

Von der Idee zum Markt

Wie Sie unternehmerische Chancen erkennen und
erfolgreich umsetzen

Herausgegeben von

Peter Russo

Ronald Gleich

Falk Strascheg

Verlag Franz Vahlen München

5 Design Entrepreneuring – Designmanagement als Kernfunktion der Unternehmensentwicklung

Christoph Herrmann, Günter Moeller

Zusammenfassung

Das Design hat im Rahmen der Wertschöpfungskette der Innovation sowohl strategische als auch operative Qualität, die von vielen Unternehmen nicht erkannt wird. Mehr noch: der aktuelle Markterfolg von APPLE, der rasante Aufstieg von STARBUCKS zur führenden Coffee-Shop-Kette der Welt, die hohe Bekanntheit und Reputation des Pneumatikherstellers FESTO, die Entwicklung von SAMSUNG vom einfachen Elektronik-Zulieferer zur weltweiten Top-Marke für Unterhaltungselektronik ..., all dies sind nachweisliche Markterfolge, die sich ohne den Faktor Design kaum erklären lassen. Umso mehr verwundert, wie wenig eine konsequente Designpolitik immer noch Bestandteil eines innovationsorientierten Unternehmertums ist. Radikale Produktinnovationen, neue Services und geniale Vermarktungsideen lassen sich nur dann am Markt wirklich erfolgreich absetzen, wenn Sie auch als solche wahrnehmbar werden. Genau das fällt in Zeiten eines zunehmenden ästhetischen Verdrängungswettbewerbs immer schwerer. Deshalb reicht es schon lange nicht mehr aus, seinen Produkten und Dienstleistungen einfach nur irgendein Design zu verpassen. Das Design muss genauso sauber geplant und gesteuert werden, wie der gesamte Wertschöpfungsprozess von der Idee zum Markt.

Lernziele:

- Sie erkennen, dass Design nicht einfach nur Zusatzaspekt sondern integraler Bestandteil des Produkt- und Unternehmensentwicklungsprozesses ist.
- Sie verstehen, dass Design im unternehmerischen Kontext zu einem komplexen Prozess geworden ist und lernen, wie Sie die Erfolgspotenziale des Designs entwickeln und nutzen können.
- Sie wissen, dass ein Designprozess stringent und zielorientiert geplant und durchgeführt werden muss und weshalb ein strategisches Verständnis die Gestaltungsfreiräume und Durchschlagskraft des Designs erhöht, statt diese zu verringern.

5.1 Design Entrepreneuring – Eine Einführung

„God is in the details.“ (Ludwig Mies van der Rohe)

Design galt lange als Randaspekt einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, dessen Relevanz sich auf bestimmte modisch orientierte Branchen wie etwa die Möbelindustrie, den Automobilsektor oder den Markt der Unterhaltungselektronik beschränkte. Marken wie ALESSI, APPLE, AUDI, BMW, BULTHAUP, COR, ERCO, LOEWE, ROSENTHAL, SONY, VILLEROY & BOCH, VITRA, WILKHAHN etc. sind nur einige von vielen Beispielen, die im Zusammenhang mit dem Thema Design immer wieder genannt werden. Dass gerade neue Innovationen gut daran tun, sich mit einem erfolgreichen Design zu schmücken, belegt nicht erst der iPod von APPLE. Bereits der

erste WALKMAN von SONY überzeugte nicht nur durch sein technisches Konzept sondern durch eine für die damalige Zeit revolutionäre Gestaltung.

All diese Beispiele zeigen, dass bei der Durchsetzung neuer Ideen und Innovationen gestalterischen Aspekten häufig eine fundamentale Rolle zukommt. Mehr noch: Das Design sollte integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein und von der Führungsspitze her gelebt werden. Steve Jobs, der CEO von Apple, ist nur ein Beispiel dafür, dass ein veritables

Design muss zum integralen Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

„Design Entrepreneuring“ für die Realisierung wirklicher Designerfolge unerlässlich ist. Weitere Design-Entrepreneure wie Wendelin von Boch (Villeroy & Boch), James Dyson (Dyson Staubsauger), Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell (Faber-Castell), Fritz Hahne (Wilkhahn), Wilhelm Josten (Butlers), Michael Thonet (Thonet Stühle) sowie für den Automobilbereich natürlich Alexander Ferdinand Porsche (911) sowie Henry Ford (T-Modell) unterstreichen diese Hypothese. In der Vergangenheit waren es dabei häufig externe Designer, die in engem Schulterschluss mit der Unternehmensführung für eine nachhaltige Designpolitik im Unternehmen gesorgt haben. Beispielfähig hierfür stehe Peter Behrens (AEG), Franco Clivio (GARDENA), Hans Domizlaff (SIEMENS, REEMTSMA), Dieter Rams (BRAUN) und natürlich Raymond Loewy (SHELL, COCA COLA, LUCKY STRIKE, GREYHOUND etc.).

In Anlehnung an Gifford Pinchots „Intrapreneuring“⁹⁸ ist das Design Entrepreneuring jedoch keinesfalls eine Aufgabe, die nur vom CEO oder einem externen Designer ausgeübt werden sollte. Ein „**pro-aktives Design Entrepreneuring**“ als „Prozess einer konsequenten, strategisch fundierten und kreativen Gestaltungsarbeit im Unternehmen“ ist heute meist das Ergebnis von Teamarbeit. Das lässt sich selbst für solche Unternehmen feststellen, die mit Design auf den ersten Blick zunächst wenig am Hut haben. Der Pneumatikhersteller FESTO ist so ein Beispiel. Obwohl eigentlich in einer eher designfremden Sparte ansässig, leistet sich das Unternehmen seit Jahren ein hausinternes Designbüro. Ähnlich der OEM-Zulieferer FLEXTRONICS, der vor geraumer Zeit den führenden Designdienstleister FROG DESIGN übernommen hat, um die eigene Engineering- und Fertigungskompetenz durch eine entsprechende Gestaltungskompetenz zu ergänzen. Diese Beispiele sollten keineswegs zu dem Irrglauben verleiten, Design sei eine Aufgabenstellung, die man wenn schon nicht auf einzelne Personen, dann doch wenigstens auf spezialisierte Teams übertragen könnte. Gerade in großen Konzernen ist Design heute zu einem hoch komplexen Prozess geworden, in dem meist eine Vielzahl von Personen interagieren, zahlreiche Detailaufgaben absolvieren und enorme Ressourcen gebunden werden (vgl. Abbildung II-22).

Mehr noch: In den extrem ausdifferenzierten, hoch kompetitiven und dynamischen Umfeldern, in denen sich Unternehmen heute bewegen, muss das Design zum integralen nicht additiven Bestandteil der allgemeinen Entwicklungs-, Vermarktungs- und Managementprozesse des Unternehmens werden. Der amerikanische Managementguru und Erfolgsautor Tom Peters hat deshalb schon vor Jahren mit Recht festgestellt: „Design is so critical, it should be on the agenda of every meeting in every single department“⁹⁹. Es ist logisch, dass unter diesen Bedingungen Designerfolge nicht mehr alleine dem Zufall überlassen werden können. Sie sind, um mit Ludwig Mies van der Rohe zu sprechen, vielmehr das Resultat kleinteiliger und äußerst umfangreicher Entwicklungsprozesse, in denen das Design, wie jeder andere Erfolgsfaktor im Unternehmen auch, gezielt ‚gemanagt‘ werden sollte.

⁹⁸ Siehe Pinchot 1985

⁹⁹ Peters 2003

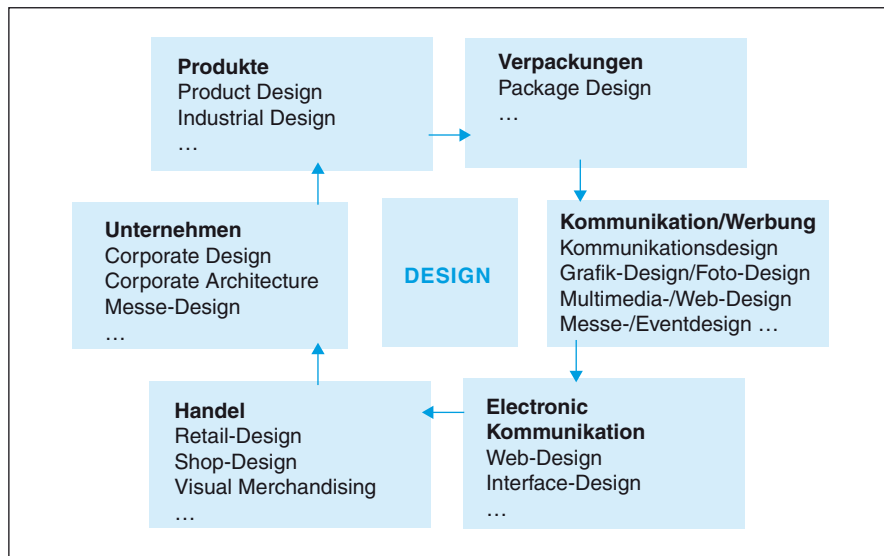


Abbildung II-22: Handlungsfelder im Unternehmen
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)

5.2 Design Management und Strategisches Design

5.2.1 Design Management

Design Management hat die Steuerung der Gestaltungsprozesse im Unternehmen zur Aufgabe

Unter Design Management ist in Anlehnung an Brigitte Borja de Mozota ganz allgemein die Steuerung der umfassenden Gestaltungsprozesse in Unternehmen zu verstehen.¹⁰⁰ Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Design-Teildisziplinen, einer steigenden wirtschaftlichen Bedeutung von Designprojekten und der Vielzahl von Entscheidungsträgern, die im Unternehmen mit Designfragen beschäftigt sind, wird deutlich, dass man integrierte Designprozesse nicht dem Zufall überlassen kann. Sie bedürfen vielmehr einer umfangreichen Planung, Steuerung und Kontrolle, wie sie auch in anderen Unternehmensbereichen zum Einsatz kommen: „Design lässt sich nicht losgelöst betrachten und steuern, sondern nur als ein komplexes, integriertes Ganzes im Rahmen eines Gesamtsystems. Voraussetzung für die volle Wirksamkeit des Designs im Unternehmen ist ein Management, das dieses Potenzial lenkt, gestaltet und entwickelt“¹⁰¹.

