

Peter Zec | Burkhard Jacob

DER DESIGN- WERT

Eine neue Strategie der Unternehmensführung



reddot edition

Inhalt

Vorwort	5
1. Einleitung	13
2. Design und Wirtschaft	30
Qualität zahlt sich aus	31
Jede Idee braucht eine Form	35
Der Kunde entscheidet	39
3. Design und Wert	45
Designwert	46
Designertrag	58
Designkontinuität	63
Designstärke	71
Designeigentum	81
4. Design und Unternehmensführung	107
Stellenwert des Designs	108
Design als Strategie	125
Wertschöpfung mit Design	149
Designwert und Börsenwert	159
Designwert und Unternehmenswert	177
5. Die Designwerte	185
Unterhaltungselektronik	186
Mobile Kommunikation	200
Licht- und Leuchtenindustrie	208
Automobilindustrie	219
Elektrowerkzeuge	230
Anhang	239

1. Einleitung

„Was nichts kostet, ist auch nichts.“ Diese Redewendung haben die Deutschen verinnerlicht. Wenn sie sich mal einen guten Wein gönnen, greifen sie nicht zum billigsten. Laden sie Gäste zum Essen ein, ist das Beste gerade gut genug. Und schaffen sie sich ein neues Auto an, sparen sie nicht an der falschen Stelle. Ihnen ist völlig klar, dass eine gute Qualität etwas teurer und eine schlechtere Qualität eben etwas billiger sein muss, sodass sie auch nicht im Geringsten an dem Umkehrschluss zweifeln: Qualität hat ihren Preis. Sie gehen davon aus, dass alles, was etwas kostet, auch einen Wert hat.

Unterstützt werden sie dabei von der Preistheorie, die vereinfacht besagt: Sind zwei Produkte gleich teuer, dann steigt der Kundennutzen mit der besseren Qualität eines der beiden Produkte. Der Preis alleine sagt also noch nichts über den Wert aus. Er zeigt nur an, dass etwas teurer oder billiger ist. Erst wenn die Qualität ins Spiel kommt, kann man sagen, ob etwas besser oder schlechter ist. Dieses Zusammenspiel von Preis und Qualität erlaubt es uns, den Wert und insbesondere den Designwert zu messen. Das soll der Titel unserer Arbeit ankündigen. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie sich dieser Wert bestimmen lässt und welche Rolle er in der wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens spielt. Daher betrachten wir in erster Linie den wirtschaftlichen Aspekt von Design und nehmen

ganz bewusst eine Beobachterposition ein, die sich von den traditionellen Sichtweisen unterscheidet, die sich vor allem den ästhetischen, kulturellen oder gesellschaftlichen Fragen zuwenden.

Philosophisch betrachtet darf man davon ausgehen, dass es im Design keine Wahrheit gibt – zu unterschiedlich, zu vielfältig, zu gegensätzlich sind die Gestaltungsprinzipien. Ein wesentliches Merkmal des Designs ist es ja gerade, dass die Disziplin stets einen Gestaltungsspielraum anbietet, der mit Blick auf das Material, die Technik und die Ästhetik immer mehrere mögliche Formen für ein Produkt bereithält und damit die Frage nach der richtigen Entscheidung für eine Form und gegen eine andere auf die Tagesordnung bringt. Der Designer Otl Aicher, neben Max Bill einer der Gründer der Hochschule für Gestaltung in Ulm und zweifelsohne einer der renommiertesten deutschen Gestalter im 20. Jahrhundert, hat diese Entscheidungs- und Konfliktsituation aus eigener Erfahrung beschrieben: „Was hat ein Designer zu machen? Ein funktionierendes Produkt? Ein gut aussehendes Produkt? Ein gebrauchsfähiges Produkt? Ein informatives Produkt? Der Designer setzt sich zwischen die Stühle. Ein technisch einwandfreies Produkt muss nicht schön sein, ein schönes Produkt muss nicht unbedingt gebrauchsfähig sein, ein Produkt von einem hohen Gebrauchswert muss nicht immer einen hohen technischen Standard haben, und ein gut aussehendes Produkt kann vielleicht nur deshalb gut

aussehen, weil es alles versteckt und verdeckt. Die Tätigkeit des Designers besteht darin, Ordnung in einem Konfliktfeld heterogener Faktoren zu schaffen, zu werten. Es istbarer Unsinn, wenn nachgebetet wird, die gute Form resultiere zwangsläufig aus der Funktion oder in einem schönen Körper müsse ein guter Geist wohnen. Das Gegenteil ist nicht weniger wahr.“¹

