



Design als zentraler Wertschöpfungsfaktor

Von Christoph Herrmann und Guenter Moeller

Design galt lange Zeit als Randaspekt einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, dessen Relevanz sich auf bestimmte modisch orientierte Branchen wie die Möbel-, die Automobil- oder die Elektronikindustrie beschränkte. Inzwischen ist im Design eine Götterdämmerung eingetreten. Immer wichtiger wird das Design für den Absatzerfolg von Unternehmen. Dadurch erhält nicht nur das Designmanagement der Unternehmen, sondern auch die Gestaltungsarbeit der Designer eine ganz neue Bedeutung.

Das Design, sprich die Gestaltung von Produkten, Verpackungen, Kommunikation (Corporate Design, Werbung, digitale Kommunikation etc.), aber auch von dreidimensionalen Räumen (Corporate Architecture, Retail-Design, Messe-Design), zählt heute zu den zentralen Aufgaben, die ein Unternehmen für seinen Erfolg am Markt bewerkstelligen muß. Während andere Funktionsbereiche wie das meist technisch orientierte Innovationsmanagement oder die Bereiche Vertrieb und Marketing bei ihren Bemühungen um die Gunst des Kunden zunehmend an Grenzen stoßen, erscheint das Design immer mehr als eine Rettungsinsel, die es Unternehmen noch ermöglicht, sich wirksam vom Wettbewerb zu differenzieren. Immer mehr Manager erkennen daher die Wichtigkeit des Designs für ihren Unternehmenserfolg. Von einem wirklichen strategischen Designverständnis jedoch sind die meisten Unternehmen noch weit entfernt. Hierzu sind sechs zentrale Veränderungen im Bewußtsein von Managern wie Designern notwendig:

Im Kopf vieler Manager, aber auch einiger Designer ist das Design vor allem ein Oberflächenphänomen. Es hat vor allem die Funktion, den Markt „mit ästhetischem Flair zu überzuckern“ (Wolfgang Welsch). In der Realität reichen die Aktivitäten des Designs jedoch viel weiter. Gerade im Produktdesign (englisch „industrial design“) übernehmen Gestalter wichtige integrative Funktionen. Designbüros wie IDEO, designafairs oder Attivo Creative Resource verantworten inzwischen für ihre Kunden komplette Produktentwicklungsprozesse von der Ideenfindung über die Konzeption bis hin zum Rapid Prototyping. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung hat jüngst der in Singapur ansässige OEM-Hersteller Flextronics das Designbüro frog gekauft. Flextronics hat sich damit vom „Original Equipment Manufacturer“ zum „Original Design Manufacturer“ (ODM) weiterentwickelt, ein Trend, der sich in Zukunft noch verstärken wird. Die Funktion des Designers ist in derartigen Konstellationen nicht mehr

nur auf entwerfende und gestalterische Tätigkeiten beschränkt. Noch immer gilt das Design in der öffentlichen Wahrnehmung als kreativer Schöpfungsakt einzelner Personen. Ähnlich wie im Engineering und/oder in der Architektur ist das Design jedoch meist das Ergebnis komplexer Entwicklungs- und Umsetzungsleistungen umfangreicher Teams, die entsprechend geführt und gemanagt werden müssen. So beschäftigt beispielsweise das Unternehmen Samsung mehrere hundert Designer. Dies ist ein zentraler Grund dafür, warum es dem koreanischen Unternehmen in den letzten Jahren gelungen ist, sich von einem reinen Zulieferer zur veritablen Marke zu entwickeln. Um so mehr verwundert, daß viele Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Produkte immer wieder gerne auf bekanntere Designer zurückgreifen, ohne sich vorher zu überlegen, ob deren Gestaltungsansatz überhaupt zu ihren Produkten paßt. Selbst Unternehmen mit großen Designteams vermitteln häufig den Eindruck, das Design ihrer Produkte sei primär das Ergebnis der Arbeit einzelner Designer. Mag ein solches Guru-Tum aus „kommunikativer Hinsicht“ durchaus hilfreich sein, so ist es aus strategischer Sicht häufig kontraproduktiv. Nicht ohne Grund bleiben die Designkooperationen von großen Unternehmen mit externen Designern häufig teure Eintagsfliegen. In der Praxis jedenfalls sind es nachweislich eher die in der Öffentlichkeit weniger bekannten Designer und Designbüros, die über Jahre hinweg die Gesichter der Unternehmen und ihrer Produkte prägen.