Bedingung dafür ist, dass das Management im Sinne einer „Design Governance“ die eigene strategische und operative Designverantwortung erkennt und in einem Design-Management-Konzept mit ausreichender Entscheidungskompetenz verankert. Jenes steht nicht in Konkurrenz zum Marketing Management, sondern verwirklicht – gleichberechtigt und in enger Vernetzung mit diesem – das anspruchsvolle Ziel der Entwicklung und Steuerung langfristig wirksamer Wettbewerbsvorteile. Es ist vor diesem Hintergrund zunächst auch unerheblich, ob Designziele auf der Ebene der Produkt- und Sortimentsgestaltung oder der Entwicklung einer integrierten Kommunikation

¹⁰⁰ Siehe de Borja Mozota 2003

¹⁰¹ Kern, Maser 2000

mit dem Ziel der Umsetzung eines unverwechselbaren Marken-Designs festgelegt werden. Wettbewerbswirksame Designstrategien brauchen eine systematische Planung, ständige Förderung im Unternehmen und eine umsichtige Steuerung durch ein vernetzt denkendes Design-Management. Sie müssen fest in der Unternehmensphilosophie verankert sein.

Definiert man in Anlehnung an Aloys Gälweiler „Strategie“ als Prozess der Auseinandersetzung mit Erfolgspotenzialen (im Unterschied zu operativen Erfolgen) eines Unternehmens,¹⁰² so wird deutlich, warum das Design Management neben einer operativen immer auch eine inhärent strategische Dimension besitzt. „Strategisches Design“ bedeutet somit zunächst nichts anderes, als das Design im Hinblick auf seine jeweiligen Erfolgswirkungen und Erfolgsvoraussetzungen im Wertschöpfungsprozess zu bewerten und an seinen effektiven zukünftigen Erfolgspotenzialen auszurichten. „Strategisches Design Management“ wiederum bedeutet, dass man im Unternehmen die aktiven Voraussetzungen dafür schafft, diese Erfolgspotenziale zukünftig auch erfolgreich umsetzen zu können (vgl. Abbildung II-23).

„Strategisches Design“ heißt: Das Design ist an den künftigen Erfolgspotenzialen des Unternehmens auszurichten

5.2.2 Ebenen des Design Managements

Wenn in der Theorie und Praxis vom Design Management die Rede ist, dann wird darunter häufig nur die operative Steuerung von Designprozessen verstanden. Hierzu zählen beispielsweise Aufgaben wie die Organisation von konkreten Designprojekten, Auswahl und Briefing von Designpartnern, Budgetierung und Kostenkontrolle und die Abstimmung von Designentscheidungen mit anderen wichtigen Entscheidungstatbeständen im Unternehmen (F&E, Marketing, Vertrieb, Finanzen etc.).

Neben dieser operativen Dimension besitzt das Design Management jedoch vor allem auch eine wichtige strategische Funktion. Unter dem strategischen Design Management sind all die Voraussetzungen zu verstehen, die ein Unternehmen schaffen muss, damit die operativen Designprojekte tatsächlich zum Erfolg geführt werden können. Neben Fragen der grundsätzlichen Designorganisation zählen dazu vor allem auch Fragen der Designstrategie, deren Aufgaben wie folgt markiert werden können: Einbettung der Designaktivitäten in das Markenkonzept, Identifikation relevanter Stilgruppen, Verknüpfung der Designarbeit mit der langfristigen Produkt- und Sortimentsstrategie sowie eine designorientierte Trend-, Markt- und Konzeptforschung. Nachfolgend werden die wesentlichen Inhalte und Aufgaben des operativen wie strategischen Design Managements im Einzelnen näher beschrieben.

Operatives Design Management

Kernzielsetzung des operativen Design Managements ist eine möglichst reibungslose Organisation von Gestaltungsprozessen im Unternehmen. Dabei kann zwischen den zwei Ebenen eines internen Design Managements (= Steuerung von Designprozessen im Unternehmen) sowie des externen Design Managements (= Auswahl, Briefing, Steuerung und Kontrolle externer Designpartner) unterschieden werden (Abbildung II-24).

Ziel des operativen Design Managements ist eine möglichst reibungslose Organisation von Gestaltungsprozessen im Unternehmen

Was den internen Produkt-Designprozess betrifft, so lässt sich dieser grundsätzlich in sechs Phasen unterteilen: Die Ideenentwicklungs- und Konzeptionsphase, eine Modellentwicklungs- und Prototypingphase, eine detaillierte Testphase,

¹⁰² Siehe Gälweiler, Schwaninger 2005

Kernaufgaben des strategischen Design Managements

- Formulierung einer unternehmens-, marken- und produktorientierten Designstrategie
- Entwicklung von Designleitbildern für alle Design-Aktivitäten im Unternehmen
- Etablierung einer designorientierten Trend-, Konzept- und Bedarfsforschung
- Bewertung von Design-Know-how und Designpotentialen im strategischen und operativen Designprozessen
- Inhaltliche und organisatorische Integration der strategischen Designarbeit in den interdisziplinären Innovations- und Produktentwicklungsprozess im Unternehmen (Unternehmensstrategie + Design, Engineering + Design, Marketing + Design)
- Aufstellung und Steuerung von Leitlinien für das Corporate-Design bzw. für die langfristig zu entwickelnde Marken- und Unternehmensidentität
- Integrative Koordinierung aller Design-Aktivitäten im Unternehmen sowie die permanente Überprüfung ihrer Ergebnisse

*Abbildung II-23: Strategisches Design und Design Management
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)*

die eigentliche Herstellungsphase und den anschließenden Prozess der Vermarktung und des Verkaufs (vgl. Abbildung II-25).

Von entscheidender Bedeutung in der Aussteuerung dieser Prozesse ist, dass Unternehmen hierbei einen kontinuierlichen „Stage-Gate-Prozess“ verfolgen, in dem klare Teilphasen definiert und die Übergänge zur jeweils nächsten Stufe durch präzise Entscheidungsvorgaben bestimmt sind (siehe Abbildung II-26).

Viele Neuproduktentwicklungen scheitern nicht zuletzt daran, dass eine solch klare Prozessregelung im Gestaltungsprozess fehlt und entsprechend Probleme beim Design erst zu spät im Entwicklungsprozess erkannt werden. Hinzu kommt, dass bei Nicht-Einhaltung der Stage-Gate-Regeln erhebliche Kosten für Unternehmen entstehen können. So fallen viele Kosten zwar häufig erst am Ende von Entwicklungsprozessen an; sie werden jedoch häufig am Anfang des Gestaltungsprozesses bereits determiniert. Durch ein operatives Design Management werden Unternehmen in die Lage versetzt, ihre Kostenkontrolle deutlich zu verbessern (vgl. Abbildung II-27).

Beispiele für Formen der Organisation des Designs

Externe Design-Dienstleister

Externe Designer

Externes Design-
NetzwerkExterne Design-
BeratungDesign-Markt-
forschung

Interne Design-Organisation

Interne Designer

Interne Designabteilung

Internes Design Management

Eingliederung des Designs in die sonstige Organisation

Eigener
FunktionsbereichTeil von F&E,
Marketing, Einkauf

Stabsfunktion

Spin-Off

Design-Hierarchieebenen

Designer

Design
ProjektleiterDesign
ManagerLeiter Design, Chief
Design Officer (CDO)Design
Steering Board

Abbildung II-24: Formen der internen und externen Designorganisation
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)

Dies bedingt auch, dass das Design nicht erst am Ende, sondern bereits am Anfang mit in die Entwicklungsbemühungen von Unternehmen integriert wird. Treten aufgrund schlechter Briefings, unzureichender strategischer Orientierungen oder fehlender klarer Entscheidungskriterien am Ende des Entwicklungs- und Gestaltungsprojektes Änderungen auf, dann werden dadurch erhebliche Kosten verursacht, die häufig zu einer Überziehung der Entwicklungsbudgets führen.

Eine weitere Kernaufgabe des operativen Design Managements besteht in der Auswahl, dem Briefing und der Steuerung externer Designpartner. Viele Unternehmen sind mit dieser Aufgabenstellung deutlich überfordert. Ihnen fehlt die notwendige Transparenz am Markt, oder aber sie folgen in ihren Entscheidungen rein geschmäckerlichen Überlegungen. Wie die Abbildungen II-28 und II-29 zeigen, sollten bei der Auswahl der Designpartner wie beim Briefing und der Bewertung von Designdienstleistungen keineswegs nur ästhetische Faktoren herangezogen werden. Mindestens genauso wichtig sind Kriterien wie zum Beispiel Erfahrung und Know-how, Kosteneffizienz und Termintreue oder aber die Kongruenz der entwickelten Designs zu den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens.