Insofern ist die Tätigkeit des Designers, aber auch des Designmanagers immer eine Wertung, die nicht zuletzt und heute mehr denn je auch die ökonomische Dimension zu beachten hat. Anstelle der absoluten Wahrheit haben wir es im Design eher mit verschiedenen Wahrscheinlichkeiten zu tun, die auf der jeweils vorhandenen Vielfalt von Gestaltungsmöglichkeiten basieren. Sobald diese Vielfalt von Möglichkeiten auf nur eine logisch bestimmbare Lösung reduziert wäre, hätten wir es mit einem rein mathematischen Prozess zu tun, aber nicht mit einer gestalterischen Lösung. Gerade in der Auseinandersetzung mit jener Vielfalt an Möglichkeiten liegen die besondere Bedeutung und der Wert des Designs. Mit dieser Vielfalt an offenen Möglichkeiten steigt auch die Ungewissheit, ob die einmal getroffene Entscheidung für eine bestimmte Form und damit für oder gegen ein Produkt auch wirklich erfolgreich ist. Dieses Risiko mag ein Grund dafür sein, warum bei Unternehmern und Managern zum Teil eine spürbare Unsicherheit

1 Otl Aicher: Die Welt als Entwurf. Berlin: Verlag Wilhelm Ernst Et Sohn, 1991, S. 67 f.

im Umgang mit Design besteht und sie den Mehrwert, den Design bieten kann, häufig nicht sehen.

Design ist prinzipiell unlogisch, auch wenn das Ergebnis oft als gut durchdacht und gut gestaltet erscheint. Denn die Regeln, die im Design zum Tragen kommen, entsprechen zumeist nicht den Gesetzen der formalen Logik, sondern basieren auf Unterscheidungen, die im Designprozess auf der Grundlage von Vorgaben, Erfahrungen und Vorstellungen getroffen werden. So eindeutig und bestimmt, wie das fertig gestaltete Produkt in Erscheinung tritt, so groß ist das Repertoire der Formen und Handlungsmöglichkeiten, aus denen heraus die jeweils entsprechenden Unterscheidungen zu treffen sind. Dieser Prozess setzt einen hohen Grad von Kompetenz und Erfahrung im Umgang mit ästhetischen Formen und technischen Möglichkeiten voraus. Mit Kunst hat das alles nichts zu tun, auch wenn ähnliche Begrifflichkeiten oder vergleichbare Grundlagen für einen außen stehenden Betrachter manchmal diesen trügerischen Eindruck erwecken.

Eine Vorhersagbarkeit gibt es im Design nicht; und zwar allein schon deshalb nicht, weil sich die Wirklichkeit nicht zwangsläufig aus der Notwendigkeit ergibt. Im Design geht es um ein zielgerichtetes Spiel mit Möglichkeiten. Man erkennt, dass die Chancen und Perspektiven, die das Design in Aussicht stellt, kostbar, wenn nicht sogar unbezahlbar sein können. In diesem Spiel der Möglichkeiten liegt auch die unerschöpflich sprudelnde Quelle,

um einen wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Andererseits machen diese vielfältigen Ansichten und Einsichten den effektiven und effizienten Umgang mit Design immer komplex, manchmal auch kompliziert. Das mag die wesentliche Ursache dafür sein, dass Design in der ökonomischen Theorie keine und in der betriebswirtschaftlichen Praxis eher eine marginale Rolle spielt und zumeist nur unter Marketing oder Forschung und Entwicklung subsumiert wird.

Design und Wirtschaft in ein neues Verhältnis zu setzen, die Grundlagen für eine neue Form der Designforschung zu legen und Design als Strategie erfolgreicher Unternehmensführung zu verstehen, darum geht es in der vorliegenden Arbeit. Am Anfang steht dabei die Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Qualität und Quantität in Design und Wirtschaft. Quantität und Qualität sind keine Gegensätze. Sie sind zwei Teile eines Ganzen. Es mag an unserem zweiwertigen Denken liegen, dass wir Wirtschaft und Design bis heute in zwei Welten trennen. Auf der einen Seite stehen die „Hard Facts“ der Ökonomie, die Material- und Arbeitskosten, die Preise und Gewinne. Auf der anderen Seite begegnen wir den sogenannten „Soft Facts“, dem Nutz- und Gebrauchswert, der Funktion und Produktästhetik oder der kulturellen Bedeutung.

In traditionellen Betrachtungen von Design und Wirtschaft wird entweder auf die Bedeutung der ideellen Werte des Designs verwiesen oder Design

als Produktkosmetik mit verkaufsfördernder Wirkung reduziert. Diese Sichtweisen werden durchaus auch von Unternehmern vertreten, die sich bereits intensiv mit Design auseinandersetzen. Design wird also gewissermaßen überhöht als eine künstlerische Tätigkeit betrachtet, die einem Produkt eine zusätzliche ästhetische Ausstrahlung verleiht und damit verkaufsfördernde Wirkung hat. Auch wenn niemand bezweifelt, dass Design durchaus diese Wirkung hervorruft, so verpasst man doch den springenden Punkt, wenn man glaubt, der Sinn und Zweck guter Gestaltung würde sich darin bereits erschöpfen. Uns geht es darum, die Qualität von Design in ein Verhältnis zum quantifizierbaren Erfolg zu setzen und zu einer Designwertberechnung zu gelangen. Wir sind der Auffassung, dass eine neue Qualität an einem bestimmten Punkt auch in eine messbare Quantität umschlägt und sich Investitionen in Design, die ein Unternehmen immer unter Risiko tätigt, auch tatsächlich auszahlen.

