



Design. Zeichen setzen im Wettbewerb



Designmanagement
für kleine und mittlere
Unternehmen

Inhalt

Design in Bayern	4
Standortbestimmung: Status quo und Perspektive	6
Übersicht: der Erfolg und seine Hintergründe	8
Die visuelle Schnittstelle zum Unternehmen und den Produkten	10
Sehen, verstehen und verstanden werden	12
Design: ein substanzieller Kundennutzen	14
Die interessante, Vertrauen erweckende Gestalt	16
Technologie und Design	18
Die Marke. Ein Stammplatz in der Wahrnehmung	20
Die sinnbildliche Funktion des Markendesigns	22
Die besondere Form der Nähe zum Kunden	24
Design. Eine anspruchsvolle Management-Aufgabe	26
Werte. Koordination. Plausibler Wandel	28
Design-Kompaktlexikon	30
Wer hilft? Kontaktadressen	32
Der Designprozess	34
Impressum	35

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben von parteipolitischen Informationen oder Werbemitteln. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Die Druckschrift wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts kann dessen ungeachtet nicht übernommen werden.



Dr. Otto Wiesheu



Hans Spitzner

Vorwort

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts stehen wir in Bayern vor tief greifenden Herausforderungen durch die weiter zunehmende Globalisierung der Wirtschaft. Sie führt zur Verschärfung der Konkurrenzsituation auf den weltweiten Märkten und bringt neue Anbieter mit günstigen Kostenstrukturen.

Für Bayern als Hochkostenstandort gibt es nur eine Perspektive: in der Offensive bleiben und permanent Vorsprungsgewinne durch technische, wirtschaftliche und soziale Innovationen erwirtschaften. Unsere Zukunft liegt in know-how-intensiven, hoch qualitativen Produkten und Dienstleistungen.

Allerdings garantieren technologische Neuerungen und Innovationen den wirtschaftlichen Erfolg auf den internationalen Märkten nicht mehr zwingend, insbesondere wenn es an der notwendigen Unterscheidbarkeit der Produkte fehlt.

Aufgrund zunehmender Vergleichbarkeit technischer und funktionaler Merkmale von Produkten wird Design zur wichtigen Kernkompetenz, ohne die langfristiger Erfolg am Markt nicht möglich ist. Nur durch Design kann die für den Kunden und die Kaufentscheidung nötige Unterscheidung gleichartiger Produkte gelingen.

Wer also die Gesamtqualität eines Produktes auf ein hohes Niveau bringen will, braucht professionelles Design, um das ganzheitliche Qualitätskonzept für den Kunden deutlich hervorzuheben. Auch eine noch so ausgeklügelte Markenstrategie, die oftmals die Wettbewerbsposition gegenüber einem No-Name-Produkt wesentlich verbessert, bedarf eines dezidierten Designkonzepts. Der immer stärker wachsende Kundenwunsch nach Individualisierung der Produkte kann nur mit zielgruppenspezifischem Design befriedigt werden.

Die vorliegende Broschüre gibt Einblicke und Anregungen, in welcher Weise Design als ein Zeichen für Qualität und als Faktor des Kundennutzens eingesetzt werden kann. Berücksichtigt werden dabei die Voraussetzungen und Möglichkeiten, unter welchen bayerische Mittelständler arbeiten.

Ich hoffe, daß viele Unternehmen interessante Anregungen für die eigene betriebliche Praxis gewinnen und in die Tat umsetzen.

Dr. Otto Wiesheu
Bayerischer Staatsminister für
Wirtschaft, Infrastruktur,
Verkehr und Technologie

Hans Spitzner
Staatssekretär im Bayerischen
Staatsministerium für
Wirtschaft, Infrastruktur,
Verkehr und Technologie

Design in Bayern

Kompetenz in Design ist heute in allen Wirtschaftsbereichen ein Faktor des Erfolgs, im Handel und im Dienstleistungssektor ebenso wie im produzierenden Gewerbe, bei Gebrauchs- und Investitionsgütern nicht weniger als bei Konsumgütern.

Design erhöht in vielfältigen und äußerst wirkungsvollen Formen die Nähe des Anbieters zum Kunden. Der buchstäblich offensichtlichste Aspekt ist das Erkennen: Die potenziellen Kunden registrieren den Anbieter und seine Produkte und nehmen – bei entsprechend differenzierter Gestaltung – intuitiv die Unterschiede zu dem wahr, was andere zu bieten haben. Angesichts des üppigen Angebotsspektrums gilt es schon als ein gewisses Privileg, die Aufmerksamkeit zu gewinnen und damit bei Kaufentscheidungen in die Wahl aufgenommen zu werden. Doch die Wirkung des Designs reicht oft weit über diese Vorgänge vor dem Kauf hinaus; nicht selten ist das Design ein tragendes Element der Identifikation des Kunden mit dem erworbenen Produkt und dessen Anbieter. Es gibt nur wenige andere Mittel, um eine vergleichbar intensive Kundenbindung herzustellen.

Aus der Sicht der Unternehmen

Design ist für alle Unternehmen wichtig. Diesen Standpunkt vertritt mit rund 90% der deutlich überwiegende Teil der bayerischen Unternehmen, wie eine Marktstudie ergab, die Roland Berger Market Research 2003/2004 im Auftrag der Bayern Design GmbH durchführte. In diesem Urteil sind sich große und kleinere, produzierende und nicht-produzierende Unternehmen

einig. Auch zwischen Anbietern aus hochpreisigen oder aus besonders preissensiblen Wirtschaftszweigen bestehen diesbezüglich kaum Meinungsunterschiede. Die Frage „Design – ja oder nein?“ stellt sich nicht mehr. Wer heute kein professionelles Design einsetzt, ist beim Werben um die Gunst des Kunden im Nachteil.

Dass Design künftig noch wichtiger wird, meinen über 60% aller Unternehmen. Teilweise beträchtliche Differenzen tun sich allerdings bei der Umsetzung der Einschätzung auf. Von den Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern arbeiten bisher nur 44% mit einem professionellen Designpartner zusammen. Bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind es 73%; über ein Viertel verzichtet auf den Know-how-Input der Gestaltungsexperten.

Erfahrung und Teamleistung

Ein entschlossenes Vorgehen bezüglich der Einbeziehung der Gestaltung als Teil der Unternehmenskompetenz und der Produktqualität ist zu empfehlen. Denn Design ist eine dynamische Disziplin. Die Messlatte dafür, was als herausragend gilt und im Markt überzeugt, rückt im globalen Wettbewerb immer weiter nach oben. Einen Rückstand aufzuholen kann mehrere Produktgenerationen dauern, was je nach der Lebensdauer eines Produkts viele Jahre sein können.

Zudem ist Erfahrung ein enormer Vorteil. Denn erfolgreiches Design entsteht nicht allein

durch einen qualifizierten Designpartner, den man ad hoc hinzuziehen kann. Vielmehr wirken an Designprojekten viele Bereiche des Unternehmens mit, das Marketing und der Vertrieb bei Kommunikationsdesign- und Produktdesignprojekten, bei Produktdesignprojekten auch die Produktentwicklung, die Produktion und das Controlling. Nicht zuletzt ist der Erfolg auf die Kenntnisse und das Gespür der Geschäftsleitung zurückzuführen, die im entscheidenden Moment die richtigen Weichen stellt. Ein Design, das den Markt bewegt, ist als Leistung eines Unternehmensorganismus zu sehen, der sich auf Designmanagement versteht. Die Praxiserfahrung aller Beteiligten ist die Basis für Perfektion.

Impulsgeber zur Kompetenzentwicklung

Für die Entwicklung einer hohen Designkompetenz ist Bayern ein günstiger Standort. Aktuelle Beispiele, an welchen man bemerkenswerte strategische Konzepte studieren und die eigene Urteilskraft schärfen kann, finden sich sozusagen vor der Tür, denn es gibt hier in allen Sparten der Wirtschaft große, mittelständische und kleine Unternehmen, die in Sachen Design Leistungen von internationalem Rang vollbringen. Designdienstleister mit anerkannter Kompetenz und spezifischen Erfahrungen gibt es für nahezu alle Branchen.

Die Ausbildungsstätten in Augsburg, Coburg, Hof-Münchberg, München, Nürnberg, Rosenheim und Würzburg bringen Nachwuchskräfte und Talente in allen Gestaltungsdisziplinen hervor, von der Architektur, der Innenarchitektur und dem Industriedesign über das Textil- und Modedesign bis zum Kommunikationsdesign. Für die interessierte Auseinandersetzung mit den Stilformen und den Qualitätsfacetten des Designs bietet die Neue Sammlung, Staat-

liches Museum für angewandte Kunst mit ihren Ausstellungen in der Pinakothek der Moderne in München und im Neuen Museum für Kunst und Design in Nürnberg einen Fundus herausragender Exponate. Sie zeigen Spitzenerzeugnisse des Designs der vergangenen Jahrzehnte bis in die heutige Zeit, die außerordentlich inspirierend sind.

Nicht zuletzt erfährt man von verschiedenen Institutionen Unterstützung. Die Bayern Design GmbH, das Coburger Designforum, das Designforum Nürnberg und das Design Zentrum München stehen als Berater zur Verfügung und führen Ausstellungen, Wettbewerbe und Fortbildungsveranstaltungen durch. Spezialisiert auf das Produktdesign, bietet der VDID Verband Deutscher Industriedesigner Informationsbroschüren und Seminare für Unternehmer und Führungskräfte, die ihre Kenntnisse im Designmanagement erweitern möchten. Die Industrie- und Handelskammern im Freistaat haben Design-Ansprechpartner berufen, die bei allen grundsätzlichen Fragen Antwort geben oder Kontakte zu Experten vermitteln. Hilfreiche Adressen finden Sie in dieser Broschüre auf den Seiten 32–33.

Standortbestimmung: Status quo und Perspektive

Wie kompetent ist Ihr Unternehmen in Sachen Design? Die folgenden Aussagen helfen Ihnen, eine kleine Standortbestimmung vorzunehmen. Bitte kreuzen Sie bei jeder Aussage an, in

welchem Grad sie auf Ihr Unternehmen zutrifft. In den anschließenden Erläuterungen werden Hilfestellungen zur Interpretation des Ergebnisses gegeben.

Checkliste zur Designmanagement-Kompetenz

1 Sie setzen professionelles Design zur Sicherung bzw. als einen Hebel zur Steigerung des Erfolgs ein. Sie wissen, dass Design die sofort sichtbare Seite der Qualität ist, dass Qualität aber nicht durch Design allein erzeugt wird.

trifft voll und ganz zu trifft überhaupt nicht zu

2 Ihr Design ist unverwechselbar (individuell) und leicht wieder zu erkennen.

trifft voll und ganz zu trifft überhaupt nicht zu

3 Das Design vermittelt glaubwürdig die Werte, die für Ihr Unternehmen und Ihre Produkte typisch sind.

trifft voll und ganz zu trifft überhaupt nicht zu

4 Die Qualität des eigenen Designs hält dem Design der wichtigsten Wettbewerber mindestens stand – oder ist ihm überlegen.

trifft voll und ganz zu trifft überhaupt nicht zu

5 Sie besprechen mit Ihren Designpartnern regelmäßig das eigene Design und das Design Ihrer Wettbewerber.

trifft voll und ganz zu trifft überhaupt nicht zu

6 Die Stärken wie auch die Schwachpunkte Ihres Designs können Sie recht genau einschätzen und formulieren.

trifft voll und ganz zu trifft überhaupt nicht zu

7 Sie setzen das Design als Instrument der Unternehmensstrategie ein.

trifft voll und ganz zu trifft überhaupt nicht zu

Hinweise zur Auswertung

Zu 1: Mit dem Einsatz von Design ist man auf der Höhe der Zeit. In den meisten Märkten zählt Design heute zu den Grundleistungen, auch im Investitionsgüterbereich. In wenigen Marktsegmenten spielt Design keine Rolle. Falls Sie bisher auf Design verzichtet haben, lohnt es sich zu prüfen, ob Ihnen Design nicht doch zusätzliche Chancen erschließt.

Zu 2: Mit der Eigenständigkeit des Designs zeigt man Flagge: Interessenten sehen auf den ersten Blick, dass hier ein „ungewöhnliches Angebot“ besteht, das man berücksichtigen sollte, bevor man sich für ein anderes entscheidet. Defizite hinsichtlich der Design-Individualität resultieren z. T. daraus, dass in der Entwicklung viele Kompromisse eingegangen werden.

