

Erfahrungen
Beispiele
Anregungen

1

Produktdesign-Kompetenz
für den Mittelstand

Strategie

Der beste Schritt
zur
richtigen Zeit

Eine Information für den Mittelstand,
herausgegeben von der
Zollverein School
of Management and Design gGmbH
und dem
VDID Verband Deutscher Industrie Designer e. V.,
gefördert durch das
**Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand
und Energie** des Landes Nordrhein-Westfalen

Vorwort	1
Einleitung	2
Design. Warum? Wozu?	
1 Das Phänomen Design Alltagskultur und Konjunktur	4
2 Die Ausgangslage Auf eine offensive Strategie einstellen	6
3 Strategie und Design Ziele formulieren, Konzepte definieren	8
4 Produktgestaltung Sichtbare Qualität: ein strategisches Instrument	10
5 Marketing mit Design Pragmatische und emotionale Bedürfnisse erfüllen	14
6 Eine Marke prägen Ein Sinnbild mit Design kreieren	18
7 Corporate Identity Mythos und Unternehmensidentität	22
8 Corporate Design Ein überzeugendes Bild	24
Glossar. Wichtige Fachbegriffe im Design	26
designstadt zollverein – ein wegweisendes Modell	28
Kontaktadressen	32

Vorwort



Technische Innovation und gutes Design – das sind die entscheidenden Instrumente, um Produkte aus dem vielfach kaum überschaubaren Angebot hervorzuheben und ihre Marktchancen zu steigern. Design trägt zu hoher Akzeptanz bei den Kunden bei, hilft, bessere Preise zu erzielen und ist ein unverzichtbares Marketinginstrument.

Viele nordrhein-westfälische Unternehmen wissen um diese Chancen und haben sich durch die konsequente Nutzung von Design im Wettbewerb einen vorderen Platz sichern können. Aber es gibt auch noch eine ebenso große Zahl von Unternehmen, die die Beschäftigung mit Design auf einen späteren Zeitpunkt in ihrer Entwicklung vertagen.

Dies führt zu sinkenden Marktchancen, da Design kein verzichtbarer Zusatz ist, sondern als zentrales Element Idee, Konzept und Leistungspotenzial des Produkts transportiert.

Das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie ist daher sehr daran interessiert, das Wissen um die Notwendigkeit und Bedeutung des Designs in den Unternehmen zu verbessern und Hinweise zu geben, wie man den richtigen Designpartner findet.

Die von der Zollverein School of Management and Design gGmbH und dem VDID Verband Deutscher Industrie Designer e.V. herausgegebene Broschürenreihe wird ein wichtiger Schritt auf diesem Weg sein. Sie will kleinen und mittleren Unternehmen Informationen und Anregungen für ganzheitliche Designstrategien geben und gute Beispiele vorstellen.

Ich hoffe sehr, dass viele Unternehmen ihren Nutzen aus diesem kenntnisreichen Leitfadern ziehen.

A handwritten signature in blue ink that reads "C. Thoben". The signature is fluid and cursive.

Christa Thoben
Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen

Einleitung

Design. Warum? Wozu?

Realität im Markt

Kann man diese Frage überhaupt noch stellen? In nicht wenigen Branchen gilt heute schon das Diktum „Design oder Nichtsein“, und zwar aufgrund der Marktrealität. Sie bestraft die Vernachlässigung der Gestaltung mit Nichtbeachtung des Produkts. Andere Branchen stehen in Sachen Design noch nicht unter dem unmittelbaren Erwartungsdruck der Kunden. Doch selbst im Investitionsgütersektor ist Design bald keine Option mehr, sondern eine Pflichtqualität.

Allein wegen der Menschen

Design gibt es, weil Menschen so sind wie sie sind oder genauer: weil das Sehen, Greifen und Tasten einen so großen Einfluss auf ihre Orientierungsfähigkeit, ihren Handlungserfolg und auch auf ihre seelische Befindlichkeit hat: Man will spontan erkennen, wozu etwas geeignet und für welche Anwender es gedacht ist, was seine Machart auszeichnet, wie man es handhabt und welches Qualitätsniveau es repräsentiert. Das Produkt soll sich selbst erklären, im umfassenden Sinn. Dann streift es die Anonymität ab, die Unbehaglichkeit auslöst, und es ist leichter und ohne Fehlbedienungen zu gebrauchen. Gestaltung macht vertraut und räumt Störungen aus. Deshalb kommen auch ambitionierte Investitionsgüterhersteller nicht ohne kompetentes Design aus.

Zeit der Feinheiten

Wenn ein Produkt im geschilderten Sinn gestaltet wurde, ist es für die Kunden nützlicher und wertvoller, als wenn ihm die professionelle Gestaltung fehlt. Braucht es diesen Zusatznutzen? Der Hersteller kann vielleicht darauf verzichten – wenn er dem Wettbewerb auf anderen Feldern der Produktattraktivität haushoch überlegen ist. Doch wer kann eine pionierhaft einzigartige Leistung offerieren oder dauerhaft einen sensationellen Preisvorteil bieten? Wir leben in einer Zeit der Detailoptimierung und der Feinheiten. Der Wettbewerb ist so dicht geworden, dass möglichst alle Leistungs- und Qualitätspotenziale ausgeschöpft werden müssen. Auf ein so wirksames Element wie Design kann man nicht verzichten.

Individualität hat ein Gesicht

Was ist das, von wem ist das? Wer sind wir? Individualität ist mehr als ein bloß anderes Aussehen, doch eine Individualität ist ohne Physiognomie nur schwer zu erkennen. Die unverwechselbare Gestaltung des Produkts sorgt dafür, dass die Interessenten intuitiv einordnen können, vom wem das Produkt stammt. Design hilft jenen, die ein Produkt aussuchen, und auch den Anbietern, die mit der Gestaltung ihre Flagge hissen und ein Zeichen ihrer Leistungsfähigkeit setzen. Dieses Zeichen wirkt nicht nur nach außen, sondern auch motivierend nach innen.

Soziale Verantwortung

Produktangebote gibt es für wahr nicht wenige, und im Zuge der Globalisierung nimmt die Angebotsvielfalt auf jedem einzelnen Markt explosionsartig zu. Von Reizüberflutung spricht die Sozialpsychologie, denn der Konsument – und wer ist nicht selbst auch Konsument? – ist mit mehr Reizen konfrontiert als er verarbeiten kann. Problematisch sind vor allem die Dinge, welche die Wahrnehmung strapazieren, aber nicht schlüssig zu deuten sind. Dies gilt auch für die Produktwelt: Das Design muss Ungereimtheiten ausräumen und eine intuitiv verstehbare Gestalt schaffen. Dazu gehört auch, dass keine Fehlbotschaften gesendet werden. Das Aussehen der Güter hat die Einschätzungen und Erwartungen zu wecken, die im Gebrauch tatsächlich erfüllt werden. Brüche in diesem Bereich weichen das Vertrauen des Konsumenten, der „sich täuschte“, in die eigene Wahrnehmung auf. Es liegt in der Verantwortung jedes Herstellers, die Wahrnehmungskapazitäten der Menschen zu schonen. Kompetentes Design ist dafür unerlässlich. Der Markt belohnt das Engagement.

Strategie. Erfolg. Zukunft

Kompetentes Design ist keine oberflächliche Sache. Es berührt ein so umfangreiches Spektrum an Wissen und Erfahrungen zum Unternehmen, zu seinen Produkten und zu seinen Zielgruppen, dass vor dem Erfolg eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit steht. Die konkrete Projektarbeit wiederum muss auf einem strategischen Fundament basieren. Strategische Entscheidungen sind Sache der Unternehmensleitung. Den größten Erfolg und die aussichtsreiche Zukunft haben erfahrungsgemäß jene Unternehmen, die Design als ganzheitliche Aufgabe praktizieren.

1 Das Phänomen Design

Alltagskultur und Konjunktur

Design ist ein Vorteil für die Anbieter, weil es für die Kunden bedeutend ist. Käufer und Anwender schätzen Design, weil es ein Produkt in funktionaler Hinsicht verbessert, durch ergonomische Qualitäten zum Beispiel. Die pragmatischen Qualitäten machen ein Produkt nützlich und in der Handhabung sympathisch. Darüber hinaus aber hat Design eine spezielle Anziehungskraft, die mit seinen praktischen Aspekten nicht zu erklären ist. In diesem subtilen Feld liegen Potenziale, die Design für Unternehmen zu einem marktstrategisch höchst interessanten Instrument machen.

Orientierung am Kunden statt am Wettbewerb

Das Produktdesign ist nicht allein Aufgabe desjenigen, der das Produkt entwickelt und anbietet. Vielmehr machen sich die Käufer das Design ebenfalls zu Eigen: Mit dem Design erworbener Güter – mit dem Auto, mit der Wohnzimmereinrichtung, aber auch mit der modernen Werkzeugmaschine und dem leistungsstarken Baukompressor – repräsentiert man sich selbst. Wer sich in diesen Fragen an den Bedürfnissen seiner potenziellen Käufer orientiert – statt sich gängigen Trends anzupassen oder hinter dem Wettbewerb her zu schwimmen –, findet zu einer außerordentlichen Kundennähe.

Einstellungen und Werte zeigen

Das Design eines Produkts vermittelt eine Vielfalt von Botschaften, die intuitiv verstanden werden, obwohl sie gedanklich kaum fassbar sind. Ohne nur einen Moment zu überlegen, entnehmen wir einer Gestaltung, ob sie für Kraft und Masse oder für Leichtigkeit steht, für Jugendlichkeit oder Reife, für Technik oder Poesie, für strenge Disziplin oder heiteres Spielen, für Experiment oder Erfahrung ... Man sieht die Botschaft. Und macht sie sich zu Eigen.

