

TheXis

Fachzeitschrift für Marketing

Universität St. Gallen

Produktdesign

Herausgeber:

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak

Industrial Design: Wandel eines Berufsbildes Böninger	2
Product-Design Perception and Brand Strength Leder Carbon Kreuzbauer	4
Mit einem Lächeln zum wirtschaftlichen Erfolg? Ein Beitrag zur Designwahrnehmung von Produktgesichtern Befurt Herrmann	8
Produktmetaphorik als Instrument der Marktprofilierung Koppelman Oerkermann	13
Integrale Produktgestaltung Reichert	18
Der neue Audi TT – Von der ersten Skizze bis zur Markteinführung Labonte	24
Design goes Universal Meyer-Hentschel	28
Design Evaluation: From Typical Problems to State-of-the-Art Solutions Carbon Leder	33
Intelligent und schön – Design im Spannungsfeld zwischen Ausbildung und Praxis Krohn	38
Design ist Innovation, Investition und Strategie Stroschein	42

02

Industrial Design: Wandel eines Berufsbildes



Dipl.-Designer
Christoph Böninger
 Senior Partner der
 Agentur brains4design
 München (D)

Produktdesign wird im Marketing als integraler Bestandteil des Marketing-Mix gelehrt. Folglich wurde das Design in den letzten 20 Jahren dem Marketing untergeordnet. Mit zunehmender Beschleunigung der Entwicklungsprozesse offenbart diese Vereinnahmung des Design Schwächen: Das Ergebnis ist eine für Verbraucher oft unübersehbare Flut austauschbarer Produkte, konzipiert nach dem Prinzip der Risikovermeidung. Einige Unternehmen reagieren hierauf und setzen Designer mit dem ganzheitlichen Anspruch des Industrial Design als Moderatoren ihrer Innovations- und Restrukturierungsprozesse ein.

Tendenzen im Design seit den 80er Jahren

Als 1959 in Deutschland der Verband Deutscher Industrie Designer (VDID) gegründet wurde, definierte die Satzung das Ziel, „Produkte zu gestalten, die der Gesellschaft in kultureller und sozialer Hinsicht dienen“. Dieter Rams, lange Jahre Chefdesigner der Firma Braun und einer der herausragenden Designer dieser Zeit, definierte 1995 in einem Rückblick auf seine Zeit bei Braun „zehn Thesen zum Design“ (vgl. Rams 1995) und bekräftigte die Forderung, „gutes Design müsse so wenig Design wie möglich sein“. Daraus leitete er ab, „gutes Design müsse unaufdringlich, ehrlich, langlebig und umweltfreundlich sein“. Dieser Designansatz war prägend für die Produkte der 60er und 70er Jahre. Mit Beginn der IT-Revolution in den 80er Jahren veränderte sich das Berufsbild des Industrie-Designs jedoch radikal: Als Siemens 1985 das erste tragbare Telefon der Welt entwickelte, betrug die Entwicklungsdauer für dieses innovative Gerät vier Jahre und die Periode bis zur Einführung des Nachfolgegerätes drei Jahre. Ziel der Designer war es damals noch ganz im Sinne der Thesen von Dieter Rams, ein Gerät zu gestalten, welches als ehrlich, robust und langlebig empfunden wurde (vgl. Wichmann 1987). Als Siemens genau 20 Jahre später, 2005 seine Handy-Sparte an BenQ abgab, war die Entwicklungsdauer auf weniger als ein Jahr geschrumpft, der Innovationszyklus war auf zum Teil nur noch sechs Monate zurückgegangen und statt einem Gerät brachte Siemens zuletzt 15 verschiedene Gerätetypen in unzähligen

Farbvarianten auf den Markt. Für das Design der einzelnen Geräte blieb bei diesen extrem verdichteten Zeiträumen manchmal nur noch wenige Tage Zeit. Dementsprechend austauschbar und verwirrend empfinden Kunden heute die Flut von Handys, wobei Handys hier nur stellvertretend für eine generelle Entwicklung stehen sollen. Jeder Kunde eines Elektronikmarktes kennt dieses Gefühl von Hilflosigkeit angesichts des unüberschaubaren Warenangebotes. Sinkende Wertschätzung für das einzelne Produkt und letztlich eine „Geiz ist geil“-Mentalität sind Folge dieser Entwicklung hin zu beliebig austauschbaren Commodity-Produkten.

