

# 3

## Design Management

Teil 3: Einblicke und Ausblicke



DIESES VORHABEN WIRD VON DER EUROPÄISCHEN UNION  
UND VOM LAND BERLIN KOFINANZIERT  
Europäischer Fond für Regionale Entwicklung



Design Management Teil 3: Einblicke und Ausblicke

**htw**

Fachhochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin

*University of Applied Sciences*

**newIDZ**

International Design Center Berlin  
Internationales Design Zentrum Berlin

herausgegeben von Katrin Hinz | Holger Hase | Hanna Schnackenberg | Silke Claus

# Design Management

Teil 1: Design Management im Fokus

Teil 2: Design Management konkret

Teil 3: Einblicke und Ausblicke



---

# Inhalt

---



---

Die FHTW Berlin als Motor der regionalen Entwicklung <b>Michael Heine</b>	4
Lohnt sich Design? <b>Holger Hase   Malte Klein-Luyten</b>	6
Design Management in der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen – Erfahrungen aus einem Beratungsprojekt <b>Hanna Schnackenberg</b>	16
Erfolg ist messbar <b>Birgit Weller</b>	30
Designentwicklung mit externen Partnern <b>Holger Hase</b>	40
Design – Kompetenz – Mittelstand. Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen zur Stärkung der Designkompetenz <b>Herbert Grüner</b>	60
Die Gestaltung einer integrierten internen und externen Unternehmenskommunikation <b>Karsten Schulz</b>	70
Neuere Marketingansätze für kleine und mittlere Unternehmen <b>Bernd Sontag</b>	80
Responsible Design – oder warum Perspektiven durch Haltung entstehen <b>Silke Claus</b>	104
Design als Wissenschaft? <b>Rainer Funke</b>	112
Die bildformatierte Gesellschaft. Bildproduktion, Bilddistribution, Bildvernetzung, Bildrezeption <b>Thomas Born</b>	124
Technologie- und Designtransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen – Wunschdenken oder gelebte Praxis? <b>Katrin Hinz   Ansgar Keller</b>	142
Literatur	160
Impressum	167

---

## Die FHTW Berlin als Motor der regionalen Entwicklung



Fachhochschulen sind ein wichtiger Faktor für die regionale Entwicklung. Sie verfügen traditionell über enge Kontakte zu kleinen und mittelständischen Wirtschaftsunternehmen sowie zu Verbänden und Institutionen in der Region. Dies gilt auch und in besonderem Maße für die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (FHTW Berlin).

Mit ihrem breiten fachlichen Spektrum aus Technik, Informatik, Wirtschaft, Kultur und Gestaltung kann die FHTW Berlin auf besonders vielfältige Weise in die Region Berlin und Brandenburg wirken. Dies geschieht zunächst durch Studierende, die in Form von Praktika, Abschlussarbeiten und studentischen Projekten eng mit der örtlichen Wirtschaft kooperieren.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Projekten, oft öffentlich finanziert, die sich mit der Entwicklung innovativer Technologien innerhalb kleiner und mittelständischer Unternehmen und damit dem Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft beschäftigen.

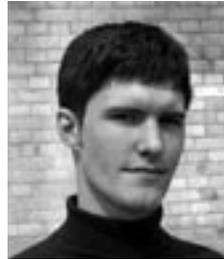
Außerdem ist die FHTW Berlin als Hochschule oft selbst Motor von regionalpolitischen Entwicklungsmaßnahmen. Bestes Beispiel dafür ist der Um- und Ausbau des Campus Wilhelminenhof im Südosten Berlins zu einem modernen Hochschulstandort. Die Präsenz von rund 6.000 Studierenden, Mitarbeitern und Professoren – der Campusumbau soll bis 2010 abgeschlossen sein – wird das Gesicht und die Infrastruktur des Stadtteils Oberschöneweide sehr zu seinem Vorteil verändern.

Trends, Strategien und Strukturen regionaler Entwicklung stehen darüber hinaus im Mittelpunkt von Forschungsaktivitäten einer Vielzahl von Professorinnen und Professoren der FHTW Berlin. Dies betrifft einerseits die Analyse von Rahmenbedingungen regionaler Struktur-, Wirtschafts- und Innovationspolitik, andererseits konkrete Projekte bezüglich Wirtschaftsförderung, Früherkennung von Problemen bis hin zu Orientierungssystemen für Stadtbezirke.

Das Projekt *Design Management für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin* ist mit seinen öffentlichen Foren und Workshops sowie individuellen, unternehmensinternen Beratungen zum Thema Design und Design Management ein besonders gelungenes Beispiel für einen erfolgreichen Know-how-Transfer von der Hochschule in die regionale Wirtschaft. Über die große Nachfrage seitens der Unternehmen und den Erfolg des Projekts, der darin zum Ausdruck kommt, freue ich mich deshalb sehr. Mein Dank geht an die beteiligten Professorinnen und Professoren der FHTW Berlin und an das Internationale Design Zentrum Berlin, das sich als geschätzter Kooperationspartner der Hochschule etabliert hat.



Prof. Dr. Holger Hase studierte Betriebswirtschaftslehre und promovierte an der Universität Köln mit Spezialisierung auf Design Management, Betriebswirtschaftslehre und Marketing. Später leitete er ein internationales Designbüro in Berlin. Seit 1989 ist er Mitglied des Internationalen Design Zentrums Berlin; seit 1993 dort auch im Fachbeirat. Bevor er 1998 an die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin berufen wurde, war er Professor für BWL an der Berufsakademie Berlin. Holger Hase lehrt und forscht im Studiengang Wirtschaftskommunikation der FHTW Berlin und erfüllt diverse Lehraufträge zum Bereich Design Management, u. a. an der Universität der Künste Berlin.



Malte Klein-Luyten, B.A., Cand. M.A., machte 1999 seinen Abschluss an der Texterschmiede Hamburg. Parallel dazu arbeitete er mehrere Jahre als Texter und Konzeptioner für verschiedene Multimedia- und Werbeagenturen in Düsseldorf und Hamburg. 2003 nahm er ein Studium an der FHTW Berlin auf. Neben seiner Teilnahme am Masterstudiengang Wirtschaftskommunikation ist er zur Zeit im IDZ Berlin für die Koordination des EU-Projektes *Design Management für KMU in Berlin* tätig.

## Lohnt sich Design?

Design und Design Management ist für die meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nach wie vor ein Fremdwort. Dabei sollte sich jeder ökonomisch denkende Unternehmer langfristig fragen, in wie weit sich strategisch fundierte und professionell erstellte Produkt- und Kommunikationsgestaltung für das eigene Unternehmen am besten einsetzen lässt. Dieser Fragestellung ging 2006 an der FHTW Berlin ein seminaristisches Forschungsprojekt unter der Leitung von Professor Dr. Hase im Masterstudiengang Wirtschaftskommunikation nach. Die beteiligten Studierenden konzentrierten sich dabei auf vier verschiedene Aspekte: Best Practice in der Zusammenarbeit zwischen KMU und Designern, Design als Grund für wirtschaftlichen Erfolg, Design in Branchen und Design als Erfolgsfaktor in KMU. Die in diesen Arbeitsgruppen gewonnen Erkenntnisse wurden jeweils in einem Reader fixiert und dienen als Grundlage dieser Ergebnispräsentation. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die empirischen Untersuchungen und qualitativen Befragungen im Rahmen der Möglichkeiten des Projektes stattfanden und somit lediglich eine Tendenz für Berliner KMU darstellen.

### Wie gehts? Gut! – Best Practise in der Zusammenarbeit

Basierend auf den Phasen erfolgreicher Zusammenarbeiten von KMU und Designern eruierte und erstellte die erste Gruppe<sup>1</sup> Vorschläge zur Prozessoptimierung. Anhand von mit Berliner KMU und Designern geführten Interviews ließen sich vier eindeutige Empfehlungen formulieren:

<sup>1</sup> Patricia Dichtl, Yao Dong, Verena Jasper, Batiste Pascalín, Sylwia Rogocz und Florian Wirthgen

**1. Rechtzeitiger Projektstart:** In der Regel wird der Designer erst in besonderen Entwicklungsphasen (z. B. Wachstum) bzw. innerhalb von Veränderungsprozessen (z. B. Neupositionierung) kontaktiert, häufig auch in der Gründungsphase des Unternehmens. Um ein solides Fundament für Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, ist es ratsam, den Faktor Design von Anfang an mit in den (kreativen) Prozess einzubeziehen. Dabei greifen die Befürchtungen der Unternehmen, dass durch eine frühere Einbindung der Designer höhere Kosten entstehen, meist zu kurz. Vielmehr stellen sich durch eine zu späte Auftragserteilung bedingte zusätzliche Abstimmungs- und Korrekturrunden häufig als wesentlicher Kostenfaktor heraus.

**2. Ausführliches Briefing:** Um ein gutes Resultat zu erzielen, bedarf es auch von Unternehmerseite eines gewissen Arbeitsaufwands. Ein schriftliches Briefing bietet die Möglichkeit, alle für das Unternehmen wichtigen Aspekte mit aufzunehmen. Dies beinhaltet weniger eine Aneinanderreihung von Buzz-Wörtern, wie z. B. innovativ, sympathisch, modern etc., sondern dient dazu, bereits identifizierte Kernziele und -werte zu formulieren. Falls das noch nicht geschehen sein sollte, stellt dies einen wesentlichen Teil des Auftrages dar, in den auch die Design- bzw. Marketingvorgeschichte des Unternehmens mit einfließen sollte.

**3. Roadmap erstellen:** Um zu vermeiden, dass sich verschiedene Meinungen auf Auftraggeberseite widersprechen, sind Ansprechpartner und Entscheidungsträger zu benennen. Ebenso wichtig sind die Terminfestlegung für den Schulterblick (Zwischenpräsentation der Entwicklung) und das sich daraus ergebende Rebriefing (aktualisierte Vorgaben). Hierbei sollten immer Zeitpuffer eingeplant werden, da sich aus dem Prozess heraus neue Aufgaben ergeben können.

**4. Dokumentation:** Dokumentation und Controlling werden meist nur für interne Zwecke durchgeführt. Dabei ist dies besonders für Folgeaufträge entscheidend, um Zugriff auf den aktuellen Stand zu haben und Irrwege kein zweites Mal zu gehen. Aber auch zur schnellen Klärung von Missverständnissen während des Designprozesses ist eine lückenlose Prozessdokumentation wichtig. Darüber hinaus macht diese den Designprozess für die Auftraggeber greifbarer und vermittelt ihm so stärker die Wertigkeit der Arbeit.

## Aus Fehlern lernen – Das Design des Misserfolgs

In Abgrenzung zu der vorangegangenen Betrachtung zur optimalen Zusammenarbeit ermittelte die zweite Gruppe<sup>2</sup> mittels einer qualitativen Befragung von Berliner Designern und Unternehmern Designfehlschläge bzw. vielmehr deren Entstehungsweg. Aber auch wenn die Frage nach nicht erfolgreichem Design eine Vielzahl von Beispielen evoziert, ist festzuhalten, dass es sich dabei nicht zwangsläufig um unästhetische Ansätze handeln muss. Vielmehr steht der vernachlässigte wirtschaftliche Aspekt im Vordergrund, innerhalb der gegebenen Produktions- bzw. Verwendungszeit Einnahmen zu erzielen, die eine Kostendeckung der investierten Design- und Innovationsaufwendungen sicherstellen.

Bei den untersuchten Designmisserfolgen lag der Fokus auf den durch Auftraggeber bedingten Fehlern der kommunikativen Ebene (darüber hinausgehende Fehlerquellen wie z. B. Fehlprognosen bei der Marktentwicklung oder Fehleinschätzung von Nutzerbedürfnissen wurden daher genauso wenig berücksichtigt, wie nicht genügend qualifizierte Designer). Diese Konzentration ist insofern begründet, als der Abstimmungsprozess eine nicht zu unterschätzende Fehlerquelle darstellt. Oftmals fehlt schon im Vorfeld eines Designauftrages die Einsicht in die Notwendigkeit von Design und dessen adäquaten Einsatz. Diese fehlende Kenntnis beruht nicht zuletzt darauf, dass sich die entsprechende Kosten/Nutzen-Relation in der Praxis von KMU selten betriebswirtschaftlich erfassen und berechnen lässt. Das daraus resultierende Misstrauen wirkt sich direkt auf das Preisempfinden aus bzw., wie einer der Befragten es ausdrückte, es »herrscht ein ausgeprägtes Misstrauen gegen große Künstler mit entsprechenden Honorarfantasien«. Daher dient als Bezugspunkt im Zweifelsfall eher ein Visitenkartenautomat, als beispielsweise die Honorarempfehlungen der Allianz deutscher Designer (AGD). Die hieraus entstehende Anspruchshaltung führt schnell zu einer abgespeckten Version des zunächst angestrebten Auftragsvolumens, ohne dass sich die Auftraggeber über die Zusammenhänge im Klaren sind.

Eine weitere Fehlerquelle stellt das Briefing dar: Viele Unternehmen haben zwar eine klare Vorstellung davon, welches Produkt am Ende eines Designprozesses stehen soll – beispielsweise blaue Visitenkarten –, jedoch keine Idee, welche Inhalte sie mit diesem Produkt transportieren wollen. Dies führt dazu, dass ein Designer beauftragt wird und das

---

<sup>2</sup> Anja Hübner und Kathleen Warnhoff

Briefing später oder sogar gar nicht nachgereicht wird. »Manche liefern [...] wenig Infos oder haben keine Unternehmensidee, die kann ich aber nicht bauen«, so einer der befragten Designer. Auf diesen Missstand aufmerksam gemacht, wird von den Designern oftmals eine genauere Unternehmensanalyse erwartet – jedoch ohne sie als zusätzlichen Kostenfaktor zu begreifen. Gepaart mit einer gewissen Beratungsresistenz wird an dieser Stelle vielmehr darauf bestanden, dass der Designer »schon mal anfängt«. Als Resultat dieses Prozesses lässt sich dann oftmals keine Unternehmensidentität erkennen oder es kommt zu Inkonsistenzen in der Kommunikation: Zum einen durch Brüche zwischen verschiedenen Maßnahmen bzw. Kommunikationsmitteln, zum anderen, wenn gegen die Unternehmensidentität kommuniziert wird, in dem gestalterisch etwas versprochen wird, was Service oder Produkt nicht halten können.

Eine Ursache hierfür sind gerade in größeren KMU die Anzahl der Entscheidungsträger und deren Qualifikation. Die Herangehensweise an den Designprozess ist dabei von Auftraggeberseite weniger gemeinschaftlich, als vielmehr von einer passiven Mentalität geprägt: Der Designer designt, der Kunde kritisiert. Eine interviewte Produktdesignerin machte hierfür die »deutsche Mentalität« mit verantwortlich: »Deutsche sind gute Ingenieure, aber wenn es um Fragen der Gestaltung geht, meint man immer, man bräuchte ein Logo dazu, und fertig ist. Darüber hinausgehende Gestaltungsfragen werden vom Chef gerne weiter delegiert, so dass man sich oft mit den Lebenspartnerinnen der Entscheidungsträger herumschlägt, die Designfragen nicht inhaltlich, sondern geschmacklerisch entscheiden.«

Hieraus ergibt sich die Frage, wie sinnvoll oder auch nur aussagekräftig so ein spontanes Meinungsbild ohne das spezifische Hintergrundwissen sein kann. Denn auch wenn in vielen KMU die Abstimmungswege kurz sind, können derartige sachfremde Einmischungen zu Zeitverlusten im Designprozess und damit zu Verzögerungen am Markt führen, was wiederum zusätzliche Kosten nach sich zieht. Im Hinblick auf diese Fakten der alltäglichen Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Designern ist es bemerkenswert, dass die meisten innerhalb der Untersuchung befragten KMU angaben, während des Designprozesses ausführlich beraten werden zu wollen. Als Grund hierfür wurde genannt, dass der Punkt, der über die Wirtschaftlichkeit des Designs entscheidet, schwer festzustellen sei und somit eine Risikogröße für ein Unternehmen darstellt. Womit wir wieder beim Ausgangspunkt angelangt wären.

## Wer braucht was? – Eine branchenabhängige Betonung

Nachdem der optimale Prozessverlauf sowie das Worst-Case-Szenario umrissen worden sind, bleibt die Frage nach der Anwendbarkeit und der Umsetzung im realen Arbeitsalltag von KMU. Die dritte Forschungsgruppe<sup>3</sup> untersuchte daher mittels einer Stichprobenbefragung die Verbreitung von Design in KMU: In welchem Ausmaß und in welchen Kategorien findet Design Anwendung? Die Ergebnisse dieser Design-topographie nach Branchen wurden anschließend so ausgewertet, dass aus den sich abzeichnenden Potenzialen eine Empfehlung für den strategischen Einsatz von Design destilliert werden konnte.

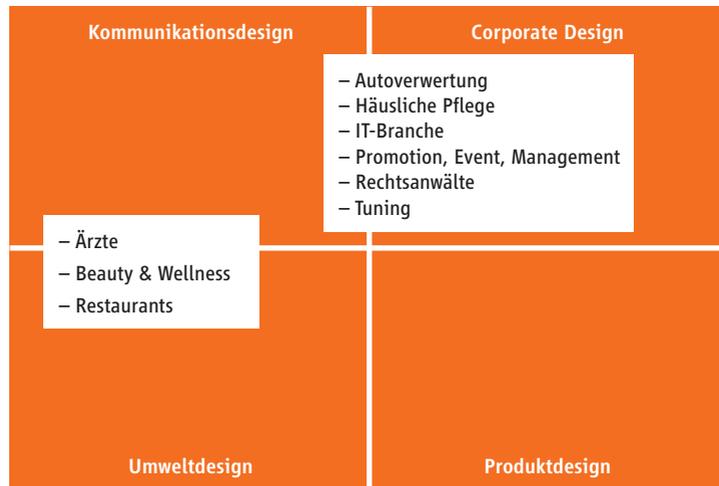
Bei den ausgesuchten Unternehmen handelt es sich hauptsächlich um KMU aus Berlin, die stellvertretend für bestimmte Branchen untersucht wurden. Bei der Analyse wurde zwischen vier Anwendungsbereichen unterschieden:

<b>Corporate Design:</b>	Logo, Zeichen, Firmen- und Markenname, Typologie, Farben, Bilder und weitere Elemente
<b>Produktdesign:</b>	Produkt, Verpackung, Warenpräsentation und Gebrauchshilfen
<b>Kommunikationsdesign:</b>	Organisatorische Kommunikationsmittel, Mittel der Interessenerzeugung, Mittel der Interessenbefriedigung und Werbegeschenke
<b>Umweltdesign:</b>	Geschäftsräume, Firmenarchitektur und Auftreten des Unternehmens

Diese Abgrenzung ist in so fern entscheidend, als der Schwerpunkt eindeutig auf der Gestaltung liegt und nicht im reinen Marketing. Auf Grund der gewonnenen Ergebnisse und der Hauptkundenkontakte kam die Gruppe zu folgenden Empfehlungen:

<sup>3</sup> Stefanie George, Cornelia Kaukel und Kirsten Oelsner

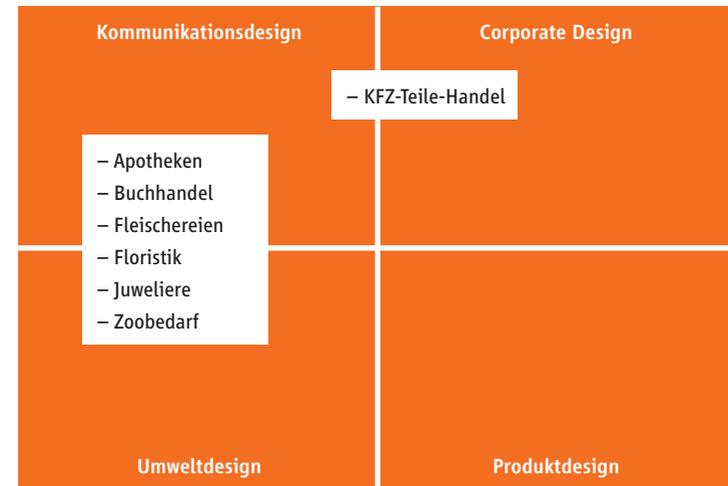
## Dienstleistungsbranchen



Für den Dienstleistungssektor ist der Bereich Corporate Design unerlässlich, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Allerdings sollte bei Unternehmen, in denen der erste bzw. wichtigste Kundenkontakt in den Geschäftsräumen stattfindet, mehr Wert auf das Umweltdesign gelegt werden. Bei Rechtsanwälten spielt es beispielsweise insofern eine Rolle, als eine seriöse und gediegene Atmosphäre eine andere Klientel anspricht, als ein Büro voller Aktenordner und Papierstapel. Umweltdesign ist daher als ebenso zielgruppenorientierte Aufgabe zu begreifen, wie jeder andere Designanwendungsbereich auch. Dagegen zählt Kommunikationsdesign stärker bei Dienstleistungen, die ortsunabhängig geleistet werden, z. B. besonders im IT-Bereich.

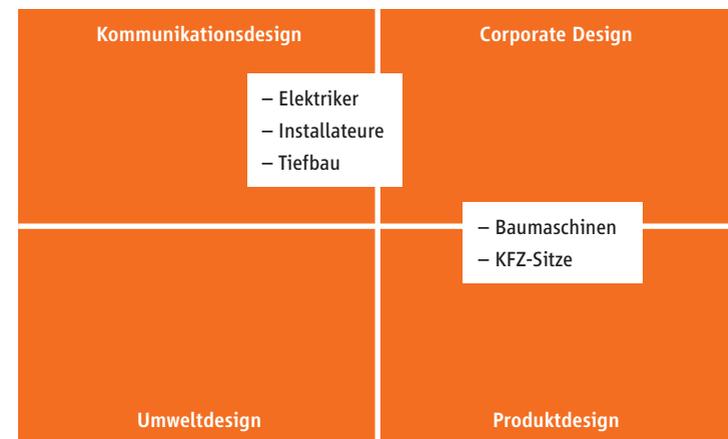
### Handel

Im Handel zählen die Umstände des ersten und wiederholten Kontakts. Allerdings gibt es auch hier Sonderfälle: Bei Apotheken z. B. ist ein gepflegtes Umweltdesign mittlerweile ein Standard, so dass der Fokus auf Corporate Design verschoben werden sollte, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Generell gilt für Ladengeschäfte die Empfehlung: Corporate Design zur Abgrenzung von der Konkurrenz und zielgruppengerechtes Umweltdesign für die Kunden.



Bei Juwelieren zum Beispiel kann eine nicht ausreichend wertig erscheinende Einrichtung dem emotionalen Vorgang des Schmuckkaufens schaden. Kommunikationsdesign ist daher im Handel eher als begleitende Marketingmaßnahme relevant. Allerdings gilt hier: Je höher der Wert der Verkaufswaren, desto wichtiger ist das Kommunikationsdesign als ergänzendes Element.

### Produzierendes Gewerbe und Handwerk



Lohnt sich Design?

Naheliegenderweise ist in produzierenden Gewerben, wie z. B. bei Herstellern von Baumaschinen, das Produktdesign von herausragender Wichtigkeit. Neben der Gestaltung der Maschinen gehört hierzu auch die Verpackungsgestaltung. Diese erstreckt sich bei eigener Anlieferung auch auf die Art der Lieferung, z. B. die Gestaltung des Transportgefährtes.

Dieser Aspekt spielt im Handwerk ebenfalls eine wichtige Rolle: Da dem Verbraucher – je nach Branche – keine sichtbaren Produkte geliefert, sondern nach seinen Wünschen eingebaut werden, kann das Produktdesign hier nicht den Stellenwert der Kommunikation einnehmen. Generell besteht jedoch bei den meisten kleineren Handwerksbetrieben Nachholbedarf in allen vier zuvor klassifizierten Designbereichen.

### **Design als Erfolgsfaktor – Best Practice in der Umsetzung**

Um abschließend zu veranschaulichen, in wie weit die Umsetzung von professionell gestaltetem, strategisch eingesetztem Design für KMU lohnenswert sein kann, untersuchte eine vierte Forschungsgruppe<sup>4</sup> die Auswirkungen einer solchen Investition. Dazu wurden sieben verschiedene preisgekrönte Designumsetzungen in KMU analysiert, unter anderem auch in dem Berliner Bestattungsunternehmen Otto Berg.

In dem mittelständischen Beerdigungsunternehmen beobachtete man schon länger, dass die Bekanntheit der Marke Otto Berg schwand und die Abgrenzung zu Wettbewerbern allein über die Hausfarbe nicht mehr gelang. So litt nicht nur der Wiedererkennungswert, auch die Einheitlichkeit der visuellen Kommunikation verwässerte durch die Zusammenarbeit mit wechselnden Agenturen. Also entschloss sich das Unternehmen, ein neues, ganzheitliches Corporate Design einzuführen, das von der Annonce bis hin zur Inneneinrichtung durchweg von einer Hand konzipiert wurde und weiterhin betreut wird. Dass der Spagat zwischen Anknüpfen an Bekanntem und Innovation gelang und dabei modernes, frisches Design mit dem Tabuthema Tod verknüpft wurde, honorierte die Jury des 9. Internationalen Corporate Design Preises mit einer Auszeichnung. Und obwohl es gerade in diesem Kundenumfeld eher schwierig ist, die Wirkung des neuen Designs mittels quantitativer Marktforschung zu evaluieren, konnte anhand zahlreicher qualitativer Rückmeldungen festgestellt werden, dass das Unternehmen durch das neue Corporate Design in der angestrebten Weise wahrgenommen wird.

---

<sup>4</sup> Stephanie Friess, Katharina Kroy und Stephanie Träger

An diesem wie auch den anderen Beispielen lassen sich die Vorteile eines externen Auftragnehmers für erfolgreiche Designaufträge identifizieren: kompetente Umsetzung durch Fachleute, objektive Betrachtung von außen, die Möglichkeit zur Gestaltung des Designprozesses selbst, sowie die Vermeidung von Ressourcenbindung beim eigenen Personal. Ebenfalls deutlich wird hier wieder einmal, dass Design eben nicht nur auf bunten Bildchen basiert, sondern vielmehr auf den selben vier Eckpfeilern, die auch Produkte oder Dienstleistungen erfolgreicher Unternehmen auszeichnen: Glaubwürdigkeit, Durchgängigkeit, Wiedererkennbarkeit und Einfachheit.

### **Fazit**

Ganz gleich, welcher Ansatz zur Evaluation von Design in KMU bei den vier vorangegangenen Untersuchungen gegeben war, es lassen sich einige übereinstimmende Schlussfolgerungen daraus ziehen. Als erstes ist zu betonen, dass der professionelle und strategische Einsatz von Design keine Frage des Preises ist. Erfolgreiches Design ist eine Frage von Kreativität, basierend auf guter Zusammenarbeit und frischen – auch wirtschaftlichen – Ideen. Dies bedeutet nicht, dass Design zwangsläufig günstig ist, aber genau wie bei anderen Gütern und Dienstleistungen gibt es hier zahlreiche Abstufungen, bei denen Unternehmen entscheiden müssen, was wirklich notwendig ist. In jedem Fall ist eine fachgerechte Planung und Umsetzung maßgeblich für eine positive Wirkung – wobei Design kein Allheilmittel für ein fehlerhaftes Produkt oder mangelnde unternehmerische Ideen ist. Insofern sollte es als essentieller Erfolgsfaktor von Anfang an in die Konzeption bzw. Vermarktung einbezogen werden.

Unternehmen müssen Design als Managementaufgabe begreifen und zwar mit Blick auf die Wichtigkeit und Führung des Designprozesses und weniger im Sinne eines zu starren Regelkorsetts aus der Chefetage. Schließlich kann hier kreativer Spielraum außerordentlich lohnenswert sein – besonders wenn man sich eben nicht an die Konventionen der eigenen Branche hält. Wer dauerhaft im Gedächtnis seiner Kunden bleiben möchte, muss anders sein. Daher sollte alles, was denkbar ist, auch machbar sein dürfen – wenn es denn zur Unternehmensphilosophie passt. Denn, mit dem Worten Francois Truffauts gesprochen: Man kann niemanden überholen, wenn man in seine Fußstapfen tritt.



Hanna Schnackenberg, M. A., ist Koordinatorin des EU-Projekts »Design Management für KMU in Berlin« und Lehrbeauftragte im Studiengang Wirtschaftskommunikation der FHTW Berlin. Nach dem Studium der Politologie, Geschichte und Literaturwissenschaft war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftszentrum Berlin. Als stellvertretende Geschäftsführerin des Internationalen Design Zentrums Berlin realisierte sie interdisziplinäre Konferenzen, Ausstellungen und Hochschulprojekte mit internationaler Beteiligung. Sie ist Gastdozentin im Weiterbildungsstudiengang Kulturjournalismus an der UdK Berlin, war Lehrbeauftragte im Studiengang Kommunikationsdesign sowie Vertretungsprofessorin im Diplom-Studiengang Wirtschaftskommunikation der FHTW Berlin.

Hanna Schnackenberg

## Design Management in der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen

Erfahrungen aus einem Beratungsprojekt

Unterstützt durch Mittel des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) führten die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und das Internationale Design Zentrum Berlin im Zeitraum 2006 bis 2007 ein mehrstufiges Informations- und Förderprogramm zum Design Management kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Berlin durch. Das Angebot richtete sich an Unternehmen aller Branchen, an produzierende Unternehmen und Dienstleister, an den Handel, an Existenzgründer und Freiberufler.

Es ist heute kein Geheimwissen mehr, dass eine Positionierung im Wettbewerb ohne den Einsatz von Design für Produkte und Dienstleistungen, für Kommunikationsmittel und mediale Auftritte im weitesten Sinne kaum noch möglich ist. Immer geringer wird die Zahl der Unternehmen, die meinen, ihre Produkte und Dienstleistungen seien ohne professionell erarbeitete Designqualitäten auf dem Markt konkurrenzfähig. Daran hat unter anderem die kontinuierliche Arbeit der Designinstitutionen und -verbände einen guten Anteil. Doch auch sich regelmäßig wiederholende Appelle führen nicht unbedingt dazu, dass sich Unternehmen – und hier betrifft es vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen – die Potenziale des Designs nutzbar machen.

Falsche Vorstellungen, mangelnde Kenntnisse der Leistungsbereiche des Designs und Skepsis gegenüber dem Nutzen eines designstrategischen Denkens und Handelns für das eigene Unternehmen sind weit verbreitet und vermeintlich fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen führen zu Berührungängsten und zu einer Verweigerungshaltung, sich mit dem Thema intensiv auseinanderzusetzen. Die populäre Besetzung des Themas durch Hochglanzbroschüren und die Attributierung meist hoch-

preisiger Produkte als Designprodukte tun ein Übriges dazu, die Einsatzmöglichkeiten für das eigene kleine oder mittlere Unternehmen für fragwürdig zu halten.

Jenseits von plakativen Schlagworten wie »Mit Design zum Erfolg« war das Projekt deshalb von Beginn an auf eine an den spezifischen Bedingungen und Bedürfnissen der Zielgruppe orientierte Wissensvermittlung fokussiert, um Vorbehalte abzubauen, notwendiges Know-how bei den Teilnehmern aufzubauen und für die Durchführung einer Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Designberatung im eigenen Unternehmen zugänglich zu machen.

### Vermittlung von Grundlagenwissen

Zum Einstieg in den Themenkomplex wurden offene Vortragsveranstaltungen angeboten, in denen allgemeine Fragen zum Design Management und den verschiedenen Designbereichen sowie praktische Themenstellungen wie Designerauswahl, Kosten und rechtliche Aspekte angesprochen wurden. Besonderer Wert wurde von Beginn an darauf gelegt, anhand der von den Referenten vorgestellten Beispiele zu diskutieren und den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, auf die eigene betriebliche Situation Bezug zu nehmen.

Vertieft wurde die Behandlung individueller Fragestellungen in Workshops zu den Schwerpunktthemen *Markengestaltung und Werbung, Entwicklung und Umsetzung von Corporate Design sowie Unternehmenskommunikation und Neue Medien*. Die Teilnehmerzahl der Workshops war begrenzt, so dass es die Möglichkeit gab, im kleinen Rahmen die Fragen der Teilnehmer ausführlich zu behandeln.

Die Reaktionen zeigten deutlich, dass das praxisorientierte Angebot punktgenau den Informations- und Beratungsbedarf traf. Die Möglichkeit, während der Workshops ausgewählte und erfahrene Designexperten direkt zu befragen, wurde als große Chance gesehen. Dies zeigte sich auch daran, dass mehr als 40% der insgesamt knapp 200 Teilnehmer an mindestens drei Veranstaltungen teilnahmen; gut 10% nahmen das Angebot sogar an mehr als sechs Terminen wahr.

Dass die Projektträger als neutrale Institutionen die Möglichkeiten hatten, im Rahmen des Förderprojekts eine hochprofessionelle Wissensvermittlung zu günstigsten Konditionen anzubieten, erleichterte sicherlich den

Zugang zur Zielgruppe. Vorbehalte gegenüber dem Angebot aufgrund hoher Teilnahmegebühren waren somit von vornherein ausgeschlossen; investiert werden mussten von den Unternehmen vor allem Zeit und Aufmerksamkeit.

Die Zusammensetzung der Teilnehmer an den Veranstaltungen nach Branchen zeigt deutlich, dass die Relevanz des Themas Design nicht auf bestimmte Branchen zu begrenzen ist:



Auffällig war bereits hier, dass es weniger produzierende Unternehmen waren, die mit ihrer Teilnahme den Informationsbedarf zum Thema Design dokumentierten, sondern vor allem Unternehmen, für die Design als Funktion der Repräsentation und Identifikation von Leistungen, Marken und Unternehmen relevant ist. Diese Beobachtung verfestigte sich im Verlauf des Projekts noch weiter. Nur in wenigen Fällen stand die klassische Produktgestaltung im Fokus des Beratungsprozesses.

## Von der allgemeinen Einführung zur individuellen Beratung

Aufbauend auf die Einführungsphase wurde als weiterführender Schritt eine unternehmensindividuelle Design Management-Beratung angeboten. Die Teilnahme an den einführenden Veranstaltungen war allerdings keine zwingende Voraussetzung für die Inanspruchnahme der Beratung.

Das Projektdesign legte die Eckpunkte für die Beratungen fest:

- In einem ausführlichen Eingangsinterview wurde das Unternehmensprofil genauer bestimmt und der individuelle Beratungsbedarf vorläufig definiert. Auf dieser Grundlage wurde durch die Projektarbeitsgruppe ein geeigneter Berater ausgewählt und dem Unternehmen vorgeschlagen.
- In einem Vorgespräch zwischen dem empfohlenen Berater und dem Unternehmen wurde dann der Beratungsbedarf spezifiziert und der voraussichtliche zeitliche Umfang festgelegt, wobei eine finanzielle Unterstützung des Beraterhonorars aus Projektmitteln (Teilfinanzierung) für maximal fünf Beratertage möglich war.
- Gegenstand der geförderten Beratung sollte eine Analyse des gegenwärtigen Status des Marketings und Designs und die Ausarbeitung von Empfehlungen für die zukünftige Designstrategie sowie für Einzelmaßnahmen der Produkt- und Kommunikationsgestaltung sein.

Nach der Teilnahme an den Einführungsveranstaltungen entschlossen sich insgesamt elf Unternehmen zur Wahrnehmung des Beratungsangebots, da in den Workshops die unternehmensindividuellen Fragestellungen zwar angesprochen, jedoch nicht in der erforderlichen Tiefe bearbeitet werden konnten. Die Reaktionen von Teilnehmern zeigten, dass die Einführungsveranstaltungen neben der Wissensvermittlung auch eine Funktion als vertrauensbildende Maßnahme hatten. Die fachliche Kompetenz der Referenten und die Möglichkeit, sich dem Thema Design erst einmal unverbindlich anzunähern, ließ vorhandene Skepsis gegenüber einer Beratung im Unternehmen schwinden, bzw. machte den Unternehmen deutlich, dass eine Erfolg versprechende Integration und Umsetzung von Designaspekten im Unternehmen einer professionellen Unterstützung bedarf und bedeutend mehr ist als Oberflächenkosmetik.

Wie stark das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit einer Design Management Beratung letztendlich durch persönliche Kontakte und Erfahrungen beeinflusst wird, mag die Tatsache zeigen, dass fast die Hälfte (48%) der im Rahmen des Projekts beratenen 25 Unternehmen durch direkte persönliche Ansprache gewonnen wurde. Knapp 30% wurden durch Direct Mailings auf das Projekt aufmerksam; in geringerem Maße spielten die Veröffentlichungen in der Fachpresse und in Newslettern von Wirtschaftsverbänden eine Rolle. Nicht nachweisbar war der Effekt von reinen Werbemaßnahmen (Anzeigenschaltungen), was als ein Indiz dafür gewertet werden kann, dass Vertrauen in das Produkt Beratung allein über Werbemaßnahmen kaum zu erlangen ist.

Den größten Anteil an den beratenen Unternehmen hatten Technologieunternehmen, mit weitem Abstand gefolgt von Dienstleistungsunternehmen. Die zahlreichen Beratungs-/Consultingunternehmen, die an den Einführungsveranstaltungen teilgenommen hatten, finden sich bei den beratenen Unternehmen nicht wieder, so dass hier von Mitnahmeeffekten auszugehen ist.



Bezogen auf die Mitarbeiterzahl waren 53% der Unternehmen Kleinunternehmen, davon die Hälfte Existenzgründer, 36% Kleinunternehmen und lediglich 8% mittlere Unternehmen. Nach Umsatzgrößenklassen stellte sich das Bild noch extremer dar: Danach waren gar 64% der Unternehmen Kleinstunternehmen<sup>1</sup>. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das Förderprogramm ausschließlich für Berliner Unternehmen angeboten wurde und sich die Wirtschaftsstruktur der Stadt mit ihrem großen Anteil von Kleinst- und Kleinunternehmen sowie dem relativen Mangel an produzierenden Unternehmen widerspiegelt.

Die Mehrzahl (80%) der Unternehmen, die an dem Beratungsprogramm teilnahmen, hatte bereits in der Vergangenheit mit (vorwiegend externen) Designern zusammen gearbeitet; dabei allerdings nur zur Hälfte positive Erfahrungen gemacht. 30% der Unternehmen äußerten sich kritisch, 20% berichteten von ausschließlich negativen Erfahrungen. Kritikpunkte der Unternehmen an den Designern waren unter anderem unzureichende Sach-/Branchenkenntnisse, mangelnde Bereitschaft, sich mit den innerbetrieblichen Realitäten wie Arbeitsabläufen und Fertigungsprozessen auseinanderzusetzen und fehlendes Kostenbewusstsein. Gestaltungsqualitäten wurden weniger bemängelt, vielmehr galten die zum Teil wenig schmeichelhaften Urteile vor allem den Designpartnern selbst, die als unflexibel, konzeptionslos und wenig zielorientiert gekennzeichnet wurden.

Aus diesen Aussagen auf mangelnde Professionalität von Designern allgemein zu schließen, greift aber ganz gewiss zu kurz. Designer und Designbüros haben ebenso wie die von ihnen beratenen Unternehmen Arbeitsschwerpunkte und Spezialisierungen. Nicht jeder Designpartner ist der richtige für jedes Unternehmen. Gute Resultate setzen einen partnerschaftlichen, von Offenheit und Lernbereitschaft gekennzeichneten Arbeitsprozess voraus. Wünsche und Erwartungen müssen von Beginn an offen kommuniziert, Aufgabenstellungen und Leistungsumfänge präzise definiert und realistische Ziele benannt werden. Das sind notwendige Voraussetzungen, die nicht nur für den Gestalter gelten, sondern auch für den Auftraggeber, denn nicht selten sind es Wissensdefizite im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereiche des Designs sowie Unsicherheiten bei der Auswahl des Designpartners, die dann zu einem (für beide Seiten) unbefriedigenden Ergebnis führen.

<sup>1</sup> Definition entsprechend ABL. der EU L 124/36 vom 6. 5. 2003: »Allgemeine Erläuterungen zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)«

## Erwartungen und Aufgabenstellungen

Um eine Entscheidungsbasis für die Auswahl geeigneter Berater zu erlangen, wurden mit den an der Beratung interessierten Unternehmen ausführliche Eingangsgespräche geführt. Eine zentrale Frage dabei war, in welchen Designbereichen primär Beratungsbedarf gesehen wurde. Dabei wurden genannt:



Durch Mehrfachnennungen insgesamt mehr als 100 %

Mehr als die Hälfte der Unternehmen (56%) hatten einen grundsätzlichen Beratungsbedarf zum Thema Design bzw. Corporate Design. Die Konzeption und Entwicklung eines Corporate Designs (CD) als Grundlage für die professionelle Außendarstellung des Unternehmens und als Möglichkeit zur Positionierung gegenüber Mitwerbern stand ganz oben auf der Prioritätenliste. Hierbei wurde von allen Unternehmen der Wunsch benannt, die Unternehmensdarstellung in den Printmedien und vor allem auch in den digitalen Medien an den aktuellen Stand der Entwicklung anzupassen, um die Möglichkeiten des Internets optimal nutzen zu können. Die Zahlen bestätigen nochmals den relativ geringen Bedarf im klassischen Produktdesignbereich (16%).

Der Corporate Design Entwicklungsprozess wurde von vielen Unternehmen nicht nur mit der Erwartung einer Beratung in gestalterischer, sondern weitergehend mit einer konzeptionellen Beratung auch in unternehmerischer Hinsicht verknüpft. Grundsätzliche Fragen zum Unternehmensprofil, zur Positionierung im Markt und zur allgemeinen Kommunikationsstrategie wurden mehrfach als wichtige Anliegen genannt. Diese Erwartungen wurden nicht nur von den Unternehmensneugründungen (32 %) genannt, die sich durch die Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Designberatung nochmals eine kritische Überprüfung ihres Geschäftskonzepts erhofften. Auch ältere Unternehmen (40 % der beratenen Unternehmen sind seit mehr als 20 Jahren am Markt) erwarteten von dem Beratungsprojekt eine Analyse und Reflexion ihrer Position und darauf aufbauend eine strategische Beratung für den Einsatz geeigneter Kommunikationsmaßnahmen und das interne Designprozessmanagement.