Zu 3: „Man kann buchstäblich sehen, für welche Werte das Unternehmen steht“: Das ist eine bedeutende Leistung auch des Designmanagements. Basis dieses Erfolgs ist, dass die Werte von den Designern auf sinnlich erfahrbare Weise aufbereitet werden. Oft sind die Formulierungen zu abstrakt: „Dynamik“ oder „Solidität“ lassen sich visualisieren, „Termintreue“ jedoch nicht.

Zu 4: Der „Vorsprung, den alle sehen“ verschafft marktpsychologische Vorteile. Zudem ist man in die Lage versetzt, die Weiterentwicklung mit Kontinuität und relativ geringem Risiko anzugehen. Ist man im Rückstand, sollte man den Rückstand in Etappen mit jeweils größeren Entwicklungsschritten ausgleichen.

Zu 5: Durch das regelmäßige Gespräch mit dem Designpartner übernimmt man die „geistige Führung“ des Designs. Zudem erweitert man die persönliche Designkompetenz. Die Führungskraft kann dann Designqualität souveräner beurteilen, und sie verfügt über eine größere Sicherheit, wenn in Designprojekten strategische Entscheidungen zu treffen sind.

Zu 6: Wer die Stärken und Schwächen des Designs differenziert erfassen kann, verfügt über einen fundierten Bezugsrahmen, der beschreibt, was das Design vermitteln soll (visuelle Botschaft), wer anzusprechen ist (Zielgruppe), gegen wen sich das Design zu behaupten hat (Wettbewerb) und welche pragmatischen Anforderungen zu erfüllen sind (Produzierbarkeit, Eignung für die Anwendungsbedingungen, etc.). Eine wichtige persönliche Fähigkeit ist, dass man in Gedanken und Worte übersetzen kann, welche Empfindungen das Aussehen weckt.

Zu 7: Das Design wird eingebunden in langfristige Strategien. Es unterstützt die Besetzung von Marktsegmenten, die Erschließung von ausgewählten Zielgruppen und den Auf- oder Ausbau einer Marke, die für bestimmte Werte steht.

8 Das Kommunikationsdesign (Inserate, Prospekte, Website, etc.) ist überzeugend auf das Design Ihrer Produkte abgestimmt.

trifft voll und ganz zu  trifft überhaupt nicht zu

9 Sie verfügen über eine prägnante Definition des Nutzens, den das Design der Medien und Produkte den Kunden bieten sollen.

trifft voll und ganz zu  trifft überhaupt nicht zu

10 Das Design der Produkte ist auf die (emotionalen) Wertevorstellungen und die praktischen Anforderungen der Zielgruppe ausgerichtet.

trifft voll und ganz zu  trifft überhaupt nicht zu

11 Bei Produktdesign-Prozessen werden die Designer schon bei der Ideenfindung zum Produkt einbezogen. Am Designprozess wirken das Marketing, die Produktentwicklung, die Produktion und der Vertrieb mit.

trifft voll und ganz zu  trifft überhaupt nicht zu

12 Die Kosten der Designprojekte entsprechen den ursprünglichen Erwartungen. Bei Produktdesign-Projekten bleiben insbesondere die Kosten der seriellen Herstellung im Kalkulationsrahmen.

trifft voll und ganz zu  trifft überhaupt nicht zu

13 Ihr Design entwickelt sich seit Jahren weiter: Man erkennt zugleich „Herkunft“ und „Fortschritt“. Ihre Design-Kontinuität vermittelt Souveränität und Vertrauenswürdigkeit, die Wandlungsschritte erscheinen plausibel und stellen Brücken zur Aktualität her.

trifft voll und ganz zu  trifft überhaupt nicht zu

14 Ihr Design hat eine ungewöhnliche Ausstrahlung und steht als Symbol für das Besondere des Unternehmens und seiner Produkte: Das Design ist ein tragendes Element Ihrer Marke.

trifft voll und ganz zu  trifft überhaupt nicht zu

Zu 8: Das Kommunikationsdesign sensibilisiert für die Werte, die das Produkt auszeichnen, und das Produktdesign vertieft, was das Kommunikationsdesign ankündigte. Die perfekte Abstimmung beider Design-Disziplinen aufeinander gelingt, wenn im Vorfeld der Designentwicklung anschaulich gemacht wird, was die künftigen Kunden beim Sehen sowohl der Medien als auch der Produkte erleben sollen. Die Ermittlung und Beschreibung dieser „Erlebnis-Ziele“ ist eine der maßgeblichen Leistungen des Strategischen Marketing im Rahmen des Designmanagements.

Zu 9: Designkompetente Unternehmen erkennen im Design mehr als eine Geschmacksfrage. Design bietet, über alle ästhetischen Reize hinaus, den Medienempfängern und Produktanwendern praktische und emotionale Nutzenvorteile. Zuständig für die Klärung dieser Aspekte ist vor allem das Strategische Marketing.

Zu 10: Unternehmen, die sicher einschätzen können, welchen emotionalen Nutzen und welche praktischen Qualitäten ihre Zielgruppe vom Design erwartet, verfügen über eine ganz besondere Nähe zum Kunden. Diese Nähe basiert auf der Kenntnis der Anwendungsumgebung des Produkts und auf der Einfühlung in die Bedürfnislage der Zielgruppe. Diese Fähigkeiten sind Bestandteil der Kernkompetenz des Unternehmens. Designer helfen, das Wissen umzusetzen; entwickelt und gebündelt wird es jedoch im Strategischen Marketing.

Zu 11: Wenn die Designer nicht schon in der Recherchephase einbezogen werden, ist dies ein Indiz dafür, dass das Design als eine „hübsche Hülle“ des Produkts missverstanden wird. Kreative Impulse zum Produktkonzept und optimale Lösungen zum praktischen Designnutzen kann das Design dann nicht mehr einbringen, bzw. werden durch den „Nachtrag“ kostspielige Korrekturen im technischen Konzept erforderlich.

Zu 12: Die zuverlässige Kostensteuerung gelingt in der Praxis mit einem soliden Projektkonzept, das u. a. die Zielkosten genau definiert, sowie einem durchgängigen Projekt-Controlling, das die Einhaltung von Kosten- und Qualitätszielen gleichermaßen überwacht. Schwächen in der Kalkulationsbasis treten besonders häufig auf, da zu Beginn des Projekts nicht immer sofort überschaubar ist, welcher Leistungsumfang tatsächlich erforderlich sein wird. Helfen können hier Projektvorphasen zu einem fixen Honorar, von deren Ergebnissen die Projekt- bzw. Leistungsbeschreibung und eine verlässliche Kalkulation abgeleitet werden.

Zu 13: In den meisten Branchen stärkt Kontinuität die Unternehmens- bzw. Markenpersönlichkeit. Bisweilen erzwingen große technische Innovationen oder der Wandel gesellschaftlicher Wertvorstellungen (Paradigmenwechsel) Brüche im Design, die der Markt jedoch akzeptiert. Manchmal allerdings hat ein Unternehmen „sein Design“ noch nicht gefunden, oder es folgt dem, was der erfolgreichere Wettbewerb vormacht. Vom Markt wird dies als Schwäche interpretiert.

Zu 14: Wenn Ihr Design ein tragendes Element der Marke ist, bewegen Sie sich auf dem höchsten Niveau der Professionalität. Immer mehr Unternehmen gelingt dies. Damit liegen sie im Trend, denn es zeichnet sich ab, dass Anbieter ohne Markenrang immer weniger wahrgenommen werden.

Übersicht:

der Erfolg und seine Hintergründe

Die einhellige Akzeptanz der hohen und weiterhin zunehmenden Wichtigkeit des Designs für Unternehmen basiert auf praktischen Erfahrungen im Markt. Weshalb Design so erfolgsrelevant ist, lässt sich, etwas vereinfachend, auf einige wenige Gründe reduzieren.

Bemerkbarkeit und Merkmbarkeit erhöhen

Die Wahrnehmung und das Gedächtnis des Menschen stützen sich auf Zeichen und Bilder: Was man – ohne zu lesen – sofort erkennen und einordnen kann, spricht die Aufmerksamkeit sehr viel schneller an als bloß rational-verbale Informationen. Das Bildhafte prägt sich im Allgemeinen in der Erinnerung auch intensiver ein. Zudem nutzt das Gedächtnis bildhafte Elemente als Anker für komplexe Informationen und Eindrücke: Ein Logo und ein prägnantes Designkonzept werden in der unbewussten Informationsaufnahme wie Etiketten eines Archiv-Registers eingesetzt; sieht man das Bild, sind die dazugehörigen Informationen leichter abrufbar, als wenn man sich keiner „Schlüsselbilder“ bedienen kann. Vor allem stellen bildhafte Elemente Verknüpfungen zu emotionalen Eindrücken her. Nur auf das Lesen von Begriffen gestützt, tut sich das Gehirn deutlich schwerer, die emotionalen Gehalte abzurufen. Worte schaffen Klarheit; Design erzeugt Unmittelbarkeit.

Effizienz von Investitionen steigern

Design rechnet sich. Das Design verursacht zwar – wie jede Leistung – Kosten, und die Kosten sind um so höher, je sorgfältiger und profunder die Leistung erbracht wird. Für das Kommunikationsdesign und das Produktdesign gilt jedoch gleichermaßen: Die Kosten für die Gestaltungsentwicklung sind in der Regel von untergeordneter Bedeutung im Vergleich zu den Umsetzungskosten. Die Schaltungskosten eines Inserats und die Herstellungskosten eines Produkts sind zumeist deutlich höher als die Kosten für die Designentwicklung. Qualifiziertes Design sorgt dafür, dass die Anzeigen respektive die Produkte im Markt „intensiver ankommen“ – so erhöhen sie den Wirkungsgrad der Investitionen.

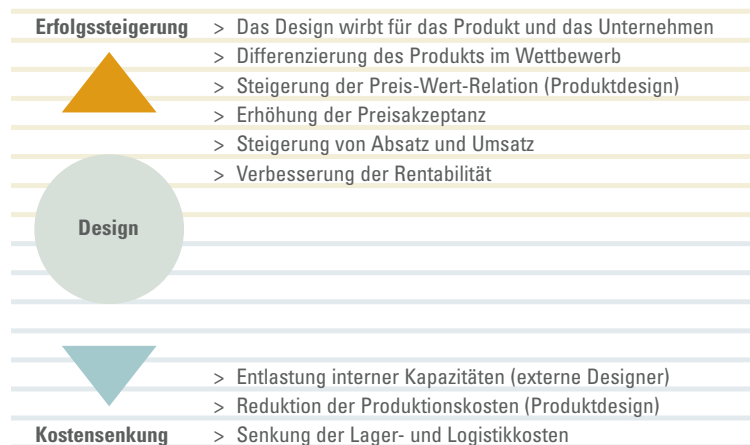
Kumulationseffekte und Vertrauen der Kunden fördern

Professionelles Design erhöht die Nützlichkeit eines Mediums und eines Produkts, für den Anbieter und vor allem für die Kunden. Angesichts der heutigen Angebotsvielfalt erwarten die Konsumenten, dass sie intuitiv erkennen können, von wem das entsprechende Medium oder Produkt stammt und für welche Werte es steht; qualifiziertes Design gibt diese Hilfestellungen. Zudem kann die Gestaltung die Handhabung eines Katalogs, einer Website oder eines Gebrauchsguts wesentlich erleichtern. Nicht zuletzt stellt das Design eine Brücke zwischen dem Anbieter und den Kunden auf der ideellen Ebene her: Bestimmte visuelle Stil- und Ausdrucksformen schätzt die jeweilige Zielgruppe als einen Wert, der über alle pragmatischen Erwägungen hinaus einen hohen Rang einnimmt.

Design wirkt, und zwar um so mehr, je intelligenter das Design und je höher die Kontinuität in der Umsetzung ist. Ein einmalig eingesetztes, spektakuläres Designkonzept kann höchste Aufmerksamkeit im Markt erzeugen und das spontane Kaufinteresse wecken. Zusätzliche Vorteile versprechen in der Regel aber längerfristig orientierte Designstrategien. Ihre Wirkungsqualität besteht darin, dass das Publikum das Design allmählich als Ausdruck einer Werthaltung wahrnimmt, auf die man bauen kann. Das Design ist somit mehr als ein werbewirksamer „Eye-catcher“ von ungewisser Verlässlichkeit. Das Vertrauen in den Anbieter steigt, und damit auch das Interesse, sich mit ihm und seinen Produkten zu identifizieren. Kaufentscheidungen zu seinen Gunsten fallen leichter, und nicht selten steigt auch die Bereitschaft, etwas höhere Preise zu akzeptieren. Für die Bildung und den Ausbau einer Marke ist die – kreative – Kontinuität des Designs ein entscheidendes Moment. Ein im Wortsinn „gepflegtes“ Design wirkt vertrauensbildend; dass man dem durch

das Design geförderten Vertrauen mit realen Leistungen gerecht werden muss, versteht sich von selbst.