Kunden sind beim Kauf eines Produktes in erster Linie an einer guten Qualität zu einem fairen Preis interessiert. Dieses Preis-Leistungs-Verhältnis spiegelt sich im Wert wider und kann auf zweierlei Weise zum Ausdruck kommen: einerseits in der Technik und andererseits im Design. Die technische Qualität eines Produktes gewinnt gegenüber der Designqualität immer dann an Bedeutung, wenn durch eine technische Innovation eine gewisse Alleinstellung am Markt erlangt wird. Eine technische Lösung für

ein bislang ungelöstes Problem ist immer ein unschlagbares Kaufargument. Andererseits befinden sich Unternehmen oder ganze Branchen immer wieder in Phasen geringer technischer Innovationen, in denen die Unterschiede zwischen den Produkten nicht durch die Technik ausgemacht werden können. Dann spielt Design als Kaufargument eine dominierende Rolle. Vereinfacht könnte man sagen, dass Technik und Design in gewisser Weise einen Tanz um die Führungsposition vollziehen. Wer die Wahl zwischen zwei technisch gleichwertigen Produkten hat, der entscheidet sich letztendlich für das Produkt mit dem besseren Design. An dieser Entscheidung könnte bestenfalls noch ein deutlicher Preisunterschied der Produkte etwas ändern. Wer jedoch in erster Linie an Qualität interessiert ist, der kauft nicht einen Preis, sondern genau das Produkt, das ihm gefällt, selbst wenn er dafür einen höheren Preis zu zahlen hat. Es lohnt sich also, in Qualität und damit neben der Technik auch in das Design von Produkten zu investieren. Immer weniger Konsumenten sind dagegen bereit, das teure Image einer Marke zu bezahlen.

Beim Autokauf beispielsweise achten immer mehr Verbraucher neben einer zuverlässigen und fortschrittlichen Technik insbesondere auf das Design des Neufahrzeugs. So mag es nicht weiter überraschen, dass das Design beim Autokauf eines der wichtigsten Entscheidungskriterien ist. Laut der aktuellen Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA

2010)² gaben 70 Prozent der Befragten in Deutschland auf die Frage nach den Kaufkriterien für den Autokauf an, dass das Design des Autos wichtig oder sehr wichtig sei, während nur rund 58 Prozent der Befragten das Image der Marke als wichtiges oder sehr wichtiges Kaufkriterium ansahen. Innerhalb der Autoindustrie wird von einigen Unternehmen der Anteil des Designs an der Kaufentscheidung noch deutlich höher bewertet. Beim Kauf von Hi-Fi- und TV-Geräten ist für 67 Prozent der Konsumenten das Design der Produkte sehr wichtig oder ziemlich wichtig. Dies ergab die Studie „Typologie der Wünsche 2010“³, die auch Einstellungen, Verhaltensweisen, den Kauf und die Verwendung von Produkten sowie die Mediennutzung in Interviews abfragt. Laut Studie liegt das Design damit noch vor der Technik (63 Prozent) und deutlich vor dem Image der Marke (49 Prozent). Im Bereich der Mode und Bekleidung verschiebt sich das Bild noch klarer zugunsten des Designs. Laut der Studie „Outfit 6“⁴, die im Auftrag des Spiegel-Verlags erstellt und herausgegeben wird, gaben 89 Prozent der Konsumenten in Deutschland an, dass ihnen beim Kauf von Bekleidung das Design sehr wichtig oder wichtig sei, während nur 38 Prozent der Befragten die Marke als

2 VuMA 2010 – Verbrauchs- und Medienanalyse. Herausgeber: VuMA Arbeitsgemeinschaft. Verantwortlich i.S.d.P.: ARD-Werbung Sales & Services GmbH, Frankfurt am Main.

3 Typologie der Wünsche 2010. Herausgeber: Burda Community Network GmbH, Offenburg.

4 Outfit 6 – Zielgruppen, Marken, Medien. Herausgeber: Spiegel Verlag und Manager Magazin Verlagsgesellschaft. Hamburg, 2007.

sehr wichtig oder wichtig für die eigene Kaufentscheidung einstufen.