Einsicht in die Relevanz

Selbst wenn inzwischen immer mehr Unternehmen das Design für sich nutzen, so gibt es in Managementkreisen immer noch eine erschreckend hohe Ignoranz gegenüber der tatsächlichen Relevanz gestalterischer Fragestellungen für den eigenen Markterfolg. So hat etwa die GfK jüngst geäußert, man plane auch in Zukunft nicht die Aufnahme von Designfaktoren in die eigenen Paneluntersuchungen. Designfragen seien nur für wenige der eigenen Markenkunden wirklich relevant. Ähnlich der Marketingmanager einer führenden Schweizer Bank, der feststellte, Design sei zwar für einige Produktunternehmen wichtig, nicht aber für das eigene Unternehmen. Pikanterweise hatte die Bank zu diesem Zeitpunkt gerade erfolgreich ein umfangreiches Designprojekt abgeschlossen, für das sie in diesem Jahr sogar mit dem renommierten iF-Communication Design Award ausgezeichnet wurde.

So problematisch derartige Äußerungen sind, so wenig spiegeln sie die Realität auf der Nachfrageseite wider. Immer mehr Kunden entscheiden sich für ein Produkt oder auch für eine Dienstleistung nicht mehr nur aufgrund objektiver Leistungsmerkmale. Entscheidend ist vielmehr die Tatsache, wie diese Merkmale jeweils durch das Produktdesign vermittelt werden. In Konsumwelten, in denen im-

mer weniger Beratung stattfindet, werden die Produktgestaltung, die Verpackung und/oder die Verkaufsumgebung immer mehr zu zentralen Kommunikatoren des Unternehmens. Thomas Giuliani, der für die großen Baureihen zuständige Leiter Produktmanagement bei BMW, kommt entsprechend zu dem Schluß: „In unserem Markt ist das Design inzwischen zum wichtigsten Kaufentscheidungs faktor geworden.“

Nicht jedoch nur in designnahen Branchen wie der Automobil-, der Möbel- und der Modeindustrie oder aber bei den *fast moving consumer goods* spielt das Design eine zunehmend wichtige Rolle. Auch immer mehr Investitionsgüterhersteller wie zum Beispiel Siemens (Medizintechnik), Heidelberg (Druckmaschinen) oder aber Still (Gabelstapler) haben die Bedeutung des Designs erkannt und zum wichtigen Bestandteil ihrer Produkt- und Vermarktungspolitik gemacht.

Umdenken in der Theorie

Diese Entwicklung ist an sich erfreulich, hat sie doch dazu geführt, daß sich selbst Vorstände immer mehr für Designfragen interessieren. Woran es allerdings nach wie vor fehlt, sind fundamentale Analysen dazu, wie eng das Design und der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen tatsächlich miteinander verknüpft sind. Nicht ohne Grund scheitern immer noch mehr als zwei Drittel aller Neuprodukteinführungen am Markt. Daß das Design heute ein wichtiger Wirtschaftsfaktor geworden ist, kann jedenfalls kaum mehr bestritten werden.

So liegt nach Expertenschätzungen das Volumen designbezogener Wertschöpfungsleistungen in Deutschland im zweistelligen Milliarden-Euro-Bereich. Der British Design Council hat im vergangenen Jahr nachgewiesen, daß Unternehmen, die eine nachhaltige Designpolitik verfolgen, eine deutlich höhere Wertentwicklung erzielen als der Marktdurchschnitt. Trotz dieser Belege mangelt es in der unternehmerischen Praxis nach wie vor an Instrumenten, die eine sorgsame Planung, Steuerung und Kontrolle von Designprozessen ermöglichen. Klassische Instrumente der Marktforschung und des strategischen Managements jedenfalls sind kaum geeignet, um in der Praxis wirksame Designstrategien zu ermitteln. So werden etwa bei klassischen Neuprodukttests innovative Spitzen gerne abgeschnitten. Genauso problematisch ist die Bestimmung von Design-Zielgruppen mit herkömmlichen Segmentierungsverfahren. Stilgruppen liegen in der Regel quer zu klassischen Milieus und Haltungsgruppen. Nach Prof. Dirk Frank (Hochschule Pforzheim) zählt die Entwicklung neuer Marktforschungs- und Planungstools für das Design entsprechend zu den zentralen Innovationsaufgaben im Marketing und im Management. Schuld an dem Fehlen zeitgemäßer Planungs- und Steuerungstools im Design ist allerdings nicht das Ma-

