

Erfahrungen
Beispiele
Anregungen

Produktdesign-Kompetenz
für den Mittelstand

VDID

4

Designprojekte präzise steuern Management

Eine Information für den Mittelstand,
herausgegeben vom
VDID Verband Deutscher Industrie Designer e.V. / Bayern,
gefördert durch das
Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft,
Infrastruktur, Verkehr und Technologie

Inhalt

Vorwort	1
Einleitung	2
Markterfolg mit markantem Profil	
1 Design: Aufwand und Nutzen	4
Prägnant. Nützlich. Begehrt	6
Auf jeden Fall: wirkungsvoll	7
Höhere Effizienz. Niedrigere Kosten	
2 Projektvorbereitung und Planung	10
Planvoll in den Markt platziert	12
Sprungbrett in die Zukunft	
3 Umsetzung im Projektmanagement	14
Die Designentwicklung.	18
Zielführend und transparent	
Bereichsübergreifend zu überzeugenden	
Lösungen	
4 Management und Kostensteuerung	20
Definierte Preis- und Kostenziele	22
Cost-Audits: Kostenwissen bündeln	24
Kosten senken, Qualität erhalten	
5 Kosten durch externe Designer	28
Eine professionelle Kosten-Nutzen-Rechnung	29
Das Leistungshonorar und seine Varianten	30
Das Nutzungshonorar	31
Sinn und Nutzen von Designwettbewerben	
Kontaktadressen	32

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

freuen Sie sich! Sie haben eine erfüllende Aufgabe mit überschaubarem Risiko vor sich. Projekte, die Sie mit einem Industriedesigner realisieren, werden weitgehend so gesteuert, wie Sie es von anderen Entwicklungsprojekten kennen. Natürlich: Designprojekte haben einige Besonderheiten. Die vorliegende Broschüre hilft Ihnen, mit diesen schnell und professionell zurecht zu kommen.

Einen speziellen Aspekt der Arbeit der Industriedesigner kann die Broschüre nicht restlos klären: Der kreative Funke, den Designer in Projekte einbringen, entsteht nicht durch logische Schlussfolgerungen. Fakten, Ansprüche und Ideen unterschiedlichster Art verschmelzen in einem intuitiven Prozess zu einer ganzheitlichen Lösung. Wie das in den Köpfen der Kreativen gelöst wird, weiß die Wissenschaft noch nicht genau zu sagen. Eine Tatsache ist aber – der Erfolg. Es funktioniert. Tag für Tag.

Die Einbindung der relativ kurzen kreativen Abschnitte wird nachvollziehbar und methodisch gelöst, indem vor und nach den Kreativschritten sehr analytische beziehungsweise faktenorientierte Stufen geschaltet werden: Im Vorfeld der Kreativschritte werden fundierte Informationspakete geschnürt, durch welche die schöpferischen Assoziationsprozesse in die treffende Richtung gelenkt werden. Nach den Kreativschritten wird überprüft, ob deren Ergebnisse den rationalen Anforderungskriterien gerecht werden und ob der Lösungsansatz zielführend ist. Die dann folgende Detailoptimierung ist wieder sehr systematisch. Hier zahlt sich die fundierte strategische Vorarbeit aller Beteiligten wirklich aus.

Es ist Zeit, die Zukunft zu entwerfen.
Wir unterstützen Sie gerne dabei.

Peter Knopp
Vorsitzender VDID Verband Deutscher Industrie Designer / Bayern

Markterfolg mit markantem Profil

Einleitung

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.