Die maximal verfügbaren (teilgeförderten) fünf Beratungstage wurden nicht von allen Unternehmen in Anspruch genommen. Insbesondere Existenzgründer scheuten die Kosten und den Aufwand und beschränkten sich auf zwei bis drei Tage. Nichtsdestotrotz bekundeten nach Abschluss der Beratung 92% der Unternehmen, dass eine Fortsetzung der Zusammenarbeit mit dem vorgeschlagenen Berater geplant sei, bzw., dass sie zu einem späteren Zeitpunkt bei der Entwicklung von Einzelmaßnahmen wieder professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen würden.

Dieses eindeutige Ergebnis zeigt, dass im Zuge der Beratung die Entscheidungsfähigkeit der Unternehmen in gestalterischen Fragen erheblich gestärkt wurde, wofür zwei abschließende Urteile von Unternehmen repräsentativ genannt sein mögen: »Unser Unternehmen wird sich mit den erarbeiteten Ansätzen neu auf dem Markt positionieren« und »Auf dieser Grundlage lassen sich konkrete Designmaßnahmen aus einem schlüssigen Konzept ableiten.«

## Der Beratungsprozess

Die Auswertung der durchgeführten Unternehmensberatungen kann aufgrund des begrenzten Förderumfangs kaum konkrete gestalterische Ergebnisse präsentieren, da eine Umsetzung der in den Beratungen erarbeiteten Ansätze in der Regel erst im Anschluss an die Eingangsberatung erfolgte. Somit liegt hier der Schwerpunkt auf der Betrachtung des Beratungsprozesses. Was kann im Rahmen einer maximal fünf-tägigen Beratung geleistet werden, und welche Empfehlungen konnten den Unternehmen an die Hand gegeben werden?

Hinweise dafür geben die Beratungsberichte, die zum Abschluss der Zusammenarbeit für die Unternehmen erstellt wurden. Trotz der sehr unterschiedlichen Branchen, Betriebsgrößen und unternehmensindividuellen Konstellationen lassen sich für den Ablauf der Beratungen Konstanten benennen, die in ihrer Allgemeinheit u. a. aus Gründen der Vertraulichkeit abstrakt bleiben müssen, in der Besonderheit eines jeden einzelnen Unternehmens jedoch sehr konkret waren. Beratungsaufträge beispielsweise für Technologieunternehmen, die Produktneuentwicklungen zum Gegenstand haben, unterliegen notwendigerweise der Geheimhaltung und das konkrete Ergebnis wird erst mit der Markteinführung des Produktes sichtbar.

Bei Existenzgründern, die sich in Hinblick auf Design noch weitgehend als unbeschriebenes Blatt präsentierten, standen die klassischen Fragestellungen einer gestaltungsorientierten Unternehmensberatung im Vordergrund: Welche persönlichen Voraussetzungen bringt der Existenzgründer mit, die als Stärken kommuniziert werden sollten? Ist der vorläufig gewählte Firmenname prägnant und aussagekräftig? Wie stellt sich die Wettbewerbssituation/Marktlage dar, innerhalb derer sich das neue Unternehmen etablieren will? Wie kann sich das Unternehmen in diesem Umfeld positionieren und in gestalterischer Hinsicht individuell, angemessen und Erfolg versprechend präsentieren? Welche Kommunikationsmittel – und damit auch welche Ausgaben – sind am Anfang unverzichtbar?

Neben der strategischen Dimension war die realistische Festlegung operationalisierbarer Ziele (Termine, Kosten etc.) für Existenzgründer von besonderer Bedeutung. Kein Rundum-sorglos-Paket mit einem kompletten, aufwändig gestalteten Outfit war gefragt, das die in der Regel dünne Kapitaldecke des Unternehmens zum Einsturz bringt. Vielmehr war ein *Design-Masterplan* gewünscht, der die Elemente Farbe, Bild, Schrift und Form festlegt und eine realistische Planung, welche Kommunikationsmittel angepasst an die Geschäftsentwicklung zu welchem Zeitpunkt mit welchem Aufwand umgesetzt werden können und müssen.

Bei älteren, etablierten Unternehmen waren zwei grundsätzliche Ausgangsfragestellungen zu unterscheiden: Ging es einem Teil der Unternehmen vorwiegend um eine Überprüfung und Überarbeitung des bestehenden Designs ihrer Kommunikationsmittel oder Produkte, so standen für den anderen Teil der Unternehmen innerbetriebliche organisatorische und strukturelle sowie strategische Fragen im Vordergrund. Auch hier standen am Beginn des Beratungsprozesses wiederum die Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens und die aktuelle Position im Wettbewerb. Ergänzt wurde diese eher betriebswirtschaftlich orientierte Sichtweise durch eine kritische Bestandsaufnahme der bestehenden Gestaltungsqualitäten der Kommunikationsmittel, des Markenauftritts, der Produkte sowie der gestaltungsrelevanten innerbetrieblichen Entscheidungsprozesse und -strukturen.

Eine wesentliche Aufgabe der Berater bestand darin, in einem gemeinsamen Lernprozess mit den Entscheidungsträgern in den Unternehmen bestehende Strukturen zu erkennen und gegebenenfalls behutsam

aufzubrechen. Auf dieser Basis konnten notwendige strukturelle wie auch gestalterische Veränderungsprozesse angestoßen werden, wobei der *fremde* Blick des externen Beraters vielen Auftraggebern die kritische Bestandsaufnahme des Status quo erleichterte. Konkrete Empfehlungen für die zukünftige Designentwicklung standen häufig erst an zweiter Stelle und wurden als Aufgabenstellung für eine nachgeordnete konkrete Designarbeit formuliert.

Nicht immer entsprach dieser idealtypische Ablauf des Beratungsprozesses den in den Eingangsgesprächen geäußerten, sehr konkreten Forderungen der Unternehmen nach Überarbeitung der Firmenhomepage, Neugestaltung eines Katalogs, Entwicklung eines Flyers o. ä. Doch zeigten die Abschlussbefragungen auch dieser Unternehmen eine ganz eindeutig positive Einschätzung der Beratung.

»Wir wissen jetzt genauer, wo wir stehen und welche Richtung wir einschlagen wollen.« Dieses Statement eines alteingesessenen mittelständischen Technologieunternehmens, dessen ursprünglich geäußerte Erwartung an die Designberatung »eine moderne Außendarstellung« lautete, charakterisiert sehr gut das Ergebnis eines positiv verlaufenen Beratungsprozesses. In einem gemeinsamen Arbeitsprozess mit den Entscheidungsträgern des Unternehmens wurden Zukunftsstrategien entwickelt, die erwarten lassen, dass eine mittel- bis langfristige Umsetzung der Gestaltungsempfehlungen im Rahmen der unternehmerischen Eigenverantwortung mit Engagement verfolgt wird.

### **Erfolgsfaktoren: Einblick und Ausblick**

Als wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen des Beratungsprojekts kann die Auswahl der Berater benannt werden. Im Rahmen des Projekts wurden insgesamt 20 unterschiedliche Berater entsprechend der Firmenprofile und speziellen Anforderungen ausgewählt. Davon ausgehend, dass kleinen und mittleren Unternehmen in der Regel ein spezialisiertes Wissen über Design und insbesondere der Überblick über das Angebot an geeigneten Beratern fehlt, sind neutrale Empfehlungen, wie sie im Rahmen des Projekts gegeben werden konnten, von ganz besonderer Bedeutung.

Diese Auswahl ist nach den bisherigen Erfahrungen mit entsprechenden Datenbanken zwar zu unterstützen; doch eine gute Auswahl setzt in großem Maße persönliche Kenntnisse und Erfahrungen voraus. Datenbanken

können nicht mehr sein, als ein neutrales Tool, das allgemeine Informationen über Designdienstleister bereitstellt, die in ihrer Vielfalt aber häufig mehr Verwirrung stiften als Orientierung bieten. Allein in Berlin werden in einschlägigen Datenbanken wie z. B. [www.designszeneberlin.de](http://www.designszeneberlin.de)<sup>3</sup> 1.520 Designer und Designbüros genannt. Über die Qualität der in den Datenbanken enthaltenen Informationen und über die Objektivität der Darstellung der Qualifikationen der Designdienstleister ist damit noch keine verbindliche Aussage getroffen. Eine entsprechende skeptische Einschätzung und Ratlosigkeit wurde von den meisten Unternehmen geäußert.

Der für eine erfolgreiche Beratung unverzichtbare Faktor des Vertrauens in die fachliche und auch in die menschliche Integrität des Beraters muss auf anderem Wege aufgebaut werden. Anforderungsprofile und Qualifikationen können in einem aufwändigen Prozess geprüft und abgefragt werden, den jedoch KMU in der Regel scheuen. Es sind aber nicht allein objektive Kriterien, die für eine erfolgreiche Arbeit entscheidend sind, es ist sowohl die gemeinsame Sprache, die Unternehmer und Berater sprechen müssen, als letztendlich auch die viel beschworene Chemie, die stimmen muss.<sup>2</sup>

Ausnahmslos von allen Unternehmen wurden die sehr gute und harmonische Zusammenarbeit, die Professionalität der Berater und die Systematik des Beratungsprozesses hervorgehoben, die als Initialzündung für die visuelle (Neu-)strukturierung und auch für betriebsorganisatorische Maßnahmen diente. Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass erst die Beratung ein grundlegendes Verständnis dafür geschaffen habe, dass Designdienstleistungen sehr viel mehr Potentiale enthalten, als »einfach nur ein bisschen hübsch machen«, wie es in einem Beratungsbericht genannt wurde.

Vielfach gewünscht wurde ein größerer Förderumfang, da in maximal fünf Tagen in der Regel keine Umsetzung der Beratungsergebnisse möglich war. Da aber fast ausnahmslos alle Unternehmen eine Weiterarbeit mit *ihren* Beratern vereinbarten, um konkrete Umsetzungsschritte zu realisieren, kann das didaktische Ziel des Projekts im besten Sinne als erreicht betrachtet werden: Mit dem Projekt konnte erfolgreich der Anstoß gegeben werden, weitere Investitionen in Design im Rahmen der betrieblichen Eigenverantwortung zu tätigen.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu den Beitrag von Holger Hase, S. 40ff.

<sup>3</sup> Stand: 10.10.2007

Das Projekt bot den Unternehmen die Chance, einen fundierten Analyseprozess und einen Lernprozess zu durchlaufen, der nach einhelliger Erfahrung von Designern häufig an eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten insbesondere von KMU scheitert. Davon ausgehend konnte eine Basis für konkrete Designmaßnahmen geschaffen werden, die dann schrittweise umgesetzt werden können. Somit konnte in dem Projekt *Design Management für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin* der Teufelskreis von unkoordinierten Ad-hoc-Entscheidungen durchbrochen werden, die langfristig für die Unternehmen unnötig kostenintensiv sind und gleichzeitig die Potenziale des strategischen Einsatzes von Design nicht nutzen.

Das Förderprojekt war für die Unternehmen ein Anstoß, sich konkret auf grundsätzlicher Ebene an das Thema Design heranzuwagen. Dabei war in der Regel das Angebot ausschlaggebend, eine kompetente Unterstützung bei der Auswahl der Berater zu erhalten. Ein zusätzliches Plus war die Teilförderung des marktüblichen Honorars. Ein positiver Aspekt ist sicherlich auch in der zeitlichen Begrenzung des Beratungsprojekts zu sehen, da es interessierte, aber unentschiedene Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitfensters zwang, eine Entscheidung für oder gegen eine Beratung zu treffen.





**Prof. Birgit Weller**  
ist Produktdesignerin und seit 1994 Professorin für Industrial Design an der FH Hannover. Nach dem Diplom 1985 an der Kunsthochschule Berlin arbeitete sie als Designerin bei LEW/AEG Transportation. Seitdem ist sie in den Bereichen Transportation-, Investitions- und Konsumgüterdesign, Ausstellungsgestaltung und Designberatung tätig. Sie arbeitet seit 2005 im internationalen Netzwerk INAREA. Birgit Weller ist international u. a. als Referentin in Indien, Frankreich, Finnland, China und den Niederlanden tätig. Seit 2002 ist sie Vorstandsmitglied des Internationalen Design Zentrums Berlin.

## Birgit Weller

# Erfolg ist messbar

Dass man mit Luftballons Nüsse knacken kann, ist an sich überraschend. Dass ein Unternehmen wie die troika domovari GmbH jedoch durch die innovative Idee des Designstudenten Ralf Webermann aus Hannover in sechs Jahren mehr als 115.000 Stück des Nussknackers Ray verkaufen konnte, zeigt, Designinnovation bringt Markterfolge. Auch andere Unternehmen wie Lamy, Apple, Interlübke, Liebherr und viele andere beweisen es: Design bringt Erfolg.

Doch was heißt Erfolg, und wie lässt er sich messen, und wo liegen Erfolgspotenziale durch Design?

Dieser Beitrag wird an Beispielen belegen, dass sich die professionelle Zusammenarbeit mit Produktdesignern auf unterschiedlichen Ebenen lohnt.

## Erfolg

Erfolge können nur durch planvolles Handeln erzielt werden. Das definierte Ziel dieses Agierens wird der Maßstab für die Bewertung von Erfolg sein. Dazu ist es nötig, die kurzfristigen und langfristigen sowie die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu kennen.

Die Ziele von Unternehmen sind sehr differenziert. Einige mögliche Zielsetzungen sind:

- 
- den Markenwert des Unternehmens ausbilden, sichern oder steigern
  - vorhandene und neue Technologien effizient nutzen
  - eine Zeitersparnis in den Entwicklungsprozessen und der Produktion realisieren
  - Umsatzsteigerungen erzielen
  - neue Märkte durch Produktinnovationen erschließen
- 

Dies sind nur einige Ziele, weitere können in fast unendlicher Zahl aufgeführt werden. Dabei sind die langfristige Stärkung des Unternehmens und wirtschaftliches Wachstum das höchste Ziel. Doch schon jeder Einzelschritt kann den Weg zum Erfolg ebnen.

Was leistet in diesem komplexen Feld Design – insbesondere Produktdesign? Durch die branchenübergreifende Verknüpfung von hoch spezialisiertem Know-how in den Bereichen Technik, Marketing, Ökonomie, Ökologie, Kultur und Gestaltung stellt Produktdesign die fachliche Kompetenz zur Verfügung, sehr komplexe Aufgabenstellungen im Sinne des Unternehmens zu bearbeiten und effizient erfolgreiche Lösungen zu generieren.

In der öffentlichen Kommunikation wird Design häufig auf die Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes und somit auf formale Aspekte reduziert. Produktdesign lässt sich jedoch besser in der angelsächsischen Definition von Design erklären. Hier werden die technisch-konstruktiven Aspekte der Gestaltung prozessorientiert einbezogen. Design ist ein Prozess, der Produkten oder Dienstleistungen eine adäquate Gestalt und Funktion gibt. Die möglichst frühe Einbeziehung sichert angepasste und konzentrierte Aufgabenstellungen und Zielsetzungen. Design ist heute in der Produktentwicklung ein unentbehrliches innovatives strategisches Element.

Dies beweist die erste Studie über das Designbewusstsein österreichischer Unternehmen, die österreichische Designleiter aus dem Jahr 2006<sup>1</sup> oder ähnliche Studien, die in Schweden, Norwegen, Dänemark oder Großbritannien gefertigt wurden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Departure GmbH: Die österreichische Designleiter, Wien 2006, [www.departure.at](http://www.departure.at).

Bei der österreichischen Studie wurden 1.000 kleine und mittelständische Unternehmen über den Einsatz von Design und dessen wirtschaftliche Wirksamkeit befragt. Das Ergebnis ist in seiner Eindeutigkeit überzeugend:

72% gaben an, dass Design die Profitabilität ihres Unternehmens erhöht hat. Die Zahlen der schwedischen Studie sind noch eindeutiger: Unternehmen, die Design als Strategie im Entwicklungsprozess nutzen, weisen ein jährliches Umsatzplus von 9% auf, während die Umsätze von Unternehmen ohne Designstrategie maximal um 7,4% wuchsen. Unternehmen, die Design als Strategie einsetzten, sind darüber hinaus innovativer, konkurrenzfähiger und haben höhere Exportzahlen. Die Studie des britischen Design Councils über den wirtschaftlichen Nutzen von Design 2004 belegt diese Aussagen. Hier wurden 63 Unternehmen über 10 Jahre beobachtet. Die designorientierten Firmen hatten eine deutlich höhere Wertschöpfung und erzielten überdurchschnittliche Erfolge an der Londoner Börse.

Die Studien zeigen es: Firmen, die Design als komplexe Disziplin in ihrem Unternehmen vernetzen, sind besser positioniert und profitabler.

In der Automobilindustrie ist es selbstverständlich, designorientiert zu wirken. So unterscheiden sich die Plattformen nur durch die verschiedenen Designqualitäten. Diese berücksichtigen die Bedürfnisse und Ansprüche der jeweiligen Nutzer. Ein Auto ohne Design ist nicht mehr vorstellbar. Aber wie effektiv ist es, in Kosten für Designer zu investieren, zum Beispiel bei der Gestaltung von Akkuschraubenziehern, Schweiß- oder Reinigungsgeräten? Die folgenden Beispiele verdeutlichen die Effizienz von Designmaßnahmen in unterschiedlichen Bereichen.

### **Kontinuierliche Innovation sichert die Marktposition**

Die Firmengeschichte und die weltweit führende Position der Kärcher GmbH & Co. KG zeigen, dass Unternehmen durch stringentes Agieren ihre Stellung im Markt über Jahrzehnte sichern können. Kärcher entwickelt und verkauft Kehr-, Scheuer- und Saugmaschinen, Autowaschanlagen und Reinigungsmittel. Die RAL 1018 zinkgelb-matten Geräte stehen für Qualität. »82 Prozent aller Geräte, die Kärcher vertreibt, sind vier Jahre oder jünger.«<sup>2</sup> Allein im letzten Jahr hat das Unternehmen

---

<sup>2</sup> Angeloulou, Alexia, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.09.2006, S. 18.

mehr als 80 Geräte auf den Markt gebracht. Die konsequente Designstrategie des Unternehmens, verknüpft mit unzähligen Patenten, führt dazu, dass Kärcher sich auf diese Weise gegen Kopien der Konkurrenz schützt. Sie können dem Entwicklungstempo nicht so schnell folgen. »Innovation ist die beste Waffe gegen Billigkopien«<sup>3</sup> sagt der Geschäftsführer Hartmut Jenner. 75 % Auslandsanteil, Tendenz steigend, sind nur möglich, da das Unternehmen die Vielfalt der Reinigungsgewohnheiten der Welt im Fokus hat und dem Kunden entsprechende technische und gestalterische Lösungen anbietet.



## Technologien effizient nutzen

Die HOMAG Gruppe gehört zu den Weltmarktführern bei Maschinen, Anlagen und Systemen für die Holzbearbeitung. Das Designbüro Design Tech<sup>4</sup> gestaltete Holzbearbeitungsmaschinen für dieses Unternehmen. Das strategische Agieren des Designbüros beinhaltete auch das Streben nach effizienter Serienproduktion. Dazu wurden die technisch-technologischen Aspekte untersucht und optimiert. Als Ergebnis des Designprozesses ergab sich unter anderem, dass die Holzbearbeitungsmaschinen nicht mehr drei-, sondern nur noch zweifach lackiert werden. Das Unternehmen spart durch diese Maßnahme rund eine Million Euro jährlich in der Produktion und zusätzlich wurde die Corporate Identity einprägsamer.<sup>5</sup> Dieses Beispiel verdeutlicht, welches Optimierungspotenzial im Projektentwicklungsprozess liegt. Die Möglichkeiten der Kostenreduzierung sind sehr vielfältig. Stets gilt es, in den Bereichen Fertigungs- und Montageoperationen, Materialeinsatz und Bauteilzahl, Lager- und Transportaufwand oder Recycling und Entsorgung die Kosten zu reduzieren oder günstig zu gestalten.<sup>6</sup>

## Zeitersparnis in den Entwicklungsprozessen

Nur die möglichst frühe Einbeziehung der Designer in den Entwicklungsprozess ermöglicht einen effizienten und erfolgreichen Projektprozess, der erst in der Serienproduktion endet. Designleistungen werden nur dann Gewinne für das Unternehmen generieren, wenn alle projektrelevanten Informationen vorliegen: Anforderungen des Kunden, Nutzungssituation, Technik, Herstellung, Vertrieb, Wettbewerbsposition, Unternehmensstrategie, Corporate Identity, Termine, geplante Entwicklungskosten, Schutzrechte usw. Eine große Dialogfähigkeit und das gegenseitige Vertrauen in die Kompetenz der Partner ist die Voraussetzung für systematisches Design.

<sup>3</sup> Angeloulou, Alexia, op. cit., 2006.

<sup>4</sup> Design Tech, Jürgen R. Schmid, Ammerbuch, [www.designtech.eu](http://www.designtech.eu) und [www.designtechschmid.de](http://www.designtechschmid.de).

<sup>5</sup> [www.designtech.eu](http://www.designtech.eu) und [www.designtechschmid.de](http://www.designtechschmid.de).

<sup>6</sup> Vgl. Kalweit, Andreas | Paul, Christof | Peters, Sacha | Wallbaum, Reiner (Hg.): Handbuch für technisches Produktdesign, Springer, 2006.

In einem Forschungsprojekt der Fachhochschule Hannover, Fachbereich Produktdesign, wurden in Zusammenarbeit mit Komatsu/Hanomag in nur fünf Monaten erfolgreiche Konzepte entwickelt. In enger Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsleiter und Mitarbeitern des Praxispartners entstanden zwei Kabinenkonzepte, deren Ergebnisse in den wichtigsten Märkten Asiens, in Europa und den USA zum Patent angemeldet wurden. Völlig neue Steuerungskonzepte und ein hängender Sitz bieten Vorteile im Unfallschutz, bei der Reinigung, dem Raumbedarf sowie der Übersichtlichkeit und ermöglichen ermüdungsfreies, sicheres Arbeiten mit hohem Komfort. Durch die frühe Überprüfung der Designideen auf ihre Plausibilität und Realisierbarkeit durch die Erstellung von 1:1-Modellen und den Einsatz von Konstruktionssoftware konnten die Entwicklungszeiten verkürzt werden.<sup>7</sup>

## Umsatzsteigerung

Ziel jedes Unternehmens in seiner Erfolgsstrategie ist eine Umsatzsteigerung. Die konsequente Einbeziehung von Design führt oftmals zu außergewöhnlichen Ergebnissen:

Der erfahrene Hersteller von Schweiß- und Schneidgeräten Rehm konnte mit seinem durch das Designbüro Design Tech<sup>8</sup> neu gestalteten Schweißgerät ein Umsatzwachstum von 40% verzeichnen. Möglich wurde dies durch weitreichende Maßnahmen: Das Gerät wurde in seiner Größe auf Aktenkofferformat verkleinert. Sein Gewicht wurde durch den Einsatz eines Kunststoffgehäuses anstelle einer Blechkonstruktion reduziert. Der Technologiewechsel in der Gehäuseherstellung eröffnete für die Gestaltung neue Spielräume, und so konnte die Bedienung sicherer und einfacher gemacht werden. Das Schweißgerät überzeugte die Kunden durch funktionale und ästhetische Qualität und führte zu einer deutlich besseren Marktakzeptanz.<sup>9</sup> Ein ähnliches Beispiel ist der vom gleichen Büro gestaltete Akkuschaubenzieher Power-Grip für Metabo. Statt der geplanten 20.000 Stück wurden schon im ersten Jahr 150.000 Stück verkauft. Dies entspricht einer Steigerung von 750% gegenüber den Erwartungen! Das Designhonorar in Höhe von ungefähr 50.000 Euro hat sich somit schon in kurzer Zeit amortisiert.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Fachhochschule Hannover, Fakultät III, Produktdesign: Prof. Gunnar Spellmeyer, Prof. Birgit Weller.

<sup>8</sup> Design Tech, Jürgen R. Schmid, Ammerbuch, [www.designtech.eu](http://www.designtech.eu).

<sup>9</sup> Vgl. Impulse 01/2005, S. 44, [www.designtech.eu](http://www.designtech.eu).

Doch lohnt sich Design nicht nur im Bereich des klassischen Produktdesigns. Verpackungsgestaltung ist häufig noch ein Stiefkind in der ganzheitlichen Betrachtung von Produkten. Dabei zeigt sich gerade in der Kosmetikindustrie, wie entscheidend die Designlösung für die Akzeptanz und die Wirtschaftlichkeit eines Produktes ist. Dazu ist ein differenziertes Verpackungsmanagement notwendig: Marke, Produkt, Distribution, Logistik und Zielgruppe dürfen in keinem Fall isoliert betrachtet werden. Das Designunternehmen DieterBakicEnterprises ist Verpackungsspezialist für die Kosmetikindustrie. Durch eine umfassende Annäherung an die Verpackungsprobleme und -akzeptanz der Marke Joiko (Shiseido Unternehmensgruppe) gelang es in nur acht Monaten, eine neue Verpackungsserie fast zu 100% umzusetzen. Das Schlüsselement der Serie ist eine asymmetrische Flasche, die durch Positionsveränderung, Farbcodes und Größenveränderung variiert wird. Es gelang, eine Standardlösung zu generieren, die die großen Potenziale zur Beschleunigung von Entwicklungszyklen nutzt. Somit entstand eine Verpackung, die preisbewusst entwickelt wurde und produziert wird und zusätzlich eine so hohe Kundenakzeptanz aufweist, dass der Umsatz überdurchschnittlich stieg.<sup>11</sup>

## Neue Märkte durch Produktinnovationen erschließen

Wer kennt heute nicht die Produktvielfalt um das Ursprungsprodukt iPod? Apple ist es gelungen, mit einer Produktinnovation in der Nutzerfreundlichkeit und in der Gesamtanmutung den MP3-Player als festen Bestandteil in unserer Gesellschaft zu etablieren. Mit dieser Produktinnovation haben sich vielfältige neue Märkte erschlossen, denken wir nur an iTunes- oder iPod-Hi-Fi-Produkte. Es entstand ein völlig neuer Markt; die Musikindustrie wurde nahezu revolutioniert.

Heute ist für die Positionierung neuer Produkte auf dem Markt Innovation eine Voraussetzung. Dass dies möglich ist, beweist auch das Beispiel von James Dyson. Die Wiederbelebung eines beutellosen Staubsaugers mit einer Zyklontechnologie veränderte den Staubsaugermarkt seit den 90er Jahren. Ein Markt, der unter traditionsreichen Unternehmen aufgeteilt schien. 1992 wurde die Produktion aufgenommen, schon 2004 besaßen 40% der über 16-jährigen Briten einen Dyson und das Unternehmen ist

---

<sup>10</sup> Vgl. Macher des Monats, in: Impulse 05/2003, [www.designtech.eu](http://www.designtech.eu).

<sup>11</sup> Vgl. PackReport, 1.–2. Februar 2007, S. 22ff; Siehe auch: DieterBakicEnterprises GmbH – Munich / Germany, [www.bakic.com](http://www.bakic.com).



heute Marktführer in Großbritannien.<sup>12</sup> Heute verkauft Dyson in mehr als 40 Ländern. Das eigenständige Design mit der damals sehr ungewöhnlichen Formensprache und Farbigkeit beeinflusste nachhaltig die heutige Gestaltung von vielen Produkten.

### Fazit

Die Beispiele verdeutlichen: Erfolg von Design lässt sich messen. Entscheidend ist immer das Ziel jeder Entwicklung, und so unterschiedlich diese Ziele formuliert sind, so unterschiedlich ist das Maß des Erfolgs. »Die Wirksamkeit einer Idee, einer Innovation wird durch die effiziente Realisierung gültig. Der Erfolg wird von einer gelungenen Verknüpfung der einzelnen Lösungen auf diesen Ebenen getragen. Das Ergebnis eines intensiven Entwicklungsprozesses mündet dann in einem bestenfalls über Jahre sehr erfolgreichen Produkt am Markt.«<sup>13</sup>

Möglich wird Erfolg nur, wenn die Grundvoraussetzungen erfolgreichen Designs gegeben sind: frühe Einbeziehung, eindeutige Zielformulierungen, interdisziplinärer Gedankenaustausch, Zusammenarbeit und Akzeptanz. So kann sich eine fruchtbare Beziehung zwischen Designern und Unternehmen entwickeln, die geprägt ist von Respekt und Vertrauen – den Garanten für Erfolg.

---

<sup>12</sup> Vgl. Dyson, James: *Sturm gegen den Stillstand*, Hamburg: Hoffmann und Campe, 2004, S. 9.

<sup>13</sup> Weller, Birgit | Spellmeyer, Gunnar: *Fachhochschule Hannover, Produktdesign, Initiating Design*, S. 19.



Prof. Dr. Holger Hase  
(Vita siehe Seite 6)

---

Holger Hase

## Designentwicklung mit externen Partnern

Für alle Unternehmen gilt gleichermaßen, dass sie, eingebettet in ihre jeweilige Umwelt, ihre Produkte und Dienstleistungen, ihre kommunikativen Inhalte und Darstellungen, ihre Identität oder ihre Marken marktorientiert und betriebswirtschaftlich einsetzen und ausbauen.

Dabei erfüllt Design in allen seinen Aspekten zahlreiche Aufgaben:

- 
- als Resultat: Artefakt industrieller Formgebung oder kommunikativer Ausdrucksformen mit Attraktivität und Funktionalität für Zielgruppen und Nutzer
  - als Funktion: Repräsentation und Identifikation von Produkten, Leistungen, Marken und Unternehmen
  - als Prozess: Entwicklung, Aufbau und Pflege von Gestaltungsformen, Ausdrucksweisen und Gestaltungsurteilen
  - als Planung: Entwurf visuell ästhetischer, funktionaler, symbolischer und praktischer Leistungen für ein Unternehmen und seine Märkte
  - als Organisation: Festlegen von prozessualen und institutionellen Regeln, nach denen sich Gestaltung und Erkennen im Ganzen vollziehen
- 

Im Folgenden sollen einige Eckpunkte der Arbeit von Unternehmen und Designern formuliert sowie mögliche Problematiken aufgezeigt werden. Besonderes Augenmerk liegt auf der Zusammenarbeit kleiner und mittlerer Unternehmen mit externen Designern und Designbüros.

Eine systematische Design Management-Arbeit in Unternehmen besteht im Wesentlichen aus folgenden Bestandteilen:

- 
- a) Auswahl geeigneter Designer oder Designbüros
  - b) Handlungs- und Gestaltungsfaktoren
  - c) Stufen der Designentwicklung
  - d) Prozess der Designentwicklung
  - e) Ziele eines Designentwicklungsprozesses
  - f) Methoden der Designentwicklung
  - g) Bewertung, Qualitäten, Urteile, Kontrolle
- 

### a) Auswahl geeigneter Designer oder Designbüros

Die Wahl eines Designpartners sollte systematisch und überlegt erfolgen. Ein erster Katalog der benötigten Leistungen bzw. der dringenden Bedürfnisse sollte erstellt werden. Damit kann ein erstes generelles Anforderungsprofil an den zukünftigen Designer fixiert werden.

Meyer-Kortwig<sup>1</sup> nennt folgende Anforderungen an Designer

- 
- Design induzierte Anforderungen: Handschrift, Aktualität, Popularität, Erfahrung, Fähigkeiten, Marktkennntnis
  - Prozess induzierte Anforderungen: Integrationsfähigkeit, Kommunikation, Zeit, Erfahrungen
  - Entgeltanforderungen: Honorarsätze, Pauschalen, Lizenzgebühren, Fremdkosten und Eigenleistungen
- 

Eine Vielzahl von Designern, Designbüros, Designagenturen und Kreativadressen bieten unterschiedlichste Leistungen, teils als Spezialisten, teils als Generalisten, an. Als Informationsquellen für die Auswahl eines Gestaltungspartners lassen sich Fachzeitschriften, Designjahrbücher, Wettbewerbsdokumentationen, Anzeigen, Design- und Designerverzeichnisse in gedruckter Form oder online nutzen. Zudem stehen Messen, Fachkonferenzen, Fachkongresse, Designzentren, Designforen und Berufsverbände für die Recherche zur Verfügung.

Weiterhin bieten Besichtigungen vor Ort, Auftritte im Internet, Medienberichte und allgemeines Informationsmaterial der Büros eine erste

---

<sup>1</sup> Vgl. Meier-Kortwig, H.J.: Design Management als Beratungsangebot, hg. v. Rat für Formgebung, Köln 1997, S. 84.

Auswahlgrundlage. Unter Berücksichtigung der oben stehenden spezifischen Anforderungen kann so eine Wahl eines Designers bzw. einer engeren Gruppe von Designern getroffen werden.

Eine Verdichtung sollte zu einer praktikablen Auswahlgröße führen. Vielfach werden drei bis maximal fünf Designunternehmen in die engere Wahl gezogen. Die Größe bestimmt sich aus operational möglichen persönlichen Kontaktaufnahmen und Gesprächsterminen, die entweder im zu beratenden Unternehmen oder im Designbüro durchgeführt werden.

In Vorgesprächen sollte Folgendes über den Designer oder das Designbüro in Erfahrung gebracht werden:

- 
- Unternehmensstruktur mit Gründungsjahr und Größe (Umsatz, Personal, Auszeichnungen)
  - Unternehmensphilosophie und Gestaltungsansatz
  - Gestaltungsgebiete mit angebotenen Leistungen
  - Erfahrungen in bestimmten Branchen, Unternehmensformen und Tätigkeitsbereichen
  - Nachprüfbare Referenzen, bei denen eine vergleichbare Problemstellung bereits bewältigt wurde
  - Gestaltungssprache und -ausdruck, Interpretations- und Durchsetzungsfähigkeit (diesem Punkt sollte besondere Beachtung geschenkt werden)
  - Weite des Leistungsspektrums (Analyse, Kreation, Umsetzung, Implementierung, Betreuung etc.)
  - Qualifikation der Mitarbeiter, besonders derjenigen, die im Projekt eingesetzt werden sollen
  - Regionale Präsenz (Niederlassungen) oder internationale Verbindungen
- 

In einem weiterführenden Gespräch zwischen Auftraggeber und Designer sollte das Projekt oder die Aufgabenstellung ausführlich behandelt werden: Wie will der Designer, das Büro vorgehen? In welche Phasen sollte das Projekt sinnvoll aufgeteilt werden? Welche Ergebnisse werden erwartet? Unter welchen Konditionen und Erwartungen wird die Leistung erbracht? Der Designer sollte dazu das Unternehmen persönlich kennen lernen und die Problemstellung einschätzen können.

Ein nächster Schritt zur Auswahl ist eine Aufforderung zur Angebotsabgabe. Sie bedingt meist persönliche oder telefonische Rückfragen. Die Angebote sollten schriftlich übermittelt oder, je nach Komplexität des Projekts, persönlich präsentiert und erörtert werden. Bei diesen Angebotspräsentationen sollten bereits die Gestalter anwesend sein, die später in das Projekt einbezogen werden.

Neben den sachlichen Komponenten sollten Vertrauen und gegenseitiges Verständnis stehen. Wenn die *Chemie stimmt*, eine gemeinsame Sprache gefunden wurde und in der Interpretation der Aufgabe Einigkeit herrscht, sind wesentliche Schritte für eine Auswahl getan.

Folgende Anhaltspunkte sollten bei der endgültigen Entscheidung eventuell in Form einer Checkliste berücksichtigt werden:

- 
- Erfahrung und Reputation des Designers
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Qualität der überprüfbaren Referenzen
  - Branchenspezifische und -übergreifende Kenntnisse
  - Fachliche Qualifikation des Designers und seiner Mitarbeiter
  - Persönliche Überzeugungskraft des Designers
  - Sympathie und Vertrauen zu dem vorgesehenen Projektteam
  - Problemverständnis des Designers
  - Etwaige Preise und Auszeichnungen
  - Fundiertes und sachgerechtes Angebot
  - Terminplanung (Detaillierung, Abschätzung des Zeitrahmens)
  - Vorschläge zur Projektorganisation (Teambildung, Fortschrittsdokumentation, eventuell bei langfristigen Projekten regelmäßige Gespräche, Darstellungen des Projektfortschritts und Einbeziehung von Führungskräften und Mitarbeitern etc.)
  - Honorare, Nebenkosten und eventuelle Fremdkosten
  - Zahlungstermine
  - Preis-Leistungs-Verhältnis
  - Formulierung von Qualitätsstandards und Anerkennung allgemeiner Regeln, z. B. von Verbänden.
- 

Hat das Unternehmen aus der Anzahl der Büros seinen Partner für die Entwicklung ermittelt, sollten sich beide Parteien über grundsätzliche Positionen im Ablauf der Designrealisierung klar werden.

## b) Handlungs- und Gestaltungsfaktoren

Zwischen Unternehmen und Designer entsteht notwendigerweise eine Zusammenarbeit, die weit über das übliche Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer hinausgeht. Es ist zumeist nicht nur der Einkauf einer kreativen Lösung, sondern eine gemeinsame Entwicklung von Gedanken, Lösungen und Umsetzungen, die weit in das Unternehmen hineinreicht.

In der Zusammenarbeit von Unternehmen und Designern sind insbesondere bei externen Partnern mehrere Komponenten oder Faktoren zu berücksichtigen, die letztlich den Erfolg der Zusammenarbeit mit bestimmen.

Drei Bereiche, die für den Ablauf und das Ergebnis relevant sind, zeichnen sich durch Handlungs- und Gestaltungsfaktoren der Beteiligten aus.

### Aspekte aus der Sicht und in der Verantwortung des Designers

Der Designer sollte bei der Planung eines Projektes damit beginnen, die Beratungsreife und Entscheidungskompetenz der Führungskräfte und Entscheidungsträger im zu beratenden Unternehmen zu ermitteln. Er sollte seine Vorgehensweise auf die Problemlösungs- und Kooperationsfähigkeit des Unternehmens ausrichten. Eventuell muss durch eine entsprechende Intervention des Designers ein ausreichendes Niveau im Unternehmen hergestellt werden. Gerade in der Anfangsphase einer Entwicklungsaufgabe wird der Grundstein für Erfolge oder Misserfolge gelegt, und die Auswirkungen von Missverständnissen und Fehlern können weit reichend sein.

Der Designer übernimmt Verantwortung für das Machbare, das Umsetzbare und das *Angestrebte*. Dabei muss der Designer zwei wesentliche Aufgabenbereiche parallel verfolgen und entwickeln.

Einerseits trägt er die Verantwortung für relevante Lösungen und Erscheinungsformen. Durch seine Handschrift und Arbeitsweise liefert er den visuellen Ausdruck vielfältigster Produkte, Kommunikationsmittel, Architekturen, medialer Auftritte und Erscheinungsformen. Andererseits erfüllt er aber auch die Aufgabe eines Beraters und Entwicklers, dessen gestalterische Arbeit sich an den betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Anforderungen des Auftraggebers orientiert und der die Grenzen des Vorschlagbaren und Umsetzbaren erkennt und berücksichtigt.

Operationalisierbare Ziele (Sachziele, Termin- und Kostenziele) dienen einer qualifizierten Vorbereitung und ebnen den Weg zur Übereinstimmung von Designleistungen und Klientenerwartungen. Dies ist besonders im Rahmen der Implementierung vorgeschlagener Maßnahmen und deren Realisierung unerlässlich.

Der Nachvollziehbarkeit von Ideen und Lösungen dienen dokumentierte Präsentationen, Berichte oder schriftliche Konzepte. Unerlässlich ist ein enger Kontakt mit der Geschäftsleitung und den Verantwortlichen. Dabei muss durchaus begründet darauf hingewiesen werden, dass nicht alles im kreativen Arbeitsbereich quantifizierbar ist und mitunter Neues und Unerwartetes nicht nur spontane Akzeptanz erzeugen, sondern Überzeugung und Vertrauen wichtig sind.

### **Aspekte aus der Sicht und in der Verantwortung des Unternehmens**

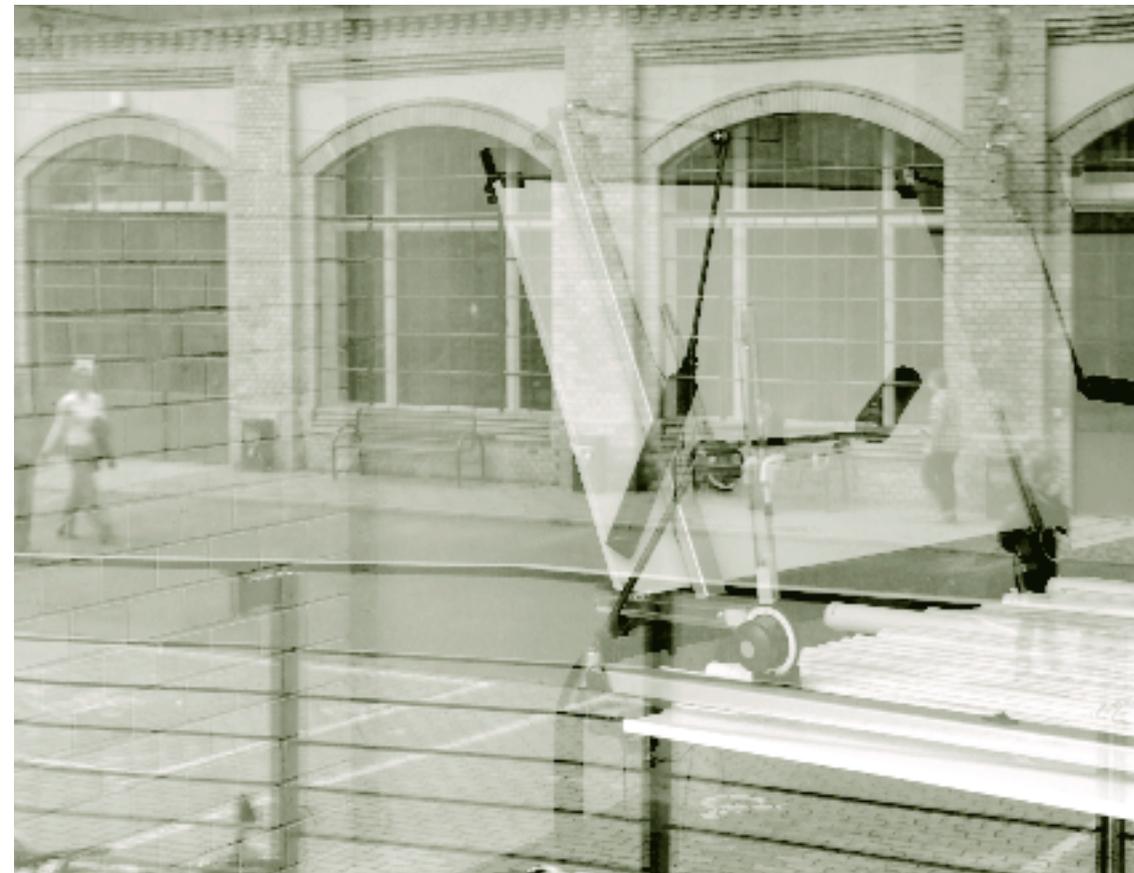
Eine Zusammenarbeit verlangt nicht nur die Motivation beim Designer als Partner und Leistungsträger, sondern auch im beauftragenden Unternehmen muss ein hohes Maß an Engagement erbracht werden. Neben finanziellen müssen vor allem auch personelle Ressourcen bereitgestellt werden. Der Zeitpunkt und der Inhalt der Gestaltungsarbeit müssen sorgfältig überlegt sein und sollten im Unternehmen breite Zustimmung finden. Um die notwendigen Voraussetzungen für einen Leistungserfolg zu schaffen, muss die Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen, zum Wandel und zur aktiven Mitarbeit im Entwicklungsprojekt erlangt werden.