Alle Studien, die aus drei voneinander unabhängigen Quellen stammen und für unterschiedliche Produkte erhoben wurden, machen eines deutlich: Der Einfluss der Marke, was auch immer die Konsumenten darunter verstehen mögen, auf die tatsächliche Kaufentscheidung und damit letztlich auch auf den Umsatz von Unternehmen wird allgemein überschätzt. Das Problem aller Markenbewertungen besteht heute in einer zunehmenden Entfernung der Markenidee vom Design der Produkte, ihrem Gebrauch und Nutzen. Markenbewertungen erwecken aber immer den Eindruck, die Marke sei das Produkt. Dabei wird gern übersehen, dass Konsumenten keine Marken kaufen, hinter denen nicht wenigstens eine Produktidee erkennbar wird. Marken können nicht allein von den unerfüllbaren und unüberprüfbar Versprechungen der Werbung leben. Eine Marke muss die Erwartungen, die mit den Versprechungen der Werbung aufgebaut werden, auch erfüllen. Das gelingt nur durch Produkte. Lösen sie das gegebene Versprechen nicht ein, werden Erwartungen enttäuscht und das Vertrauen schwindet. Insbesondere in wirtschaftlichen Krisen wird immer wieder deutlich, dass Unternehmen letztlich Produkte verkaufen müssen, um zu überleben. Die Marke kann nicht Ziel von Unternehmen sein, sie ist allenfalls das Ergebnis innovativer Produkte, die von Menschen gekauft werden.

In unserer Untersuchung beobachten wir das Verhalten von Unternehmen und die Entwicklung von Branchen. Unser Interesse richtet sich ganz besonders darauf, welche Rolle das Design sowohl für einzelne Unternehmen als auch für die Entwicklung von Märkten spielt. Das Ergebnis: Unternehmen, die nachhaltig in innovative und gut gestaltete Produkte investieren, entwickeln sich langfristig besser als die Konkurrenz, die weniger oder keinen Wert auf Design legt. Diese Aussage trifft auf Firmen zu, die im red dot design award die Spitzenposition innerhalb einer Produktgruppe einnehmen. Unabhängig von ihrer Unternehmensgröße und der jeweiligen Branche positionieren sie sich mit Design außerordentlich erfolgreich. Sie verfügen in Relation zum Unternehmenswert und zum Umsatz über einen hohen Designwert, weil ihre designrelevanten Produkte einen entscheidenden Anteil am Ergebnis haben. Interessant ist ein weiterer Zusammenhang: Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen verfügen dann über eine hohe Reputation und Bekanntheit, wenn sie eine Spitzenposition im Design einnehmen. Dieses Erfolgsgeheimnis für die so sehr begehrten Bekanntheit selbst bei geringeren Marktanteilen bestätigt sich für die unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen. Designexperten und Branchenkenner mag dies vielleicht nicht überraschen, Unternehmer und Manager, die Design bisher als zusätzlichen Aufwand missverstanden haben, der Kosten ver-

ursacht und sich nicht rentiert, sollte das Ergebnis Mut machen, verstärkt auf Innovationen und Qualität zu setzen, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Die Beobachtung trifft auf die unterschiedlichsten Branchen zu, ganz gleich, ob es sich dabei um die Automobil-, die Möbel- oder die Leuchtenindustrie handelt, um elektrische Haushaltsgeräte oder Unterhaltungselektronik, um elektrische Werkzeuge oder Computer, um die Heizungs- oder Badbranche. Überall finden sich designorientierte Unternehmen, die mit Spitzenleistungen und Spitzenprodukten glänzen. Nicht nur börsennotierte Unternehmen, etwa Adidas, Apple, BMW oder Tupperware, auch kleine und mittelständische Unternehmen wie Artemide, Loewe oder Walter Knoll punkten mit gutem Design, und das nicht nur im red dot design award, sondern auch bei Kunden und Konsumenten. Leider liest man immer wieder – auch von renommierten Unternehmensberatungen und anerkannten Hochschulen –, dass designorientierte Unternehmen grundsätzlich bessere Ergebnisse liefern oder sich ausnahmslos besser entwickeln als die Konkurrenz. Diese Aussagen können wir weder bestätigen noch unterstützen. Interessanterweise kommen diese Aussagen von Beratern und Institutionen, die bisher nicht gerade durch eine besondere Designkompetenz in Erscheinung getreten sind. Es empfiehlt sich immer, die Unternehmen, die wirklich mit Design auf Erfolgskurs sind, genauer anzuschauen. Design

ist kein Wundermittel und auch kein Spekulationsobjekt.

Was wir allerdings aufgrund der uns vorliegenden Fakten und Zahlen beobachten können, ist dies: Unternehmen, die nachhaltig in innovative und gut gestaltete Produkte investieren, Design als strategisches Führungsinstrument nutzen und damit im red dot design award über Jahre sehr erfolgreich sind, erzielen klare Vorteile am Markt und gegenüber den Wettbewerbern, ohne dass sie damit schon in der Lage wären, den Wert zu messen oder zu beziffern, den sie mithilfe von Design generieren. Die Kosten hingegen, die für Design entstehen, werden in der Regel genau registriert. Daraus ergibt sich für alle, die im Bereich Design tätig sind, eine sehr unbefriedigende Situation, ganz gleich, ob sie in einer unternehmensinternen Designabteilung beschäftigt sind oder als externe Designer für Unternehmen arbeiten. Einerseits wissen sie besser als jeder andere im Unternehmen, was sie tatsächlich leisten und dass sie mit ihrer Arbeit ganz wesentlich am Erfolg einzelner Produkte und somit natürlich auch am Erfolg des gesamten Unternehmens beteiligt sind. Andererseits ist es bislang weder ihnen noch irgend-einem anderen Mitarbeiter im Unternehmen gelungen, diese Leistung zu quantifizieren. Das mag nicht zuletzt auch daran liegen, dass Designer es in erster Linie gewohnt sind, in qualitativen Kategorien zu denken und zu handeln. Der quantitative Erfolg ihrer Arbeit kommt dann in der Regel dem Auftrag-

geber zugute; und der wiederum muss in erster Linie an dem Erfolg interessiert sein.