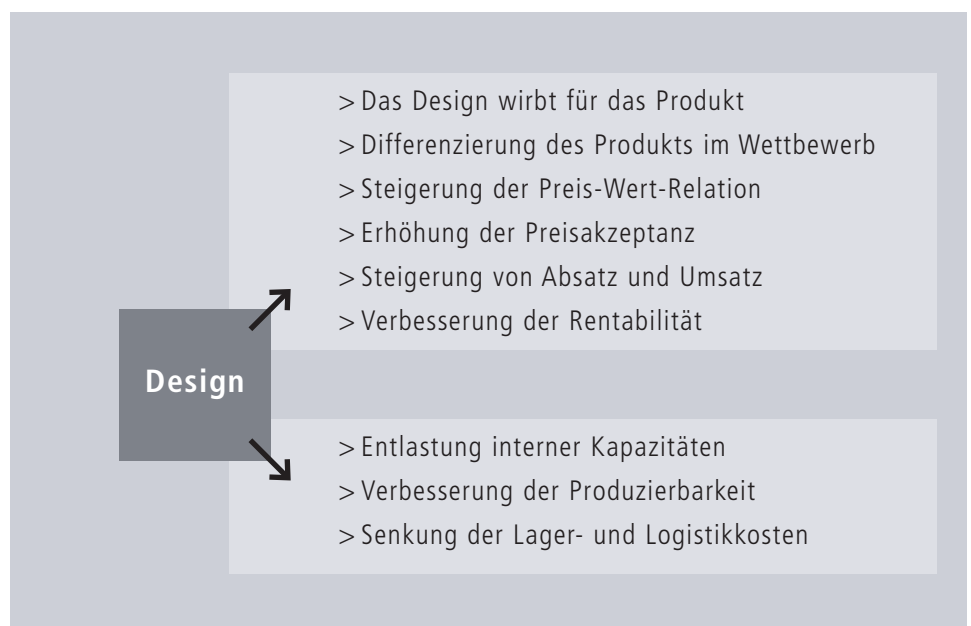
Kompetenz zahlt sich aus

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.



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.

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 Ertragssituation.

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.

„Professionelle Gestaltung spricht an, vermittelt Kompetenz und weckt Vertrauen. Sie richtet sich nicht nur nach außen, sondern auch nach innen und wirkt motivierend auf unsere Mitarbeiter. Qualifizierte Designpartner sind auch für den Mittelstand heute unverzichtbar.“



Werner Bayer,
Vorstand der HelfRecht
Unternehmerische
Planungsmethoden AG

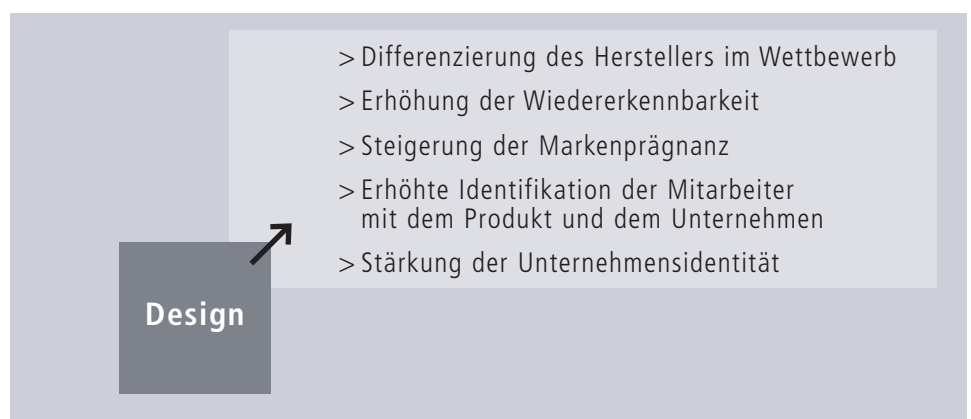
Auf jeden Fall: wirkungsvoll

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 vertrauenswürdigem 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.



Höhere Effizienz. Niedrigere Kosten

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.