Um in den unterschiedlichen Bereichen, in denen Unternehmen heute gestalterisch tätig sind (im Corporate Design, im Produktdesign, im Markendesign, beim Packaging, in der klassischen Werbung, in der Verkaufsförderung und beim Retail Design etc.) einen einheitlichen Marktauftritt sicherzustellen, greifen diese mehr und mehr auch auf integrative Design-Guidelines zurück. Die konkrete Ausformulierung derartiger Guidelines wie auch die Überwachung ihrer Einhaltung ist dabei im Grenzbereich zwischen dem

Die „make-or-buy“-
Frage im Design
Management

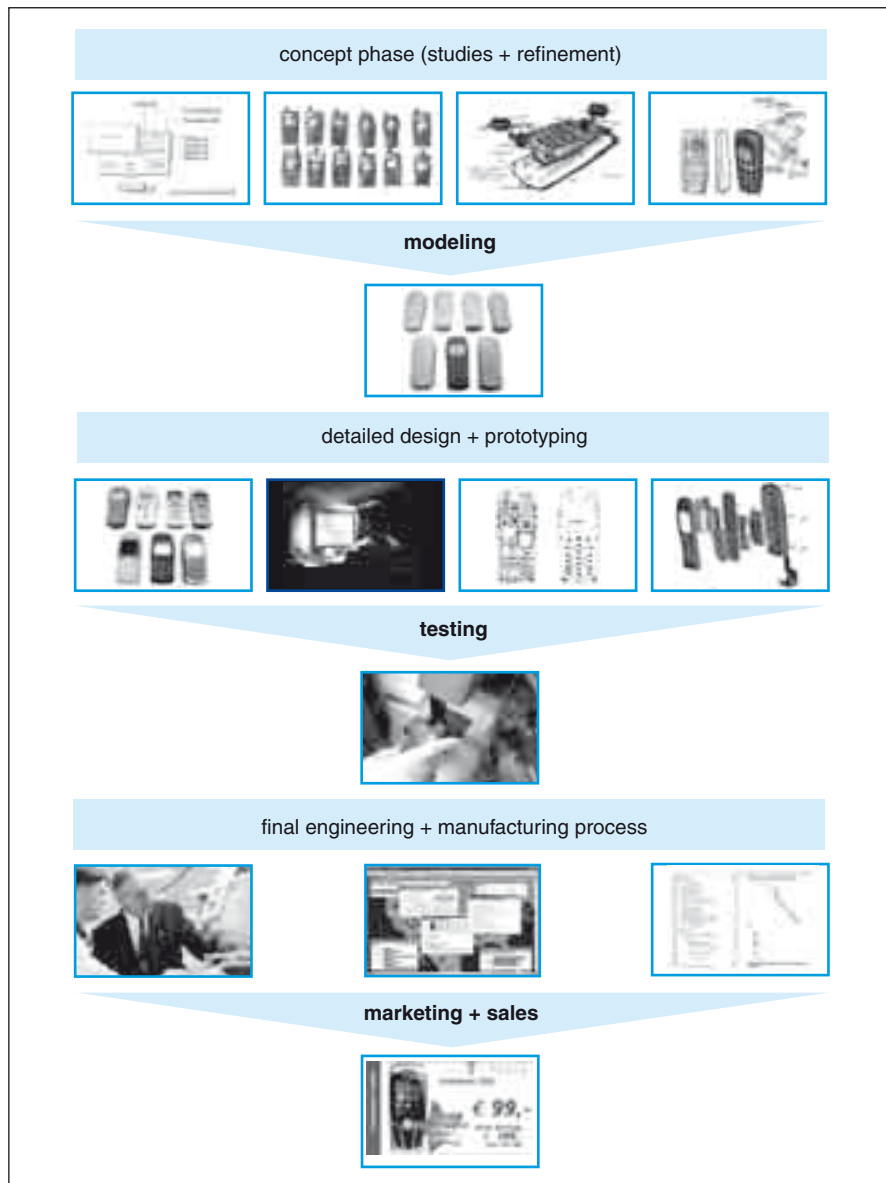


Abbildung II-25: Stufen des Designprozesses
(Quelle: Herrmann 2006)

operativen und dem strategischen Design Management anzusiedeln. Insofern es sich hierbei nur um operative Gestaltungsraster für einzelne Gestaltungsbereiche (zum Beispiel den Umgang mit Logos oder die Gestaltung von Anzeigen) handelt, sind diese dem operativen Design Management zuzuordnen. Insofern sie aber die Sicherstellung eines ganzheitlichen Unternehmensauftritts über verschiedene Anwendungsbereiche betreffen, fallen sie in den Bereich des Strategischen Design Managements.

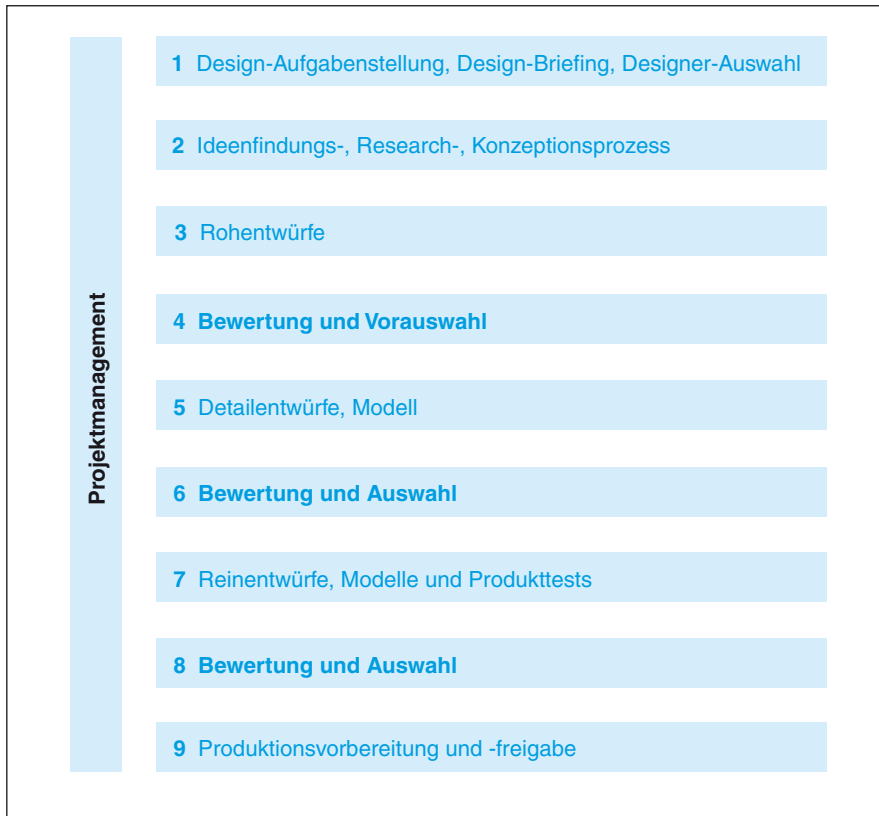


Abbildung II-26: Idealtypischer Stage-Gate-Prozess
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)

Strategisches Design Management

Während sich das operative Design Management mit der Vorbereitung, Steuerung und Abwicklung konkreter Designprojekte beschäftigt, ist es Aufgabe des strategischen Design Managements, die Voraussetzungen für zukünftige Designerfolge am Markt zu schaffen und das Unternehmen insgesamt für die Wichtigkeit des Designs zu sensibilisieren. Neben der Sicherstellung der für zukünftige Designerfolge benötigten Designressourcen und Designkompetenzen (Design Know-how, Designstrukturen, Designprozesse, Designbudgets etc.) umfasst das Strategische Design Management daher vor allem auch die für die Realisierung erfolgreicher Designstrategien notwendigen Aspekte der Designplanung, Designsteuerung, Designbeurteilung, Designkommunikation und -legitimation sowie eine übergreifende Designkontrolle (siehe Abbildung II-30).

Strategisches Design Management schafft die Voraussetzungen für künftige Designerfolge

Wie wichtig die strategische Bedeutung des Design Managements für Unternehmen geworden ist, lässt sich unter anderem an den zahlreichen Schnittstellen erkennen, die das Design heute im Unternehmensalltag besitzt. Neben den hinreichend bekannten Verknüpfungen zur Produktpolitik, der Forschung und Entwicklung und der Unternehmenskommunikation gewinnen auch andere Schnittstellen, zum Beispiel die zur Preis- und Distributionspolitik, zunehmend an Bedeutung. So haben am Markt häufig

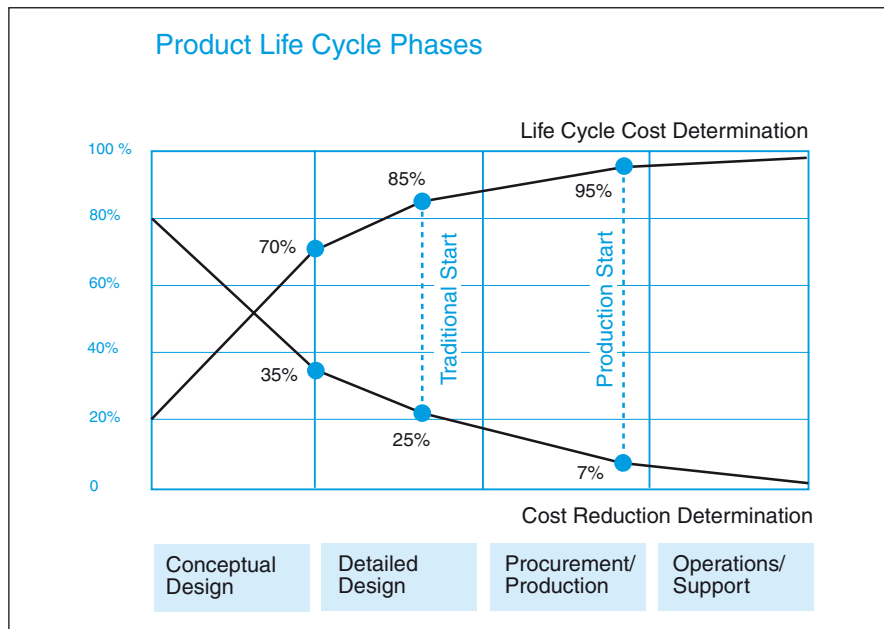


Abbildung II-27: Anfallende Kosten im Produktentwicklungsprozess
(Quelle: Herrmann, Möller 2006)

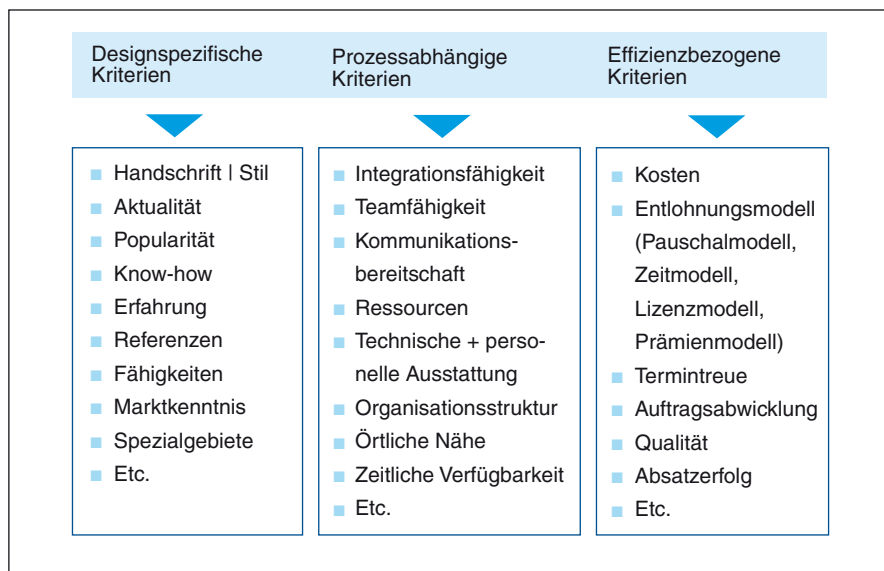


Abbildung II-28: Kriterien bei der Auswahl von Designpartnern
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)

nur visuell überlegene und profilstarke Produkte überhaupt eine Chance, sich dem immer aggressiveren Preiswettbewerb zu entziehen. Eine höhere Preispositionierung und die nachhaltige Realisierung so genannter „Preis-Premiums“ setzen jedenfalls

Design-Briefing

1 Aufgabenstellung

Kurze Beschreibung des Designprojektes (was soll gestaltet werden) sowie der zentralen Projektparameter (Ansprechpartner, zeitlicher Rahmen etc.)