„Ich“: Individualität soll sich ausdrücken

Jede Person hat eine Vorstellung davon, welche visuelle Botschaften zu ihr passen und welche nicht. Es ist ein elementares Bedürfnis, Vorstellungen und Gefühle anschaulich zu machen: Menschen wollen zeigen, was sie bewegt, vor allem wenn es grundsätzlichere Bedeutung für sie hat. Also suchen sie nach Symbolen, die signalisieren, was ihnen wertvoll und wichtig ist.

Die Verwendung von Zeichen zur Selbstkennzeichnung reicht bis in die Anfänge der menschlichen Kultur zurück, wie Fetsch- und Schmuckfunde belegen. Bis vor nicht allzu langer Zeit war das Spektrum der Zeichenkategorien recht begrenzt: Man signalisierte die regionale Kultur sowie die Religion oder Ideologie, die man vertrat, die Zunft, der man angehörte, die soziale Klasse und ob man ledig oder verheiratet war. Mit dem Auftreten des Individualismus erweiterte sich das Bedürfnis nach unterschiedlichen Kennzeichen explosionsartig. An Stelle so einfacher Kategorien wie Zunft und Rang trat die immer differenziertere Beschreibung der individuellen Persönlichkeit mit ihrem Lebensstil, ihren Leidenschaften und Interessen.

Man fühlt sich ungleich besser, wenn man Einstellungen und Empfindungen zeigen kann, statt sie nur verborgen in sich zu tragen. Deshalb wirken

Symbole entspannend und zugleich bestärkend. Das Empfinden, in „der eigenen Welt eine Heimat“ zu haben, und die Selbstsicherheit profitieren davon. Aussagekräftige Zeichen sind deshalb gefragt. Wenn sich diese Zeichen in den Alltag einweben lassen – umso besser. So macht das Design aus profanen Gütern wertvolle Gegenstände der Alltagskultur.

„Ich“ und „Wir“

Selbstverständlich dienen die Zeichen nicht einem radikalen Individualismus, sondern auch oder sogar hauptsächlich der Kommunikation mit anderen Menschen. Man setzt möglichst verständliche Zeichen ein, um von anderen Personen erkannt und richtig eingeschätzt zu werden. Die Zeichen sollen verbinden; niemand vertritt gerne etwas, was keinem anderen etwas bedeutet. Persönliche Kennzeichnungen haben immer auch den Zweck, die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, einem Milieu oder einer Szene zu bekennen.

„Wir“ und „Ihr“

Wie Einzelpersonen, so hissen Gemeinschaften heute wie seit jeher ihre Flaggen. Dabei verhält sich eine Gemeinschaft wie ein Individuum gegenüber anderen Individuen: Man zeigt sich, stellt dar, wer man ist und wie man ist, und schafft so Brücken zu anderen Gruppen – und Abgrenzungen gegenüber jenen, mit welchen man weniger Gemeinsamkeiten hat. Kommunen verhalten sich so, auch Branchen und Firmen. Sogar Sparten und Fachbereiche positionieren sich innerhalb eines Unternehmens individuell. Ein „Wir“ grenzt sich sinnfällig und differenziert vom anderen „Wir“ ab. Für die inoffizielle Kennzeichnung verwendet man inoffizielle Symbole: alltägliche Dinge. Produkte mit einer treffenden Gestaltung, die zeigen, wofür man steht.

Soziokulturelle Qualität des Designs

Schön für einen Hersteller, der weiß, welche visuellen Botschaften das Produkt im Sinn seiner Kunden vermitteln soll. Denn ein Design, das im geschilderten Sinn eine besondere soziokulturelle Ausdrucksfähigkeit aufweist, verschafft dem Produkt eine Sonderkonjunktur in seinem Markt. Für global agierende Unternehmen ist dies schwieriger, da „Botschaft“ und „Ausdrucksform“ den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten entsprechen müssen. Mittelständische Unternehmen sind da beweglicher; sie können sich spezialisieren – auf eine bestimmte Kultur, auf eine ausgewählte Zielgruppe oder eine regionale Szene.



2 Ausgangslage

Auf eine offensive Strategie einstellen

Erfolg durch Entschlossenheit

Der Markt belohnt Konsequenz und bestraft Beliebigkeit. Preisattraktive, extrem flexible und reaktionsschnelle Anbieter haben Auftrieb; auf der anderen Seite verzeichnen auch qualitätskompetente Unternehmen überdurchschnittliche Erfolge.

Probleme haben hingegen viele jener Anbieter, die weder das eine noch das andere Profil überzeugend ausfüllen. Die Kombination aus durchschnittlichen Preisen, durchschnittlicher Qualität und durchschnittlicher Produktprägnanz führt immer häufiger ins existenzielle Abseits. Der Marktausstieg vollzieht sich üblicherweise in den Etappen: niedrigere Preise zu Lasten des Ertrags, Reduktion der Investitionen aufgrund abschmelzender Kapitalbasis, rückläufiger Absatz wegen überholter Produktkonzepte, Einbruch der Liquidität.

Chance und Stärke des Mittelstands: individuelle Qualität

Die eindeutige Prioritätensetzung ist ein häufig zu beobachtendes Merkmal besonders erfolgreicher Mittelständler. Sie setzen entschlossen auf Qualität oder auf Preisattraktivität, positionieren sich aber niemals in beiden Feldern ein bisschen. Eine auf den Preis gestützte Marktpolitik ist für Unternehmen mittelständischen Formats meistens nicht ratsam – zu oft wäre mit großen Wettbewerbern zu rechnen, die den Markt mit wesentlich größeren Stückzahlen beliefern und Mengenvorteile in Preisvorsprung umsetzen können. Qualität ist hingegen eine Paradedisziplin der Mittelständler, vor allem dann, wenn maßgeschneiderte Lösungen für relativ kleine Zielgruppen gefragt bzw. Marktsegmente mit vergleichsweise geringen Absatzvolumina zu bedienen sind.

Marktnischen kreieren

Marktnischen sind das Revier, in dem kleinere und mittelgroße Unternehmen oft unschlagbar sind. Mittelständler mit herausragender Stellung im Markt wie COR, ERCO und Dornbracht beweisen dies seit Jahren. Marktnischen sind in der Regel nicht von vornherein vorhanden, sondern werden zumeist durch kreative Unternehmen geschaffen: Die Unternehmen bewegen sich in einem Markt mit vielen mehr oder weniger vergleichbaren Wettbewerbern, beginnen dann, das Produkt in eine bestimmte Richtung individuell weiterzuentwickeln, und erreichen schließlich eine sehr spezielle Ausführung, die aus der Sicht der Kunden mit den anderen Angeboten allenfalls vordergründig zu vergleichen ist. Bevor der Wettbewerb erkannt hat, dass sich die individuelle Produktphilosophie ein eigenes Marktsegment – ein Claim – geschaffen hat, besitzt der Pionier einen schwer einzuholenden Know-how- und Imagevorsprung.

Lebendig wachsende Strategie

Design ist ein entscheidendes Instrument zur Differenzierung eines Unternehmens und seiner Produkte im Wettbewerb. Bei strategischer Ausrichtung gelingt nicht selten sogar die Kreation neuer Marktsegmente. Solchermaßen erfolgreiche Strategien basieren nur selten auf genialen Geistesblitzen. Häufiger wachsen sie aus einer relativ offenen Beschreibung im Zuge der ersten Umsetzungen zu einer immer präziseren Ausrichtung. Am Anfang aller wirksamen Strategien stehen deshalb grundsätzliche Fragen zum Status quo und zur Vision des Unternehmens, die einen Auseinandersetzungsprozess auslösen und sich nicht auf Details festlegen. Dafür sind folgende Fragen beispielhaft:

Wie sollte Ihr Unternehmen idealerweise im Markt gesehen werden?

Welche Eigenschaften würden diesem „Idealunternehmen“ zugesprochen?

Welche Vorzüge und „Eigenwilligkeiten“ würde das typische Produkt dieses Idealunternehmens aufweisen?

Was sind die Stärken Ihres Unternehmens, die Ihre Kunden besonders schätzen und die von Ihren direkten Wettbewerbern aufmerksam beobachtet werden?

Passen die Stärken Ihres Unternehmens zu Ihrem „Idealunternehmen“? Können sie als Basis für das Erreichen der Ziele dienen? Welche weiteren Fähigkeiten müssten aus- oder aufgebaut werden?

Welche Schwächen könnten den Markterfolg Ihres Unternehmens künftig gefährden? Wie lassen sich die Schwächen ausgleichen?

3 Strategie und Design

Ziele formulieren, Konzepte definieren

Zukunftsgestaltung mit Strategie

Eine Strategie im zeitgemäßen Sinn ist ein pragmatischer Leitfaden für die zukunftsorientierte – visionsgestützte – Unternehmensgestaltung, der viel Flexibilität für die Anpassung an aktuelle Ereignisse bietet; ein starrer Plan ist er ausdrücklich nicht. Das Strategiekonzept beschreibt die Rolle, die das Unternehmen einnehmen soll, und benennt die Schritte, die vollzogen werden müssen, um die Rolle ausfüllen zu können. Eine Rollenbeschreibung setzt sich aus „harten“ und „weichen“ Faktoren zusammen. Die Liste harter Faktoren nennt messbare Dinge, zum Beispiel Marktanteile, Umsatzzahlen und neue Vertriebsmärkte. Die weichen Faktoren beziehen sich auf „fühlbare“ Aspekte, zum Beispiel, dass das Unternehmen „vorbildgebend im Markt“ ist, dass es von den Kunden als „freundlich und offen“ erlebt wird und dass es sich einen Namen darin schafft, Probleme „ingenieurmäßig“ zu lösen, also klar durchdacht, und bestechend systematisch vorgeht. Die harten Faktoren sind hilfreiche Messlatten zur Überprüfung des Erreichten; die weichen Faktoren geben sowohl Mitarbeitern als auch Kunden Orientierung, worauf es dem Unternehmen ankommt.