Auf das Produktdesign der letzten 20 Jahre hatte diese Beschleunigung der Entwicklungs- und Herstellungsprozesse erheblichen Einfluss, denn die Aufgabe der Designer verkümmerte dazu, ein gefälliges, aber auch beliebiges, weil oberflächliches „Hüllendesign“ zu generieren. Die eigentliche Herausforderung eines zeitgemäßen Designansatzes, nämlich die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit angesichts unzähliger, oft sinnloser Funktionen bleibt bei diesem Zeitdruck häufig unberücksichtigt. Auch die sinnfällige Harmonisierung des Hardware-Designs mit dem Software-Design gelingt nur ganz selten, wird dann aber dankbar vom Markt aufgenommen, wie der Erfolg des iPod von Apple beweist.

Design follows Marketing

Bezeichnenderweise werden heute in der öffentlichen Diskussion immer wieder Unternehmen und Unternehmer für hervorragen-

des Design genannt, die bereits in den 80er Jahren den Grundstein für ihre erfolgreiche Designstrategie gelegt hatten. Familienunternehmen wie Bulthaupt, ERCO, Lamy oder Stihl stehen mit ihrem Familiennamen für eine geistige Haltung, die sich konsequent auch im Design der Produkte spiegelt und somit über Jahre hinweg zu einer unverwechselbaren Identität geführt hat, unabhängig von kurzfristigen Moden und Anforderungen der Kapitalmärkte. Bei allen oben genannten Unternehmen war und ist das Design übrigens nicht, wie heute üblich, am Marketing angehängt, sondern unabhängig von Marketing und Entwicklung direkt an die Unternehmensleitung berichtend. Als Gegenbeispiel dient die eingangs erwähnte Firma Braun, welche in der Nachkriegszeit Designgeschichte geschrieben hatte und ihren Nimbus nach dem Verkauf an den Gilette-Konzern verlor, weil das Design gänzlich vom Marketing vereinnahmt wurde und damit eine auf langfristige Wirkung ausgerichtete Designhaltung gegen kurzfristige Moden und Trends austauschte. In der oft mit Schlagworten geführten Design-Diskussion („form follows function“, „form follows emotion“ etc.) kann gesagt werden, dass seit den 80er Jahren die vereinfachte Formel gilt: „Design follows Marketing“.

Design zwischen Risikominimierung und Chancenmaximierung

Bei dieser Instrumentalisierung des Designs geht allerdings nicht nur kulturelles und soziales Potenzial im Sinne der ein-

gangs erwähnten Berufsdefinition verlor, sondern auch das kreative Potenzial der Designer leidet. Hier ist zuerst die spezifische, immanente Unzufriedenheit des Designers mit dem Gegebenen sowie das grundsätzliche Infragestellen des Ist-Zustandes zu nennen. Dieses unbequeme, aber oft erhellende und inspirierende Hinterfragen des Status quo ist zwar mühsam und mag auf Mitmenschen nervend wirken, ist aber Grundvoraussetzung jeglicher Innovation. Auch das spielerische Arbeiten der Designer mit Szenarien sowie der Umgang mit Unschärfen in den unterschiedlichen Phasen der Produktdefinition und Produktentwicklung, kombiniert mit der Fähigkeit, eigene und fremde Ideen schon in einem sehr frühen Stadium sichtbar zu machen, hilft allen Prozess-Partnern, sehr früh Konsens über die grundsätzliche Richtung eines neuen Produktes zu erzielen. In einem solchen Prozess ist der Designer nicht mehr nur Styling-Handlanger des Marketing, sondern Moderator eines Definitions- und Entwicklungsprozesses, in dem es auch Aufgabe des Designers ist, das gesamte Team möglichst früh in ein Boot zu holen. Dies geschieht aber nicht im Sinne des klassischen Produktmanagement über vermeintlich rationale Kennzahlen wie Features, Entwicklungsdauer und -budget, sondern über das emotionale „Mitreißen“ aller Kollegen beim Überwinden der üblichen Rückschläge und Frustrationen jeglicher Produktentwicklung mit Anspruch auf Innovation. Im Gegensatz zur Strategie der Risikominimierung wäre dies eine Strategie der Chancenmaximierung.