Wenn in einem Unternehmen aber nur die Ausgaben für etwas registriert werden, ohne dass umgekehrt ein Wert auf der Einnahmenseite direkt vermerkt wird, dann betrachten wir diese Ausgaben in der Regel als Kosten. Deshalb wird innerhalb von Unternehmen im Zusammenhang mit Design immer zuerst an die Kosten gedacht, die dabei entstehen. Natürlich sollen diese immer so gering wie möglich ausfallen. Designer wissen ein Lied davon zu singen, was für einen Aufwand es bedeutet, Ausgaben für ein weiteres Modell oder für zusätzliche Materialien bewilligt zu bekommen. Niemand denkt daran, dass mit jedem weiteren Modell auch die Chancen für einen größeren Markterfolg und damit natürlich auch die Gewinne des Unternehmens steigen.

Die hier beschriebene Situation bildet den Ausgangspunkt für unsere Beobachtung des Verhältnisses von Design und Wirtschaft, von Qualität und Preis, von Werten für Konsumenten und Unternehmen gleichermaßen. Unser Ziel war es, einen praktikablen Ansatz für die Berechnung des Designwertes von Unternehmen zu finden. Aus diesem Grund haben wir unseren Blick auf das A und O des unternehmerischen Handelns gelenkt: die Erfindung, Gestaltung und Vermarktung von Produkten mit ausgezeichneter Qualität. Auffallend und für alle gut gestalteten Produkte richtungsweisend war die Erkenntnis, dass Design eine scheinbar widersprüch-

liche Aufgabe löst: Design entwickelt die Identität des Unternehmens, indem sie die Differenz zur Konkurrenz zum Ausdruck bringt. Mit der Suche nach der eigenen Identität ist immer die Frage nach dem eigenen Selbstverständnis verbunden und damit letztlich auch die Frage nach der Differenz, weil diese Suche nach Identität immer ihren Ausgang in der Überlegung nimmt, wie wir uns von anderen unterscheiden können. Und diese Unterscheidung von anderen, die automatisch den Vergleich mit anderen beinhaltet, führt wiederum dazu, dass sich unsere Identität herausbildet. Es ist eine Abgrenzung und Eingrenzung des eigenen Unternehmens, die in entscheidendem Maße durch die Produkt- und Designqualität bestimmt und durch das, was Unternehmen in ihrem Kern tun, herausgebildet wird.

Ohne den Bogen zu überspannen, sind wir davon überzeugt, dass die in Unternehmen gelebte Designkultur nicht nur in einer besonderen Produktqualität zum Ausdruck kommt, sondern sich auch auf die Haltung des Managements und die Mitarbeiter, auf ihre Einstellungen und Entscheidungen auswirkt. Werte kann man nicht von den Entscheidungen und Einstellungen trennen, die hinter den Produkten stehen. Ebenso wenig kann man sie von Preis und Qualität der Produkte trennen. Werte erlauben es, Preis und Leistung miteinander in Relation zu setzen und nicht bloß Preise zu vergleichen. Wer nur den billigsten Preis sucht, macht sich keine Vorstellungen von der Qualität. Er kann die Aufgabe

dann auch bequem an eine Suchmaschine im Internet delegieren. Er darf dann aber auch keine Erwartungen an die Qualität stellen, muss sich jedoch fragen, ob er es sich auf Dauer leisten kann, immer nur das Billigste zu kaufen. Denn das könnte am Ende deutlich teurer werden, als er in dem Moment, da er glaubt, ein Schnäppchen zu machen, sich eingestehen will.

Wie wir aus verschiedenen Untersuchungen wissen, treffen Kunden immer häufiger ihre Kaufentscheidung aufgrund des besseren Designs eines Produktes. Dementsprechend können wir also davon ausgehen, dass Ausgaben für Design auch erhebliche Einnahmen bewirken, die wir als Designertrag bezeichnen. Den Designertrag berechnen wir mithilfe einer detaillierten Beobachtungs- und Analysephase, die auf der Grundlage des EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) erfolgt. Der EBIT ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl und sagt etwas über den betrieblichen Gewinn in einem Unternehmen aus. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern wird gewöhnlich für die Beurteilung der Ertragssituation des Unternehmens, insbesondere im internationalen Vergleich, herangezogen. Die Erkenntnis, die wir dabei parallel aus der Beobachtung und der Analyse der Unternehmen gewonnen haben, lautet: Der red dot design award ist mit über 12.000 Anmeldungen aus mehr als 60 Ländern nicht nur einer der größten und härtesten Wettbewerbe weltweit, sondern die im Wettbewerb vergebenen Auszeichnungen