Es sollten vom Unternehmen Teilaufgaben festgelegt werden. Sie dienen einerseits als zeitbezogene, kostenbezogene oder sachbezogene Meilensteine, an denen die Leistung sich hinsichtlich der erreichten Ergebnisse messen lässt. Andererseits helfen sie, die gestalterische Ausdruckskraft und die Innovationshöhe in Teilergebnissen zu bewerten und gegebenenfalls korrigieren zu können. Ein Zuviel an Korrektur ist dabei aber ebenso schädlich, wie ein Zuwenig. Etwaige Abweichungen sollten von Designer und Unternehmen gemeinschaftlich erkannt und geeignete Maßnahmen ergriffen werden.

Von besonderer Bedeutung sind das Engagement und die Unterstützung der Unternehmensleitung. Mit dem *Top Management Commitment* für das Projekt und die verfolgten Ziele wird gezeigt, dass die Geschäftsleitung (der Unternehmer) als Macht- und Prozesspromotor hinter dem Projekt steht. Klare Absprachen im Unternehmen sollten klären, wer wann welche Rolle zu erfüllen hat. Von der Unternehmensseite sollten die Bereitschaft

zur erforderlichen Flexibilität und der Wille zu Veränderungen deutlich spürbar sein. Spannungen und Meinungsverschiedenheiten sollten ausgehalten, artikuliert und positiv gelöst werden.

Dabei sollte nicht unerwähnt bleiben, dass sich Designprojekte oftmals als Entwicklungsprojekte darstellen, den Faktoren Zeit und Veränderung muss Raum gegeben werden. Ebenfalls sollten die Erwartungen an die Ergebnisse eine klare Abgrenzung haben. Wirtschaftliche Erfolge, die mit Design erzielt werden sollen, können durch andere Fehler im betrieblichen Ablauf konterkariert werden. Und Gestaltung verfehlt ihre Wirkung bei anderweitigen betrieblichen Mängeln und Defiziten.



### Aspekte der Gestaltung als Fremdleistung

Wenn über die Arbeit von Designern gesprochen wird, steht zumeist die Leistung für Märkte, Konsumenten, für den Nutzen und die Werte für Endverbraucher oder Unternehmenszielgruppen im Vordergrund. Allerdings steht der Designer in einem immanenten, sich aus der Struktur der Auftragsarbeit ergebenden Konflikt.

Der Designer unterliegt mit dem Designprozess und der Designentwicklung ursächlich und direkt der Bewertung durch den Auftraggeber. Der Auftraggeber wird als letztlich für das Unternehmen Verantwortlicher eher konservativ handeln und Freiheitsgrade der Gestaltung eingrenzen. Demgegenüber stehen der Anspruch und die Erfahrung des Designers, dass Lösungen und Ideen der Gestaltung im Bewertungsfokus der Zielgruppen und Nutzer sind, so dass sich komplexe Konflikte entwickeln können. Dies zeigt sich mitunter in dominantem Verteidigen von Lösungen oder aber in vorschnellem Nachgeben. Als Diener zweier Herren obliegt es jedoch dem Designer, mit Geschick, Taktik und Professionalität in diesem Konflikt zu intervenieren und eine Kompromisslinie zu finden, aber auch Standhaftigkeit auf Grund von Erfahrung und Fachkenntnis zu zeigen.

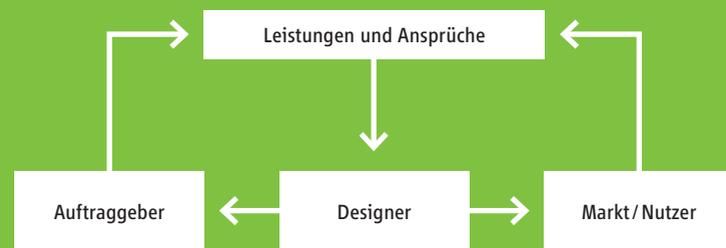


Abbildung 1: Der Designer zwischen Auftraggeber und Nutzer

Einerseits hat der Designer den Anforderungen des Auftraggebers zu folgen, andererseits müssen seine Ergebnisse den Ansprüchen und Erwartungen externer Gruppen standhalten.

### c) Stufen der Designentwicklung

Die Prozesse und Ergebnisse der Gestaltung von Produkten, Corporate Design, Marken und Kommunikationsmitteln sind nicht für alle Unternehmen identisch und müssen individuell berücksichtigt werden. So zählen die Ausgangsposition des Unternehmens gemeinsam mit daraus abgeleiteten Strategien bei der Entwicklung und Durchdringung gestalterischer Aufgaben zu den Schlüsselfragen. Welcher Ausgangspunkt wird festgelegt, und wie sollen zukünftige Entwicklungsrichtungen abgesteckt werden?

Im Folgenden sind einige mögliche Positionen benannt, die Unternehmen einnehmen können:

- Ausdrucksformen ergeben sich aus der praktischen Arbeit und den täglichen Anforderungen ohne spezifische Richtung und charakteristischen Inhalt
- Durch Konkurrenzen oder andere extern initiierte, isolierte Aktionspläne entstehen für Produkte, für den Unternehmensauftritt und für Kunden Vorstellungen und Anforderungen der Gestaltung
- Entwicklung eigener, sich über mehrere Felder (zum Beispiel Kommunikation, Produkte, Corporate Design etc.) hinaus erstreckende Gestaltungsansätze und -überlegungen
- Systematisches Ermitteln und Durcharbeiten von relevanten Auftrittsfeldern und langfristige organisatorische Verankerung im Entscheidungsablauf
- Strategisches Entwickeln von zukünftigen Aufgabenfeldern und Positionen. Erarbeitung von langfristigen, kontinuierlichen Umsetzungen, die die Integration von Produktmanagement, Kommunikationsmanagement, Marken- und Unternehmensidentität zur Bündelung ökonomischer und gestalterischer Kompetenzen erlauben.

Die Auswahl der Grundpositionen hängt neben strategischen Überlegungen von den Ressourcen des Unternehmens und seiner Tätigkeit ab. Weiterhin spielen auch Umfeld- und Umweltbedingungen eine Rolle.

#### d) Prozess der Designentwicklung

Gerade bei der Implementierung von Design in Unternehmen wird anfänglich von einer projektorientierten Vorstellung ausgegangen. In einfacher linearer Weise sollen Ergebnisse generiert, dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden und sich im Markt bewähren.



Abbildung 2: Projektorientierter Designprozess

Anzumerken ist jedoch, dass vor dem Hintergrund einer komplexen und vernetzten Welt die finale, einfache Sichtweise nicht ausreichend erscheint. Bedürfnisse am Markt entstehen und verschwinden kontinuierlich, Unternehmen verändern sich, Umwelten und Technologien schaffen neue Gebrauchswesen. Um hier mit Design zu operieren, ist ein verändertes Wissen erforderlich, das in den meisten Fällen auf vorhandenen Strukturen und Ergebnissen aufbaut. Es ist ein sich wiederholender Kreislauf von Erkenntnisgewinn, Umsetzung und Erfahrung, der sich als rückschließende Erkenntnis, als hermeneutisch für die Designarbeit ergibt.

Die Dynamik von Veränderungen in Märkten, Ansprüchen, Technologien, politischen, sozialen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schafft eine notwendigerweise einzuplanende stetige Interpretation und Neuorientierung von ökonomischen Handlungsweisen. Oakley hat auf diesen Prozess aufmerksam gemacht.<sup>2</sup>

Management ist ein stetiger Prozess des Agierens und Reagierens vor dynamischen Hintergründen. Gestaltung wird kontinuierlich hinterfragt und neu interpretiert.

Design und Design Management folgt ebenfalls dieser Dynamik.

<sup>2</sup> Vgl. Oakley, M.: *Design Management. A Handbook of Issues and Methods*, Oxford, Cambridge 1995, S. 10 f.; siehe dazu ebenfalls Rummel, C.: *Designmanagement: Integration theoretischer Konzepte und praktischer Fallbeispiele*, Wiesbaden 1995, S. 315 ff.

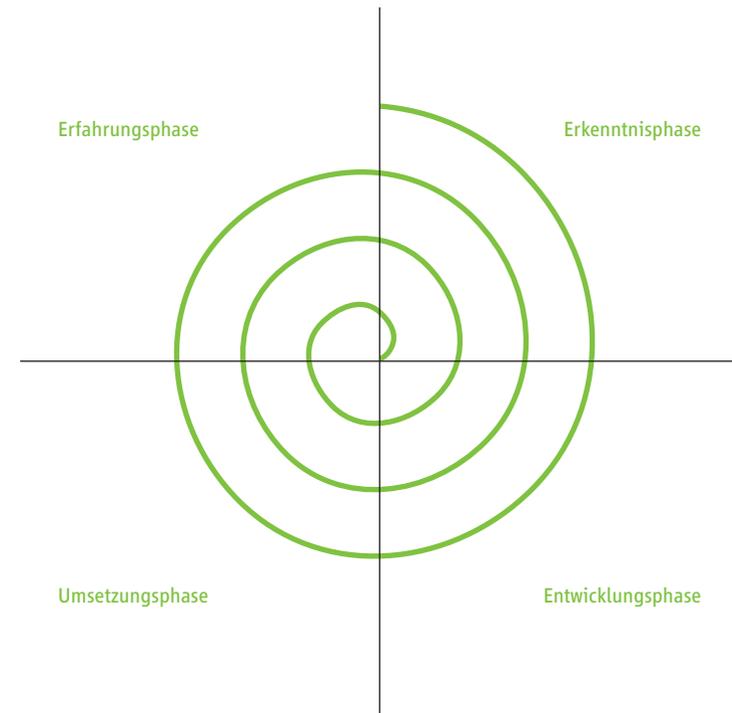


Abbildung 3: Das hermeneutische Modell des Designprozesses

Ausgehend von der Erkenntnisphase mit ihren Fragen der Problemerkennung, der Problembeschreibung, einer Lösungsvorschau und eines Arbeitsbriefings sollen in der Entwicklungsphase Ideen erarbeitet und überarbeitet werden, Lösungsentwicklungen und Modelle entstehen. Die Umsetzungsphase beinhaltet Vorstufen der Produktion und die Produktion. In der Erfahrungsphase entwickeln sich durch Nutzer- und Kundeninformationen, durch Bewertungen, Service und Reklamationen sowie durch neue Problemsammlungen neue Startpunkte für eine weitere Erkenntnisphase.

Diese Modellvorstellung verhindert ein *Versteinern* von Lösungen und eine stetige Anpassung an veränderte Rahmen-, Anspruchs- und Leistungsbedingungen.

## e) Ziele eines Designentwicklungsprozesses

Voraussetzung für eine erfolgreiche Designentwicklung ist eine gut definierte Ausgangs-Aufgabenstellung mit klarer Zieldefinition. Auch wenn möglicherweise Kurskorrekturen vorgenommen werden: Klarheit über die zu erreichenden Ziele sollte von Anfang an herrschen. Die Ziele sollten von Beratern und Unternehmen gemeinsam formuliert und immer wieder abgeglichen werden.

Einige der möglichen Schwerpunkte und Ziele, die im Rahmen von Design oft benannt und angestrebt werden, sind im Folgenden angeführt:

---

### 1. Designziele

- die ästhetische Qualität der visuellen Kommunikation des Unternehmens, seiner Produkte und seiner Präsenz
- Systematisierung und Funktionalität als Gestaltungsqualität
- Entwicklung eines Wissens über Design als wirtschaftlichem Faktor
- Entwicklung einer Grundhaltung zu Design als wirtschaftlichem Faktor
- Schaffung neuer Kommunikationsmöglichkeiten und -wege
- Funktionalität der gestalterischen Elemente sowohl in der Produkt- als auch in der Kommunikationsgestaltung
- gestalterische Innovationen

---

### 2. Prozessziele

- Initiierung designorientierter Prozesse im Produkt- und Kommunikationsbereich
  - Entwicklung von Führungs- und Entscheidungskompetenzen für eine systematische Weiterentwicklung des Designs
  - Konzeptionen parallel zu den taktischen und strategischen Marketingprogrammen
  - Maßnahmenentwicklung und Planung der kontinuierlichen Designentwicklung
  - Korrekturprozesse
- 



---

### 3. Unternehmensziele

- Entwicklung von Stärken und Chancen des Unternehmens
- technische und funktionale Lösungen für innovative Produkte und Verfahren
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sowie Kostenersparnis-Konzepte
- innovative Weiterentwicklungen

---

### 4. Marktziele

- Bildung und Ausbau schützenswerter Namen, Marken und Produkte
- Entwicklung einer Symbolik als Identität stiftendes Merkmal
- Erstellung eines vergleichenden Markt- und Konkurrenz-bildes
- Analyse der Verwendungsbereiche der Produkte und Bestimmung der Zielgruppen
- Bestimmung einer Wettbewerbsposition und eines Unternehmensstils
- Vergleich der eigenen Designqualitäten und Designstrategien mit denen der Konkurrenz
- Analyse der Erwartungen der Zielgruppen in Bezug auf Kommunikations- und Produktleistungen

---

Diesen und weiteren denkbaren Zielen ist inhärent, dass sie nicht nur auf rein gestalterische Komponenten zielen, sondern unternehmens- und marktorientierte Zielgrößen gleichberechtigt neben gestalterischen Zielen berücksichtigen.

## f) Methoden der Designentwicklung

Design als sich in Produkten und Kommunikation äußernder Nutzen und Leistungsträger erfordert eine methodische Bestimmung der Ausgangslage und ein nachvollziehbares Ergebnis.

Hauptsächlich kommen qualitative Methoden zum Einsatz, ohne dass damit quantitative ausgeschlossen wären. Grob zu unterscheiden sind analytische Methoden zur Eruiierung des Ist-Zustandes und Handlungsmethoden zur systematisch-kreativen Entwicklung von Lösungen. An dieser Stelle können nur einige der wichtigsten Methoden aufgezählt werden<sup>3</sup>:

Analytische Methoden: Lebenszyklus- und SWOT-Analysen, Wertanalysen, Umfeldanalysen, Portfoliomethoden als Bestandsanalysen und als Bewegungsanalysen, Checklisten, ABC- bzw. Pareto-Analysen, Anspruchsanalysen, Befragungen, Gebrauchstests, Experten-Interviews und viele mehr.

Handlungsmethoden: Planungsmethoden (wie Zeit-, Budget- und Arbeitsplanung), Produktanalysen, Entwurfsmethoden (z. B. Szenario-Techniken, Mind Mapping, Moodboards/Imageboards und Collagen, Mock Ups), Kreativitäts- (intuitiv oder diskursiv) und Assoziationstechniken, Präsentationstechniken und viele mehr.



<sup>3</sup> Vgl. zur Methodenentwicklung und -problematik im Design: Bürdek, B. E.: Design – Geschichte, Theorie und Praxis der Produktentwicklung, 3. Aufl., Basel, Boston, Berlin 2005, S. 225 ff.

## g) Bewertung, Qualitäten, Urteile, Kontrolle

Bei der Erfüllung der geforderten oder vereinbarten Leistung wird von Qualität im Sinne der DIN 8402 gesprochen. Eine externe Designleistung gilt dann als vertraglich erbracht, wenn der in der Regel abgeschlossene Werkvertrag erfüllt, das bestellte Werk erstellt wurde. Wie dieses Werk aussehen sollte, wurde im Briefing und in mündlichen oder schriftlichen Vorgaben festgelegt. Mangelhaft ist ein Werk, wenn es nicht dem entspricht, was der Auftraggeber gefordert und der Designer versprochen hat.<sup>4</sup>

Die Aufgabe des Design Managements ist es, alle designrelevanten Prozesse im Unternehmen, von der Produktidee bis zum Markteintritt, zu steuern. Dazu gehört auch die Beurteilung und Kontrolle der Qualität des Designs.

Jeder spezifische Fall erfordert eine präzise Differenzierung nach Maßgabe der Qualitätsbetrachtung für Corporate Design, Produktdesign oder Kommunikationsdesign. Jede Designdisziplin hat eigene leistungs-, zweck- und subjektbezogene Forderungen und Maßstäbe.

Die Bewertung von Design wird nicht immer in Form von expliziten und analytischen Bewertungsverfahren vorgenommen. Oftmals wird das Produkt auf pragmatische Weise beurteilt. Hierbei wird Design eher als ein Komplex angesehen und nicht nach einzelnen Aspekten des Designs, der Funktionalität oder Produkteigenschaften differenziert.

Die Größe des Unternehmens, die Wichtigkeit des Designs für das Produkt oder das Unternehmen sowie die Lebensdauer und Bedeutung des Produkts sind für die Art des Bewertungsverfahrens mit ausschlaggebend. »Je höher die Wichtigkeit des Designs für ein Produkt eingeschätzt wird und je langlebiger und bedeutender (kostenintensiver) ein Produkt ist, desto eher wird ein Unternehmen eine detaillierte Bewertung in mehreren Stufen vornehmen.«<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Maaßen, W. (Hg.): Designer's Manual: Basiswissen für selbständige Designer, Düsseldorf 1999, S. 72 ff.

<sup>5</sup> Zeitler, Franziska: Design als Qualität – Qualität von Design. Zur ökonomischen Bewertung von Design als Produkteigenschaft, (KulturKommerz; Bd. 2), Hamburg 1994, S. 251.

An dieser Stelle sollen zunächst allgemeine Überlegungen ihren Platz finden. Qualität ist im Einzelfall ein Gesamteindruck aus Teilqualitäten: funktionale Qualität, Dauerqualität, Ausführungsqualität, Konzeptqualität.

Da in der Literatur der Begriff Qualität unterschiedlich definiert wird, versuchte David A. Garvin 1984 eine Klassifizierung von Qualität vorzunehmen:

Transzendenter Ansatz (das Gute, Schöne, Richtige)	Qualität wird synonym für Hochwertigkeit verstanden. Qualität ist nicht messbar, sondern lediglich durch Erfahrungen fassbar (subjektiver Begriff).
Produktbezogener Ansatz	Qualität wird als messbare Größe interpretiert. Qualität wird zum objektiven Merkmal, wobei subjektive Kriterien ausgeschaltet werden.
Anwenderbezogener Ansatz	Qualität ergibt sich ausschließlich aus der Sicht des Anwenders, d. h. des Kunden (Fähigkeit zur Leistung, die Bedürfnisse eines Kunden zu erfüllen)
Prozessbezogener Ansatz	Qualität wird mit der Einhaltung von Spezifikationen gleichgesetzt; Fehler sollen erst gar nicht entstehen (»Do it right the first time«).
Wertbezogener Ansatz	Berücksichtigung der Kosten bzw. des Preises einer Leistung; Qualität entspricht dem Preis-Leistungs-Verhältnis.

Abbildung 4: Klassifizierung von Qualität nach David A. Garvin<sup>6</sup>

### Der transzendente Ansatz

Diesem Ansatz liegt ein genereller Konsens von Werturteilen und Bestimmungen zu Grunde, der nicht exakt determiniert werden kann, jedoch aus Erfahrung und Kennerschaft der Ergebnisse abgeleitet wird. Die *gute Gestalt*, die Stimmigkeit von ästhetischen, praktischen und symbolischen Funktionen, die zeitgemäße Interpretation mit technischem und wirtschaftlichem Hintergrund liegen diesem Ansatz zu Grunde.

<sup>6</sup> Vgl. Garvin, David A.: What Does »Product Quality« Really Mean?, Sloan Management Review, Fall 1984, pp. 25–45; siehe ebenfalls: Holzbauer, U. D.: Management, Ludwigshafen 2000, S. 235.

»A piece of good design makes me happy for a long time. The good mix of materials, surfaces, colours and finally a great form gives a product its soul. Good design doesn't always have a big benefit but maybe a bigger emotional appreciation by the user. Others stand out with a clear and simple statement, free of any critics and are logical in themselves« sagt beispielhaft Benjamin Holch, Designer und Designanalyst im Designbüro frog design Europe GmbH und BraunPreis-Gewinner 2003.<sup>7</sup>

### Der produktbezogene Ansatz

Betrachtet man ein Produkt oder eine Leistung nicht nur als Ganzes, sondern als Summe seiner einzelnen Bestandteile, ergibt sich die Definition: »Unter der objektiven Qualität eines Produktes wird die Gesamtheit seiner Eigenschaften und der jeweilige Grad ihrer Ausprägung verstanden. Das Attribut »objektiv« wurde hinzugefügt, weil dieser Qualitätsbegriff entgegen dem üblichen Sprachgebrauch keine Wertung oder Bewertung einzelner oder aller Eigenschaften impliziert, d. h. nicht im Sinne von »Güte« oder »Grad der Geeignetheit für bestimmte Verwendungen« zu verstehen ist. Die objektive Qualität stellt lediglich eine Aufzählung der Produkteigenschaften und des Grades ihrer Ausprägung dar.«<sup>8</sup>

Der produktbezogene Ansatz liefert einen personen-, raum- und zeitunabhängigen, kardinal zu messenden objektiven (technischen) Qualitätsbegriff.

### Der anwenderbezogene Ansatz

Wichtig sind die Ausrichtungen der Qualitätsanforderungen. Auf Seiten des Unternehmens sollen Designleistungen produktions-, kommunikations-, marketing- und gesamtunternehmerischen Anforderungen genügen. Gegenüber dem Ansprechpartner und dem Kunden des Unternehmens lassen sich weitere Qualitätsleistungen identifizieren, im Vordergrund steht die *Fitness for use*. Hier lässt sich das Leistungs-/Anspruchs-konzept von Koppelman mit seinen differenzierten Gegenstands-, Sach- und Anmutungsleistungen heranziehen<sup>9</sup>. Dieses Konzept ist auch deshalb an dieser Stelle interessant, weil es neben den Ansprüchen von Letztverwendern

<sup>7</sup> Zitiert nach: [www.braunprize.com](http://www.braunprize.com).

<sup>8</sup> Zeitler, Franziska: Design als Qualität – Qualität von Design. Zur ökonomischen Bewertung von Design als Produkteigenschaft, Hamburg 1994, S. 18.

<sup>9</sup> Vgl. Koppelman, U.: Produktmarketing – Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 6. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 2001.

auch Handels-, Logistik- und Produktionsansprüche umfasst. Ebenfalls dienlich für eine nutzenbezogene Sichtweise ist das produktsprachliche Konzept aus der Offenbacher Schule mit seiner Unterteilung der Produktfunktionen.<sup>10</sup>

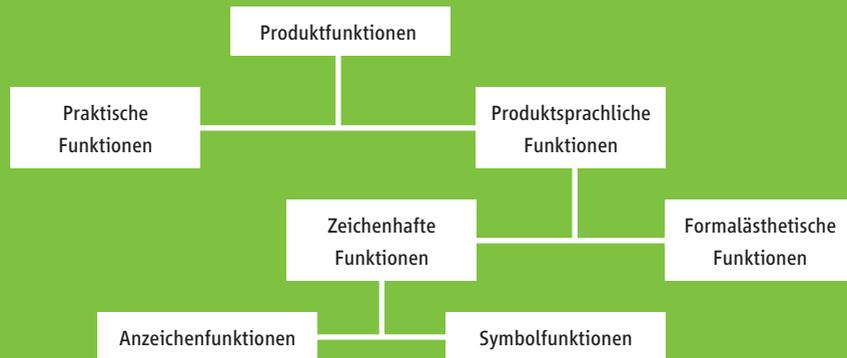


Abbildung 5: Produktfunktionen<sup>11</sup>

Eine Funktionsgliederung erfolgt in folgenden Kategorien: technisch-praktische Funktionen, ästhetische Funktionen und symbolische Funktionen.<sup>12</sup> Der Gesamtnutzen ergibt sich aus der Leistungserfüllung der einzelnen Funktionsbereiche und aus einer Metaqualität, die sich aus eben diesem Zusammenspiel entwickelt.

### Der prozessbezogene Ansatz

Das Sichern einer hohen Designqualität ist für Unternehmen ein andauernder, wiederkehrender Prozess. Es wirkt sich letztlich Kosten senkend aus, die Designqualität während des gesamten Produktentstehungsprozesses einer Kontrolle zu unterziehen, um rechtzeitig intervenieren zu können und günstig Änderungen vornehmen zu können. Stichworte sind hier Monitoring und Auditing von Prozessen und Ergebnissen.

<sup>10</sup> Vgl. Gros, J.: Grundlagen einer Theorie der Produktsprache (Heft 1), hg. von der Hochschule für Gestaltung, Offenbach am Main 1984; Bürdek, Bernhard E.: Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung, 3. vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage, Basel 2005, S. 295.

<sup>11</sup> Ebd. S.295.

<sup>12</sup> Vgl. Schneider, B: Design – eine Einführung. Entwurf im sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontext, Basel, Boston, Berlin 2005, S. 198f.

Darüber hinaus sind Qualitäten der Designprozesse im Wesentlichen in der Gestaltungspolitik eines Unternehmens abgebildet, in seinen Gestaltungsentwicklungen, in den Richtlinien für die Konsistenz der Gestaltung, in der Form der Beobachtung von Veränderungen, die designrelevant sind.

### Der wertbezogene Ansatz

Nach ökonomischen Gesichtspunkten ist Designqualität für Unternehmen ein immanenter Faktor. Zum einen ist eine hohe Designqualität dem Marktwert eines Produktes zuträglich und in der Folge gewinnbringend für das Unternehmen. Zum anderen erfolgt über die Produkte, die Marken, das Corporate Design und die gestalteten Kommunikationsinstrumente ein Imagetransfer zum Unternehmen bzw. Hersteller. Kosten und Nutzen haben jedoch in einem angemessenen Verhältnis zu stehen.

### Das Qualitätsurteil

Ein Qualitätsurteil ergibt sich aus dem Abgleich faktischer Qualitätsmerkmale mit intendierten Qualitätsmerkmalen. Das Maß an Kongruenz dieser Merkmale bestimmt das Urteil. Dieser Abgleich muss formalen Forderungen Rechnung tragen. Er muss objektiv sein, die Vergleichsparameter müssen bekannt und definiert sein. Und er hat valide zu sein, also das zu messen und zu vergleichen, was gemessen werden soll. Weiterhin muss ein Ergebnis verlässlich sein, also unter gleichen Umständen zu gleichen Ergebnissen kommen.

### Die Designkontrolle

Design Management bedeutet das zielgerichtete Führen von Unternehmensidentitäten, Einzelprodukten, Produktgruppen und -familien, Corporate Designs und Formen der Unternehmenskommunikation, Materialien des Marketings, des Vertriebs usw. Die angestrebten Ziele ergeben allerdings nur einen Sinn, wenn sie systematisch überprüft werden. Die Überwachen (monitoring) und das Prüfen (auditing) der Prozesse und der Ergebnisse sollten von Beginn an in die Überlegungen einbezogen sein.

### Als Fazit

Ziel jeder Designstätigkeit externer Designer sollte es sein, abgesicherte und für das jeweilige Unternehmen individuell durchdachte Vorgehensweisen zu erstellen, fundierte Urteile zu fällen und Ergebnisse zu erzielen, die von allen Beteiligten getragen und verantwortet werden können.



Prof. Dr. oec. habil. Herbert Grüner  
studierte Wirtschaftspädagogik und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Erlangen-Nürnberg und St. Gallen, hat zur Berufsbildungspolitik promoviert und zur Bildungsbedarfsbestimmung in mittelständischen Unternehmen habilitiert. Sein Berufsweg zeichnet sich aus durch langjährige Führungstätigkeiten in Unternehmen und Hochschulen, durch Beratungstätigkeiten im In- und Ausland zu Themen von Unternehmensführung und Wissens- und Bildungsmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bildungsmanagement, beruflicher und akademischer Bildung/Qualifikation sowie der Personal- und Organisationsentwicklung. Seit 2007 ist Herbert Grüner Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Kunsthochschule Berlin-Weißensee.

Herbert Grüner

## Design – Kompetenz – Mittelstand

Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen zur Stärkung der Designkompetenz

### 1. Design als bedeutender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich davon ab, ob es dem Unternehmen gelingt, die Nachfrage durch ein passendes Angebot zu befriedigen. In der traditionellen Industriegesellschaft waren Unternehmen erfolgreich, wenn sie rasch massenhaft Standardprodukte für die unbefriedigte Massennachfrage produzierten. Die traditionelle Industriegesellschaft gibt es jedoch nicht mehr. Wir befinden uns im 21. Jahrhundert in einer wirtschaftlichen Phase, in der das Angebot insgesamt deutlich größer ist, als die Nachfrage. Zudem ist die Nachfrage – im Gegensatz zu der in der traditionellen Industriegesellschaft – hoch differenziert. In einer Gesellschaft, die sich durch zunehmende Individualisierung auszeichnet, wollen Kunden individuelle, auf ihre speziellen Bedürfnisse ausgerichtete Produkte und Dienstleistungen. Unternehmen können sich dann Wettbewerbsvorteile sichern, wenn es ihnen gelingt, mit individuellen Angeboten auf individuelle Kundenwünsche zu reagieren. Die Anwendung von Design in seinen unterschiedlichen Facetten ist hierfür unverzichtbar – sei es als Produkt-, Kommunikations- oder Unternehmensdesign. Nur wenn Unternehmen es schaffen, sich auf dem hoch differenzierten und mit vielen Wettbewerbern besetzten Markt als Unternehmen insgesamt und mit ihren Produkten und Dienstleistungen sowie mit deren Qualität sichtbar zu machen, werden sie wirtschaftlich auf Dauer überleben: »Bei intensivem Wettbewerb ist Design eines der wichtigsten Mittel zur Differenzierung und Positionierung.«<sup>1</sup> Es ist deshalb für Unternehmen nahezu unverzichtbar, Designkompetenz auf- bzw. auszubauen, wenn sie sich Wettbewerbsvorteile sichern wollen.

<sup>1</sup> Vgl. Kotler, Philip | Bliemel, Friedrich: *Marketing-Management*, München 2006, S. 484.

## 2. Designkompetenz als bedeutender Faktor für kleine und mittlere Unternehmen

Die deutsche wie auch eine Reihe anderer europäischer Volkswirtschaften ist durch eine hohe Zahl kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) gekennzeichnet.<sup>2</sup> Kennzeichen für KMU sind neben der relativ geringen Mitarbeiterschaft u. a. die prägende Kraft der Unternehmerperson, ein im Vergleich zum Großunternehmen geringerer Strukturierungsgrad sowie eine tendenziell geringere Möglichkeit, für unterschiedliche Aufgaben Spezialisten heranzuziehen.<sup>3</sup> Eine Untersuchung von KMU in Berlin zum Thema Design<sup>4</sup> hat gezeigt, dass Design für den Unternehmenserfolg von KMU eine herausragende Bedeutung hat. Durch Design gelingt es den Unternehmen, sich im Wettbewerb zu differenzieren und ihre Effizienz zu steigern. Allerdings wird in dieser Studie auch ersichtlich, dass fehlendes Know-how im Umgang mit Design und Designern einen bedeutenden Hinderungsgrund für die Nutzung von Design in KMU darstellt. Obwohl Design ein wesentlicher Erfolgsfaktor für KMU ist, muss festgestellt werden, dass diese häufig zu wenig Personen mit spezifischen Designkompetenzen beschäftigen. Man kann also von einem Designdefizit auf Grund fehlender Qualifikationen der KMU-Akteure sprechen.

---

<sup>2</sup> Als KMU sollen in diesem Beitrag alle Unternehmen verstanden werden, die weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen. In Deutschland sind rund 90% aller Unternehmen KMU, in diesen arbeiten ca. 50% aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Deutschlands.

<sup>3</sup> Vgl. Grüner, Herbert: Die Bestimmung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs, Frankfurt am Main 2000, S. 38.

<sup>4</sup> Vgl. Wabersky, Markus: Wo drückt der Schuh?, in: Hase, Holger | Hinz, Katrin | Schnackenberg, Hanna (Hg.): Design Management, Teil 1: Design Management im Fokus, Berlin 2006, S. 64–69.

## 3. Personalentwicklung als bedeutender Faktor zur Stärkung der Designkompetenzen in kleinen und mittleren Unternehmen

### 3.1. Personalentwicklung in KMU

Das Ziel von Personalentwicklung (PE) ist die Kompetenzsteigerung der Mitarbeiter<sup>5</sup> im Unternehmen durch bestimmte PE-Maßnahmen. Durch Kompetenzen soll der einzelne befähigt werden, selbstständig und verantwortungsbewusst zu handeln. Kompetenz ist deshalb mehr als die Anhäufung von Wissen. Um kompetent handeln zu können, bedarf es zusätzlicher Fertigkeiten, Fähigkeiten, Einsichten und Haltungen. Zwar haben Kompetenzen schon immer eine Rolle im Leistungs- und Verwertungsprozess von Unternehmen gespielt, jedoch hat sich deren Bedeutung erhöht. Auf hochkompetitiven Märkten mit einer differenzierten und komplexen Angebots- und Nachfragesituation sind kompetente Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der ausschlaggebende Wettbewerbsvorteil. Wollen Unternehmen autonome und flexibel handelnde Mitarbeiter, so haben sie für deren beständige und systematische Weiterentwicklung Sorge zu tragen. Vernachlässigt das KMU eine systematische Personalentwicklung oder betreibt es nur Ad-hoc-Maßnahmen, führt dies zu ökonomischen Nachteilen. Im Vergleich zu Großunternehmen fehlt in KMU zwar häufig eine institutionalisierte Personalentwicklung (z. B. eine PE-Abteilung), doch lässt sich auch in einem KMU eine systematische PE betreiben, ohne dass solche Strukturen geschaffen werden. Voraussetzung ist jedoch, dass die Einsicht besteht, PE-Konzepte strategisch auszurichten und nachhaltig in die Praxis umzusetzen.

---

<sup>5</sup> Mitarbeiter bezeichnet im Folgenden immer alle Beschäftigten im KMU – unabhängig von ihrem Geschlecht und ihrer Leitungsfunktion.

### 3.2 Designkompetenz in KMU

Designkompetenz soll Mitarbeiter in die Lage versetzen, im Zusammenhang mit Designentscheidungen im Unternehmen selbstständig und verantwortlich zu handeln. Welche Inhalte Designkompetenz umfassen soll, hängt auch vom Designwirkungsort ab. Hier sollen zwei Wirkungsort-Typen unterschieden werden: Designerzeuger und Designnutzer.<sup>6</sup> Designerzeuger sind Unternehmen, deren Unternehmensgegenstand Design in unterschiedlichen Ausprägungen ist (Designbüros oder Designagenturen).<sup>7</sup> Schwerpunkt der PE bei Designerzeugern ist die Designfachkompetenz ihrer Mitarbeiter, das heißt eine Weiterentwicklung der beschäftigten Designprofessionals. Designnutzer hingegen sind Unternehmen, deren wirtschaftlicher Erfolg auch davon abhängt, ob und wie sie Design einsetzen, um einerseits als Unternehmen insgesamt und andererseits durch ihre Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt sichtbar und unterscheidbar zu sein. In Designnutzer-Unternehmen wird Design strategisch zur Gestaltung der Unternehmensaufgabe eingesetzt. In diesen Unternehmen geht es nicht darum, aus den Mitarbeitern Designer zu machen, sondern sie in die Lage zu versetzen, zu erkennen, welche strategische Bedeutung dem Design von und in Unternehmen zukommt. Sie sollen zudem befähigt werden, mit Designprofessionals Verhandlungen zu führen und diese zum Abschluss bringen zu können. Dazu benötigen Sie eine Designmitsprache- und -entscheidungskompetenz.

#### Unterschiedliche designrelevante Aspekte nach Unternehmenstypen

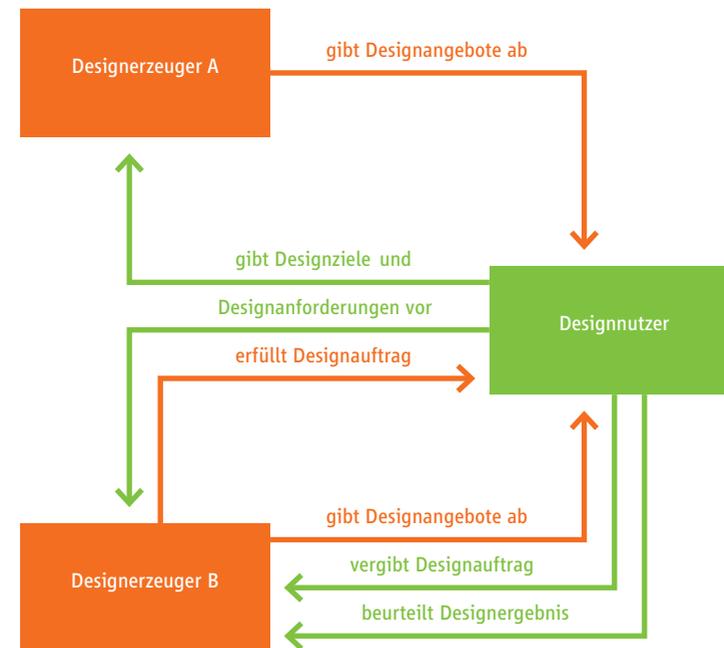
	Designerzeuger-Unternehmen	Designnutzer-Unternehmen
Rolle des Designs	Design ist Unternehmensgegenstand	Design dient maßgeblich dem Unternehmenserfolg
Designfunktion des Mitarbeiters	Designer	Designansprechpartner, -entscheider
Schwerpunkt der Designkompetenz	Designfachkompetenz	Designmitsprache-/entscheidungskompetenz

<sup>6</sup> In Anlehnung an Hase, Holger: Design Management – Eine Einführung, in: Hase, Holger | Hinz, Katrin | Schnackenberg, Hanna (Hg.), op. cit., S.16–26.

<sup>7</sup> Auch in der Gruppe der Designunternehmen dominieren KMU. Quelle: Söndermann, Michael: Kulturwirtschaft: Was ist das?, in: Friedrich-Naumann-Stiftung (Hg.): Kulturwirtschaft 2006. Berlin 2007, S.8–20.

Für eine Reihe von mittelständischen Designnutzern wäre es allein aus Kostengründen nicht möglich, z. B. eigene Trendforschung vorzunehmen, Verpackungsmaterial selbst zu gestalten, einen Internetauftritt professionell ins Netz zu stellen oder das Firmenerscheinungsbild neu zu konzipieren. »Für viele Unternehmen ist es heute rentabler, Designleistungen von externen Partnern projektbezogen einzukaufen.«<sup>8</sup> Deshalb benötigen mittelständische Designnutzer für einen erfolgreichen Einkauf von Design kompetente Personen, die sowohl konkrete Designziele des eigenen Unternehmens formulieren als auch die Auswahl von Designanbietern vornehmen können. Durch ein PE-Konzept kann diese Designkompetenz in KMU gestärkt werden. Dabei geht es in Design nutzenden Unternehmen nicht darum, Mitarbeiter fit zu machen, damit diese selbst designerisch tätig werden. Vielmehr sollen sie in die Lage versetzt werden, kompetent mit Design erzeugenden Unternehmen die Designerwartungen des eigenen Unternehmens formulieren und mögliche Designkonzepte besprechen, auswählen und beurteilen zu können.

#### Designkompetenzanforderungen im Designnutzer-Unternehmen



<sup>8</sup> Burckhardt, Holger: Design als Wettbewerbsfaktor, Darmstadt 2005, S. 25.

### 3.3 Designkompetenz im Design nutzenden KMU durch Personalentwicklung sichern

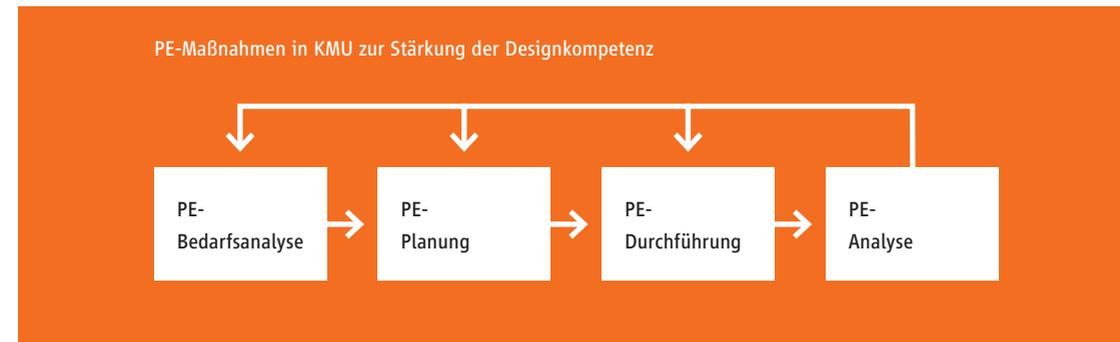
Qualifikationsdefizite der KMU-Akteure können Hinderungsgründe für die Designnutzung darstellen. Durch Personalentwicklungs-Konzepte können solche Defizite verringert werden, wenn sie strategisch angelegt sind und Grundsätze zur Orientierung ebenso umfassen wie darauf abgestimmte Maßnahmen.

