenen Unternehmen erfolgreich zu steuern.

## Implementierung

Nach der Freigabe des Corporate Designs und der Corporate Story beginnt der aufwendigste und langwierigste Teil des strategischen Designprojektes: die Implementierung. Sie ist die zentrale Aufgabe eines Brand- oder Designmanagements.

Für die Implementierung des neuen Brand Designs/Corporate Designs muss der strategische Designer einen langen Atem mitbringen. Er muss sich darauf einstellen, »sein« Design in unterschiedlichen Gremien immer wieder vorstellen und begründen zu müssen. Zudem sollte er seinem Auftraggeber eine entlastende Informationsplattform im Internet an die Hand geben: den Online Styleguide. Denn die Zeit, in der ein in's Regal gestelltes CD-Manual ausreichte, um ein CD zu implementieren, ist endgültig vorbei. Das neue CD muss in einem Geflecht von Regionen, Ländern, Tochtergesellschaften, Niederlassungen nebst ihren vielen, vielen Agenturen und Dienstleistern bekannt und nutzbar gemacht werden – damit es dezentral umgesetzt und gelebt werden kann.

Im Online Style Guide finden befugte Kommunikatoren alles, was sie über das neue Design wissen müssen – und alles, was ihnen hilft, das Design schnell und einfach für ihren Aufgabenbereich umzusetzen.

Ein guter Online Styleguide stellt also neben Best Practise-Beispielen auch Materialien, Tools und Templates zur Verfügung, die dem Nutzer das Leben einfacher machen. Ein sehr guter Online Styleguide bietet zudem die Plattform für den Austausch von Anwendungen und neuen Ideen – also für die Weiterentwicklung des Designs. Denn Corporate Design ist letzten Endes ein dynamisches, sich weiter entwickelndes, sehr lebendiges Designsystem.

## Kundenbeziehung

Worauf es bei einer guten Kundenbeziehung ankommt? Augenhöhe! Können wir sie nicht erreichen, nehmen wir einen Auftrag nicht an. Können wir nicht mit persönlich mit dem Inhaber, der Geschäftsführung oder dem Vorstand unseres Auftraggebers sprechen, ist ein strategisches Designprojekt zum Scheitern verurteilt. Ist der strategische Designer hier nicht konsequent, fällt ihm das ganze Projekt früher oder später auseinander. Man kann einer Marke oder eine Corporate Identity nicht eine Gestalt geben, ohne die Entscheider in deren Entwicklung einzubeziehen. Versäumt man es, Entscheider von Beginn an einzubeziehen, entscheiden Sie am Ende nach Tagesform – oder lehnen das Ergebnis im Ganzen ab....

THE  
RELE  
VANT  
SET

In der Regel arbeiten wir in den ersten Phasen des Projektes sehr eng mit dem Klienten zusammen. Die Phasen der Identitätsentwicklung (Analyse, Differenzierung, Positionierung) bedürfen des permanenten Austausches. Sobald wir die CI definiert und erste Moodboards zur gestalterischen Umsetzung der Tonalität gezeigt und abgestimmt haben, arbeiten wir Designer eigenständiger und freier. Während der CD- und Brand-Design Entwicklung beschränken wir uns auf wenige größere Abstimmungstermine, zwischen die wir bei Bedarf »Schulterblicke« einschieben – kurze Einblicke in den aktuellen Status der Designentwicklung. Unsere Klienten akzeptieren dies, wenn es uns im bisherigen Prozessverlauf gelungen ist, Vertrauen in die Professionalität unserer Arbeit aufzubauen. Zudem wollen sich unsere Klienten nicht die Überraschung bei der großen Präsentation nehmen lassen, in der sie zum ersten Mal sehen, welche Gestalt ihre zuvor definierte Identität angenommen hat.

Da wir in der CI-Phase in gemeinsamer Arbeit mit unseren Klienten seine Identität gewissermaßen »verinnerlicht« haben und damit die gestalterischen Grenzen unserer möglichen Designlösungen kennen, zeigen wir in der großen Präsentation zum Ende der Designphase keinen »Design-Bauchladen« beliebiger Entwürfe, aus denen er dann wählen muss – sondern eine schlüssige Lösung. Der Klient bekommt also nicht einen breiten Fächer an gestalterischen Möglichkeiten präsentiert, sondern einen sehr engen Korridor. In der Regel eine »sichere« Lösung und eine mutige Lösung. Die sichere Lösung stellt eine Fall Back Option für ihn dar, falls es ihm intern nicht gelingen sollte, die mutige Lösung durchzusetzen. Da unsere Klienten aber tief in die CI/CD-Entwicklung involviert sind, kennen sie den Argumentationsstrang, den sie für die Durchsetzung der mutigen Lösung benötigen. Zudem versorgen wir sie mit der Argumentation in Präsentationsform.