gen für gute und sehr gute Produktqualität gehen weit über die verdiente Würdigung und Anerkennung der Preisträger hinaus. Die prämierten Produkte vermitteln uns zudem ein ganz neues Bild, das wir uns von Unternehmen machen. Der Wettbewerb kann also auch zur Analyse und Bewertung von Unternehmen herangezogen werden. Auffallend ist, dass bei allen mehrfach ausgezeichneten Unternehmen zwei wesentliche Elemente übereinstimmen und eine wichtige Rolle spielen: Designstärke und Designkontinuität. Die Designkontinuität eines Unternehmens ergibt sich aus einer Langzeitbeobachtung, deren Zeitraum wir mit 10 Jahren definiert haben. Während dieser Zeit wird ein detaillierter Blick auf die langfristige Designentwicklung des Unternehmens geworfen. Im Zentrum des Interesses steht dabei die Frage, wie sich das Unternehmen gemessen an den Erfolgen der Vergangenheit im Design entwickelt. Die Designstärke eines Unternehmens steht für das Differenzierungspotenzial im Unterschied zu anderen Unternehmen. Sie ist ein Maß dafür, wie stark sich ein Unternehmen im Wettbewerb mit seinen Produkten von Konkurrenten absetzen kann. Wir finden in diesem Bereich zahlreiche Unternehmen, die eine Rolle als Designführer übernehmen. Unternehmen, die mit Design erfolgreich sind, schaffen auf diese Weise zugleich eine neue Form von Eigentum, das wir als Designeigentum bezeichnen und welches von Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden kann. Es

handelt sich dabei um das mit Schutzrechten versehene Design der Produkte. Dieses Eigentum ist von Wettbewerbern zum Teil sehr begehrt, sodass einige immer wieder in Versuchung kommen, dieses Eigentum zu entwenden. Es wird dabei nicht ein Gegenstand oder das betreffende Produkt gestohlen, sondern das Recht, dieses herstellen und vertreiben zu dürfen.

Der Designertrag, die Designkontinuität und Designstärke sowie das Designeigentum eines Unternehmens sind die Elemente und Faktoren, die wir schließlich für die Berechnung des Designwertes benötigen. Es handelt sich dabei um einen relativen Wert, der gewissermaßen als eine Art Momentaufnahme ermittelt wird. Man kann den Designwert in unterschiedliche Beziehungen zu anderen Werten setzen und daraus entsprechende Erkenntnisse für das eigene Unternehmen oder über den Wettbewerb gewinnen. So ist es unter Umständen sinnvoll, die relative Entwicklung der Designwerte im eigenen Unternehmen zu verfolgen, um (Neu-)Positionierungen vorzunehmen. Auf diese Weise kann der Designwert als ein wirksames Instrument zur strategischen Unternehmensführung eingesetzt werden. Er ermöglicht eine neue Perspektive und einen neuen Kenntnisstand über das Unternehmen.

orientierten Hersteller Trilux, Fagerhult, Artemide und Flos im Vergleich zum Weltmarkt im Durchschnitt um mehr als das Doppelte. Die Zahlen unterstreichen deutlich, dass man nicht zu den größten Herstellern gehören muss, wenn man mit einer kontinuierlichen Designstrategie zu den besten gehören kann. Auch im Leuchtenbereich hat die LED-Technik ihren Siegeszug angetreten. Nur so groß wie ein Sandkorn, verwischen die Licht emittierenden Dioden die Grenzen zwischen Lampen und Leuchten. Viele Kunden fragen weniger nach konkreten Produkten als vielmehr nach Designlösungen. Daher wird es in Zukunft auch immer schwieriger werden, zwischen Lampen und Leuchten zu unterscheiden. Möglicherweise liegt aber gerade darin ein riesiges Potenzial für Gestalter, weil sich eine neue, ungeahnte Gestaltungsfreiheit ergibt und die emotionalen Aspekte im Leuchtendesign noch wichtiger werden.

Automobilindustrie

Die Automobilbranche gilt als eine Leitindustrie der globalen Wirtschaft. Gemessen am Jahresumsatz 2008 finden sich laut einer im Sommer 2009 in der Zeitschrift „Fortune“ veröffentlichten Liste elf Automobilhersteller unter den weltweit 100 größten Unternehmen.