Kontinuität begünstigt zudem eine hohe Designqualität. Die beständige Optimierung eines Systems führt zu einem hohen Reifegrad. Auch kann man bei der Entwicklung eines Designkonzepts einen größeren Aufwand betreiben, wenn die Perspektive auf dauerhafte Anwendung besteht.



Die visuelle Schnittstelle zum Unternehmen und den Produkten

Wie oft erlebt ein Kunde den Hersteller des Produkts, das ihm angeboten wird, unmittelbar? In der Regel nur selten. In den allermeisten Fällen findet die Begegnung über Medien statt – von Anzeigen und Prospekten bis zur Website. Die verbalen Informationen der Medien bieten den Stoff für die rationale Beschäftigung. Das Kommunikationsdesign, das die Medien gestaltet, bedient das Gespür, das nach Eindrücken sucht, um eine emotionale Einstellung gegenüber dem Unternehmen und seinen Produkten zu bilden.

Das Kommunikationsdesign schafft den visuellen Rahmen der Produkte und Leistungen des Unternehmens. Im einfachsten Sinn bedeutet dies, dass die potenziellen Kunden durch die Medien und deren unverwechselbare Gestaltung auf das Unternehmen und dessen Angebote aufmerksam werden. Aufmerksamkeit zu erzeugen und die Unterscheidbarkeit gegenüber dem Wettbewerb sicherzustellen, schätzen rund zwei Drittel der befragten Unternehmen der Marktstudie „Design in Bayern“ als die wichtigste Funktion des Designs ein.

Design in der Absatzförderung

Darüber hinaus beeinflusst das Kommunikationsdesign auch maßgeblich, wie die Empfänger der Medien ein Angebot interpretieren und den Wert der Produkte einschätzen. Leicht nachzuvollziehen ist der Einfluss des Mediendesigns, wenn man die Wirkung von unterschiedlichen Formen der Preis-Präsentation vergleicht: Wird der Preis eines Produkts zum Beispiel in einem Inserat in großer Schrift dargestellt und mit einem effektiv geformten Element (einem Stern beispielsweise) in leuchtender Farbe hervorgehoben, so assoziieren

die Leser spontan „Preisaggressives, günstiges Angebot“ – noch bevor die Zahlen entziffert sind. Ein Nebeneffekt ist allerdings, dass die Qualitätserwartungen unwillkürlich absinken: Die Niedrigpreis-Anmutung erhöht den Anreiz zum Spontankauf, die Achtung vor dem Produktwert sinkt jedoch. Wird der Preis hingegen in einer sachlich schlichten, effektlosen Form dargestellt, so assoziieren die Leser, dass der Preis bei diesem Angebot nicht die höchste Priorität hat; unwillkürlich wird nach anderen Attraktivitätsmerkmalen gesucht. Welcher Ansatz der richtige ist, hängt von der jeweiligen Marketingstrategie ab. Auf sie muss das Kommunikationsdesign abgestimmt sein.

Design sensibilisiert für Qualitäten

Das Kommunikationsdesign ist ein machtvolles Mittel zur psychologischen Produktpositionierung. Die Wirkung ist teilweise sehr subtil. Denn es wird nicht nur die Bildung von „Vorurteilen“ gefördert, wie das Preisbeispiel zeigt, sondern auch eine selektive Wahrnehmung provoziert: Das Publikum greift die Themen auf, die das Kommunikationsdesign vorgibt. Zeichnet sich das Design der Medien zum Beispiel durch Eleganz und Sorgfalt im Detail aus, so suchen die Interessenten beim Betrachten des Produkts nach der Bestätigung des Versprechens, welches das Kommunikationsdesign machte – und

würdigen andere Eigenschaften weniger intensiv. Ist das Produktdesign elegant und präzise, wie das Kommunikationsdesign erwarten machte, wird dies als positive Bestärkung aufgenommen – der Glaube an die spezielle Qualität des Produkts steigt. Weicht das Produktdesign jedoch von der Vorgabe des Kommunikationsdesigns ab – wenn die Betrachter statt filigraner Eleganz zum Beispiel betonte Solidität und Kraft erleben –, dann nimmt das Zutrauen in das Angebot spontan ab. Störungen dieser Art sind ein wirtschaftlicher Nachteil. Denn der Grad des Zutrauens in das Angebot beeinflusst maßgeblich die Preisakzeptanz bei den potenziellen Käufern. Die einfühlsame Abstimmung des Kommunikationsdesigns auf das Produkt hat auf diese Weise spürbaren Anteil an der Rentabilität der jeweiligen Produktlinie oder sogar des Unternehmens.

Reibungsverluste überwinden

Selbstverständlich: Auf das Design allein stützen nur vergleichsweise wenige Käufer ihre Einstellung gegenüber einem Angebot und einem Unternehmen. Sie lesen die verfügbaren Informationen, greifen auf ihre bisherige Einschätzung des Anbieters zurück und nehmen aufmerksam die Erfahrungsberichte von Käufern und Anwendern wahr. Der Magnetismus des unmittelbaren Gefühls wird damit jedoch nicht außer Kraft gesetzt. Was man „mit eigenen Augen“ sieht, wirkt, als sei es die Wahrheit. Der Verstand kann die Stimme des Gefühls übergehen. Aber sehr viel überzeugter fällt die Kaufentscheidung, wenn Verstand und Empfinden zu einer einhelligen Einschätzung kommen. Die Investition in professionelles Kommunikationsdesign dient somit auch der Vermeidung von Widersprüchlichkeiten und Reibungsverlusten, die den Produktabsatz hemmen können.

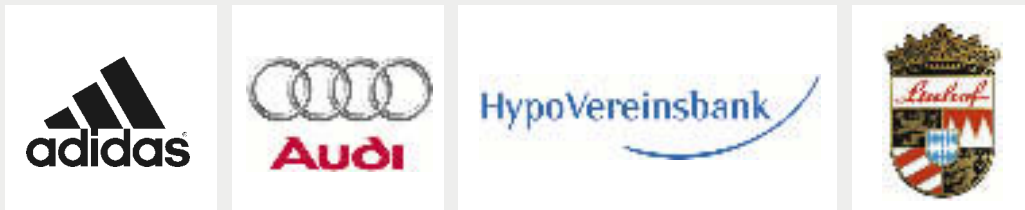


Sehen, verstehen und verstanden werden

Unternehmen kommunizieren mit ihren Kunden überwiegend via Medien; direkten Kontakt mit jedem Kunden haben die zentralen Macher und Entscheider eher selten. Unter diesem Aspekt hat „Tante Emma“ einen Vorteil: Sie kennt ihre Klientel persönlich, sie steht jedem Kunden gegenüber, spürt seine Bedürfnisse unmittelbar und hat im richtigen Moment das passende Wort. Das Kommunikationsdesign hilft den Unternehmen, den Nachteil in der Kommunikation auszugleichen. Vereinfachend formuliert, dient das Kommunikationsdesign dazu, die Wechselwirkungen zwischen den Sendern von Informationen und deren Empfängern zu gestalten:

Den Sendern liegt daran, richtig begriffen zu werden – nicht nur rational, vielmehr wollen sie auch emotional „ankommen“ –, und die Empfänger legen größten Wert darauf, dass man sich ihnen deutlich macht. „Deutlich“ steht für: „sofort erkennbar“; „ohne intellektuellen Aufwand verständlich“ und „wesentlich“; also frei von überflüssigen Informationen, von Ballast, der im aktuellen Moment nichts bedeutet. Nicht zuletzt hat jeder Empfänger das natürliche Bedürfnis zu spüren, dass jemand wie er gemeint ist – und nicht irgendjemand mit ganz anderen Interessen und Wertvorstellungen vorausgesetzt wird.

Das Signet oder Logo ist das kompakteste Erkennungsmerkmal des Unternehmens. Hochwertige Markenzeichen lassen sich spontan identifizieren und sind leicht merkbar. Viele Zeichen sind informativ;



man kann ihrer Gestalt zum Beispiel intuitiv entnehmen, ob es sich um ein produzierendes Unternehmen handelt, das dauerhaft bestandsfähige Dinge verspricht, oder um einen anpassungsfähigen Dienstleister. Das Logo deutet an, ob die Philosophie progressiv oder eher werteorientiert-konservativ ist. Oft erkennt das Publikum am Zeichen auch, welche Zielgruppe angesprochen wird. Bei langfristig ausgerichteten Unternehmen ist das Markenzeichen eine Ikone, die nur behutsam und unmerklich dem Wandel des Zeitgeistes angepasst wird.



Stadtwerte München GmbH, Zentrale



Bürositzmöbelfabrik Friedrich-W. Dauphin GmbH & Co.



KUKA Roboter GmbH

Die Website ist das vielseitigste Medium des Kommunikationsdesigns.

Wie eine Firmenbroschüre repräsentiert sie das Image des Unternehmens. Sie dient der Absatzförderung wie Inserate, Promotion-Plakate und TV-Spots; teilweise ist die Website auch ein vollwertiger „Point of Sale“. Die Aufgaben eines Newsletters sind zu leisten, wobei das Design die Aktualität deutlich macht. Zudem werden neue Mitarbeiter mit ihr gewonnen wie mit Personalanzeigen, und nicht selten sind auch Investoren anzusprechen. Schließlich ist die Website ein elektronisches Archiv, auf das die Benutzer jederzeit komfortabel zurückgreifen können. Ein Design-Konzept zu entwickeln, das alle Zwecke gleichermaßen unterstützt, ist auch für versierteste Gestalter eine große Herausforderung. Erschwerend kommt hinzu, dass eine Benutzerebene – vergleichbar der Fernbedienung eines TV-Geräts – integriert werden muss, die es den Besuchern leicht macht, durch die Website zu navigieren.

Ob in einem Verwaltungsgebäude, in einem Kaufhaus oder einer Kfz-Werkstatt: Wer einen Anbieter aufsucht, möchte sich sofort verstanden fühlen. „Verstanden“ auch in dem Sinn, dass er sich an diesem Ort nicht auskennt und klare, freundliche Orientierungshilfen benötigt. Wer sich nicht zurechtfindet, fühlt sich schnell hilflos. Und wer sich hilflos fühlt, sieht sich in seiner Souveränität beeinträchtigt. In diese Lage gebracht zu werden nehmen selbstbewusste Kunden übel. Visuelle Leit- und Orientierungssysteme sind unter diesem Aspekt sowohl eine konkrete Hilfe als auch ein Zeichen einfühlsamer Nähe zum Kunden.



Hauptverwaltung HUK Coburg



Autobahnraststätte Bayerischer Wald - Süd

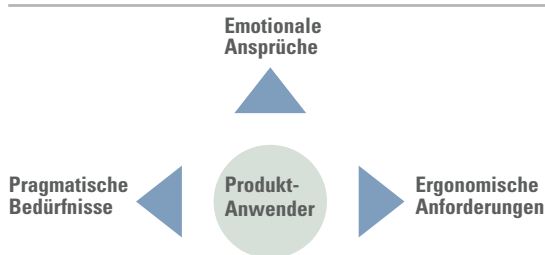


Objektkennzeichnung "Theresie", München

Design: ein substanzieller Kundennutzen

Die Gestaltung eines Produkts vermittelt, ohne Worte, die Aktualität der Produkt-Konzeption und die Qualitäten, die den Käufern geboten werden; es signalisiert die Werte, welchen sich der jeweilige Hersteller verpflichtet, und seine Stilistik ist eine Botschaft an die jeweilige Zielgruppe: „Dieses Produkt ist für Sie geschaffen.“ Damit übernimmt auch das Produktdesign – gewissermaßen in Fortsetzung des Kommunikationsdesigns – absatzfördernde Funktionen: die Gestaltung unterstützt die Kaufentscheidung.

Zudem muss aber das Produktdesign Nutzenvorteile bieten, die den Kunden auch lange nach dem Kauf noch von Vorteil sind.



