

Erfahrungen
Beispiele
Anregungen

4

Produktdesign-Kompetenz
für den Mittelstand

Management

Das Projekt im Griff

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	
Nutzen für die Kunden, Vorteile für die Anbieter	2
1 Design: Aufwand und Nutzen	4
Erhöhter Wert steigert die Attraktivität	
Indirekte Nutzenaspekte	
Potenziale zur Kostensenkung	
2 Projektvorbereitung und Planung	8
Marktpositionierung, Zielgruppe, Marke	
Zukunftsplanung für höhere Wirtschaftlichkeit	
3 Umsetzung im Projektmanagement	12
Die Systematik der Designentwicklung	
Kooperativ zu erfolgreichen Lösungen	
4 Management und Kostensteuerung	16
Klare Kostenziele für die Produktentwicklung	
Cost-Audits: Kostenwissen bündeln	
Kosten senken, Qualität erhalten	
5 Kosten durch externe Designer	22
Eine professionelle Kosten- Nutzen-Rechnung	
Das Leistungshonorar und seine Varianten	
Das Nutzungshonorar und seine Anwendung	
Die Vorteile von Designwettbewerben	
6 Designpartner ermitteln	26
Anfang einer langfristigen Lösung	
Zollverein School of Management and Design	28
Das Ausbildungsangebot	
Master of Business Administration (MBA)	
Seminare und Summer School	
Der atmosphärische Rahmen	
Kontaktadressen	32

Vorwort

Über den Erfolg einer Designstrategie entscheidet jedes einzelne Projekt. Genau genommen werden die maßgeblichen Weichen, ob ein Designprodukt im Markt angenommen und ob es die Ertragsziele erreichen wird, sogar schon in einem frühen Projektstadium gestellt. Erfolgreiches Design ist nicht zuletzt das Ergebnis eines professionellen Projektmanagements.

Die zentrale Fähigkeit im Management von Designprojekten ist die Steuerung einer interdisziplinären Zusammenarbeit. Denn ganzheitliche Designqualität ist in höchstem Maße davon abhängig, dass alle produktrelevanten Bereiche – Produktentwicklung und Produktion, Marketing und Vertrieb – ihr Wissen und ihre Kenntnisse einbringen. Eine der spezifischen Herausforderungen an das Management von Designprojekten ist, dass Zielkonflikte zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren zu lösen sind. Besonders häufig kollidieren Kostenziele, die sich eindeutig benennen lassen, mit der „subjektiven“ Qualitätswahrnehmung, zum Beispiel im Zusammenhang mit der Auswahl von Materialien.

Der Controller früherer Tage, der sich tatsächlich nur auf fest kalkulierbare Parameter stützte, scheiterte an diesen Schwellen, oder er lenkte die Entwicklung in einen eventuell kritischen Kanal. Gerade die weichen Faktoren sind diejenigen, welche ein Potenzial-Plus erzeugen und den Markterfolg bedingen können. Deshalb kommt es darauf an, die weichen Faktoren hinsichtlich ihrer Erfolgshebelwirkung zu beurteilen.

Auf diesen Umstand ist zurückzuführen, dass mit Design besonders häufig die mittelständischen Unternehmen erfolgreich sind, deren oberste Entscheider sich persönlich intensiv mit Design auseinandersetzen. Sie verfügen über die fachliche Fähigkeit – und sie können Entscheidungen von strategischer Tragweite treffen.

Diese Broschüre soll Anregungen geben und Anstöße liefern, sich mit dem Themenfeld auseinanderzusetzen. Sie bietet die Chance, sich mit Designprozessen eingehend zu beschäftigen und diese in die Unternehmensstrategie und -ziele einzubinden.

Die Herausgeber:

VDID
Verband Deutscher
Industrie Designer e. V.

Zollverein School
of Management and Design
gGmbH

Einleitung

Nutzen für die Kunden, Vorteile für die Anbieter

Qualität und Marktwert

Design ist gefragt, weil es den Käufern Nutzenvorteile bietet. Der Nutzen ist nicht ganz einfach zu definieren – mit Leistungsdaten und Preisen tut man sich leichter – aber es liegt auf der Hand: Niemand würde sich für Design interessieren und Geld dafür auf den Tisch legen, wenn die Vorteile allein auf der Seite der Anbieter lägen. Design ist ein Teil der Produktqualität und somit mehr als eine „Verkaufsförderungsmaßnahme direkt am Produkt“. Die potenziellen Kunden richten Nutzenerwartungen an die Gestaltung des Produkts. Wenn diese erfüllt werden, stellt dies einen Mehrwert dar, der honoriert wird durch eine erhöhte Akzeptanz der bestehenden Preise oder durch die Bereitschaft der Kunden, einen höheren Preis zu bezahlen. Professionelles Design steigert die Qualität und erhöht den Marktwert eines Produkts.

Kompetenz zahlt sich aus

Design sichert oder erschließt Umsatzpotenziale, verursacht aber selbstverständlich auch Kosten. Wie relativ die Designkosten sind, ist nicht jedem bewusst. Tatsächlich sind die Erfolgswirksamkeit des Designs und die Effizienz von Designprozessen von Fall zu Fall sehr verschieden. Einen großen Anteil daran hat die Designmanagement-Kompetenz des Unternehmens: Während bei ganzheitlich geführten Projekten das Design nicht selten sogar zu Kostensenkungen führt, können bei unzulänglichem Projektmanagement – wenn Design zum Beispiel erst am Ende des Entwicklungsprozesses einbezogen wird – Irritationen und unerwartete Kosten entstehen. Kompetenz im Designmanagement zahlt sich buchstäblich aus.

Unternehmen ziehen deshalb erhebliche Vorteile daraus, wenn sie Experten für Designmanagement bei der Entwicklung neuer oder der Überarbeitung bestehender Produkte hinzuziehen. Besser noch ist es, wenn im Unternehmen eine Stelle für diese Funktion eingerichtet ist, da dann unternehmensspezifische Erfahrungen im Haus bleiben. Kompetenz in Sachen Designmanagement ist jedoch nicht die Angelegenheit einer einzelnen Person, sondern ein Aspekt der Professionalität einer interdisziplinär arbeitenden Organisation: Vom strategischen Marketing über die Produktentwicklung und die Produktion bis zum Vertrieb können oder sollten alle zur Steigerung der Designqualität eines Produkts und zur Effizienz der Designprozesse Maßgebliches beitragen.

Strategische Relevanz und Unternehmensführung

Nicht zuletzt ist Design ein Thema der Unternehmensführung mit hoher Priorität. Denn das Design beeinflusst nicht nur erheblich den Absatz einzelner Produkte, sondern wirkt zudem intensiv darauf ein, wie das Unternehmen im Markt und in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Design ist mithin ein Faktor der Unternehmensstrategie, und bei Aufgaben von solch hoher Sensibilität nimmt die Führung aus guten Gründen sehr bewusst teil.



Vielfältige Vorteile durch Design

1 Design: Aufwand und Nutzen

Erhöhter Wert steigert die Attraktivität

Investition in einen höheren Wert des Produkts

Ob Design höhere Kosten verursacht, das ist nicht die entscheidende Frage – vielmehr kommt es darauf an, dass die Mehrkosten die Absatz- und Ertragssteigerung unterstützen und somit eine erfolgswirksame Investition darstellen. Bei der Entscheidung für oder gegen Design ist deshalb zu prüfen, ob die Zusatzwerte durch Design den Markt erreichen und entsprechend honoriert werden.

Konkrete Nutzensteigerung

„Qualität muss man sichtbar machen!“ hat sich bei den führenden Unternehmen durchgesetzt. Design wird zum Repräsentanten der Gesamtqualität des Produkts. Der Käufer will es so, weil er stolz auf seine Erwerbung sein will und den Anlass für seine Begeisterung sichtbar vor Augen zu haben wünscht. Das Aussehen ist in diesem Sinn ein realer Wert, wenn es entsprechend gestaltet ist. Das gilt sogar für Investitionsgüter; hier wird mit dem Design der Maschinen und Anlagen eine Situation geschaffen, die gegenüber Kunden repräsentabel ist und zudem die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärkt.

Über die Visualität hinaus eröffnet das Design noch zahlreiche praktische Nutzwerte. Beispielsweise widmet sich das Design der Ergonomie; die verbesserte Benutzerfreundlichkeit ist in Verkaufsargumentationen darstellbar und steigert im Produktlebenszyklus die Zufriedenheit der Anwender mit dem Produkt und die Bindung an dessen Hersteller – mit entsprechend positiven Auswirkungen auf Zusatz- und Ersatzbeschaffungskäufe. Vergleichbare Effekte werden durch die Verbesserung der Wartungsfreundlichkeit erreicht.

„Wir schaffen Mehrwerte, für die unsere Kunden gerne bezahlen. Die Gestaltung der Wilkhahn-Produkte macht diese Mehrwerte für die Kunden sichtbar. Bei Produkten, die ästhetisch gewichtig sind, entscheiden die letzten 5% des Designs über 50% der Akzeptanz.“



Dr. Jochen Hahne,
Vorsitzender der Geschäftsführung
Wilkening + Hahne GmbH + Co,
Bad Münde
www.wilkhahn.de

Wilkhahn ist spezialisiert auf Produktentwicklung, Herstellung und Vertrieb von designorientierten Einrichtungskonzeptionen für Büros, Kommunikationsräume, Wart- und Entspannungsbereiche. Die für Wilkhahn typische Verbindung von Design, Innovation und Qualität gilt weltweit als Musterbeispiel für „Design made in Germany“. 1907 in Bad Münde bei Hannover gegründet beschäftigt Wilkhahn heute weltweit rund 500 Mitarbeiter. Mehr als 60% des Gesamtumsatzes werden mit internationalen Vertriebsstochtergesellschaften, Fertigungsstätten in Spanien und Australien sowie Handelspartnern und Lizenzpartnern erzielt.