2 Projekt-Hintergrund

Beschreibung der Projekthintergründe, z. B. Ziele, die mit dem Produkt erreicht werden sollen, Zielgruppen, Positionierung + Marktsegmentierung, Wettbewerb, Trends, Imagefaktoren, Strategische Verkaufsziele etc.

3 Projekt-Vorgaben

Beschreibung der wichtigsten Projekt-Restriktionen (Zeit- und Kostenbudget); detaillierter organisatorischer Rahmen; evtl. auch konkrete stilistische und produktbezogene Vorgaben (Bsp. Materialien, Stilprinzipien, Formen- und Produktsprache, Gewichte, Formate, Ergonomien, Haptik etc.) sowie definierte Milestones bzw. Stage-Gates

Abbildung II-29: Wichtige Aspekte eines Design-Briefings
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)

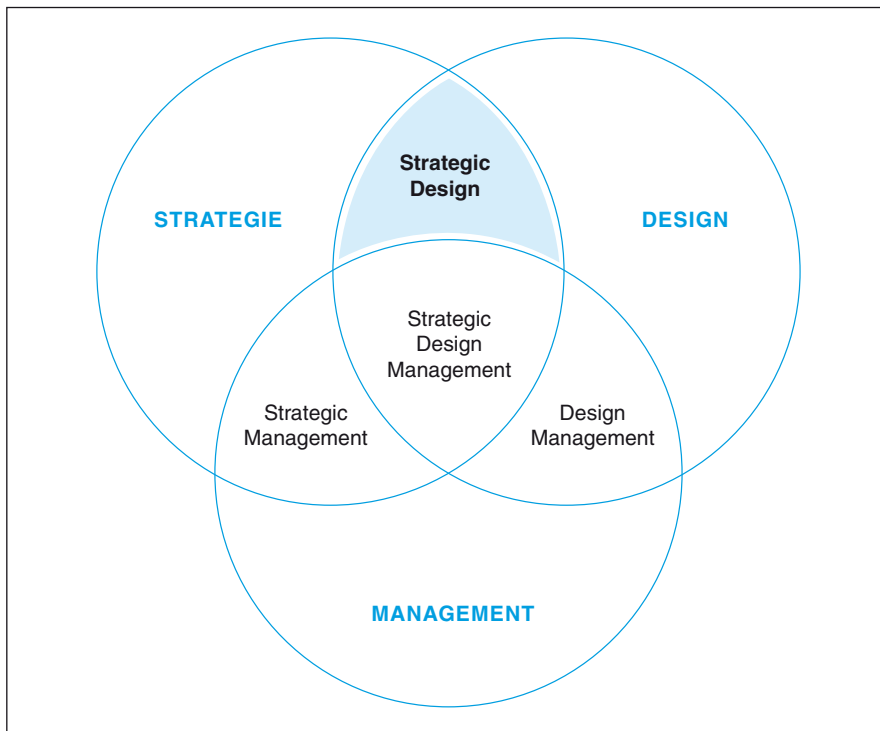


Abbildung II-30: Kernaufgaben des strategischen Design Managements
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)

voraus, dass für den Kunden ein deutlich wahrnehmbarer Mehrwert existiert. Ein auf die Marke und das Produkt abgestimmtes Designkonzept kann helfen, genau diesen Mehrwert zu schaffen. Auch in vertrieblicher Hinsicht und bei der Positionierung im Handel kommt dem Design eine immer wichtigere Rolle zu. So haben es gut gestaltete Produkte deutlich einfacher, eine Top-Platzierung im Handel zu erzielen. Um nur ein Beispiel zu nennen: Elektronikhändler, die früher nie daran gedacht hätten, die Marke APPLE in ihr Sortiment aufzunehmen, kommen heute um die Aufnahme des iPods in ihr Angebot an MP3-Playern kaum mehr herum. Der iPod hat sich darüber hinaus als hervorragender „Türöffner“ für das restliche Produktportfolio der Marke erwiesen.

5.3 Neue Instrumente im Strategischen Design Management

Eine zentrale Ebene des strategischen Design Managements ist in der Entwicklung zukunftsfähiger Designstrategien zu sehen. Dabei wird in der Praxis nicht selten der Versuch unternommen, klassische Instrumente der Markt- und Trendforschung, der Marktsegmentierung sowie der Produkt- und Markenpositionierung auf den Bereich des Designs zu übertragen. Klassische Instrumente der Marktforschung und des strategischen Managements erweisen sich in der Praxis jedoch häufig als wenig geeignet, um auf ihrer Basis wirksame Designstrategien zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen. So werden etwa bei vielen Neuprodukttests innovative Spitzen vorschnell abgeschnitten. Die Marktforschung verkommt dabei oft zu einer Art Alibiforschung, die Werturteile der Design-Verantwortlichen gegenüber der Unternehmensspitze abzusichern versucht. Statt zukunftsweisende Konzepte voranzutreiben, wird mit wenig geeigneten Methoden dabei häufig nur das getestet, was einem größtmöglichen Konsens entspricht. Wirklich innovative und damit oft auch erfolgsträchtige (Design)Konzepte haben wenig Chancen, dieses Procedere zu überleben.

Genauso problematisch ist die Bestimmung von Design-Zielgruppen mit herkömmlichen Segmentierungsverfahren. Designorientierte Stilgruppen liegen in der Regel quer zu klassischen Milieus und Haltungsgruppen. Laut Prof. Dirk Frank (Fachhochschule Pforzheim) zählt die Entwicklung neuer Marktforschungs- und Planungstools für das Design entsprechend zu den „zentralen Innovationsaufgaben“ im Marketing sowie im Design Management.¹⁰³ Ohne dabei den Anspruch der Vollständigkeit zu erheben, sollen anhand der folgenden Methoden und Instrumente Wege aufgezeigt werden, wie mithilfe innovativer strategischer Verfahren eine neue Qualität im Strategischen Design Management von Unternehmen erzielt werden kann.

5.3.1 Designorientierte Trend- und Marktforschung

Die erfolgreiche Gestaltung von Produkten setzt die Anwendung geeigneter Tools voraus

Wer heute erfolgreich Produkte gestalten will, kann sich dabei nicht mehr nur ausschließlich auf das eigene Gespür verlassen. Zu breit ist das Stiluniversum heute geworden, so vielfältig, aber auch dynamisch ist der Möglichkeitsraum an verwendbaren Technologien, Materialien, Farben, Anwendungsmöglichkeiten etc. Um hier früh genug die für die eigene Arbeit benötigten Impulse generieren zu können, gewinnt eine systematische und umfassende Frühaufklärung im Design zunehmend an Bedeutung. Klassische Instrumente der Trend- und Zukunftsforschung reichen hierfür in der Regel nicht aus, da sie Designaspekte nur unzureichend erfassen. Neben der Expertise von

¹⁰³ Vgl. Herrmann et al. 12.09.2005

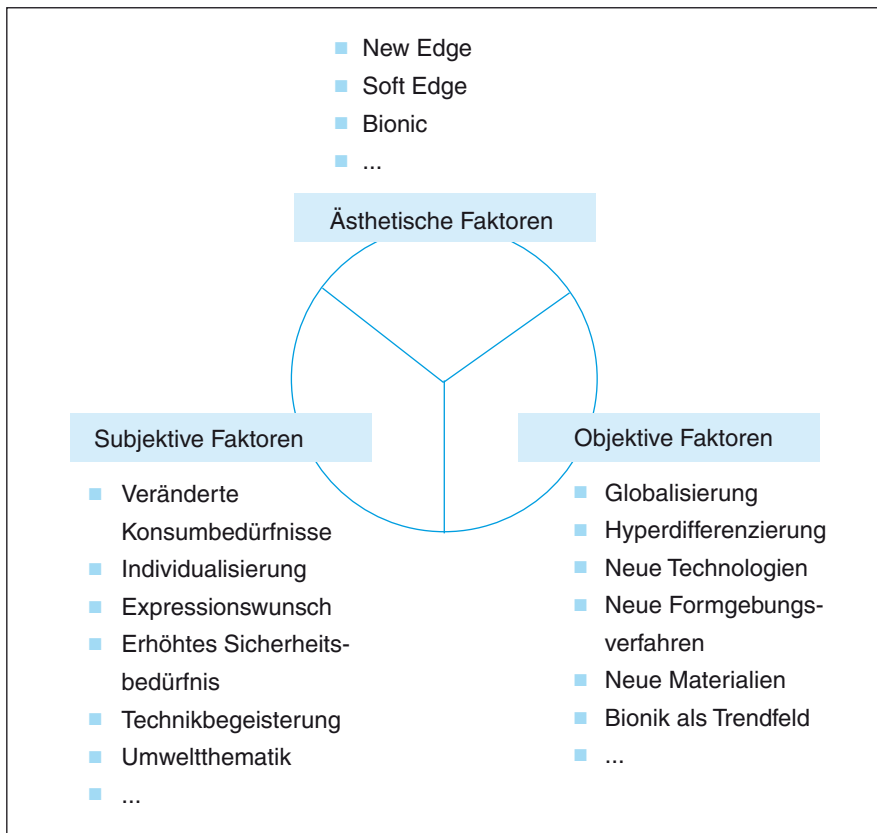


Abbildung II-31: Trendanalysen nach dem Modell der Produktwirkungsanalyse
(Quelle: Herrmann, Möller 2006)

Design-Trendexperten wie Li Edelkoort greifen Unternehmen dabei zunehmend auf spezialisierte Dienstleister – wie zum Beispiel das Color & Material Lab von designafairs oder die Fachmesse Materialica – zurück, die jeweils einen hoch aktuellen Überblick über die wichtigsten Neuentwicklungen im Materialbereich anbieten. Darüber hinaus werden auch Experten-Panels im Designbereich immer wichtiger. Wer heute wissen will, welche Trends sich im Design morgen durchsetzen werden, sollte sich dabei auf das Urteil nicht nur eines, sondern möglichst unterschiedlicher Experten verlassen.