### 3.4 PE-Grundsätze für KMU

Aus der Unternehmenskulturforschung ist bekannt, dass Grundsätze (allgemeine betriebliche Leitideen) besonders in komplexen Situationen hilfreich sind. Deshalb sind solche Grundsätze auch für die Personalentwicklung in KMU sinnvoll, die unter Berücksichtigung der externen (z. B. komplexes Nachfrageverhalten im Zielmarkt) und internen (Mangel an Spezialisten) Rahmenbedingungen formuliert werden. Als ein PE-Grundsatz kann für ein KMU empfohlen werden: »Unsere Personalentwicklung soll mitarbeiter-, integrations- und situationsorientiert sein!« Mitarbeiterorientierte Personalentwicklung gründet auf der Bedeutung des kompetenten Mitarbeiters für die Erreichung der Unternehmensziele. Die Förderung der Entwicklung des Einzelnen durch Personalentwicklung ist zentral für die Wettbewerbsfähigkeit. Integrationsorientierte Personalentwicklung soll nach innen und außen wirken. Zum einen soll deshalb die einzelne PE-Maßnahme in ein Gesamtpersonalentwicklungskonzept (Aus- und Weiterbildung als kontinuierlicher Prozess) integriert sein und zum anderen bedarf es der Einbindung der betrieblichen Personalentwicklung in ein Gesamtunternehmenskonzept (Personalentwicklung als integrierter Erfolgsfaktor neben anderen). Situationsorientierte Personalentwicklung schließlich berücksichtigt die einzelbetriebliche Wirklichkeit (finanzielle und organisatorische Möglichkeiten).

### 3.5 PE-Maßnahmen für KMU

Auf der Basis von PE-Grundsätzen lassen sich dann konkrete Maßnahmen ergreifen, um die Designkompetenz der Mitarbeiter zu stärken.



Ausgangspunkt aller PE-Maßnahmen ist der im Unternehmen konkret oder diffus vorhandene Bedarf nach Designkompetenz. Die oben zitierte Designuntersuchung in KMU zeigt, dass ein solcher Bedarf existiert. Gehen wir von der hohen Bedeutung des Einzelnen in KMU als Experten der Bedarfssituation aus, empfiehlt sich die Stärkung der Selbstorganisation des Bedarfsträgers. Er soll selbst in die Lage versetzt werden, seinen Bedarf zu entdecken. In KMU mit einem geringen Formalisierungsgrad bietet sich hierfür das regelmäßige und systematische Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern zur Bedarfsklärung an. Nach der Bedarfsklärung schließt sich die PE-Planung an. Im Planungsprozess sollen die konkreten PE-Ziele festgelegt werden. Unscharfe Zielvorstellungen wie *mehr Designdurchblick* helfen nicht: Ziele sollen konkret, präzise und messbar sein. Hierfür ein Beispiel: Nach Durchführung der PE-Maßnahme soll der Teilnehmer in der Lage sein, Kriterien zur Auswahl von Designbüros bewerten zu können, wie z. B. deren Erfahrungs- und Leistungsspektrum, Ausstattung, Arbeitsorganisation. Liegen die Ziele fest, schließen sich die Maßnahmen an. KMU sind in der Regel nicht in der Lage, selbst PE-Maßnahmen durchzuführen, weshalb deren Mitarbeiter zumeist an extern angebotenen PE-Maßnahmen teilnehmen. Vor der Teilnahme ist sicherzustellen, dass motivierte Mitarbeiter entsandt werden. Unmotivierte oder nicht von der Maßnahme überzeugte Mitarbeiter werden kaum erfolgreich weiterzuentwickeln sein. Dem Mitarbeiter muss klar sein, worin der Nutzen der Maßnahme für ihn und das Unternehmen besteht. Neben der Motivation der Mitarbeiter ist die Auswahl des externen Anbieters wesentlich für den PE-Erfolg. Die große



Vielfalt von Anbietern im Bereich des Designs macht die Auswahl nicht einfach. Es ist kaum möglich, allgemeingültige Auswahlkriterien zu bestimmen. Eine mögliche Hilfe bei der Auswahl bietet die Metasuchmaschine Weiterbildung IWWB des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).<sup>9</sup> Daneben unterstützt das BMBF auch Branchenverbände wie z.B. den Deutschen Multimedia Verband e.V. beim Aufbau von Qualitätssystemen zur Beurteilung von Angeboten. Nach der PE-Maßnahme erfolgt die Erfolgskontrolle: Sind die definierten Ziele erreicht worden? Es geht hierbei weniger darum, ob der Mitarbeiter im Seminar erfolgreich mitgearbeitet hat, sondern ob im Praxisfeld des Teilnehmers ein PE-Erfolg zu sehen ist. Da KMU in der Regel keine aufwändigen Evaluationsinstrumente einsetzen können, wird zur Evaluation der PE-Maßnahme ein Feedback-Gespräch zwischen dem Teilnehmer und dessen Vorgesetztem vorgeschlagen. In einem bestimmten zeitlichen Abstand zur Maßnahme kann ein solches Gespräch genutzt werden, um herauszufinden, ob Bestandteile der PE-Maßnahme angewendet werden konnten oder ob z.B. bestimmte Transfer-Hemmnisse bestehen, die ausgeräumt werden müssen. Gleichzeitig kann ein solches Gespräch genutzt werden, um weiteren PE-Bedarf zu ermitteln.

#### 4. Personalentwicklung als Daueraufgabe der KMU

In der wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft kommt der kompetenten Mitarbeiterschaft eine entscheidende Rolle im Ringen um Märkte und Kunden zu. KMU können Mehrwert schaffen, wenn sie eine solch kompetente Mitarbeiterschaft haben, die in der Lage ist, Design (Unternehmens-, Produkt-, Kommunikationsdesign) erfolgreich einzusetzen. Um die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen und zu erhöhen, bedarf es einer systematischen Personalentwicklung. Deshalb ist PE in KMU als Daueraufgabe zu betrachten! Es ist zwar unstrittig, dass der Auf- und Ausbau von Designkompetenz für KMU und deren Mitarbeiter durch PE aufwändig ist. Scheut man diesen Aufwand allerdings, werden negative Folgen schnell sichtbar: mangelnde Mitarbeitermotivation, geringere Leistungsbereitschaft/-fähigkeit des Einzelnen, schwindende Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Aus der Not geborene PE-Reparaturmaßnahmen sind keine PE-Strategie! Nur diese bietet einen Beitrag zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens auf turbulenten Märkten.

---

<sup>9</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung: Metasuchmaschine: [www.iwwb.de](http://www.iwwb.de).



Karsten Schulz, B.A., MBA

Der Diplom-Kommunikationswirt ist seit Oktober 2005 Vertretungsprofessor im Studiengang Wirtschaftskommunikation an der FHTW. Schon während seiner Ausbildung zum Industriekaufmann studierte er in Essen, Frankfurt und Utrecht BWL mit dem Schwerpunkt Finance and Accounting. Nach dem Bachelorabschluss studierte er in Berlin und Sevilla Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation, danach erwarb er in Cambridge und Berlin einen MBA. Er arbeitete bis 2002 für die Siemens AG in Berlin und Budapest in den Bereichen Rechnungswesen und Marketing und ist freiberuflich als Marketingberater sowie als Dozent an diversen Fachhochschulen tätig.

Karsten Schulz

## Die Gestaltung einer integrierten externen und internen Unternehmenskommunikation

Kommunikation gilt als einer der Erfolgsfaktoren für Unternehmen: Unternehmenskommunikation kann dabei nach außen und nach innen gerichtet sein, so dass hier zumindest eine Unterscheidung in Markt- oder Marketingkommunikation und interne Kommunikation gemacht werden sollte. Externe Bezugsgruppen sind nicht nur Kunden, sondern auch Lieferanten und Konkurrenten sowie alle weiteren am Unternehmen interessierten Teilöffentlichkeiten – angefangen bei Nachbarn über Banken und Investoren als Geldgeber bis hin zu staatlichen Institutionen. Die aktuellen Mitarbeiter sind die wichtigste interne Bezugsgruppe.

Damit Kommunikation tatsächlich als Erfolgsfaktor nutzbar gemacht werden kann, ist eine strategische, taktische und operative Planung der externen und internen Maßnahmen notwendig. Das Design von Kommunikation umfasst daher nicht nur einen einheitlichen visuellen Auftritt; das Gestalten von Botschaftsinhalten und ein optimales Zusammenwirken aller Kommunikationsmaßnahmen sind ebenfalls von hoher Bedeutung. Es muss also eine formale, inhaltliche und zeitliche Abstimmung erfolgen, um eine integrierte Kommunikation zu realisieren.

### Corporate Identity als Grundlage der Kommunikation

Alle kommunikativen Aktionen eines Unternehmens sollten auf einer einheitlichen Basis beruhen. Diese Grundlage ist die Corporate Identity, die Unternehmensidentität, auf der Unternehmensphilosophie und -kultur aufbauen und das Selbstbild des Unternehmens darstellen.<sup>1</sup> Die Corporate Philosophy oder auch Corporate Personality – häufig in

<sup>1</sup> Vgl. Herbst, D.: *Interne Kommunikation*, Berlin 1999.



Unternehmensgrund- und -leitsätzen verbalisiert – basiert auf der Geschichte des Unternehmens, umfasst aber auch die gewünschten und angestrebten Zielvorstellungen, die für die Unternehmensentwicklung und den Auftritt wichtig sind. Ausgangspunkt dieser Philosophie ist dabei die Vision des Unternehmens. Der gelebte und damit sichtbare Teil ist die Unternehmenskultur als Gesamtheit aller Eigenschaften, die das Unternehmen in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft beeinflussen, also die Gesamtheit aller Werte, Normen und Symbole.

Die sich daraus bildende Corporate Identity manifestiert sich in den drei voneinander abhängenden und sich gegenseitig bedingenden Instrumenten des konkreten Verhaltens als Corporate Behaviour, der Kommunikation als Corporate Communication und der Gestaltung als Corporate Design. Diese drei Bestandteile der Corporate Identity wiederum prägen – wie auch schon bei Klaus Birkigt et al.<sup>2</sup> beschrieben wird – das externe Image eines Unternehmens, also das Fremdbild, das bei den verschiedenen Bezugsgruppen entsteht.

---

<sup>2</sup> Birkigt, K. | Stadler, M. M. | Funck, H. J.: *Corporate Identity*, 11. Aufl., Landsberg 2002.

## Integrierte externe Unternehmenskommunikation

Hauptsächlich durch die externen Kommunikationsmaßnahmen wird das Corporate Image bei den diversen Rezipienten außerhalb des Unternehmens gebildet. Die eingesetzten Kommunikationsinstrumente sind dabei nicht unabhängig zu betrachten, sondern müssen sich gegenseitig ergänzen. Die einzelnen Botschaften dürfen daher einander nicht widersprechen, und das gesamte Kommunikationsdesign muss abgestimmt und einheitlich sein.

Manfred Bruhn<sup>3</sup> spricht von der Notwendigkeit einer integrierten Unternehmenskommunikation und meint damit die Vernetzung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen einschließlich der internen Kommunikation, um eine homogene und ganzheitliche Unternehmensdarstellung zu erreichen. Die Integration erfolgt nicht nur inhaltlich, sondern auch formal und zeitlich, um möglichst hohe Synergieeffekte und ein deutliches Unternehmensimage zu erzeugen. Daher kann dieser kommunikative Ansatz als weiterführende Ergänzung zum eher der Produktpolitik zugeordneten Modell der identitätsorientierten Markenführung von Heribert Meffert<sup>4</sup> betrachtet werden.

Letztendlich muss die gesamte eher marktbezogene Unternehmenskommunikation wiederum in den Marketing-Mix integriert werden, der die Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und eben die Kommunikationspolitik umfasst. Deren einzelne Subinstrumente lassen sich in Anlehnung an Manfred Bruhn<sup>5</sup> unterscheiden in die Gruppe der klassischen, auf eher massenmediale und weniger direkt interaktive Kommunikation fokussierten Instrumente wie Werbung oder Public Relations und in die Gruppe der nicht-klassischen und in den meisten Fällen eine mehr oder weniger direkte Interaktion ermöglichenden Instrumente wie Direkt- oder Event-Marketing.

Der daraus resultierende Kommunikationsmix wird in verschiedenen Ausprägungen eingesetzt: Kleinst- und Kleinunternehmen inserieren häufig in Verzeichnismedien oder in Zeitungen und verwenden Direkt-Marketing-Maßnahmen wie Hauswurfsendungen oder Flyer, mittelständische und Großunternehmen nutzen schon eine differenziertere

---

<sup>3</sup> Bruhn, M.: *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*, 4. Aufl., Stuttgart 2006.

<sup>4</sup> Meffert, H. | Burmann, Ch. | Koers, M.: *Markenmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005.

<sup>5</sup> Bruhn, M.: *Kommunikationspolitik*, 3. Aufl., München 2005.

Mischung, deren Spektrum zusätzlich von einem zielgruppenaffinen Werbeauftritt in Fach- und allgemeinen Massenmedien über gezielte Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu Events und die Teilnahme an Messen und Ausstellungen reichen kann. Beinahe allen Unternehmen ist zu empfehlen, auf einen professionellen Internetauftritt nicht zu verzichten, da mittlerweile nicht nur eine jüngere Zielgruppe dieses Medium zur Informationsgewinnung nutzt und dessen Interaktions-, zumindest aber erweiterte und schnellere Kontaktmöglichkeiten zu schätzen weiß.

### Interne Kommunikation als Human Relations

Neben den externen Kommunikationsinstrumenten ist eine strukturierte und reflektierte interne Kommunikation wichtig, wird aber gerade bei Kleinst- und Kleinunternehmen tendenziell vernachlässigt. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass dieser Bereich der Unternehmenskommunikation ohne weitere Probleme funktioniert, da ein persönlicher Kontakt zwischen dem Unternehmer oder der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern gegeben ist, weil – anders als bei Großunternehmen – räumliche oder hierarchische Distanzen kaum vorhanden sind. Dies stimmt zwar in den meisten Fällen, aber ein häufig vorkommendes Problem ist nicht die mangelnde Kommunikationsmöglichkeit oder -bereitschaft, Schwierigkeiten ergeben sich aus dem Informations- und Führungsverhalten der Vorgesetzten. Diese beiden Aspekte müssen daher noch genauer betrachtet werden.

Eine weitere mögliche Schwäche ist die Integration der internen Kommunikation. Zusammen mit den externen Maßnahmen sollte auch nach innen ein der Unternehmensidentität entsprechendes Image erzeugt werden, denn Mitarbeiter tragen letztendlich beim Kundenkontakt oder bei ihren privaten sozialen Kontakten zur Entstehung eines externen Corporate Images bei, indem sie über ihren Arbeitgeber und das Klima an ihrem Arbeitsplatz erzählen. Unzufriedene und unmotivierte Mitarbeiter ohne eine Identifikation mit ihrem Arbeitgeber können durch persönliche Berichte und kritische Äußerungen gerade bei kleineren Unternehmen das mühsam durch eine gute externe Kommunikation aufgebaute Bild schnell zerstören. Daher ist das Design in einer guten internen Kommunikation unumgänglich.

Die häufig vorgenommene Einordnung der internen Kommunikation als nur einen kleinen Teilbereich der übergeordneten Public Relations und die Eingrenzung der Zielgruppe auf aktuelle statt das Erweitern auch auf

ehemalige oder potentielle Mitarbeiter ist exemplarisch für die geringe Bedeutung, die diesem Teil der Unternehmenskommunikation nicht nur bei kleinen und mittelständischen Unternehmen zugerechnet wird. Einen guten Ansatz, die Wichtigkeit interner Kommunikation zu verstehen, bildet diese definitorische Zuordnung dennoch, da durchaus deutlich werden kann, dass hierunter der Aufbau einer guten und vertrauensvollen Beziehung zu den internen Bezugsgruppen zu verstehen ist, da von Internal oder Human Relations gesprochen wird.



## Interne Kommunikation zur Vermeidung von Informationsdefiziten

Es muss allerdings ebenfalls deutlich werden, dass es häufig nicht wahrgenommene Problemfelder bei der internen Unternehmenskommunikation gibt. Gerade in kleineren Unternehmen ist diese weder institutionalisiert, was in vielen Fällen zurecht mit hohen Kosten begründet wird, noch zeitlich oder medial geplant und verankert. Ein Argument gegen diese Planung ist der leichte Zugang zur Geschäftsleitung und damit die leicht mögliche direkte und persönliche Kommunikation, da der Kontakt untereinander bei nur wenigen Mitarbeitern immer enger sein sollte, als in einem Großunternehmen mit einer mindestens drei- oder vierstelligen Zahl von Mitarbeitern. Dennoch können diese zwar positiven, aber eher zufälligen Möglichkeiten eines Gespräches und die damit häufig verbundene Bildung informeller Gruppen eine integrierte interne Kommunikation nicht ersetzen.

Geplante und strukturierte Kommunikation beinhaltet nicht nur die persönliche und individuelle Weitergabe von Informationen, sondern stellt Instrumente bereit, die allen Mitarbeitern die notwendigen Details und das entsprechende Wissen vermitteln. Die Einstellung der Unternehmer, dass Kommunikation eine Holschuld der Mitarbeiter ist, sollte durch die Implementierung fester Kommunikationsmaßnahmen verändert werden. Ein regelmäßiges Zusammenkommen der Mitarbeiter – sei es bei Kleinstunternehmen als wöchentliches gemeinsames Gespräch oder sei es bei etwas größeren Unternehmen als monatliches Abteilungstreffen – bildet einen ersten formellen Ansatz, wichtige Informationen offiziell und für alle Mitglieder der internen Bezugsgruppen gleichzeitig zur Verfügung zu stellen. Dies erhöht eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der zugrunde liegenden Unternehmensphilosophie und stärkt zugleich den persönlichen Kontakt untereinander. Es besteht dann kein Informationsdefizit einzelner. Wichtig ist ebenfalls die Rechtzeitigkeit der Information – Mitarbeiter sollten wichtige Entscheidungen und Details nicht über externe Kommunikationskanäle erfahren.

Weitere Kommunikationsmaßnahmen können nach Unternehmensgröße gestaffelt eingesetzt werden. Gerhard Hunnius<sup>6</sup> unterscheidet dabei in die innerbetriebliche Information und Kommunikation in Kleingruppen vom individuellen Face-to-face-Gespräch bis zum Teammeeting, in

<sup>6</sup> Hunnius, G.: *Innerbetriebliche Information und Kommunikation*, Stuttgart 2001.

die Kommunikation in Großgruppen von der Weihnachtsfeier bis zur Betriebsversammlung sowie in die mediale Kommunikation, die beim Schwarzen Brett und Informationstafeln beginnt und über Mitarbeiterzeitschriften bis hin zum Business-TV und zum Intranet reicht. Gerade das Intranet und die Möglichkeiten des Web 2.0, das auf nutzergenerierten Inhalten wie Weblogs basiert, bieten für viele Unternehmen interessante neuartige Instrumente für die interne wie auch für die externe Kommunikation.

Grundsätzlich gibt es neben diesem strukturierten Einsatz von Instrumenten die bereits genannten informellen Kommunikationsakte. Auch Siegfried Schick<sup>7</sup> erwähnt die Gefahren für die interne Kommunikation, die von nicht autorisierten Inhalten ausgehen, die als Gerüchte eine geplante und konstruktive Kommunikation der Unternehmensleitung unterwandern können und durch die Anonymisierung der Absender sowie die Solidarisierung der Mitarbeiter schnell verbreitet werden. Letztlich kann diese informelle Kommunikation nicht verhindert werden, aber ein regelmäßiges Kommunizieren und die Beseitigung von Unzufriedenheiten und Informationsdefiziten sind zumindest wirksame Präventionsmaßnahmen.

## Interne Kommunikation und Unternehmensführung

Wichtig ist es, bei der gesamten Planung einer integrierten Kommunikation das Führungsverhalten der Geschäftsleitung ebenfalls zu berücksichtigen. Interne Kommunikation erfolgt zwar primär von oben nach unten als Top-down-Kommunikation; eine Rückkoppelungsmöglichkeit, ein Feedback von unten nach oben als Bottom-up-Kommunikation ist jedoch ebenso von essentieller Bedeutung, da die Mitarbeiter dann einen direkten Reaktionskanal haben und statt einer nur einseitigen Information eine Interaktion innerhalb des Unternehmens gewährleistet ist.

Dazu gehört neben einer entsprechend offenen Unternehmenskultur ein adäquater Führungsstil. Gerade in Kleinst- und Kleinunternehmen ist häufig der Gründer die prägende Persönlichkeit, die meist autoritär oder patriarchalisch das Unternehmen führt und wenig bis keinen Raum für ein Feedback oder gar eine Mitsprache oder -bestimmung der Mitarbeiter einräumt, da sie die alleinige Verantwortung für sämtliche Unternehmensentscheidungen übernehmen muss. Häufig führt dies zu einer gewissen Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern, die sich nicht nur bei Entscheidungs-

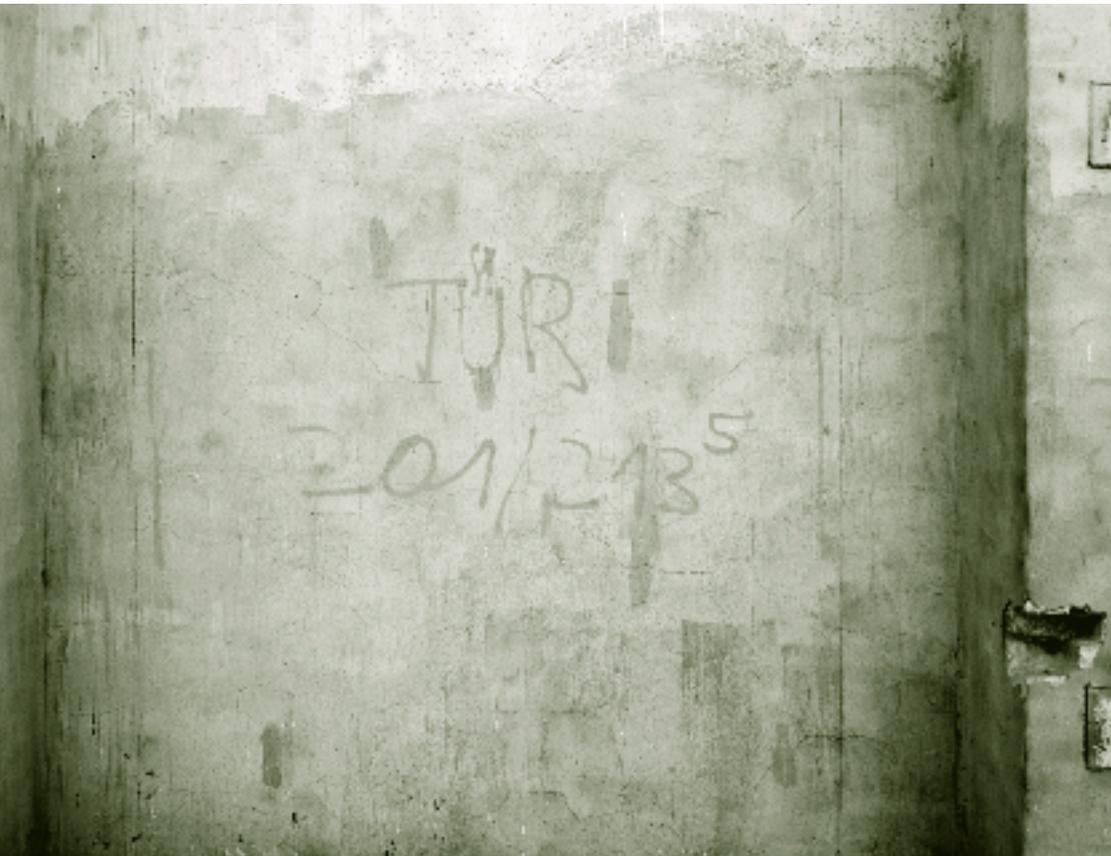
<sup>7</sup> Schick, S.: *Interne Unternehmenskommunikation*, Stuttgart 2007.

prozessen ausgegrenzt fühlen, sondern viele Informationen erst gar nicht erhalten. Ideal wäre ein kooperativer Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter Entscheidungen mittragen oder beeinflussen können, zumindest aber ein höheres Maß an Verantwortung übertragen bekommen. Wenn dieser Stil gerade in kleineren Unternehmen nicht vollständig umgesetzt werden kann, so muss zumindest ein gutes Umfeld und eine sinnvolle Gestaltung einer integrierten internen Kommunikation vorhanden sein, um die Führungsdefizite durch Kommunikations- und Informationskompetenzen ausgleichen zu können.

### **Fazit: Anforderungen an eine gelungene Unternehmenskommunikation**

Um also eine wirkungsvolle Unternehmenskommunikation zu gestalten, bedarf es einer formalen, inhaltlichen und zeitlichen Integration einzelner Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente. Basierend auf der Unternehmensphilosophie und -kultur muss eine Identität gebildet werden, um sowohl bei den externen als auch den internen Bezugsgruppen ein einheitliches Image zu kreieren. Gerade der internen Kommunikation sollte bei kleinen Unternehmen eine wichtige Rolle eingeräumt werden, denn nur informierte und damit zufriedene und motivierte Mitarbeiter werden das angestrebte Corporate Image stärken können und letztendlich auch den monetären Erfolg des Unternehmens erhöhen. Ein typisches Beispiel für die Notwendigkeit einer guten Kommunikationsplanung und -gestaltung ist die Kommunikation in der Krise, da hier Ad-hoc-Maßnahmen eher kontraproduktiv sind und nur ein vorausschauendes Vorgehen Krisensituationen und deren negative Folgen minimieren können.

Neben der Entwicklung und Planung von adäquaten Kommunikationsinstrumenten, die regelmäßig eingesetzt werden und ebenfalls Feedbackmöglichkeiten haben müssen, sollte auch der bisherige Führungsstil überdacht werden, da gerade die Unternehmensleitung mit ihrem Gesamtverhalten die interne Kommunikation nachhaltig prägen und verändern kann. Langfristig wird nur ein integriertes externes und internes Kommunikationskonzept, das schon mit wenig zeitlichem und finanziellem Aufwand realisiert werden kann, das Arbeitsklima und den Betriebserfolg verbessern. Interne Kommunikation sorgt dafür, dass die Mitarbeiter strategisch geführt werden, mitgestalten können und ein Feedback für ihre Leistungen erhalten und ist damit einer der Erfolgsfaktoren für Unternehmen jeder Größe.





---

**Bernd Sontag**

vertritt zurzeit eine Professur für Marketing sowie Management von kleinen und mittleren Unternehmen im Studiengang Betriebswirtschaftslehre der Berliner Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW Berlin). Neben der akademischen Tätigkeit führt er regelmäßig strategie- und marketingorientierte Beratungsprojekte durch. Vor der wissenschaftlichen und beratenden Tätigkeit war er mehrere Jahre für die strategische Planung eines Unternehmensbereichs der Siemens AG tätig. Anschließend leitete er den Vertrieb, die Unternehmensstrategie und stellvertretend das Marketing der S-Bahn Berlin GmbH.

---

## Bernd Sontag

# Neuere Marketingansätze für kleine und mittlere Unternehmen

---

*»There are three kinds of companies: those who make things happen; those who watch things happen; and those who wonder what happened.«*

Anonymous<sup>1</sup>

### 1. Einleitung

Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU)<sup>2</sup> weisen gegenüber Großunternehmen einige Besonderheiten auf, die sich gerade auch bei den Vermarktungsmöglichkeiten zeigen. So hat sich bei einer Untersuchung von über 50 kleineren KMU (2 bis 15 Mitarbeitende) herauskristallisiert, dass der Marketingbereich in mindestens 70% der Firmen das größte Entwicklungspotenzial zur Erhöhung der Marktleistung (gemessen z. B. am Umsatz) bietet.<sup>3</sup> Die vorliegende Arbeit stellt nach einer kurzen Beschreibung der Situation und Besonderheiten von KMU einige ausgewählte Marketingansätze dar, die die spezifischen Chancen und Möglichkeiten von KMU nutzen und damit auch von KMU in einer schwieriger werden den Wettbewerbssituation erfolgreich eingesetzt werden können.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Kotler, Philip: *Kotler on Marketing – How to Create, Win, and Dominate Markets*, New York 1999.

<sup>2</sup> KMU hat sich als Abkürzung zur Beschreibung der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen in der Literatur und im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch verfestigt und wird in diesem Sinne im Rahmen der Arbeit verwendet, wobei die Begriffe KMU und mittelständische Unternehmen überschneidend sind (siehe Kapitel 2.1) und im weiteren Verlauf synonym verwandt werden.

<sup>3</sup> Vgl. Oftinger, Heinz: *Aktivieren Sie Ihr Marketing*, in: *Blickpunkt: KMU, 1/2006, 2006, S. 16–18*.

<sup>4</sup> (siehe folgende Seite)

## 2. Ausgangssituation und Herausforderungen von KMU

### 2.1 KMU und ihre Bedeutung

Häufig werden die Begriffe Mittelstand und KMU synonym verwendet. In der Praxis sind viele KMU auch mittelständische Unternehmen, dennoch bestehen auch definitorische Abgrenzungen. Während kleinere und mittlere Unternehmen durch bestimmte Größengrenzen festgelegt werden, d.h. eine quantitative Abgrenzung unternommen wird, sind mittelständische Unternehmen durch ihre Eigentümerstruktur charakterisiert, d.h. der Begriff des mittelständischen Unternehmens umschreibt eine qualitative Einordnung eines Familienunternehmens.<sup>5</sup> Im Folgenden werden die unterschiedlichen Abgrenzungen kurz dargestellt. Dies dient der Charakterisierung von KMU.

Die Bedeutung der KMU in Deutschland zeigt sich bei einem Blick auf die aktuellste verfügbare Umsatzsteuerstatistik (vgl. Abb. 1). Diese weist für das Jahr 2004 insgesamt einen Bestand von 2.957.173 Unternehmen in Deutschland aus. Unter Zugrundelegung einer quantitativen Abgrenzung zeigt sich, dass 90,1% der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen im Jahr 2004 weniger als 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weitere 9,6% einen Jahresumsatz zwischen 1 und 50 Mio. Euro erzielten. Weniger als 0,3% aller Unternehmen gehören demnach dem Kreis der Großunternehmen an.<sup>6</sup>

Bei der überragenden Mehrheit der deutschen Unternehmen handelt es sich um KMU, die in den unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen tätig sind.<sup>7</sup> Daher ist ein generalisierender Ansatz der Erfolg versprechenden Marketinginstrumente immer mit Unsicherheiten behaftet, da er den einzelnen situativen Gegebenheiten nicht gerecht werden kann. Dennoch sollen in den folgenden Ausführungen einige Trends und Möglichkeiten im Marketing dargestellt werden, die zumindest einige Anregungen für KMU liefern sollen.

<sup>4</sup> Beschrieben werden einige grundlegende Marketingansätze sowie ausgewählte Aspekte, vor allem der Kommunikationspolitik. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wird auf eine Darstellung der Möglichkeiten der Produkt-, Preis- oder auch Distributionspolitik weitgehend verzichtet, die selbstverständlich im Sinne eines integrierten Marketings ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen.

<sup>5</sup> Vgl. ohne Verfasser, BMWI: Dokumentation Nr. 561 – Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland – Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2007.

<sup>6</sup> Vgl. o. V., BMWI, op. cit., 2007, S. 13.

17.500 – 50.000					849.239
50.000 – 100.000				595.611	
100.000 – 250.000					660.087
250.000 – 500.000			340.144		
500.000 – 1 Mio.		219.764			
1 Mio. – 2 Mio.		134.126			
2 Mio. – 5 Mio.		88.521			
5 Mio. – 10 Mio.	32.553				
10 Mio. – 25 Mio.	21.017				
25 Mio. – 50 Mio.	7.767				
50 Mio. und mehr	8.344				

Abbildung 1: Unternehmen in Deutschland 2004, vgl. o. V., BMWI (2007), S. 13.

### 2.2 Besonderheiten und Kennzeichen von KMU

Die Messung an einer quantitativen Dimension, z. B. der Beschäftigtenzahl oder dem Umsatz, ist zwar relativ genau möglich, lässt aber oft wenig Einblick in das Wesen eines Betriebes zu.<sup>8</sup> Daher werden neben den häufig zu statistischen Zwecken oder im Rahmen von Förderungen vorgenommenen quantitativen Definitionen von KMU eine Reihe von qualitativen Kriterien diskutiert, die durch ihre beschreibende Funktion besser geeignet sind, KMU zu charakterisieren.

<sup>7</sup> Vgl. o. V., BMWI, op. cit., 2007, S. 17ff. Hier werden nähere Ausführungen und Statistiken zur Aufteilung der KMU auf unterschiedliche Wirtschaftszweige getätigt bzw. dargestellt.

<sup>8</sup> Vgl. Mugler, Josef: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. neubearb. Aufl., Wien, New York 1995, S. 17.

Nach Pichler et al. geht eine anschauliche Definition vom wichtigsten qualitativen Faktor, dem Unternehmer, aus. Danach kennzeichnet

- 
- kleine Betriebe, dass der Unternehmer selbst überwiegend in der Produktion bzw. fachlich-technisch tätig ist – die kaufmännisch-organisatorischen Aufgaben werden von Familienmitgliedern mit übernommen,
  - mittlere Betriebe, dass der Unternehmer zwar noch weitgehend, aber nicht mehr ausschließlich in der Produktion bzw. Leistungserstellung unmittelbar mitwirkt und in vermehrtem Maße andere Funktionen übernimmt,
  - große Betriebe, dass der Unternehmer nicht mehr selbst in der Produktion tätig ist, sondern hauptsächlich kaufmännisch-organisatorische Aufgaben erledigt.<sup>9</sup>
- 

Abgeleitet aus der qualitativen Definition haben sich folgende Aspekte zur Beschreibung von KMU durchgesetzt:

- 
- unternehmerische Selbständigkeit
  - individualisierte, differenzierte Leistungen
  - Unternehmer, Kapitalgeber und Leiter vereint in einer Person
  - Betrieb geprägt durch die Unternehmerpersönlichkeit
  - geringer Formalisierungsgrad; Vorherrschen persönlicher, informeller Kontakte
  - eher kurzfristiges Denken und Handeln
  - regional oder marktlich begrenzte Tätigkeit<sup>10</sup>
- 

### 2.3 Herausforderungen für KMU

Potenziell gibt es sehr viele Umweltbedingungen, die die Kommunikation eines Unternehmens direkt oder indirekt beeinflussen können.<sup>11</sup> Der Unternehmer muss dabei auch jene Bedingungen erkennen, die im Augenblick zwar unauffällig sind, sich aber weiterentwickeln und irgendwann in der Zukunft mehr oder weniger starke Auswirkungen auf das Unternehmen oder seine Angebote haben können.<sup>12</sup> Grundsätzlich sollte eine Analyse der Makroumwelt daher eher breit angelegt werden.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Pichler, J. Hanns | Pleitner, Hans Jobst | Schmidt, Karl-Heinz (Hg.): *Management in KMU – Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*, 2. aktualisierte Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 1997, S. 11f.

<sup>10</sup> Vgl. Pichler, J. Hanns | Pleitner, Hans Jobst | Schmidt, Karl-Heinz, op. cit., 1997, S. 12.

Zu den wesentlichen Treibern im Umfeld der KMU zählen einerseits die Globalisierung und Internetökonomie, die insgesamt eine deutliche Veränderung der Wettbewerbsbedingungen, auch für KMU, bewirkt haben. So bietet die Öffnung der Märkte innerhalb wie auch außerhalb Europas weit reichende Handlungsspielräume für internationale Aktivitäten. Dies führt zu einer Intensivierung des Handels, einer steigenden internationalen Faktormobilität sowie einer Zunahme der grenzüberschreitenden Kooperationen zwischen Unternehmen.<sup>14</sup> Daneben hat das Internet eine völlig neue Kunden- und Konsumkultur hervorgebracht und einen aggressiveren Wettbewerb entstehen lassen. Auf der anderen Seite zeigen sich Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die durch einen tief greifenden Wertewandel, ein hybrides, wechselndes und individualisiertes Käuferverhalten sowie eine zunehmende Informationsüberlastung der Konsumenten zum Ausdruck kommen. »Hinzu kommt, dass sich sehr viele Produkte und Serviceleistungen kaum noch voneinander unterscheiden. Die Wirkung klassischer Marketing- und Verkaufsmaßnahmen ist deutlich gesunken.«<sup>15</sup> Damit entwickelt sich aus dem Leistungs- ein Kommunikationswettbewerb, d. h. ein Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden und potenziellen Kunden. Erfolgreiche Unternehmen suchen dabei den direkten, persönlichen Kontakt. Sie ziehen die Aufmerksamkeit auf sich, indem sie die Kunden überraschen und verblüffen.<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Fill, Chris: *Marketing-Kommunikation – Konzepte und Strategien*, 2. Aufl., München 2001, S. 184.

<sup>12</sup> Vgl. Fill, Chris, op. cit., 2001, S. 184.

<sup>13</sup> Vgl. Steinmann, Horst | Schreyögg, Georg: *Management – Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 5. überarb. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 161f.

<sup>14</sup> Vgl. o. V., BMWI, op. cit., 2007, S. 27.

<sup>15</sup> Denzel, Eberhard: *Gehen Sie neue Wege der Markt- und Zielgruppenbearbeitung*, in: *USP menschen im marketing*, No. 4, das magazin des marketing club berlin e. V., 2006, S. 26; vgl. auch Gülkenberg, Hans G.: *Partnerschaft für Effizienz und Wachstum*, in: Heller, Stefan | Lindhof, Norbert | Merkel, Frank | Vieregge, Henning v. (Hg.): *Integrierte Marken-Kommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e. V.*, 2000, S. 67.

<sup>16</sup> Vgl. Denzel, Eberhard: op. cit., 2006, S. 26; vgl. auch Fritz, Burkhard: *Isoliertes Denken führt Marken in die Isolation*, in: Heller, Stefan | Lindhof, Norbert | Merkel, Frank | Vieregge, Henning v. (Hg.): op. cit., 2000, S. 101.

## 2.4 Situation von KMU

Bei der Charakterisierung der Situation von KMU werden vor allem der mangelnde Professionalisierungsgrad im Marketing, die häufig schlechte Finanzkraft und Nachteile beim Zugang zu Distributionskanälen als mögliche Limitationen des Marketings diskutiert.<sup>17</sup> Nach einer Studie der Universität Dortmund halten zwar 65% der Führungskräfte von KMU das Marketing für wichtig, aber nur 38% schätzten den eigenen Professionalisierungsgrad als hoch ein.<sup>18</sup> Die limitierte Finanzkraft von KMU führt dazu, dass diese nicht mehrere Kampagnen durchführen können, bevor ein Produkt erfolgreich am Markt etabliert ist. Dies führt zur Nutzung weniger kostenintensiver, aber Erfolg versprechenderer Marketinginstrumente, die häufig nur kleinere Zielgruppen erreichen und ein höheres Effizienzpotenzial versprechen.<sup>19</sup>

Die spezifische Situation von KMU bietet für das Marketing aber auch eine Reihe von Chancen, z. B. durch:

- 
- Besetzung von Marktnischen,
  - Innovativität und fachliche Kompetenz,
  - Marktnähe und Kundenorientierung,
  - kurze Entscheidungswege im Unternehmen,
  - hohe Mitarbeiteridentifikation und geringere Mitarbeiterfluktuation sowie
  - Serviceorientierung.<sup>20</sup>
- 

Auf der anderen Seite weisen KMU auch einige Defizite in Bezug auf ein effektives Marketing auf:

- 
- das Tagesgeschäft dominiert den Alltag und lässt wenig Zeit für »weniger Wichtiges« wie Marketing,
  - Verkaufs- oder Akquisitionsmaßnahmen werden häufig erst bei geringem Auftragsbestand als Notmaßnahmen eingeleitet, welche dann bei besserem Geschäftsgang wieder versanden,
- 

<sup>17</sup> Vgl. Rumler, Andrea: *Marketing für mittelständische Unternehmen*, Berlin 2002, S. 29.

<sup>18</sup> Vgl. Rumler, Andrea, *op. cit.*, 2002, S. 29.

<sup>19</sup> Vgl. Rumler, Andrea, *op. cit.*, 2002, S. 30.

<sup>20</sup> Vgl. Rumler, Andrea, *op. cit.*, 2002, S. 31.