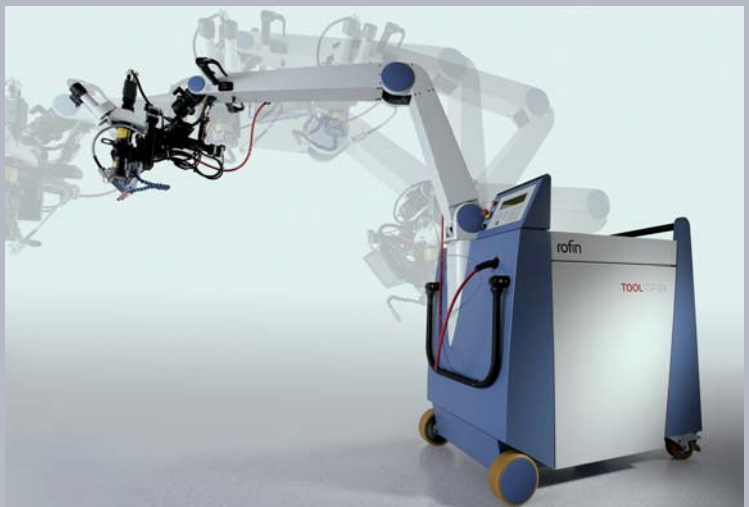
Einsparungen im Vertrieb und in der Logistik

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.

Auftraggeber können unter den verschiedenen Dienstleistungsprofilen jenes auswählen, das wie maßgeschneidert zu ihren individuellen Anforderungen passt. Denn das Dienstleistungsspektrum von Industriedesignern ist unterschiedlich breit gefächert. Alle befassen sich mit der Produktentwicklung aus verschiedenen Blickwinkeln. Ihre Kernkompetenz liegt dabei in der Ausrichtung des Produkts auf die künftigen Käufer und Anwender. Und sie alle widmen sich konzentriert der Abstimmung der Designkonzeption auf die Fertigung.

Nicht alle, aber viele Industriedesigner entwickeln zudem innovative Produktideen und markenstrategische Konzeptionen. Verschiedene Designbüros haben sich inzwischen zu Full-Service-Dienstleistern entwickelt, die zum Produktdesign auch den werblichen Auftritt für die Marketing-Kommunikation erstellen. Zunehmend gefragt sind auch jene, die zur kreativen auch ingenieurtechnische Aufgaben erfüllen.

Vielseitig und virtuos. Den Partner mit dem passenden Profil auswählen



■ Für die Entwicklung der Gestalt des Produkts werden Industriedesigner primär herangezogen; das ist ihre Kernkompetenz. Sie untersuchen Wertevorstellungen, die soziokulturellen Einflussfaktoren und die pragmatischen Bedürfnisse der Kunden. Sie

analysieren die Anwendungsbedingungen, unter denen sich das künftige Produkt bewähren muss. Und entwickeln das Design, das in der Kaufentscheidungsphase ebenso starken Eindruck auf die Kunden macht, wie auch im Gebrauch über den gesamten Lebenszyklus. Und sie stellen sicher, dass die Lösungen fertigungstechnisch effizient realisierbar sind.

■ Viele Kunden beauftragen ihre Industriedesigner über die Kreativleistung hinaus auch mit technischen Aufgaben. Die Konstruktion der Designbauteile ist sehr gefragt. Die Auftraggeber erhalten dann die vollständigen Datensätze für die Herstellung der Teile.

■ Unternehmen nutzen ihre Designpartner zunehmend zur temporären Erweiterung ihrer Entwicklerkapazitäten. Immer mehr größere Industriedesignunternehmen verfügen inzwischen über leistungsfähige Entwicklungsabteilungen. Im Kundenauftrag entwickeln sie teilweise das Produkt komplett, nicht nur die Design-relevanten Komponenten.



■ Die intensive Zusammenarbeit mit der Fertigung können die Kunden von ihren Industriedesignern grundsätzlich erwarten. Im Bedarfsfall ermitteln sie Zulieferbetriebe und unterstützen die Auswahl der am besten geeigneten Partner. Verschiedentlich organisieren sie auch die Herstellung des gesamten Produkts via Outsourcing.