Pragmatische Bedürfnisse und ergonomische Anforderungen

Das Spektrum pragmatischer Bedürfnisse der Anwender ist enorm vielseitig und variiert von Produktart zu Produktart. Die Handhabbarkeit des Produkts ist in den meisten Fällen eine wichtige Anforderung, bei einer Heckenschere ebenso wie bei einem Notebook und einer Drehmaschine. Die Raumökonomie kann entscheidend sein, bei allen Geräten, die eine Stellfläche beanspruchen, aber auch bei einem Handy zum Beispiel. Die Pflege- und Wartungsfreundlichkeit sind wesentlich, begonnen bei der Schmutzresistenz des Oberflächenmaterials bis zur guten Zugänglichkeit des technischen Innenlebens. Keine dieser Aufgaben können

Designer im Alleingang lösen. Vielmehr wirken sie im Team der Produktentwickler – bestehend aus Technikern und Marketing-Fachleuten – mit, als kreativer Faktor, der die entstehende Produktgestalt aus der Warte der künftigen Anwender beurteilt.

In ähnlicher Weise verhält es sich mit der Lösung ergonomischer Anforderungen. Ob ein Stuhl eine gesunde Körperhaltung fördert, ein Werkzeug gut in der Hand liegt oder ob die Bedienung einer komplexen Anlage plausibel und intuitiv verstehbar ist, nimmt maßgeblichen Einfluss auf die Qualität des Produkts. Auch hierbei arbeiten die Designer im Team mit der Technik und dem Marketing, und zunehmend auch mit Ergonomie-Experten.

Der emotionale Nutzen

Als „wertvoll“ wird ein Produkt nur dann erlebt, wenn es die Besitzer oder Anwender auch emotional erfüllt. Die emotionalen Ansprüche nehmen einen dementsprechend hohen Einfluss auf Kaufentscheidungen und die dauerhafte Zufriedenheit mit dem Produkt. Die Bedienung dieser Ansprüche ist die Domäne des Produktdesigns.

Stimmungen werden durch die Visualität der Dinge subtil, aber nachhaltig beeinflusst. Dass das Aussehen zum Beispiel eines Sofas oder einer Kücheneinrichtung die emotionale Befindlichkeit der Menschen „färbt“, die sich darin aufhalten, liegt auf der Hand. Das gleiche Phänomen tritt auch bei sehr viel kleiner dimensionierten Dingen auf: Auch ein Stift auf dem Schreibtisch, eine Uhr am Arm oder ein Schuh werden als Stimmungsgeber „gesehen“ und erlebt – und genutzt: Käufer erwerben Dinge nicht zuletzt, um sich ihrer optischen Wirkung zur Gestaltung der Stimmung zu bedienen.

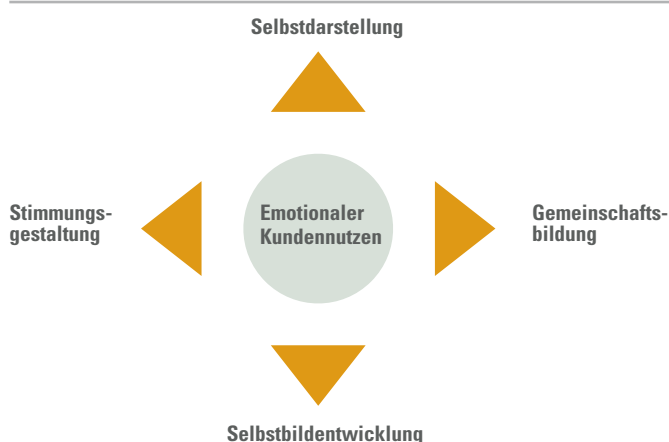
Selbstdarstellung: Das Aussehen der Dinge ist seit jeher ein Mittel, um sich anderen Menschen gegenüber erkennbar zu machen. Offenkundig ist dies zum Beispiel bei der Darstellung des sozialen Rangs, den man beansprucht. Inzwischen sehr viel bedeutender ist jedoch die Vermittlung von Lebenseinstellungen und Werten, die man schätzt.

Zusammengehörigkeit stärken: Menschen fühlen sich jenen Personen spontan nahe, die ein Design bevorzugen, das sie selbst ebenfalls besonders mögen. Das vertraute Aussehen des Ambientes, der Kleidung oder der Attribute erhöht die Aufgeschlossenheit und kann sogar einen Respektvorschuss zwischen Personen erzeugen, die sich bis dahin nicht begegnet sind. Beim Erwerb von Produkten achtet jeder – der eine etwas mehr, der andere etwas weniger – darauf, dass das Design als Brücke zu den Menschen funktioniert, mit welchen man ein gutes Einvernehmen haben möchte.

Selbstbild: Ein besonders sensibles Feld ist die Identifikation mit dem Design. Menschen suchen immer nach Dingen, in welchen sie „sich selbst wiederfinden“. Das Produkt mit seinem

speziellen Design ist dann ein intimer Spiegel der Persönlichkeit. Die Ähnlichkeit mit dem Aspekt „Selbstdarstellung“ ist offenkundig, es besteht allerdings ein gravierender Unterschied: Wenn das Design zur Selbstdarstellung gegenüber anderen Menschen eingesetzt wird, besteht eine relativ kontrollierte Beziehung zum Design – man setzt es ein, identifiziert sich aber nicht unbedingt damit; beim Theaterbesuch zeigt man sich gerne auf die eine Weise, auf dem Fußballplatz in einer ganz anderen, und im Berufsleben können wieder andere Designformen opportun sein. Ein Design, mit dem man sich identifiziert, wird weniger distanziert und locker gehandhabt. Das spezielle Design geht „ans Herz“, denn: „So bin ich.“ Das Design der Produkte ist als ein Symbol der Persönlichkeit – der Individualität – begehrt.

Diese Identitätssymbolik erstreckt sich nicht nur auf eine Person, sondern auch auf das Kollektiv. Viele Gruppen nutzen das Design einer oder mehrerer Marken, um sich selbst zu beschreiben: „Wir sind technoid“ vermitteln die einen, „Wir sind wild“ demonstrieren die anderen ...



Die interessante, Vertrauen erweckende Gestalt

Früher war alles anders. Tatsächlich. Das Produkt entstand, handwerklich, aus einem Guss. Die verschiedenen Zuständigkeiten für Konstruktion und Visualität gab es nicht: Der Entwickler war zugleich der Formgeber und der Produzent. Heute ist die Komplexität der meisten Produkte so groß, dass ein Macher allein kaum alles erforderliche Wissen für die Konstruktion, das Design und die Herstellung haben könnte. Und dennoch: Schlussendlich soll das Produkt wie aus einem Guss erscheinen. Das Produkt und sein Design sind eins, ein – aus der Sicht der Konsumenten – unteilbares Ganzes.

Genau genommen ist die Integrationsleistung in der modernen Produktentwicklung noch wesentlich größer als je zuvor. Denn neben den vielfältigen praktischen Anforderungen werden emotionale Bedürfnisse der Kunden berücksichtigt, die, je nach Milieu und Individualität, erheblich divergieren können. Im Produktdesign fließen alle Aspekte in einer schlüssigen, Vertrauen erweckenden Gestalt zusammen.



Handy SL 55 / Siemens AG

Die „Außenseite“ des Produkts richtet sich unmittelbar an die Interessenten und Benutzer. Bei den meisten Produkten ist die „Oberfläche“ weit mehr als eine Fassade ohne Funktionen; meistens dient sie der Anschauung und zugleich der Handhabung beziehungsweise der Bedienung des Produkts. Das Design übernimmt hierbei die Aufgaben eines Mittlers: Man soll sehen,

welche Funktionen geboten und wie sie angewendet werden. Zugleich passt das Design das Produkt den physischen und psychologischen Bedingungen der Benutzer an.

Je besser die Abstimmung auf die Anwender gelingt, um so schneller werden sie vertraut mit dem Produkt, und um so zufriedener sind sie auf die Dauer mit ihm.

Das Design korrespondiert mit der Fantasie. Nicht, dass gleich im Gehirn „Filme ablaufen“ würden, die man gebannt betrachtet. Vielmehr entstehen, gewollt oder ungewollt, unbewusste oder halb-bewusste Assoziationen. Sind sie positiv, so hat der Käufer des Produkts einen Gewinn, den er hoch schätzt. Aus der Kindheit hat jeder diesen Vorgang in intensiver Erinnerung; man sieht etwas, und unwillkürlich knüpfen sich komplexe Geschichten an das Objekt. Als Erwachsener beachtet man den Vorgang eventuell weniger, erachtet aber dennoch nur die Dinge als wertvoll, die „etwas zu sagen“ haben.



Playmobil / Geobra Brandstätter GmbH & Co. KG

Das Spektrum der gewünschten Botschaften ist unermesslich vielseitig. Es reicht von Signalen zum sozialen Status über die Kennzeichnungen der persönlichen Kompetenz bis hin zu Symbolen für die individuelle Lebenseinstellung.

Anspruchsvoll gestaltete Güter werden von den Konsumenten verstanden wie Objekte mit zwei Gesichtern. Einerseits bieten sie bemerkenswerte praktische Vorteile, andererseits sind sie wie Skulpturen, die „das Auge erfreuen“, wesentliche Botschaften vermitteln und zudem einen Stil präsentieren, den man gerne für sich selbst einsetzt – „Damit zeige ich mich gerne.“ Die Verschmelzung von konkreter Nützlichkeit und ideeller Wertigkeit macht Produktdesign zu einem der wichtigen Elemente der Alltagskultur. So weckt das Design die Aufmerksamkeit sowohl der Konsumenten als auch der Kunsthistoriker und Kulturwissenschaftler. Das hier als Beispiel gezeigte Tischsystem – höhenverstellbar, schnell auf- und abbaubar, als Arbeitstisch ebenso geeignet wie für Besprechungen – wurde vom MoMa Museum of Modern Art in New York gezeigt. Zugleich findet das Produkt eine starke Resonanz im Markt, weltweit.



Tischsystem Frisco / Steelcase Werndl AG



Cult / Arzberg-Porzellan GmbH

Das Los der Kaffeetasse kommt auf viele Produktarten zu. Eine Tasse ist, wie auch der Suppenlöffel und viele andere vermeintlich „einfache“ Alltagsprodukte, ein komplexes Objekt, das hohe Kompetenz seitens der Macher erfordert. Jedoch achten viele Käufer beim Kauf einer Tasse nicht darauf, ob sie gut ausbalanciert ist, ob der kleine Henkel ein Halten der Tasse ohne Berühren des zumeist heißen Gefäßkörpers ermöglicht und ob sie die Temperatur gut hält. Mit den pragmatischen Qualitätskriterien beschäftigt man sich vor der Kaufentscheidung oft nicht. Man geht schlicht davon aus, dass die Anforderungen erfüllt werden, „weil man das heutzutage voraussetzen kann“. Im Prozess

der Kaufentscheidung rücken andere Aspekte in den Vordergrund. Der Preis zum Beispiel. Oder die Marke. Oder die Gesamtanmutung: Man betrachtet das Objekt, spürt der Form nach, beachtet die Verarbeitung, betastet vielleicht die Materialoberflächen und kommt zu dem Schluss: „Beeindruckend!“, oder: „Nichts für mich“. In Produktgattungen, die als ausgereift gelten und keine prägnanten Innovationssprünge erwarten lassen, glauben die Käufer – weil ihnen das spezielle Interesse oder genaue Kenntnisse fehlen – oft nicht an große Unterschiede zwischen den Angeboten in „objektiven“ Belangen. So verlässt man sich gerne auf „subjektive“ Qualitäten. Vor allem auf das Design.

Technologie und Design

Ambitioniertes Produktdesign hat sich auch im Investitionsgütersektor etabliert. Bei Nutzfahrzeugen zum Beispiel: „Der 5Star hat Charakter. Seine profilierte Erscheinung hebt sich ab von der Norm des Alltäglichen“, so wirbt die MAN AG für ihr Spitzenprodukt: „Sie werden sehen: 5Star steht Ihnen gut.“ Design dient auch hier nicht allein dem Vorteil des Anbieters. Denn: Die Kunden, die eine Investition tätigen, wollen die Gelegenheit nutzen um Zeichen zu setzen, gegenüber ihren Kunden, gegenüber den Mitarbeitern und oft auch gegenüber Investoren. Man zeigt, dass man auf Leistungssteigerung setzt und zukunftsfähig ist. Die Botschaft kommt überzeugender an, wenn die Neuanschaffung schon auf den ersten Blick „Aktualität“ und „Kompetenz“ vermittelt.