Von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche strategische Planung von neuen Designkonzepten ist darüber hinaus die frühzeitige Verknüpfung von ästhetischen mit objektiven wie subjektiven Entwicklungen im Marktumfeld, wie sie etwa die von Christoph Herrmann, Dirk Lubkowitz und Alex Buck entwickelte Produkt-Wirkungstriade vorsieht (vgl. Abbildung II-31).¹⁰⁴

Hinter zahlreichen Stiltrends – wie zum Beispiel den Stilprinzipien eines „New Edge“ oder aber eines „Bionic Designs“ (Abbildung II-32) – lassen sich nämlich durchaus Verknüpfungen zu allgemeinen Entwicklungen im Designumfeld erkennen (neue Ma-

¹⁰⁴ Siehe Buck et al. 1998

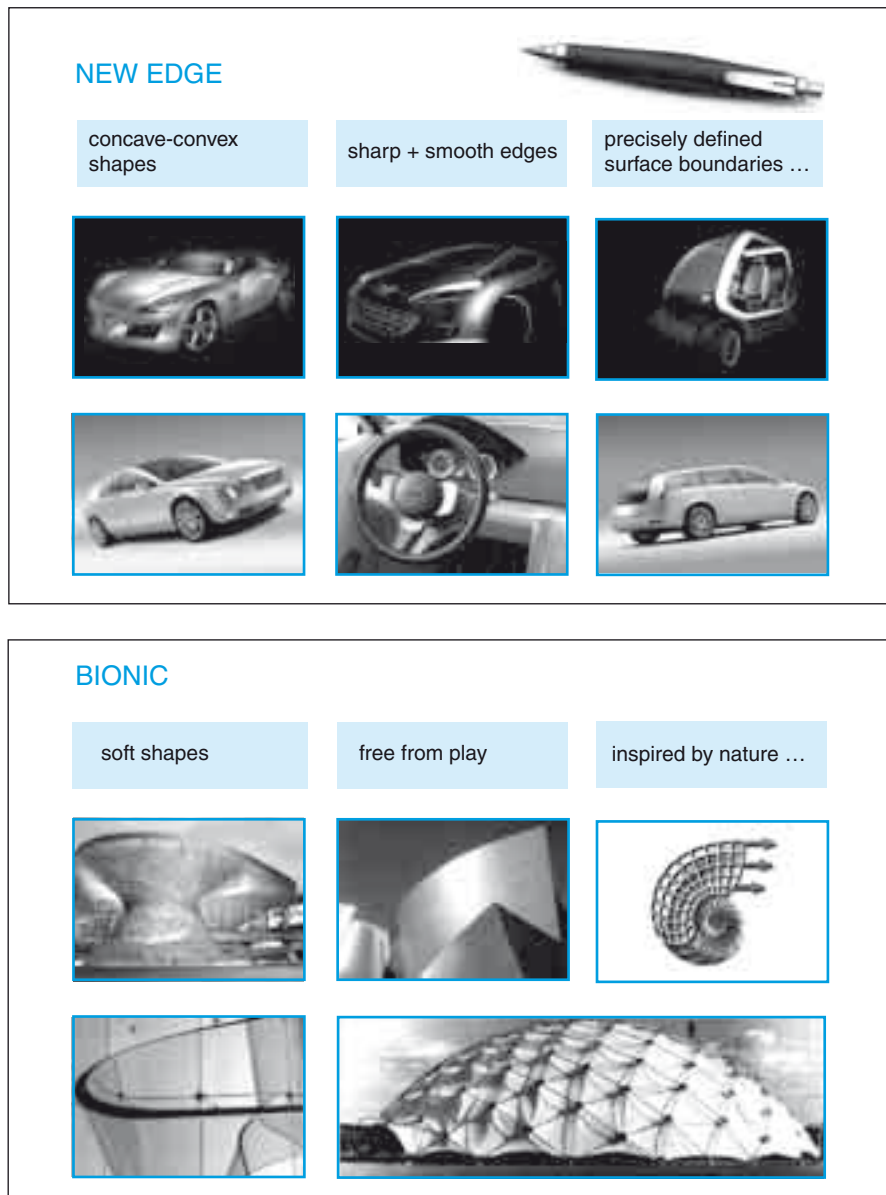


Abbildung II-32: Stilwelten „New Edge“ und „Bionic“
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)

terialien und Technologien, veränderte Konsumbedürfnisse, gestiegenes Umweltbewusstsein, erhöhtes Sicherheitsbedürfnis, Expressionswunsch etc.).

Empfehlenswert ist, eine „Design Clinic“ möglichst frühzeitig einzusetzen

Ein weiterer wichtiger Ansatz bei der Entwicklung neuer strategischer Design Management Tools ist der Bereich der Design Clinics. Diese werden in der Regel viel zu spät durchgeführt, nämlich immer dann, wenn die Designlösungen zumindest als Prototypen bereits fertig vorliegen. Hier

gilt es, bereits in viel früheren Phasen so genannte Konzept-Clinics einzusetzen, deren Ziel es weniger ist, ein endgültiges Design abzutesten, als vielmehr wichtige Impulse für die Gestaltungsarbeit selbst zu erhalten. Auch die so genannten Design-Potenzial-Analysen sind dem Feld einer strategischen Trend- und Marktforschung im Design zuzuordnen. Im Vorfeld der Entwicklung einer Designstrategie sollten Unternehmen neben den inhaltlichen Klärungen der strategischen Unternehmens- und Markenausrichtung zunächst eine Designpotenzial-Analyse durchführen, um festzustellen, ob ein Unternehmen in der Gestaltung seiner Produkte beziehungsweise in seinem gesamten visuellen Auftritt prägnant und zum internationalen Wettbewerb anschlussfähig ist. Es gilt die Frage zu beantworten, welche Potenziale im Produktangebot vorhanden sind, auf die gegebenenfalls aufgebaut werden kann. Eine derart systematische Überprüfung der eigenen Design-Potenziale findet in der Praxis immer noch viel zu selten statt.

5.3.2 Design und Zielmarktsegmentierungen

Großer methodischer Aufwand wird heute überall dort betrieben, wo es darum geht, die potenziellen Nutzergruppen neuer Produkte zu bestimmen. Nachdem die traditionellen soziodemographischen Merkmale (Alter, Bildungsstand, Geschlecht, Einkommen, Wohnort) weitgehend irrelevant geworden sind, geht es heute darum, die unterschiedlichen Lebensgewohnheiten (die durchaus diagonal zu klassischen demographischen Merkmalen verlaufen können) zu bestimmen und zu kategorisieren. Gerhard Schulze hat in seiner kultursoziologischen Untersuchung zur „Erlebnisgesellschaft“ (1992) ein Lebensstilraster vorgestellt, das sich aus fünf zentralen „Milieus“ zusammensetzt: dem Niveau-, dem Harmonie-, dem Selbstverwirklichungs-, dem Unterhaltungs- und dem Integrationsmilieu. Einen ganz ähnlich strukturierten, stärker marktorientierten Ansatz der Zielmarktbestimmung vertreibt seit Beginn der Achtzigerjahre das Unternehmen Sinus Sociovision. In regelmäßigen Abständen veröffentlicht Sinus Milieucharts, in denen die grundlegenden Wertorientierungen unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppierungen zum Ausdruck kommen.

Obwohl sich diese Zielgruppenraster in der Marketingforschung in den letzten 15 Jahren erfolgreich durchgesetzt haben und inzwischen fast schon zu so etwas wie einer Währung im strategischen Planungsprozess von Unternehmen geworden sind, besitzen sie im Umgang mit Designfragen eine nur untergeordnete Relevanz. So zeigt die Praxis immer wieder, dass ästhetische, aber auch allgemeine produktgruppenbezogene Präferenzen nur bedingt milieuabhängig sind und häufig sogar quer zu gesellschaftlichen Schicht- und Wertmodellen liegen (vgl. Abbildung II-33).