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 Bohrmaschine 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 Positionsziele 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

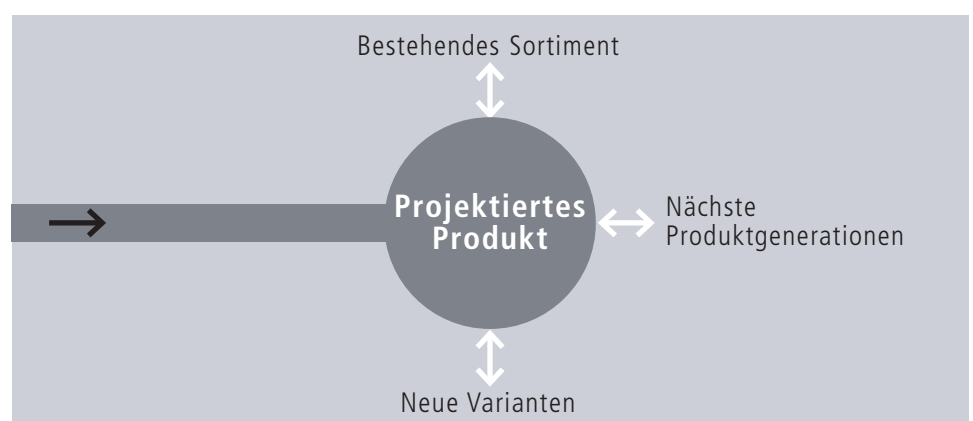
- 1 Für die Designentwicklung sollten im Vorfeld alle Informationen zusammengestellt werden, die das „Bewährungsfeld“ des Produkts anschaulich machen.
- 2 Besonders wichtig sind vor allem die demografischen und psychografischen Daten (pragmatische und emotionale Nutzenerwartungen) der Zielgruppe.
- 3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

Sprungbrett in die Zukunft

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.

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.

Die Designentwicklung. Zielführend und transparent

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 unmittelbaren 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 Produktlebensszenen 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

Recherche- und Planungsphase	Ideenphase	Konzeptionsphase	Entwicklungsphase	Projektierungsphase	Herstellung und Markteinführung	Nachbetreuung
1	2	3	4	5		6

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 – vorge-

nommen 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.

Im Streben nach Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Produkts haben Unternehmer in Industriedesignern erfahrene und qualifizierte Partner. Der größte Hebel, den sie in den Händen haben, ist die Optimierung der Attraktivität des Produkts, wodurch der Absatz und dadurch Umsätze und – vor allem – die Erträge gesteigert werden.

Darüber hinaus werden in der Kooperation mit Industriedesignern immer wieder beträchtliche Potenziale zur Senkung der Herstellungskosten erschlossen. Industriedesigner haben sich für ihren und keinen anderen Beruf entschieden, weil sie die Entwicklung von Produkten für die industrielle Fertigung leidenschaftlich interessiert. Ihre gesamte Ausbildung befasst sich mit eben diesen beiden Polen – der Formgebung, mit seinen vielfältigen Unterfunktionen, und der technischen Reproduktion in großen Stückzahlen. Die Auseinandersetzung mit den Materialien, den Herstellungsverfahren und allen weiteren Faktoren der verfügbaren Produktionseinrichtungen ist ihnen nicht nur vertraut, sie schätzen sie auch als ein besonderes Element ihrer Professionalität.

Kraftvoll. Impulse zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit



■ Die Frage, welche Materialien für die jeweilige Form optimal sind, gehört zu den speziellen Wissensgebieten der Industriedesigner. Zum Beispiel wurde beim VL 50 Alphalaser SLX aufgrund der Beratung durch den Designpartner von Stahlblech auf Kunststoff (TSG) gewechselt. Bei den vorgesehenen Stückzahlen wurden interessante Kostenvorteile erzielt. Zudem ermöglichte die Wahl eine Gestaltung, die im Markt ein sehr positives Echo erzeugte.