Über diese Botschaftsfunktion hinaus ist Design unmittelbar von wirtschaftlichem Nutzen. Zum Beispiel richtet die professionelle Gestaltung die Benutzerschnittstellen auf die Anforderungen der Bediener aus; eine optimale Benutzeroberfläche erleichtert die Konzentration und

hilft Fehlbedienungen und Störfälle mit kostspieligen Ausfallzeiten zu vermeiden. Zu beobachten ist zudem, dass die Anwender kompetent gestaltete Produkte sorgsamer behandeln; dadurch werden die Betriebssicherheit und die Lebensdauer des Geräts erhöht. Wer sich mit einem Produkt identifiziert, sieht in ihm ein Gut, das für ihn persönlich wertvoll ist. Dies tritt besonders dann ein, wenn die Produktphilosophie, die Produktleistung und das Produktdesign eine schlüssige Einheit bilden und eine für die Branche beispielgebende Qualität erreichen. Dem Design kommt dabei die Aufgabe zu, die für die jeweilige Profession typischen Werte zu vermitteln. In diesem Feld beweist sich Erfahrung, denn jede Profession hat ihre mehr oder minder individuelle Zeichensprache.

Im Idealfall arbeiten Techniker und Industriedesigner Hand in Hand, beginnend bei der Ausarbeitung der Produktidee bis zur Markteinführung, zum Teil auch noch in der Vermarktung und in der Produktpflege. Die Designer liefern mit Gestaltungsvisionen schon im frühesten Projektstadium Orientierungsgrundlagen für das strategische Marketing: Wie wird das Produkt aussehen? Erfüllt es die künftigen Bedürfnisse der potenziellen Kunden? Wie wird es sich in dieser Form gegenüber dem Wettbewerb behaupten? So kann das Produkt gewissermaßen im Markt platziert werden, noch bevor einengende konstruktive Entscheidungen getroffen sind.



CUSTO EasyBase von Wöhner GmbH & Co. KG

„Einem guten Produkt sieht man an, dass es mit Können und Sorgfalt gemacht ist“: Diese emotionale Einstellung berücksichtigend, werden heute auch Produkte professionell gestaltet, die als Komponenten verbaut werden und beim Endprodukt nicht sofort zu sehen sind. Design ist in diesem Sinn ein Teil der Kundengewinnung und der Vertrauensbildung. Über das Vertrauen erweckende Aussehen hinaus bietet das Design praktische Nutzenvorteile, die den Vertrauensbonus rechtfertigen.



X-Car™ von Maurer Söhne GmbH & Co. KG

Die Gestaltung von Stimmungs-impulsen ist auch bei Investitionsgütern von Bedeutung. In der Medizintechnik beispielsweise sind die Entspannung des Patienten und sein Vertrauen in die Behandlung zu unterstützen. Die sichtbare technologische Aktualität und die hochwertige Anmutung eines Instruments korrespondieren mit der medizinischen Kompetenz der Ärzteschaft. Technoide Kälte ist jedoch nicht erwünscht; die Patienten sollen sich angenommen und geborgen fühlen; psychische Ausgeglichenheit begünstigt den Heilerfolg.



Novalis® der BrainLAB AG

Produktdesign ist heute in fast allen Bereichen des Investitionsgütersektors gefragt. Geschätzt sind hier die überzeugende Organisation der Bedienfunktionen, darüber hinaus



M26 von Kaeser Kompressoren GmbH

aber auch eine Anmutung, die dem Werte-Ethos der jeweiligen Profession entspricht: Sind es in der Baubranche zum Beispiel „souverän beherrschte Kraft“, „Solidität“ und „Klarheit“, so ist zum Beispiel in der Messtechnik „Präzision“ eine Qualität, die man „sehen will“. Ein Produkt, das als Symbol für den professionellen Kodex taugt, wird als „wertvoll“ empfunden – eben weil es hochrangige Werte spiegelt.



GD 4000 von GBO Datacomp GmbH

Im Investitionsgüterbereich steigert das Design den Erfolg – wenn die visuelle Qualität nicht mit einem signifikant höheren Preis verbunden ist. Die frühzeitige Ausrichtung auf ein überzeugendes Design führt erfahrungsgemäß zu kostengünstigeren Lösungen als ein nachträglich „aufgesetztes“ Design. Verschiedentlich bringen Industriedesigner auch Konstruktionsleistungen ein. Beim hier gezeigten Beispiel stammen die Bedienphilosophie und die komplette Elektronik vom Hersteller, die Konstruktion, die Materialwahl und das Fertigungsverfahren für das Gehäuse brachte der Designpartner ein. Ein Know-how-Transfer dieser Art ist in Industriedesignprozessen immer häufiger anzutreffen.

Die Marke. Ein Stammpplatz in der Wahrnehmung

Die Dichte des Wettbewerbs in nahezu allen Markt Bereichen nimmt kontinuierlich zu. Der Zenith scheint noch nicht erreicht zu sein. Konsumenten reagieren auf ein vielfältiges Angebot mit selektiver Wahrnehmung: Sie konzentrieren sich auf das, was sie als die Eckpunkte des Angebotsspektrums empfinden, und blenden einen großen Teil der anderen Anbieter aus. Kraftvolle Marken genießen den Vorteil, dass sie eine relativ sichere Position innerhalb des Wahrnehmungshorizonts einnehmen.

Gewichtsklassen im Spektrum der Markentypen

Über eine Marke zu verfügen, kann jeder Anbieter beanspruchen, sobald sein Name bekannt ist und die Konsumenten wissen, welche Art von Leistungen oder Produkten er zu bieten hat. Werden jedoch nur marktkonforme Leistungen ohne Besonderheiten mit der Marke assoziiert, so ist sie eine Trivial-Marke – und diese hat keinen Stammpplatz in der Aufmerksamkeit der Kunden.

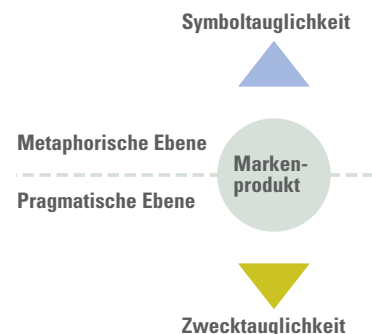
Sehr viel günstigere Voraussetzungen haben die Referenz-Marken. Sie werden fast immer beachtet. Referenz-Marken repräsentieren ihre Branche oder ein spezielles Marktsegment. Referenz-Marken werden von Unternehmen der unterschiedlichsten Größen erzeugt, und es gibt sie in allen Wirtschaftsbereichen, vom Handel über Konsumgüter bis zu Investitionsgütern, und selbstverständlich auch im Dienstleistungssektor. In den meisten Segmenten gibt es mehrere Referenz-Marken. Im Lebensmittelsegment „Süßer Senf“ werden zum Beispiel Develey und Händlmaier als orientierungsgebende Referenz-Profile gesehen, bei Sportschuhen und -bekleidung bezieht man sich beispielsweise auf Nike, Adidas und Puma, bei Offset-Druckmaschinen bildet MAN Roland einen Fixpunkt, Heidelberger

Druckmaschinen einen anderen. Viele Referenz-Marken generieren innerhalb eines Marktsegments eine eigene Parzelle, die sich durch spezielle Eigenheiten auszeichnet – Eigenheiten, die von der jeweiligen Referenz-Marke kreiert wurden und vom Publikum als wichtige Facetten innerhalb der Angebotsvielfalt geschätzt werden.

Einigen Referenz-Marken gelingt der Sprung auf die ganz große Bühne. Coca Cola, Microsoft, IBM und Siemens, Mercedes-Benz und BMW haben eine Referenz-Funktion nicht nur für die Auslegung von Produkten und Leistungen, sondern auch für eine oder mehrere Zielgruppen oder Lebensstile – Ikea steht nicht nur für Möbel, sondern auch für eine Art des Wohnens und für spezielle Lebenseinstellungen – , und ihr Geltungshorizont erstreckt sich über nationale und kontinentale Grenzen hinaus. In ihrem Kern jedoch ist auch die Mega-Marke immer eine Referenz-Marke.

Die Referenz-Marke. Eine geschätzte Orientierungshilfe

Das Publikum nutzt die Referenz-Marken für das persönliche Informationsmanagement: Sie werden als Standardgeber interpretiert; was sie anbieten, wird als das verstanden, was heute



möglich, typisch und erwartbar ist. Alle anderen Angebote werden mit Hilfe dieser Maßstäbe eingeordnet. Referenz-Marken erleichtern die Orientierung und wirken entlastend in einer Welt der Informationsüberflutung. Deshalb hat das Publikum ein begründetes Interesse an der Bestandsfähigkeit einer Referenz-Marke. Hin-gegen verzichtet man auf eine Trivial-Marke bis-weilen leichten Herzens. Im Sinne der Zukunfts-sicherung empfiehlt es sich deshalb, über eine Trivial-Marke hinaus zu wachsen.

Die psychologische Dimension der Marke

Eine Marke ist ein Medium der Öffentlichkeit; es gibt sie nur, wenn eine nennenswerte Anzahl von Menschen an sie „glaubt“. Weil sie ein psy-chologisches Phänomen ist, kann eine Marke mit psychologischen Mitteln erzeugt werden. Mit einer überlegenen öffentlichen Präsenz und dem gezielten Einsatz der Medien können beim Publikum Markenbilder generiert und verankert werden. Dass hierbei die Grenze zur Manipula-tion und zur Indoktrination leicht überschritten werden kann – und manchmal auch wird –, hat der Marke in den vergangenen Jahren teils hef-tige Kritik eingebracht („No Logo!“-Bewegung, Naomi Klein). Mittelständische und kleine Unter-nehmen sind von diesem Risiko jedoch nicht betroffen, da sie über die entsprechende Me-dienmacht nicht verfügen. Sie benötigen Medien zur Vermittlung der Marke, können sie aber nicht als zentrales Wirkungsinstrument einsetzen. Sie müssen sich mit realen Leistungen zur Geltung bringen. „Was wird geboten?“ und „Wem ist das Gebotene wichtig?“ sind die beiden Schlüs-selfragen der Markenbildung. Zu beiden Fragen muss die Marke für sie typische, bedeutungs-volle Antworten geben. „Bedeutungsvoll“ ist ein weiterer Schlüsselbegriff: Die Marke „deutet“

die Aufgabe, der sie sich widmet, in einer Art, auf die ein oberflächlicheres Unternehmen nicht käme, und kommt so zu überraschenden Lö-sungen. Und: Sie begreift ihr Publikum auf eine ungewöhnlich subtile, intime Weise, und gilt deshalb als besonders geeignet, das jeweilige Publikum – es kann eine sehr kleine Gruppe sein – zu repräsentieren. Da sich jeder einzelne Mensch selbst als eine vielschichtige Persön-lichkeit sieht, setzt man parallel verschiedene Marken ein, um den persönlichen Facettenreich-tum abzustecken. Für Unternehmen trifft dies gleichermaßen zu, auch sie nutzen eine Band-breite von Marken, um sich zu repräsentieren.

Physiognomie der Marke

Das Produkt ist das wesentliche und verläss-lichste Instrument der Marke, zumindest für mittelständische und kleine Unternehmen. Das Produkt bietet den pragmatischen Nutzen, der für die Kunden als Grund und Legitimation des Kaufs steht. Darüber hinaus hat das Marken-produkt die Qualitäten eines Symbols; es ver-mittelt Inhalte und Botschaften, zu welchen man eine intensive Beziehung hat, ohne über sie sprechen zu wollen oder zu können.

Das Design, sowohl das Produktdesign als auch die Gestaltung des gesamten Produkt- und Unternehmensauftritts, hat für die Marke eine ähnliche Funktion wie das Gesicht für den Men-schen. Man spricht deshalb von der Marken-Physiognomie. Am individuellen Design erkennt man die Marke sofort. Und das Design drückt aus, für welche Werte – die Philosophie des Anbieters, die Qualitäten des Produkts und die Leitwerte des jeweiligen Publikums – sie steht.

Die sinnbildliche Funktion des Markendesigns

Der Name verpflichtet. Markenprodukten tritt das Publikum mit speziellen Erwartungen gegenüber. Alles, was man über die jeweilige Marke „gelernt“ und verinnerlicht hat, schwingt bei der Betrachtung eines Produkts mit. No-Name-Produkte hingegen sind auf sich alleine gestellt, das Produkt überzeugt so wie es dasteht. Weder wird es von bereits aufgebauten Sympathien begünstigt, noch sind Akzeptanz-Einschränkungen zu berücksichtigen: Eine Marke muss sich ja treu bleiben – die Freunde einer Marke können unduldsam sein. Das Markendesign, vom Kommunikationsdesign bis zum

Produktdesign, wird als der buchstäblich offensichtlichste Aspekt der Marke vom Publikum besonders intensiv beachtet. Am Design erkennt man die Marke spontan. Dem Design entnimmt man intuitiv, wofür und für wen die Marke steht. Und am Design liest man ab, wohin sich die Marke entwickelt. Das Design setzt der Käufer von Markenprodukten für sich selbst ein, auch um zu zeigen, dass er diese Marke mit ihrem speziellen Werteprofil gegenüber den Alternativen mit anderen Wertekonzepten bevorzugt. Das Markendesign ist in diesem Sinn ein Bekenntnis in visueller Form. Ein Symbol.