Trendorientierung statt Trendkonformität

Die Strategie berücksichtigt differenziert den Absatz- und den Anbietermarkt. Auch Markttrends werden einbezogen. „Trendkonformität“ in herkömmlicher Weise ist allerdings eine zweischneidige Angelegenheit. Denn einerseits darf sich das Unternehmen nicht zu weit aus dem Strom bewegen, andererseits wird man schnell verwechselbar, wenn man sich Entwicklungen anpasst, die der Wettbewerb zelebriert. In der Trendanalyse werden folglich Positionen ermittelt, die nicht auf der Hand liegen.

Strategiethematen mit Design vermitteln

Ob eine Strategie Realität wird oder nicht, hängt maßgeblich davon ab, wie sie vermittelt wird. Harte Faktoren – zum Beispiel das Erreichen bestimmter Absatzzahlen – lassen sich mit Worten fixieren und sogar in Arbeitsverträgen als wirksame Verpflichtung installieren. Bei weichen Faktoren ist mit Postulaten oft nicht viel zu bewegen. Hier sind Tatsachen zu schaffen, die an die Gültigkeit der Zielsetzung glauben lassen. Hängen beispielsweise in einer antiquierten Produktionshalle Tafeln, die verkünden: „Perfektion ist unser Ziel!“, hat das kaum Wirkung auf die Mitarbeiter. In einer ästhetisch modernen, blitzsauberen und hellen Halle wird man hingegen ohne Schlagworte einen höheren Qualitätsstandard erreichen, wie die Erfahrung zeigt.

Im Markt sind vergleichbare Mechanismen zu beobachten: Anspruchsvolle Maßstäbe und Zielsetzungen wirken glaubwürdig, wenn nicht nur die nüchternen Fakten, sondern auch der visuelle Auftritt des Unternehmens die Botschaft unterstreichen.

Diese Fragen sind als Anregung zur kritischen Prüfung und zur Entwicklung von Ideen gedacht; sie sind nicht vollständig, sondern wollen vielmehr einen Prozess anstoßen. In vielen Fällen empfiehlt es sich, leitende Mitarbeiter in die Beantwortung der Fragen einzubeziehen.



Welche „harten Faktoren“ wollen Sie realisieren, um die Zukunftsrolle Ihres Unternehmens zu verwirklichen (Absatzzahlen, Marktanteile, Konzeption des Produktsortiments, Präsenz in Auslandsmärkten u. Ä.)?

Welche Unternehmenseigenschaften sind stärker zu entwickeln und zu vermitteln? Welche Merkmale Ihrer Produkte und Dienstleistungen wollen Sie deutlicher ausprägen?

Welche der genannten Merkmale können Ihrem Unternehmen helfen, Abstand zu einem preisorientierten Wettbewerb zu gewinnen?

Welche sichtbaren Bereiche Ihres Unternehmens (z.B. Produktgestaltung, Werbung, Innenarchitektur o. Ä.) passen schon relativ gut zur Zukunftsrolle Ihres Unternehmens, und wo sehen Sie die größten Defizite?

Auf diesem Blatt notieren Sie bitte die Zusammenfassung Ihrer Überlegungen; ausführliche Beschreibungen sind auf einem separaten Bogen anzulegen.

4 Produktgestaltung

Sichtbare Qualität: ein strategisches Instrument

Bindeglied zwischen Hersteller und Markt

Der Kunde gewinnt seinen Nutzen aus dem Produkt, und das Unternehmen existiert aus dem Erfolg seiner Produkte. Das entscheidende Bindeglied zwischen Hersteller und Kunde ist das Produkt. Bei allen Zukunftsstrategien kommt deshalb der Gestaltung jedes einzelnen Produkts eine Schlüssel-funktion zu.

Vielschichtige Vorteile

Hochwertige Gestaltung – professionelles Design – steigert die Qualität eines Produkts in vielfältiger Weise. Design informiert ohne Worte über den Hersteller, über den Zweck des Produkts, seine besonderen Eigenschaften und Vorzüge. Design verleiht dem Produkt einen selbst erklärenden Charakter: Man sieht ihm an, wie es zu bedienen ist, und durch die ergonomische Gestaltung wird eine leichte, sichere Handhabung gewährleistet.

Das Design signalisiert darüber hinaus, welcher „geistigen Heimat“ es zuzuordnen ist: ob einer rationalen Welt, in der die Dinge durchdacht und an vernunftbetonten Maßstäben ausgerichtet sind, oder einer gefühlsbetonten, die beispielsweise offen für Leidenschaften und Genusserlebnisse ist, oder einer esoterischen oder, oder ... Die Möglichkeiten sind vielfältig und immer davon abhängig, für wen die Produkte konzipiert sind – und von wem sie stammen. Design hinterlässt immer, gewollt oder unbeabsichtigt, eine geistige Signatur, die enormen Einfluss auf die Marktreaktionen nehmen kann.

Produktdesign und Wirtschaftlichkeit

Die Investition in Produktgestaltung ist eine der kosteneffizientesten überhaupt – wenige andere Qualitätsaspekte werden im Markt so unmittelbar ersichtlich –, und zudem sind die Gestehungskosten vergleichsweise niedrig. Unternehmen, die in Design investieren, begründen dies deshalb sowohl mit marktstrategischen als auch mit ökonomischen Argumenten.

Diese Fragen sind als Anregung zur kritischen Prüfung und zur Entwicklung von Ideen gedacht; sie sind nicht vollständig, sondern wollen vielmehr einen Prozess anstoßen. In vielen Fällen empfiehlt es sich, leitende Mitarbeiter in die Beantwortung der Fragen einzubeziehen.



Gesamtattraktivität: Welche Unternehmen verfügen Ihrer Auffassung nach über ein besonders attraktives Design?
Welchen Rang nimmt das Design Ihrer Produkte im Vergleich mit den direkten Wettbewerbern ein?

Informationsqualität: Wie informativ ist das Design Ihrer Produkte?
a) Ist Ihr Unternehmen als Hersteller deutlich erkennbar?
b) Signalisiert es Qualität besser als die Wettbewerbsprodukte?
c) Sind Bedienfunktionen und -abläufe leicht nachvollziehbar?

Funktionalität: Womit trägt das Design Ihrer Schlüsselprodukte spürbar zum Anwenderkomfort bei?

Einstellung: Vermittelt die Gestaltung bestimmte Einstellungen und eine geistige Haltung?

Individualität: Sehen Ihre Produkte den Wettbewerbsprodukten sehr ähnlich, oder ist das Design eigenständig und kaum zu verwechseln?

Auf diesem Blatt notieren Sie bitte die Zusammenfassung Ihrer Überlegungen; ausführliche Beschreibungen sind auf einem separaten Bogen anzulegen.

Design: Referenzebene für die Qualität des Produkts

Kunden verstehen das Produktdesign nicht als einen isolierten Wert, der mit den anderen Eigenschaften des Produkts nichts zu tun hat. Vielmehr gilt das Design als ein Sinnbild für ganzheitliche Qualität. An der Gestaltung ermisst der Kunde spontan, ob es der Hersteller versteht, eine Vielzahl von Einzelleistungen zu einem hochwertigen Ganzen zusammenzuführen. Dass die Designqualität als ein Indiz für die Produktqualität insgesamt genutzt würde, prognostizierte der renommierte Wirtschaftsautor und Unternehmensberater Tom Peters schon 1997. Die Bedeutung der traditionellen Qualitäten wie technische Leistung, Solidität und Langlebigkeit zog er nicht in Zweifel. Doch sind die Unterschiede der Angebote in diesen Kriterien vergleichsweise gering, und der Vorsprung des einen Anbieters wird durch die anderen zumeist schnell aufgeholt. Technischer Fortschritt wird deshalb nur zurückhaltend honoriert; in Verbindung mit professionellem Design ist jedoch oft eine überraschend erhöhte Preisakzeptanz festzustellen. In immer mehr Märkten wird Design sogar zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor.

Die Anforderungen an Qualität und technische Leistung werden dadurch nicht geringer. Wer Gestaltung auf Kosten anderer Qualitäten einsetzt, operiert mit marktstrategisch hohem Risiko. Design ist nicht die Qualität schlechthin, aber: Design gilt zunehmend als Referenz für die Wertigkeit des Produkts.

Dieser Aufgabe wird das Design nur gerecht, wenn es überzeugend Sinn und Zweck des Produkts unterstützt. Bei Investitionsgütern muss sich das Design durch nüchterne, greifbare Vorteile legitimieren; erst dann gilt visuelle Attraktivität als echter Wert. Fun-Produkte müssen „funny“ aussehen, um die Identität des Objekts zu vermitteln. Beide Fälle sind eine Herausforderung an die Teamarbeit von Technikern und Designern – und eine große Chance für Unternehmen, ihre Kompetenz marktwirksam darzustellen.

■ Für Dienstleister ist das Sichtbarmachen der Qualitätshaltung eine ebenso wichtige Aufgabe wie für produzierende Unternehmen. Die Deutsche Bahn setzt bei verschiedenen Personenbahnhöfen Sanitär Lösungen von GRAL ein. Der Toilettenbereich ist für die Fahrgäste eine außerordentlich sensible Zone. Eindrücke, die sie hier vom Unternehmen gewinnen, können eine tiefergehende Wirkung entfalten als die Inszenierungen in den großen Repräsentationszonen.





■ Qualität will durchgängig und wiedererkennbar belegt werden; sie darf nicht als Ausnahme erscheinen. Um der Glaubwürdigkeit des Anspruchs willen wird – wie hier am Beispiel Vaillant dargestellt – die Qualität in einem konsistenten Stil vermittelt: So wird ersichtlich, dass alle Produkte und anderen visuellen Komponenten auf einem validen Qualitätskonzept basieren, an dem kontinuierlich gearbeitet wird. Konsequenz und Kontinuität sind wesentlich für den Erfolg, denn Sprunghaftigkeit ist der natürliche Feind von Qualität und Kundenvertrauen.