- fehlendes Marketing-Know-how wird aus Kosten- und Zeitgründen nicht ausgeglichen,
  - Werbe- und Akquisitionsmaßnahmen werden sporadisch und situativ, d.h. häufig ohne ein Konzept durchgeführt,
  - Marketingmaßnahmen (auch Akquisitions- und Verkaufsgespräche) werden oft ungern ausgeführt,
  - Marketingfunktionen sind in der Organisation nicht besetzt oder vorgesehen.<sup>21</sup>
- 

## 3. Marketingansätze für KMU

### 3.1 Generelle Marketinggrundlagen für KMU

Obwohl es sich bei den folgenden Ausführungen um grundlegende Marketingüberlegungen handelt, werden teilweise auch diese wichtigen Aspekte von einer Reihe von KMU vernachlässigt oder nicht intensiv genug betrieben. Dabei ist gerade für KMU die Verfolgung einer klaren Zielgruppenstrategie mit ihren generellen, marketingstrategischen Grundsätzen, der Segmentierung, Zielgruppenidentifikation und Positionierung notwendig.<sup>22</sup> Ziel eines KMU sollte es sein, eine klar positionierte Marke in der regionalen oder leistungsbezogenen Nische aufzubauen. Diese sollte in den Köpfen der aktuellen und potenziellen Kunden fest verankert sein, damit bekannt ist, wofür das jeweilige Unternehmen steht. Dies kann in einem härter werdenden Wettbewerb nur durch kontinuierliche Marketingaktivitäten erreicht werden. Um dies erfolgreich zu bewerkstelligen, sind allerdings zwei wesentliche Grundvoraussetzungen zu erfüllen. Die Unternehmensleitung sollte einerseits ihre Zielgruppe klar vor Augen haben und die jeweiligen Bedürfnisse exakt kennen, um mit der gewählten Positionierung den Kern der Kundenanforderungen zu treffen und sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu sichern. Andererseits sollte sie in der Lage sein, diese Differenzierungsmerkmale auch durch ihre Leistungen glaubhaft zu erfüllen. Beides sollte dann mit Hilfe einer effizienten Kommunikation den Kunden vermittelt werden.

---

<sup>21</sup> Vgl. Oftinger, Heinz, *op. cit.*, 1/2006, S. 16f.

<sup>22</sup> Vgl. Kotler, Philip | Bliemel, Friedhelm: *Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9. überarb. Aufl., Stuttgart 1999, S. 425ff.

### 3.1.1 Segmentierung und Kenntnis der Zielkunden

Um Teilmärkte bzw. Nischen im Sinne einer Segmentierung zu erkennen, hilft es den Unternehmern, die Gruppe von Menschen zu typisieren, mit denen sie besonders leicht Kontakt schließen und für deren Probleme sie ein überdurchschnittliches Lösungsbündel schnüren können. Für diese »Traum-Kunden« kann dann eine eng fokussierte, effektive Marketingstrategie entwickelt werden.<sup>23</sup> Nischen sind dabei Markträume, in denen der Kundenwunsch bislang unrealisiert blieb. Diese Zielkäufer üben entweder Konsumverzicht (manifeste Nische) oder greifen auf Ersatzlösungen zurück (latente Nische). Aber nicht nur Kundenwünsche bieten einen Ansatzpunkt der Nischenentwicklung. Auch die Authentizität im Leistungsprogramm kann aus einem relativ austauschbaren Unternehmen einen Nischenanbieter machen, wenn sich z. B. ein Handwerksbetrieb in Folge komplexer Spezialaufträge auf einen besonderen Baustoff oder ein Verfahren spezialisiert oder trotz neuer Technologien auf bewährte, traditionelle Produktionsmuster konzentriert.<sup>24</sup> »Nischenstrategen werden die Maxime verfolgen ›Wir können nicht alles. Aber was wir können, machen wir richtig.« Statt in der Masse der ›Wir können fast alles und nichts richtig‹-Anbieter an Profil zu verlieren.<sup>25</sup> Dabei sind häufig Marktlücken an den Branchenrändern zu finden. Nischenstrategien kombinieren Funktionen, Materialien oder Prozesse zweier oder mehrerer klassischer Märkte.<sup>26</sup> So verknüpft die Bionade GmbH einerseits das Reinheitsgebot und das Verfahren des Bierbrauens mit dem Limonaden-Markt und andererseits die Kenntnis unbefriedigter Kundenwünsche mit den entsprechenden Ressourcen und Know-how. Die Bionade erfüllte dabei den Wunsch nach einem natürlichen Erfrischungsgetränk erst nach jahrelangen Abstimmungen im Brauprozess. Hier war das Kern-Know-how vor der Frage nach dem Markt vorhanden.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Gieschen, Gerhard: Wie Sie Traumkunden gewinnen – Der andere Weg zu einem effektiven Neugeschäft, in: USP menschen im marketing, No. 4, das magazin des marketing club berlin e. V., 2006, S. 12.

<sup>24</sup> Vgl. Nickel, Sylvia: Weniger ist Mehrwert: Erfolg in der Nische! – Mit Spezialisierung, Individualisierung und Konzentration zum Unternehmenserfolg, in: USP menschen im marketing, No. 1, das magazin des marketing club berlin e. V., 2007, S. 20.

<sup>25</sup> Nickel, Sylvia, op. cit., 2007, S. 20.

<sup>26</sup> Vgl. Nickel, Sylvia, op. cit., 2007, S. 20f.

<sup>27</sup> Vgl. Roßbach, Henrike: »Wir wollten immer Volksbrause werden«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Montag, 9. Juli 2007, Nr. 156, 2007, S. 21.



Abbildung 2: Bionade, das einzige alkoholfrei gebraute Erfrischungsgetränk, vgl. [bionade.com](http://bionade.com) (2007)<sup>28</sup>

### 3.1.2 Positionierung

Für die Präsenz auch in regionalen Märkten oder Nischen ist eine klare Positionierung und damit langfristig der Aufbau einer Marke unabdingbar. Dabei sollte die Marke über Jahre kontinuierlich, selbständig und unverwechselbar auftreten, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Bei etwa 70% der Marken wird diese Grunderkenntnis der Markenführung immer noch ganz oder teilweise vernachlässigt. Um diesen Sachverhalt zu verdeutlichen, empfiehlt Michael eine Probe aufs Exempel: »Hängen Sie alles, was es zu Ihrer Marke gibt, an die Wand – schneiden Sie Ihren Marken-Logo heraus – und tun Sie das Gleiche mit Ihren beiden wichtigsten Konkurrenten. Viel Spaß beim Who-is-Who-Ratespiel.«<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Vgl. o. V. Bionade GmbH, [www.bionade.com/bionade.php/10\\_de?usid=46a28d4b1727246a28d4b17a37](http://www.bionade.com/bionade.php/10_de?usid=46a28d4b1727246a28d4b17a37), Stand: 21.07.2007.

<sup>29</sup> Michael, Bernd M.: Das »integrierte Missverständnis« oder ..., in: Heller, Stefan | Lindhof, Norbert | Merkel, Frank | Vieregge, Henning v. (Hg.), op. cit., 2000, S. 92.

### 3.1.3 Ausgewählte Kommunikationsinstrumente und deren Einsatzmöglichkeiten

Neben dem genannten »marketingstrategischen Rüstzeug« sollte ein KMU auch über die alternativen Kommunikationsformen Kenntnisse besitzen. Bei diesen haben sich in den letzten Jahren einige Neuerungen, gerade durch das Aufkommen neuer Medien, ergeben. Abbildung 3 zeigt einige Kommunikationsformen im Überblick:

Klassikmedien	Klassikmedien mit Response*	Direktmarketing-medien*	Sonstige Direktmarketing-Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>– TV-Werbung</li> <li>– Funkwerbung</li> <li>– Anzeigenwerbung</li> <li>– Beilagenwerbung</li> <li>– Plakat- und Außenwerbung</li> <li>– Kinowerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anzeigenwerbung mit Response</li> <li>– Beilagenwerbung mit Response</li> <li>– Plakat- und Außenwerbung mit Response</li> <li>– TV-Werbung mit Response</li> <li>– Funkwerbung mit Response</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adressierte Werbesendungen</li> <li>– Teiladressierte Werbesendungen</li> <li>– Unadressierte Werbesendungen</li> <li>– Aktives Telefonmarketing</li> <li>– Passives Telefonmarketing</li> <li>– E-Mail-Marketing</li> <li>– Internet (Aufbau und Pflege der Homepage)</li> <li>– Bannerwerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Faxwerbung</li> <li>– Kinowerbung mit Response</li> <li>– Promotionaktion</li> <li>– Kundenzeitschriften</li> <li>– Messen/Events</li> <li>– Mobile Marketing</li> <li>– Couponing</li> </ul>

Abbildung 3: Unterschiedliche Kommunikationsformen, Direkt Marketing-Monitor, o. V. (2005), S. 12.

\* Die Aufteilung zwischen Direktmarketingmedien und Klassikmedien mit Response resultiert aus der Historie des Direkt Marketing Monitors und sichert den Zeitreihenvergleich. Wirtschaftsfaktor Direktmarketing 2005, Repräsentativerhebung bei 3.639 Unternehmen.

Beim Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsformen sollte sich ein KMU immer über die jeweilige Werbewirkung im Zeitverlauf im Klaren sein. Abbildung 4 soll daher die zeitlich versetzte Wirkungsweise einiger Kommunikationsinstrumente verdeutlichen.

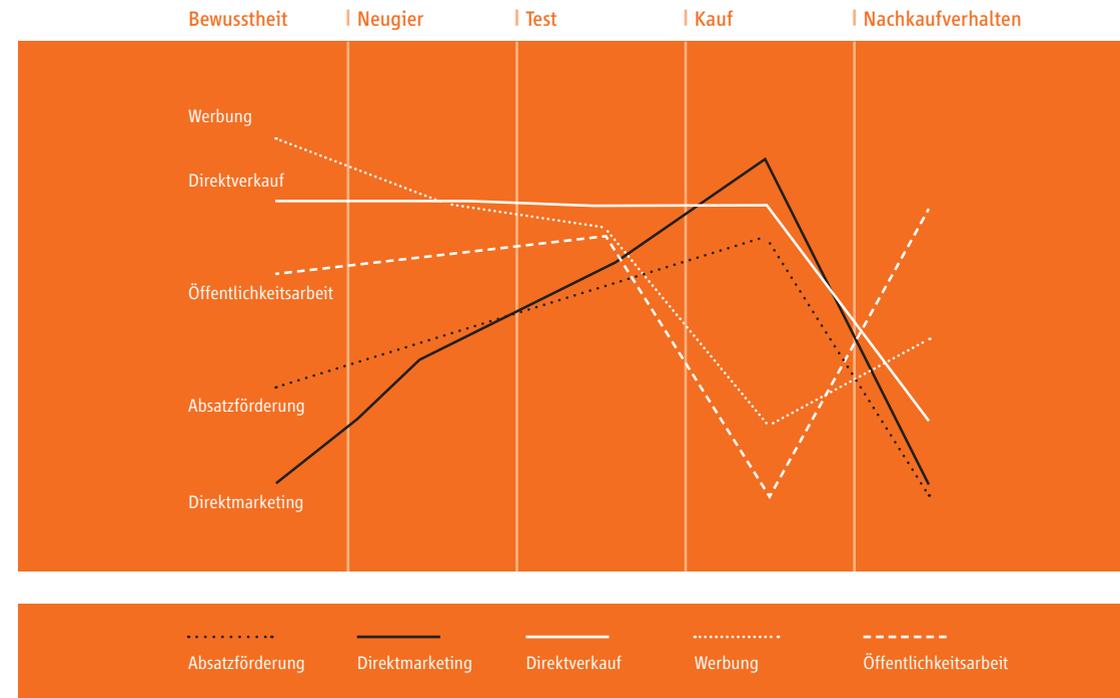


Abbildung 4: Die relative Effektivität der Instrumente des Marketing-Kommunikations-Mix, vgl. Fill, Chris (2001), S. 31

Werbung ist dabei ein gutes Instrument, um die Bekanntheit einer Leistung zu fördern und in das Bewusstsein der Konsumenten zu bringen. In der Kaufphase zeigt die direkte Kundenansprache ihre größte Wirkung, während die Öffentlichkeitsarbeit auch in der Nachkaufphase bedeutsam ist.

### 3.1.4 Gedanken der integrierten Kommunikation

Esch beschreibt die integrierte Kommunikation als »inhaltliche und formale Abstimmung aller Kommunikationsmaßnahmen (...), um die durch die Kommunikation erzeugten Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken.«<sup>30</sup>

Bruhn unterscheidet ergänzend die formale, inhaltliche und zeitliche Integration<sup>31</sup>: Die formale Integration verbindet einzelne Kommunikationsinstrumente nach festgelegten Gestaltungsprinzipien zu einem formal einheitlichen Gesamtbild (Corporate Design). Theoretisch klingt dies einfach, ist aber in der Praxis aufgrund divergierender Abteilungsziele durchaus schwierig.<sup>32</sup> Eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation ist die Bündelung aller Verantwortung in einem Bereich.<sup>33</sup> Hier liegt ein Vorteil der KMU, die, anders als Großunternehmen, die Entscheidungsmacht in der Regel in der Unternehmensführung vereinigen und durch ihre einfacheren Strukturen sowie flachen Hierarchien keine umfangreichen Kommunikations- und PR-Abteilungen haben. Andererseits sollte der Unternehmer in der Lage sein, ein Integrationsmanagement auszuüben – und dies im Rahmen des meist begrenzten Budgets.<sup>34</sup> Die formale Integration dient dabei der Verankerung der Marke im Gedächtnis, d.h. im Awareness-Set der Kunden, unterstützt die Positionierung aber nur geringfügig. Letzteres erfolgt über eine inhaltliche Integration.<sup>35</sup>

Die inhaltliche Integration erfordert eine Analyse der Zusammenhänge, der Beziehungen sowie der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Kommunikationsinstrumenten.<sup>36</sup> In der Praxis ist eine formale Integration verbreiteter als eine inhaltliche. Marken treten häufig zersplittert auf, statt durch integrierte Kommunikation immer wieder dieselbe Positionie-

rung zu betonen.<sup>37</sup> Esch bringt diesen Umstand sehr anschaulich auf den Punkt, wenn er ausführt: »Zersplitterte Kommunikation durch ständige Kampagnenwechsel und mangelnde Abstimmung einzelner Kommunikationsinstrumente hinterlässt nur diffuse Markenbilder. Erfolge sind bei einer solchen Strategie nur durch enormen Werbedruck zu erzielen. In diesem Fall wäre das Motto »Potenz statt Intelligenz« in der Kommunikation. Integrierte Kommunikation ist intelligente Kommunikation.«<sup>38</sup> Für die Positionierung von Marken und Unternehmen ist eine inhaltliche Integration durch Bilder (Schlüsselbilder, zum Beispiel: der Fels in der Brandung der Württembergischen Versicherung, vgl. Abbildung 5) oder Sprache (Slogan) erforderlich.<sup>39</sup> Die von KMU häufiger genutzten Kommunikationsinstrumente, die sich an kleinere Zielgruppen richten und persönliche Ansprachen ermöglichen, besitzen dabei größere Freiheitsgrade bei der integrierten Kommunikation und ermöglichen entsprechend eine individuellere Ansprache als die klassische Werbung.<sup>40</sup>



»Der Fels in der Brandung.«

Abbildung 5: »Der Fels in der Brandung«, o. V. Württembergische Versicherung (2007)<sup>41</sup>

<sup>30</sup> Esch, Franz-Rudolf: Marke und integrierte Kommunikation, in: Heller, Stefan | Lindhof, Norbert | Merkel, Frank | Vieregge, Henning v. (Hg.), op. cit., 2000, S. 25.

<sup>31</sup> Vgl. Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 3. überarb. Aufl., Stuttgart 2003, S. 3.

<sup>32</sup> Vgl. Dahlhoff, H. Dieter: Was ist integrierte Markenkommunikation?, in: Heller, Stefan | Lindhof, Norbert | Merkel, Frank | Vieregge, Henning v. (Hg.), op. cit., 2000, S. 19.

<sup>33</sup> Vgl. Kindervater, Jürgen: Das Beispiel Deutsche Telekom, in: Heller, Stefan | Lindhof, Norbert | Merkel, Frank | Vieregge, Henning v. (Herausgeber), op. cit., 2000, S. 58.

<sup>34</sup> Vgl. Heller, Stephan: Der Zehnkämpfer macht das Rennen, in: Heller, Stefan | Lindhof, Norbert | Merkel, Frank | Vieregge, Henning v. (Hg.), op. cit., 2000, S. 86.

<sup>35</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf, op. cit., 2000, S. 31.

<sup>36</sup> Vgl. Dahlhoff, H. Dieter, op. cit., 2000, S. 19.

<sup>37</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf, op. cit., 2000, S. 25.

<sup>38</sup> Esch, Franz-Rudolf, op. cit., 2000, S. 28.

<sup>39</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf, op. cit., 2000, S. 31.

<sup>40</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf, op. cit., 2000, S. 37.

Bei der zeitlichen Integration soll eine Abstimmung zwischen verschiedenen Instrumenten (z. B. Anzeigenwerbung und Verkaufsförderung) sowie eine zeitlichen Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstrumentes (zur Sicherung von Lerneffekten beim Rezipienten) gewährleistet werden.<sup>42</sup>

»Kommunikation ist somit eine Investition in den Aufbau markenspezifischer Gedächtnisstrukturen, eine Investition in die Köpfe der Konsumenten, um Bekanntheit und Markenimage zu schaffen.«<sup>43</sup> Dabei geht die integrierte Kommunikation weiter als die klassische Werbung.

### 3.2 Neuere Ansätze des Marketings für KMU<sup>44</sup>

In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich der Marketing-Mix weiterentwickelt, indem die früher so geschätzten Massenkommunikations-Kampagnen (Above-the-line, d. h. mit klassischen Werbemitteln) direkteren und sehr gezielten Verkaufsförderungsstrategien Platz gemacht haben, die mit Direktmarketing und anderen Instrumenten des Below-the-line-Mix arbeiten.<sup>45</sup> Bezüglich dieser neueren Instrumente besitzen KMU einige Vorteile, da sie im Idealfall ihren Markt aus unmittelbarer Beobachtung kennen, Trends im direkten Gespräch mit den Kunden erfüllen, kontinuierlich nach Produkt- und Prozessveränderungen forschen und zielgruppengenau vorgehen, so dass sie eine teure Breitenwerbung mit zweifelhaftem Imagegewinn und sicheren hohen Streuverlusten gar nicht benötigen. Dadurch sind sie in der Lage, Geld durch Intelligenz zu ersetzen.<sup>46</sup> Das besondere Angebot hat häufig nichts mit der Größe des Unternehmens zu tun. Genau diese individuelle Ansprache und Differenzierung sowie das Verständnis der Kundenprobleme erwarten die Konsumenten.<sup>47</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. o. V., Württembergische Versicherung (2007), [www.wuerttembergische.de/](http://www.wuerttembergische.de/), Stand: 22.07.2007.

<sup>42</sup> Vgl. Dahlhoff, H. Dieter, *op.cit.*, 2000, S. 19.

<sup>43</sup> Esch, Franz-Rudolf, *op.cit.*, 2000, S. 25.

<sup>44</sup> Grundsätzlich ist eine Abgrenzung zwischen neu und alt im Bereich der Marketingansätze schwierig. Daher könnte auch der Ansatz der integrierten Kommunikation den neueren Ansätzen zugerechnet werden. Aufgrund des grundlegenden Charakters dieses Ansatzes wurde er im Rahmen dieser Arbeit dem vorangegangenen Kapitel zugeordnet.

<sup>45</sup> Vgl. Fill, Chris, *op. cit.*, 2001, S. 27.

<sup>46</sup> Vgl. Bonn, Heinz-Paul: Mittelstands-Marketing: Intelligenz muss Geld ersetzen, in: USP menschen im marketing, No. 4, in: das magazin des marketing club berlin e. V., 2006, S. 7; vgl. auch Hickfang, Oliver: Marketing im Mittelstand – Professioneller Spagat zwischen kleinem Budget und großer Wirkung, in: USP menschen im marketing, No. 4, das magazin des marketing club berlin e. V., 2006, S. 20.

»Langfristige, visionäre Strategien und Konzepte – auch mit kleinem Budget – haben noch niemandem geschadet, wenn sie permanent aktuellen Marktgegebenheiten angepasst werden.«<sup>48</sup>

### 3.2.1 Customer Relationship Management

Wie bereits ausgeführt, besteht heute ein modifiziertes Verständnis des Marketings. Statt einer kurzfristigen, massenhaften und identischen Transaktion wird eine individualisierte, vernetzte und beziehungsorientierte Vorgehensweise im Sinne eines Customer Relationship Management (CRM) bevorzugt.<sup>49</sup> Dabei kann das CRM eine höhere Transparenz bei den Verkaufsaktivitäten bringen sowie die Prozesse des Verkaufs und der Kundenbindung zumindest teilweise automatisieren. Für KMU ist es dabei typisch, dass sie eine eher abwartende Haltung einnehmen und sich dem CRM-Trend erst anschließen, wenn die große Euphorie nachgelassen hat. So ist das Customer Relationship Management aktuell immer noch ein wichtiges Thema für viele KMU.<sup>50</sup>

#### 3.2.1.1 Kundenbedarfslebenszyklus

Der Kundenbedarfslebenszyklus beschreibt, wie sich die Intensität und die Art des Bedarfs eines Kunden auf einem bestimmten Markt im Zeitverlauf bzw. in den einzelnen Lebensphasen des Konsumenten verändern.<sup>51</sup> Diese Veränderungen bestehen allerdings nicht nur im Bereich der Konsumgüter und konsumtiven Dienstleistungen, sondern eine analoge Entwicklungen findet sich auch bei B2B-Kunden, bei denen z. B. ein Zulieferer von einem Maschinenproduzenten eine neue Maschine beschafft, um anschließend Service- und Wartungsleistungen, Ersatzteile, Erweiterungen usw. zu beziehen.<sup>52</sup> »Die Beachtung und Beeinflussung des Bedarfslebenszyklus stellt in vielen Branchen eine Chance dar, eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen bzw. zu halten und so Wachstumspotenziale zu realisieren. Ein geschicktes Management über

---

<sup>47</sup> Vgl. Hickfang, Oliver, *op. cit.*, 2006, S. 21.

<sup>48</sup> Hickfang, Oliver, *op. cit.*, 2006, S. 21.

<sup>49</sup> Vgl. Tropp, Jörg: Modifiziertes Verständnis von Marketing, Werbung und Kommunikation, in: Heller, Stefan | Lindhof, Norbert | Merkel, Frank | Vieregge, Henning v. (Hg.), *op. cit.*, 2000, S. 41.

<sup>50</sup> Vgl. Bonn, Heinz-Paul, *op. cit.*, 2006, S. 7.

<sup>51</sup> Vgl. Siems, Florian: Der Kundenbedarfslebenszyklus als wichtiges Management-Tool, in: *Blickpunkt: KMU*, 3/2006, S. 41.

<sup>52</sup> Vgl. Siems, Florian, *op. cit.*, 2006, S. 41.

die einzelnen Bedarfsphasen hinweg ermöglicht eine – im Extremfall lebenslange – Kundenbindung und das Nutzen diverser Cross- und Up-Selling-Potenziale.«<sup>53</sup>

Neben den produkt- und servicepolitischen Maßnahmen sind auch kommunikationspolitische Maßnahmen von großer Bedeutung. Gerade bei Bedarfslebenszyklen, bei denen keine durchgehende phasenübergreifende Deckung des Bedarfs möglich ist (z. B. Ferienreisen, vgl. Abbildung 6), ist es wichtig, die Kunden am Ende einer Bedarfsdeckung auf die Attraktivität des Anbieters auch in späteren Phasen hinzuweisen und kurz vor Beginn einer solchen Phase die Kundenbeziehung durch geschickte Kommunikation und mit auf die neue Phase zugeschnittenen Angeboten zu reaktivieren.<sup>54</sup>

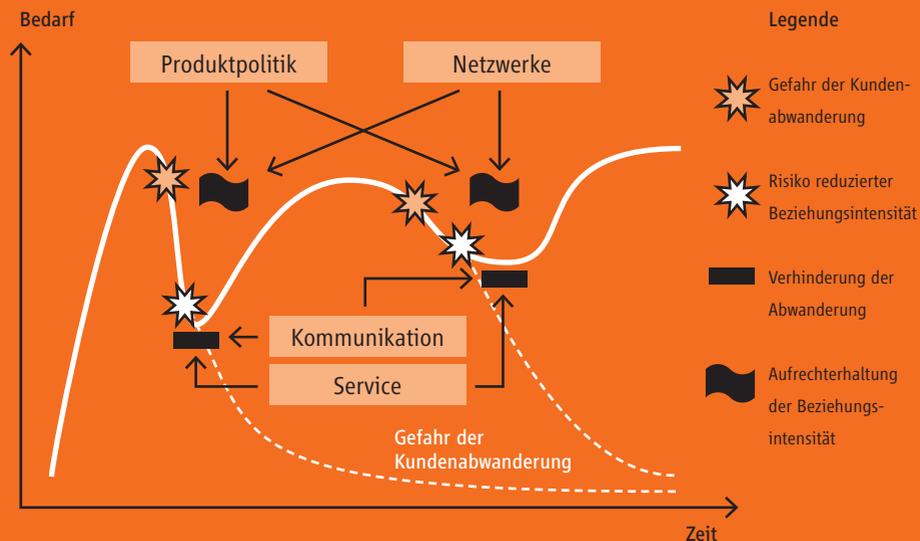


Abbildung 6: Kundenbedarfslebenszyklus und kritische Zeitpunkte und Maßnahmen, Siems, Florian (2006), S. 44

<sup>53</sup> Vgl. Siems, Florian, op. cit., 2006, S. 42.

<sup>54</sup> Vgl. Siems, Florian, op. cit., 2006, S. 44.

Der Erfolg der Kundenbindung über die Phasen des Bedarfslebenszyklus hinweg hängt von der Zufriedenheit und dem Vertrauen des Konsumenten mit der Leistung in der vorangegangenen Phase ab. Ein gutes Kundenzufriedenheits- und Beschwerdemanagement ist in dieser Phase besonders wichtig.<sup>55</sup> Ein Augenmerk sollte auch auf Lücken im Bedarfslebenszyklus gerichtet werden. Durch das Schließen dieser Lücken mit geeigneten produkt-, service- und kommunikationspolitischen Maßnahmen kann ein Abwandern der Kunden vermieden werden.<sup>56</sup>

### 3.2.1.2 Just-in-time-Marketing

Noch einen Schritt weiter als der Kundenbedarfslebenszyklus geht ein Trend, den Thomsen unter anderen als Just-in-time-Marketing beschreibt. Beispielsweise melden die ersten Laserdrucker bereits heute den Stand ihrer Toner-Kartuschen automatisch an den Hersteller, der dann den Kunden eine Woche vor Toner-Ende einen Nachkauf anbietet.<sup>57</sup> Ebenso praktiziert die weltweit führende Suchmaschine Google bereits heute ein Just-in-time-Marketing. Blitzschnell schaltet diese Suchmaschine die Anzeigen auf der Ergebnisseite, die mit dem gewählten Suchbegriff korrespondieren. Dies steigert die Effizienz bei Suchendem und Anbieter, da in der Bedarfsituation gezielt Angebote unterbreitet werden.<sup>58</sup>

<sup>55</sup> Vgl. Siems, Florian, op. cit., 2006, S. 44.

<sup>56</sup> Vgl. Siems, Florian, op. cit., 2006, S. 44.

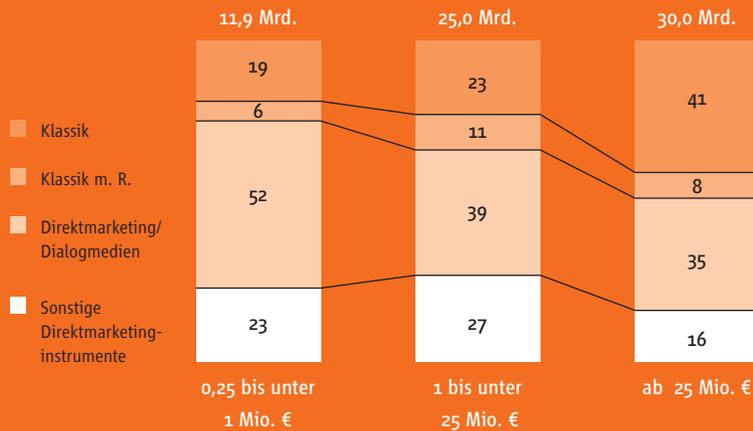
<sup>57</sup> Vgl. Thomsen, Lars: Das Marketing der Zukunft, in: USP menschen im marketing, No. 1, das magazin des marketing club berlin e.V., 2007, S. 24.

<sup>58</sup> Vgl. Thomsen, Lars, op. cit., 2007, S. 24.

### 3.2.2 Direktmarketing

Kleine Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 1 Mio. Euro nutzen das Dialogmarketing, d.h. eine möglichst direkte Form der Kundenansprache, inzwischen deutlich mehr als Großunternehmen, während letztere etwa 41% ihrer Werbeausgaben im Bereich der klassischen Medien (ohne Response) einsetzen (vgl. Abbildung 7).<sup>59</sup>

Gesamtwerbeausgaben – Größenklassen (in %)



Basis: Unternehmen ab 0,25 Mio. Euro Jahresumsatz.

Wirtschaftsfaktor Direktmarketing 2005, Repräsentativerhebung bei 3.639 Unternehmen.

Abbildung 7: Gesamtwerbeausgaben – Größenklassen, Direkt Marketing-Monitor, o. V. (2005), S. 18

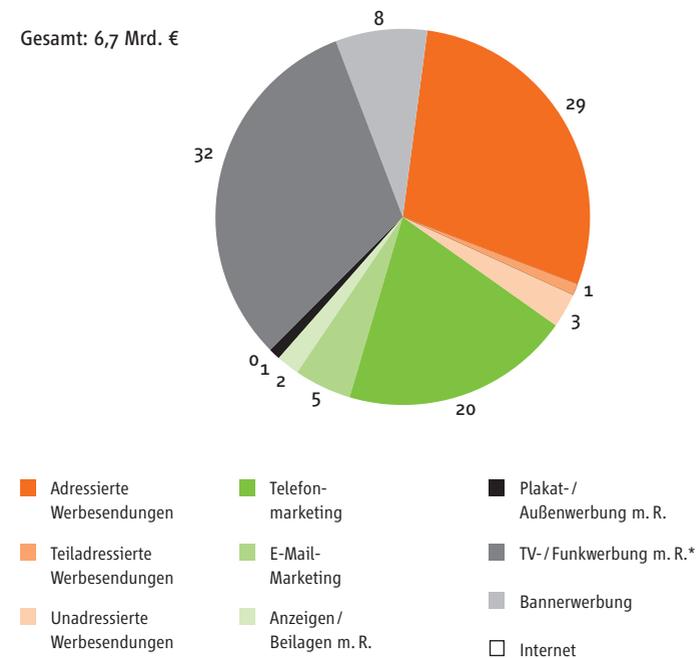
Der größte Anteil der Aufwendungen der Kleinstunternehmen entfällt mit 32% auf das Internet. Eine große Bedeutung haben darüber hinaus adressierte Werbesendungen sowie das Telefonmarketing (vgl. Abbildung 8).<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Vgl. o. V., Deutsche Post: Direktmarketing Deutschland 2005 – Direkt Marketing-Monitor, Studie 17, 2005, S. 18.

<sup>60</sup> Vgl. o. V., Deutsche Post, op. cit., 2005, S. 131.

Aufwendungen für Direktmarketingmedien in Kleinstunternehmen (in %)

Gesamt: 6,7 Mrd. €



\* Schätzung aufgrund geringer Basis für TV-/Funkwerbung m. R.

Basis: Unternehmen unter 0,25 Mio. Euro Jahresumsatz.

Wirtschaftsfaktor Direktmarketing 2005, Repräsentativerhebung bei 3.639 Unternehmen.

Abbildung 8: Aufwendungen für Direktmarketingmedien bei Kleinstunternehmen, o. V. Deutsche Post (2005), S. 131.

Aufgrund der begrenzten Werbebudgets bieten sich für viele KMU die kostengünstigeren und zielgenaueren Direktmarketing-Instrumente an. Dies entspricht der Philosophie, die Werbemaßnahmen möglichst genau auf den jeweiligen Empfänger abzustimmen.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Vgl. o. V., Deutsche Post: Je kleiner, desto direkter – Mittelständische Unternehmen setzen bei ihrer Kundenansprache auf effizientes Direktmarketing, in: USP menschen im marketing, No. 4, das magazin des marketing club berlin e. V., 2006, S. 24.



### 3.2.3 Grundsätzliche Aspekte des Internetmarketings

Die Marketingmöglichkeiten des Internets haben sich in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt, so dass heute Werbeformen wie das Viral-Marketing oder auch werbliche Aktivitäten in Second Life etc. genutzt werden. Allerdings befinden sich viele KMU auch bei der Nutzung des Internets nicht in einer Vorreiterrolle, so dass hier nur einige grundsätzliche Aspekte des Internetmarketings dargestellt werden sollen.

Bei den klassischen Offline-Medien handelt es sich um eine Einwegkommunikation, mit den Unternehmen als Sendern. Demgegenüber bietet das Internet eine Interaktivität und eine Dialogfähigkeit. Damit ist der Konsument nicht mehr nur ein passiver Rezipient, sondern hat die Möglichkeit, aktiv zu kommunizieren oder sogar die Kommunikation zu gestalten.<sup>62</sup>

Das Internet ist dabei für KMU eine zweischneidige Angelegenheit. Einerseits hat auch ein KMU die Möglichkeit, relativ kostengünstig mit den Kunden direkt zu interagieren. So sind eine Reihe von Internetshops allein durch die Nutzung dieses Mediums entstanden. Andererseits gewinnen die Konsumenten durch den privaten Zugriff und ihre Souveränität zunehmend an Macht und es besteht eine wesentlich größere Transparenz bezüglich der Preise oder der Angebotsbreite, was den Wettbewerbsdruck auf die KMU erhöht. Da sich KMU allerdings dieser Entwicklung nicht verschließen können, sollten sie versuchen, die Abkehr vom anonymen Massenmarketing und eine konsequente Orientierung am Individuum im Sinne eines One-to-one-Marketings, die das Internet ebenfalls unterstützt, zu nutzen. Damit treten die bereits beschriebenen Aspekte der Markenpositionierung und -führung sowie des Customer Relationship Managements weiter in den Vordergrund.<sup>63</sup> Folglich dürfen die neuen Medien nicht als eine weitere Komponente im Kommunikations-Mix gesehen werden, sondern müssen als komplementäres Element eines integrierten Mixes aufgefasst werden.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Wiedemann, Rainer: *Markenkommunikation im Dialog mit Konsumenten*, in: Heller, Stefan | Lindhof, Norbert | Merkel, Frank | Vieregge, Henning v. (Hg.): *op. cit.*, 2000, S. 122.

<sup>63</sup> Vgl. Fritz, Burkhard, *op. cit.*, 2000, S. 103.

<sup>64</sup> Vgl. Fritz, Burkhard, *op. cit.*, 2000, S. 102.

### 3.2.4 Kommunikation im Umfeld der Zielgruppe (Ambient Media)

Abschließend soll noch kurz auf eine neuere Kommunikationsform eingegangen werden, die den KMU die Möglichkeit bietet, durch individuelle Werbemaßnahmen ein Alleinstellungsmerkmal zu generieren. Um einige Nachteile von KMU, wie geringere Größenvorteile oder finanzielle Ausstattung, zu reduzieren, hilft die Rückbesinnung auf das positive Abgrenzungsmerkmal des *all business is local*. Dieses Individualmarketing stellt eine große Differenzierungsmöglichkeit dar und baut auf einer zentralen Kompetenz von KMU auf. Dieses kundenspezifische Vorgehen eignet sich genauso für den Handwerker wie für kleinere Produktionsbetriebe und Dienstleister.<sup>65</sup>

Durch kreative Ansätze und ungewöhnliche Werbeformen, zum Beispiel im direkten Umfeld der relevanten Zielgruppe, lassen sich dabei mit einem vergleichsweise kleinen Werbebudget große Wirkungen erzielen. Als Klassiker dieser auch als Ambient Media bezeichneten Kommunikationsform ist die von Sixt eingesetzte Kofferwerbung zu sehen. Auf einem Gepäckband im Flughafen wird vor der Ausgabe der Gepäckstücke ein Koffer mit der Werbebotschaft platziert. Aufgrund der hohen Zielgruppenaffinität und Awareness der Fluggäste – keiner will seinen Koffer verpassen – kommt es zu einer hohen Kontaktzahl. Diese zielgruppengenaue Werbemaßnahme hat einigen Aufwand bei der Abstimmung mit den Flughafenbetreibern verursacht, kam aber mit einem vergleichsweise kleinen Budget aus. Damit passt diese Kommunikationsform sehr gut zu den Anforderungen und Möglichkeiten von KMU.



<sup>65</sup> Vgl. Hickfang, Oliver, op. cit., 2006, S.21.

## 4. Fazit

Es ist zwingend notwendig, dass KMU die sich verändernden Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen sowie das sich wandelnde Konsumentenverhalten erkennen. Auf dieser Basis lassen sich Chancen für KMU ableiten, die sich aufgrund ihrer Nähe zum Kunden und der Flexibilität und Individualität im Leistungserstellungsprozess ergeben. Hier können Ansätze wie das CRM bzw. der Kundenbedarfslebenszyklus helfen, diese Fähigkeiten noch zu steigern, um im Idealfall ein Just-in-time-Marketing zu erreichen. Um die potenziellen Kunden darüber hinaus gezielt und effizient anzusprechen, bieten sich Kommunikationsinstrumente des Direktmarketings sowie neuere Below-the-line-Ansätze, wie z. B. das Ambient Media, an. Diese sind gerade für KMU geeignet. Da sie vergleichsweise kostengünstig, zielgruppengenau und damit effizienter sind. Gelingt es den KMU, die Kommunikationsinstrumente im Sinne einer integrierten Kommunikation zu verknüpfen, haben auch KMU im härter werdenden Wettbewerb ihre Möglichkeiten.



**Dr. Silke Claus**

studierte Architektur und Psychologie an der TU Braunschweig, der Universität Hannover, der TU Berlin und der University of Texas at Austin. Sie promovierte über »Kommunikationsorientierte Gebäudegestaltung«, arbeitete in verschiedenen internationalen Forschungsprojekten in Barcelona und Paris und bereitete einen interdisziplinären Workshop am MIT Boston vor. Sie war als stellvertretende Geschäftsleitung für die Medienagentur MACINA Hannover / Dubai tätig, bevor sie 2005 die Geschäftsführung des Internationalen Design Zentrums Berlin übernahm.

---

## Silke Claus

# Responsible Design – oder warum Perspektiven durch Haltung entstehen

Ein durchdachtes Design Management zielt heute ganzheitlich auf alle Unternehmensprozesse, von der Gestaltung und Entwicklung des Produktes oder der Dienstleistung, über den Entwurf einer geeigneten Marketing-, Kommunikations- und Vertriebsstrategie bis hin zum Personalmanagement. In diesem Verständnis sind Design, Unternehmenskultur und Kultur unmittelbar miteinander verbunden. Eine *Kultur des Designs* scheint der deutschen Wirtschaft jedoch nicht in die Wiege gelegt, zeichnete diese sich doch ursprünglich durch hervorragende Ideen, Technik- und Ingenieursleistungen aus. Dass dieses heute nicht mehr genügt, ist hinreichend bekannt: Gute Technik allein verkauft sich nicht ohne ansprechende Gestaltung, und hinzukommen muss zumindest eine exzellente Kommunikations- bzw. Marketingstrategie. Unerlässlich geworden ist zudem eine glaubwürdige Unternehmenspositionierung.

Der hier absichtlich verwendete Begriff *Kultur des Designs* verweist bereits darauf, dass Design als Instrument zur Etablierung der Unternehmenskultur etwas mit Werten und Haltung zu tun hat, eine Tatsache, die im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Märkte nicht immer im Vordergrund steht. Design ist Bestandteil der kulturellen Produktion selbst und somit tief im Unternehmen verwurzelt. Design wirkt prägend auf das Selbstverständnis und die Zielsetzungen von Unternehmen oder Institutionen.

Der Soziologe Oskar Negt formulierte den Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Kultur und gesellschaftlicher Verantwortung eigenwillig und eindringlich: »Die zentrale Frage für eine moderne Kultur ist jedoch: Was kann ich, was kann eine Institution, was können die Verhältnisse dazu beitragen, dass das Gemeinwesen nicht beschädigt wird? (...)

Kultur so gefaßt, wäre jetzt zu prüfen an bestimmten gesellschaftlichen Entwicklungen und Zuständen, mit denen wir es zu tun haben, wo kulturelle Selbstdeutungen in Institutionen stattfinden, die zur Identitätsbildung der Menschen beitragen, zur Verlebendigung ihrer Kommunikation in Arbeitsbeziehungen, zur Erweiterung ihrer Autonomie- und Urteilsfähigkeit. (...) Ich bin der Überzeugung, daß wir auf Dauer nicht herum kommen werden, neue Berufsethiken zu entwickeln.<sup>1</sup>«

Aus der Beschreibung der immanenten Zusammenhänge von wirtschaftlicher Produktion und Gesellschaft folgt die weit reichende Forderung, dass ökonomisches Handeln aus einer sozialkulturellen Logik der gesellschaftlichen Erfordernisse abzuleiten ist und dieses so Zukunft gestaltend wirksam werden kann. Eine solche Logik folgt nicht immer dem wirtschaftlichen Gewinnstreben der Märkte. In der sich verengenden Spirale des Gestaltens und Herstellens immer neuer Produkte und Dienstleistungen in immer kürzerer Zeit und unter dem Druck, damit Geld zu verdienen, stehen grundsätzliche Fragen nach dem Sinn und der Zielsetzung des eigenen Schaffens häufig im Hintergrund. Dass eine verantwortungsbewusste und nachhaltige Positionierung des eigenen Unternehmens trotzdem auch wirtschaftlich sehr erfolgreich sein kann, soll im Folgenden an einzelnen Themen beispielhaft dargestellt werden. Gerade das Handlungsfeld Design Management erweist sich als ein Instrument mit besonderer Reichweite in der verantwortungsbewussten Positionierung des eigenen Unternehmens am Markt.

### Design als Instrument der Kommunikation

Angesichts der unübersichtlichen Fülle täglich neu erscheinender Produkte und Dienstleistungen in der globalisierten Marktwirtschaft fällt zunächst die wachsende Bedeutung des Designs als Instrument der Kommunikation auf.