Automobilhersteller 08/09		Umsatz 08/09
Toyota	JAP	142,5 Mrd. EUR
Volkswagen	GER	113,8 Mrd. EUR
General Motors	USA	102,0 Mrd. EUR
Ford	USA	100,2 Mrd. EUR
Daimler	GER	95,9 Mrd. EUR
Honda	JAP	69,8 Mrd. EUR
Fiat	ITA	59,4 Mrd. EUR
Nissan	JAP	57,5 Mrd. EUR
PSA Peugeot Citroën	FRA	54,4 Mrd. EUR
BMW	GER	53,2 Mrd. EUR
Hyundai Motor	KOR	49,7 Mrd. EUR

Ein Blick auf die rückläufigen Umsätze der größten Automobilkonzerne macht aber auch schnell klar, dass Größe allein noch nicht alles ist. Zweifelsohne stand die Automobilbranche bereits 2008 unter dem Eindruck der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise. Mochten Absatzzahlen 2008 noch stimmen, so gingen die Umsätze und Margen bereits deutlich nach unten. Ein härter werdender Preiswettbewerb mit hohen Rabatten und schwächeren Margen – insbesondere bei den Kleinfahrzeugen – machte allen Herstellern zu schaffen. Neben der italienischen Fiat-Gruppe, zu der auch die Sport-

wagenmarke Ferrari gehört, konnten sich lediglich die deutschen Hersteller gegenüber dem Abwärtstrend behaupten. Drei von vier Autos, die heute in Deutschland produziert werden, sind für den Export bestimmt, insbesondere in die Vereinigten Staaten, nach Großbritannien, Italien, Frankreich und Spanien, in die Beneluxländer, nach Osteuropa und China. Nach Angaben des Verbands der Automobilindustrie konnten die deutschen Hersteller in den letzten 15 Jahren ihren Export von in Deutschland produzierten Pkw von 2,1 Mio. auf 4,1 Mio. Einheiten fast verdoppeln. Diese globale Ausrichtung sichert einerseits den Automobilstandort Deutschland, unterstreicht aber andererseits auch die hohe Bedeutung des Exports für die deutschen Hersteller. Um die führende Stellung in der Welt zu sichern, hat die deutsche Automobilindustrie allein im Jahr 2008 rund 19 Mrd. EUR in Forschung und Entwicklung investiert, mehr als jede andere Branche. Mit diesen hohen Investitionen sind auch ökologische Fragen und die Suche nach alternativen Technologien und neuen Kraftstoffen verbunden. Themen, die nicht nur die Ingenieurleistungen betreffen, sondern insbesondere auch das Design.

Das Automobildesign zählt ohne Zweifel zu den Königsdisziplinen des Industriedesigns. Kaum ein Produkt übt sowohl in technischer als auch ästhetischer Hinsicht eine höhere Faszination aus als das Automobil. Und kaum ein Produkt ist komplexer. Diese Komplexität zu vereinfachen, sie auf ein Mini-

zum zu reduzieren, ohne die funktionalen, emotionalen und sozialen Aspekte aus dem Auge zu verlieren, ist nur durch Design möglich. Im Design spiegelt sich nicht nur das für Konsumenten wichtige Preis-Leistungs-Verhältnis wider, es bringt insbesondere fortschrittliche Technik und emotionale Aspekte zum Ausdruck. So mag es nicht überraschen, dass das Design beim Autokauf eines der wichtigsten Entscheidungskriterien ist: Auf die Frage nach den wichtigsten Kaufkriterien für ein neues Auto geben 70 Prozent der Befragten an, dass das Design wichtig oder sehr wichtig sei, während nur 58 Prozent der Befragten das Image der Marke als wichtiges oder sehr wichtiges Kaufkriterium ansehen.³⁸ Während also immer weniger Konsumenten bereit sind, das teure Image einer Marke zu bezahlen, wird das Design des Neufahrzeugs zu einem entscheidenden Kaufkriterium. Mehr Geld geben die meisten Menschen nur für ihr eigenes Haus oder ihre Eigentumswohnung aus. Es gibt Hersteller, die für preiswerte Fahrzeuge stehen. Es gibt Hersteller, die für Automobilgeschichte stehen, und es gibt Autos, die man einfach darum haben muss, weil sie etwas ausstrahlen. Letztere vermitteln etwa Fahrspaß, ohne die Sicherheit zu vernachlässigen, sie stehen für herausragende Motorleistung, ohne die Umwelt aus den Augen zu verlieren, oder sie strahlen etwas aus,

38 VuMA 2010 – Verbrauchs- und Medienanalyse. Herausgeber: VuMA Arbeitsgemeinschaft. Verantwortlich i.S.d.P.: ARD-Werbung Sales & Services GmbH, Frankfurt am Main.

das die Persönlichkeit des Besitzers unterstreicht. Wofür sie im Einzelnen auch stehen, diesen Autos ist gemein, dass sie mit Leidenschaft gestaltet wurden. Sie schaffen einen Mehrwert, der den Besitzer nicht einfach nur mobil macht oder ihm hilft, von A nach B zu kommen. Es geht um mehr. Dieses Mehr in eine Form zu bringen, dem einzelnen Produkt wie der gesamten Modellreihe ein unverwechselbares Profil zu geben, ist heute Aufgabe des Designers.