Größere Preisakzeptanz durch höheren Wert

Design ist eine Qualität, die man nicht übersehen kann: In der Regel sieht sie der Kunde, bevor er das erste Wort über das Produkt liest. Der Einfluss auf die Preisakzeptanz beim Zielpublikum ist deshalb recht direkt. Viele Unternehmen nutzen diesen Vorteil, indem sie ihre professionell gestalteten Produkte im Preis höher positionieren. In Märkten, die unter hohem Preisdruck stehen, wird nicht selten umgekehrt vorgegangen: Sie stabilisieren ihr Preisniveau durch die Aufwertung des Produkts mit Produktdesign. Da es in vielen Fällen gelingt, das Design kostenneutral einzubringen, verbessern sie damit ihre Ertragsituation.

Mehr Werbewirksamkeit ohne Zusatzkosten

Gut gestaltete Produkte sind enorm effektive Werbeträger für das Produkt, wenn das Produkt im Verkaufsraum steht oder wenn es in der Anwendung von anderen gesehen wird und bei ihnen den Wunsch auslöst, das Produkt ebenfalls besitzen zu wollen. Denn der Mensch nimmt über 70% der Informationen über das Auge auf. Dabei sind es längst nicht nur die rationalen, der Logik zugänglichen Informationen, die zur Bildung von Einstellungen und Entscheidungen herangezogen werden. Die Gestaltung des Produkts, sein Aussehen, wird von den Kaufentscheidern in den meisten Märkten – bei Konsumgütern, bei Gebrauchsgütern und ebenso bei Investitionsgütern – als Entscheidungshilfe – oft unbewusst – berücksichtigt. Die professionelle Gestaltung signalisiert Qualität, Fortschrittlichkeit, ökologisches Verantwortungsbewusstsein, Intelligenz und Detailbewusstsein: viele Botschaften, die unmittelbar ansprechen und für das Produkt sprechen, ohne den Intellekt zu belasten. Will man das Produkt statt mit professionellem Design mit anderen Verkaufshilfen wirkungsvoll präsentieren, mit Plakaten und Displays beispielsweise, sind die Kosten bald vergleichbar hoch wie das Produktdesign.

Höhere Effizienz im Medienauftritt

Die weitaus meisten Produkte werden den Kunden über Medien nahe gebracht, über Prospekte und Inserate, im Internet und – bei Mittelständlern seltener – über TV-Spots oder über Videoclips. Angesichts der Informationsüberflutung des Publikums kann man nicht automatisch mit Aufmerksamkeit rechnen. Man muss den Rezipienten sehr viel bieten, vor allem im fotografischen Bereich, denn die Bildwahrnehmung findet unwillkürlich statt, während das Lesen über den bewussten Willen ausgelöst wird, der wiederum oft erst durch Bilderlebnisse initiiert wird. Gut gestaltete Produkte sind selbst schon attraktive Bildmotive. Vergleichbar wirkungsvolle Fotografien mit einem Produkt ohne professionelle Gestaltung sind aufwändig; es entstehen echte Zusatzkosten, die sich mit Produktdesign erübrigen oder zumindest auf wesentlich niedrigerem Niveau halten lassen.

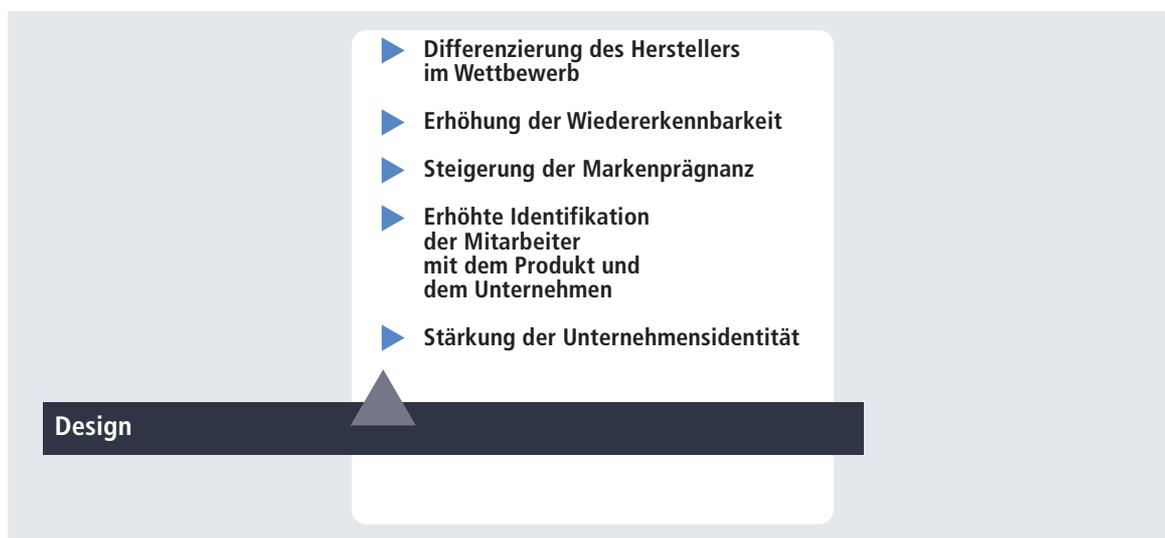
Indirekte Nutzenaspekte

Das Gesicht in der Menge

Das Design gestaltet „das Gesicht“ der Produkte und stellt damit ihre Individualität heraus. Design macht den Unterschied des Einen gegenüber allen anderen auf den ersten Blick erlebbar. Dies kommt nicht nur dem Absatz des Produkts zugute, sondern dem Unternehmen insgesamt: Die Wahrnehmung und die Erinnerung knüpft sich an Bilder – wer seine Produkte beachtenswert, eigenständig und schlüssig gestaltet, verschafft dem Unternehmen die beste Voraussetzung, um dauerhaft einen Platz im Bewusstsein der Kunden zu erlangen. Jeder hat die Chance, „das Gesicht in der Menge“ darzustellen, wenn er seine bemerkenswerten Produktleistungen durch Design zu einem Symbol für das ganze Unternehmen macht.

Erhöhte Loyalität der Kunden

„Identifikation mit dem Unternehmen“ möchte jede weitsichtige Führungskraft erzeugen. Denn die Identifikation beinhaltet Vertrauen und Loyalität, seien es Kunden oder Mitarbeiter: wenn sie sich mit dem Unternehmen identifizieren, gehen sie die Wege des Unternehmens mit – bei kühnen Entwicklungsschritten wie auch in Krisensituationen – statt sich bei geringsten Zweifeln dem Wettbewerber zuzuwenden. Identifikation gründet auf Leistungen und dem vertrauenswürdigen Verhalten des Unternehmens – doch nur mit bildhaften Zeichen, Symbolen, erhält das Identifikationsbedürfnis einen Bezugspunkt: das Aussehen der Produkte und seiner begleitenden Medien schaffen stellvertretend einen Begriff von dem, an den man sich emotional bindet. Design ist in diesem Sinn eine Identifikationsbrücke, die dem Unternehmen mehr Sicherheit und größere Kraft im Wettbewerb erschließt.



Indirekte Erfolgseffekte

Potenziale zur Kostensenkung

Kostenneutral durch umsichtiges Management

Design amortisiert sich nicht nur durch seinen Beitrag zur Absatzsteigerung, sondern trägt selbst dazu bei, die Aufwendungen für Design zu kompensieren. Die Feststellung vieler Unternehmer, Design sei kostenneutral, ist nicht zuletzt auf ihre eigene Kompetenz im Projektmanagement zurückzuführen: Sie nutzen umsichtig die Kostensenkungspotenziale, die das Design bietet.

Effizientere Nutzung interner Kapazitäten

Das Gehäuse eines Gerätes wird in jedem Fall entworfen, ob es nun aus der Hand eines in visuellen Dingen fachkundigen Gestalters oder von einem Techniker stammt. Überlegungen zur Auslegung von Bedienelementen, zur versandgerechten Abstimmung von der Produktform und der Verpackung aufeinander, zu Farben und vielen anderen Teilaspekten kosten immer Zeit. Einen Konstrukteur auf Aufgaben dieser Art anzusetzen, entspricht weder seiner spezifischen Kompetenz noch wird sein Leistungspotenzial adäquat genutzt – im Gegenteil: Wichtige Aufgaben, die die Konstrukteure – und nur Konstrukteure – lösen können, bleiben liegen. Designer lösen diese Aufgaben mit dem entsprechenden Know-how – und unterstützen zugleich das Unternehmen in der effizienten, kompetenzgerechten Nutzung seiner Kapazitäten.

Die Herstellung optimieren

Die Herstellungskosten eines professionell gestalteten Produkts liegen nicht höher als die eines Produkts, dessen Gestaltung quasi aus der Konstruktion heraus zufällig entstanden ist, insofern das professionell gestaltete Produkt nicht in einem deutlich höheren Preissegment positioniert wird. In vielen Fällen, vor allem bei einer vertrauensvollen Kooperation zwischen Konstruktion und Design, sind die Kosten sogar niedriger. Erfahrungsgemäß liegt dies in der kreativen Atmosphäre und dem wechselseitigen Ansporn begründet – ein Effekt, der bei der Zusammenarbeit von Fachleuten so unterschiedlicher Bereiche oft entsteht. Zudem sind externe Designer mit den Routinen des Auftraggebers nicht so vertraut, wodurch es ihnen leichter fällt, eingefahrene Lösungen zu hinterfragen und neue Ansätze einzubringen. Hierbei ist es von Nutzen, dass die Designer über ein breites Spektrum an Anwendungserfahrungen verfügen; immer wieder können sie auf alternative Herstellungswege hinweisen.