■ Design ist in zunehmendem Maß ein Wettbewerbsfaktor, auch in der Investitionsgüterindustrie – von der Augenoptik (hier: WECO) bis zum Maschinenbau. Modische Effekte sind nicht gefragt, sehr wohl aber visuelle Zeichen, die signalisieren, dass die Anlage, die man erworben hat, bestens für ihren Zweck und die typischen Einsatzbedingungen geeignet ist. Eine bedeutende Rolle spielt hierbei die Bedienerfreundlichkeit; ist sie gut gelöst, nehmen Fehlbedienungen ab, Stillstandzeiten werden reduziert und die Produktivität steigt.

5 Marketing mit Design

Pragmatische und emotionale Bedürfnisse erfüllen

Entsprechend der Kundenwelt geformt

Das ideale Produkt fügt sich vollkommen in die Anwendungsumgebung ein, als sei es von der Gebrauchswelt selbst erzeugt und geformt worden. Und mehr noch: Es entspricht der Person, die es erwirbt, ihren Wertevorstellungen und Stilpräferenzen in stimmigster Weise. Um diesen hoch gesteckten Zielen nahe zu kommen, sind genaue Kenntnisse zur Zielgruppe und Anwendungswelt des Produkts erforderlich. Für die Beschaffung und Aufbereitung ist das Marketing zuständig. Das Marketing ermittelt die Parameter zur Positionierung der Produkte im Markt.

Profil des Produkts: Gebrauchsvorteile und emotionaler Nutzen

Für die Marktpositionierung sind „harte Daten“ erforderlich wie Geschlecht, Alter und Kaufkraft der Zielgruppe, die von den Käufern präferierte technische Leistung des Produkts, die Größe und das Gewicht, Ausstattungsmerkmale sowie das Preisfenster, in dem sich das Produkt bewegen soll.

Die Designentwicklung benötigt darüber hinaus Informationen zur konkreten Anwendungssituation des Produkts, zu den gewünschten Gebrauchsvorteilen und zur Psychografie der Zielgruppe. Die Erwartungen, die sie hinsichtlich des emotionalen Nutzens an das Produkt richten, bilden ein wesentliches Kriterium für die Wertschätzung, die das Produkt erfahren wird. So ist es – selbst bei Investitionsgütern – eine entscheidende Frage, ob die Kunden das Produkt als Repräsentationsmittel ihrer Kompetenz und ihres Status erleben wollen. Soll das Produkt vernunftbetont und funktional auftreten oder eine bestimmte Gefühlslage verkörpern? Soll es elegant und leicht wirken oder für Robustheit stehen? Hat es innovativ oder traditionsverpflichtet zu sein?

Wettbewerb der Produktprofile

Das strategische Marketing ermittelt zudem auch die Profile, die der Wettbewerb heute abdeckt und in Zukunft abdecken wird – und stellt so fest, welches Profil dem Unternehmen eine starke Wettbewerbsposition mit günstigen Zukunftsperspektiven sichert.

Im Vergleich der konkreten Parameter – technische Leistung, Funktionsausstattung usw. – werden sich die Produkte immer ähnlicher. Dadurch verlagert sich der Wettbewerb: Gewinner ist, wer am billigsten ist – oder es am besten versteht, Produkte mit emotional überzeugendem Profil anzubieten. Dazu ist das am Marketing orientierte Design ein entscheidendes Instrument: Die Gestaltung macht Produktindividualität spontan wahrnehmbar. Bei Gütern für die private Nutzung hat sich dieser Trend bereits auf breiter Front durchgesetzt. Im Investitionsgütermarkt ist, obwohl die entscheidenden Argumente pragmatisch bleiben, eine zeitlich versetzte, grundsätzlich aber gleichartige Entwicklung zu beobachten: Professionelles Design ist gewünscht, da es Wertigkeit vermittelt, die Benutzer zu sorgsamem Umgang mit dem Produkt motiviert, Bedienfehler einschränkt und dem Hersteller außerdem zur Stützung der Preispolitik dient.

Diese Fragen sind als Anregung zur kritischen Prüfung und zur Entwicklung von Ideen gedacht; sie sind nicht vollständig, sondern wollen vielmehr einen Prozess anstoßen. In vielen Fällen empfiehlt es sich, leitende Mitarbeiter in die Beantwortung der Fragen einzubeziehen.



Wenn Sie das gesamte Spektrum Ihrer potenziellen Kunden in einzelne Zielgruppen aufteilen: Durch welche Erwartungen (konkrete Produktparameter wie Leistungsdaten, Maße, Preis u. Ä.) an das Produkt unterscheiden sich die Gruppen voneinander?

Welche der Zielgruppen sind besonders preissensibel, welche reagieren stärker auf andere Merkmale des Produkts (z. B. Qualität, Leistungsfähigkeit o. Ä.)?

Welche Zielgruppe, die weniger preissensibel ist als die, die bisher Ihre Hauptkundschaft bildet, könnte Ihr Unternehmen durch besondere Anstrengungen in den kommenden Jahren erreichen?

Wie ist das emotionale Profil des Produkts zu beschreiben, das den Vorstellungen der angepeilten Zielgruppe gut entsprechen würde?

Wie würden Sie das emotionale Profil Ihrer heutigen Produktgestaltung beschreiben? Wie ähnlich oder verschieden ist dieses Profil gegenüber den Vorstellungen Ihrer angepeilten Zielgruppe?

Auf diesem Blatt notieren Sie bitte die Zusammenfassung Ihrer Überlegungen; ausführliche Beschreibungen sind auf einem separaten Bogen anzulegen.

Marketingdesign: emotionale Erwartungen bedienen

Wettbewerbsstarke Produkte: Gut ist, was der Kunde als gut erachtet. Konkrete Daten zum praktischen Bedarfsprofil lassen sich mit Kundenbefragungen und anderen Instrumenten ermitteln. Um die emotionalen Ansprüche richtig zu interpretieren, ist Intuitionskraft erforderlich – und der unternehmerische Mut, das Produkt konsequent entsprechend dem in der Vorstellung gewachsenen Profil auszulegen. Die emotionalen Merkmale lassen sich mit Worten und Daten nur umschreiben. Über Designskizzen und -modelle kann man sich an das treffende Profil besser herantasten.

Im Investitionsgüterbereich ist das Spektrum der emotionalen Erwartungen, die Kunden an die Produktaussage richten, noch vergleichsweise überschaubar: Kompetenz, Genauigkeit und Solidität stehen zumeist weit oben im Katalog der Profilm Merkmale, bedingt durch die in der Anwendungswelt des Produkts gültigen Leistungsmaßstäbe. Wettbewerbsentscheidend ist hier nicht zuletzt die Unverwechselbarkeit der gestalterischen Umsetzung.

Bei Gütern für die private Verwendung ist hingegen eine fast explosionsartige Zunahme unterschiedlicher emotionaler Profile festzustellen: eine Folge der zunehmenden Bedeutung der Individualität in der Gesellschaft. Die Käufer beschäftigen sich mit ihrer Individualität: „Wer bin ich?“, „Wie werde ich gesehen?“, „Könnte ich anders sein, als ich heute zu sein scheine?“ – Visionen zur eigenen Person. Das Produkt, insbesondere sein Design, dient den Käufern als Spiegel ihres „Persönlichkeitstyps“. Viele dieser Persönlichkeitsvisionen sind dauerhaft und bleiben als Leitbilder lange gültig. Käufer mit dauerhaften Leitbildern setzen zumeist hohe Ansprüche an die Qualität und das Design der Produkte, sind aber auch bereit, höhere Preise zu bezahlen, und entwickeln eine stabile Bindung an den Hersteller.



■ „Liebhaberei“ ist ein Wort, das leicht über die Lippen geht, in der Beziehung der Menschen zu einem Produkt und zu dessen Hersteller jedoch eine nachhaltige Wirkung zeigt. Ein Produkt, zu dem man eine solche Verbindung hat, benutzt man nicht profan und ersetzt es wechsellüchtig durch ein anderes Fabrikat, dass ein bisschen billiger ist – vielmehr ist es ein „Gehört-zu-mir“-Objekt, und die Marke, von der es stammt, genießt Sympathie.

Ein solches Produkt soll seinen Zweck tadellos erfüllen, funktionale Qualität ist gefragt. Dies gilt für große und kleinere Dinge gleichermaßen, so für das Wein-Tool „Vintura“ aus der Serie „RICARDO by Richartz“ aus dem Hause Richartz. Darüber hinaus braucht dieses Ding ein „individuelles Gesicht“, welchem man ansieht, weshalb man das Produkt mag: „Die Werte des Produkts sind die, die ich schätze“. So wird der Besitz und die Benutzung zu einem zusätzlichen Genuss.

■ Ein zeittypisches Bedürfnis: persönliche Szenen schaffen. KEUCO bietet seinen Kunden eine Stilwelt für das Bad, mit Spiegeln, Schränken, Waschtischen und Leuchten. Die Elemente sind, als Bausteine für die individuelle Kreativität, zu harmonischen Szenen kombinierbar wie hier das System „Edition 300“. Die Produkte korrespondieren visuell mit den Wertevorstellungen, die für die Kunden von KEUCO typisch sind, und zugleich berücksichtigen sie deren praktische Lebensbedingungen der Zielgruppen.



■ Emotionen in Industrie und Gewerbe? Auch in diesen Bereichen werden Kaufentscheidungen durch Motive beeinflusst, die nicht von hart rationaler Art sind. Wer stolz ist auf seine Profession und das Können, das einen als Vertreter des Berufsstandes auszeichnet, will dies zeigen. Mehr noch: Wer sich mit dem identifiziert, was er tut, will symbolisch vermitteln, womit er sich identifiziert. Das Produkt und dessen Gestaltung müssen folglich die Werte unmittelbar reflektieren, welche die Branche bestimmen. Dies ist keineswegs sentimental, sondern der Anspruch auf ein angemessenes Ansehen – und dazu will man sich adäquat präsentieren. Das Design der Investitionsgüter, die man benutzt, wird demgemäß als eine vertrauensbildende Maßnahme gegenüber den Kunden eingesetzt.