■ Kunden holen Empfehlungen bei Industriedesignern ein, welche Verfahren zur Herstellung der Gehäuse und anderer Designkomponenten besonders geeignet sind. Sie verfügen über umfassende Kenntnisse und vielseitige Anwendungserfahrungen. Die Lösungen sind oft sehr individuell. Bei Multivac beispielsweise entwickelten die Industriedesigner eine Formgebung, die nur mit Verfahren hergestellt werden können, die für den Auftraggeber rentabel, für aggressive Markteinsteiger aber nicht finanzierbar sind. Auf diese Weise wurde die Barriere gegen Plagiate gezielt angehoben.



■ Mit konzeptionellen Lösungen erzielen Industriedesigner interessante Kostensenkungseffekte. In verschiedenen Fällen wird dies durch die Kombination von wenigen Individualteilen mit kostengünstigen Standardteilen erreicht. Eine wirkungsvolle Möglichkeit ist auch, wie bei Zimmer + Kreim realisiert, die Verwendung von Gleichteilen bei mehreren Produkten des Sortiments; so wird mit der Darstellung der Markenzugehörigkeit zugleich die Wirtschaftlichkeit verbessert. Industriedesigner mit Entwicklungserfahrung erschließen nicht selten Kostensenkungen durch tieferegehende Ansätze. Bei der Lutz Fassungspumpe beispielsweise ermöglichte die Veränderung des Produktaufbaus die Reduktion der Bauteile und die Vereinfachung der Fertigung.



■ Eine in verschiedenen Branchen gern genutzte Form der Kostenreduktion ist der Einsatz von anspruchsvoll gestalteten Zukaufteilen, wie sie zum Beispiel Schwinn für den Möbelbau anbietet.

Bereichsübergreifend zu überzeugenden Lösungen

Hohe Qualität und Kostensenkung durch Interaktion

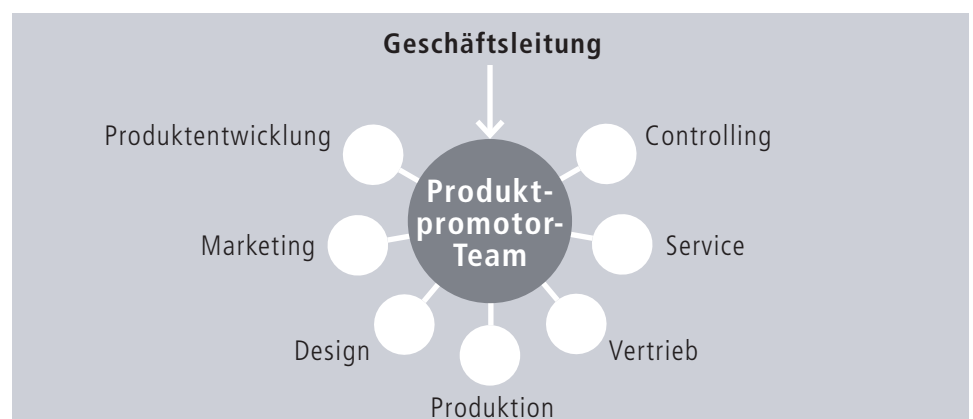
Design ist keine bloß hübsche Hülle um ein Technikgerüst, sondern ein integraler Bestandteil des Ganzen. Es lässt ein Gerät handlich und sympathisch erscheinen, greift technische Schnittstellen auf und setzt sie in Bedientableaus und Tasten um und vieles mehr – Design ist erst dann gut, wenn es beim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

Essentials

Kreative Teamarbeit

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

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 Etarahmen. 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.