Einsparungen im Vertrieb und in der Logistik

Erhöhter Absatz durch Design bringt einen höheren Lagerumschlag mit sich und verringert somit die Lagerhaltungskosten. Wird beim Produktdesign gleich die Gestaltung der Versand- und der Präsentationsverpackung berücksichtigt, können raumökonomisch optimale Lösungen entwickelt werden. Sie führen zu einer besseren Nutzung der Transportkapazitäten und ermöglichen auch eine effektivere Bestückung der Verkaufsflächen.

2 Projektvorbereitung und Planung

Marktpositionierung. Zielgruppen. Marke

Von wem für wen?

Frühzeitig Transparenz zu schaffen, erhöht die Effizienz des Designprozesses erheblich. Dies gilt insbesondere für die Frage, wer mit dem neuen Produkt glücklich werden soll und wie er den Hersteller bzw. die Marke wahrnehmen soll.

Produkte sind nützliche Objekte und zugleich Zeichen. Sowohl die Käufer als auch der Hersteller wollen und sollen sich im Design des Produkts wiederfinden. In der Vorbereitung der Designentwicklung werden deshalb die Zielgruppe definiert und die Identitätsmerkmale sowohl dieser Zielgruppen als auch des Herstellers bzw. der Marke beschrieben.

Die Zielgruppe beschreiben

Zur Darstellung der Zielgruppen werden ihre Milieukultur erfasst und dann ihre Erwartungen an den Gebrauchsnutzen und den emotionalen Nutzen des Produktdesigns skizziert. Bei der Beschreibung des emotionalen Nutzens wird vor allem geklärt, welche Stimmungen das Design fördern soll – konzentrierte Aufmerksamkeit, Entspannung, kraftvolles Selbstgefühl, etc. – und auf welche visuellen Botschaften im Zielgruppenmilieu großer Wert gelegt wird. Bei differenzierteren Lösungen wird auf den Anwendungskontext des Produkts geachtet: In ein und derselben Zielgruppe können an eine Bohrmaschinen ganz andere emotionale Erwartungen gerichtet sein als an ein Auto oder einen Tisch.

Das Schema der Beschreibung des emotionalen Nutzens ist bei privaten und gewerblichen Zielgruppen gleich. Wer eine Produktionsmaschine erwirbt, verbindet mit der Anschaffung unwillkürlich Nutzenerwartungen hinsichtlich der Gemeinschaftsbildung, der Stimmungsgestaltung, der Selbstdarstellung und der Selbstbildentwicklung – die Fragen sind identisch, die Antwort allerdings nicht.

Wettbewerb und Benchmarks

Schließlich gilt es noch zu recherchieren, welche Wettbewerber dieselbe Zielgruppe ansprechen, womit sie reüssieren und in welche Richtung sie ihre Strategie voraussichtlich führen wird. Daraus sind Design-Benchmarks abzuleiten. Im Sinn einer offensiven Markenstrategie sollten Benchmarks allerdings nicht als „Vorbilder zum Nachahmen“ verstanden werden, sondern als „bisherige Grenzmarken, die es zu übertreffen gilt“.

Die Individualität des Anbieters

Mit diesen Beschreibungen ist die Welt skizziert, in die das neue Produkt erfolgreich integriert werden soll. Ein No-Name-Anbieter würde die Vorbereitung jetzt beenden. Für markenbewusste Anbieter steht noch an, die eigene „Persönlichkeit“ in das Design einzubringen.

Die Identitätsmerkmale des Unternehmens werden aus der Branche, in der es aktiv ist, aus den Werten, für die das Unternehmen steht, aus seinem Rang im Markt und seinen Positionszielen abgeleitet. Auch die individuelle Historie kann einfließen, durch die Bezugnahme zur Designtradition des Unternehmens zum Beispiel. Dabei wird darauf geachtet, dass die Beschreibung eine substantielle Weiterentwicklung des Markenbildes darstellt.

Zielgruppe und Marke

Das Zielgruppenbild und das Selbstbild müssen im Design zusammenfließen und ein schlüssiges Profil ergeben. Bei einer Milieumarke müssen die Übereinstimmungen zwischen der Zielgruppe und der Marke sehr weit reichend sein, denn nur wer seiner Zielgruppe „geistig verwandt“ ist, wird von ihr als Leitbildgeber akzeptiert. Bei Publikumsmarken ist diese Deckungsgleichheit nicht erforderlich; sie erreichen deshalb allerdings auch nicht die hohe Identifikation der Zielgruppe mit der Marke. Dieses Defizit können sie ausgleichen durch überlegene Leistungen im pragmatischen Produkt(design)-nutzen.

Essentials

Den Kontext zum neuen Produkt klären

- 1 Für die Designentwicklung sollten im Vorfeld alle Informationen zusammengestellt werden, die das „Bewährungsfeld“ des Produkts anschaulich machen.
- 2 Besonders wichtig sind vor allem die demografischen und psychografischen Daten (pragmatische und emotionale Nutzenerwartungen) der Zielgruppe.
- 3 Zudem ist darzustellen, gegen welche Wettbewerber das Produkt antritt und welche Informationen zum Hersteller visualisiert werden sollen.

Zukunftsplanung für höhere Wirtschaftlichkeit

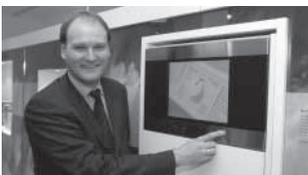
Ein Einzelprodukt oder eine variantenreiche Familie?

Das Rad jedes Mal neu zu erfinden, kostet immer viel Geld, auch in puncto Design. Ein Produkt isoliert zu gestalten und erst nach dem Abschluss der Designentwicklung festzustellen, dass sich ein Schwesterprodukt mit weitgehend identischer technischer Basis anbieten würde, bringt keine optimalen Ergebnisse. Wegen Detailproblemen muss oft eine eigenständige Entwicklung angegangen werden – mit entsprechend hohen Kosten. Sinnvoll ist es deshalb: In der Ideenphase zu Beginn des Projekts sollten alle denkbaren Varianten des Produkts ermittelt werden. Anhand eines Prioritätenverfahrens würde dann ermittelt, welche Varianten die höchste Realisierungswahrscheinlichkeit haben. Hierbei sollten auch Marktveränderungs-Szenarien zur Geltung kommen, die beispielsweise untersuchen, ob im Markt ein Rückgang der Preisakzeptanz absehbar ist und eine Produktausführung mit reduzierten Leistungsfeatures für diesen Eventualfall anzudenken ist.

Bei der Designentwicklung werden die unterschiedlichen Szenarien berücksichtigt und das Designkonzept so angelegt, dass Varianten mit vergleichsweise geringem Aufwand kurzfristig realisiert werden können.

Die nächste Generation im Blick

Ohne Zukunft zu operieren, erhöht üblicherweise die Kosten beträchtlich: Werden Designkonzeptionen so ausgelegt, dass die Grundprinzipien und Schlüsselmerkmale als Grundlagen auch für künftige Produktgenerationen verstanden werden, senkt das mittelfristig die Kosten beträchtlich, sowohl hinsichtlich der Honorare für den Designer als auch hinsichtlich des Zeitaufwands für interne Entscheidungsprozesse, die in der Regel kostenträchtiger sind als extern bezogene Designdienstleistungen.

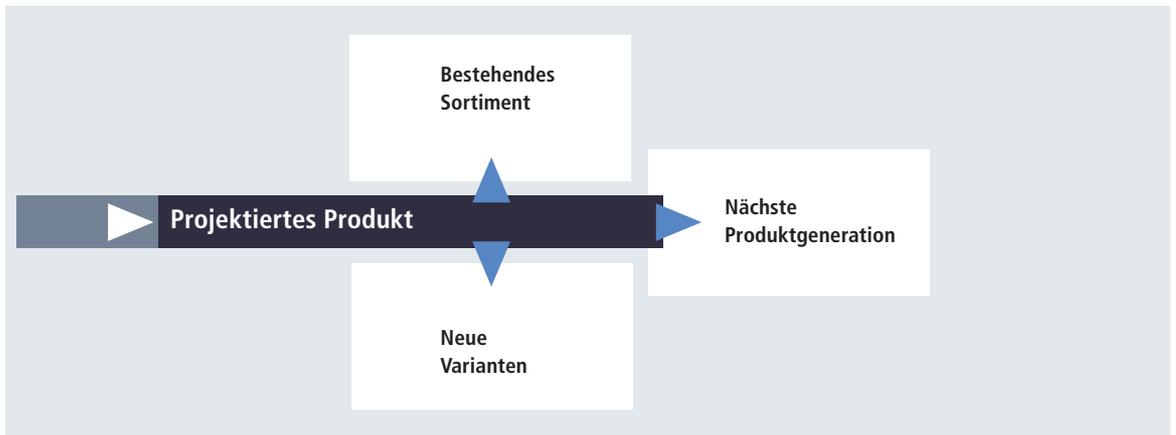


Dr. Markus Miele,
Geschäftsführender Gesellschafter
Miele & Cie. KG, Gütersloh
www.miele.de

„Design-Management ist heute eine unternehmerische Kernaufgabe, denn erfolgreiche Produkte brauchen einen erkennbaren Charakter und ein unverwechselbares Äußeres. Design-Management vereint den Miele-Qualitätsanspruch und die Wünsche der Verbraucher in Geräten, deren physische und ästhetische Haltbarkeit länger besteht als ein Modezyklus reicht.“

15 000 Mitarbeiter, über 2,3 Milliarden Euro Jahresumsatz, eigene Vertriebsgesellschaften in 37 Ländern, über 100 nationale und internationale Designpreise für verschiedenste Hausgeräte, häufig zusätzlich weitere Auslobungen wie „Branchenbester“, „Höchste Designqualität“ oder „Best of Category“. Prämierte Miele-Geräte findet man an vielen Orten, sei es in „The Chicago Athenaeum“, im Museum of Modern Art in New York oder auch hierzulande im Designzentrum Nordrhein-Westfalen in Essen.