6 Eine Marke prägen

Ein Sinnbild mit Design kreieren

Perfekte Positionierung

Die Begriffe „Marketing“ und „Marke“ klingen nicht zufällig sehr ähnlich. Eine Marke geht nicht zuletzt aus einer exzellenten Marketingpositionierung hervor: Die konkreten Produktparameter und die emotionalen Merkmale verschmelzen zu einem einzigartigen Gesamtprofil, das „den Nerv“ der Kunden trifft. Eine Markenstrategie kommt durch Konsequenz zum Erfolg; sie verfolgt eine Idee mit großem Engagement und verzichtet auf Dinge, die der Idee widersprechen oder sie aufweichen könnten – auch wenn damit spürbarer Umsatzverzicht verbunden sein sollte.

Schritte der Markenbildung

Die Markenbildung vollzieht sich über die Stufen: bekanntes Fabrikat – namhaftes Fabrikat – Markenprodukt. Bekanntheit im speziellen Käuferkreis ist die Grundvoraussetzung für eine bedeutende Rolle. Das namhafte Fabrikat ist in seinem Markt bekannt und steht zusätzlich im Ansehen sehr interessanter Eigenschaften. Der nächste Sprung, vom namhaften Fabrikat zur Marke, ist subtil: Ein namhaftes Fabrikat genießt hohe Akzeptanz – eine Marke löst Identifikation aus.

Höchste Kundenbindung

Identifikation heißt: Die Öffentlichkeit (oder Fachöffentlichkeit, Insider-Zirkel u. Ä.) macht sich das Bild einer Marke zu Eigen und benutzt es als Symbol für etwas, was ihr viel bedeutet. Wenn die Öffentlichkeit eine Marke in ihren „Symbolschatz“ aufgenommen hat, gibt sie sie so schnell nicht wieder her. Beispielhaft dafür steht das A-Klasse-Debakel: Das Publikum lässt sich sein Bild von Mercedes nicht nehmen, verteidigt es und sucht selbst nach Relativierungen in Versagensfällen. Zudem sind die Markenfreunde aufmerksam und anerkennungsfreudig, wenn es um die Bewertung von Leistungen der Marke geht. Das Publikum versteht sich sozusagen selbst als „Eigentümer“ der Marke und „beauftragt“ das Unternehmen mit der lebendigen Ausgestaltung und der Weiterentwicklung des Markenbildes.

Bekenntnis zur Marke

Die Weite des geografischen Vertriebshorizonts ist nicht entscheidend: Markenmechanismen funktionieren nicht nur auf globaler Basis (von Coca-Cola und Aspirin über VW bis ERCO und Grohe), sondern auch in geografisch eingeschränktem Rahmen (von Alfa Romeo und Artemide über Dornbracht bis COR). Auch auf die Größe kommt es nicht zwingend an: Ferrari, am Umsatz gemessen ein Zwerg gegenüber dem Mutterkonzern FIAT, ist eine Megamarke, die Mutter dagegen bei weitem nicht. Unerlässliche Voraussetzung ist für eine Marke eine starke Eigenheit des Fabrikats, die nicht zwingend rational, aber unbedingt emotional greifbar sein muss. Zu dieser Eigenheit oder Individualität sind mutige Bekenntnisse abzulegen – in jeder Form des Auftretens, insbesondere im visuellen Auftritt: Individuelles Design fördert die Markenbildung eminent, während beliebige Gestaltung ein ernstes Hindernis ist – sie macht die Marke unverständlich. Das Design ist der öffentliche Repräsentant und das Sinnbild der Markenbotschaft.

Diese Fragen sind als Anregung zur kritischen Prüfung und zur Entwicklung von Ideen gedacht; sie sind nicht vollständig, sondern wollen vielmehr einen Prozess anstoßen. In vielen Fällen empfiehlt es sich, leitende Mitarbeiter in die Beantwortung der Fragen einzubeziehen.



Sind Ihre Produkte in Ihrer angepeilten Zielgruppe gut bekannt?

Besitzen sie in der Kernzielgruppe das Ansehen eines namhaften Fabrikats, oder kann dieses Ziel mittelfristig erreicht werden?

Empty response area for the first question.

Wenn Sie die wichtigsten – heutigen oder künftigen – Nutzenmerkmale

(„harte Faktoren“) Ihres Fabrikats benennen: Ergibt sich ein Strauß von Merkmalen, der Ihre angepeilte Zielgruppe voraussichtlich stark anspricht?

Empty response area for the second question.

Wie ist das emotionale Profil Ihres Fabrikats zu beschreiben?

Lässt sich daraus eine eigenständige, unverwechselbare (Marken-) Botschaft ableiten?

Empty response area for the third question.

Wenn Sie Grundlagen für eine Markenbotschaft sehen: Wie gut repräsentiert

Ihr heutiges Design diese Botschaft?

Empty response area for the fourth question.

Auf diesem Blatt notieren Sie bitte die Zusammenfassung Ihrer Überlegungen; ausführliche Beschreibungen sind auf einem separaten Bogen anzulegen.

Marktführerschaft und Markendesign

Starke Marken prägen ein Marktsegment, nicht selten sogar dauerhaft. Sie gelten als die Impuls- und Orientierungsgeber in ihrer Branche.

Treffericheres Marketing, verbunden mit dem Gespür für das mythische Potenzial eines Produkts, sowie unternehmerische Konsequenz sind die Voraussetzung zur Bildung einer starken Marke. Darüber hinaus sind Markenprodukte oft führend in der Innovationsentwicklung, zumindest jedoch dürfen sie ihren Wettbewerbern nicht unterlegen sein. Ihre eigentliche Pioniertat vollbringen Markenhersteller in einem weniger zugänglichen Feld: Sie ordnen dem Produkt eine emotionale Botschaft, einen bestimmten Sinn zu. Der spezielle Sinn kommt häufig im Markenlogan zum Ausdruck („Freude am Fahren“), allerdings in sehr vereinfachender Form: Die Worte heben einen kleinen, aber wichtigen Teil des Sinngehalts hervor.

Inhabergeführte Unternehmen, die sich auf ihre Kernkompetenz konzentrieren, haben bessere Voraussetzungen zur Markenbildung als breit diversifizierte Kapitalgesellschaften. Denn aus der Sicht der Kunden sind Markenhersteller „Überzeugungstäter“, die eine Sinnidee mit Leidenschaft verfolgen und in jeder neuen Produktgeneration noch treffender verwirklichen wollen. Die Kombination aus visionärer Idee, kämpferischem Geist und Kompetenz macht sie zu Idolen. Für die Überzeugungskraft und die Glaubwürdigkeit ist es wesentlich, dass die Produkte das Sinnversprechen (die Markenbotschaft) tatsächlich erfüllen – und erlebbar machen, beim bloßen Anschauen ebenso wie im praktischen Gebrauch. Die Stimmigkeit des Gesamtpakets, von der Produktidee über die konkreten Produkteigenschaften bis zum Design, ist deshalb bei Marken von erfolgsentscheidender Wichtigkeit.



■ FSB konzentriert sich auf das Thema „Greifen und Griffe“ im Haus, und befasst sich dabei weitestgehend mit Türklinken und Fenstergriffen. Die präzise Positionierung der Marke im Kompetenzbereich wird verstärkt durch die Fokussierung auf ein intellektuell orientiertes Milieu, das die rationale Ästhetik in der Nachfolge des Bauhaus und der HfG Ulm schätzt. Diese in doppelter Weise schmale Definition ermöglicht ein außerordentlich dichtes Markenbild. Selbst Unternehmen, die gegen Wettbewerber mit wesentlich größerer Markt- und Medienmacht antreten, können so eine international starke Markenposition erlangen.



■ „Integrität“ ist ein Schlüsselbegriff in der Markenführung. Er beinhaltet nicht nur, dass man die Erwartungen, die man weckt, wirklich erfüllt. Vielmehr gilt der Maßstab, dass schlichtweg alles, was die Marke macht, zusammenpasst. Küppersbusch ist gleichermaßen in der Industrie, in der Gastronomie und in Privathaushalten präsent. Sich drei so verschiedenen Milieus zuzuwenden, kann die Glaubwürdigkeit der Marke erheblich strapazieren. In welchem Sektor man Küppersbusch jedoch begegnet – die Produkte unterscheiden sich zwar,

aber die Einstellung, mit der sie entwickelt und produziert werden, ist spürbar dieselbe. Die Marke meistert die psychologischen Zentrifugalkräfte, indem sie sich in allen drei Zielgruppenmärkten auf ein und dasselbe Kompetenzprofil (Wärme- / Kühltechnik) konzentriert. Durch die einheitlich hohe Qualität der Produkte und die einheitliche Philosophie, die sich in einem schlüssigen Design ausdrückt, werden zusätzlich horizontale Verbindungen hergestellt, die für die Marke essenziell sind.

■ Marken stellen sich einer Aufgabe übergeordneter Art, das pragmatische Unternehmertum verbindet sich mit einem ideellen Motiv. Dieses Motiv wird als Markenidee oder als Marken-Mission bezeichnet. MABEG begreift sich im Zusammenhang mit der Bewegungsfreiheit und der Mobilität in der modernen Welt: „Wir alle wollen uns entgrenzen und sorglos bewegen. Doch weil wir Millionen sind, eine Gesellschaft auf engem Raum, bedarf unsere Bewegungsfreiheit der Organisation: Wir brauchen Information, Orientierung und Schutz – im Großen wie im Kleinen. MABEG sorgt für Orientierung im Raum.“ Das Unternehmen entwickelt und produziert Stadtmöblierungen und Orientierungssysteme; hier das Beispiel Twin Glass, das mit einem Designpartner für die Deutsche Post realisiert wurde. Die Systeme weisen im wörtlichen Sinn den Weg, und zugleich signalisieren sie, wer – welche Kommune, welches Unternehmen – hier weiterhilft und für welche Werteinstellungen er steht.