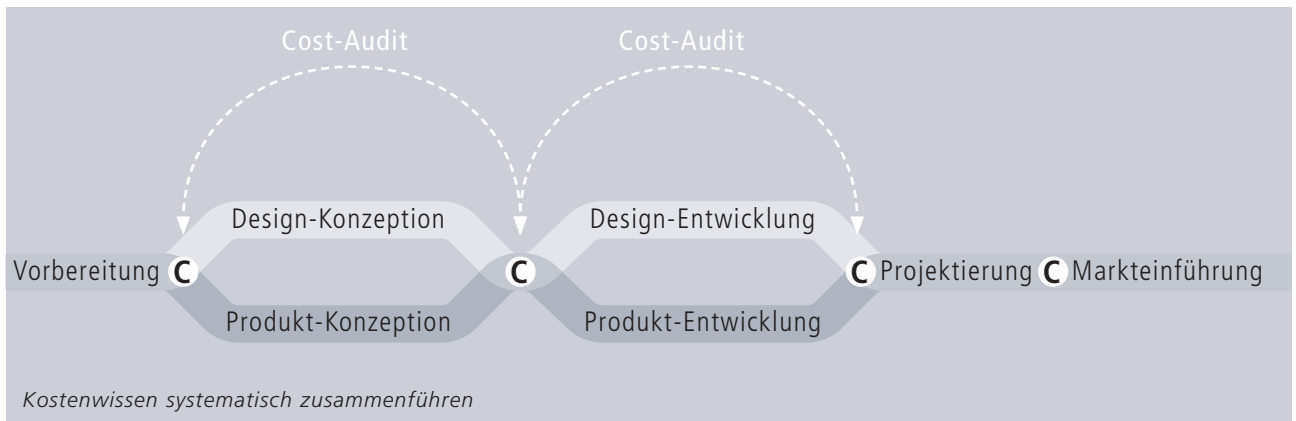
Fest einzuplanende Cost-Audits finden nach Abschluss der Konzeption und nach Abschluss der Entwicklung vor der Projektierung statt. Von den einzelnen Mitgliedern der Gruppe fordert das Controlling im laufenden Prozess immer wieder aktualisierte Kostenschätzungen ein; bei absehbar gravierenden Veränderungen 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.

„Design ist visuelle Kommunikation. Kaeser Kompressoren will Produkteigenschaften, wie z.B. Langlebigkeit, Umweltfreundlichkeit und Wirtschaftlichkeit durch gekonntes Design dem Kunden vermitteln. Deshalb beziehen wir unsere Designer von Anfang an in die Projektarbeit ein. Nur so sind wir in der Lage, bedeutende Beiträge zur hohen Gebrauchsqualität unserer Produkte zu entwickeln.

Der besondere Nutzwert des Designs ist ein fester Bestandteil der Marke Kaeser.“



Thomas Kaeser,
Geschäftsführer
Kaeser Kompressoren GmbH



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

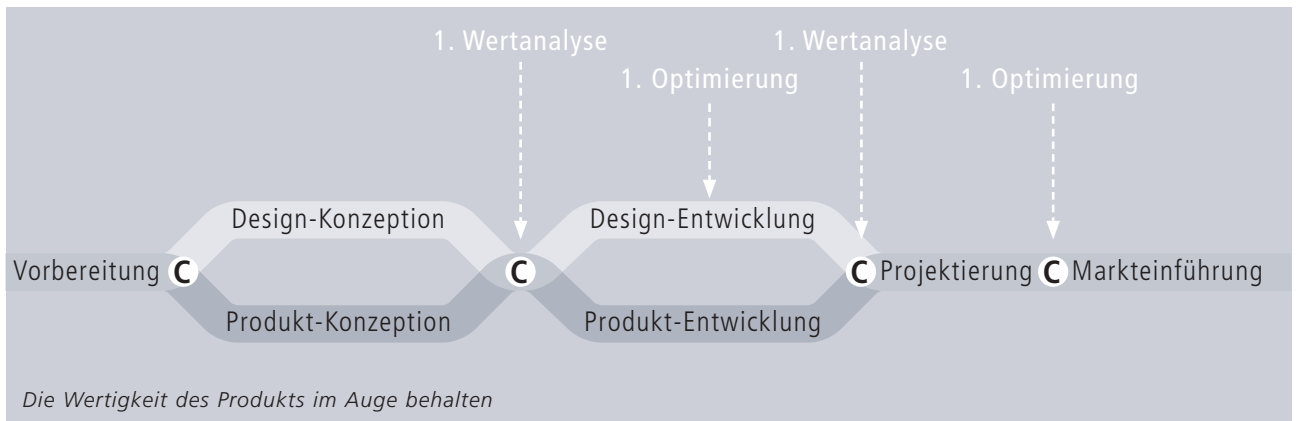
Unter den verschiedenen für den Erfolg besonders wichtigen Produktmerkmalen sind die besonders wichtig, die für die Unterscheidung des Produkts im Wettbewerb von herausragender Bedeutung sind, und zusätzlich jene, die „typisch für die Qualität des Herstellers“ stehen – jene Merkmale also, die über mehrere 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.