nagement alleine. Ähnlich groß wie die Ignoranz der Management- und Marketinglehre gegenüber ästhetischen Fragestellungen ist nach wie vor auch die Zurückhaltung vieler Designer und Designwissenschaftler gegenüber Fragen des (Design-)Managements. So findet man bis heute in der europäischen Designforschung nur wenige Versuche, eine systematische Brücke zwischen der Gestaltungsaufgabe der Designer und der Vermarktungsaufgabe von Unternehmen zu schlagen. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, daß die Designausbildung in Europa bisher vornehmlich praxelogisch, kunsthistorisch und philosophisch-semiotisch ausgerichtet ist. Die Deutsche Gesellschaft für Designtheorie und -forschung e.V. kommt vor dem Hintergrund derartiger Theoriemängel zu dem Schluß: „Weil sich Design aber, in der Praxis wie in der Theorie, jenseits der Areale des bloß Funktionalen, Dekorativen oder wirtschaftlich Machbaren immer wieder in Widersprüche verstrickt, von Selbstzweifeln geplagt und von Legitimationsproblemen geschüttelt wird, tut eine fundierte Orientierung dringend not.“

Vielleicht das wichtigste Defizit im Hinblick auf den Umgang mit Designfragestellungen in Theorie und Praxis ist die fehlende strategische Ausrichtung gestalterischer Entwicklungsprozesse. Wer erkannt hat, daß das Design einen zentralen Wertschöpfungsfaktor des Unternehmens darstellt, muß diesen Faktor auch langfristig steuern und pflegen. Für das Design gilt dabei das gleiche wie für den Umgang mit Marken: beide müssen auf einem langfristig tragfähigen Fundament aufbauen und doch in der Lage sein, sich ständig weiterzuentwickeln. Sich dabei nur auf den „kreativen Impuls“ einzelner Designer zu verlassen ist dabei genauso wenig hilfreich, wie Designentscheidungen allein dem Brand oder Product Management zu überlassen. Notwendig hierfür ist vielmehr die Schaffung klarer Designleitbilder, welche die Entwicklung einer eigenständigen Produkt- und Designsprache ermöglichen und dabei auf nachvollziehbaren Designprinzipien aufbauen. Marken wie Apple, Braun, Dyson, Gardena, Kärcher, Nokia, Philips, Porsche, Vitra und Zeiss waren nicht zuletzt deshalb in der Vergangenheit erfolgreich, weil sie sich durch ihre Designstrategie deutlich vom Wettbewerb differenziert haben. Selbst führende chinesische Marken wie Haier haben dies inzwischen erkannt und sind daher von dem Kopieren bloßer Designtrends zur Entwicklung einer eigenständigen Designsprache übergegangen. Wenn europäische Unternehmen nicht aufpassen, dann laufen sie Gefahr, auch in dieser Hinsicht bald schon von ihrer asiatischen Konkurrenz abgehängt zu werden.

Die Autoren sind Managing Partner von hm+p, einer Unternehmensberatung, die sich auf Fragen der Innovation in den Bereichen Produktentwicklung, Markenführung und Design spezialisiert hat. Sie lehren Strategisches Produkt- und Designmanagement an der European Business School in Oestrich-Winkel und an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach.

Das Phänomen vom Verlust der Mitte

Von Ferdinand Dudenhöffer

LEVERKUSEN, 11. September. Markenmanagement spielt beim Erfolg von vielen Produkten eine zentrale Rolle. Seit einiger Zeit ist in der Automobilbranche beobachtbar, daß Marken, die in der Mitte positioniert sind, Stück für Stück ihre Marktposition verschlechtern. Im Automobilmarketing sorgt das Phänomen vom Verlust der Mitte für Gesprächsstoff. Geht die vielbeschworene Mitte verloren?