Mythos und Unternehmensidentität

Die Marke: der Realität voraus

Eine Marke ist ein Mythos. Ein Mythos macht Ideale anschaulich. Die Wirklichkeit wird nicht gespiegelt, sondern gefiltert und überhöht. Den Mechanismus der Überhöhung vollzieht das Publikum selbst, das Unternehmen kann lediglich für Mythen geeignete Fakten und Deutungshilfen liefern. Jedes Unternehmen freut sich, wenn es selbst oder seine Produkte als Projektionsfläche für Ideale genutzt werden. Dazu muss es jedoch günstige Voraussetzungen schaffen. Dies gilt insbesondere, wenn die „Mythenschöpfer“ – das Publikum – in direkten Kontakt mit dem Unternehmen kommen, mit Verkäufern oder Service-Technikern zum Beispiel. Wahrnehmungsbrüche und folgenschwere Ernüchterung der Kunden lassen sich vermeiden, wenn erlebbar wird, dass das Unternehmen den Idealen folgt, welche den Kern der Marke bilden. Dass die Marke dabei der Unternehmensrealität immer einige Schritte voraus ist, versteht sich von selbst und wird von der Öffentlichkeit akzeptiert. Erwartet wird, dass die Richtung stimmt, Konsequenz erkennbar ist und energische Anstrengungen zur Umsetzung der Markeninhalte wahrzunehmen sind.

Methodisches Vorgehen

Corporate Identity ist die Technik, mit der die Synchronisation zwischen Marke und Unternehmen hergestellt wird. Im Corporate-Identity-Prozess werden die Inhalte der Markenidee ermittelt und ihre Zukunftsfähigkeit, bezogen auf das Unternehmen, überprüft und in Leitbegriffen festgehalten.

Unternehmensgrundsätze werden formuliert, in der die zentralen, nach innen und außen zu vertretenden Werte verbindlich benannt werden. Diese übergeordneten Leitsätze werden durch praxisnahe Leitlinien untermauert. Eine wesentliche Aufgabe übernehmen die Regeln zum Verhalten (Corporate Behaviour), wobei den Führungsleitlinien die zentrale Bedeutung zukommt – weil nichts so intensiv wirkt wie das glaubwürdige Vorbild. Alle sollen „die gleiche Sprache“ sprechen, für dieselben Werte kämpfen und ein Bild der Zusammengehörigkeit erzeugen. Dann kann das Markenprodukt nur in diesem und keinem anderen Unternehmen so gut „wachsen“.

Das Bild als Botschaft

Worte sind ein exaktes Ausdrucksmittel, wirken aber weniger nachhaltig. Design ist nicht so präzise im Ausdruck, wirkt aber umso nachhaltiger und erreicht zudem die un- und halbbewusste Wahrnehmung. Deshalb ist das Corporate Design, das die Leitbegriffe ohne Worte in Botschaften umsetzt, ein unerlässlicher Bestandteil der Corporate-Identity-Technik. Das Corporate Design vermittelt die unverwechselbaren Unternehmens- und Markenwerte nach innen und im Markt.

Diese Fragen sind als Anregung zur kritischen Prüfung und zur Entwicklung von Ideen gedacht; sie sind nicht vollständig, sondern wollen vielmehr einen Prozess anstoßen. In vielen Fällen empfiehlt es sich, leitende Mitarbeiter in die Beantwortung der Fragen einzubeziehen.



Welchen „Geist des Hauses“ erleben Ihre Kunden und der Handel?
Wie erfahren ihn Ihre Mitarbeiter?

Welche Gedanken und Prinzipien nehmen eine tragende Rolle in der Philosophie Ihres Unternehmens ein?

Entspricht das Führungsverhalten der Unternehmensphilosophie?
Werden die Mitarbeiter durch das Führungsverhalten dazu angespornt, im Sinn der Philosophie zu denken und zu handeln?

Passen die unternehmensphilosophischen Gedanken zu der Idee, die Ihren Produkten zugrunde liegt (Markenbotschaft)? Ist das Unternehmen in diesem Sinn die „geeignete Geburtsstätte“ für die Marke? Wo sind Optimierungen vorzunehmen?

Verkörpert die Gestaltung der Produkte, der Werbung usw. die Philosophie Ihres Hauses in treffender Weise?

Auf diesem Blatt notieren Sie bitte die Zusammenfassung Ihrer Überlegungen; ausführliche Beschreibungen sind auf einem separaten Bogen anzulegen.

8 Corporate Design

Ein überzeugendes Bild

Die visuelle Identität

Jedes Unternehmen hat eine visuelle Identität. Sie entsteht unwillkürlich aus all den Dingen, die das Unternehmen in der Öffentlichkeit sichtbar machen. Was sich dem Auge anbietet, wird intuitiv gedeutet – ein unbewusster Vorgang im Gehirn, der sich nicht unterdrücken lässt. Ein durchgestaltetes, stimmiges Erscheinungsbild zeugt von Qualitäts- und Ordnungsbewusstsein und macht Leistungsorientierung glaubwürdig. Das Instrument zur Steuerung eines gut organisierten, anspruchsvollen visuellen Auftritts ist das Corporate Design. Das Corporate Design sorgt dafür, dass alle gestalteten Dinge des Unternehmens ein schlüssiges, überzeugendes Bild abgeben.

Sinn und formale Festlegung

Das Corporate Design legt zwar bestimmte formale Elemente fest – wie die Hausfarben, die zu verwendenden Schriften und typische Proportionen. Entscheidender ist jedoch der Sinn, den die Gestaltung vermittelt: die Botschaft. Sie besteht aus Aussagen, die nach der Überzeugung des Unternehmens auch noch in fünf und mehr Jahren als gehaltvolle Mitteilungen verstanden werden.

Bei einem Unternehmen, das sein Vorgehen vorrangig auf eine Marketingstrategie aufbaut, kann die Marktpositionierung als Quelle zur Formulierung der Botschaft dienen. Bei einem Markenhersteller entspricht sie der Idee, die den Kern der Marke bildet. Bei Unternehmen mit Corporate-Identity-Strategie resultiert die Botschaft aus dem Selbstbild und der Vision des Unternehmens. Die Gestaltung macht diese Botschaft in unaufdringlicher Weise erlebbar, in einer Form, die intuitiv und spontan verstehbar ist. So repräsentiert die Visualität auf unverwechselbare Weise einen emotionalen Begriff.

Das ganzheitliche Bild

Das Corporate Design wird vor allem bei den Dingen angewandt, die direkt Einfluss auf den Absatzerfolg nehmen. Von entscheidender Bedeutung ist die Gestaltung der Produkte: Sie unterstützt die Kaufmotivation des Kunden unmittelbar und sendet über die gesamte Nutzungszeit imageprägende Signale. Ähnlich intensive Kaufentscheidungsimpulse gehen von den Verpackungen, den Werbemedien und der Präsentation im Handel aus.

Zudem widmet sich das Corporate Design den Medien, die das Vertrauen der Kunden fördern und die Kundenbindung stärken, von Bedienungsanleitungen über Imagemedien bis zu dem Material, das der Service Kunden übergibt.

Die Weichen zum Erfolg werden innerhalb des Unternehmens gestellt. Deshalb liegt es in der Logik des Erfolgsstrebens, das Corporate Design auch unternehmensintern konsequent anzuwenden: Die Mitarbeiter sollen vor Augen haben, welcher Geist im Haus vorherrscht und gepflegt wird. Die Mitarbeiter sind verantwortlich Beteiligte des unternehmerischen Engagements und Teil des Bildes.

Wirtschaftliche Vorteile des Corporate Design

Das Corporate Design (CD) ist ein Instrument der Markenführung, dessen Entwicklung zunächst Investitionen erfordert und nach der Einführung zur Rationalisierung in den Gestaltungsprozessen führt. In gesamtwirtschaftlicher Sicht sind die Investitionskosten vergleichsweise niedrig. Denn: Corporate Design unterstreicht die Individualität des Unternehmens und fördert so die Selbstbehauptung im Wettbewerb. Qualität, die sofort erkennbar ist, unterstützt eine Politik höherer Preise. Das Corporate Design stärkt zudem das Selbstbewusstsein der Organisation; auch spornt es, im Sinn eines visuellen Coaching, zu Sorgfalt und Qualitätsstreben an und trägt so zur Steigerung der internen Effizienz bei.