Effektivität durch Zukunftsplanung

Essentials

In großen Zusammenhängen planen

- 1 Die frühzeitige Berücksichtigung von möglichen Produktderivaten führt zu niedrigeren Entwicklungskosten.
- 2 Die Einbeziehung von Übertragungsmöglichkeiten von Designprinzipien auf das gesamte Sortiment verkürzt die Entwicklungszeiten.
- 3 Ein Corporate Design trägt in Designprojekten erheblich zur Senkung der Entscheidungsfindungs- und Entwicklungszeiten bei und reduziert die Prozesskosten.

3 Umsetzung im Projektmanagement

Die Systematik der Designentwicklung

Lebensszenarien des künftigen Produkts

Schöpferische Ideen entwickeln, gestützt auf fundierte Analysen und Empathie: Die möglichst optimale Abstimmung von Produkten auf die Bedürfnislage der Kunden erreicht man mit Design am besten, wenn man die Welt, in der sich das Produkt künftig souverän behaupten soll, zu Beginn des Entwicklungsprozesses realitätsgetreu realisiert. Es wird eine Pilotphase eingerichtet, bei der alle Umgebungen und Beanspruchungen des Produkts in seinem gesamten Lebenszyklus möglichst anschaulich dargestellt werden. Die erste wesentliche Situation des fertigen Produkts wird das Szenario sein, in der die Interessenten dem Produkt begegnen und sich für oder gegen den Kauf entscheiden. Ob sich das Produkt hierbei in einer homogenen, kontrollierbaren Umgebung befindet, beispielsweise auf einem Messestand, oder ob sich diese Situation in einem Kaufhaus ereignet, in der das Produkt direkt neben dem unmittelbarer Wettbewerber gezeigt wird, ist wesentlich vor allem für die Konzeption des Produktdesigns. In gleicher Weise werden alle anderen Etappen im Lebensverlauf des Produkts hinterfragt, ganz detailliert seine Umgebung und seine Anwendung beim Käufer, aber darüber hinaus auch der eventuelle Wiederverkauf und vieles mehr, bis hin zum Rezyklieren, bei dem das Produkt einfach und schnell „auflösbar“ sein soll. Bei der Ermittlung dieser Produktlebensszenarien werden absehbare Veränderungen erfasst, sei es in den Lebensstilen der Anwender, in der technologischen Entwicklung oder in den Normen und den rechtlichen Rahmenbedingungen.

Frühzeitig die Distributionsstrategie berücksichtigen

Wenn der Export des Produkts geplant ist, werden die Szenen-Simulationen mit den kulturellen Bedingungen in den wichtigsten Absatzländern abgeglichen; so kann sichergestellt werden, dass zum Beispiel durch konstruktive Lösungen Varianten für die unterschiedlichen Anforderungen mit dem geringstmöglichen Aufwand herstellbar sind.

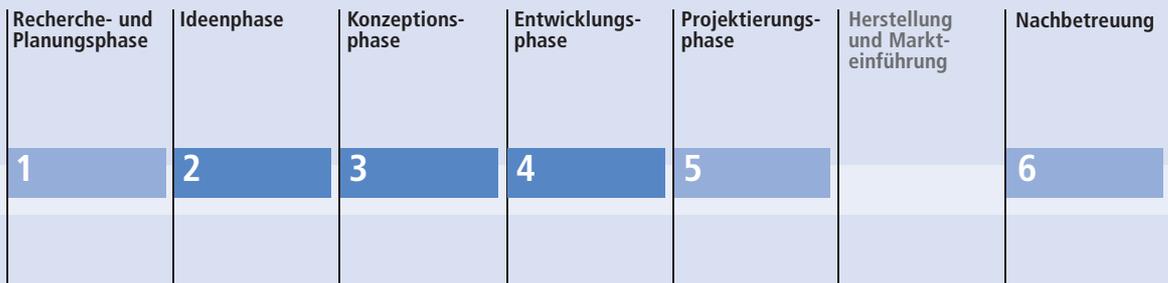
Skizzen und Modelle als Entscheidungshilfe

Alle diese Schritte werden im marketing- / designorientierten Entwicklungsprozess mit bildhaften Darstellungen unterstützt: Entwickler ziehen aus Fotografien und Animationen typischer Szenen intensivere Inspirationen als aus rein verbalen Darstellungen. Begleitend zu dieser Vision der „Produktbiografie“ legen die Designer Skizzen des künftigen Produkts an, die allen Mitwirkenden helfen, eine konkrete Vorstellung von dem künftigen Ergebnis zu entwickeln, frühzeitig eigene Ideen einzubringen und, gestützt auf anschauliche Basis, zielorientierte Richtungsentscheidungen zu treffen.

Die Kostenentwicklung im Blick behalten

Die Transparenz der Kosten, vor allem der Folgekosten in der seriellen Herstellung des Produkts, ist in allen Phasen des Designprozesses wesentlich. Dazu werden Zielpreise und Zielkosten definiert, alle Projektmitglieder in Kostenverantwortung genommen und ein Controlling-System eingesetzt, das die Kosten- und Nutzenwerte-Entwicklung des Neuprodukts überwacht.

Der Designprozess



1 Recherche- und Planungsphase

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

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

2 Ideenphase

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

Das Ergebnis dieser Phase sind Anschauungshilfen: Das Phasenergebnis besteht bei Produktdesign-Projekten aus zweidimensionalen

Darstellungen der Idee. Bei Kommunikationsdesign-Projekten wird eine „Look & Feel“-Darstellung erstellt, die beispielhaft die wichtigsten Seiten des (Print- oder virtuellen) Mediums enthält.

3 Konzeptionsphase

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

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

4 Entwicklungsphase

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

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

5 Projektierungsphase

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

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

6 Nachbetreuung

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

Bei Printmedien werden die Optimierungen bei Neuauflagen berücksichtigt.

Kooperativ zu erfolgreichen Lösungen

Hohe Qualität und Kostensenkung durch Interaktion

Design ist keine bloß hübsche Hülle um ein Technikgerüst, sondern ein integraler Bestandteil des Ganzen. Es lässt ein Gerät handlich und sympathisch erscheinen, greift technische Schnittstellen auf und setzt sie in Bedientableaus und Tasten um und vieles mehr – Design ist erst dann gut, wenn es beim Kunden „gut ankommt“, beim Kauf und über die komplette Einsatzdauer.

Gutes Design, das durch Qualität in Ergonomie überzeugt, lässt sich nur entwickeln, wenn es bereits zu Beginn des Produktentwicklungsprozesses in Dialog mit der Technik und allen anderen relevanten Bereichen treten kann. Deshalb sind Produkte in interdisziplinären Projektteams zu entwickeln, denen neben Konstruktions-, Marketing-, Vertriebs- und Produktionsfachleuten auch der Designer angehört. Wird dies nicht getan, der Designer möglicherweise erst nach Abschluss der technischen Entwicklung hinzugezogen, ist erfolgswirksames Design nur eingeschränkt oder nur mit teilweise beträchtlichen Änderungen des technischen Konzepts erreichbar: Wer in Teams arbeitet, steigert die Erfolgchancen und begrenzt die Kosten wirksam – wer darauf verzichtet, schmälert den Erfolg oder verursacht beträchtliche Mehrkosten.

Produktpromotor-Teams

Unternehmen, die über mehrere kompetente Mitarbeiter in der Konstruktion, der Produktion, in Marketing und Vertrieb verfügen, tun gut daran, innerhalb der Projektteams Produktpromotoren aus allen Bereichen zu benennen



und ein festes Kernteam zusammenzufügen; einer von ihnen sollte der Designer sein. Die Produktpromotoren-Gruppe ist über den gesamten Lebenszyklus für das Produkt zuständig, von der Ideenphase über die Markteinführung und die zyklischen Optimierungen zur Marktanpassung bis hin zur Ablösung des Produkts.

Mit der Promotorengruppe werden Erfolgszielvereinbarungen getroffen, die mit einem Bonussystem bei Erreichung der Erfolgsziele verknüpft werden. Promotorenteams dieser Art arbeiten erfahrungsgemäß sehr kreativ – und besonders kostenbewusst.

Schlüsselfunktion der Führung

Bei aller Verantwortungsdelegation ist die aktive Mitwirkung des Hauptentscheiders in allen Phasen des Designprozesses unverzichtbar. Seine Rolle ist die des Schirmherren der Produktpromotor-Teams. Er trifft in strategischen Schlüsselsituationen Entscheidungen, die außer ihm niemand treffen könnte. Diese Entscheidungskompetenz ist vor allem dann gefordert, wenn Kosten auftreten, die sich erst in längerfristiger Perspektive oder zum Beispiel in Verbindung mit anderen Produkten rechnen.

Kreative Teamarbeit

Essentials

- 1 Interdisziplinäre Teamarbeit verhindert teure Fehlentwicklungen.
- 2 Promotor-Teams entwickeln hohe Kreativität und Kostenbewusstsein.
- 3 Der Hauptentscheider sorgt für die Nutzung unerwarteter Ertragspotenziale.