Ludwig Beck am Rathauseck Textilhaus Feldmeier AG

Marken repräsentieren eine unverwechselbare Art, ein Geschäft oder eine Profession zu betreiben. Die Markenmacher erscheinen von einer Idee beflügelt, die sich mit Worten wohl umschreiben, aber nicht erschöpfend analysieren lässt. Marken verleihen Alltagsgegenständen eine diskret mystische Ausstrahlung. Ein Markenprodukt wird deshalb über die bloße Brauchbarkeit hinaus als wertvoll empfunden. Die Bedeutung – der Inhalt, der mit dem Namen verbunden wird – ist entscheidend dafür, dass ein Dienstleister, ein Hersteller oder ein Fabrikat zur Marke wird. Eine große geografische Verbreitung ist hingegen nicht notwendig. Manche Marken sind ausschließlich in ihrer Region ein Begriff, in der Gastronomie, in der Dienstleistung und im Handel zum Beispiel. Manche gelangen – wie Ludwigs Becks „Kaufhaus der Sinne“ und Händlmaier – über die starke regionale Stellung zu nationaler oder gar internationaler Bedeutung.



Stüßer Hausmachersenf / Luise Händlmaier Senffabrikation GmbH & Co KG



Graf von Faber-Castell Drehbleistift / Faber-Castell AG

Der „Zweck“ und der „Sinn“ des Produkts sind Schlüsselbegriffe in der Markenführung. Der Zweck liegt in der Regel auf der Hand; hier ist eine möglichst praxisgerechte Lösung zu erreichen. Hingegen ist der Sinn, den die Käufer mit einem Produkt verbinden, sehr viel schwieriger zu erfassen. Faber-Castell zum Beispiel entdeckte, dass viele Menschen den angeblich banalen Bleistift als ein persönliches, gewissermaßen intimes Schreibwerkzeug verstehen und er somit wesentlich mehr ist als ein beliebiges Notizinstrument. Bulthaupt interpretiert die Küche als einen Raum, in dem die Zubereitung kulinarischer Genüsse und kultivierte Geselligkeit Hand in Hand gehen; bevor der Markenhersteller diese Idee in konkrete Produkte umsetzte, galt die Küche in der Moderne weithin als eine nur dem Zweck dienende Arbeitsstätte.

Die Fähigkeit, den Sinn eines Produkts gemäß den Publikumsempfindungen zu deuten, macht das Charisma einer Marke aus. Das Produktdesign übernimmt in diesem Zusammenhang eine tatsächlich sinnbildliche Funktion.



GRIP 2001 / Faber-Castell AG



KR 240-2 (Serie 2000) / KUKA Roboter GmbH

Durch das Design wird das Produkt im Idealfall selbst zum Markenzeichen. Auch im Investitionsgüterbereich. Voraussetzung dafür ist eine eigenständige, aussagekräftige Formgebung. Das Design repräsentiert dabei auf eine besonders sinnfällige Weise die Markenphilosophie. Das KUKA-Design beispielsweise balanciert auf dem Grat zwischen Hightech und einer dezent organischen Figürlichkeit, die an natürliche Geschöpfe erinnert. So werden Assoziationen zu hoher Beweglichkeit, Intelligenz, beherrschter Energie und Selbständigkeit geweckt – allesamt Bedeutungen, die dem Zweck der Produkte entsprechen und zugleich den Charakter der Marke symbolisieren.

Das Design, von der Gestaltung des Logos bis zum Produktdesign, ist ein unverzichtbares Element, wenn man eine Marke in eine Markengruppe auffächern will, um unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Zum Beispiel führt die Rosenthal AG fünf Marken – Rosenthal classic, Rosenthal studio-line, Thomas, Rosenthal meets Versace und Hutschenreuther – in ihrem Portfolio. Das Profil der Sub-Marken kann in feinen Graden differenziert werden: von der Derivat-Marke, die weitgehend der Ausgangsmarke entspricht, über die emanzipierte Tochter-Marke mit prägnanten individuellen Merkmalen bis hin zur Klienten-Marke, bei der die Beziehung zur Ausgangsmarke (Dachmarke) nicht mehr offensichtlich ist. Speziell die Dach- / Klientenmarkenstrategie dient dazu, eine Überdehnung des Markenprofils zu vermeiden.



Rosenthal studio-line „Free Spirit“ / Rosenthal AG



Rosenthal Versace „Arabesque“ / Rosenthal AG



HUTSCHENREUTHER
GERMANY



Hutschenreuther „Blau Zwiebelmuster“ / Rosenthal AG



System 20 / Bulthaup GmbH & Co KG

Die besondere Form der Nähe zum Kunden

Aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen

Design hilft entscheidend, das Unternehmen und die Produkte auf die Menschen abzustimmen, die angesprochen und als Kunden oder Partner gewonnen werden sollen. Design ist vor allem ein Instrument zur Erhöhung der Nähe zum Kunden. Am Design erkennt ein potenzieller Kunde intuitiv, wem sich der Anbieter zuwendet. Daraus leitet sich die Einschätzung ab, ob die Leistungen und Produkte dem persönlichen Bedarf sehr gut oder weniger gut entsprechen



werden. Design ist ein Teil der aktiven Gestaltung der Beziehung zum Markt und den Kunden.

Das Produktdesign liefert zudem wichtige Beiträge in der Anpassung des Produkts an die Erfordernisse der Kunden. Die Untersuchung der besonderen Anwendungsbedingungen beispielsweise bringt oft eine spezielle Gestaltung der Anwenderschnittstellen hervor. Teilweise bestimmt die Analyse der Kundensituation sogar das Gesamtkonzept des Produkts und seines Designs. Schon Mitte der 1990er Jahre ermittelte die Loewe AG während der Vorbereitung ihrer Premium-Linie u. a. die Einkommensverhältnisse, die bevorzugten Marken, den Lebensstil und die Wohnsituation der potenziellen künftigen Käufer der TV- und HiFi-Anlagen – seinerzeit ein nicht nur im Mittelstand außergewöhnliches Vorgehen. Hierbei erkannte man zum Beispiel, dass die Kunden eine ausgesprochen positive

Einstellung zur Technik haben, und dass sie in großzügigen Platzverhältnissen wohnen. Die TV- / Video-Geräte wurden folglich nicht als Objekte für die Schrankwand konzipiert, sondern als Skulpturen, die frei im Raum stehen und von allen Seiten betrachtet attraktiv erscheinen.

Wissen und spüren, worum es den Kunden geht

Maßgeschneiderte Lösungen für bestimmte Kundenkreise setzen umfassende Kenntnisse voraus. Die demografischen Daten zur Zielgruppe bilden hierbei die Basis. Allerdings: Allein anhand der Kriterien Alter, Geschlecht, Ausbildungsstand und Einkommen könnte man BMW-Fahrer von Anhängern der Marke Mercedes-Benz kaum unterscheiden, und Puma-Freunde von Adidas-Fans vielleicht noch weniger.

Psychografische Typologien führen hier weiter. Verschiedene Modelle, von Risk beispielsweise oder Sinus, zeichnen lebendige Portraits, die als fiktive Repräsentanten der großen gesellschaftlichen Gruppen und Milieus zu verstehen sind. Für das Design ist es eine entscheidende Hilfe, wenn absehbar ist, ob die Zielgruppe modernistisch ist oder ob sie tradierte Werte hoch hält, ob sie sich in einer öffentlichen Rolle sieht oder ob sie sich bevorzugt im vertrauten privaten Rahmen aufhält (Cocooning).

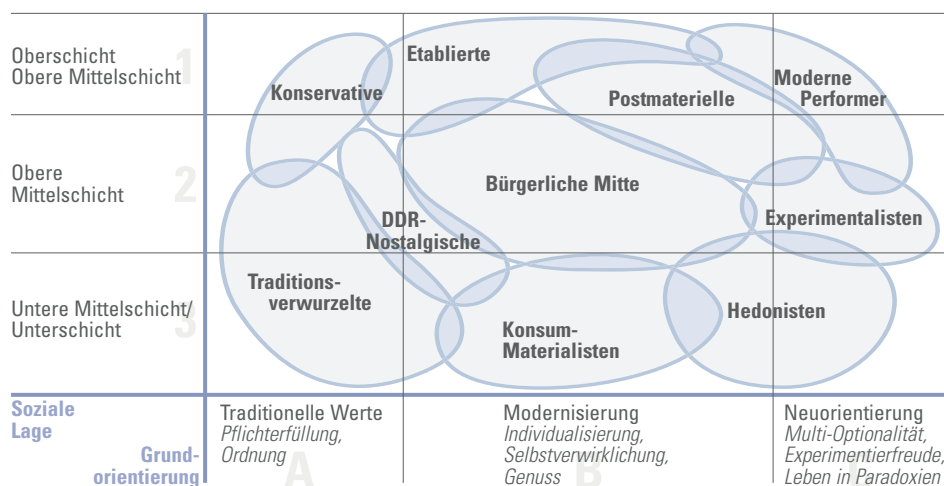
Auch im Investitionsgüterbereich ist die Abstimmung auf die Zielgruppe wesentlich. Die individuellen Merkmale der Zielgruppen bewegen sich in einem schmaleren Horizont als bei privat gebrauchten Gütern, da das Designprofil vorrangig professionelle – auf die jeweilige Kompetenz bezogene – Aspekte spiegeln und nicht persönliche Leidenschaften zum Ausdruck bringen soll. Allerdings sind auch die professionellen Aspekte nicht frei von Emotionen. Das Ethos einer Pro-

fession spielt sich nicht nur im Verstand, sondern auch in den Einstellungen und im Selbstbild ab. Im IT-Bereich dominieren andere Leitwerte als beispielsweise im Holz verarbeitenden Gewerbe, und schon zwischen der manuellen Montage und dem Test-Labor eines Elektrotechnik-Produzenten sind abweichende Wertvorstellungen zu beobachten. Ein Produktdesign soll eine symbolische Funktion für die Profession übernehmen. Wenn beides, die Leistungen und die symbolische Qualität stimmen, sind die besten Voraussetzungen für eine starke Identifikation der Kunden mit dem Produkt gegeben.

Kundenorientierung statt Marktopportunismus

Der höchste Grad der Zielgruppenkompetenz ist dann erreicht, wenn das Design nicht nur das erfüllt, was die Zielgruppe schon lange erwartet. Alle Menschen und alle Unternehmen wollen mit der Zeit gehen oder ihr sogar ein Stückchen voraus sein. Folglich will man auch sich selbst verändern, im Wandel erkennen. Das Design

liefert die bildhaften Vorlagen dazu: Setzte man gestern noch diese Visualität für sich ein, so zeigt man sich heute so, ein wenig anders, weiterentwickelt eben. Die Kunden wissen selten, wie ihr „nächstes Bild“ aussehen könnte, und wenn sie es ahnen, so haben sie doch nicht die Sicherheit, um in bewusster Entscheidung dieses Bild zu „bestellen“. Viel lieber überlässt man diese heikle Aufgabe den Anbietern, die mit eigener Genialität erfassen, wie ein plausibler nächster Schritt aussehen könnte. „Das Neue“ als eine zaghafte Variante des Bisherigen erfüllt meistens nicht, was sich die Kunden wünschen. Sie wollen schon an die Grenzen dessen gehen, was sie mit sich vereinbaren können; nur den Eindruck, dass man mit allem Gewesenen nichts mehr zu tun haben wolle, darf das Design nicht erzeugen. Es ist offenkundig, welche schwierige Aufgabe die Kunden den Unternehmen und ihren Designern übertragen. Klar ist aber auch, welches intime Verhältnis sich hierbei zwischen den Kunden und den Unternehmen entwickelt. Wer sich bewährt, leistet eine der Kernaufgaben einer Marke und hat einen sehr starken Stand bei seinem Publikum.



Die Sinus-Milieus® 2004 © Sinus Sociovision 2004

Design. Eine anspruchsvolle Management-Aufgabe

Design ohne Management-Aufgaben gibt es nicht. Bei der Realisierung einer Broschüre müssen Texte, Bilder und das Kommunikationsdesign entwickelt und zusammengeführt werden; der Satz und die drucktechnische Produktion sind vorzubereiten; der Druck ist zu überwachen, der Versand zu organisieren und vieles mehr. Vor all dem sind die geeigneten Partner zu ermitteln, mit einem qualifizierten Briefing in die Aufgabe einzuführen und während des Projekts zu koordinieren. Zu guter letzt müssen auch die Kosten gesteuert werden. Bei Produktdesignprojekten kann das Management noch etwas komplexer werden, ganz zu schweigen von den Anforderungen, welche die Architektur eines Neubaus stellt.