## Magie

Der Moment, wenn nach oft jahrelanger Arbeit der Entwicklung, Realisierung und Implementierung der einstmals von der Unternehmensspitze aufgestellte Businessplan zu einem lebendigen Designsystem geworden ist, ist für uns von The Relevant Set jedes Mal ein magischer Moment: Businessplan meets Emotions.

Aber um diese Emotionalität zu erreichen, sind wir sehr strategisch, strukturiert und Kopf-gesteuert vorgegangen. Und anders als bei der Entwicklung eines einzelnen Designobjektes mussten wir oft jahrelang aushalten, dass nicht ein bisschen von unserem neuen Design zu sehen oder vorzuzeigen war. Ein strategischer Designer braucht wirklich einen langen Atem. Vor allem aber gute Kooperationspartner und mutige Klienten: Etliche unserer ehemaligen Auftraggeber sind Freunde und Partner geworden. Mehr geht nicht.

THE  
RELE  
VANT  
SET

1. ● Beginne niemals mit dem Logo.  
● Warte, bis Dein Kunde von allein darauf zu sprechen kommt.
  
2. ● Denke in Problemlösungen – nicht Spationierung und Punktgrößen.  
● Es geht zunächst um Bekanntheit, Attraktivität, Effizienz, Effektivität, Marktanteile – erst danach um Schönheit.
  
3. ● Du kommst nicht als Künstler, sondern als Dienstleister.  
● Im Rahmen Deiner Dienstleistung kannst Du Dich dann sehr wohl künstlerischer Mittel bedienen.
  
4. ● Du arbeitest an Schnittstelle, an der der Businessplan auf Menschen trifft. Finde Schönheit schon in einem klaren strategischen Gedanken und in einem stimmigen konzeptionellen Ansatz.
  
5. ● Dein Kunde ist nicht ahnungslos.  
● Selbst, wenn er ein Marketingmensch ist:  
● Andere Projekte und Designer haben ihn bereits »aufgeschlaut«.
  
6. ● Nimm Deinen Kunden für voll.  
● Sonst wird das nichts mit der Kommunikation auf Augenhöhe, die Projekte brauchen, um erfolgreich zu sein.
  
7. ● Gewinne den Kunden, mutig zu sein.  
● Er muss das Design gegenüber internen Widersachern und Vorgesetzten durchsetzen und behaupten können.
  
8. ● Sprich mit dem Entscheider.  
● Ist der, der Dich brieft, auch tatsächlich, dein Auftraggeber?  
● Entscheidet er über die Abnahme Deiner Arbeit?  
● Wenn nicht: Sprich mit dem Entscheider.

9. Dein Kunde hat schon ein passables Vorbild entdeckt? Bring ihn davon ab. Im Zentrum steht die Identität des Auftraggebers und seiner Marke, nicht die aktuelle Applikation seines Wettbewerbers.

10. Eine gute Idee hat eine angemessene Inkubationszeit. Kann Dein Klient Dir keine Zeit gewähren, verlange einen deutlich größeren Etat und hole die besten Leute zusammen. Aber auch dann werdet Ihr noch Zeit brauchen.

11. Dein Kunde braucht was schon mal was vorab. Stelle Dich darauf ein und vereinbare im Vorfeld schon Zwischenlösungen und Milestones mit Teilergebnissen.

12. Dein Problem: Du kannst das Ergebnis noch nicht zeigen. Du verkaufst kein Produkt. Zeige den Prozess, durch den Du den Kunden begleiten wirst. Gewinne ihn für einen gemeinsamen Qualitätssprung.

13. Schalte erst den Kopf ein – dann den Rechner. Das Programm auf Deinem Rechner beherrschen andere auch.

14. Gestehe Fehler schnell ein. Herumdrucksen oder Larvieren kratzt an Deiner Professionalität.

15. Erkenne Deine Grenzen – und kommuniziere sie offen und ehrlich. Du wirst thematisch, technisch, geografisch mit anderen kooperieren müssen. Auch Dein Kunde baut die Autos oder den mp3Player, den er verkauft, meist nicht komplett allein.

16. Achte Deine Partner. Und erwähne sie in den Credits. Man sieht sich immer zweimal. Mindestens.

THE  
RELE  
VANT  
SET