Automobilmarke		Designwert 08/09*
BMW	GER	11.704 Mio. EUR
Mercedes	GER	6.200 Mio. EUR
Volkswagen	GER	4.068 Mio. EUR
Honda	JPN	4.047 Mio. EUR
Porsche	GER	3.278 Mio. EUR
Audi	GER	2.173 Mio. EUR

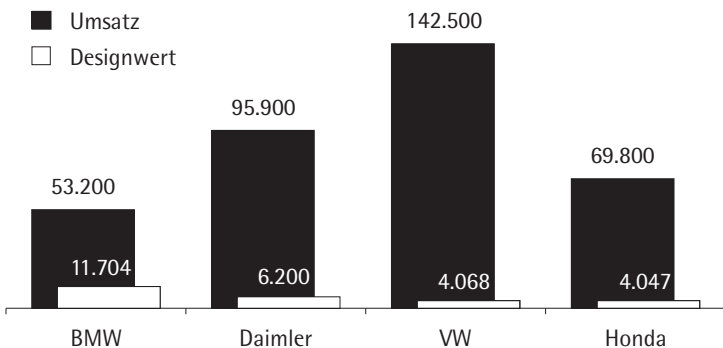
* Das Geschäftsjahr kann vom Kalenderjahr abweichen

Das Automobildesign beschränkt sich dabei keineswegs nur auf die Gestaltung des Fahrzeuginnenraums (Interieur) oder der äußeren Form (Exterieur). Um ein Design richtig spüren zu können, muss man das Auto fahren. Design macht Qualität erlebbar, und der Designer übernimmt die Verantwortung für das, was der Kunde sieht, was er spürt und was er fühlt. Gutes Design ist der Technik nicht untergeordnet,

gutes Design steht mit der Technik im Einklang. In Fragen des Automobildesigns sind die deutschen Hersteller zurzeit weltweit führend. Der besondere Wert deutscher Autos liegt in ihrer Designstärke und Kontinuität. Alle Fahrzeuge einer Marke verfügen über eine außerordentliche Produktqualität und die Modellreihen über einen hohen Wiedererkennungswert. Das macht die deutschen Automobilhersteller auch international erfolgreich.

Abb. 17

Automobilhersteller | Designwerte 2008 in Mio. EUR



Der hohe Designwert von BMW ist heute unbestritten. Das war nicht immer so. Chris Bangle, der von 1992 bis Februar 2009 Designchef der BMW Group war, musste sich viel Kritik für die konkav-konvexen Formen der BMW-Modelle gefallen lassen, die unter seiner Federführung entstanden. Bereits 1995 schlug BMW mit dem Kauf der kalifornischen

Kreativfirma Designworks (USA) einen eigenen Weg ein. Das 1972 von Chuck Pelly gegründete Designstudio ist einer der wichtigsten Ideenlieferanten für BMW. „Mithilfe der gestalterischen Fähigkeiten von Designworks kreieren wir all die anderen Dinge, die zusammen mit den Autos und Motorrädern zu unserer Lebenswelt gehören“³⁹, sagte Chris Bangle, der 1992 vom damaligen BMW-Entwicklungsvorstand, Wolfgang Reitzle, bei Fiat abgeworben und auf den Posten des BMW-Designchefs gesetzt wurde. „Wir befinden uns im Zeitalter des Entertainments ... aber wenn Entertainment und Technologie zusammentreffen, ist da meistens ein optimales Umfeld für darüber hinausreichende Designimpulse“, so Chris Bangle weiter.

„Neue Lebensformen verlangen nach neuem Design, unser Straßenbild wird anders aussehen, als wir es bislang gewohnt sind. Car Design erlebt ein Revival. Künftig folgt die Form nicht mehr nur der Funktion, sondern auch der Differenzierung.“⁴⁰ Im Februar 2009 übergab Chris Bangle dann als Direktor des BMW Group Designs den Stab an Adrian van Hooydonk, ebenfalls seit 1992 bei BMW und von 2001 bis 2004 Leiter von Designworks USA. Im Jahr 2004 hatte van Hooydonk dann unter Designchef Chris Bangle die Leitung des Marken-Designstudios BMW Automobile übernommen. Bangle und van Hooydonk haben

39 BMW Designworks – Der Marken-Urknall. Veröffentlicht im Internet auf Spiegel Online unter www.spiegel.de/auto/aktuell am 24. Dezember 2004 in der Rubrik „Auto“.

40 Die Kunst des Automobildesigns. Erschienen in: red dot design yearbook 2007/2008. Herausgegeben von Peter Zec. Essen: Verlag red dot edition, 2007, S. 15.

Wie Design den Unternehmenswert steigert und was wir von den besten Designunternehmen lernen können, erläutern die beiden Autoren Peter Zec und Burkhard Jacob. Sie unterstreichen am Beispiel unterschiedlicher Branchen und Unternehmen die Bedeutung des Designs als treibende Kraft für wirtschaftliches Wachstum und Wertschöpfung.

Auf Basis der von ihnen entwickelten Methodik zeigen die Autoren auf, wie es möglich ist, die unterschiedlichen Designwerte von Unternehmen zu ermitteln und miteinander zu vergleichen. Auf diese Weise kann der Designwert zu einem strategischen Führungsinstrument für designorientierte Unternehmen werden.



ISBN 978-3-89939-102-2