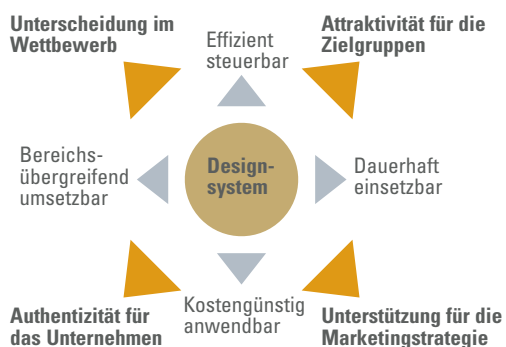
Das operative Management von Designprojekten ist geläufig; jedes Unternehmen verfügt über eigene Routinen. Zunehmend wird jedoch das Design in strategische Zielsetzungen eingebunden. Die zwei übergeordneten Themen in diesem Kontext sind die systematische Steigerung des Kundennutzens mit Hilfe des Designs – einerseits durch die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit beispielsweise, andererseits durch die Erhöhung des emotionalen Wertes für die betreffenden Zielgruppen –, sowie die prägnante Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb. Hierfür sind dem Designmanagement entsprechende Instrumente bereit zu stellen, die das Designsystem bilden.

Das Designsystem: Grundlage des Erfolgs

In der professionellen Praxis wird das Design als ein komplexes System behandelt. Es besteht aus zahlreichen Komponenten, die in einen sinnvollen Zusammenhang miteinander gesetzt werden. Den Kern des Systems bilden die Designphilosophie und die definierten Stilmittel des Corporate- oder Markendesigns.

Die Designphilosophie beschreibt die angestrebte Gesamtanmutung der Designlösungen sowie die Werte, die erlebbar gemacht werden sollen, die Art der praktischen Nutzenvorteile, die das Design unterstützen soll, sowie die Zielgruppen, die mit dem Design anzusprechen sind. Die Designphilosophie ist eine Orientierungshilfe für alle Entscheider und mitwirkenden Designer, für das Kommunikationsdesign – einschließlich Web- und Fotodesign – ebenso wie für das Produktdesign.

Das Stilkonzept des Designs legt formale Merkmale fest: ikonografische Elemente wie das Logo oder das Signet, darüber hinaus das



Typografie- und das Farbkonzept sowie bevorzugte Proportionen und Materialien beispielsweise.

Die Designphilosophie und das Stilkonzept sind auf die Unterstützung strategischer Ziele ausgerichtet und müssen zugleich effizient handhabbar und wirtschaftlich sein. Die Leitlinien werden üblicherweise in einem Handbuch zusammengefasst und zugänglich gemacht.

Um ihre Verbindlichkeit zu unterstreichen, werden die Leitlinien von der Geschäftsleitung beschlossen und verabschiedet. Für die tatsächliche Umsetzung sorgt ein Designmanagement-Beauftragter, der als Koordinator für alle das Design betreffenden Fragen zur Verfügung steht. Insbesondere stellt er alle erforderlichen Informationen für ein Designprojekt zusammen und begleitet als Organisator die Kooperation der Designer mit dem Marketing, dem Vertrieb, der Produktentwicklung und der Produktion. Zu den strategisch zentralen Aufgaben zählen die Auswertung der Designrends in den Zielgruppenmilieus sowie die Beobachtung der Designentwicklungen der Mitbewerber.

Erfahrung und geschultes Auge

In der Praxis übernehmen die Designmanagement-Beauftragten vieles, was ohne sie verteilt in anderen Bereichen geleistet werden müsste – die Zusammenstellung aller für das Produktdesign relevanten Normen und Vorschriften zum Beispiel. Zu den besonders diffizilen Aufgaben bei international aktiven Unternehmen zählt die Auswertung der Erkenntnisse zu den Zielmärkten: Welche Konsequenzen ergeben sich durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe für das Design? Die Behandlung solcher Fragen steckt heute noch in den Anfängen, wird aber unangefochten immer wichtiger.

Zu den klassischen Aufgaben gehört die Unterstützung des strategischen Marketings bei der Positionierung von Produkten. Die Sortimentsstruktur muss einem für die Kunden leicht nachvollziehbaren – „offensichtlichen“ – Konzept folgen. Wie unterscheidet sich beispielsweise eine Standard-Produktlinie visuell von einer Premium-Linie? Know-how in solchen Aufgabengebieten ist für die Durchsetzung im Markt von hoher Bedeutung. Designmanager gestalten die Lösungen nicht selbst. Sie stellen jedoch die erforderlichen Informationen zusammen und verfügen sowohl über die erforderlichen Erfahrungen als auch über das „geschulte Auge“, um als Impuls- und Feedback-Geber die Designer zu führen.

Implementierung in die Organisation

Designmanagement und Markenführung gehen fließend ineinander über. Deshalb werden, speziell im Mittelstand, beide Kompetenzen oft in einer Funktionsstelle zusammengefasst.

Da der strategische Rang zwar hoch und die Aufgaben bereichsübergreifend angelegt sind, das Verleihen von Weisungsbefugnissen aber nicht zweckmäßig ist, wird das Design-/ Markenmanagement in der Art einer Stabsstelle direkt an die Geschäftsleitung angehängt. In dieser Position nehmen die Design-/ Markenmanagement-Beauftragten die Rolle eines Moderators mit starker Rückendeckung „von oben“ ein.

Werte. Koordination. Plausibler Wandel

Designmanagement ist ein interdisziplinäres Kompetenzfeld. Am qualifizierten Designmanagement sind sowohl das Marketing und die Produktentwicklung als auch die Produktion und der Vertrieb beteiligt, sowie – selbstverständlich – die Designer. Schließlich ist auch die Geschäftsleitung involviert, ohne die nichts geht. Denn Designmanagement ist eine strategische Funktion, die Entscheidungen mit erheblicher finanzieller Tragweite erforderlich macht – sei es bei der Fixierung der Markenpolitik auf ein spezielles Zielgruppenspektrum, bei Investitionen zu

einem Neuprodukt oder beispielsweise bei der Festlegung der Architektur eines Neubaus.

Designmanagement wird längst nicht nur von Designmanagern betrieben, die es, vor allem in kleineren Unternehmen, bislang noch selten gibt. Aber ohne spezialisierte Designmanager lässt sich eine professionelle Designstrategie heute nur schwer entwickeln, geschweige denn konsequent umsetzen. Denn das Aufgabenspektrum ist so vielseitig und anspruchsvoll, dass eine personalisierte Zuständigkeit im Unternehmen fast unverzichtbar ist.



Rodenstock GmbH



Die Koordination aller Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb des Marken- / Corporate Design und die Sicherung der Designqualität gelten als die Hauptaufgaben des Designmanagements. Vordergrundig kommt es darauf an, dafür zu sorgen, dass die Zusammengehörigkeit aller Medien und Produkte spontan erkennbar ist. Darüber hinaus ist zu gewährleisten, dass das Design in allen Anwendungen die Werte signalisiert, für die das Unternehmen oder die Marke steht. Im subtileren Sinn bedeutet dies, dass das Kommunikationsdesign hinführend zu den Produkten angelegt wird: „Eingestellt“ durch die Medien der Marke, sucht der Betrachter bei den Produkten nach Indizien der Werte, für die das Kommunikationsdesign sensibilisiert hat.

Das Designmanagement schlägt Brücken: von der Gegenwart in die Zukunft – aber auch in die Vergangenheit. Denn die Entfaltung einer historischen Kontinuität im Design stärkt den Glauben an eine Marke immens. Kontinuität steht hierbei nicht für Festhalten an Gewohntem, sondern für „plausiblen Fortschritt“. Dies setzt ein kritisches Verhältnis zum eigenen Konzept voraus, denn Schwachstellen müssen identifiziert und ausgeräumt sowie zeitgemäße Aspekte einbezogen werden. Zugleich sind offensichtliche Anknüpfungen an das bisherige Gestaltungskonzept herzustellen. Hierbei ist „das Wesentliche“ herauszufiltern; bloß formale Zitate, die nichts und niemandem etwas bedeuten würden, gilt es zu vermeiden.



Zahnarzt Kompaktarbeitsplatz U 1500 / Ultradent



ECM Records

Die Präsentationsverpackung hat unmittelbaren Einfluss auf den Verkaufserfolg; die Transportverpackung ist für die Pflege des Unternehmens- beziehungsweise Marken-Images von Belang. Eine erweiterte Bedeutung hat die Präsentationsverpackung, wenn sie dem Käufer zur Aufbewahrung des Produkts dient und somit ein Teil des Produkts ist. Zum Beispiel bei Lebensmitteln

und Genussmitteln ist dies der Regelfall. Die Anforderung an das Designmanagement ist besonders groß, wenn verschiedene Produkte divergierende Individualitäten aufweisen, was sich in den Verpackungen ausdrücken muss – und doch eine gemeinsame Markenidentität vermittelt werden soll. In der Musik- und in der Verlagsbranche ist dies häufig anzutreffen. Statt eines

linearen Marken- /Corporate Design-Systems wird dann bisweilen ein rhizomatisches System eingesetzt: Bei ihm vermitteln alle Medien ein „Familienbild“, ohne dass durchgängig einheitliche Stil-Elemente (zum Beispiel ein Farb- oder Typografie-System) eingesetzt würden.



Young Activity Trailer (YAT) / Knaus Tabbert Group GmbH

Neue Zielgruppen zu erschließen ist eine diffizile Herausforderung für das strategische Marketing und auch für das Designmanagement. Zu den speziellen Instrumenten des Designmanagements zählt dabei die Designstudie. Mit ihr werden innovative Produktkonzepte aus der Theorie in die greifbare Wirklichkeit gehoben. Gerade bei unkonventionellen Ideen, die zugleich faszinierend und riskant erscheinen, gibt die konkrete Form Sicherheit in der Entscheidungsfindung. Häufig werden die Studien eingesetzt, um die Reaktionen des Publikums vor der Realisierungsentscheidung zu ermitteln.



SATO Office GmbH

Baulichkeiten sind Zeichen von enormer Intensität. Wenn sie über das Zweckdienliche hinaus Charakter zeigen, können sie als Ausdruck einer vitalen, in ihrer Bedeutung weit über die Gegenwart hinaus reichenden Autorität erlebt werden. Aufgabe des Designmanagements ist es, eine sinnfällige Korrespondenz zwischen der architektonischen Ästhetik und den Markenwerten herbeizuführen. Bei Großunternehmen gilt der BMW-„Vierzylinder“ seit über 30 Jahren als beispielgebend. Auch einzelne mittelständische Unternehmen verstehen es, die Architektur eines Gebäudes als ein expressives Symbol ihrer Marke einzusetzen. Die Rosenthal AG hat in dieser Hinsicht schon mehrfach Ausgezeichnetes geleistet, mit dem Werk am Rotbühl 1967 und der Thomas Glasfabrik 1984 beispielsweise. Auch in jüngerer Zeit entstanden ambitionierte Bauten, das Headoffice und die Produktionshalle der SATO Office GmbH zum Beispiel.

Design-Kompaktlexikon

Design

Im Englischen steht „Design“ für jede Art Entwurf, der auf rationalen Auseinandersetzungen basiert; in diesem Sinn ist auch ein Entwicklungsingenieur ein Designer. Im deutschsprachigen Raum hat sich „Design“ als Synonym für „visuelle Gestaltung“ etabliert.

Kommunikationsdesign

Das Kommunikationsdesign gestaltet die Medien, mit welchen Informationen und Botschaften vermittelt werden sollen: Broschüren, Anzeigen und Plakate ebenso wie – jeweils als Untergruppen des Kommunikationsdesigns – Verpackungen, virtuelle Medien und visuelle Leitsysteme.

Webdesign

Webdesign ist die übliche Bezeichnung für die visuelle Gestaltung von Internet-Seiten. Streng genommen bezieht sich der Begriff nur auf Sites des World Wide Web (www).

Webdesign ist am Schnittpunkt zwischen Kommunikationsdesign und Interface-Design angesiedelt.

Interface-Design

„Interface-Design“ steht allgemein für die funktionale Gestaltung von Bedieneroberflächen von Geräten und Anlagen aller Art. Gebräuchlich ist der Begriff vor allem bei elektronischen Medien (Software, etc.).