5.3.3 Design und Positionierung

Genauso schwierig und eigenwillig wie die Zielmarktsegmentierung ist auch die ästhetische Positionierung von Unternehmen, Marken und Produkten. Lassen sich diese im Kontext rationaler Faktoren – wie zum Beispiel dem Preis oder der Qualität – noch relativ einfach positionieren, so gelingt dies beim Design nur schwer, da die stilistischen Möglichkeitsräume heute extrem vielschichtig und komplex geworden sind. Wichtig für designstrategische Positionierungen ist daher weniger die Bestimmung von Ist-Positionen im aktuellen Marktumfeld als vielmehr die Herausbildung einer eigenen Produkt- und Designsprache über umfassende stilistische Grundprinzipien, wie sie weiter unten im Kontext der Ausformulierung von Designprinzipien und Designleitbildern anschaulich dargestellt werden. Die Übersetzung allgemeiner Unternehmens- und Markenwerte in konkrete Designvorgaben stellt dabei eine zentrale und in vielen Un-

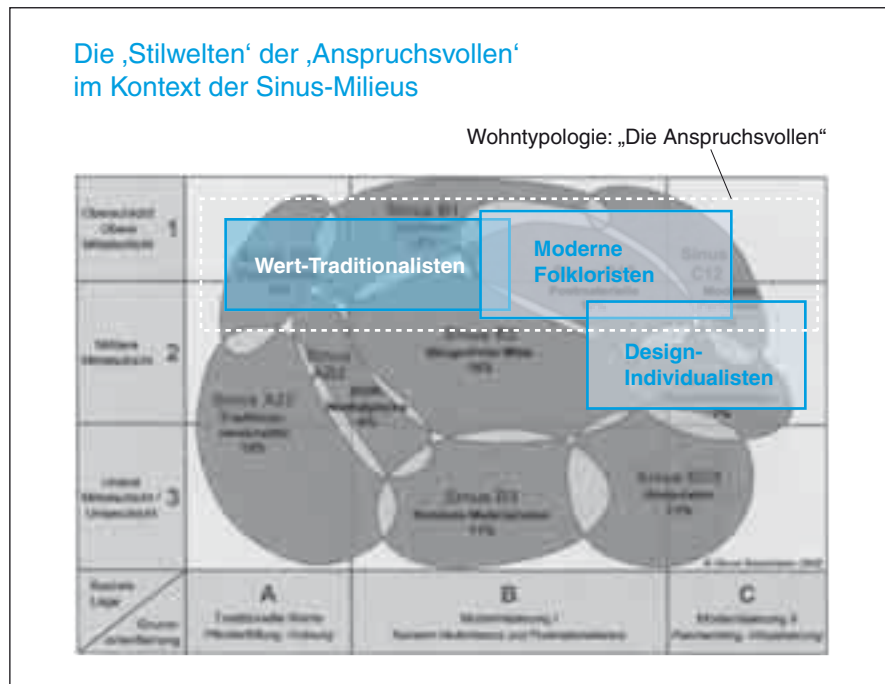


Abbildung II-33: Stilgruppen versus Zielgruppen
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)

ternehmen noch ungelöste Herausforderung für das Strategische Design Management der Zukunft dar (vgl. II-34).

5.3.4 Design-Roadmaps

Die Design-Roadmap ist ein geeignetes Tool zur Weiterentwicklung der Designstrategie

Die Entwicklung einer auf Konsistenz, Selbstähnlichkeit, aber auch auf Veränderungsfähigkeit angelegten Designstrategie bedarf einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der Zukunft. Hierbei geht es nicht nur darum, zukünftige Trends im Design sichtbar zu machen. Vielmehr müssen auch die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten in einem zukünftigen Marktumfeld zu einem möglichst frühen Zeitpunkt ausgelotet und dabei ein konkreter designstrategischer Entwicklungspfad bestimmt werden, der von der Zukunft bis in die Gegenwart reicht (und nicht umgekehrt von der Gegenwart in die Zukunft). Dass ein derartiges Ziel nicht auf der Basis linearer Planungsmethoden oder mathematischer Extrapolationen gelingen kann, muss nicht näher erläutert werden. Als Alternative zu herkömmlichen Planungsverfahren hat sich jedoch das vor allem in der Automobil- und Elektronikindustrie verbreitete Arbeiten mit Design-Roadmaps erwiesen. Roadmaps haben das Ziel, die zukünftige Weiterentwicklung der eigenen Designstrategie durch die visuelle Darstellung aufeinander abgestimmter Produktgenerationen zu beschreiben. Mit diesem planerischen Vorgehen wird nicht nur eine hohe Verlässlichkeit im Sinne einer lückenlosen Produktportfolio-Planung realisiert, sondern auch – und dies ist für das Design von tragender Bedeutung – die notwendige Anpassung neuer Produktgenerationen an sich verändernde und latent sichtbare Produkt- und Designbedürfnisse ermöglicht. In den vielseitigen Design-Entwicklungsprozessen können

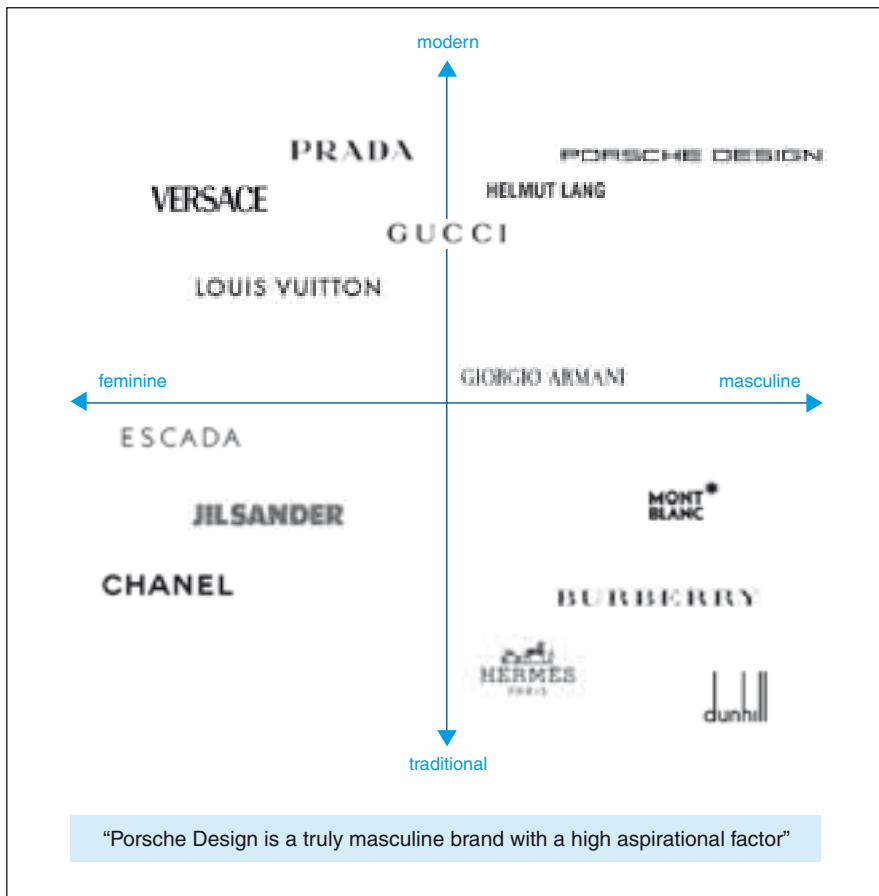


Abbildung II-34: Ästhetische Positionierung am Beispiel Porsche Design
(Quelle: Porsche Design)

Design-Roadmaps als visuelle Planungsinstrumente gesehen werden, die gestalterische Handlungsmöglichkeiten und Entwicklungsschritte im Spannungsfeld zwischen Gegenwart und Zukunft aufzeigen. Wie das Beispiel der vereinfachten Design-Roadmap von Peugeot illustriert, verfolgen Designroadmaps dabei vor allem das Ziel, zukünftige Designkonzepte wirkungsvoll mit heutigen Designangeboten zu verknüpfen (siehe Abbildung II-35). Nur so kann sichergestellt werden, dass eine Marke wie Peugeot immer aktuell und zeitgemäß bleibt und doch aus Sicht der Kunden im Hinblick auf die eigene Produkt- und Designsprache widererkennbar bleibt.

5.3.5 Leitbilder und Design-Guidelines

In Zeiten einer hohen Designkomplexität stellt die Entwicklung klarer Designleitlinien eine wichtige Voraussetzung für die Sicherstellung eines einheitlichen Marktauftritts von Unternehmen dar. Dies wird umso wichtiger, je arbeitsteiliger und dezentralisierter Unternehmen ihren gesamten Produkt- und Designentwicklungsprozess organisieren, wie es heute in nahezu allen Marktbereichen der Fall ist.

Designleitlinien stellen einen einheitlichen Marktauftritt sicher

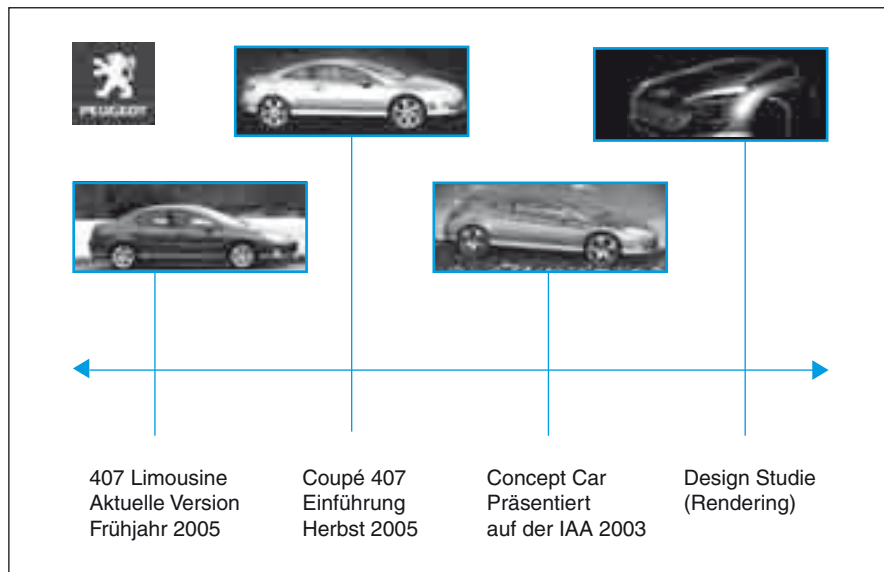


Abbildung II-35: Design Roadmaps am Beispiel Peugeot
(Quelle: Herrmann, Moeller 2006)

Im Zuge der Internationalisierung stehen Unternehmen bei ihrer Produkt- und Markenführung vor vielfältigen strategischen Entscheidungen, die unmittelbar auch das Design betreffen. Welche Besonderheiten zeichnen die unterschiedlichen Schlüsselmärkte aus, in denen sich das Unternehmen bewegt? Welche Bedeutung kommt dabei den zentralen Unternehmens- und Markenwerten, aber auch einem möglichst einheitlichen Auftritt des Unternehmens über Geschäftsbereichs- und Ländergrenzen hinweg zu? Wie global und wie lokal darf, soll oder muss ich im Markt agieren? Wie übersetzt man die eigenen Unternehmens- und Markenwerte entsprechend stimmig in übergreifende Gestaltungsleitlinien?