4 Management und Kostensteuerung

Klare Kostenziele für die Produktentwicklung

Die Marktpositionierung liefert die Preisparameter

Ob die Kosten hoch oder niedrig sind, ist eine relative Aussage: Ihre Stichhaltigkeit hängt vom Kontext ab. Die gleiche Lösung kann in einem Fall ruinös aufwändig erscheinen, im anderen Fall aber unerheblich sein. Entscheidend ist, ob der Aufwand über den Endverkaufspreis und die zu erwartende Absatzmenge amortisiert werden kann. Der Designentwicklung sollte deshalb eine hypothetische Preisbildung vorausgehen, die das angepeilte Marktsegment und die dort erzielbaren Preise sowie die zu erwartenden Absatzmengen einbezieht. Mit dieser strategischen Produktpositionierung kann der Zielpreis des Produkts definiert werden. Damit steht ein entscheidender Parameter für das Projektmanagement und das Projektcontrolling zur Verfügung.

Zielpreis und Zielkosten

Der Zielpreis minus Steuern minus Ertragsspanne minus Vermarktungskostenumlage minus Entwicklungskosten- / Investitionsumlage minus Kapitalverzinsung minus Gemeinkostenumlage ergibt die Zielkosten für die Herstellung des Produkts. Die Zielkosten schließen sämtliche Material- und Verfahrensaufwendungen ein. Das Splitting des Zielkostenbudgets auf die einzelnen Baugruppen, Teile und Prozessschritte der Herstellung und die zu beziehenden Leistungen liefert dem Controlling die notwendigen Detailparameter zur Verfolgung der Produktkostenentwicklung.

Kostensplitting und umfassende Mitverantwortung

Das Splitting der Zielkosten ist ein erfolgsentscheidender und zugleich einer der schwierigsten Schritte der zielpreisbasierten Produktentwicklung. Naturgemäß beansprucht jeder der beteiligten Bereiche für sich einen relativ flexiblen Etatrahmen. Der wirtschaftliche Erfolg der auf Zielpreisen basierten Produktentwicklung rührt aber gerade daher, dass Kostenpuffer aufgelöst werden; mithin haben alle Mitwirkenden ein gewisses Risiko einzugehen. Auf der anderen Seite führen radikal praktizierte Zielkostenprojekte nicht selten zu Qualitätsbeeinträchtigungen: Wertigkeitsansprüche werden übereifrig den Kostenzielen geopfert. Übertreibungen der einen wie der anderen Art werden verhindert, indem allen Beteiligten sowohl Kosten- als auch Qualitätsverantwortung übertragen wird. Alle sind für den Produkterfolg und nicht nur für die Erfüllung ihrer Bereichsziele verantwortlich.

Zielvereinbarungen mit allen Mitwirkenden

Die Einbindung der Mitwirkenden in die Gesamtverantwortung erfolgt über Zielvereinbarungen, die mit jedem Einzelnen getroffen werden. Die Erfüllung der Ziele sollte mit einer Prämie oder einem Bonus honoriert werden. Hierbei empfiehlt es sich, die Gratifikation in zwei Teile zu gliedern: einen individuellen Anteil, der für die Einhaltung der Zielkosten im speziellen Zuständigkeitsbereich gegeben wird, sowie eine Teamprämie, die in Form einer erfolgsabhängigen Provision aus den Produkterträgen ausgeschüttet wird. Der externe Designer sollte als Teammitglied behandelt werden. Die Prämie der Teammitglieder sollte mindestens so hoch wie die Individualprämie sein. Die Laufzeit der Teamprämie sollte sich über den gesamten Lebenszyklus des Produkts erstrecken und kann zum Beispiel an eine jährliche Senkung der Herstellungskosten gekoppelt sein.

Essentials

Controlling sichern, Motivation steigern

- 1 Am Anfang der Produktentwicklung steht die Bestimmung des Zielpreises. Aus dem Zielpreis werden die Zielkosten abgeleitet.
- 2 Alle Mitwirkenden sind verantwortlich für die Erfüllung der Kosten- und Qualitätsziele in ihrem Bereich.
- 3 Die Geschäftsleitung vereinbart mit dem Team und zusätzlich mit jedem Mitwirkenden Projektziele. Die Erfüllung der Teamziele und der individuellen Kostenziele sollte mit Prämien honoriert werden.

Cost-Audits: Kostenwissen bündeln

Prozessbegleitendes Controlling

Das Controlling verfolgt die Kostenentwicklung innerhalb der Design- / Produktentwicklungsprozesse, registriert zusätzlich eventuelle Veränderungen der Kostenprognosen zu dem neuen Produkt und setzt Alarmsignale, wenn deutliche Zielkostenüberschreitungen drohen.

Kosteninformationen austauschen

Um einerseits eine möglichst genaue Kostenübersicht sicherzustellen und zudem ein geschärftes Kostenbewusstsein im Projektteam zu erzeugen, bildet das Controlling den Kern von Cost-Audit-Gruppen. Zu den Cost-Audit-Gruppen gehören Mitarbeiter aus allen Fachbereichen, die an der Entwicklung, Herstellung und Vermarktung verantwortlich beteiligt sind. Die Kostenprognose und deren eventuelle Veränderung wird in Gruppensitzungen besprochen.

Fest einzuplanende Cost-Audits finden nach Abschluss der Konzeption und nach Abschluss der Entwicklung vor der Projektierung statt. Von den einzelnen Mitgliedern der Gruppe fordert das Controlling im laufenden Prozess immer wieder aktualisierte Kostenschätzungen ein; bei absehbar gravierenden Veränderungen müssen die Mitglieder eigeninitiativ auf das Controlling zugehen. Bei bedeutenden Rahmenüberschreitungen beruft das Controlling außerordentliche Cost-Audits ein, damit gemeinschaftlich Konsequenzen aus der Kostenprognose Entwicklung gezogen werden.

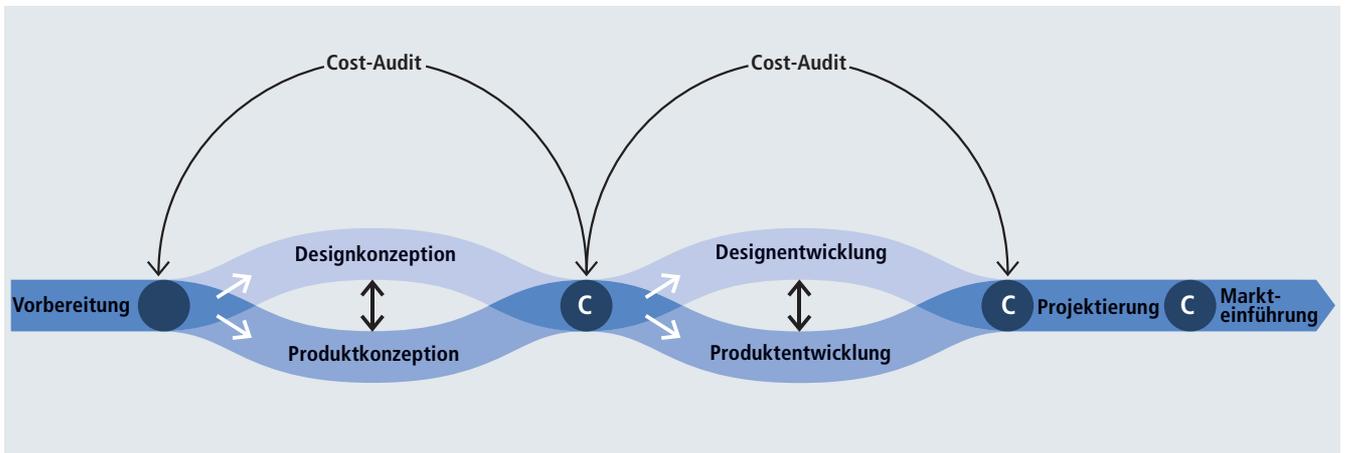
„Das Design ist für uns als Kompetenz-Dienstleister sehr wichtig: Alles, was unsere Kunden von uns zu sehen bekommen, soll Professionalität und Sorgfalt vermitteln. Die Pflege des Vertrauens geht bis ins Detail.“



Claus Gielisch,
Geschäftsführer
C. Gielisch GmbH, Düsseldorf
www.gielisch.de



Die C. Gielisch GmbH erstellt Gutachten zu entstandenen Schäden, bietet Unterstützung in der Schadensminimierung und berät seine Klienten im Risikomanagement. Das Unternehmen zählt zu den führenden seiner Art in Deutschland.



Kostenwissen systematisch zusammenführen

Essentials

Permanente Transparenz der Kosten sichern

- 1 Das Controlling überwacht die Kostenentwicklung der Design- / Produktentwicklung.
- 2 Das Controlling stellt die Kostenprognose (entwicklungsbegleitende Kalkulation) für das künftige Produkt.
- 3 Das Controlling führt Cost-Audit-Gruppen, in denen alle Fachbereiche an der Erstellung der Kostenprognosen für das künftige Produkt mitwirken.

Kosten senken, Qualität erhalten

Regelmäßig Wertanalysen erstellen

Über den gesamten Design- / Produktentwicklungsprozess sind immer wieder Wertanalysen zu erstellen. Fest eingeplant sind Wertanalysen am Ende der Konzeptionsphase und abschließend nach der Entwicklungsphase, vor der Projektierung. Grundlage der Wertanalysen sind die Kostenprognosen, die bei den Cost-Audits erstellt wurden.

Bei den Wertanalysen wird untersucht, welche Qualitäts- und Leistungsmerkmale besonders großen Einfluss auf den Erfolg des Produkts im Markt haben werden und welche von eher sekundärer Bedeutung sind. Anschließend werden kostengünstigere Alternativen insbesondere für die sekundären Erfolgsfaktoren gesucht – zum Beispiel hinsichtlich der verwendeten Materialien, konstruktiver Lösungen etc.