Produktdesign

Das Produktdesign widmet sich der Gestaltung von – überwiegend dreidimensionalen – Produkten. Das Produktdesign gliedert sich in die Gestaltung von seriell gefertigten Gütern (Industriedesign) und in das Design von Produkten, die in kleinen und kleinsten Auflagen hergestellt werden (zum Beispiel Schmuck).

Industriedesign

Das Industriedesign steht für ein Design, das auf seriell hergestellte Güter spezialisiert ist. Der Erwerb umfassender Kenntnisse über Materialien, Fertigungsverfahren und Produktionsmethoden zählt bei Industriedesignern zum Ausbildungsstandard.

Designer-Produkt

Die seriöse Variante des Designer-Produkts ist ein professionell gestaltetes Produkt, das mit dem Namen eines meist prominenten Designers vermarktet wird. Landläufig wird auch ein Produkt als „Designer-Produkt“ bezeichnet, das vorrangig interessante visuelle Effekte bietet, dabei aber die Zweckmäßigkeit vernachlässigt.

Branding

Branding ist der englische Begriff für „Markenführung“. In der anglo-amerikanischen Tradition ist das Branding beim Marketing angesiedelt; der massive Medieneinsatz nimmt beim Aufbau der Marke eine zentrale Funktion ein.

Markenführung

Bei der Markenführung nach mitteleuropäischer Tradition liegt der Schwerpunkt auf dem Produkt und seinen besonderen Eigenschaften; das Marketing nimmt nur eine stützende Funktion ein. Methodisch ist die europäische Markenführung bedeutend unschärfer definiert als das hoch systematisierte Branding.

Corporate Design

Corporate Design steht für ein Gestaltungssystem, das sich auf alle wesentlichen Elemente des visuellen Auftretens eines Unternehmens erstreckt. Im Idealfall reicht es vom Produktdesign sowie der Gestaltung der Printmedien und der elektronischen Medien bis zur Architektur und der Gestaltung der Verkaufs-, Verwaltungs-, und Produktionsräume des Unternehmens.

Corporate Identity

Die Corporate Identity strebt danach, alle Elemente, die ein Unternehmen erkennbar und typisch machen, nach einem definierten Wertekodex zu ordnen. Umgesetzt werden die Werte anhand von Leitlinien, u. a. für das Führungsverhalten und das allgemeine Unternehmensverhalten (Corporate Behavior), die Kommunikation (Corporate Communication) und das kulturelle (non-profit-) Engagement des Unternehmens.

Das Corporate Design als wichtiger Teilbereich der Corporate Identity übersetzt die Werte in sichtbare (und somit fühlbare) Formen.

Styling / Stilistik

Der Begriff steht für das formalästhetische Gestaltungskonzept (ausgewählte Farbkombinationen, typische Proportionsverhältnisse, etc.).

Semantik

Das Aussehen der Dinge vermittelt Bedeutungen (beispielsweise „Solidität“, „Dynamik“, „mediterrane Esprit“).

„Semantik“ entspricht dem Begriff „Bedeutungsgehalt“

Bei der Vorbereitung eines Designprojekts ist die Beschreibung des semantischen Profils („Welche Aussagen soll das Design vermitteln?“) ein marketingstrategisch entscheidender Schritt.

Designstrategie

Von „Designstrategie“ ist zu sprechen, wenn ein definiertes Ziel (zum Beispiel: „die Positionierung eines Produkts nach oben verschieben“) mit dem Instrument „Design“ in geplanten taktischen Maßnahmen und Schritten (beispielsweise „Anmutung modernisieren“, „Wertigkeit erhöhen“) verwirklicht werden soll.

Designmanagement

Das Designmanagement koordiniert alle das Design betreffenden Ziele und Aufgaben. Insbesondere ist das Designmanagement die Schnittstelle zwischen den Designern und der Unternehmensführung, dem Marketing, der Produktentwicklung, der Produktion und dem Vertrieb. Das Designmanagement leitet die Designprojekte und überwacht die Einhaltung von Marken-/Corporate Design-Richtlinien.

Wer hilft? Kontaktadressen

Design-Organisationen

Bayern Design GmbH

Luitpoldstraße 3
90402 Nürnberg
Lisa Maria Franke
Tel.: 0911 / 240 22 30
Fax: 0911 / 240 22 39
nuernberg@bayern-design.de
www.bayern-design.de

VDID Verband Deutscher Industrie-Designer / Bayern

Albert-Schweitzer-Straße 1
85391 Allershausen
Michael Suthmann
Tel.: 08166 / 680 88
Fax: 08166 / 680 89
vdid@suthmann.de
www.vdid.de

Designforum Nürnberg e.V.

Luitpoldstraße 3
90402 Nürnberg
Lisa Maria Franke
Tel.: 0911 / 240 22 30
Fax: 0911 / 240 22 39
info@designforum-ngb.de

Design Zentrum München e.V.

Tölzer Str. 2c
81379 München
Christoph Böninger
Tel.: 089 / 72 43 08 57
Fax: 089 / 72 43 08 59
info@d-z-m.de

Coburger Designforum Oberfranken e.V.

Am Hofbräuhaus 1
96450 Coburg
Prof. Auwi Stübbe
Tel.: 09561 / 31 74 34
Tel.: 09561 / 31 74 42
kontakt@c-d-o.de
www.c-d-o.de
www.erfolg-durch-design.de

Industrie- und Handelskammern

IHK für München und Oberbayern

Geschäftsführer Dipl.-Geogr. Peter Kammerer
Tel.: 089 / 511 62 44
Fax: 089 / 51 16 82 44
kammerer@muenchen.ihk.de

IHK für Niederbayern in Passau

Dipl.-Ing. Dieter Hilgärtner
Tel.: 0851 / 50 73 47
Fax: 0851 / 50 72 80
hilgaertner@passau.ihk.de

IHK Regensburg

Dipl.-Volksw. Josef Beimler
Tel.: 0941 / 569 42 41
Fax: 0941 / 56 94 52 41
beimler@ihk-regensburg.de

IHK für Oberfranken Bayreuth

Dipl.-Betriebswirt (FH) Norbert Raps
Tel.: 0921 / 88 61 04
Fax: 0921 / 886 91 04
raps@bayreuth.ihk.de

IHK zu Coburg

Susanne Wolfrum-Horn
Tel.: 09561 / 74 26 11
Fax: 09561 / 74 26 15
wolfrumhorn@coburg.ihk.de

IHK Würzburg-Schweinfurt

Oliver Freitag
Tel.: 0931 / 419 43 27
Fax: 0931 / 419 41 11
freitag@wuerzburg.ihk.de

IHK Aschaffenburg

Dipl.-Ökon. Ulrike Leut
Tel.: 06021 / 88 01 17
Fax: 06021 / 88 02 21 27
leut@aschaffenburg.ihk.de

IHK Nürnberg für Mittelfranken

Dr. Udo Raab
Tel.: 0911 / 133 53 76
Fax: 0911 / 133 53 33
raab@nuernberg.ihk.de

IHK Schwaben

Dr. Hans-Ulrich Rohde
Tel.: 0821 / 316 22 01
Fax: 0821 / 316 23 85
hans-ulrich.rohde@schwaben.ihk.de

Handwerkskammern

Handwerkskammer für München und Oberbayern

Wolfgang Lösche
Tel.: 089 / 511 92 40
Fax: 089 / 511 92 45
loesche@hwk-muenchen.de

Handwerkskammer für München und Oberbayern

Berufsbildungszentrum
Akademie für Gestaltung
Barbara Schmidt
Tel.: 089 / 511 92 44
Fax: 089 / 450 98 16 92
barbara.schmidt@hwk-muenchen.de

Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz

Ludwig Rechenmacher
Tel.: 0941 / 796 51 13
Fax: 0941 / 796 51 69
ludwig.rechenmacher@hwkno.de

Handwerkskammer für Oberfranken

Dr. Bernd Sauer
Tel.: 0921 / 91 01 39
Fax: 0921 / 91 03 09
bernd.sauer@hwk-oberfranken.de

Handwerkskammer für Unterfranken

Andreas Klaeger
Tel.: 0931 / 309 08 26
Fax: 0931 / 309 08 53
a.klaeger@hwk-ufr.de

Akademie für Gestaltung Ebern

Karin Westphal
Tel.: 09531 / 82 21
Fax: 09531 / 864
info@akademie-fuer-gestaltung.de

Handwerkskammer für Mittelfranken

Jürgen Wilhelmi
Tel.: 0911 / 530 91 89
Fax: 0911 / 530 92 09
juergen_wilhelmi@hwk-mittelfranken.de

Handwerkskammer für Schwaben

Susanne Sylvester
Tel.: 0821 / 32 59 12 02
Fax: 0821 / 32 59 12 07
ssylvester@hwk-schwaben.de

Bayerische Staatsregierung

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

Dr. Gertraud Bauer
Tel.: 089 / 21 62 26 52
Fax: 089 / 21 62 36 52
gertraud.bauer@stmwivt.bayern.de

Bayern Innovativ Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH

Nicola Socha
Tel.: 0911 / 20 67 15 11
Fax: 0911 / 20 67 17 66
socha@bayern-innovativ.de

Der Designprozess



1 Recherche- und Planungsphase

Am Anfang eines Designprojekts stehen Recherchen und Planungsleistungen im Vordergrund: Das Projektteam einschließlich der Designer wird zusammengestellt; die Zielgruppen und der Wettbewerb werden untersucht und beschrieben und alle formalen Daten zum Projekt zusammengestellt.

Das Ergebnis dieser Phase sind das Projektkonzept und der Projektplan, in welchem die Zuständigkeiten (Projektleitung, Mitwirkende inkl. Designpartner, etc.), die Marktziele und die Zielkosten, der Zeitplan mit Projektmeilensteinen und das Budget definiert sind.

2 Ideenphase

Anschließend folgt mit der Ideenphase die Etappe, in welcher der größte schöpferische Freiraum herrscht: Bei der Suche nach Lösungsideen hat in dieser Phase die Kreativität Vorrang vor den Machbarkeitserwägungen (diese sind in den späteren Phasen bestimmend).

Das Ergebnis dieser Phase sind Anschauungshilfen: Das Phasenergebnis besteht bei Produktdesign-Projekten aus zweidimensionalen Darstellungen der Idee. Bei Kommunikationsdesign-Projekten wird eine „Look & Feel“-Darstellung erstellt, die beispielhaft die wichtigsten Seiten des (Print- oder virtuellen) Mediums enthält.

3 Konzeptionsphase

Nach diesem kreativen Abschnitt geht es an die konkrete Konzeption, in welcher die Lösungsvision an pragmatische Gegebenheiten – nicht zuletzt die Kostenziele – angepasst wird.

Das Ergebnis dieser Phase sind originalgetreue Dummies, die Aufschlüsse über die Handhabungsqualitäten des Produkts oder Mediums geben.

4 Entwicklungsphase

In der Entwicklungsphase wird das Konzept bis ins Detail ausgearbeitet. In der Projektierungsphase wird die Herstellung des Produkts vorbereitet. Hier können noch letzte Änderungen – zum Beispiel zur Verbesserung der Produzierbarkeit – vorgenommen werden.

Das Ergebnis dieser Phase sind Modelle, mit welchen letztmalig geprüft wird, ob die Lösungen glaubhaft zur Erreichung der Ziele führen. Die Freigabe zur Herstellung wird erteilt.

5 Projektierungsphase

In der Projektierungsphase werden die Vorbereitungen zur Herstellung getroffen. Nötigenfalls erfolgen noch letzte Anpassungen an die Produktionsgegebenheiten.

Das Ergebnis dieser Phase sind die aufbereiteten technischen Daten, die der Produktion übergeben werden.

6 Nachbetreuung

Produkte und Medien werden während ihres Lebenszyklus oft weiterentwickelt. In der laufenden Herstellung eines Produkts können im Zuge des KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) Optimierungsideen entstehen, die ggf. mit den Designern abgestimmt werden. Bei Printmedien werden die Optimierungen bei Neuauflagen berücksichtigt.

Impressum

Herausgeber:
Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr
und Technologie

Postanschrift:
80525 München

Hausadresse:
Prinzregentenstr. 28
80538 München
Tel.: 089 / 21 62 - 2303
Fax: 089 / 21 62 - 3326
info@stmwivt.bayern.de
poststelle@stmwivt.bayern.de
www.stmwivt.bayern.de

Fachliche Projektunterstützung:
VDID Verband Deutscher
Industriedesigner e.V.

Konzeption + Text:
Habich CI, Ralph Habich

Gestaltung:
Designgruppe Flath & Frank

Druck:
Mediengruppe Universal

1/2005



Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie
www.stmwivt.bayern.de