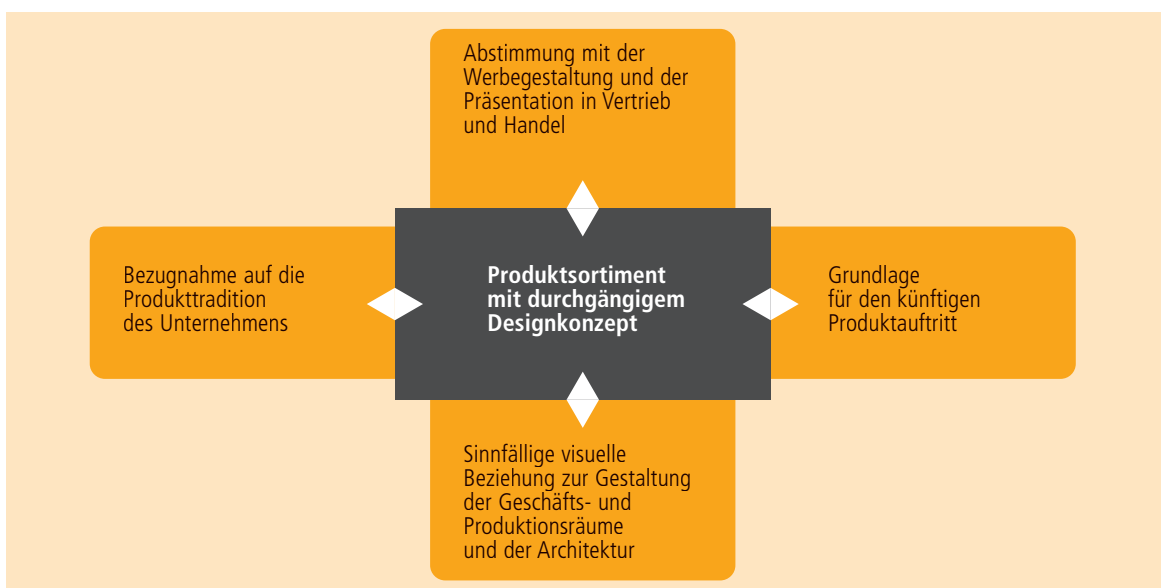
Die Phasen der CD-Entwicklung

Das Corporate Design wird in mehreren Stufen entwickelt. In der Vorphase werden die Kernbotschaften geklärt, Möglichkeiten zur formalen Bezugnahme auf das bisherige Design der Produkte und des Unternehmens untersucht, Wettbewerbsabgrenzungen bestimmt und erste Lösungsmodelle erarbeitet. Sehr günstig ist es, wenn in dieser Phase Produktdesigner, Grafikdesigner und nach Möglichkeit auch Innenarchitekten parallel an der Umsetzung derselben Botschaft arbeiten; dabei lassen sich Stärken und Schwächen in der Koordination ermitteln und Perfektionierungen vornehmen.

In der Hauptphase werden die Erfahrungen ausgewertet und ein Regelwerk zum Corporate Design formuliert. Den Mittelpunkt bildet dabei die Erläuterung der Sinninhalte und der Botschaft. Die wichtigsten formalen Merkmale werden systematisiert und als Richtlinien definiert. Anschließend beginnt die Umsetzung in allen gestaltbaren Bereichen.

Das Corporate Design wird in je nach Branche kürzeren oder längeren Intervallen überarbeitet, wobei die Botschaft beibehalten, die Ausdrucksmittel aber nach aktuellen Kriterien modifiziert werden, gemäß einer lebendigen, bruchlosen Weiterentwicklung.

Vernetzungsebenen
des
Corporate Design



Glossar. Wichtige Fachbegriffe im Design

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 diplomierten 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 angloamerikanischen 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

Behaviour), 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.

Psychografie

Beschreibung der seelischen Eigenheiten, Wertevorstellungen, Lebenseinstellungen und Stilvorlieben einer Person oder einer Gemeinschaft. Anhand der Psychografie wird das emotionale Profil von Zielgruppen anschaulich gemacht.

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.

Usability

Usability ist der inzwischen weit verbreitete Begriff für „Gebrauchstauglichkeit“. Die Usability schließt alle Eigenschaften eines Produkts ein, die seine Nützlichkeit für den Gebrauch durch Menschen ausmachen (Zweckentsprechung, Ergonomie, Handling etc.)

Ergonomie

Die Ergonomie beschreibt speziell die Abstimmung eines Produkts auf den Menschen, mit dem Ziel der möglichst geringen physischen, intellektuellen und mentalen Belastung bei der Produktanwendung.

Haptik

Tasten und Greifen erzeugt eine subtile, intensive Begegnung mit dem Produkt. Die Oberflächenbeschaffenheit ist deshalb ein hochrangiges Element bei Qualitätsstrategien.

Akustik

Käufer und Benutzer eines Produkts nutzen den Klang als Qualitätsindikator – sowohl den Klang, der bei der Berührung des Produktkörpers entsteht, als auch wenn Komponenten aufeinander stoßen (z.B. beim Schließen von Klappen und Türen). Das weniger hohe Ansehen beispielsweise von Blech und Kunststoffen ist nicht zuletzt durch ihr Klangbild verursacht.

Olfaktorik

Der Geruchssinn nimmt einen großen Einfluss auf die Sympathie, die für ein Produkt entwickelt wird. Grundsätzlich von Bedeutung ist dieser Faktor bei der Auswahl von Materialien und Oberflächenbehandlungen. In manchen Branchen werden inzwischen gezielt Duftstoffe eingesetzt.

Styling / Stilistik

Der Begriff steht für das formal-ästhetische Gestaltungskonzept (ausgewählte Farbkombinationen, typische Proportionsverhältnisse etc.).

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.

designstadt zollverein – ein wegweisendes Modell

Design und Management: Teampayer am Markt

Design entwickelt sich immer mehr zu einer entscheidenden Größe, die über die Marktposition von Unternehmen entscheidet. Denn je mehr technische Differenzen der Produkte schwinden und herkömmliche Marketing-Instrumente versagen, desto stärker die Motivation, sich durch ein eigenes Gesicht zu unterscheiden: Design ist zum Wirtschaftsfaktor geworden.

Design und Management gehen allerdings oft noch getrennte Wege: Wichtige Entscheidungen in beiden Bereichen werden noch immer weitestgehend unabhängig voneinander getroffen. Da Kaufentscheidungen aber zunehmend durch den ästhetischen Gebrauchswert von Produkten beeinflusst werden, ist die produktive Verbindung von Design und Management in Zukunft unumgänglich – idealerweise gleich an einem Ort. Denn warum sollte sich eine nahe liegende Form der Zusammenarbeit nicht auch auf räumlicher Ebene widerspiegeln?

Zollverein – der Kreativ-Standort

Vor diesem Hintergrund wurden auf dem Boden des heutigen Weltkulturerbes Zollverein schon vor einigen Jahren die richtigen Weichen gestellt. Der wichtigste Zukunftsschwerpunkt Zollvereins liegt klar

im Bereich Design. Davon zeugen nicht nur das Design Zentrum Nordrhein-Westfalen mit dem red dot design museum, der Bau der Zollverein School of Management and Design oder die ENTRY2006. Auch die zahlreichen bereits hier ansässigen Designbüros und Kreativunternehmen stehen stellvertretend für den Wandel vom Industrie- zum Kreativstandort.

Das ungebrochene Interesse an einer derart inspirierenden Arbeitsumgebung ließ den vorhandenen Büroraum in den historischen Gebäuden schließlich knapp werden. Die Erschließung neuer Bauflächen auf dem Gelände bildete den folgerichtigen Schritt: Auf 35.000 Quadratmetern entsteht nun neuer Freiraum für den Kreativ-Standort Zollverein – die designstadt zollverein.

Neuer Freiraum für neues Denken: designstadt zollverein

In Nachbarschaft zur Zollverein School wächst so eine Stadt für Kreative. Es entsteht ein unverwechselbarer Ort zum Arbeiten und Wohnen inmitten der einmaligen Industrielandschaft Zollvereins, der Arbeitsplätze für bis zu 400 Personen bietet. Beste Voraussetzungen sowohl für renommierte Unter-

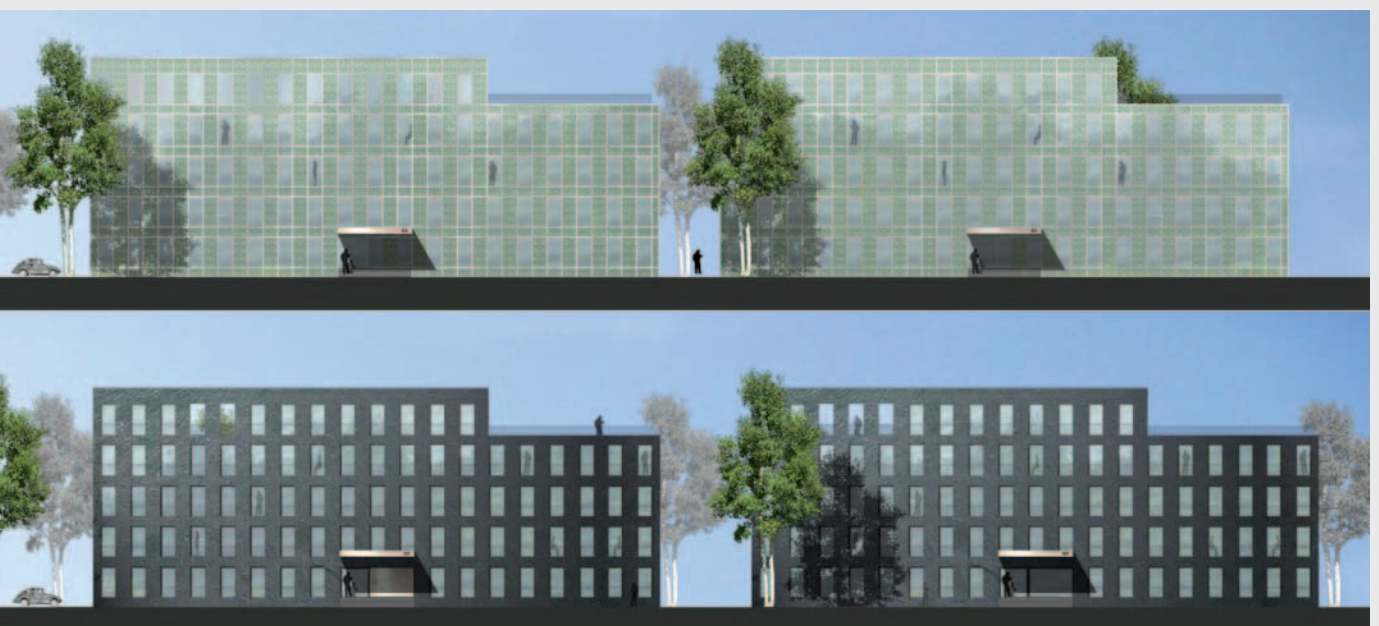


nehmen als auch für junge Firmengemeinschaften, denn die neu erschlossene Baufläche ist in thematisch unterschiedliche Areale unterteilt, die durch unterschiedliche Parzellengrößen auch individuellsten Nutzeransprüche und Betriebsgrößen den richtigen Rahmen bieten. Büros, Studios und Ateliers entstehen in Nachbarschaft zu Wohnungen, Restaurants, Cafés und einem Hotelneubau.