Design ist ein Weg zur Gestaltung eines erfolgreichen Anreizsystems, eines Reiz-Reaktionsmusters, das zielgruppenspezifisch den Kauf und die Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen als vorteilhaft erscheinen lässt. In einem ersten Fazit überlagert somit die Gestaltung einer *Welt der Erscheinung* oder *Simulation* zunehmend die noch im Vordergrund

---

<sup>1</sup> Negt, Oskar (1996): Was ist das: Kultur? Überarbeitete Fassung eines Vortrags zum 10-jährigen Bestehen des Studiengangs Kulturwissenschaft an der Universität Bremen, 29.11.1996, [www.alpha.dickinson.edu/departments/germn/glossen/heft3/negt.html](http://www.alpha.dickinson.edu/departments/germn/glossen/heft3/negt.html), Stand: 11.10.2007.

stehende *Welt der Funktion*. In großem Umfang kann man heute davon sprechen, dass Design ein Gegenstand der Kommunikationswissenschaft ist, mit dem sich hohe Erwartungen an die Leistungsfähigkeit einer Disziplin verknüpfen. Zugleich wird bei genauerer Betrachtung deutlich, welche Verantwortung und welcher Einfluss damit verbunden sind, denn Design steuert und verursacht Interaktionsverhalten, sei es durch den Entwurf des Produktes selbst oder durch die Gestaltung der Kommunikation (Corporate Identity) eines Unternehmens. Peter Sloterdijk schreibt in seinem 2007 erschienenen Buch »Der ästhetische Imperativ« Design sogar das »Zeug zur Macht« zu.<sup>2</sup> Von Macht zu sprechen ist wohl zu stark formuliert, da Design nur ein Teil des Marktgeschehens ist. Allerdings handelt es sich in einer an Konsum orientierten Welt um einen durchaus einflussreichen und sehr verführerischen Teil. Design hat auf der einen Seite das Zeug, zu manipulieren und reale Prozesse zu verdecken, auf der anderen Seite bietet es die Chance, Orientierung zu geben, Kompetenz zu erweitern, Bildung zu vermitteln und Nutzung zu verbessern. Es ist in vielerlei Hinsicht geeignet, Kommunikationsbarrieren in den internationalen Märkten abzubauen oder einfach Freude zu bereiten. Angesichts der ambivalenten Möglichkeiten des Umgangs mit Design ist eine differenzierte Betrachtung seiner Einsatzmöglichkeiten unerlässlich und Voraussetzung für einen eindeutigen Umgang damit.

Die Reduktion des Themas Design auf den Einsatz der Gestaltung von Kommunikation ist in Hinsicht auf ein nachhaltiges Design Management wesentlich zu kurz gegriffen. Begreift man Design nicht nur als Gestaltung der *Welt der Erscheinung*, der äußeren Fassade, die sich auf Knopfdruck beliebig verändern bzw. anpassen lässt, sondern auch als ein sozial und kulturell gebundenes Phänomen, wird deutlich, welche Aufgaben ein zukunftsfähiges Design Management heute tatsächlich zu übernehmen hat.

### Sustainable Design – Nachhaltiges Design

Die Berücksichtigung der Belange der Umwelt und der sozialen Gerechtigkeit wird wahrscheinlich die nächste Evolution in der Anwendung von Design auslösen – die Neugestaltung sowohl des Produkts als auch der Geschäftsmodells gemäß den Grundsätzen für Nachhaltigkeit.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Sloterdijk, Peter: Der ästhetische Imperativ, Hamburg 2007.

<sup>3</sup> Vgl. Kusz, John Paul: When »Good« Design Means Responsible Design, in: Design Management Review, Bd. 16, Nr. 3, S. 29ff.

Unter den Stichworten *Ökologisches Design*, *Soziale Verantwortung* und *Ethische Verantwortung* sind bereits im letzten Jahrhundert, insbesondere aber in den 1980er und 1990er Jahren, in verschiedenen Branchen Produkte und Werte entwickelt worden, die Alternativen im scheinbar unendlichen Markt der Möglichkeiten, Produkte und Dienstleistungen aufzeigen sollten. Sie bestanden häufig aus Einzellösungen und schienen langfristige Strategien nur für Individualisten oder Unternehmen darzustellen, die bereit waren, sich in Nischen zu begeben. Heute werden sowohl in der Wissenschaft als auch auf unternehmerischer Basis auf nationaler und internationaler Ebene zunehmend Weichen gestellt, *nachhaltige* und sozial verträgliche Entwicklungen ganzheitlich in ihren Zusammenhängen zu betrachten, zu fördern und so langfristig im Unternehmen zu etablieren. Hierbei setzen sich auch schrittweise Umsetzungen gegenüber einem Entweder-Oder-Prinzip durch. Begünstigt werden diese Entwicklungen auch durch – gut informierte – Verbraucher, die heute wesentlich mehr auf Werte achten und bereit sind, für Produkte mehr zu zahlen, die Energie oder andere Ressourcen sparen.

Mit dem World Summit on Sustainable Development im Jahr 2002 in Johannesburg (Südafrika) hat die internationale Debatte um Nachhaltigkeit zunehmend an öffentlicher Aufmerksamkeit gewonnen. Das Ergebnis dieses Gipfels war zunächst die Erklärung zahlreicher Staats- und Regierungschefs, dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung neue Priorität einzuräumen und konkrete Zielmarken vorzugeben<sup>4</sup>. Nicht zuletzt aufgrund des fortschreitenden Klimawandels und der daraus resultierenden Folgekosten für die westlichen Industrienationen haben sich inzwischen zahlreiche politische, privatwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure des Themas angenommen. Neben politischen Reglementierungen<sup>5</sup> geht es dabei ebenso um sich wandelndes Konsumverhalten und folglich neue Marktentwicklungen<sup>6</sup>.

Das Produktdesign spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle, weil der mit der Produktion und der Nutzung eines Produkts einhergehende Energieverbrauch bis zu 90% bereits im Entwurf des Designers festgelegt wird. Sustainable Design ist grundsätzlich ein berechtigtes

---

<sup>4</sup> Vgl. The Johannesburg Declaration on Sustainable Development und Plan of Implementation, [www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD\\_POI\\_PD/English/POI\\_PD.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/POI_PD.htm), Stand: 11.10.2007.

<sup>5</sup> Vgl. Richtlinie 2005/32/EG des Europäischen Parlaments 2005.

<sup>6</sup> Vgl. BMU (Hg.): Wirtschaftsfaktor Umwelt, 2006.

Anliegen mit Blick auf eine zukunftsorientierte integrierte Produktpolitik. Auf internationaler Ebene wurde das Thema Sustainable Design in den letzten zehn Jahren weltweit von zahlreichen Akteuren aufgegriffen.

Wesentliche Forschungen zum integrierten Produktdesign kommen aus Schweden, zum Beispiel von Lennart Ljungberg, Professor am Fachbereich für Integrated Product Development an der University of Skövde. Er schlägt ein Lebenszyklus-Bewertungsmodell für Produkte vor. Diesem folgend wird die gesamte Belastung gemessen, die zunächst durch die Gewinnung von Rohmaterialien entsteht und die sich durch den Produktionsprozess, die Logistik, die Nutzung und Entsorgung erzeugt wird. Es werden unter anderem die Vor- und Nachteile von sechs Materialtypen vorgestellt und eine Vielzahl von Recycling-Möglichkeiten aufgezeigt. Mit dem Ziel, nachhaltige Produkte zu entwickeln, werden auch zahlreiche Alternativen erläutert, z. B. modulares Design, abbaubares Design, Ressourcen schonendes Design etc.

Verschiedene Initiativen unterstützen das Thema Sustainable Design in Deutschland, zum Beispiel das Netzwerk 3plusX, das Wuppertal Institut, das Öko-Institut e. V. Freiburg und das Internationale Design Zentrum Berlin.



## Universal Design – Generationengerechtes Design

»For most of us, design is invisible. Until it fails. – Für die meisten von uns ist Design unsichtbar, bis es versagt.«<sup>7</sup>

Die Begriffe *Universal Design*, *Inclusive Design* oder *Design for All* bezeichnen heute die besonderen Herausforderungen an die Gestaltung von Produkten, Gebäuden oder Dienstleistungen in Hinsicht auf ihre Eignung für unterschiedliche Generationen und Zielgruppen. Im Zuge des viel erwähnten demographischen Wandels unserer Gesellschaft rücken hierbei insbesondere die Bedürfnisse und Ansprüche der älteren Generation ins Bewusstsein. Im Jahre 2030 werden über ein Drittel der Menschen in Deutschland über 60 Jahre alt sein. Auch diese Generation legt Wert auf Qualität, Funktion und Ästhetik. Sie möchte keine Produkte, die nur für *Alte* gemacht sind. Daher geht es in Zukunft verstärkt um die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die die Bedürfnisse und Wünsche dieser Generation bedienen, aber gleichzeitig für viele Lebensalter, also generationsübergreifend, attraktiv sind.

In der Entwicklung einer Angebotsstruktur sind in Deutschland vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aufgefordert, ihre Marktkompetenz nachhaltig zu erhöhen. Während immer mehr Produkte auf den Markt kommen, die für bestimmte Zielgruppen bestimmt sind, sind die Eignungskriterien für diese Produkte und Leistungen allerdings oft noch unklar. Häufig beruht die Ausführung des Produktes in dieser Hinsicht auf Vermutungen und Gefühlen.

Ein einfaches Beispiel zur konkreten Förderung der Zugänglichkeit von Websites sind die *Web Content Accessibility Guidelines 1.0* vom 5. Mai 1999. Diese Richtlinien erläutern, wie Web-Inhalte für behinderte Menschen zugänglich gemacht werden können. Sie richten sich an Entwickler von Web-Inhalten, also an Autoren von Web-Seiten und Web-Designer sowie an die Entwickler von Tools zur Seitenerstellung. Das primäre Ziel dieser Richtlinien ist die Förderung der Zugänglichkeit, doch zugleich verbessert die Einhaltung dieser Richtlinien die Nutzbarkeit des Internets für alle Benutzer, unabhängig davon, welchen Benutzerzugang sie wählen, seien es Desktop-Browser, Sprach-Browser oder PDA, oder unter welchen Einschränkungen sie arbeiten (z. B. laute Umgebungen, schlecht beleuchtete Räume, Umgebungen, in denen die Hände nicht benutzt

---

<sup>7</sup> Mau, Bruce: *Massive Change*, New York, London: Phaidon, 2004.

werden können). Die Befolgung dieser Richtlinien sollen Entwickler von Inhalten nicht davon abhalten, Bilder, Videos usw. einzusetzen; sie sollen vielmehr erläutern, wie Multimedia-Inhalte für ein breites Publikum besser zugänglich gemacht werden können, oder wie grafische Programmoberflächen (GUI) programmiert werden sollten, damit sie für Blinde und Sehbehinderte zugänglich sind.<sup>8</sup>

Aber auch im internationalen Kontext spielt das Thema Universal Design eine große Rolle. So zählen in Japan beispielsweise bereits mehr als 130 Unternehmen zur Japanese International Association for Universal Design. Diese Tatsache bestätigt nicht nur eine soziale Notwendigkeit, sondern dokumentiert auch die Marktchancen, die darin liegen, denn *Responsible Design* ist nicht nur ein Zeichen für eine zeitgemäße soziale Einstellung, es ist gleichzeitig gut fürs Geschäft.

Nicht selten wird *Responsible Design* irrtümlich dem Arbeitsgebiet von Großunternehmen zugewiesen. Tatsächlich aber lässt sich dieses strategische Instrument zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ebenso in KMU einsetzen, denn *Responsible Design* bietet vielfältige in der Praxis anwendbare Ansätze, die nicht unbedingt komplex sind oder hohe Kosten verursachen. Durch *Responsible Design* lassen sich positive Wettbewerbseffekte erzielen, zu denen Anstöße zu Produkt- und Prozessverbesserungen, Motivation steigernde und Mitarbeiter bindende Wirkungen und höhere Einsatz- und Lernbereitschaft des Personals zählen. Zudem führt *Responsible Design* zu einer verbesserten Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, Stärkung der Markt- und Netzwerkbeziehungen, verbesserten Chancen bei der Kreditvergabe auf Grund positiver Imageeffekte, Kosteneinsparungen und Produktivitätsgewinne durch einen effizienteren Einsatz betrieblicher Ressourcen. Und diese Wettbewerbseffekte eröffnen die Perspektive auf die grundlegenden und Existenz sichernden Ziele von KMU: steigende Umsätze und Wachstum.

---

<sup>8</sup> Vgl. FIT-GUI-Anforderungen, [www.dvbs-online.de/download/fit/gui.htm](http://www.dvbs-online.de/download/fit/gui.htm), Stand: 19.10.2007.



Prof. Dr. Rainer Funke

lehrt an der Fachhochschule Potsdam Designtheorie. Er hat Philosophie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg studiert, zur Semiotik promoviert und anschließend in der designtheoretischen Forschung an der Burg Giebichenstein – Hochschule für Kunst und Design Halle gearbeitet. 1992 wurde er als Gründungsdekan des Fachbereichs Design nach Potsdam berufen. Rainer Funke war Inhaber einer Designagentur, Vorstandsvorsitzender des brandenburgischen Designzentrums und Gastprofessor an der Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz.

## Design als Wissenschaft?

*Nein, Design ist keine Wissenschaft!*

Design bedient sich zwar wissenschaftlicher Methoden, Design bringt auch neue Erkenntnisse hervor. Aber Design ganz und gar als Wissenschaft zu definieren, Design auf seine wissenschaftlichen Anteile zu reduzieren, würde deutlich zu kurz greifen und seine Spezifik verfehlen.

Immer wieder gab es Ansätze, ganz besonders die wissenschaftlichen Anteile im Design herauszustellen, sie als Leitmethoden im Design zu etablieren und mehr und mehr Design zur Wissenschaft zu formen. Exponierte Beispiele hierfür finden wir im Bauhaus oder an der HfG Ulm. Auch in den letzten Jahrzehnten wird *Design als Wissenschaft* gern diskutiert. Gründe für ein solches Bemühen mögen im Bestreben liegen, die Unwägbarkeiten künstlerischer Methoden und intuitiven Gestaltens aus dem Design zu eliminieren. Vielleicht geht es auch darum, die Omnipotenz von Wissenschaft analog auch im Design zur Geltung zu bringen. Ein überwiegend paradoxes Bemühen, bezieht doch Design seine Geltung und kulturelle Unverzichtbarkeit vor allem aus Ansprüchen der Weltdeutung jenseits der Forderung nach Wahrheit.

Die Sachverhalte nehmen zu, die im Entstehungsprozess von Design nur mit wissenschaftlichen Mitteln hinreichend zu erfassen sind. Material- und Technologie-Einsatz erfordern immer mehr wissenschaftlich basierte Methoden. Das Aufbereiten von Informationen in wohldurchdachten Strukturzusammenhängen und die Erforschung von Nutzungsprozessen und der Beschaffenheiten von Zielgruppen werden wissenschaftlich modelliert. Hier greifen die Designer entweder auf die Ergebnisse

wissenschaftlicher Untersuchungen zurück, oder sie führen auch selbst wissenschaftliche Untersuchungen durch. Für das Besondere ihrer Arbeit sind dies aber nur Voraussetzungen.

### **Design ist Bestandteil umfassender gesellschaftlicher Vergegenständlichungsprozesse und dabei vor allem Prozess der Versinnlichung.**

Unter kultur- oder zivilisationstheoretischen Gesichtspunkten kann Design als Bestandteil eines komplexen Vergegenständlichungsgeschehens betrachtet werden. Geht man davon aus, dass Menschen ihre Subjektivität, also ihre Fähigkeiten, Ideen, Anschauungen, Vorstellungen, Antizipationen usw. in Produkten, Kommunikationsmitteln und den dabei entstehenden Strukturen vergegenständlichen, so hat Design dabei einen speziellen Anteil. Dort, wo es wirkt, sorgt Design für den besonderen Charakter des Prozesses der Vergegenständlichung. Dieser wird von einem speziellen Nutzerbild hergeleitet.

Unter Umständen macht es z. B. einen großen Unterschied, ob ein Team von Entwicklern einer neuen Software für Navigationsgeräte von einem Informatiker oder von einem Designer geleitet wird. Wenn der Designer gut ist, und wenn er über hinreichende Kenntnisse in der Programmierung verfügt, wird er dafür sorgen, dass die entstehende Informationsarchitektur und die Softwareoberfläche aus dem Bedeutungsfeld, der Perspektive des Nutzers heraus, gedacht und entwickelt wird.

Im Unterschied zu den technisch-technologischen Konstruktionsverfahren des Vergegenständlichungsgeschehens kommt dem Design seinem Wesen nach vor allem die Funktion der Versinnlichung zu. Produkte und Kommunikationsmittel werden speziell für die Wahrnehmung durch die Sinne und die damit verbundene Deutung zubereitet.

Design wirkt versinnlichend. Es macht die Produkt- und Kommunikationsmittel-Umwelt für ihre Nutzer zugänglich. Es organisiert die Wahrnehmung über die Form, bezieht die Form auf die Erfahrungssequenzen der Nutzer und berücksichtigt deren Schemata und Verknüpfungshorizonte. Design modelliert so die Konstruktion der Wahrnehmung.

### **In seinem Kern ist Design die Gestaltung des Wahrnehmbaren an Produkten und Kommunikationsmitteln in Korrespondenz zu den Deutungen durch die Nutzer.**

Die Deutungen der Nutzer – die spezielle Art, wie die Nutzer Produkte verstehen, die spezielle Art, wie emotionale Reaktionen durch die Produkte bei ihnen ausgelöst werden, die besonderen Assoziationen im Bewusstsein der Nutzer – darauf zielt letzten Endes alle Arbeit von Designern. *Design ist Bedeutungsarbeit.*

Das ist es, was Designer mit anderen Kreativen gemein haben. Auch Wissenschaftler, Schriftsteller, Journalisten, Politiker, Priester, Sänger und Schauspieler zielen auf die Deutungsarbeit der Rezipienten ihrer Werke ab. Deren Material ist die Sprache.

Doch es gibt einen Unterschied zwischen denen, die Sprache in der Schriftform und denen, die Sprache als vorgetragenes Wort gebrauchen. Das, was Vortragende durch Melodie und Rhythmus sowie die Performanz rhetorischer Figuren tun, tun Designer, wenn sie geschriebene Sprache in Ergänzung zum Text typografisch bearbeiten.

Das Ziel derer, die Texte verfassen, ist es, durch den Text spezifische Konstruktionen im Bewusstsein (vor allem Gedanken- und Vorstellungsbefolgen aber auch Emotionen und Assoziationsfelder) der Leser in Gang zu setzen. Das Ziel der Typografen ist es, diesen Prozess der Bewusstseinskonstruktion zu befördern, zu beschleunigen. Dieses Ziel erreicht er zum Beispiel durch Gliederung und Verbesserung der Lesbarkeit, um dem Text eine gewisse Färbung zu geben – analog dazu, wie es die Stimmführung der Sänger vermag. Und ebenso, wie der Sänger sich nur einen gewissen Anteil seiner stimmlichen Möglichkeiten mit wissenschaftlichen Mitteln erschließen kann, kann sich der Typograf nicht alles, was die Wirkung seiner Arbeit ausmacht, wissenschaftlich erschließen. Die Intuition, das synoptische Wirken der eigenen kulturellen Präsenz über alle rationalen Möglichkeiten hinaus ist vonnöten.

Das Material der Designer ist das Wahrnehmbare der Gegenstände und Kommunikationsmittel. Der Gebrauch durch die Nutzer beschränkt sich nicht auf die Deutung des Gestalteten, sondern ist eine Komponente in einem weitergreifenden Gefüge von Handlungszusammenhängen. Der Künstler hingegen hat sein Ziel erreicht, wenn ein Deutungsprozess seitens des Publikums in Gang gekommen ist, der sich im intendierten Deutungsraum bewegt.

Die weiterführenden Handlungszusammenhänge, die im Fokus des Designs stehen, erstrecken sich in ganz unterschiedliche Bereiche. Im Folgenden soll ein Strukturmodell hierfür eine Gliederung anbieten.<sup>1</sup>

Dieses Modell ist als Beitrag zur theoretischen Erfassung von Design vorgesehen, das durchaus heuristisch für den Designprozess selbst gemeint ist. Theoretische Modelle über Designprozesse haben sicher einen Erkenntniswert, der über das Design selbst hinaus weist, ihre zentrale Funktion ist jedoch darin zu sehen, durch eine begriffliche Struktur die Vielfalt der Prozesszusammenhänge in der Disziplin Design intern zu gliedern und so die Aufmerksamkeit für die einzelnen Aspekte zu präzisieren. So verstanden gibt es eine besonders enge Wechselwirkung zwischen der Disziplin Design selbst und den Theorien über Designprozesse und -strukturen.

Der Wahrnehmung zugänglich gemacht und hinsichtlich möglicher Deutungen durch die Nutzer aufbereitet sowie strukturbildend organisiert werden:

## Die Informationen

Design sorgt für die systematisierte Ordnung kognitiver Inhalte im Verhältnis zu möglichen Kognitionsprozessen der Nutzer und deren Schemata. Das ist ein grundsätzlicher Aspekt, der die Basis für alle folgenden bildet.

Produkte und Kommunikationsmittel müssen verstanden werden. Dies wird ermöglicht durch die konkreten Ordnungsbeziehungen, in denen Informationen dargeboten werden. Über die einfache Symbolisierung hinaus ist es notwendig, die zu vermittelnden kognitiven Inhalte in ihrer Abfolge und Systematik, also in der Architektur der Informationen, so zu gestalten, dass die Nutzer die Inhalte auch tatsächlich erfassen

---

<sup>1</sup> Vgl. Oehlke, Horst: *Produkterscheinung, Produktbild, Produktleitbild*, Halle an der Saale 1986.

können. Schlecht funktionierende Wegeleitsysteme oder sich nicht erklärende Geräte sind negative Beispiele dafür. Es geht, über die informationsarchitektonische Strukturbildung hinaus, um die dem Bedeutungsraum der Nutzer adäquaten Zeichen in der wahrnehmbaren Oberfläche der Produkte und Kommunikationsmittel.

---

Beispiel Haartrockner: Schon ein solch simples technisches Gerät vermittelt einen Komplex zahlreicher Informationen, den die Gestalt des Objekts zugänglich macht.<sup>2</sup>



---

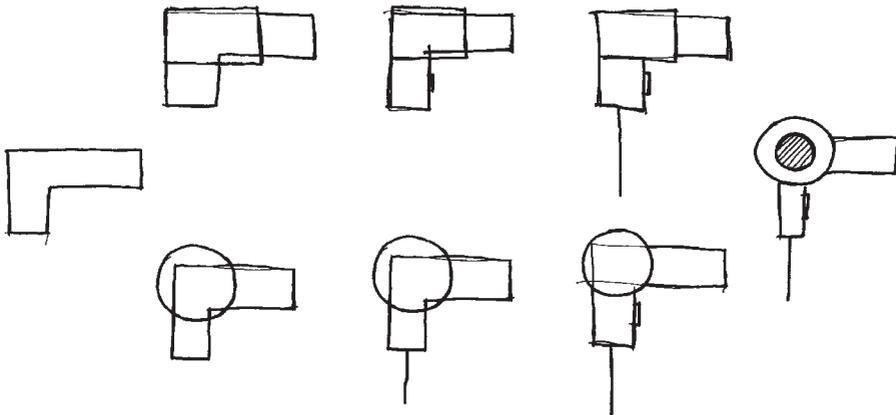
<sup>2</sup> Der Haartrockner Termozeta Professional aus meinem Seminar zur Designanalyse »Eros in allen Dingen« im Wintersemester 2006/07 am Fachbereich Design der Fachhochschule Potsdam. Zeichnung und Fotos: Torsten Nein

## Das Faktische

Voraussetzung dafür, dass weiter greifende Handlungszusammenhänge der Nutzer von gestalteten Dingen entstehen, ist es, dass das betreffende Objekt zunächst einmal überhaupt in seiner Umgebung wahrgenommen werden kann, dass es ausreichend Aufmerksamkeit zu binden im Stande ist. Es muss sich als spezifische Figur von seinem Hintergrund abheben, muss identifizierbar sein.

Design gestaltet die Deutungsmöglichkeiten für ein Produkt oder Kommunikationsmittel in Bezug auf sich selbst. In der Gestalt findet der Nutzer den Bezug auf Wahrnehmungsmuster kategorialer Art. »Handelt es sich um ein Mobiltelefon oder um eine Kamera?« »Handelt es sich um einen Werbefilm oder die Einführung in ein Computerspiel?« Derartige Fragen nach der Einordnung in die Kategorie des praktischen Alltags will der Nutzer anhand der Gestalt, ihrer Prägnanz in Hinsicht auf geläufige Muster beantwortet wissen. Darüber hinaus geht es um Fragen nach Material, Technologie, weitere Umstände der Herstellung und vieles mehr.

Ab wann ist ein Haartrockner als solcher zu erkennen?



## Der Nutzen

In engem Zusammenhang mit der Vermittlung des Faktischen steht die des Nutzens eines Objekts. Wie stellt sich zum Beispiel in der Gestalt des Mobiltelefons dar, wozu es nützlich ist? Nützt es zum Telefonieren, zum Fotografieren, zum Radio- und MP3-Hören, zur Adress- und Telefonkontaktverwaltung, zum Rechnen, die Zeit anzuzeigen und gegebenenfalls zu stoppen, mich aus dem Schlaf zu wecken, im Dunkeln zu leuchten? Ideal ist es, wenn sich alle utilitären Bezüge intuitiv erschließen. Dabei geht es zugleich um die sinnvolle Gliederung und zeichenhafte Vermittlung von Nutzenskomplexen.

Wie stark ist der Haartrockner, wie groß ist der Nutzen?



## Die Operationen

Design gewährleistet systematisierte Operationsschemata in Bezug auf mögliche Operationen der Nutzer, die im Zusammenhang mit dem gestalteten Objekt vollzogen werden. Die Bedienung eines Geräts, zum Beispiel eines Mobiltelefons, wird umso einfacher und angenehmer, je mehr die dabei relevanten und schon vorhandenen Bedienroutinen der entsprechenden Zielgruppenmitglieder berücksichtigt werden. Aber auch elementare Operationen, wie das Lesen nach bestimmten Lesegewohnheiten oder die Zuordnung von Bildern zu einem bestimmten Verhaltenstyp, sind davon betroffen.

Der operationale Zugang zu den Objekten wird nicht nur operations-architektonisch strukturell organisiert, sondern auch symbolisiert. Dabei geht es vor allem um die Anzeichen möglicher Operationen im Rahmen der üblichen Deutungsmuster. Auf Fragen wie »Ist das Bedienelement zu schieben, zu drehen, zu drücken oder herauszuziehen?« erwartet der Nutzer eine Antwort in der Form des Objekts. Welche Herausforderungen hier existieren, erleben wir bei komplexen Geräten oder auch bei Software-Oberflächen.

Wie ist der Schalter zu bedienen, was löst er aus?



## Die Umweltbezüge

Die Deutungsmöglichkeiten des Produktes oder Kommunikationsmittels als Träger von Wechselwirkungsbeziehungen zu seiner Umgebung verlangen nach konkreten Formbeziehungen. In welchen Umweltbeziehungen ein Produkt oder Kommunikationsmittel relevant wahrgenommen wird, hängt von den systematisierten Wechselwirkungsschemata in Bezug auf mögliche Umgebungskonstruktionen der Nutzer ab. Auch dies ist eine wesentliche Aufgabe von Design im Vergegenständlichungs- und Versinnlichungsprozess. So ist es möglich, Verpackungen von Getränken so zu gestalten, dass die sie umgebende Transportlogistik passfähig und erlebbar wird oder auch der Bezug zu Wiederverwendungs- oder Recycling-Kreisläufen funktioniert und in der Form erscheint. Darüber hinaus spielt die Einordnung in typische Nutzungsszenarien, die in ihrer Komplexität weit über die Operationsschemata hinaus gehen, eine wichtige Rolle, so, wie zum Beispiel ein schwarzer Anzug bestimmte typische Nutzungsszenarien in der Bürowelt oder für feierliche Ereignisse symbolisiert.

In welche Umgebung gehört das Gerät? Wird es gestellt, gehängt, gesteckt, gehalten ...?



## Die ökonomischen Bezüge

Hierbei handelt es sich um die Deutungsmöglichkeiten des Produktes oder Kommunikationsmittels als Träger von Tauschwert und Symbol für Austausch-Beziehungen am Markt. Eine der wichtigsten Fragen dabei ist wohl die nach dem Verhältnis von wirklichem Preis und der Werthaltigkeit der Erscheinung.

Billig- oder Luxusprodukt? Details in der Form geben Auskunft.



## Das reflexive Potential

Die Deutungsmöglichkeiten der Produkte und Kommunikationsmittel als Projektionsflächen für Selbstreflexion in Bezug auf Werte, Vorstellungen und Träume von einem angestrebten Lebensstil, soziodynamischen Bezugsgrößen, Ästhetik und Emotionen sind von großer Relevanz. Design bewirkt die systematisierte Symbolisierung von Werten möglicher Nutzergruppen im Verhältnis zu möglichen Wertungsprozessen der Nutzer und deren Schemata. Angefangen bei elementaren emotionalen Reaktionen wie Schönheitsempfinden oder Ekel bis hin zu komplexen moralischen Bewertungen in Bezug auf das eigene Verhalten der Nutzer und deren soziale Umgebung platziert Design die Produkte und Kommunikationsmittel hinsichtlich der antizipierten Wertgefüge. Zum Beispiel ist es für eine Plakatkampagne essentiell, welche Bewertung abgebildete Personen in speziellen Posen bei der avisierten Zielgruppe auslösen. Dasselbe gilt zum Beispiel auch für die Wirkung des Interiordesigns eines PKW.

Einst Selbstbestätigung der extravaganen Frau mit Sinn für moderne Technik, heute Traumobjekt für den Nostalgiker?



## Das kommunikative Potential

In enger Beziehung zum reflexiven Potential werden Produkte und Kommunikationsmittel über ihren sonstigen Nutzen hinaus als Mittel zur Mitteilung von Botschaften zwischen Menschen benutzt. Wenn ein Unternehmen sich entschließt, seinen Jahresbericht von einem Designer gestalten zu lassen, dann will es über die Gestaltung zusätzlich zu den Inhalten des Berichts Mitteilungen über sich selbst machen. Wenn in Deutschland etwa alle sieben Jahre die Wohnzimmereinrichtung ausgetauscht wird, dann geschieht dies zum großen Teil, um im Familien- und Freundeskreis Botschaften zu platzieren.

Es handelt sich also um eine große Vielfalt von Bezügen, zu denen die Nutzer durch Design ihren Zugang finden sollen. Die Differenzierung der spezifischen Vergegenständlichungs- und Versinnlichungswirkung von Design zeigt, dass es sich um komplexe Wirkmechanismen handelt, die den Zugriff auf ganz unterschiedliche Erkenntnisse und Methoden der Wissenschaften erfordern, sich in jeder einzelnen Dimension und in ihrem Zusammenwirken aber nicht auf Wissenschaft reduzieren lassen. Denn all die Inhalte sollen sich im Gebrauch aus der Wahrnehmung erschließen. Assoziatives Verstehen steht gleichberechtigt neben logischem Erschließen. Die Qualität der Form in Hinsicht auf die Deutungsmuster der Nutzer ist letzten Endes entscheidend dafür, wie gut dies gelingt.

Was halten andere Menschen vom Besitzer dieses Haartrockners? Was erwartet der Besitzer, das die anderen von ihm halten? Was erwartet der Besitzer, das die anderen von ihm erwarten, was er erwarte, das die anderen von ihm halten?





Prof. Thomas Born

studierte Kunst und Fotografie an der Hochschule der Künste Berlin und an der Gesamthochschule Universität Kassel. Er war künstlerisch-wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Planck-Institut Göttingen und an der Technischen Universität Berlin. 1989 gründet er zusammen mit Anna Elisa Heine die *bildo akademie für Kunst und Medien* in Berlin und führte erstmalig die Studiengänge *Mediendesign* und *Medienkunst* ein. Er ist Ko-Autor des Buches »Bildgestaltung im Medienkontext, Grundlagen und Methoden«, einem Standardwerk für die medienorientierte Designlehre. Seit 1995 lehrt er als Professor *Digitale Medien und Fotografie* im Studiengang *Kommunikationsdesign* an der FHTW Berlin.

Thomas Born

## Die bildformatierte Gesellschaft

Bildproduktion, Bilddistribution, Bildvernetzung, Bildrezeption

Mit dem Symposium *Bildmaschinen und Erfahrung*,<sup>1</sup> das Anna Elisa Heine, Jochen Lingnau und ich 1989 im Rahmen der *bildo akademie für Kunst und Medien* in Berlin veranstaltet haben, sind wir mit den Referenten aus Wissenschaft und Kunst den Fragen nachgegangen, die entstehen, wenn man die Wirkung der Bildmaschinen im Zusammenhang der menschlichen Erfahrungswelt betrachtet. Es ging also um die Wechselwirkung zwischen der medial erzeugten Simulation und dem bis dahin vertrauten Begriff der Erfahrung, die im Zusammenhang raumzeitlicher, sinnlicher Wahrnehmung zu sehen war. Fast zwanzig Jahre später ist deutlich geworden, dass der größte Teil dessen, was auf diesem Symposium laut vorausgedacht und diskutiert wurde, heute in weiten Teilen (mediale) Realität geworden ist. Die folgenden fünf Thesen, die dann in Textpassagen näher beschrieben werden, sollen das vor fast zwanzig Jahren von uns Prognostizierte an die Bildbedingungen von heute anschließen.

1. Mit Hilfe der Fotografie ist es auch Nicht-Künstlern möglich geworden, technische Bilder zu produzieren. Es entsteht der Fotoamateur.
2. Durch die Digitalisierung und die damit verbundene Veränderung der Bilddistribution über das Internet verändert sich die gesellschaftliche (kulturelle) Bedeutung der Amateurfotografie. Es entsteht eine bedeutende Macht der gegenseitigen Einflussnahme.
3. Es entwickelt sich ein Diktat des kleinsten gemeinsamen Nenners.

<sup>1</sup> Vgl. *Bildmaschinen und Erfahrung*, Berlin 1989.

4. Bilder, besonders virtuelle, technische Bilder, entziehen sich der taktilen und haptischen Kontrolle des Körperlichen. Im Gegensatz zu Wörtern und Begriffen, die im Gehirn zunächst in bildhafte Vorstellungen übersetzt werden müssen, werden technische, virtuelle Bilder zu unmittelbaren Emotionen.
5. Bilder beeinflussen offensichtlich unser Denken und Handeln derart, das wir nicht mehr in der Lage zu sein scheinen, das Bild von dem, wovon es Bild ist, zu unterscheiden.

---

Die Digitalisierung der Bildproduktion ist gegenwärtig weitestgehend abgeschlossen. Durch die Miniaturisierung der Aufnahmeapparate wie digitale Kameras und Handkameras hat sich das Bildaufkommen auf bislang nicht geahnte Weise vervielfacht. Das Internet ist als neue Distributionsstruktur für digitale Bilder hinzugekommen und hat durch die Vernetzung die Bildrezeption entscheidend verändert. Hinzu kommen in diesen Jahren die neuen Erkenntnisse aus der Hirnforschung, die u. a. mit neuen bildgebenden Verfahren einen erweiterten Einblick in die Funktions- und Wirkungsweisen des Denkens und Handelns ermöglichen und so erahnen lassen, welchen Einfluss die aktuellen Formen von Bildproduktion, Bilddistribution und Bildrezeption auf uns haben werden. Gerade diese neuen Erkenntnisse des Zusammenhangs des integrierten Kreislaufs von Bildproduktion, Bilddistribution und Bildrezeption im wechselseitigen Bezug zur Formatierung von Denken und Handeln kann zu einem effizienteren Einsatz der Manipulation führen. Dies scheint mir ein großes Problem der nahen Zukunft zu sein.

Der Ursprung dieser Entwicklung beginnt mit dem Entstehen der Amateurfotografie im ausgehenden 19. Jahrhundert und hat sich bis heute zur digitalen Fotografie und ihrer Verbreitung über das Internet weiterentwickelt.

### **Amateurfotografie**

Mit der Einführung des Rollfilms in der Fotografie, der damit verbundenen Verkleinerung der Apparate (Handapparate) und durch die industrielle Fertigung, die die Fotoapparate und Materialien erschwinglicher machten, begann eine neue Ära der Bildproduktion. Die Amateurfotografie, deren Beginn um etwa 1840 datiert wird, nahm im ausgehenden 19. Jahrhundert gesellschaftlich relevante, also gesellschaftlich verändernde Formen an. Die Bildproduktion war nun nicht mehr nur

Künstlern vorbehalten, sondern fortan auch technisch interessierten Laien möglich. Jeder konnte nun sein Leben und das der anderen dokumentieren. Familiengeschichten wurden aufgezeichnet und über Generationen dokumentiert. Nach Einführung der Farbfilme und der sehr einfach zu bedienenden Box Kameras von Adox oder Agfa in den Jahren nach dem Zweiten Weltkriege vervielfachte sich das Bildaufkommen in den 60er bis 80er Jahren (Kodak Instamatic) exponentiell. Es entstand eine sich rasch entwickelnde Bilderindustrie, die vor allem von japanischen und amerikanischen Herstellern dominiert wurde.

Aber auch deutsche Unternehmen wie Leica und Agfa waren mit immer neuen technischen Entwicklungen mit von der Partie. Es entstand ein bildnerisches Hobby, das sehr gut zur durch die Industrialisierung entstandenen Einteilung des Lebens in Arbeitszeit und Freizeit passte. Die Amateurfotografie fand im Wesentlichen in der Freizeit statt. Parallel zum industrialisierten Massentourismus entstand so eine neue Freizeitbeschäftigung, abgekoppelt von der Arbeitszeit. Es ist gleichsam der Beginn der Industrialisierung und Kommerzialisierung der freien Zeit. Es ist der Beginn der so genannten Freizeitindustrie. Die Abbildung der Arbeitswelt dagegen blieb den professionellen Fotografen vorbehalten.

Neben der sich rasch entwickelnden Technologie der fotografischen Prozesse und Apparate entstanden zahlreiche Magazine, die wiederum den Markt in Schwung hielten. Die Fotomagazine wiesen den Weg durch die Freizeitfotografie, indem sie den Amateurfotografen nicht nur mit neuen Techniken vertraut machten, sondern vor allem die fotografischen Sujets vermittelten, die ihnen als bildnerische Vorbilder dienen sollten und denen es nun nachzueifern galt. Denn die unzähligen neuen Bildermacher waren ja keine Künstler, die ihre Imaginationen zum Ausdruck bringen wollten und konnten, sondern sie machten das, was der Fotografie als neuem technischem Bildmedium am ehesten immanent war: Sie reproduzierten das Gegebene und eiferten den durch Marketingstrategen redaktionell vorgegebenen Vorbildern nach. Waren es zunächst nur die wichtigen Ereignisse im Leben wie Geburtstage und Hochzeiten, erstreckte sich bald die Fotografie in alle Bereiche der freien Zeit. Diese Bilder von Familienfesten, Ferienreisen und sonstigen Intimitäten waren in der Regel für einen kleinen Kreis von Rezipienten bestimmt. Sie wurden in Form von Bilderalben oder Diaabenden im Kreise der Familie oder mit Freunden bestaunt und an den jeweils gängigen Vorbildern gemessen.

## Schubladenbilder

Unter dem Postulat »Alle Macht den Amateuren« gründeten in den 70er Jahren die Künstler Dieter Hacker und Andreas Seltzer die Zeitschrift *Volksfoto*<sup>2</sup>, um der bis dahin weitgehend unerforschten Amateurfotografie ein Forum zu bieten und vor allem die Inhalte der Bilder des Volkes abseits des Mainstreams selbst zu untersuchen. Die »Schubladenbilder«, die »heimlichen Bilder« und die »politischen Bilder«, so einige Themen aus der Volksfoto-Reihe, die bis dahin allenfalls nur im engen Freundeskreis gezeigt wurden, fanden in *Volksfoto* eine breitere Öffentlichkeit und konnten so sichtbar gemacht und erstmalig zum Gegenstand von Befragungen werden. Was in den 70er Jahren so den Weg zu einer begrenzten interessierten Öffentlichkeit fand, ist heute im Internet allgegenwärtig präsent. Privates und Privatestes sowie alle Arten von Gestaltungspeinlichkeiten werden in Internetforen und Communities in exhibitionistischen Selbstdarstellungen unbegrenzt zur Schau gestellt. Oder andersherum gesehen eröffnet das Internet den Blick in die Wohnzimmer der Hobbykünstler.

Insgesamt sechs Ausgaben der Zeitung für Fotografie *Volksfoto* sind in den Jahren zwischen 1976 und 1980 erschienen und wurden 1981, in einem Buch zusammengefasst, bei Zweitausendeins verlegt.

## Vernetzte Bilder

Mit der Digitalisierung der Kameratechnik und der fotografischen Prozesse verändert sich nicht nur der Herstellungsprozess der Bilder, sondern auch ihre Verfügbarkeit und die damit verbundene Verbreitung. Es wird immer einfacher, mit immer kleineren Apparaten immer mehr Bilder zu produzieren und diese spontan immer schneller und weltweit via Internet zu verbreiten. So rief zum Beispiel die britische Polizei im Entführungsfall von Madeleine McCann<sup>3</sup> die Bevölkerung weltweit über das Internet zur Mithilfe auf: »If you were at the Ocean Club Resort, Praia da Luz or in the surrounding areas in the two weeks leading up to Madeleine's disappearance on Thursday 3 May then we would like to have copies of any photographs taken during your stay. In particular we would like any pictures that have people in them who you don't know as opposed to scenery shots or pictures of just your own family. If you

<sup>2</sup> Hacker, Dieter | Seltzer, Andreas, in: *Volksfoto*, Berlin: Zweitausendeins, 1981.