Diese Fragen verdeutlichen, wie wichtig eine sorgfältige produkt- und designbezogene Bedarfs- und Wahrnehmungsforschung über Ländergrenzen hinweg geworden ist. Und sie weisen darauf hin, dass ein zu enges, technokratisch-planerisches Verständnis in der Formulierung von Designleitlinien zu kurz greift. Marken- und Designleitbilder sollten daher bereits in der Phase ihrer Festlegung die unterschiedlichen Interessen und strategischen Ziele der Unternehmenszentrale und der verschiedenen Standorte und Landesgesellschaften berücksichtigen. Diese integrative Entwicklung ist enorm wichtig, denn nur wenn alle verantwortlichen Akteure die definierten Leitlinien als eine Art Selbstverpflichtung im täglichen Handeln begreifen, wird eine internationale Marken- und Designführung möglich und erfolgreich sein.

Darüber hinaus braucht es neue Instrumente, die eine direkte Verknüpfung allgemeiner Unternehmens- und Markenleitbilder mit konkreten Designleitbildern erlauben. Beide Bereiche sind in der strategischen Unternehmensentwicklung noch weitgehend voneinander getrennt. In diesem Kontext wird das Arbeiten mit Bilder-, Stil-, Material- und/oder Farbcollagen überaus wichtig. Zum einen helfen derartige Collagen, den gestalterischen Möglichkeitsraum einzugrenzen, zum anderen unterstützen sie die notwendige Konsens- und Entscheidungsfindungen auf dem Weg zu verlässlichen Design-Guidelines.

Während für den Bereich des Corporate Designs und/oder der werblichen Kommunikation visuelle Design-Guidelines und Style-Books heute fast schon zum selbstverständlichen Repertoire vieler Unternehmen gehören, ist dies für den Bereich des Produkt-Designs häufig noch nicht der Fall. Matti Karjalainen hat am Beispiel der Marke Volvo beispielhaft aufgezeigt, wie sich auf der Basis produktsprachlicher Überlegungen Markenwerte relativ einfach in konkrete Designvorgaben für das Produkt-Design übersetzen lassen (vgl. Abbildung II-36). In der Weiterentwicklung solcher Ansätze

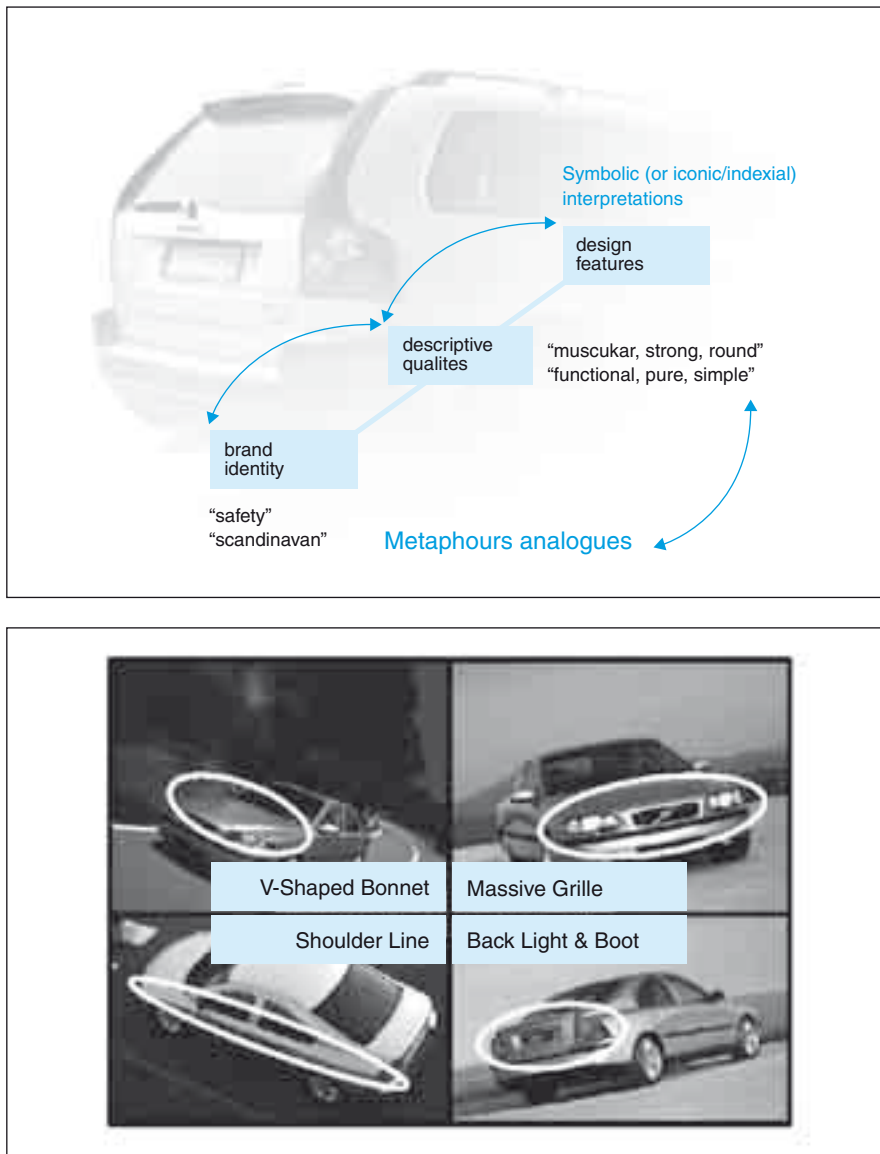


Abbildung II-36: Ableitung von Produktwerten aus Markenwerten
(Quelle: Karjalainen 2003)

ist eine weitere zentrale Aufgabenstellung für das strategische Design Management der Zukunft zu sehen.

5.4 Organisation des Design Managements

Design Management muss dialogfähig, offen und interdisziplinär ausgerichtet sein

Je nach Branche, Unternehmensgröße und Aufgabenstellung variiert der Bedarf an Design-Leistungen und somit auch die Organisation, Steuerung und Umsetzung definierter Design-Aktivitäten. Die organisatorische Eingliederung des Design Managements ist variantenreich, eine Patentlösung kaum möglich. Vor allem in kleineren und mittelständischen Unternehmen sind aufgrund häufig fehlender kontinuierlicher Auslastungen selten eigene Design-Management-Stellen vorzufinden. In der Zusammenarbeit mit qualifizierten externen Partnern bestehen daher noch weit reichende Innovationspotenziale.

Unabhängig von der konkreten Organisationsform wird das Design Management mit der Entscheidung, Design als Wettbewerbsinstrument konsequent einzusetzen, zu einem strategischen Kernbereich in der Unternehmensführung. Diese Stellung verlangt für das Design Management konstitutive Festlegungen, die durch die Unternehmensleitung erkannt und umgesetzt werden müssen. Konkret: Ein ganzheitlich ausgerichtetes und dem Marketing gleichberechtigtes Design Management kann nur auf der Basis einer gleichermaßen selbstbewussten wie dialogfähigen Organisationskultur bestehen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die formale Design-Organisation – wie in anderen Funktionsbereichen des Unternehmens auch – immer von einer informellen Struktur – der Struktur der tatsächlich praktizierten Interaktionen und Beziehungen – überlagert wird. Je weniger die formale Struktur dabei dem strategischen „Mindset“ des Unternehmens angepasst ist, umso mehr besteht Gefahr, dass die Designarbeit im Unternehmen ihren eigenen, häufig subjektiven Gesetzmäßigkeiten folgt und sich auf diese Weise jedweder Designsteuerung entzieht.

Die langfristige Leistungsfähigkeit des Design Managements wird daher maßgeblich auch durch die Fähigkeit des Unternehmens bestimmt, Schnittstellen zu erkennen und in zukunftsweisende offene Teamstrukturen zu transferieren. Die Umsetzung teamorientierter Arbeitsweisen durch den Abbau bürokratischer und ineffizienter Hierarchien schafft die Basis für ein interdisziplinäres und synergetisches Handeln. Institutionelle Rahmenbedingungen sollten überprüft und dort aufgegeben werden, wo infolge von Abgrenzung und Isolation das Leistungspotenzial und die notwendigen Synergien gegenüber teamorientierten Projektstrukturen verringert werden.

Vor der hier beschriebenen notwendigen Veränderung inhaltlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen bedeutet Interdisziplinarität jedoch deutlich mehr als die bloße Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen beim Lösen von Designproblemen. Das Ziel dieser Umorientierung vom typischen Bereichsdenken zu einem effektiven Integrationsmanagement liegt in der Überwindung von Erkenntnisgrenzen. Es können bestimmte Fragen überhaupt erst aufgeworfen und beantwortet werden, wenn die restriktiven Wahrnehmungsgrenzen einseitiger Marketingansätze oder isolierter Designaktivitäten zugunsten einer ganzheitlichen Marktprofilierung überwunden werden.

5.5 Design Management und Effizienz

Die bisher für gültig gehaltenen, häufig allein auf Technik- und Marketingvorsprünge ausgerichteten Unternehmensstrategien geraten heute zunehmend unter Legitimationsdruck: Nach Jahren intensiver Bemühungen im Bereich des Process Reengineering, des Lean Managements und der Markenführung sind die meisten Unternehmen heute zwar in der Lage, ihre Kosten unter Kontrolle zu halten und erfolgreiche Marken aufzubauen. Marktstabilisierungen, Umsatzsteigerungen und Kundenbindungen lassen sich alleine über derartige Maßnahmen kaum erzielen.