Extrem qualitätssensibel: die Differenzierungsmerkmale

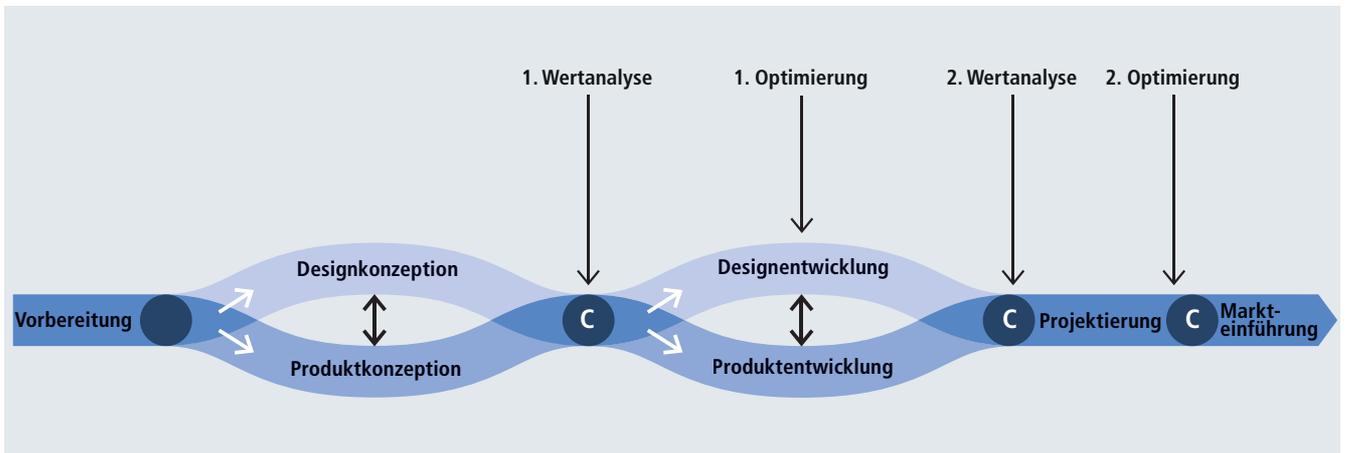
Unter den verschiedenen für den Erfolg besonders wichtigen Produktmerkmalen sind die besonders wichtig, die für die Unterscheidung des Produkts im Wettbewerb von herausragender Bedeutung sind, und zusätzlich jene, die „typisch für die Qualität des Herstellers“ stehen – jene Merkmale also, die über mehrere Produktgenerationen hinweg immer mit besonderer Aufmerksamkeit und überdurchschnittlichem Aufwand behandelt werden und so zur Bildung des guten Namens des Herstellers eingesetzt werden. Diese marketing- und identitätsstrategischen Attribute den modern gewordenen „Costkillern“ auszuliefern – jenen, die „Kosten ohne Rücksicht auf Verluste“ senken –, kann nachhaltig schädigende Folgen haben. Woran es in diesem Zusammenhang besonders häufig mangelt, ist das Bewusstsein für das Wesentliche: Welche Eigenschaften sind für das Unternehmen strategisch relevant, und in welchen konkreten Merkmalen, auch im Design, werden diese Eigenschaften erlebbar gemacht?

Hauptentscheider-Aufgaben bei Optimierungen

Die kostenorientierte Optimierung des Designs / Produkts setzt zunächst bei den sekundären Qualitätsmerkmalen an.

Auch für die primären Erfolgsmerkmale werden kostengünstigere Alternativlösungen ermittelt. Hierbei sind allerdings die Prüfkriterien hinsichtlich der Qualitätsveränderungen besonders anspruchsvoll.

Der Hauptentscheider sollte an diesen Entscheidungen aktiv mitwirken. Bei allen Fragen, die primäre Qualitätsmerkmale betreffen, ist seine Mitwirkung sogar unerlässlich; Änderungen in diesem Bereich müssen im Einzelnen von ihm abgesegnet werden. Die Verantwortung für strategische Qualitäten ist Chefsache.



Die Wertigkeit des Produkts im Auge behalten

Essentials

Wertigkeiten und Kosten abwägen

- 1 Wertanalysen beschreiben die Erfolgsrelevanz der Qualitäts- und Leistungsmerkmale.
- 2 In Optimierungsprozessen werden kostengünstigere Detaillösungen ermittelt.
- 3 Kostengünstigere Alternativlösungen bei primären Qualitätsmerkmalen zeichnet der Hauptentscheider persönlich ab.

5 Kosten durch externe Designer

Eine professionelle Kosten-Nutzen-Rechnung

Überschaubare Größe

Die Honorarkosten für den Designer bewegen sich üblicherweise in untergeordneten Größenbereichen. Bei Projekten mittelständischer Unternehmen liegt ihr Anteil an den Entwicklungs- und Produktionsvorkosten in einer Größenordnung zwischen fünf und zehn Prozent. In der Regel sind die Honorare fest vereinbart; die Kosten sind dementsprechend gut kalkulierbar.

Nicht Kostenerhöhung, sondern Kostenverlagerung

Nicht jeder Euro, der an Designer bezahlt wird, ist als zusätzliche Aufwendung zu verstehen. Denn Designer übernehmen einen erheblichen Teil der Leistungen, die ohne Designer andere – zumeist in der Konstruktion – erbringen müssen. Werden sie unternehmensintern erbracht, schlagen sie genauso in der Leistungsbilanz zu Buche, oft jedoch ohne genaue Erfassung des tatsächlichen Aufwands. Beim Einsatz eines Designers sind diese Leistungen transparent. Zudem werden die Konstrukteure nicht für Aufgaben in Anspruch genommen, die nicht in ihrem angestammten Revier liegen; die Konstruktionskapazitäten werden auf ihre wichtige Aufgaben konzentriert.

Investition in zusätzliche Qualitäten

Die Einbeziehung eines Designers verursacht genau quantifizierbare Kosten. Die Kosten entstehen für zusätzliche Qualitäten: Steigerung der Produktprägnanz und seiner Unverwechselbarkeit im Wettbewerb. Erhöhung der Anwenderfreundlichkeit. Optimierung der Wartungsvoraussetzungen. Die Mehrleistungen, die durch die Arbeit eines Designers entstehen, kommen konkreten Nutzenaspekten zugute. Jede Art, das Produkt zu verbessern, kostet Geld. Die Investitionen müssen sich rechnen. Das gilt auch für den Designer. Design ist nicht zuletzt ein betriebswirtschaftlich begründeter Erfolgsfaktor.

Kay Pawlik,
Geschäftsführer des Bereichs
Innovation und Marketing der
ERCO Leuchten GmbH,
Lüdenscheid
www.ercos.com



„Design-Management bedeutet immer auch Innovationsmanagement. Innovation ist der Treibstoff der Wirtschaft, die Bedingung des zukünftigen Erfolgs. Begreift man Design vor diesem Hintergrund als die sinnliche, gestalterische Vermittlung von Innovation, wird klar, warum Designkompetenz sowohl für Moderation des Innovationsprozesses im Unternehmen als auch für die Kommunikation innovativer Produkte und Services in die Märkte hinein unabdingbar ist.“

Licht statt Leuchten

ERCO verkauft in erster Linie Licht und nicht Leuchten. Dieser Ansatz, der die immaterielle 'Software' Licht über die Leuchten-Hardware stellt, prägt unsere Arbeit seit vielen Jahren: Darum nennen wir uns ERCO, die Lichtfabrik.

ERCO hat seinen Sitz in Lüdenscheid, einer Industriestadt mit Tradition im Herzen Deutschlands. Der Großteil der weit über 1000 Beschäftigten arbeitet hier in den Bereichen Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Verwaltung. Hinzu kommen die Mitarbeiter in den Niederlassungen weltweit.

Die Leuchte ist ein Lichtinstrument, ein Lichtwerkzeug für einen speziellen Anwendungszweck. Diese Haltung reflektiert sich in der Produktgestaltung.



Das Leistungshonorar und seine Varianten

- Die zwei Honorarfaktoren** Die Honorare für die Leistungen, die im Rahmen der Entwicklung erbracht werden, sowie das Honorar für die Abtretung der Nutzungsrechte sind die beiden Kostenfaktoren, die bei der Inanspruchnahme externer Designer einzukalkulieren sind. In manchen Fällen schließt das Designerhonorar beide Faktoren mit ein. Größer ist jedoch die Transparenz, wenn beide getrennt ausgewiesen und explizit vereinbart werden; in den weiteren Erläuterungen werden Leistungshonorar und Übertragung der Nutzungsrechte getrennt behandelt.
- Untergruppen des Leistungshonorars** Im Rahmen von Designprojekten werden verschieden einzustufende Leistungen mit Honoraren in unterschiedlicher Höhe erbracht. Folgende Leistungsarten und Honorarsätze haben sich durchgesetzt:
1. Konzept- / Entwurfshonorar: zwischen 600 Euro und 850 je Tag
 2. Technische Arbeiten (CAD etc.): zwischen 400 und 600 Euro je Tag
 3. Modell- und Prototypenbau: zwischen 350 Euro und 500 Euro je Tag
 4. Designstrategie-Beratung (z.B. als Unterstützung bei der Entwicklung von Marketingstrategien): Sätze zwischen 800 Euro und 1200 Euro je Tag
- Der Gesamtaufwand ist von der Komplexität der Aufgabe abhängig.
- Auftragstypen** Designer können in den Phasen Ideenfindung, Konzeption, Designentwicklung und Detailausarbeitung (im Rahmen der Projektierung) sowie begleitend über den Lebenszyklus in das Projektteam einbezogen werden. So kann sich die Kooperation auf den Entwurf eines Details bei der Überarbeitung eines eingeführten Produkts beschränken oder, im ausgedehntesten Fall, um eine mehrjährige Zusammenarbeit mit festem Beratervertrag im Rahmen der Realisierung und Einführung eines Corporate Designs handeln.
- Abrechnungsarten**
1. Die Abrechnung erfolgt auf der Basis von Festpreisen mit exakt definiertem Leistungsumfang; dies gibt Planungssicherheit und ist weit verbreitet.
 2. Üblich ist zudem die Abrechnung entsprechend dem real entstandenen Aufwand. Aufgrund des geringeren Risikos auf Seiten des Designers ist das Honorar für den Auftraggeber meistens günstiger.
 3. Der Designer erhält ein monatliches Fixhonorar, das Beratungsleistungen und kleinere Entwurfsarbeiten (z.B. zur Entscheidungsfindung) einschließt. Diese Form wird bei langfristig angelegten Partnerschaften bevorzugt.
 4. Die Honorierung wird zum Teil oder komplett über eine Lizenz geregelt.