<sup>3</sup> [www.findmadeleine.com](http://www.findmadeleine.com).

have any such pictures then »[www.madeleine.ceopupload.com/Upload.aspx](http://www.madeleine.ceopupload.com/Upload.aspx)« upload them here«. Der Abgleich von tausenden persönlichen und/oder zufälligen Urlaubsbildern könnte so möglicherweise die Fahndung nach den Kindesentführern unterstützen. Durch die Vernetzung der Urlaubsbilder von Touristen aus aller Welt entsteht ein fotografisches Puzzle, eine Momentaufnahme von diesem Ort in der besagten Zeit. Ein Bilderteppich mit Verdichtungen, Überlagerungen und möglichen Verknüpfungen. So werden die vernetzten privaten Urlaubsfotos zur Ergänzung der administrativen Überwachungskameras, zu Fahndungsbildern aus jedermanns Kamera.

Auch immer mehr professionelle Verlage, Agenturen und Fernsehanstalten nutzen die spontanen Bilder der Amateure und Handyknipser, die mit ihren digitalen Aufzeichnungsgeräten oft zufällig, bedingt durch ihre hohe Anzahl auch oft als erste, vor Ort sind. Die mit Fotohandys und kleinen Digitalkameras *bewaffnete* Bevölkerung wird von den großen Verlagen verlockt, sich als so genannte Leser-Reporter zu betätigen. War es zuerst der *Stau-Reporter*, der aufgefordert war, im Verkehrsstau stehend diesen per Mobiltelefon an den Radiosender zu melden, so sind es mit dem Aufkommen der Fotohandys die Leser-Reporter, die aufgefordert sind, jedes erdenkliche Ereignis aus nächster Nähe abzulichten und gegen ein Honorar von ca. 500 Euro (wenn es zum Beispiel in BILD gedruckt wird) der nach Bildern gierigen Welt zur Verfügung zu stellen. Die Bild-Zeitung kreierte so als erste Zeitung den Amateur-Paparazzo. Promis müssen sich nicht mehr nur vor professionellen Paparazzi mit weit reichenden Teleobjektiven und schweren Fototaschen fürchten, sondern nun auch vor normalen Bürgern mit ihren Fotohandys, die fortan jede auch noch so zufällige Begegnung gnadenlos zur Bildgewinnung nutzen werden. Formate und Internet-Portale wie Augenzeuge.de oder Weblogs vermischen sich mit den professionell erzeugten und redaktionell gefilterten veröffentlichten Bildern. Die Abgrenzung ist durch ihre Durchdringung fließend geworden, fast nicht mehr erkennbar. Es ist ein undifferenzierter, sinnfreier Bilderfluss zwischen Schwachsinn und Kreativität auf allen erdenklichen Kanälen entstanden. »Ob Meerschweinchen mit Nikolausmütze, »Pop-Titan« Dieter Bohlen auf Mallorca mit Bild-Zeitung (...) – es ist egal«<sup>4</sup>. Selbst die Belanglosigkeit aus Internet-Selbstdarstellungsforen wie mySpace werden mittlerweile im Privatfernsehen als »myVideos – das Beste aus dem

<sup>4</sup> Stumberger, Rudolf: *Die neue Zerhackstückelung der Welt*, in: *Telepolis* 2006, [www.heise.de/tp/r4/artikel/24/24364/1.html](http://www.heise.de/tp/r4/artikel/24/24364/1.html), Stand: 19.10.2007.

Internet« vervielfältigt. Offensichtlich gilt, je geringer das Niveau des Angebots, desto größer ist die Nachfrage bei den entsprechenden Online-Communities wie youtube oder mySpace. Es herrscht eine Diktatur des kleinsten gemeinsamen Nenners. Die Trennung von Sender und Empfänger ist durch den Web 2.0-Hype endgültig aufgehoben. Fast jeder ist gleichzeitig Bildkonsument und Bildproduzent in einer Person. Alle sind auf Sendung, und keiner weiß, wie man damit umgehen soll. War bislang noch Qualität von Gestaltung und Information durch das Know-how des Künstlers, des professionellen Fotografen und des Redakteurs gewährleistet, so ist durch die allgegenwärtige Amateurfotografie der Begriff der Qualität in dem der Quantität untergegangen. Die Bedeutung von menschlicher Wahrnehmung ist der der technischen Aufzeichnung und Reproduktion gewichen, mit allen Konsequenzen, die eine entfesselte Bilderwelt in unserem Bewusstsein anstellt. Denn: »Wenn alles zu sehen ist, ist nichts mehr von Wert«<sup>5</sup>.

### Bildereignis

Die medial vermittelte und verbildlichte Information ist mittlerweile der dominante, alles bestimmende Faktor in unserem Kulturkreis. Durch die technische Möglichkeit des Bildermachens ohne Begabung und Können und durch die Möglichkeit der redaktionsfreien Veröffentlichung und Verbreitung über das Internet durch jeden ist aus der Amateurfotografie ein schnell wachsender, sich selbst antreibender und vor allem sich selbst steuernder Informations- und Bilderzyklus jenseits redaktioneller Einflussnahme entstanden, dessen Bildströme unsere Alltagskultur bestimmen.

Schon mit dem Aufkommen fotografischer Bilder in den ersten Massenmedien Buch, Zeitung und Illustrierte schrieb Walter Benjamin, dass es keinen apparatfreien Aspekt der Wirklichkeit mehr geben könne. Das bedeutet, dass durch die massenhafte technische Reproduktion und Vervielfältigung von Informationen und Bildern nicht nur eine andere Rezeption von Wirklichkeit stattgefunden hat, sondern sich vor allem auch das Denken und Handeln maßgeblich verändert haben. Stand in der Zeit der analogen Fotografie noch das zu dokumentierende Ereignis, also das eigentliche Geschehen im Vordergrund, so gibt es heute eine Verschiebung der Bedeutung hin zum Medialen. Das Ereignis selbst tritt in den

---

<sup>5</sup> Debray, Régis: *Jenseits der Bilder. Eine Geschichte der Bildbetrachtung im Abendland*, in: [www.avinus.de/html/12\\_thesen.html](http://www.avinus.de/html/12_thesen.html), Stand: 19.10.2007

Schatten des Bildes, das das Geschehen darstellt. Das Bild löst das Geschehene in seiner Bedeutung ab. Das Bild als mediales Ereignis wird also bedeutsamer als das Ereignis selbst. Der eigentliche Sinn des Bildermachens liegt also nicht mehr in der Dokumentation eines Ereignisses sondern darin, durch das Bild ein mediales Ereignis zu produzieren, ein Bildereignis, eine Bildexistenz zu begründen mit der Intention ihrer Verbreitung. In der medialen Bilderwelt sind die Bilder also längst wichtiger und bedeutsamer geworden als die Ereignisse selbst. Nach Jean Baudrillard haben die Bilder die realen Ereignisse ersetzt. Er schreibt: »Heute nimmt alles die Form von Bildern an – woraus zu folgern wäre, dass das Reale hinter der Bilderflut verschwunden ist.«<sup>6</sup>

### Virale Bilder

So werden zum Beispiel Terroranschläge oft als mediale Ereignisse regelrecht inszeniert. Das Entscheidende an einem terroristischen Anschlag ist dann oft nicht der Anschlag selbst, sondern die Berichterstattung in den Medien darüber. Denn die Täter sind sich offensichtlich des Eigentlichen, nämlich der Wirkung der Bilder in ihrer Verbreitung, bewusst. Während der Anschlag selbst seinen Schrecken begrenzt, lokal entfaltet, so entfalten die Bilder ihre Wirkung weltweit, global. So haben sich die Terroristen zynischer Weise den Slogan »Global denken und lokal handeln« zu eigen gemacht. Geiselnahmen, Hinrichtungen oder Sprengstoffanschläge werden von Terroristen selbst dokumentiert und im Internet und Fernsehen weltweit veröffentlicht. Hier entfaltet der Terror in Form von Bildern seine zweite, vielleicht eigentliche Wirkung, nämlich im Unterbewusstsein oder Bewusstsein der Menschen weltweit. »Denn sie wissen, erst wenn die Tat öffentlich geworden ist, entsteht das Virus, das eine Gesellschaft erfasst und lähmt.«<sup>7</sup>

Der Anschlag vom 11. September 2001 wäre sehr wahrscheinlich ohne die technisch-mediale Entwicklung der letzten Jahrzehnte nicht denkbar gewesen. Er folgte der Dramaturgie medialer Inszenierungen, orientierte sich offensichtlich an Fiktionen aus Kinofilmen. Die Bilder der einstürzenden Twin Towers vor laufender Kamera brachten den Anschlag in jedes Wohnzimmer und entfalteten ihre Wirkung in den Köpfen der Zuschauer in aller Welt. Überhaupt nimmt die Instrumentalisierung der Bilder durch ihre globale Verfügbarkeit im Kampf der Kulturen neue Formen an.

---

<sup>6</sup> Baudrillard, Jean: *Die Gewalt des Globalen*, in: *Der Geist des Terrorismus*, Wien 2002, S. 45.

<sup>7</sup> Diez, Georg: *Archäologie der Angst*, in: *Die Zeit*, Nr. 22, 24.05.2007, S. 50.

So sind lokal veröffentlichte Karikaturen, wie die Mohammed-Karikaturen in Dänemark, der Anlass für extremste Reaktionen bis zu Morddrohungen auf der anderen Seite der Welt. Im Gegenzug werden uns die abgeschlagenen Köpfe von Geiseln durch al-Zarqawi via Internet präsentiert. Kaum ist die Hinrichtung des Diktators Saddam Hussein vollstreckt, wird der Bilderkrieg durch ein heimlich gemachtes Handyvideo, das die gesamte Hinrichtung zeigt, über das Internet weiter in Gang gehalten. Die Bilder und Videos aus kleinen Digitalkameras oder Kamerahandys sind schnell im Internet weltweit verbreitet und folgen anderen Gesetzen als die der Journalisten und offiziellen Berichterstatter. Das, was Journalisten und Redaktionen aus ethischen und moralischen Gründen nicht veröffentlichen wollen, kursiert für jeden abrufbar im Internet. In rasender Geschwindigkeit verbreiten sich die Bild gewordenen Grausamkeiten rund um den Globus und setzen sich in den Köpfen der sensationshungrigen Menschen fest. Nach Mitchell sind die Bilder »geschändeter Körper also keine Bilder traumatischer Erfahrungen, sondern beabsichtigen diejenigen zu traumatisieren, die sie betrachten und sich mit den Opfern identifizieren. (...) Sie wirken wie ein giftiges Geschenk, das sich endlos weiterverschenkt und auf diese Weise im globalen Nervensystem des Internets ein perverses Eigenleben entfaltet.«<sup>8</sup>

### Bildgewalt

Die permanente Präsenz von Gewalt in den Medien führt zunächst zu einem unrealistischen Bild der gesellschaftlichen Verhältnisse im Bewusstsein der Menschen. Da diese Gewalt als mediale Realität aber selbst zum eigentlichen Ereignis wird, das Bild also eine eigene Realität darstellt, entsteht für die Menschen der Eindruck nahezu unendlicher Bedrohung, die sich von nun an selbst reproduziert. Die massive Verbreitung gewalttätiger Bildszenarien ziehen zwangsläufig wiederum gewalttätige Handlungen nach sich. Einerseits entsteht so der Eindruck von permanenter Bedrohung, die wiederum eine Verteidigung, also Bewaffnung notwendig macht, und andererseits werden die ethischen Grenzen dahin verschoben, dass die Bereitschaft, selbst gewalttätig zu werden, stetig ansteigt und zur Realisation, zur Tat führt, die wiederum dann im Sinne des medialen Bildereignisses inszeniert und zelebriert wird.

<sup>8</sup> Mitchell, William J. T.: Den Terror klonen – Der Krieg der Bilder 2001–2004, in: *Iconic Worlds – Neuen Bilderwelten und Wissensräume*, Köln 2006, S. 272.

Wie die Terroristen vom 11. September folgte auch der Amokläufer von der Blacksburg University (Bundesstaat Virginia) Cho Seung-Hui in besonderer Weise den Gesetzen der medialen Gewaltinszenierung. Genau wie Osama Bin Laden und al-Qaida-Videobotschaften im Internet oder Fernsehen zur Begründung ihrer Terroranschläge verbreiten, so versendete auch Cho Seung-Hui, nachdem er medienwirksam zwei Studierende erschossen hat, zunächst eine zuvor sorgfältig vorbereitete und inszenierte Videobotschaft an einen Fernsehsender, um dann, kurze Zeit später, sein Massaker an weiteren 31 Studierenden der Universität fortzusetzen. Er folgte so den Vorbildern anderer medial inszenierter Gewaltexzesse. Auffällig ist die als Selbstdarstellung inszenierte Videobotschaft, die in ihrer mediengerechten Produktionsweise eher an die Selbstdarstellungen von Künstlern erinnert, als an jene von Osama Bin Laden.

Das Aufzeichnen der Tat selbst – wie es für die Dokumentation und Verbreitung ihrer Terroranschläge und Hinrichtungen selbst sorgende islamistische Terrorgruppen oft machen – wäre dann der nächste Schritt zur *Bildwerdung* von Highschool-Amokläufern.



## Corporate Design

Losgelöst von jeglicher materieller Referenz bilden diese Bilder ein verwobenes, fast organisch anmutendes Eigenleben im virtuellen Datenraum. So, wie Design sich nicht mehr nur auf die Gestaltung von Produkten bezieht, sondern auf die verbindenden gestalterischen Handlungen, so verweisen die vernetzten Bilder nicht auf Ereignisse, sondern auf ihre Vernetzung. So gesehen ist zum Beispiel die Globalisierung nicht nur ein technisches Problem, sondern vor allem ein gestalterisches. Hier geht es um die Gestaltung gesellschaftlich-sozialer Strukturen und um ihre Verbindungen. Islamistische Fundamentalisten verbinden heute ihre mittelalterlichen Lebensvorstellungen mit den hochmodernen Marketingstrategien der verhassten westlichen Welt auf geschickteste Weise. So hat sich al-Qaida nach der Zerschlagung der real existierenden Trainingslager in Afghanistan vollständig im Internet virtualisiert. Die Terroristen bedienen sich also genau der Kulturtechniken, die sie auf Grund ihrer Weltanschauung zutiefst verachten und bekämpfen. Propaganda, Rekrutierung, Trainingsanleitungen finden nur noch im Internet statt. Al-Qaida hat sich so zu einer virtuellen Marke entwickelt, die nach den gleichen Gesetzen wie die westlichen kapitalistischen Marken funktioniert. Osama Bin Laden ist so gesehen, ob real existent oder nicht, der Popstar der islamistischen Terroristen. Entscheidend ist (wie in den anderen genannten Beispielen auch) das virtuelle Bild, das durch die vernetzten Informationen in unserem Bewusstsein entsteht.

Es ergeben sich also drei wesentliche Perspektiven aus der Verbreitung verbildlichender Gewalt:

1. Als mediales Ereignis entfaltet Gewalt auf der Ebene des Bewusstseins eine zweite, viel effizientere Wirkung als die Tat selbst.
2. Die ständige Konfrontation mit medialer Gewalt führt zu einem Ansteigen der Akzeptanz und zur Steigerung des Zumutbaren. Die detailreiche und ausführliche Berichterstattung (Inszenierung) erhöht die Bereitschaft, selbst tätig zu werden und dient gleichsam als Informationsquelle und Ideenquelle bzw. Vorbild.
3. Verbildlichte Gewalt prägt das Weltbild des 21. Jahrhunderts. Es entsteht eine Weltordnung der Gewalt.

## Bildgedächtnis

Bilder erzeugen im Kontext einer textlichen oder sprachlichen Information und im Kontext ihrer Veröffentlichung eine starke und tiefgehende Glaubwürdigkeit. Besonders die in den Medien tausendfach veröffentlichten Bilder erfüllen diesen täuschenden Anspruch. Bilder stellen etwas dar, was sie selbst nicht sind. Dieser Unterschied scheint sich in ihrer medialen Rezeption, sei es als Fotografie oder am Monitor, im Virtuellen zu nivellieren. Denn unsere Erfahrungen basieren nicht mehr nur auf Ereignissen, die auch mit anderen Sinnen, wie zum Beispiel dem Tastsinn, überprüft werden könnten, sondern mehr auf medienvermittelten visuellen Bildereignissen. Die Bilder sind also Stellvertreter der Gegenstände und Ereignisse, die in der Zeit der medialen Verbreitung die Gegenstände und Ereignisse ersetzen. Fehlende körperliche Erfahrung muss immer mehr durch visuelle und auditive Erfahrungen kompensiert werden. Da Wahrgenommenes immer eine Interpretation und Konstruktion des Gehirns ist, nehmen Bilder auch erst dort ihre Gestalt an. Während die körperlich-sinnliche Wahrnehmung in einem direkten Kontext zum Gegenständlichen, zu Raum und Zeit steht, entfällt dieser Raum-Zeitbezug in der so reduzierten Bildwahrnehmung. Diese Reduktion führt zu Erfahrungen, die völlig virtuell und imaginär sind. Oder die Propriozeption und die Ausprägung des kinästhetischen Sinns werden zunehmend durch die fast unmerkliche Adaption technisch dominierter Handlungs- und Denkweisen in der medialen Gesellschaft ersetzt. Der Selbstbewusstseinsprozess wird also nicht mehr aus der Eigenwahrnehmung heraus entwickelt, sondern eher von den medialen Vorbildern geprägt. Der Sinneszug durch die eingeschränkte körperliche Wahrnehmung schafft einen direkten, unkontrollierten Anschluss des Gehirns an die mediale Bilderwelt.

Wenn also, wie schon 1982 am Beispiel der Replikanten in Ridley Scotts Film *Blade Runner*<sup>9</sup> beschrieben, nicht mehr Ereignisse und raum-zeitliche Erfahrungen unsere Persönlichkeit ausbilden, wenn also Bildereignisse im Gedächtnis an die Stelle der Eigenwahrnehmung treten, wenn also Erinnerungen und Erfahrungen von uns unabhängige Daten sind, dann sind sie austauschbar, manipulierbar und löschar. Existenzen entstehen und vergehen im virtuellen Raum. »So können Fotografien und Filme unsere Erinnerung komplett fälschen. Sie füllen Lücken, überlagern tatsächlich Geschehenes mit Bildern aus Szenen, denen der Zeitzeuge in

<sup>9</sup> [www.de.wikipedia.org/wiki/Blade\\_Runner](http://www.de.wikipedia.org/wiki/Blade_Runner).



Wahrheit nie beigewohnt hat, die vielleicht sogar nie wirklich passiert sind. Vietnam-Veteranen zum Beispiel beschreiben Situationen, die aus dem Spielfilm »Apocalypse Now« stammen. (...) Der Erinnernde importiert die Bilder in sein eigenes Erleben. (...) Sie werden verwoben mit den autobiografischen Erfahrungen, aber auch mit Träumen, Phantasien, Erzählungen, Romanen. Und weil wir nicht über einen inneren Lügendetektor verfügen, schwören die Leute Stein und Bein, dass es so gewesen ist und nicht anders«, so der Sozialpsychologe Harald Welzer.<sup>10</sup>

Diese Wechselwirkung zwischen medialen Bildern und dem Gedächtnis beschreibt auch die Medienkünstlerin Anna Elisa Heine in ihrem 1990 erschienen Video Essay *Der Tote darf nicht sterben*: »(...) der Tote darf nicht sterben und wenn es nur die Erinnerung ist, die ihn am Leben erhält! Oder wenigstens die Rede darüber! Oder aber Fotos, die ihm ein Leben lang die Seele rauben, damit die von ihm Verlassenen nicht fortwährend Phantomschmerzen erleiden oder sogar ihm hinterhersterben müssen. Die vervielfachte Erinnerung gewichtet das Leben, das an ihr hängt. Ebenso verhält es sich mit den technisch reproduzierbaren Bildern. Ohne 1000-fache Wiedergabe existiert ihre Botschaft nicht, existieren sie selbst nicht. 1000-fach wiedergegeben aber werden sie zur Wahrheit, zu einer Wahrheit neben der anderen (...) Schon vor der Erlangung solcher Kenntnisse sorgte sie sich und sorgt sich noch immer um ihr eigenes Gedächtnis, ihre persönliche Geschichte und vor allem um ihre eigenen Bilder. Sie ist sich nicht mal mehr sicher, ob etwas grundsätzlich *Eigenes* überhaupt existiert. Das scheint ihr die große Frage der Zukunft zu sein. Und wenn es existiert, welchen Wert repräsentiert es dann?«<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Welzer, Harald: *Das kommunikative Gedächtnis. Eine Theorie der Erinnerung*, München 2005.

<sup>11</sup> Heine, Anna Elisa: *Der Tote darf nicht sterben*, Video Essay auf DVD, Berlin 1990.

Bewusstsein entsteht an der Grenze zwischen Reiz und Reaktion. Es ist also die Instanz, die durch die verschiedensten Sinneseindrücke die Differenz zwischen Gegenstand und Wahrnehmung realisiert. Das Bewusstsein unterscheidet zwischen dem Gegenstand und dem Bild davon, zwischen dem, was außerhalb des Gehirns wahrgenommen wird und dem, was Gedanke oder Emotion ist. Es klärt die Grenze zwischen der Welt der Dinge und der der Imagination und Fiktion. Durch die zunehmende Virtualisierung unserer Wahrnehmungen und Handlungen wird die Grenze zwischen drinnen und draußen, Denken und Handeln immer unklarer und durchlässiger bis hin zu ihrer völligen Transparenz. Realität und Fiktion sind nicht mehr zu unterscheiden.

Bilder sind nicht mehr nur Stellvertreter oder Platzhalter der Gegenstände. Sie haben die Dinge weitestgehend ersetzt. Der Medientheoretiker Torsten Meiffert differenziert in seinem Aufsatz *Implantation oder Konvenienz – zum Charakter der Informationstechnologien*<sup>12</sup> zwischen dem Abbildparadigma als einem Grundverständnis des technischen Bildes, das immer eine Referenz in der Wirklichkeit hat, und dem Kopplungsparadigma, welches das technische Bild als einen Einschnitt in einen Strom von Intensitäten, Kontinuitäten und Diskontinuitäten sieht. Im Gegensatz zum nur dekonstruierenden Abbilden gibt es im Kopplungsparadigma die Möglichkeit der Vernetzung, Komposition und Montage. Kurzum die potenzielle Möglichkeit der Neukonstruktion. In diesem Sinne stellt Kamper fest »(...) gibt es hier keine referenziellen Abbildungen mehr, hier gibt es nur noch Bilder«<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Meiffert, Thorsten: *Implantation oder Konvenienz – zum Charakter der Informationstechnologien*, in: *Bildmaschinen und Erfahrung*, Berlin 1989.

<sup>13</sup> Kamper, Dietmar: *Der andere Schauplatz der Bilder – Von der körperlichen Mimesis zur technischen Simulation*, in: *Bildmaschinen und Erfahrung*, Berlin 1989, S. 76.

## Das Ende der Imagination

Wenn man einen Film herstellen möchte, dann muss man in den dafür gültigen und notwendigen Kategorien denken. Dies bezieht sich auf alle Facetten der Kreationen wie Dramaturgie, Bildgestaltung, Storytelling etc. Man muss also seine Geschichte, die in einem Film erzählt werden soll, in die Gesetze des Films übertragen und sich die Arbeitsweise der dem Film zu Grunde liegenden Technologie zu Eigen machen, sie studieren, erfahren und verinnerlichen. Dies bedeutet in der Konsequenz des Handelns nichts anderes, als dass man seine Art des Denkens immer weiter dem spezifischen Herstellungsprozess des Mediums annähert und weitestgehend mit diesem in Einklang bringt. Man beginnt in Filmbildern, Schnitten und Szenen zu denken.

Technische Entwicklungen beeinflussen uns demnach beinahe unmerklich. Während Nietzsche noch sehr genau die eine, seine Gedanken verändernde technische Innovation der Schreibmaschine analysieren konnte, so haben wir es heute durch die Digitalisierung von allem mit Reproduktionstechniken zu tun, die, im Zusammenhang der fortgeschrittenen Kenntnisse über die Funktionsweisen des Gehirns betrachtet, unsere Vorstellungen und unser Denken auf vielfältigste und subtilste Weise verändern, durchdringen und beeinflussen. Je tiefer die Durchdringung und Indoktrinierung der Medien ist, um so geringer scheint die Möglichkeit der Reflexion darüber zu sein. Die Beschleunigung der Bildreproduktion und der Bildzirkulation lässt keinen Raum und keine Zeit zur Reflexion. »Je moderner die Modernisierung der Verhältnisse wird, umso größer wird der Abstand zwischen den Prozessen des Machens und den Prozessen des Nachdenkens.«<sup>14</sup> Mit zunehmender Akzeptanz also verschwindet der Grad der Bewusstheit darüber, was eigentlich vorgeht. Oder anders, je assimilierter der Gebrauch von Kommunikationstechnik ist, desto geringer scheint die Bewusstheit darüber zu sein, was man gerade tut. User trennen also in ihren Vorstellungen offensichtlich nicht zwischen dem exzessiven Gebrauch der Bilder und Bildtechniken und dem Einfluss, den diese auf ihr Denken und Handeln ausüben. Dieser Zusammenhang wird intensiv verleugnet. Kamper schreibt, »dass die besten Simulanten diejenigen sind, die nicht wissen, dass sie Simulanten sind, also zum Beispiel Leute, die einer Lüge sofort glauben, wenn sie sie ausgesprochen haben.«<sup>15</sup> Sie fühlen sich zu Hause in den Bildern, die sie sich von der

<sup>14</sup> Kamper, Dietmar: op. cit. 1989, S. 74.

<sup>15</sup> Kamper, Dietmar: op. cit. 1989.

Welt gemacht haben. Diese Bilder beeinflussen ihr Denken und Handeln, wie sie miteinander umgehen, was ihnen wichtig ist, und welche Bilder sie als nächstes von sich machen werden. Der Prozess der Assimilation findet auf dem Nährboden ihrer Bildkultur satt.

Es besteht also ein unaufhörlicher Prozess der Einflussnahme, der gegenseitigen Beeinflussung, die nicht mehr auf der Basis von Handlungen und Erfahrungen stattfindet, sondern im Symbolischen, in Bildern und Informationen von Handlungen und Ereignissen, die ihrerseits wieder um der Bilder willen inszeniert werden. Die Grundlage hierfür bilden nicht die Phantasie und die Imagination, sondern die Eigengesetzlichkeiten der Bild erzeugenden Apparate und Systeme, kurz: die Mediatisierung der Welt.

In den 70er Jahren forderten die Künstler Dieter Hacker und Andreas Selzer »Alle Macht den Amateuren«<sup>16</sup>. Mit der Hilfe des Internets haben heute die Amateure die *Macht* übernommen. Ob Hobbykünstler, Selbstdarsteller, Amokläufer oder Terrorist, sie prägen das kulturelle Weltbild des 21. Jahrhunderts. »Natürlich ist der Großteil (der Bilder) von zweifelhafter Qualität. Doch genau darin steckt der Motor, der die neue Bewegung antreibt. Im Gegensatz zur Professionalität der alten Massenmedien findet hier jeder Anfänger Produkte, die so schlecht sind, dass er zu Recht denkt: Das kann ich aber besser (auch)!«<sup>17</sup> Das Diktat des kleinsten gemeinsamen Nenners hat sich offensichtlich in allen gesellschaftlichen Bereichen und Institutionen fest etabliert.

Bereits in den siebziger Jahren hatten Anna Elisa Heine und ich auf Symposien wie *Traumberuf Fotograf*<sup>18</sup> die Einführung eines Faches zur Bildung von Bildkompetenz an den allgemein bildenden Schulen gefordert. Kinder sollten im Umgang mit Bildern über den Kunstunterricht hinaus genauso geschult werden, wie im Umgang mit der Sprache. Denn nur aus der Kenntnis der Eigengesetzlichkeiten technischer Bilder und ihrer Bedeutung für die Bildinhalte ist verantwortungsbewusstes Bildhandeln möglich. Genau so wie die Sprache (Geisteswissenschaften) und die Naturwissenschaften in unserer Bildungskultur tief verwurzelt sind, muss es auch eine Bildwissenschaft geben, die bereits in der allgemeinbildenden Schule ihren Anfang nimmt. Denn besonders Kinder und

<sup>16</sup> Hacker, Dieter | Selzer, Andreas, op. cit. 1981.

<sup>17</sup> Schmidt, Florian A.: *Parallel Realitäten*, Zürich 2006, S. 104.

<sup>18</sup> Heine, Anna Elisa | Born, Thomas: *Traumberuf Fotograf*, Göttingen 1981.

Jugendliche sind der medialen Bilderwelt nach wie vor völlig unkontrolliert ausgeliefert. Geradezu hilflos haben sich Pädagogen und Erziehungswissenschaftler von der medialen Entwicklung der letzten Jahrzehnte überrollen lassen. Dabei ist mittlerweile sehr wohl erwiesen, dass bei Kindern, die viele Stunden am Tag vor dem Fernseher oder dem Computer verbringen, sich nicht nur ihr Raum-Zeitempfinden und damit auch ihre Fähigkeit, sich im realen Leben zurechtzufinden, verändert, es verändert auch ihr Gehirn.

Medienkompetenz, das heißt, mit Bildmedien kompetent umgehen zu lernen, ist so gesehen nicht nur eine Bildungsfrage für Spezialisten (Künstler und Designer), sondern eben auch eine Frage der allgemeinen Schulbildung. Nur wer es früh gelernt hat, mit Bildmedien kompetent umzugehen, sich ihrer Realität bildenden Bedeutung bewusst ist, wird verantwortungsvoll handeln können. Junge Menschen könnten lernen, die Bilder in ihrer Wirkung und ihrer Qualität differenziert zu betrachten. Denn »es ist nicht die Sichtbarkeit allein, die Bilder von den übrigen Dingen unserer Alltagswelt unterscheidet. Wir müssen Bilder auch als Bilder erkennen. Wir müssen in den sichtbaren Farben und Formen etwas erkennen und, dies ist das Spezifische, dem Erkannten zugleich den Status absprechen, ein Ding im Kontinuum unserer Erfahrung zu sein. Denn das, was wir in einem Bild auf Grund des in uns vorhandenen Wissens erkennen, gibt es in Wahrheit dort nicht, weder die abgebildeten Gegenstände, die Person im Spiegel, oder die Menschen auf der Mattscheibe des Fernsehers. Bilder also stellen im Unterschied zu anderen sichtbaren Dingen etwas dar, was sie selbst nicht sind.«<sup>19</sup> Wenn also die Bilder die Dinge und Ereignisse weitestgehend ersetzt haben, also keine Referenz mehr in der Wirklichkeit haben, dann stellen die technischen und vernetzten Bilder, wie Torsten Meiffert es gesagt hat, einen Einschnitt in einen Strom von Intensitäten, Kontinuitäten und Diskontinuitäten dar. Im Gegensatz zum nur dekonstruierenden Abbilden gibt es im Kopplungsparadigma die Möglichkeit der Vernetzung, Komposition und Montage.

Genau in diesem Paradigmenwechsel liegt das Problem der bildformatierten Gesellschaft und gleichsam auch die Chance zur Neugestaltung. Denn der zunehmende Prozess der Virtualisierung ganzer Lebensbereiche setzt eben auch einen Bewusstseinswandel voraus. Gerade die technischen Bildmedien in ihrer Vernetzung bieten eben diese potentielle Möglichkeit

<sup>19</sup> Brandt, Reinhard: *Bilderfahrungen – Von der Wahrnehmung zum Bild*, in: *Iconic Turn – Die neue Macht der Bilder*, Köln 2006, S. 46.

der Weiterentwicklung im Geistigen, im Denken und Handeln. Denn nie zuvor war es so einfach, an eine so große Fülle menschlichen Wissens zu gelangen, wie in der vernetzten Welt von heute. Nie zuvor haben wir mit Hilfe der Bildmaschinen so vieles sichtbar machen können, was bislang der menschlichen Wahrnehmung verborgen blieb. Nie zuvor war die Welt der technischen Bilder so direkt und beinahe körperlos, unsichtbar, an die Gehirne der Menschen angeschlossen wie heute. Die große Chance also liegt darin, die potentiellen Möglichkeiten dieser Bild-Infrastruktur zur Bewusstseinsbildung der Weltgesellschaft zu nutzen und somit dem Prozess der Banalisierung und Formatierung des Bewusstseins entgegenzuwirken. Der Paradigmenwechsel erfordert notwendigerweise einen Wechsel in unser aller Bewusstsein. Das Kommunikationszeitalter bietet idealer Weise alle materiellen Voraussetzungen für diesen immateriellen Prozess.

Möge Joda (im übertragenen Sinn) nicht recht behalten, wenn er in George Lucas' Star Wars-Film *Das Imperium schlägt zurück* das Raumschiff Kraft seiner Gedanken unter der staunenden und etwas hilflosen Bemerkung Luke Skywalkers »Das glaube ich nicht.« aus dem Sumpf zog und antwortete: »Darum versagst Du«.





**Prof. Katrin Hinz**  
ist Architektin und seit 1994 Professorin im Studiengang Kommunikationsdesign, den sie als Gründungsprofessorin an der FHTW Berlin mit aufbaute. Seit dem Diplom an der Kunsthochschule Berlin arbeitet sie als Architektin, Bühnenbildnerin und Designerin in den Bereichen Corporate Design, Ausstellung, Orientierung und Design Management, in denen sie auch lehrt und forscht. Sie ist die Initiatorin der Veranstaltungsreihe EINSichten und war 1. Vizepräsidentin der FHTW von 2002–2004. Katrin Hinz ist in zahlreichen Jurys und Beiräten tätig, u. a. im Fachbeirat des Internationalen Design Zentrums Berlin. Als Referentin ist sie im In- und Ausland zu verschiedenen Designthemen aktiv. Sie arbeitet seit 2000 als Member of mixxd – corporate communications and design network und seit 2004 im internationalen Netzwerk INAREA.



**Ansgar Keller, M.A.,**  
ist an der FHTW Berlin seit 1993 für Wissens- und Technologietransfer sowie Forschungsförderung zuständig, seit 1997 auch für die Förderung von Existenzgründungen. In diesem Rahmen hat er die Leitung des Existenzgründerzentrums der FHTW Berlin inne. Nach dem Studium von Betriebswirtschaftslehre und Osteuropawissenschaften war er zunächst in einem Wirtschaftsforschungsinstitut und in einem Weiterbildungsinstitut tätig. Seit 1991 arbeitet er im Management von FuE-Projekten für Unternehmen, seit 1996 in der Leitung des Steinbeis-Transferzentrums Technische Beratung und Technologiemarketing an der FHTW Berlin. Neben der Initiierung, Planung und Koordination von Forschungs- und Kooperationsprojekten, die in vielen Fällen mit KMU durchgeführt werden, ist er Autor verschiedener Publikationen zum Thema Joint Ventures, Unternehmenskooperationen, Wirtschaftsförderung und Weiterbildung.

**Katrin Hinz | Ansgar Keller**

## Technologie- und Designtransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen Wunschdenken oder gelebte Praxis?

Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht in den Medien politische Appelle erscheinen, nach denen der Technologietransfer, ein Synonym für beinahe jede Form der Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen, verstärkt werden sollte. Was aber ist Technologietransfer genau? Welche Voraussetzungen bestehen auf beiden Seiten – in der Wissenschaft wie auch in der Wirtschaft – für eine Zusammenarbeit, welche Erwartungen werden an diese geknüpft? Wie sind die Rahmenbedingungen, welche Chancen und Grenzen haben solche Kooperationen? Der nachstehende Beitrag soll aus der Sicht einer Hochschultransferstelle und aus der speziellen Sicht der Designstudienrichtungen darstellen, welche Möglichkeiten und Probleme die Zusammenarbeit zweier so grundverschieden verfasster Welten, wie es Hochschulen und Unternehmen sind, beinhaltet.

Zunächst einmal: gemeinsame Projekte und Aktivitäten können für beide Seiten sehr vorteilhaft sein, ja sie sind – zumindest aus Sicht der Hochschulen, hierbei insbesondere auch der Fachhochschulen – sehr erwünscht. So, wie Unternehmen innovativen Input aus der Wissenschaft benötigen, so benötigen die Hochschulen, ihre Studierenden und das akademische Personal eine Rückkopplung mit der Praxis. Nur eine enge Verbindung zwischen beiden Welten garantiert jeder Seite einen optimalen Output. Was kann vor diesem Hintergrund eine Hochschule für Unternehmen, in der Regel sind dies kleine und mittlere Unternehmen, leisten, was kann sie nicht?

Wichtig ist es, zunächst zu bedenken, dass Hochschulen keine Ingenieur- oder Consultingunternehmen sind, die auf Anfrage in kürzester Zeit Produkt- oder Systementwicklungen, Forschungsaufträge oder Studien durchführen. Sie wollen und können dies nicht, und bereits der gesetzliche

Auftrag steht dem entgegen. Hochschulen sind in erster Linie Ausbildungseinrichtungen, die neben der Lehre angewandte Forschung betreiben. In diesem Rahmen pflegen sie Kooperationen mit externen Partnern – Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Verwaltungen und Verbänden, um nur die wichtigsten Beispiele zu nennen. Die FHTW Berlin ist derzeit beispielsweise mit mehr als 100 Partnern im In- und Ausland durch Kooperationsverträge verbunden, auch nahezu alle Forschungsprojekte werden mit Praxispartnern durchgeführt. Erwähnt sei auch, dass die FHTW Berlin als eine der ganz wenigen Hochschulen in Deutschland auf dem Campus in Karlshorst ein Existenzgründerzentrum betreibt, das derzeit etwa 55 Jungunternehmen beherbergt. Von diesen wurden etwa zwei Drittel von ehemaligen Studierenden der FHTW Berlin oder aus gemeinsamen Projekten zwischen der FHTW Berlin und externen Partnern gegründet.

In instrumenteller Hinsicht steht der Begriff Kooperation hierbei für ein vielfältiges Spektrum an Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

- 
- In Projekten der angewandten Forschung (von kleineren Marktforschungsaufträgen bis hin zu komplexen mehrjährigen Forschungsvorhaben mit Partnern aus dem In- und Ausland),
  - durch Angebote von Weiterbildungsveranstaltungen mit oder ohne Zertifikat,
  - durch die Durchführung von Tagungen, Symposien oder Workshops zu aktuellen Themen,
  - durch die Vermittlung firmenspezifischer Diplomarbeiten und Praktika,
  - durch Personaltransfer und Absolventenvermittlung (in beschränktem Umfang).
- 

Für jedes Projekt wird ein individueller Arbeits- und Budgetplan erstellt, Projektleiter ist in der Regel ein Professor oder eine Professorin der FHTW Berlin. Wissenschaftliche Mitarbeiter, Laboringenieure sowie Studentinnen und Studenten können nach Bedarf am Projekt mitwirken. Nach erfolgreichem Projektabschluss werden die Projektergebnisse gemäß der vorab getroffenen Planung und nach Absprache der Partner verwertet bzw. umgesetzt

Damit ein Kooperationsprojekt zum Erfolg für alle Beteiligten werden kann, muss es gründlich vorbereitet sein. Die FHTW Berlin wie auch die anderen Berliner Hochschulen unterstützen die beteiligten Partner kompetent in allen Phasen der Kooperation. Dies beginnt in der Regel mit einer gemeinsamen Klärung der Voraussetzungen:

- 
- Passt das gedachte Vorhaben zum akademischen Profil der FHTW Berlin, kann die FHTW die gewünschte Projektleistung erbringen?
  - Gibt es schon einen Hochschullehrer, der das Vorhaben betreuen würde?
  - Welche Vertrags-, Kosten- und Finanzierungsaspekte sind zu beachten?
  - Welche Personal- und Sachausstattungen stehen zur Verfügung bzw. werden benötigt?
  - Ist eine Abstimmung mit weiteren am Vorhaben beteiligten Partnern notwendig?
  - Welche öffentlichen Fördermittel können das Projekt ggf. unterstützen?
- 

Nachstehend soll am Beispiel der Disziplin Design (hierbei vor allem mit Blick auf den Studiengang Kommunikationsdesign der FHTW Berlin) illustriert werden, welche Facetten eine Kooperation zwischen Hochschule und Unternehmen sowie anderen externen Partnern haben kann.

## 1. Chance Design

Die Rolle des Designers für unternehmerische Zwecke und der Nutzen von Design für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind oft unklar. Daher sind diese Unternehmen in ihrer Einschätzung der vielfältigen Möglichkeiten der Designdisziplinen an Hochschulen für ihre Entwicklungsbedürfnisse oft verunsichert. Gern nutzt man Design als kosmetische Maßnahme, selten jedoch als zentrales und breit angelegtes Innovationsinstrument. Gerade hier können Kooperationen mit Design-Studiengängen und ihren Partnerdisziplinen wie Wirtschaftskommunikation und Medieninformatik zur Aufklärung und zur Wirtschaftsförderung beitragen.



## 2. Einsatzbereiche des Designs

Die Einsatzbereiche von Design lassen sich nicht klar nach Designfachrichtungen trennen; auch wenn es verschiedene Einsatzschwerpunkte für die einzelnen Fachrichtungen wie Produktdesign, Kommunikationsdesign oder Modedesign gibt, werden die Schnittmengen in den Einsatzgebieten und in der Arbeitsmethodik immer größer. Eine Definition der Unterschiede zwischen Gestaltungsprozessen hat der Studiengang Produktdesign der Fachhochschule Hannover in einem Papier zum *Initiating Design*<sup>1</sup> gegeben und diese wie folgt gegliedert und beschrieben:

- 
- Design als klassischer Gestaltungsprozess
  - Design als mediales Instrument
  - Design als strategischer Innovationsprozess
- 

Design als klassischer Gestaltungsprozess, speziell im Produktdesign, stand am Anfang der geschichtlichen Entwicklung der Designdisziplinen. Seit den achtziger Jahren gewann Design durch mediale Präsenz an Bedeutung, sowohl im Produktdesign als auch im Kommunikationsdesign. Selbst im Modedesign haben sich die Präsentationen von klassischen Schauen zu groß angelegten Events entwickelt. Mit dem Beginn der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts gewann Design als strategischer Innovationsprozess an unternehmerischem Wert. Diese Schwerpunkte gehören heute in unterschiedlicher Gewichtung zur Leistungsfähigkeit jedes Designfeldes. Durch diese Kategorisierung ist es möglich, das Thema Initiating Design in Richtung Unternehmen zu kommunizieren.