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.

Die Designarbeit ist eine besondere Form des anschaulichen Denkens. Die Aufgabe und ihre Lösungsansätze werden in die Mitte gerückt und aus unterschiedlichsten Perspektiven betrachtet, im direkten wie auch im übertragenen Sinn.

Wenn im Designprozess schon in frühem Stadium die ersten flächigen Darstellungen und späte dreidimensionale Modelle von Konzeptideen vorgestellt werden, belebt dies impulsiv die Vorstellungskraft aller Mitwirkenden. Sie sehen das künftige Produkt vor ihrem geistigen Auge, in den verschiedensten Situationen – im Verkaufsregal und in der Hand des künftigen Benutzers, aber auch in den Entstehungsstadien, im Montageprozess und im Verpackungsprozess beispielsweise.

Die Reflexion der Lösungsansätze erfolgt unwillkürlich mehrdimensional. Von Faktenkenntnissen geleitete Analysen und logische Überlegung kommen genauso zum Zuge wie die empathische Beobachtung und die Intuition, die von Erfahrungen und verinnerlichtem Wissen inspiriert ist. Alle, die an dem Prozess mitwirken, profitieren davon und können sich selbst viel besser einbringen, als wenn der Entwicklungsprozess nur abstrakt erfolgt. Man kann wirklich sagen, die beteiligten Personen bringen alles ein, was ihnen möglich ist. Deshalb sind Designprozesse mit klug geführten Teams so außergewöhnlich produktiv.

Design. Das anschauliche Denken





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.

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	<p>Im Rahmen von Designprojekten werden verschieden einzustufende Leistungen mit Honoraren in unterschiedlicher Höhe erbracht. Folgende Leistungsarten und Honorarsätze haben sich durchgesetzt:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Konzept- / Entwurfshonorar: zwischen 600 Euro und 850 je Tag2. Technische Arbeiten (CAD etc.): zwischen 400 und 600 Euro je Tag3. Modell- und Prototypenbau: zwischen 350 Euro und 500 Euro je Tag4. Designstrategie-Beratung (z.B. als Unterstützung bei der Entwicklung von Marketingstrategien): Sätze zwischen 800 Euro und 1200 Euro je Tag <p>Der Gesamtaufwand ist von der Komplexität der Aufgabe abhängig.</p>
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	<ol style="list-style-type: none">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

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.

Sinn und Nutzen 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 kreative 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 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.

Kontaktadressen

Ansprechpartner für weitere Informationen zum Thema Industriedesign in Bayern

VDID

Verband Deutscher Industrie Designer e.V. / Bayern

Peter Knopp
Schloss Euernbach
85298 Scheyern
vdid@mursch-knopp.de
Tel.: 08445 91006
Fax: 08445 91007
www.mursch-knopp.de

Gesamtverband:

VDID Verband Deutscher Industrie Designer e. V.