Unter dem Dach „Zollverein“ wird so eine völlig neuartige Form der Zusammenarbeit und der gegenseitigen Ergänzung geschaffen. Geplant ist so z. B. die Etablierung einer ganz eigenen Wertschöpfungskette in Sachen Design, die von Planung und Entwurf über Herstellungsverfahren und Vermarktung fast alle Stationen eines erfolgreichen Design-Produktes an einem einzigen Ort vereint. „Made in Zollverein“ soll auf diese Weise schnell zum angestrebten Qualitätsbegriff für hervorragende Gestaltung werden. Und die Möglichkeiten, die sich durch die neuen Ansiedlungen ergeben, sind längst nicht auf rein wirtschaftliche Aspekte beschränkt. Denn auch Studenten könnten hier bereits während ihres Studiums (oder in der Zeit danach) wertvolle Erfahrungen direkt vor Ort sammeln und erste Branchenkontakte knüpfen.

Die Entwicklungsgesellschaft Zollverein (EGZ)

Mit der designstadt zollverein schreitet der Ausbau der Infrastruktur auf Zollverein entscheidend voran – und sie markiert einen weiteren wichtigen Schritt bei der regionalen Entwicklung. Denn der stillgelegte Industriekomplex hat auch das Ziel, ein wichtiger Motor des fortschreitenden Strukturwandels im Ruhrgebiet zu werden. Ein ehemaliger Montanstandort wird so zum Wirtschaftszentrum für Design, Kunst und Kultur. Zur Realisierung dieses Projektes wurde am 23.05.2001 die Entwicklungsgesellschaft Zollverein (EGZ) gegründet, die die Umsetzung wichtiger Projekte auf Zollverein im Auftrag der Europäischen Union, des Landes NRW und der Stadt Essen auf dem Gelände verantwortet.



Die Stadt Essen und die Projekt Ruhr GmbH sind zu gleichen Teilen Gesellschafter. Die Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (EWG) unterstützt die EGZ bei der Vermarktung und Ansiedlung.

Zollverein ist so ein postindustrieller Modellfall im besten Sinne: Die vielen neuen Nutzungen und Aktivitäten des letzten Jahrzehnts haben das Profil des Weltkulturerbes angemessen und respektvoll ergänzt. Die designstadt zollverein bietet jetzt neuen Freiraum für repräsentative Niederlassungen und frische Anfänge in der Ruhr-Metropole. Und das in bester Nachbarschaft internationaler Design-Größen. Eine einmalige Gelegenheit – für Unternehmer und für die Region.



Weltkulturerbe Zollverein in Essen

Im Dezember 2001 wurde der Essener Industriekomplex Zeche und Kokerei Zollverein offiziell zum Weltkulturerbe erklärt. Ein wichtiges Datum – und eine wichtige Auszeichnung für die Zukunft des ehemaligen Zechen- und Kokereigeländes. Seit diesem Tag reiht sich Zollverein in die Liste des UNESCO-Welterbes der Menschheit ein, auf der sich so bedeutende Bauwerke wie das Bauhaus-Gebäude in Dessau oder das Taj Mahal finden. Neben der wirtschaftshistorischen Bedeutung würdigte das Komitee der UNESCO insbesondere die Architektur der zwischen 1928 und 1932 entstandenen Industriebauten. Die Architekten Fritz Schupp und Martin Krammer schufen einen Komplex, dessen minimalistisch-monumentaler Stil in der Schwerindustrie einzigartig geblieben ist.

Ein visionärer Generalplan, der von dem renommierten Architekten und Städteplaner Rem Koolhaas mit seinem Office for Metropolitan Architecture (OMA) erstellt wurde, sieht die Schaffung eines neuen Standortes für Design, Kultur und Wirtschaft vor. Neben der Rolle als wichtiges Zeugnis industrieller Vergangenheit ist die ehemalige Zeche so zu einem Symbol des Strukturwandels im Ruhrgebiet geworden – und zu einem Ort der lebendigen Begegnung. Mit seinen zahlreichen Kunst- und Kultur-Projekten und spektakulären Events lockt das ehemalige Zechengelände jährlich rund 500.000 Besucher in seine zahlreichen Gebäude und Hallen.

Zollvereins Rolle als Design-Standort gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dafür sorgen neben dem Design Zentrum Nordrhein Westfalen und seiner umfangreichen Sammlung im red dot design museum auch die Aufnahme des Lehrbetriebs an der Zollverein School of management and design sowie die ENTRY2006. Die in Nachbarschaft zur Zollverein School entstehende designstadt zollverein bietet neue Chancen für Unternehmer – mit einem einzigartigen Mix aus Arbeit, Freizeit und Wohnen.



Bildnachweis: SIG Schürmann Ingenieur GmbH, Thomas Mayer, Peter Weiler, Essen Marketing GmbH

Kontaktadressen

Zollverein School of Management and Design gGmbH

Gelsenkirchener Straße 209
45309 Essen
Tel.: +49 201 18 503-0
Fax: +49 201 18 503-90
www.zollverein-school.de
contact@zollverein-school.de

Hier ist Zollverein!

Zeche Zollverein Schacht XII
Halle 6
Gelsenkirchener Straße 181
45309 Essen
Tel.: +49 700 Zollverein
Fax: +49 201 85 43 100
info@hier-ist-zollverein.de
www.zollverein.de

VDID Verband Deutscher Industrie Designer e. V.

Geschäftsstelle
Markgrafenstraße 15
10969 Berlin
Tel.: +49 30 740 785 56
Fax: +49 30 740 785 59
www.vdid.de
vdid@germandesign.de

Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen Regionale Ansprechpartner

Aachen

Dipl.-Ing. Michael Preising
Tel.: 0241 4460-730
Fax: 0241 4460-316
michael.preising@aachen.ihk.de

Dipl.-Ing. Thomas Wendland
Tel.: 0241 4460-272
Fax: 0241 4460-316
thomas.wendland@aachen.ihk.de

Arnsberg

Dipl.-Ing. Michael Beringhoff
Tel.: 02931 878-148
Fax: 02931 878-285
beringhoff@arnsberg.ihk.de

Bielefeld

Dipl.-Volksw. Arne Potthoff
Tel.: 0521 554-222
Fax: 0521 554-5222
a.potthoff@bielefeld.ihk.de

Bochum

Dipl.-Ing. Lothar Pollak
Tel.: 0234 9113-121
Fax: 0234 9113-262
pollak@bochum.ihk.de

Bonn

Dipl.-Ing. Wolf Jürgen Pohl
Tel.: 0228 2284-133
Fax: 0228 2284-221
pohl@bonn.ihk.de

Detmold

Dipl.-Min. Matthias Carl
Tel.: 05231 7601-18
Fax: 05231 7601-8018
carl@detmold.ihk.de

Dortmund

Ralf Bollenberg
Tel.: 0231 5417-106
Fax: 0231 5417-196
r.bollenberg@dortmund.ihk.de

Dipl.-Verw. Klaus Brenscheidt
Tel.: 0231 5417-417
Fax: 0231 5417-196
k.brenscheidt@dortmund.ihk.de

Düsseldorf

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Klaus
Zimmermann
Tel.: 0211 3557-265
Fax: 0211 3557-408
zimmermann@duesseldorf.ihk.de

Dr. Stefan Schroeter
Tel.: 0211 3557-275
Fax: 0211 3557-408
schroeter@duesseldorf.ihk.de

Duisburg

Dr.-Ing. Wolf-Eberhard Reiff
Tel.: 0203 2821-310
Fax: 0203 2821-362
reiff@duisburg.ihk.de

Essen

Betriebswirt (VWA)
Heinz-Jürgen Hacks
Tel.: 0201 1892-224
Fax: 0201 1892-173
hacks@essen.ihk.de

Hagen

Dr. Wolfgang Willmann
Tel.: 02331 390-272
Fax: 02331 390-305
willmann@hagen.ihk.de

Köln

Dr.-Ing. Friedel Breuer
Tel.: 0221 1640-510
Fax: 0221 1640-519
friedel.breuer@koeln.ihk.de

Michael Sallmann
Tel.: 0221 1640-160
Fax: 0221 1640-169
michael.sallmann@koeln.ihk.de

Krefeld-Mönchengladbach- Neuss

Dipl.-Ing. Elke Hohmann
Tel.: 02131 9268-571
Fax: 02131 9268-549
hohmann@neuss.ihk.de

Münster

Dipl.-Ing. Christian Seega
Tel.: 0251 707-246
Fax: 0251 707-324
seega@ihk-nordwestfalen.de

Siegen

Dipl.-Phys. Roger Schmidt
Tel.: 0271 3302-263
Fax: 0271 3302-400
roger.schmidt@siegen.ihk.de

Wuppertal-Solingen-Remscheid

Dipl.-Volksw. Klaus Appelt
Tel.: 0202 2490-310
Fax: 0202 2490-399
k.appelt@wuppertal.ihk.de

Impressum

Herausgeber:

VDID Verband Deutscher
Industrie Designer e. V.
und
Zollverein School
of Management and Design gGmbH

Förderung:



Europäische Gemeinschaft
Europäischer Fond für regionale Entwicklung



Land Nordrhein-Westfalen



Stadt Essen

Concept + Content:

Habich CI

Gestaltung:

Designgruppe Flath & Frank