Traditionell verbinden wir mit der Mitte das größte Segment. Politiker profilieren sich in der Mitte, da sie dort die meisten Wähler und damit die Mehrheiten vermuten, bei der Einkaufswahl von Produkten versuchen Käufer, Extreme zu vermeiden, und orientieren sich an der Mitte, und selbst beim Autofahren ist bei dreispurigen Autobahnen ein Drang zur Mitte beobachtbar. Menschen meiden Risiken. Die Mitte erlaubt, Risiken zu reduzieren. Beim preisgünstigsten Angebot wird ein zu hohes Qualitätsrisiko vermutet, beim Hochpreisangebot besteht das Risiko, die Leistung zu überzahlen. Eine breite Mitte scheint also Sinn zu machen. Wahrscheinlichkeitsfunktionen, wie die Gaußsche Glockenkurve, werden sehr gerne für viele Phänomene unterstellt.

Im Automarkt beobachten wir dagegen seit einigen Jahren ein Phänomen, das gerne als Verlust der Mitte bezeichnet wird. Traditionelle Mittelklasse-Anbieter wie Ford, Opel oder VW verlieren Marktanteile, während das Premiumsegment mit Marken wie BMW oder Mercedes und frühere Einsteigermarken wie Toyota, Peugeot, Renault oder Hyundai Marktanteile gewinnen. Wie paßt dieser Trend mit dem konventionellen Bild der breiten Mitte zusammen?

Premium wächst nach unten

Zunächst fällt auf, daß sich die Definition von Premium im Automobilgeschäft der letzten 30 Jahre wesentlich verändert hat. War Premium früher immer mit großen Autos verbunden, hat sich das wesentlich geändert. So hat Mercedes im Jahre 1983 mit dem 190er, dem Vorläufer der heutigen C-Klasse, erstmals ein Fahrzeug der unteren Mittelklasse vorgestellt. 1998 kam mit der A-Klasse erstmals ein Kompaktfahrzeug von Mercedes zu den Händlern. Neben der Mercedes-A-Klasse sind seit 1996 der Audi A3 und seit 2004 der BMW 1er als Kompaktfahrzeuge im Markt. Fast gleichzeitig zur A-Klasse kam bei Daimler-Chrysler der Smart, ein Premiumfahrzeug im Micro-Format, und BMW lancierte im Herbst 2001 den Mini. Premiumhersteller haben also systematisch ihr Angebot nach unten erweitert. Die Marktsegmente fächerten sich auf. In jeder Fahrzeuggröße differenzierten die Anbieter zwischen Volumen- und Premiumangeboten.

Premium wird nicht mehr an der Fahrzeuggröße, sondern an der Marke festgemacht. Über Mehrmarkenstrategien lassen sich für Premiumanbieter alle Größenklassen abdecken: vom Maybach über Mercedes bis Smart oder vom Rolls-Royce über BMW bis Mini. Durch größere Volumen und Gleichteilstrategien gelingt es den Premiumanbietern, den Preisabstand zwischen Premium und der früheren „goldenen Mitte“ schrumpfen zu lassen. Treue Kunden aus der alten Mitte wandern in das Premiumsegment ab.

Während die Premiummarken die Kunden nach oben absaugen, zapfen von unten die früheren Einsteigermarken den Kundenstamm der goldenen Mitte an. Hoher Qualitätsanspruch, Kostenführerschaft und Variantenvielfalt simultan umsetzen lautet die Maxime der Einsteigermarken. Die in früheren Managementleihen gelobte Strategiefestlegung auf ent-

der Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenstrategie scheint ihre Gültigkeit verloren zu haben. Gleichzeitig Aldi und Mercedes zu sein scheint im Strategie-Alltag Maxime zu werden.

Frühere Einsteigermarken wie Toyota, Peugeot oder Renault sind mit einem sehr umfangreichen Modellangebot, das auch Nischen aufgreift, präsent. Innovationen wie der Dieselpartikelfilter und variantenreiche Kleinwagen wie Klappdachcabrios werden von früheren Einsteigern wie Peugeot in den Markt eingeführt. Deutlich besitzt diese neue Mitte einen Preisabstand zu den neuen Einsteigern Hyundai, Kia oder Daewoo. Es ist also weniger die Mitte, die verloren wurde, sondern die früheren Klassiker der Mitte haben an Kraft verloren. Unternehmensschwächen wurden von Wettbewerbern genutzt. Die Gaußsche Glockenkurve hat ihre Gültigkeit nicht verloren.

Was ist Qualität?