---

<sup>1</sup> Spellmeyer, Gunnar | Weller, Birgit: *Initiating Design*, Fachhochschule Hannover, Fakultät Design und Medien, Abt. Produktdesign, 2001.

### Design als klassischer Gestaltungsprozess

Damit können alle Leistungen zur Entwicklung eines Produktes oder auch einer Dienstleistung, die zum Erreichen eines optimalen Ergebnisses dienen, auf folgenden Ebenen beschrieben werden. Dabei spielen nicht alle Aspekte bei jeder Designdisziplin die gleiche Rolle:

- 
- Eigenständige Idee
  - Gestaltungsqualität
  - Innovationsgrad
  - Funktionalität
  - Verarbeitung, Materialauswahl
  - Umweltverträglichkeit
  - Ergonomie
  - Gebrauchsvisualisierung
  - Sicherheit
  - Markenwert / Branding
- 

Ob alle diese Kriterien erfüllt sind, wird erst durch eine Realisierung überprüfbar. Das Ergebnis eines intensiven Entwicklungs- und darauf folgenden Realisierungsprozesses erfordert oft einen über Jahre andauernden Arbeitsverlauf und im Erfolgsfall mündet er als erfolgreiche Produkteinführung am Markt. Hier kann die Kooperation mit einer Hochschule nur die ersten Arbeitsschritte begleiten.

### Design als mediales Instrument

Der mediale Aspekt von Design ist mit klassischem Design nicht auf gleicher Ebene zu vergleichen. Dennoch hat der mediale Aspekt als eigenes Designfeld an Bedeutung gewonnen und sich im letzten Jahrzehnt erstaunlich vital entwickelt. Mit ihm besteht die Option zur geschickten Nutzung der Medien, für die prägnante Kommunikation neuer Ideen und deren Diskussion in der Öffentlichkeit. Insbesondere für KMU bietet dieses Instrument zahlreiche Möglichkeiten. Das gilt besonders für die Bereiche Produkt-, Verpackungs-, Mode- und Mediendesign. Mit kalkulierbarem materiellem Einsatz können die Zukunft in die Gegenwart projiziert und die Phantasien zum Wegbereiter für marktfähige Produkte werden. Nebenher kann dieser Aspekt zu einem wichtigen Baustein für die Bildung eines Corporate Image werden. Design als öffentlichkeitswirksames Instrument erhält seine Wirksamkeit durch eine effiziente Realisierung bei überschaubarem Aufwand und hohem Verbreitungsgrad.

Ein konkretes Beispiel für dieses Feld wurde mit dem Unternehmen SIG-Pack aus der Schweiz praktiziert. Mit sehr experimentellen Verpackungsentwürfen, die zum Thema Schokoladen- und Biskuit-Verpackungen von Studentengruppen verschiedener Hochschulen in einem geladenen Wettbewerb (darunter auch 40 Studierende aus dem Kommunikationsdesign der FHTW Berlin) erarbeitet wurden, stellte SIG-Pack sich auf der internationalen Verpackungsmesse in Chicago 2000 vor. Hier konnten weit über das sofort realisierbare Maß hinaus Zukunftstendenzen und Innovationsbereitschaft präsentiert werden. Neben den originellen und überraschenden Sichtweisen auf vertraute Produkte gaben die Entwürfe Anregungen für Konsumgewohnheiten der Zukunft. Mit dem Spektrum von klassischen Produkten bis zu den unkonventionellen Ideen des Designnachwuchses präsentierte sich das Unternehmen erfolgreich als Innovationsträger mit Blick in die Zukunft. Ganz nebenbei sei zu bemerken, dass innerhalb der folgenden zwölf Monate erstaunlich viele Varianten unserer Grundideen von einigen großen Markenproduzenten umgesetzt wurden.

### **Design als strategischer Innovationsprozess**

Auch Nicht-Mac-User erachten das Unternehmen Apple mit seinen Produkten als beispielhaft für die Anwendung von Design unter dem Aspekt des strategischen Innovationsprozesses. Doch auch außerhalb des klassischen Produktdesigns entstehen immer mehr Bereiche, die strategischen Zwängen unterliegen und auf diese reagieren müssen, um erfolgreich auf dem Weltmarkt bestehen zu können und in der Gesellschaft positiv wahrgenommen zu werden. Design als allgemeiner Kulturfaktor wurde schon seit den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts durch die Gründung zahlreicher Designzentren kommuniziert und als bedeutender gesellschaftlicher Faktor erkannt. Heute geht das Verständnis von Design weit über den reinen Wirtschaftsaspekt mit Produktschwerpunkt hinaus. Design dient als Instrument für einen strategischen Innovationsprozess. Bemühungen von Städten und Gemeinden, für ihre Regionen ein Corporate Design und eine Marke zu entwickeln, sind unter diesen strategischen Gesichtspunkten zu sehen. Stadtmöbel, Orientierungssysteme, Printmedien und Websites als strategische und integrierte Formen der Kommunikation für Regionen, die sich sowohl abgrenzen und hervorheben als auch Entwicklungspotenziale aufzeigen wollen, haben fast jeden Teil unseres Landes erreicht und sind in vielen, insbesondere touristisch geprägten Regionen der Welt zu sehen. Auch zu diesen Herausforderungen sind Forschungs- und Entwicklungsprojekte in Zusammenarbeit mit dem Gestaltungsbereich der FHTW Berlin

erfolgreich entwickelt worden. So wurde für den Stadtteil Berlin-Oberschöneweide ein Image- und Orientierungssystem konzipiert, mittelfristig umgesetzt und weiter entwickelt.

Design als strategische Entwicklungsmethode bietet entscheidende Hilfestellungen und wichtige Impulse für neue Produkte in allen Medien- und Produktbereichen. Dieser Bereich stellt den aktuellsten Stand der Entwicklung des Berufsbildes für Design dar und vereint alle bisher genannten Designsparten. Hier ist die Zusammenarbeit mit anderen Fachrichtungen wie der Wirtschaftskommunikation, der Medieninformatik oder auch der Museumskunde und der Konservierung/Restaurierung/Grabungstechnik, die an der FHTW Berlin angeboten werden, wichtig und empfehlenswert. Innovationen für die Zukunft bedürfen des Wissens um die Geschichte von Gesellschaft, Technik und Wirtschaft.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, was Kooperationen mit Hochschulen in diesen Prozessen Besonderes leisten können und warum Hochschulen für einige Aufgaben oft sogar besser geeignet sind, als die meisten professionellen Designbüros.

### **3. Designtransfer**

Als Universities of Applied Sciences, wie sich die Fachhochschulen in ihrer englischsprachigen Namensgebung in Hinblick auf den internationalen Vergleich nennen, suchen sie Praxisbezug. Um den Fachleuten von morgen eine profunde Ausbildung zu ermöglichen, ist es von Vorteil, neben den freien und visionären Aufgaben im Projektstudium Themen zu formulieren, die eine Vielzahl von praxisnahen Aspekten der Produkt- und Prozessentwicklung verdeutlichen und diese erfahrbar machen. Dies gilt für alle Designdisziplinen und ihre oben genannten Partnerbereiche. Heute müssen Spezialisten, und das gilt eben auch für Designerinnen und Designer, vor allem Teamarbeiter sein, die über umfassende Kenntnisse verfügen und gleichzeitig in der Lage sind, Innovationsprozesse zu initiieren und entsprechend zu begleiten. Den Studierenden bietet die Zusammenarbeit mit Unternehmen den Zugang in die Praxis. Wo aber liegt der Vorteil für die Unternehmen?

Für KMU und natürlich auch für große Unternehmen bietet sich in der Kooperation mit Hochschulen die Chance, einen unbelasteten, oft kritischen Blick der jungen Nachwuchskräfte auf die firmeninternen Innovationsbemühungen zu erhalten. Denn Studierende analysieren und

reflektieren auf einer anderen Betrachtungsebene als die klassischen Branchenfachleute. Nach gründlichen Analysen des Ist-Zustandes sind sie in der Lage, unverbrauchte Haltungen und Meinungen zu entwickeln. Die jungen und nicht betriebsblinden Studierenden sind unbelastet von zuviel Detailwissen über innerbetriebliche Prozesse und Marktbedingungen, die bei Eingeweihten oft die Idee schon im Ansatz killen. In der kritischen Diskussion mit Professoren und Studierenden sowie mit den Praxispartnern dienen diese Projekte häufig sogar erst der eindeutigen Zielformulierung von industriellen Designentwicklungen.

So können Praxispartner Aufgaben mit unterschiedlicher Komplexität formulieren, die den beschriebenen Leistungsschwerpunkten von Design zugeordnet werden. Meist arbeiten mehrere Studierende an den formulierten Themen, so dass der Unternehmenspartner eine Vielzahl, durchaus auch gegenläufiger Lösungsangebote erhält. Ein weiterer Vorteil ist es, dass Studierende und Partner gezwungen sind, Kriterien für die Entscheidung zu formulieren und abhängig vom Aufgabenkontext zu bewerten. Dies führt zwangsläufig zu einer trennschärferen Zielformulierung und auch Bewertung der Ergebnisse. Durch die im Studienverlauf erzwungene ausführliche Präsentation ihrer Ergebnisse erläutern die Studierenden Entscheidungsprozesse und Designprozesse meist transparenter und intensiver als dies die meisten Profis tun. Der dadurch intensive Ideenaustausch dient den Fachleuten ebenso, wie er den Studierenden hilft, sich mit Fachleuten aus der Praxis auseinander zu setzen und sich fachlich-argumentativ zu behaupten. Nicht selten werden als Nebeneffekt auf diesem Wege Praktikantenplätze vermittelt oder in höheren Semestern auch Abschlussarbeiten generiert.

Beispielhaft seien diese Potenziale an einigen Studienprojekten der FHTW Berlin erörtert:

Der Studiengang Kommunikationsdesign erhielt 2002 die Möglichkeit zur Entwicklung neuer Verpackungslösungen für Großverpackungen von Industrieklebstoffen der Firma Henkel (Düsseldorf). Das Problem der Verpackung von Kontaktklebern ist die unzureichende Wiederverschließbarkeit, die zu schnelle Diffusion der Lösungsmittel und das vor-schnelle Aushärten der Kleber in der Verpackung bevor der Klebstoff umfassend verbraucht wird. Neben den gestalterischen Fragen standen konstruktive wie funktionale, sicherheitsrelevante, technologische und finanzielle Bedingungen im Fokus der Aufgabenstellung. Eine Exkursion nach Düsseldorf und die Besichtigung von Produktionsprozessen



und -anlagen unterstützten die Vorbereitung und Einführung in die Thematik nachhaltig. Die Aufgabe war eine klassische Gestaltungsaufgabe für Studierende mit Einblicken in betriebliche Prozesse und Herstellungsverfahren. Henkel beschäftigte zu diesem Zeitpunkt in der Marketingabteilung keinen Designer mehr und musste als Hochpreisproduzent für seine qualitativ hochwertigen Basisprodukte einen Mehrwert an Funktionalität und Markenerkennung über Formprägnanz und Nachhaltigkeit erreichen. Die Beauftragung von Designbüros hätte aber höchstens zwei bis drei Varianten erbracht.<sup>2</sup>

Im Henkel-Projekt entstanden im Ergebnis geschützte Geschmacksmuster, die einer professionellen Weiterentwicklung bedurften und im besten Sinne ein Türöffner für eine neue Sicht auf die Potenziale des Produktes waren. Es entstanden Produkte mit neuen Funktionalitäten, oft Mehrzweckgeräte, abgeleitet aus völlig anderen Verpackungszusammenhängen, etwa aus der Nahrungsmittelindustrie oder dem Kosmetikbereich. Die Innovationen wurden vor allem durch den offenen Umgang mit dem Kontext und die unverbaute Sichtweise der Nutzer generiert.

<sup>2</sup> Auf die hier schon anklingende Problematik und die Verantwortung der Hochschulen, durch Kooperationen den Markt der ansässigen Designbüros nicht zu zerstören und damit ihren eigenen Absolventen die Jobs zu nehmen, wird später näher eingegangen.



Abbildung 1

Mit der Fraport AG (Frankfurt am Main), für deren Flughafen ein neues Konzept der Airportgalerie als mittelfristige Vision entwickelt werden sollte, wurde 2006 in interdisziplinärer Zusammenarbeit von zwei Studiengängen des kulturhistorisch-, musealen- und des Designbereichs eine breite Palette an Ideen konzipiert und dem Unternehmen präsentiert. Die Vergütung dieses Ideenpapiers entsprach dem Honorar, das ein Büro für eine Studie dieser Art genommen hätte, doch hätte dieses weniger unterschiedliche Varianten entwickelt (Abb. 1).

Ein anderes Beispiel sind die Corporate-Design-Entwürfe für Institutionen, die nicht kommerziell arbeiten. Meist verfügen diese nicht über die Budgets, um sich ein umfassendes Design leisten zu können. In der Regel haben sie schon Schwierigkeiten, ein qualifiziertes Briefing zu erstellen. So wurden für die Parkeisenbahn Wuhlheide (Berlin) im Jahr 2006 und für die Berufliche Schule Steinhauer Damm (Hamburg) im Jahr 2007 Corporate Design-Konzepte erarbeitet (Abb. 2 und 3). Aber auch die Gestaltung einer Anzeigenkampagne für eine Obdachlosenzeitung zählt zu den sozialen und gestalterischen Auseinandersetzungen, die mit Praxispartnern gelöst werden (Abb. 4).

Abbildung 3



Abbildung 2



Abbildung 4

Bei diesen Kooperationen können Studierende experimentell arbeiten und gleichzeitig ihre Entwürfe bis zur Realisierung begleiten. Sie stellen in diesem Zusammenhang keine Konkurrenz für Designbüros dar, da diese Leistung für ein angemessenes Honorar nie hätten abgefragt werden können. Die Hochschule fordert von den Partnerunternehmen Mittel in der Höhe der Aufwendungen, die im Zusammenhang mit Druck, Exkursionen und Verbrauchsmaterialien, die für die Erarbeitung des Projektes und deren Publikation und Präsentation eingesetzt werden, anfallen. Denn die FHTW Berlin sieht sich als öffentlich geförderte Institution auch in der Verantwortung als Dienstleister für gesellschaftliche Aufgaben. Dies kann auch für Aufgabenstellungen gelten, die junge innovative Firmen in Gründung betreffen, die noch kein Kapital für Designleistungen haben. Meist sind das aber Themen, die zur Klärung der bestehenden Bedürfnisse und zur Analyse der potenziellen Designaufgaben dienen und die oft auch zuerst im Studiengang Wirtschaftskommunikation angesiedelt sind.

Ein weiteres Beispiel von Kooperationen im Bereich Design als Kommunikationsmittel kann in der Bearbeitung sehr freier Entwicklungsaufträge gezeigt werden. Hier kann das große visionäre Kapital der Studierenden abgefragt oder stimuliert werden, und die Ergebnisse werden dann dem Schwerpunkt Design als mediales Interesse gerecht oder können auch Bestandteil des strategischen Innovationsprozesses sein.

Themen wie die Konzipierung von Souvenirs oder von Merchandising-Produkten für Stadtbezirke wie Berlin-Lichtenberg, in denen weder das konkrete Produkt, noch das Stilmittel, das Material oder andere Fragestellungen vorgegeben waren, sind ein aktuelleres Beispiel. Mit den Ergebnissen wurden eine Ausstellung im Sommer 2006 im Internationalen Design Zentrum Berlin realisiert, mehrere Beiträge in Zeitungen und Zeitschriften veröffentlicht und eine öffentliche Präsentation im Rathaus Lichtenberg veranstaltet. Der kommunikative und integrative Erfolg des Projektes war überwältigend (Abb. 5 a–d).

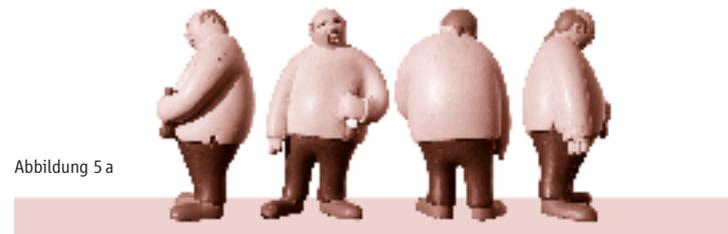


Abbildung 5 a

Abbildung 5 b



Abbildung 5 c

Aufgabenstellungen, in denen nur ein Material vorgegeben ist, aber keine Produkte, sind ebenfalls außerordentlich gut geeignet für solche Designprozesse. »Offene Aufgabenstellungen, die eine konzeptionelle oder strategische Komponente beinhalten, stellen den komplexesten Entwicklungsansatz dar. Je nach Aufgabe mit Schwerpunkt »strategischer Innovationsprozess« ist zu prüfen, ob das Vorhaben in einem oder schrittweise in mehreren Projekten durchgeführt wird. In »offenen Suchaufgaben« können zunächst Defizite bspw. im Markenauftritt aufgedeckt und dinglich dokumentiert werden.«<sup>3</sup>



Abbildung 5 d

<sup>3</sup> Spellmeyer, Gunnar | Weller, Birgit: Initiating Design, Fachhochschule Hannover, Fakultät Design und Medien, Abt. Produktdesign, 2001.

## 5. Die Partner

Wie bei allen Partnerschaften ist nicht jede Konstellation geeignet für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Unternehmenspartner brauchen Offenheit, Mut zum Experiment und die Bereitschaft zu einer gleichberechtigten Kommunikation mit den Studierenden und den Lehrenden. Abgesehen davon ist das volle Engagement aller Beteiligten gefordert.

Von Unternehmen mit Erfahrung in Sachen Design wird die Bereitschaft zur intensiven Unterstützung des Projektes erwartet. Designunerfahrenen Firmen und Non-Profit-Einrichtungen, dem sogenannten Design-Erstkontakt, eröffnet sich in der Zusammenarbeit die Chance, die Leistungsfähigkeit des Designs kennen und einschätzen zu lernen. Eine Voraussetzung, um später Designbüros mit qualifizierten Aufträgen zu betrauen.

Besonders für den Erstkontakt ist es Aufgabe der Hochschule, dem Partner das beschriebene Potential von Design aufzuzeigen, aber auch die Grenzen einer Kooperation zu benennen. So können zum Beispiel Hochschulkooperationen nicht die für das Corporate Design wichtige Kontinuität in der Implementierung gewährleisten oder die notwendige Professionalität garantieren, denn in einem Studienprojekt gehört der Irrtum zum Erkenntnisprozess und daher sind auch mögliche Fehler zu erlauben.

## 6. Voraussetzungen

Erste Voraussetzung ist es, dass Aufgabenstellungen die Ziele der Ausbildung unterstützen. Dies können sehr verschiedene Fragestellungen sein. Wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist es, diese Aufgabenstellungen sehr früh gemeinsam zu diskutieren und gegebenenfalls auch zu formulieren. Damit können nicht nur die didaktischen und methodischen Anforderungen des Studiums berücksichtigt werden, auch die unternehmerischen Ziele werden klar definiert. Dem entsprechend steht in der Regel die Formulierung von Problemstellungen im Vordergrund und nicht die Gestaltung eines Einzelerzeugnisses.

Wichtig ist es auch, den Komplexitätsgrad eines Projektes am Anfang zu bestimmen und klar zu formulieren. Schnell bekommen die Wünsche und Ideen Kinder, und dann führen Enttäuschungen und Missverständnisse zu unproduktiver Zusammenarbeit. Entwicklungsprojekte erfordern unterschiedliche Grade an Komplexität und Durcharbeitung, auch abhängig von verschiedenen Studienphasen.

Von einem dritten Studiensemester kann ein überschaubarer konzeptioneller Ansatz erwartet werden. In höheren Studiensemestern steigt der Komplexitätsgrad zunehmend und damit das Potenzial zur Variantenbildung. Diplomarbeiten, bald nur noch Bachelorarbeiten, sind professionellen Aufgabenstellungen vergleichbar. Ausdrücklich unterstützt werden im Studienprozess Gruppenarbeiten für Praxisprojekte.

In der Regel werden Kooperationsprojekte langfristig geplant und vereinbart. Sie sind nicht geeignet für kurzfristige Problemlösungen im Sinne von »ich benötige ganz kurzfristige eine geniale Idee«. Ein bis zwei Semester Vorlauf sind einzuplanen, damit die Partner Kontakt aufnehmen und die Erwartungen, Möglichkeiten und Rahmenbedingungen klären können. Auch die Projektbearbeitungszeit ist relativ lang. Ein Semester dauert vier Monate, und abhängig vom Umfang der Aufgabenstellung werden diese Themen ein oder auch zwei Semester lang bearbeitet. Der Kooperationspartner begleitet den Prozess, es gibt Zwischenpräsentationen, Auswahlverfahren und Verdichtungsprozesse.

Für den Erfolg solcher Projekte ist es wichtig, dass die Praxispartner zum inhaltlichen Austausch, für Beratungen und für Diskussionen während der Projektlaufzeit zur Verfügung stehen. Werks- oder Betriebsbesichtigungen und Vorträge unterstützen diesen vitalen Wissenstransfer und ergänzen die vereinbarten finanziellen Mittel.

## 7. Unsicherheiten

Kooperationsprojekte können auch kontrovers diskutiert werden und es muss die Frage erlaubt sein, ob die jeweiligen Kooperationsprojekte für alle Beteiligten nutzbringend sind, oder die Hochschule nur als preiswerte Alternative und Konkurrenz zu professionellen Designbüros gefragt ist.

Es kann und darf nicht der Sinn von Hochschulkooperationen mit Unternehmen sein, einen zweiten billigen Arbeitsmarkt für Designer zu eröffnen. Sie und ihre Institute müssen sich eindeutig als Wegbereiter für Designaufträge in der freien Wirtschaft, nicht aber als Konkurrenten profilieren.

Hochschulen dürfen und wollen Designbüros keine Konkurrenz machen. Daher legen wir Wert auf die ausführliche Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen einer Zusammenarbeit.

Ein finanzieller Betrag wird in Abhängigkeit von Unternehmensgröße, Umfang und Aufwand der Aufgabenstellung kalkuliert und verhandelt. Inwieweit diese Kalkulationen den Marktpreisen entsprechen, lässt sich nur schwer prüfen, da sich die Kostenvoranschläge von Designern stark unterscheiden. Einheitliche Honorarordnungen gibt es nicht; man orientiert sich an den Empfehlungen der Designverbände. Daher sind finanzielle Beiträge sowie andere Leistungen wie Exkursionen, Materialspenden oder Fachvorträge der Unternehmenspartner im Vorfeld genau zu vereinbaren.

Die Hochschule ist nicht in der Lage, termingerecht eingeforderte Qualität abzusichern. Im Vordergrund steht der Studienprozess als Lernprozess, und dieser muss Fehlentwicklungen ermöglichen. Aufgabenstellungen, die keinen Freiheitsgrad mehr aufweisen, haben im Designbereich an Hochschulen keinen Platz.

Ebenso ist im Falle einer Beteiligung von Studierenden an Entwicklungsarbeiten die Frage der Erlangung gewerblicher Schutzrechte bereits im Vorfeld zu klären. Hierzu bedarf es einer sorgfältigen Prüfung der Umstände in jedem Projekt, dabei vor allem des individuellen Anteils der Kreativleistung einzelner Beteiligter, und dem entsprechend abzustimmender maßgeschneiderter Vereinbarungen. Klar geregelt sind hingegen durch das Arbeitnehmererfindergesetz die Rechte am geistigen Eigentum, welche auf Leistungen von Professorinnen und Professoren beruhen.



## 8. Fazit

Ohne die vielfältigen Kooperationsprojekte und den damit verbundenen Wissenstransfer wäre die FHTW Berlin nicht so erfolgreich in ihrer jungen Geschichte; viele andere Hochschulen setzen in gleicher Weise auf eine enge Verbindung mit der Praxis. Vorlesungsreihen, wie die Reihe *einsichten* mit externen Referentinnen und Referenten aus den unterschiedlichen Design-, Wirtschafts- und Kulturbereichen, sind nur durch diese intensiven Kooperationen realisierbar. Neben den Vorträgen aus der Berufspraxis konnten Ausstellungsprojekte und Exkursionen dadurch ermöglicht werden. Seitens der Wirtschaft gibt es immer wieder Anfragen zu Kooperationen. Das Interesse ist groß, ebenso die Unkenntnis über den Leistungsumfang der Designstudiengänge und ihrer interdisziplinären Partner innerhalb der Hochschule.

Die meisten Praxispartner arbeiten später, meist angeregt durch ihre Erfahrungen mit uns, weiter mit Designern zusammen und haben Designideen aufgegriffen, weiterentwickelt und in die Realität umgesetzt. Henkel hat nach der Zusammenarbeit mit uns im Unternehmensbereich der Klebstoffe wieder einen fest angestellten Designer in seine Marketingabteilung geholt, aufbauend auf der Erkenntnis, dass Fragestellungen von Designern anders formuliert werden, als von reinen Marketingexperten – auch solch ein Erkenntnisprozess ist ein lohnender Erfolg!

Immer mehr unserer Absolventen gründen selbst erfolgreiche eigene Kleinunternehmen und werden durch Beratungs- und Kooperationsangebote unserer Hochschule gefördert. Auch das stellt eine weitere Facette des Designtransfers im Feld der KMU und des Wirtschaftslebens dar.

Das Spektrum für eine mögliche Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen ist also außerordentlich breit, es gilt nur, die Klaviatur in ihrer ganzen Vielfalt zu nutzen. Die Chancen sind vielfältig, deswegen sollte das beispielsweise im betrieblichen Beschaffungswesen übliche intensive Suchverhalten auch auf den Bereich wissenschaftlicher Kooperationen ausgedehnt werden – gerade weil hier der Return on Investment in der Regel um ein Vielfaches höher liegt und zugleich von strategischer Bedeutung für die Unternehmens- wie auch für die Regionalentwicklung ist. Nur wenn es gelingt, dauerhaft mit innovativen, marktgerechten Produkten und Dienstleistungen präsent zu sein, ist eine positive Unternehmensentwicklung möglich. Die Hochschulen stehen hierfür als Partner im Innovationsprozess bereit.

# Literatur

## Print

- Angeloulou, A., in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.09.2006, S. 18.
- Baudrillard, J.: Die Gewalt des Globalen, in: Der Geist des Terrorismus, Wien: Passagen, 2002.
- Bildo Akademie (Hg.): Bildmaschinen und Erfahrung, Berlin: Edition Hentrich, Berlin 1989.
- Birkigt, K. | Stadler, M.M. | Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen – Funktionen – Fallstudien, 11. Aufl., Landsberg am Lech 2002.
- BMW (Hg.): Dokumentation Nr. 561 – Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland – Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, Harzdruckerei Werningerode GmbH, 2007.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.): Wirtschaftsfaktor Umwelt, 2006.
- Bonn, H.-P.: Mittelstands-Marketing: Intelligenz muss Geld ersetzen, in: USP menschen im marketing, No. 4, in: das magazin des marketing club berlin e.V., 2006, S. 7ff.
- Brandt, R.: Bilderfahrungen. Von der Wahrnehmung zum Bild, in: Iconic Turn – Die neue Macht der Bilder, Köln: DuMont, 2004.
- Bruhn, M.: Integrierte Unternehmens- und Marketingkommunikation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2006.
- Bruhn, M.: Kommunikationspolitik, 3. Aufl. München: Vahlen, 2005.
- Bürdek, B. E.: Design: Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung, 3. Aufl., Basel: Birkhäuser, 2005, S. 295f.
- Burckhardt, H.: Design als Wettbewerbsfaktor, Darmstadt: Designzentrum Hessen, 2005.
- Burkhard, F. | Kostede, W. | Schumacher, B.: Buchführung und Kostenrechnung für Handel und Industrie, Ludwighafen (Rhein): Kiehl, 2000.

- Dahlhoff, H. D.: Was ist integrierte Markenkommunikation?, in: Heller, S. | Lindhof, N. | Merkel, F. | Vieregge, H. v. (Hg.): Integrierte Markenkommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V., 2000.
- Dahlhoff, H.-D. | Dudenhöffer, F. | Densing, C.: Marketing und E-Commerce. Ein neues Bild der Automobilzulieferer entsteht, Frankfurt am Main: Verband der Automobilzulieferer, 2000.
- Denzel, E.: Gehen Sie neue Wege der Markt- und Zielgruppenbearbeitung, in: USP menschen im marketing, No. 4, das magazin des marketing club berlin e.V., 2006, S. 26–27.
- Deutsche Post (Hg.): Direktmarketing Deutschland 2005 – Direkt Marketing-Monitor, Studie 17, 2005.
- Deutsche Post (Hg.): ohne Verfasser: Je kleiner, desto direkter – Mittelständische Unternehmen setzen bei ihrer Kundenansprache auf effizientes Direktmarketing, in: USP menschen im marketing, No. 4, das magazin des marketing club berlin e.V., 2006, S. 24–25.
- Diez, G.: Archäologie der Angst, in: Die Zeit, Nr. 22, 24.05.2007, S. 50.
- Dyson, J.: Sturm gegen den Stillstand, Hamburg: Hoffmann und Campe, 2004.
- Esch, F.-R.: Marke und integrierte Kommunikation, in: Heller, S. | Lindhof, N. | Merkel, F. | Vieregge, H. v. (Hg.): Integrierte Markenkommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V., 2000, S. 24–39.
- Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Wiesbaden: Gabler, 2000.
- Fill, C.: Marketing-Kommunikation – Konzepte und Strategien, 2. Aufl. München: Prentice Hall, Pearson Studium, 2001.
- Fritz, B.: Isoliertes Denken führt Marken in die Isolation, in: Heller, S. | Lindhof, N. | Merkel, F. | Vieregge, H. v. (Hg.): Integrierte Markenkommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V., 2000, S. 101–109.
- Garvin, D. A.: What Does »Product Quality« Really Mean?, in: Sloan Management Review, Herbst 1984, S. 25–45.
- Gieschen, G.: Erfolgreich ohne Chef. Handbuch für Freiberufler, Selbstständige und freie Mitarbeiter, Berlin: Cornelsen Scriptor, 2006.
- Gieschen, G.: Wie Sie Traumkunden gewinnen – Der andere Weg zu einem effektiven Neugeschäft, in: USP menschen im marketing, No. 4, das magazin des marketing club berlin e.V., 2006, S. 12–13.
- Groß, J.: Grundlagen einer Theorie der Produktsprache, Heft 1, Offenbach am Main: Hochschule für Gestaltung, 1984.
- Grüner, H.: Die Bestimmung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs, Frankfurt am Main (u.a.): Lang, 2000.

Güldenbergh, H. G.: Partnerschaft für Effizienz und Wachstum, in: Heller, S. | Lindhof, N. | Merkel, F. | Vieregge, H. v. (Hg.): Integrierte Marken-Kommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V., 2000, S. 67–68.

Güldenbergh, S.: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2000, S. 67.

Hacker, Dieter | Seltzer, Andreas, in: Volksfoto, Frankfurt am Main: Zweitausendeins, 1981.

Hase, H.: Design Management – Eine Einführung, in: Hase, H. | Hinz, K. | Schnackenberg, H. (Hg.), Design Management, Berlin: FHTW Berlin, IDZ Berlin, 2006, S. 16–26.

Heine, Anna Elisa: Der Tote darf nicht sterben, Video Essay auf DVD, Berlin: Edition bildo, 1990.

Heinevetter, A. | Born, T.: Traumberuf Fotograf, Göttingen: Fotografie Verlag, 1981.

Heller, S.: Der Zehnkämpfer macht das Rennen, in: Heller, S. | Lindhof, N. | Merkel, F. | Vieregge, H. v. (Hg.): Integrierte Marken-Kommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V., 2000, S. 84–89.

Heller, S.: Handbuch der Unternehmenskommunikation, München: Bruckmann, 1998.

Herbst, D.: Interne Kommunikation, Berlin: Cornelsen Lehrbuch, 1999.

Hickfang, O.: Marketing im Mittelstand – Professioneller Spagat zwischen kleinem Budget und großer Wirkung, in: USP menschen im marketing, No. 4, das magazin des marketing club berlin e.V., 2006, S. 20–21.

Holzbauer, U. D.: Management, Ludwigshafen 2000.

Hunnius, G.: Innerbetriebliche Information und Kommunikation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.

Kalweit, A. | Paul, C. | Peters, S. | Wallbaum, R. (Hg.): Handbuch für technisches Produktdesign: Material und Fertigung, Entscheidungsgrundlagen für Designer und Ingenieure, Berlin: Springer, 2006.

Kamper, D.: Der andere Schauplatz der Bilder. Von der körperlichen Mimesis zur technischen Simulation, in: Bildmaschinen und Erfahrung, Berlin: Edition Hentrich, 1989, S. 74–76.

Kindervater, J.: Das Beispiel Deutsche Telekom, in: Heller, S. | Lindhof, N. | Merkel, F. | Vieregge, H. v. (Hg.): Integrierte Marken-Kommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V., 2000, S. 50–63.

Koppelman, U.: Produktmarketing – Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 6. Aufl., Berlin (u. a.): Springer, 2001.

Kotler, P.: Kotler on Marketing – How to Create, Win, and Dominate Markets, New York: The Free Press, 1999.

Kotler, P. | Bliemel, F.: Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, München: Pearson, 2006.

Kotler, P. | Bliemel, F.: Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.

Kusz, John Paul: When »Good« Design Means Responsible Design, in: Design Management Review, Bd. 16, Nr. 3, S. 29ff.

Maaßen, W. (Hg.): Designer's Manual: Basiswissen für selbstständige Designer, Düsseldorf: Pyramide, 1999.

Mau, Bruce: Massive Change, New York | London: Phaidon, 2004.

Meier-Kortwig, H. J.: Design Management als Beratungsangebot, Köln: Rat für Fotmgebung, 1997.

Meffert, H. | Burmann, Ch. | Koers, M.: Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2005.

Meiffert, T.: Implantation oder Konvenienz. Zum Charakter der Informationstechnologien, in: Bildmaschinen und Erfahrung, Berlin: Edition Hentrich, 1989.

Michael, B. M.: Das »integrierte Missverständnis« oder ..., in: Heller, S. | Lindhof, N. | Merkel, F. | Vieregge, H. v. (Hg.): Integrierte Marken-Kommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V., 2000, S. 90–96.

Mitchell, W. J. T.: Den Terror klonen – Der Krieg der Bilder 2001–2004, in: Iconic Worlds – Neue Bilderwelten und Wissensräume, Köln: DuMont, 2006.

Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. neubearb. Aufl., Wien, New York: Springer, 1995.

Nickel, S.: Bankengespräche erfolgreich führen, Berlin: Cornelsen Scriptor, 2007.

Nickel, S.: Weniger ist Mehrwert: Erfolg in der Nische! – Mit Spezialisierung, Individualisierung und Konzentration zum Unternehmenserfolg, in: USP menschen im marketing, No. 1, das magazin des marketing club berlin e.V., 2007, S. 20–22.

Oakley, M.: Design Management. A Handbook of Issues and Methods, Oxford, Cambridge 1995.

Oehlke, H.: Produkterscheinung, Produktbild, Produktleitbild, Halle an der Saale 1986.

Oftinger, H.: Aktivieren Sie Ihr Marketing, in: Blickpunkt: KMU, 1/2006, 2006, S. 16–18.

- 
- Pichler, J. H. | Pleitner, H. J. | Schmidt, K.-H. (Hg.): Management in KMU – Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, 2. aktualisierte Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1997.
- 
- Roßbach, H.: »Wir wollten immer Volksbrause werden«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Montag, 9. Juli 2007, Nr. 156, 2007, S. 18.
- 
- Rumler, A.: Marketing für mittelständische Unternehmen, Berlin: SPC TEIA Lehrbuch, 2002.
- 
- Rumler, A.: Strategisches Internet-Marketing. Entwicklung in der Net-Community, Wiesbaden: Gabler, 2002.
- 
- Rummel, C.: Designmanagement: Integration theoretischer Konzepte und praktischer Fallbeispiele, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1995.
- 
- Schick, S.: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.
- 
- Schmidt, F. A.: Parallel Realitäten, Zürich: Niggli, 2006.
- 
- Schneider, B.: Design – eine Einführung. Entwurf im sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontext, Berlin (u. a.): Springer, 2005.
- 
- Siems, F.: Der Kundenbedarfslebenszyklus als wichtiges Management-Tool, in: Blickpunkt: KMU, 3/2006, S. 40–44.
- 
- Sloterdijk, P.: Der ästhetische Imperativ, Hamburg: Buchhandlung Walther König, 2007.
- 
- Södermann, M.: Kulturwirtschaft: Was ist das?, in: Friedrich-Naumann Stiftung (Hg): Kulturwirtschaft 2006, Berlin 2007, S. 8–20.
- 
- Spellmeyer, G. | Weller, B.: Initiating Design, Hannover: University of Applied Sciences and Arts, Faculty of Design and Media, Department Product Design, 2001.
- 
- Steinmann, H. | Schreyögg, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2000.
- 
- Stumberger, R.: Die neue Zerhackstückelung der Welt, in: Telepolis, 2006.
- 
- Thomsen, L.: Das Marketing der Zukunft, in: USP menschen im marketing, No. 1, das magazin des marketing club berlin e.V., 2007, S. 24–25.
- 
- Tropp, J.: Markenmanagement. Der Brandmanagement-Navigator – Markenführung im Kommunikationszeitalter, Wiesbaden: VS, 2004.
- 
- Tropp, J.: Modifiziertes Verständnis von Marketing, Werbung und Kommunikation, in: Heller, S. | Lindhof, N. | Merkel, F. | Vieregge, H. v. (Hg.): Integrierte Marken-Kommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V., 2000, S. 40–48.
- 

- 
- Wabersky, M.: Wo drückt der Schuh?, in: Hase, H. | Hinz, K. | Schnackenberg, H. (Hg.): Design Management, Berlin: FHTW Berlin, IDZ Berlin, 2006, S. 64–69.
- 
- Welzer, H.: Das kommunikative Gedächtnis. Eine Theorie der Erinnerung, München: C.H. Beck, 2005.
- 
- Wiedemann, R.: Markenkommunikation im Dialog mit Konsumenten, in: Heller, S. | Lindhof, N. | Merkel, F. | Vieregge, H. v. (Hg.): Integrierte Markenkommunikation: Eigentlich wie immer oder eigentlich ganz neu? Für den Gesamtverband Werbeagenturen GWA e.V., 2000, S. 122.
- 
- Zeitler, F.: Design als Qualität – Qualität von Design. Zur ökonomischen Bewertung von Design als Produkteigenschaft, in: KulturKommerz, Bd. 2, Hamburg 1994, S. 18–251.
- 

---

## Web

- 
- Bionade GmbH: [www.bionade.com/bionade.php/10\\_de?usid=46a28d4b1727246a28d4b17a37](http://www.bionade.com/bionade.php/10_de?usid=46a28d4b1727246a28d4b17a37), Stand: 21.07.2007.
- 
- Bundesministerium für Bildung und Forschung: Metasuchmaschine Weiterbildung – IWWB: [www.bmbf.de/de/409.php](http://www.bmbf.de/de/409.php), Stand: 19.10.2007.
- 
- Debray, Régis: Jenseits der Bilder. Eine Geschichte der Bildbetrachtung im Abendland, in: [www.avinus.de/html/12\\_thesen.html](http://www.avinus.de/html/12_thesen.html).
- 
- Departure GmbH: Die österreichische Designleiter, Wien 2006, [www.departure.at](http://www.departure.at)
- 
- FIT-GUI-Anforderungen: [www.dvbs-online.de/download/fit/gui.htm](http://www.dvbs-online.de/download/fit/gui.htm), Stand: 19.10.2007.
- 
- The Johannesburg Declaration on Sustainable Development and Plan of Implementation: [www.un.org/esa/sustdev/documents](http://www.un.org/esa/sustdev/documents), Stand: 11.08.2007.
- 
- Negt, Oskar (1996): Was ist das: Kultur? Überarbeitete Fassung eines Vortrags zum 10-jährigen Bestehen des Studiengangs Kulturwissenschaft an der Universität Bremen, 29.11.1996, [www.alpha.dickinson.edu/departments/germn/glossen/heft3/negt.html](http://www.alpha.dickinson.edu/departments/germn/glossen/heft3/negt.html)
- 
- Württembergische Versicherung: [www.wuerttembergische.de](http://www.wuerttembergische.de), Stand: 22.07.2007.
-



---

## Impressum

---

### **Design Management**

Teil 3: Einblicke und Ausblicke

herausgegeben von Holger Hase, Katrin Hinz, Hanna Schnackenberg,  
Silke Claus

Diese Veröffentlichung erscheint im Rahmen des von der Europäischen Union und vom Land Berlin kofinanzierten Projekts »Design Management für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin«. Ein Kooperationsprojekt der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und des Internationalen Design Zentrums Berlin

Projektleitung und wissenschaftliche Leitung

Prof. Katrin Hinz, FHTW Berlin | Studiengang Kommunikationsdesign

Prof. Dr. Holger Hase, FHTW Berlin | Studiengang Wirtschaftskommunikation

Projektmanagement Hanna Schnackenberg, M. A., FHTW Berlin

Redaktion Rhoda Riccius, IDZ Berlin

Gestaltung Sebastian Pilzner, INAREA Berlin

Fotos Daniela Kleint, Sebastian Pilzner im Auftrag der FHTW Berlin, Torsten Nein

Druck Oktoberdruck, Berlin

Papier ProfiSilk

Copyright FHTW Berlin, IDZ Berlin und Autoren, Berlin 2007

ISBN 978-3-9811519-1-6

Veröffentlichung fhtw-transfer 50-2007

ISBN-13: 978-3-931221-50-8

EAN: 9783931221508