Das Nutzungshonorar und seine Anwendung

Sinn und rechtlicher Hintergrund

Die Entwicklung eines Designs ist eine geistige Leistung, die nach deutschem Recht geschützt und als Urheberrecht nicht übertragbar ist; übertragbar sind lediglich die Nutzungsrechte. Wenn Nutzungsrechte übertragen werden, ist genau zu klären, wie weit die Übertragung reichen soll – wie lange die Vereinbarung gültig ist, ob die Nutzungsrechte für einen speziellen Anwendungsfall oder pauschal einschließlich aller Anwendungsmöglichkeiten (zum Beispiel Ableitung von Designmerkmalen auf andere Produkte des Sortiments) erfolgt. Dabei wird gegebenenfalls auch die Frage geregelt, wer das Recht auf die Vergabe und die Einnahmen aus Lizenzen erhält.

Formen der Übertragung der Nutzungsrechte

Die Höhe des Honorars für die Übertragung der Nutzungsrechte richtet sich üblicherweise nach drei Faktoren: erwarteter Umsatz des Produkts, Bedeutungsanteil des Designs am Markterfolg und Marktrang des Designers. Die Abrechnung der Nutzungsrechte wird üblicherweise nach folgenden Modalitäten geregelt:

1. Die Gebühren für die Übertragung der Nutzungsrechte sind in den Tagessätzen / dem Pauschalpreis des Leistungshonorars enthalten.
2. Die Nutzungsrechte werden mit einer einmaligen Gebühr nach Abschluss der Designentwicklung vom Auftraggeber erworben.
3. Der Designer überträgt die Nutzungsrechte im Rahmen einer Lizenzvereinbarung, wobei die Zahlung als fester Betrag oder in Relation zu den abgesetzten Produkten monatlich oder jährlich erfolgt.
4. Die Übertragung der Nutzungsrechte wird durch eine Umsatzbeteiligung des Designers geregelt. Die Höhe der Beteiligung wird bestimmt in Abhängigkeit von der geplanten Stückzahl des Produkts, seinem Preis und der Marktstellung des Unternehmens und des Designers.
5. Lizenzzahlung im Erfolgsfall: Bei dieser Variante ist die Wahrnehmung der Nutzungsrechte für den Auftraggeber so lange kostenfrei, bis bestimmte vorher definierte Erfolgsziele erreicht sind. Das Risiko geht komplett zu Lasten des Designers. Die Gebühr ist deshalb bei dieser Regelung überdurchschnittlich hoch.

Als Richtwert für die Höhe des Honorars für die Nutzungsrechte können, bei einmaliger Zahlung nach Abschluss des Designprozesses, rund 20% des Leistungshonorars veranschlagt werden.

Die Vorteile von Designwettbewerben

Alternativen sehen

Neues Design kann man sich nicht wirklich vorstellen, man muss es sehen. Das ist ein Fakt, und deshalb sind viele Unternehmen der Meinung, sie müssten gleich mehrere kreativen Lösungen einer Aufgabe von verschiedenen Designern nebeneinander sehen und vergleichen können. Dieses Vorgehen hat manches für sich, besonders dann, wenn sich ein Unternehmen mit seiner marktstrategischen Neuausrichtung befasst und in dem erfolgsrelevanten Bereich Produktgestaltung auf Nummer Sicher gehen und eine langfristig tragfähige Richtungsentscheidung treffen will.

Seriöse Wettbewerbe sind kostspielig

Auf lange Sicht ist die Ausschreibung eines vernünftig konzipierten, seriösen Wettbewerbs eine wirtschaftlich sinnvolle Sache. Ein weit verbreiteter Irrtum ist es jedoch, dass man durch einen Wettbewerb auf billigem Weg zu vielen guten Lösungen komme. Von der Kostenseite betrachtet ist das Gegenteil der Fall. Wenn ein Unternehmen über einen Wettbewerb zu seinem Designkonzept kommen will, muss es dafür schlussendlich mehr aufwenden, als wenn es einen einzelnen Designer beauftragt. Denn die Konzeptleistung ist der kreative, leistungsintensivste und mithin teuerste Teil der Arbeit des Designers; die Umsetzungsarbeiten im Anschluss an den gewonnenen Wettbewerb sind der – auch finanziell – weniger bedeutende Teil der Arbeit. Bei Architekturwettbewerben zum Beispiel stellt sich die Situation anders dar; hier ist die Realisierung ein wirtschaftlich interessanter Teil der Gesamtleistung, sodass es sich tatsächlich lohnen kann, an einem vergleichsweise niedrig dotierten Wettbewerb teilzunehmen und das Risiko einzugehen, nicht zu gewinnen und somit eine Fehlinvestition verbuchen zu müssen. Für Designer ist die Teilnahme nur interessant, wenn die Dotierung entsprechend lukrativ ist, da sich die Investitionen andernfalls auch durch Folgeaufträge nicht amortisieren.

Schadenrisiko mit „wilden“ Wettbewerben

Zur Ausschreibung von Wettbewerben gibt es Regeln der Gestalterverbände und Kammern, die unter anderem die Honorarfrage und die Jurierung klären. Der VDID und das Design Zentrum Nordrhein-Westfalen und andere Designinstitutionen stehen Interessenten jederzeit als Berater zur Seite; die Adressen entnehmen Sie dem Impressum.

Immer wieder umgehen Unternehmen diese Regeln, indem sie mehrere Büros zur Abgabe einer Konzept- oder Ideenskizze zu unangemessen geringer Honorierung auffordern. Dass die Ergebnisse selten überzeugen, ist leicht zu verstehen, denn wer gibt schon sein Bestes, wenn er den wichtigsten Teil seiner Arbeit verschenken oder zu einem Schleuderpreis leisten soll. Projekte auf so fragwürdiger Grundlage haben schlechte Erfolgsaussichten: Sie scheitern oft, womit die Investitionen ohne Nutzen sind. Oder mittelmäßige Ergebnisse entstehen, die für den Auftraggeber von ernstem Nachteil sind, da Chancenpotenziale ungenutzt bleiben.

6 Designpartner ermitteln

Anfang einer langfristigen Lösung

Designer frühzeitig integrieren

Der Designer sollte vom Projektbeginn an, am besten schon in der Ideenphase, einbezogen werden. Falls zu diesem Zeitpunkt keine Kooperation mit einem Designpartner besteht, sollte die Partnerermittlung umgehend beginnen.

Langfristigkeit lohnt sich

Von wenigen Ausnahmefällen abgesehen, ist eine langfristige Partnerschaft enorm nützlich, aus marktpolitischen und aus wirtschaftlichen Gründen. Schließlich erlangt man ein „typisches Design“ nicht mit einem einzigen Produkt, sondern durch eine Produktreihe, die immer stimmiger und überzeugender wird. Nicht zuletzt wird mit jedem Projekt sehr viel unternehmensspezifisches Wissen neu erarbeitet, das nur dann nutzbar bleibt – statt neu erarbeitet werden zu müssen –, wenn man den Partner nicht wechselt. Da deshalb eine langfristige Beziehung angestrebt werden sollte, lohnt sich die sorgfältige Auswahl des Designpartners.

Designer finden

Adressen von Designern sind bei den Designzentren, beim VDID Verband Deutscher Industrie Designer e.V. und z.T. auch bei den IHKn erhältlich. Verschiedene einschlägige Publikationen sind im Buchhandel zu beziehen, zum Beispiel das „Who's Who in Design“ des Design Zentrums Nordrhein Westfalen, herausgegeben von Prof. Dr. Zec. Ferner bieten sich die Veröffentlichungen renommierter Design Awards als Informationsquelle an.

Kontaktgespräch führen

Eine entscheidende Etappe ist das Kontaktgespräch mit dem oder den ausgewählten potenziellen Partnern. Sie sollten das Gespräch so führen, dass Ihnen möglichst vielsagende Eindrücke vermittelt werden. Sehr hilfreich ist es dazu, wenn Sie das „alte“ Produkt, zu dem jetzt ein Nachfolger entwickelt werden soll, zum Gesprächsgegenstand machen.

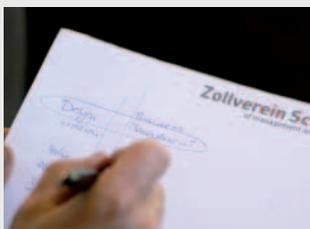
Mit dem nebenstehenden Bewertungsbogen können Sie Ihre Eindrücke ordnen und qualifizieren. Ihre Prioritäten bringen Sie mit einem Multiplikationsfaktor zur Geltung in der Spalte 2 ein. Mit diesem System lassen sich auch eine größere Anzahl von Bewerbern einheitlich beurteilen.