Beispiel Dräger Medical: Designer als Moderatoren einer Reorganisation

Im Jahr 2003 hatte Dräger Medical, Weltmarktführer für Geräte der Intensivmedizin, von Siemens die Sparte Patientenüberwachungssysteme übernommen und daraufhin eine Studie mit der Frage in Auftrag gegeben, wie dem zunehmenden Preisdruck seitens asiatischer Konkurrenten begegnet werden könne. Unternehmensberater stellten daraufhin die vertikale Dräger-Organisationsform nach Produktsegmenten in Frage und schlugen eine am workflow der Kunden, also den

Krankenhäusern, orientierte Organisationsform vor. Daraufhin definierte das Dräger-Management das Ziel, das Unternehmen so umzustrukturieren, dass der gesamte Weg z. B. eines Unfallpatienten vom Unfallort über die Notaufnahme, den OP-Saal, in die Intensivstation bis zur Reha, ja sogar bis nach Hause von Dräger mit einer durchgängigen Wertschöpfungskette abgebildet werden kann. Diese Vorgabe bedingte bei Dräger eine vollständige Umorientierung aller Organisationsformen und Prozesse. Getrieben wurde die Reorganisation direkt vom Vorstand, der den Weg von der vertikalen, am Produkt ausgerichteten Organisation hin zu einer horizontalen, am workflow orientierten Organisation über eine Innovations- und Designoffensive umsetzen wollte. Die Designer hatten in diesem Prozess zwar vordergründig die Aufgabe, den neuen workflow mit einem innovativen Designansatz sichtbar und erlebbar zu machen, es gab allerdings auch eine „hidden agenda“: Über den Designprozess sollten alle Beteiligten aus ihren vertikalen Organisationen herausgeholt werden und an der Definition und Umsetzung des horizontalen workflow-Designansatzes mitwirken. Mittel hierfür waren zunächst bereichsübergreifende Designworkshops zur Definition des grundsätzlichen workflow-Ansatzes. Wichtig hierbei war, dass diese Workshops unter Mitwirkung des Vorstands von den Designern strukturiert und moderiert wurden, und dass die Beiträge aller Teilnehmer mit Hilfe der Designer sofort als Skizzen visualisiert werden konnten. Erst dieses Sichtbarmachen unterschiedlichster Ideen löste unter den Teilnehmern ehemals konkurrierender Abteilungen die Bereitschaft aus, gemeinsam Ideen aufzugreifen und weiterzuverfolgen.

Sehr schnell konnten so konkrete Szenarien gemeinsam diskutiert und beurteilt werden. Hieraus ergaben sich dann die Entwicklungsaufgaben und die entsprechend zu bildenden Teams. Und so wuchs aus vormalig konkurrierenden Bereichen eine neue Organisationsform hervor, die primär getrieben war von einer anhaltenden Begeisterung aller Beteiligten an den Innovationspotenzialen ihres neuen Ansatzes und dem gemeinsam konzipierten Design. Und auch nur so gelang die Markteinführung nach einer für die Branche sehr kurzen Entwicklungszeit von nur

zwei Jahren auf der Leitmesse MEDICA im November 2006 in Düsseldorf.

Wandel des Berufsbildes

Das Beispiel von Dräger zeigt, wie innovative Unternehmen ihre Designer nicht mehr nur für das Produktdesign einsetzen, sondern „Industrial Design“ als ein Berufsbild verstehen, welches in seiner erweiterten Bedeutung bei vielen internen Abläufen hilft, zunehmende Komplexität und abstrakte Prozesse anschaulich, verständlich und kommunizierbar zu machen. In der Außenwirkung ist es sicherlich nach wie vor Aufgabe des Designs, Innovationen für den Verbraucher sichtbar, erlebbar und nachvollziehbar zu machen. Die von Dieter Rams 1995 verfassten zehn Thesen haben hier mehr denn je ihre Gültigkeit. Um diese in ihrem Kern ethischen Anforderungen an das Design zu erfüllen, muss der Designbegriff jedoch weiter gefasst werden, denn es geht nicht mehr nur um das Ergebnis, sondern auch den Weg dorthin. Eine zeitgemäße Auffassung des „Industrial Design“ bezieht sich damit auch auf das Design industrieller Prozesse.

Zwei Universitäten haben das einzigartige Potenzial des Industrial Designs erkannt und hieraus interdisziplinäre Master-Studiengänge entwickelt: 2005 wurde an der Stanford University das Hasso Plattner Institute of Design mit dem Auftrag gegründet, „Personen auszubilden, die in Entwurfs- und Entwicklungsprozesse ein besonders hohes Innovations-Potenzial einbringen sollen“, so Prof. Hasso Plattner. Und in Essen wurde die Zollverein School of Management and Design gegründet, die ebenfalls seit 2005 einen MBA im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und kreativen Industrien anbietet. Mit einem MBA-Abschluss könnte somit der Designer zum MBI, einem Master of Business Innovation werden.

Literatur

- Rams, D. (1995): Weniger, aber besser, Hamburg.
 Wichmann, H. (1987): Donation Siemens, München. 