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

Bayerischer Handwerkstag

M. A. Wolfgang Lösche
wolfgang.loesche@hwk-muenchen.de
Tel.: 089 5119241
www.hwk-muenchen.de

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

Referat VIII / 1,
Dr. Ronald Mertz
ronald.mertz@stmwivt.bayern.de
Tel.: 089 21622672
www.stmwivt.bayern.de

bayern design gmbh

Dr. Silke Claus
claus@bayern-design.de
Tel.: 0911 24022302
www.bayern-design.de

Bayern Innovativ GmbH

Barbara Geyer
geyer@bayern-innovativ.de
Tel.: 0911 20671382
www.bayern-innovativ.de

IHK Aschaffenburg

Silke Heinbücher
heinbuecher@aschaffenburg.ihk.de
Tel.: 06021 880115
www.aschaffenburg.ihk.de

IHK Augsburg & Schwaben

info@schwaben.ihk.de
Tel.: 0821 3162371
www.schwaben.ihk.de

IHK Coburg

Rico Seyd
seyd@coburg.ihk.de
Tel.: 09561 742646
www.coburg.ihk.de

IHK Mittelfranken

Dr. Udo H. Raab
raab@nuernberg.ihk.de
Tel.: 0911 1335376
www.nuernberg.ihk.de

IHK München & Oberbayern

Dr. Tina Emslander
emslander@muenchen.ihk.de
Tel.: 089 5116394
www.muenchen.ihk.de

IHK Niederbayern

Dieter Hilgärtner
hilgaertner@passau.ihk.de
Tel.: 0851 507347
www.passau.ihk.de

IHK Oberfranken

Norbert Raps
raps@bayreuth.ihk.de
Tel.: 0921 886104
www.bayreuth.ihk.de

IHK Regensburg

Josef Beimler
beimler@regensburg.ihk.de
Tel.: 0941 5694241
www.regensburg.ihk.de

IHK Würzburg-Schweinfurt

Oliver Freitag
freitag@wuerzburg.ihk.de
Tel.: 0931 4194327
www.wuerzburg.ihk.de

Ausbildungsstätten:

Hochschule Coburg

www.fh-coburg.de/sgip

Hochschule München

www.design.hm.edu

TU München

www.id.ar.tum.de

Impressum

Herausgeber:

VDID Verband Deutscher
Industrie Designer e.V. / Bayern
2010

Förderung:

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft,
Infrastruktur, Verkehr und Technologie



Autor:

Ralph Habich
www.habich-ci.de

Gestaltung:

Designgruppe Flath & Frank
www.designgruppe.de

Bildnachweis:

S. 5:
HelfRecht Unternehmerische Planungsmethoden AG
S. 8-9:
FAP Ceramiche,
Rofin-Sinar Technologies, Inc.,
Schaerer Medical AG,
Max Holder GmbH
S. 16-17:
Jutz Lasertechnik GmbH,
Multivac Sepp Haggenmüller GmbH + Co. KG,
Lutz Pumpen GmbH,
Zimmer + Kreim GmbH & Co. KG
Schwinn Beschläge GmbH
S. 22:
Kaeser Kompressoren GmbH
S. 26-27:
Ardino Badmöbel GmbH,
OSRAM GmbH,
Nils Holger Moormann GmbH,
Bulthaup GmbH & Co. KG,
Sentel Communications GmbH,
PARI GmbH,

Druck:

Mediengruppe

UNIVERSAL

Grafische Betriebe München GmbH

**Engagierte Mitarbeiter, hohe Qualitäts-
und Umweltschutzstandards**
(ISO 9000, ProzessStandard Offset,
FSC-/PEFC-Zertifizierung) und
modernste Technologie garantieren
Ihnen einen perfekten Service.

www.universalmedien.de

- 1 Professionell die Zukunft gestalten
Designkompetenz
- 2 Maßgeschneidert für den Markt
Design-Marketing
- 3 Design. Funktion und Sinnbild
Marke
- 4 Designprojekte präzise steuern
Management