Design Management muss nicht notwendigerweise kostenintensiv sein

Eine der wenigen Möglichkeiten, die Unternehmen heute noch bleibt, um eine größere Effizienz und Margensicherheit im Wettbewerb zu erreichen, liegt neben einer grundsätzlichen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit in der Sicherstellung einer operativen Exzellenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Hierbei kommt der Innovations- und Designpolitik eine entscheidende Rolle zu. Durch diese werden schon relativ früh die Rahmenbedingungen der zukünftigen Fertigungs- und Absatzpolitik determiniert. Der daraus resultierende Handlungsbedarf ist derart evident, dass kaum nachvollziehbar ist, warum sich nicht einmal fünf Prozent der deutschen Unternehmen strategisch mit Design und Design Management auseinander setzen.

Mit ausschlaggebend dafür ist sicherlich die Tatsache, dass das Design in der Praxis immer noch mit einer bloßen „Produktkosmetik“, einem „Facelifting“ oder „Styling“ gleichgesetzt wird. Zudem wird noch immer angenommen, Designer kümmern sich kaum um die Belange der Unternehmen und entwerfen mit Vorliebe Produkte, die sich am Markt nur schwer absetzen ließen. Betrachten wir die Wirklichkeit, so dienen diese Vorurteile häufig nur der Ablenkung von den eigenen Unzulänglichkeiten des Managements im Umgang mit dem Design. Die Praxis jedenfalls beweist das Gegenteil. Dort, wo Unternehmen erfolgreich ein strategisches Design Management praktizierten, konnten durch eine frühe Integration des Designs in die Produktentwicklung nicht nur qualitative Wettbewerbsvorteile erzielt, sondern vor allem auch Kostenvorteile realisiert werden.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass im Produktentwicklungsprozess immer Kosten anfallen, selbst wenn dabei nicht auf externe Designer zurückgegriffen wird. Dabei stellt das Design jedoch – im Verhältnis zu den sonstigen Entwicklungskosten – häufig nur einen sehr geringen Kostenfaktor dar, der meist kaum ins Gewicht fällt. Hinzu kommt, dass sich vor allem Produktdesigner ihre Leistungen häufig umsatzabhängig – in Form von Lizenzen – honorieren lassen. Mit einem erfolgsabhängigen Honorar beteiligen sie sich am Investitionsrisiko und leisten somit einen entscheidenden Beitrag zur Kostenflexibilisierung. Darüber hinaus zeigt die Unternehmenspraxis, dass durch ein konsequentes Design Management, das von der ersten Phase der Produktentwicklung an alle wichtigen Funktionsbereiche berücksichtigt und in einen ganzheitlichen Innovationsprozess integriert wird, die Entwicklungszeiten deutlich verkürzt werden können. Dies bringt ebenfalls wichtige Effizienzvorteile für die Unternehmen mit sich.

Die Effizienz von Design-Management-Prozessen lässt sich jedoch nicht nur aus Kostenargumenten heraus begründen. Hierzu ist vielmehr auch die Berücksichtigung der wichtigen Ertragseffekte notwendig, die mit einem erfolgreichen Design verknüpft sind. So lassen sich beispielsweise dauerhafte Kundenbindungen und erfolgreiche Wettbewerbspositionierungen mit eigenständigen und dem Wettbewerb überlegenen Designlösungen viel einfacher erzielen als ohne diese.

Auch die gestiegene Bedeutung von Marken- und Designaspekten für die Unternehmensbewertung sollten an dieser Stelle nicht vergessen werden. So besitzen bekanntermaßen Unternehmen, die über starke Produktmarken und Unternehmensidentitäten verfügen, am Kapitalmarkt einen deutlich höheren Wert als „No-Name“-Unternehmen, selbst wenn diese ein ähnliches Umsatzvolumen aufweisen.¹⁰⁵

5.6 Neue Freiheiten im Design

Design Management engt den Designer nicht ein, sondern gibt ihm vielmehr Freiheiten in klar definierter Ausrichtung

Mögen die in diesem Beitrag beschriebenen Ansätze im Hinblick auf ein strategisches Design und ein Design Management manchem Leser zunächst wie ein Zwangskorsett für das ansonsten doch eher kreativ orientierte Designbusiness erscheinen, so lässt sich bei genauerem Hinschauen doch erkennen, dass das Design Management eine ganz andere Intention verfolgt. Wie in allen anderen Bereichen der operativen und strategischen

Steuerung von Unternehmen ist es wichtig, auch das Design Management nicht zu rigide zu betreiben. Vielmehr ist dieses als ein rekursiver Prozess zu gestalten, der sich immer wieder an der Praxis misst und Impulse aus dieser direkt weiterverarbeitet.

Für die Designer bedeutet ein konsequent umgesetztes Design Management letztendlich keine Freiheitsberaubung, sondern, im Gegenteil, einen deutlichen Freiheitsgewinn. Zum einen ermöglicht es den Designern, sich voll und ganz auf die eigentliche Gestaltungsaufgabe zu konzentrieren und zielführender an erfolgreichen Designlösungen zu arbeiten. Darüber hinaus versetzt es die Designer in die Lage, eigene Designentwicklungen besser kommunizieren, im Unternehmen vertreten und im Zweifel auch gegen Widerstände verteidigen zu können. Um mit Christoph Loch, Professor für Innovationsmanagement an der französischen Managementsschule INSEAD zu sprechen: „You have just come up with the most beautiful design ever devised. You know it will dazzle the product engineers, factory managers, salespeople and customers alike. But when you present your design to the management, you are devastated by a cacophony of hostile reactions. ‘This is goof! And it doesn’t even fit the product line. Is it a strategic priority to fill this tiny market niche? Who told you to mess with this product areas anyway, that is the responsibility of department XYZ! You are not alone – history is filled with brilliant product ideas that did not go anywhere in the organization. It is not always objectively clear what the best design is. That depends on the evaluation criteria. And even if the ‘best’ design exists, it does not always win. If you want your design idea to be heard, you have to understand who the “players” are in the organization, what their objectives are, and you need to give them the feeling that they are involved. This element of “politics” is not necessarily a sign of a dysfunction, but reflects the inherent ambiguity and fuzziness of important product decisions.’”¹⁰⁶

Auch für das Unternehmen ist mit einem konsequent umgesetzten Design Management ein deutlicher Freiheitsgewinn verbunden. In vielen Unternehmen lassen sich – auch ohne die Existenz konkreter Design-Guidelines – heute noch starke Selbstbeschränkungen im Umgang mit dem Design erkennen. So nutzen viele Unternehmen ihre Designpotenziale nicht richtig. Sie setzen auf veraltete Designstrategien und fühlen sich Designprinzipien verpflichtet, die nicht mehr zeitgemäß sind. Eine richtig verstandene „Design Governance“ als zentrale Funktion eines zeitgemäßen „Entrepreneurings“ reduziert diese Horizonte nicht. Sie hilft vielmehr, diese zu öffnen, indem

¹⁰⁵ Vgl. Design Council (hrsg.) 2004

¹⁰⁶ Loch in Laurel 2003

sie Unternehmen aufzeigt, welche Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten es im Bereich der Ausformulierung einer eigenständigen Produkt- und Designsprache gibt. Haben Unternehmen diese Vielfalt einmal erkannt, dann gilt es auf der Basis gezielter strategischer Überlegungen zu klaren Designlösungen zu gelangen. Genau dazu bedarf es eines strategischen Design Managements im Unternehmen. Auch wenn viele Firmen von einer solchen Herangehensweise an Designfragestellungen heute noch weit entfernt sind, so besteht kein Zweifel daran, dass hierin die Zukunft des Designs zu sehen ist. Wer jedenfalls die damit verbundenen Chancen nicht nutzt, schränkt seine Erfolgspotenziale deutlich ein – ein Zustand, den sich die meisten Unternehmen in Zukunft kaum noch werden leisten können.

5.7 Kontrollfragen

- Nennen Sie Produkte, deren Erfolg wesentlich von einem stimmigen Designkonzept bestimmt wird: Welcher Zusammenhang besteht zwischen Produktdesign und Unternehmenskultur in den entsprechenden Unternehmen?
- An welcher Stufe des Entwicklungsprozesses eines Produktes sollte die Design-Abteilung mit einbezogen werden? Begründen Sie Ihre Aussage.
- Differenzieren Sie zwischen „Produktdesign“ und „strategischem Design“.
- Was versteht man unter operativem Design Management?
- Welche übergeordneten Aufgaben haben Leitbilder und Design-Guidelines?

6 Fallstudie zum Produkt- und Serviceentwicklungsprozess

Verena Dinauer

Das Weingut Schloss Kleisterbach, ein familiengeführtes Unternehmen mit 200 Mitarbeitern im Rheingau, hatte nach einigen blendenden Jahren in den 90ern Anfang des 21. Jahrhunderts einen relativ starken Nachfrageschwund zu verzeichnen. Vielen Kunden saß wohl nach dem Platzen der .com Blase das Geld für exquisiten Wein nicht mehr so locker. Ein paar verregnete Sommer konnte auch der sonnenverwöhnte Jahrgang 2003 alleine nicht ausgleichen. Die Umsatzzahlen fielen im Zeitraum von 2000 bis 2005 um 15 %.

Hinzu kam, dass dem Unternehmen ein Generationswechsel bevor stand. Der bisherige Geschäftsführer Jakob Ammerbach wollte sich mit knapp 80 Jahren endlich in den wohlverdienten Ruhestand zurückziehen. Allerdings war die Nachfolge nicht ganz einfach. Jakob Ammerbach hatte sich vor etlichen Jahren mit seiner einzigen Tochter Ingrid überworfen, weil diese einen amerikanischen Unternehmer kennen gelernt hatte und mit diesem in die USA ausgewandert war. Ingrid Ammerbachs Sohn Mark jedoch fühlte sich seit seiner Kindheit stark zu seiner deutschen Heimat hingezogen und beschloss nach seinem Marketing-Studium am MIT in Boston, nach Deutschland zu gehen und das Weingut seines Großvaters gemeinsam mit seinem Cousin Martin Ammerbach zu führen. Im Sommer 2005 wurde das Weingut den beiden neuen Geschäftsführern übergeben. Martin Ammerbach kümmerte sich vorwiegend um die finanziellen Fragen und Mark Ammerbach war hauptsächlich für den Bereich Marketing zuständig.