Auswertungshilfe zum Kontaktgespräch mit Designern

Kriterien	Bewertung multipliziert mit Faktor = Resultat						
	1	2	3	x3	x4	x5	
Erfahrungen							
Vielseitige Projekterfahrungen	1	2	3	x3	x4	x5	
Branchenspezifisches Know-how	1	2	3	x3	x4	x5	
Projektkomplexität	1	2	3	x3	x4	x5	
Projektvolumen	1	2	3	x3	x4	x5	
Auftraggebergröße	1	2	3	x3	x4	x5	
Internationale Erfahrungen	1	2	3	x3	x4	x5	
	1	2	3	x3	x4	x5	
Referenzen							
Innovative Entwicklungen	1	2	3	x3	x4	x5	
Marktposition	1	2	3	x3	x4	x5	
Auszeichnungen	1	2	3	x3	x4	x5	
Empfehlungen	1	2	3	x3	x4	x5	
Absatzerfolge	1	2	3	x3	x4	x5	
	1	2	3	x3	x4	x5	
Kompetenzeindruck							
Kreativität	1	2	3	x3	x4	x5	
Formale und ästhetische Kompetenz	1	2	3	x3	x4	x5	
Sinn für praktischen Produktnutzen	1	2	3	x3	x4	x5	
Sinn für Unternehmensindividualität	1	2	3	x3	x4	x5	
Kompetenz in ergonomischen Fragen	1	2	3	x3	x4	x5	
Technisches Verständnis	1	2	3	x3	x4	x5	
Ökologisches Bewusstsein	1	2	3	x3	x4	x5	
Effizienz- und Kostenbewusstsein	1	2	3	x3	x4	x5	
	1	2	3	x3	x4	x5	
Leistungsbasis							
Kapazitäten	1	2	3	x3	x4	x5	
Terminliche Verfügbarkeit	1	2	3	x3	x4	x5	
Technische Ausstattung (DV, CAD)	1	2	3	x3	x4	x5	
Räumliche Nähe	1	2	3	x3	x4	x5	
	1	2	3	x3	x4	x5	
Persönliche Aspekte							
Überzeugungsfähigkeit	1	2	3	x3	x4	x5	
Kooperativer Geist	1	2	3	x3	x4	x5	
Problemlösungsbereitschaft	1	2	3	x3	x4	x5	
Motivationsfähigkeit	1	2	3	x3	x4	x5	
Emotionale Akzeptanz	1	2	3	x3	x4	x5	
	1	2	3	x3	x4	x5	
Gesamteinschätzung	1	2	3	x3	x4	x5	

Zollverein School of Management and Design

Das Ausbildungsangebot



Praxisorientierung

Die Zollverein School versteht Design als zentrales unternehmerisches Instrument, um im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können. Design bietet neue Chancen, wenn klassische Methoden in Produktentwicklung und -vermarktung an ihre Grenzen stoßen. Design stellt Unternehmen aber auch vor neue Herausforderungen: Die Integration des Designprozesses erfordert veränderte Organisationsstrukturen und zusätzliches Know-how – von der Produktentwicklung bis zur Vermittlung an der Schnittstelle zur Öffentlichkeit.

Zielgruppen

Auf diese Aufgaben bereitet die Zollverein School sowohl Kreative als auch Manager mit ihrem praxisorientierten und disziplinübergreifenden



Angebot vor. Das Weiterbildungs- und Forschungsangebot richtet sich an junge Führungskräfte aus den Bereichen Kommunikation, Marketing, Strategie und Produktentwicklung, welche die Innovationskompetenz des Designs erfolgreich in ihr Unternehmen integrieren wollen. Nach Abschluss der Ausbildung sind die Teilnehmer in der Lage, Innovationsprozesse zu planen und in konkrete Geschäftsmodelle umzusetzen.

Studiengänge

Die Zollverein School bietet postgraduale Master-Studiengänge in Voll- und Teilzeit an sowie ein Doktorandenprogramm. Die Studiengänge zielen auf den Abschluss „Master of Business Administration“ (MBA) und beginnen jährlich im Februar (Executive MBA) sowie im September (Fulltime MBA). Der akademische Grad wird den Absolventen in Kooperation mit der Universität Duisburg-Essen verliehen. Ergänzende Seminare und Vorträge sowie die jährlich stattfindende Summer School richten sich darüber hinaus an ein breites interessiertes Publikum – vom Unternehmer bis zum Studenten.

Master of Business Administration (MBA)

Management und Design

Die MBA-Studiengänge der Zollverein School vermitteln praxisnah Kernkompetenzen in Management und Design. Die Programme richten sich an Führungskräfte aus der Wirtschaft und aus Kreativbranchen:

- ▶ Leitende Mitarbeiter aus Unternehmen, die Designentscheidungen treffen oder beeinflussen, erhalten Einblick in Designprozesse und die Sicht- und Arbeitsweise ausgewiesener Experten.
- ▶ Fachleute aus der Kreativbranche, die mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen konfrontiert werden, erhalten Know-how in den Bereichen Marketing, Finanzen sowie strategisches und operatives Management.

MBA Executive

Das MBA-Programm Executive hat eine Laufzeit von 20 Monaten. In den 16 Monaten der ersten Studienphase werden Präsenzveranstaltungen in der Regel alle drei Wochen Donnerstag bis Sonntag in Essen abgehalten, während im zweiten Studienabschnitt, die übrigen 4 Monate, durch die Master-Thesis weniger Präsenzzeit auf Zollverein vorgesehen ist.

MBA Fulltime

Das MBA-Programm Fulltime hat eine Laufzeit von 15 Monaten. In den 11 Monaten der ersten Studienphase werden die Präsenzveranstaltungen täglich in Essen stattfinden und einen sehr engen Praxisbezug durch Projektarbeiten sicherstellen. Auch hier ist der 4-monatige zweite Studienabschnitt der Master-Thesis vorbehalten.

Die Dozenten

Die Dozenten der Zollverein School werden aufgrund außerordentlicher Leistungen in Praxis oder Forschung berufen. Sie stammen unter anderem aus Deutschland, der Schweiz, Österreich, den Niederlanden, Großbritannien und der USA und gewährleisten eine Kompetenz auf internationalem Spitzenniveau.



Seminare und SUMMER School

Seminare

Regelmäßige ein- und mehrtägige Seminare renommierter Referenten aus der unternehmerischen Praxis richten sich an Mitarbeiter in großen und kleinen Unternehmen, an Existenzgründer sowie an Studenten auf dem Sprung in die Selbstständigkeit. Mit ihrem Seminarprogramm versteht sich die Zollverein School als Coach für junge Berufstätige, die ihren beruflichen Alltag professionalisieren möchten.

Base Camps

Viertägige Intensivseminare, so genannte „Base Camps“, richten sich in erster Linie an Führungskräfte der Kreativbranche sowie an das Management in Unternehmen und vermitteln grundlegende Kenntnisse in den jeweiligen Bereichen.

Die Zollverein SUMMER School

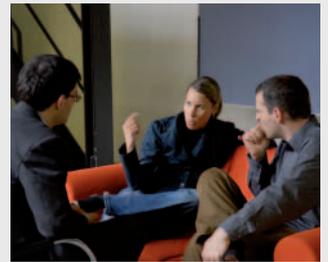
Als besonderes Angebot im breit gefächerten Ausbildungsprogramm wird regelmäßig die Zollverein SUMMER School durchgeführt, ein mehrtägiges Vortrags- und Seminarprogramm, das einen intensiven Austausch zwischen Forschung und unternehmerischer Praxis ermöglicht. Eingeladen sind (Young) Professionals aus den Bereichen Management, Kommunikation, Marketing, Architektur, Design und Beratung. International renommierte Referenten arbeiten mit den Teilnehmern in ein- oder mehrtägigen

Workshops auf dem Gelände des Weltkulturerbes der ehemaligen Zeche Zollverein in Essen. Für die MBA-Studierenden der Zollverein School werden im Kontext der Summer School zusätzlich spezielle interne Workshops veranstaltet. Bei Podiumsdiskussion erörtern renommierte Unternehmer, Designer und Wissenschaftler aktuelle Entwicklungen und brisante Themen aus Management und Design.

Lecture Days

Interessierte, die den MBA-Studiengang der Zollverein School näher kennen lernen wollen, sind zu den Lecture Days eingeladen. Dozenten der Zollverein School geben einen Einblick in ihre Veranstaltungen und stehen für Fragen zu Studienverlauf und -inhalt zur Verfügung.





designstadt zollverein

Die Zollverein School befindet sich auf dem Gelände des Weltkulturerbes Zollverein in Essen. Auf dem ehemaligen Zechen- und Kokereiareal entsteht eine neue „designstadt“ – ein kreatives und pulsierendes Zentrum rund um das Thema Design.

Ein neues Gebäude auf dem Zechenareal wird die Zollverein School ab Sommer 2006 beherbergen: ein einzigartiger Kubus als fernöstliches Pendant zur strengen Bauhausqualität der Schachanlage XII, der von den japanischen Architekten Kazuyo Sejima und Ryue Nishizawa entworfen wurde. Das Büro SANAA ging als Sieger aus einem weltweit ausgeschriebenem Wettbewerb hervor, an dem 1.200 Architekten teilnahmen.

Transparente Strukturen

Die neue Zollverein School wird ein Raumgefüge enthalten, das ein hohes Maß an Flexibilität und Variabilität vorsieht und in seiner Offenheit unterschiedliche Formen der Kommunikation und Kooperation zulässt. Die innere Struktur besteht aus fünf Ebenen mit jeweils unterschiedlichen Raumhöhen und einem offenen Raumprogramm. So entstehen ständig neue Wege, Treffpunkte und Arbeitsplätze, die den dynamischen Geist der Zollverein School in Lehre, Forschung und Praxis widerspiegeln. In einer intensiven Entwicklungsarbeit haben Architekten und künftige Nutzer gemeinsam diese Struktur des Gebäudes entwickelt: SANAA ist nicht nur Planer und Gestalter der Zollverein School, sondern gleichwertige Partner in Forschung und Lehre.

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