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus dem vermeintlichen Phänomen des Verlusts der Mitte für Unternehmensstrategien jetzt ziehen? Die Beispiele erfolgreicher Premiumanbieter zeigen, daß keineswegs Kosten- und Qualitätsführerschaft simultan erreichbar ist. Zwar werden Preisabstände enger, aber sie schrumpfen eben nicht auf Null. Eine Premiumstrategie ist immer eine Strategie, bei der zwar Kosten nicht aus den Augen verloren werden dürfen, aber keineswegs Kostenführerschaft angestrebt wird. Der Unterschied liegt in den verschiedenen Dimensionen des Begriffs „Qualität“.

Qualität meint zum einen Null-Fehler-Produkte, also eine hohe Funktions- und Betriebssicherheit bei Produkten. Dies ist auf jeden Fall mit Kostenführerschaft vereinbar. Der Begriff Qualität hat aber auch die Dimension von Hochwertigkeit. Dies meint eben höhere Anmutung, edlere Materialien, zusätzliche innovative Produktfunktionen, zusätzliche individuellere Ausstattungen und eine eben auch individuellere Ansprache im Vertrieb. Die Qualitätsdimension der Hochwertigkeit weicht von der Standardisierung ab. Individualität und Standardisierung resultieren damit in unterschiedlichen Kosten. BMW läßt dem Kunden die Option, zwischen 1032 Möglichkeiten sein individuelles Fahrzeug auszusuchen. Bei Toyota würde diese Vielfalt die Standardisierung und damit Kostenführerschaft zerstören. Toyota ist also bei der Basisqualität Benchmark. Bei der Hochwertigkeit kann Toyota nicht Benchmark sein. Der Entwicklungs-, Produktions- und Verkaufsprozeß bei BMW kann aufgrund der individuelleren Kundenansprache und Produkthochwertigkeit nicht die Kostenführerschaft besitzen.

Der Verlust der Mitte ist kein Phänomen, das ausschließlich bei den Automobilherstellern auftritt. Das Phänomen des Verlusts der Mitte zeigt aber, daß sich im Zeitverlauf Grenzen verschieben. Ineffizienzen und nachlässiges Kostenbewußtsein kann sich kein Unternehmen leisten. Damit ist aber noch lange nicht die Quadratur des Kreises möglich. Unternehmen, die Kostenführerschaft und Qualitätsführerschaft simultan erreichen wollen, scheitern. Kostenführerschaft erfordert höchste Standardisierung, Qualitätsführerschaft erfordert höchste Individualisierung. Dieser Konflikt zeigt sich auch heute noch in der Positionierung von Automobilmarken wie VW und bei manchem Automobilzulieferer. Die Quadratur des Kreises funktioniert nicht.

Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter des Prognose-Instituts B&D-Forecast, Leverkusen, und Direktor des Center Automotive Research (CAR) an der Fachhochschule Gelsenkirchen.

Produktfälschungen schädigen IT-Unternehmen

re. BERLIN, 11. September. Die IT-Branche erleidet einer Studie zufolge durch Produktpiraterie jährliche Umsatzverluste von 100 Milliarden Dollar. Wie eine am Montag in Berlin vorgelegte gemeinsame Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und der Alliance for Gray Market and Counterfeit Abatement (AGMA) ergab, sind rund zehn Prozent der weltweit verkauften IT-Produkte Fälschungen. Basis der Studie waren Interviews mit Führungs-

kräften der IT- und Elektronikindustrie. Demnach schädigen Plagiate zusätzlich den Wert einer Marke.

Das wirke sich in sinkenden Investitionen für Forschung und Entwicklung in den betroffenen Unternehmen aus – „eine gerade für die Technologiebranche gefährliche Entwicklung“, sagte Bruno Wallraf, Partner bei KPMG. Der Umsatz- und Gewinnausfall bedrohe die Zukunft der gesamten Branche. Viele der befragten Entscheider glaubten zudem, daß Produktion und Vertrieb der gefälschten Produkte auf das organisierte Verbrechen zurückzuführen seien.

Morgen in „Technik und Motor“

Die große Schau
Neuigkeiten der IAA in Frankfurt

Das große Wackeln
Pendellager als Erdbebenschutz für Gebäude

Harley der anderen Art
Die sportliche Street Rod

Alkoven der gehobenen Art
Hymercamp GT 614 für die Familie

Auf die harte Tour
Fahrradfahren ohne Federung

Auf der sicheren Seite
Putter für mehr Präzision beim Golfen

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Kostenloses Probeabo

0180 2 52 52
www.faz.net/probeabo