



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Der Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung



Allgemeine Wirtschaftspolitik

Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft

Veranstaltung Design stärkt den Mittelstand
am 24. März 2009 im Bundesministerium
für Wirtschaft und Technologie in Berlin

www.bmwi.de

Redaktion

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Text

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Köln/Berlin

Gestaltung, Produktion und Druck

Michael Vagedes GmbH, Hamburg

Herausgeber

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

Mai 2009



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Der Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung

Allgemeine Wirtschaftspolitik

Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft

Veranstaltung Design stärkt den Mittelstand
am 24. März 2009 im Bundesministerium
für Wirtschaft und Technologie in Berlin

Inhalt

Design ist ein entscheidender Wirtschaftsfaktor	4
<i>Dagmar G. Wöhrl</i>	5
Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie	
Design als Chance	6
<i>Henning Krause</i>	7
Präsident des Bundes Deutscher Grafik-Designer e. V. Vizepräsident des Deutschen Designertag /EV	
Gut gestaltete Produkte erleichtern das Leben und erfreuen die Sinne	10
Praxisbeispiel Produktdesign	
<i>Andreas Dornbracht</i>	11
Geschäftsführer Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG, Iserlohn Iserlohn	
Neue Visionen für Lebensräume	16
Praxisbeispiel Textildesign	
<i>Thomas Trenkamp</i>	17
Geschäftsführender Gesellschafter Carpet Concept Objekt-Teppichboden GmbH, Bielefeld	
Transportieren Sie doch mal die Sprache von Porzellan	22
Praxisbeispiel Kommunikationsdesign	
<i>Götz Esslinger</i>	23
Geschäftsführender Gesellschafter Stefanie Hering-Berlin GmbH	
<i>Erik Spiekermann</i> Vorsitzender und Creativ Director Edenspiekermann Berlin / Amsterdam	

Werkzeugmaschinen als Designobjekte?	26
Praxisbeispiel Investitionsgüterdesign	
<i>Reinhold Seitz</i>	27
GILDEMEISTER AG, Bielefeld	
<i>Tom R. Wichmann</i>	
Dominic Schindler Creations	
Wie wird Design in Unternehmen eingesetzt?	32
<i>Cornelia Horsch</i>	33
Leiterin des Internationalen Design Zentrum Berlin (IDZ)	
Informationen und Ansprechpartner	38

Design ist ein entscheidender Wirtschaftsfaktor



Design ist ein entscheidender Wirtschaftsfaktor

Dagmar G. Wöhrl

Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

Ich möchte Sie ganz herzlich zu der Veranstaltung „Design stärkt den Mittelstand“ begrüßen, die das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gemeinsam mit der Initiative Deutscher Designer (IDD) durchführt.

Marktanalysen haben festgestellt, dass 50 Prozent der Kunden ästhetisch gestaltete Werkzeuge bevorzugen. Das hat sich z. B. auch ein Hersteller von Werkzeugen zunutze gemacht. Er hat seine Werkzeuge mit Kork versehen, also designtechnisch so verändert, dass sie sich deutlich von vergleichbaren Produkten abheben. Er hat damit sein Marktimage verbessert und konnte hierdurch – was für einen Unternehmer wichtig ist – eine gewinnträchtige Marktnische besetzen.

Das Wettbewerbsumfeld wird nicht einfacher. Im Gegenteil: Der Wettbewerb wird härter. Man muss mit neuen Ideen nach vorne gehen. Das Kaufverhalten verändert sich immer schneller. Man muss sich auch auf die Kunden einstellen. Und es wird immer schwieriger, die technischen Qualitätsunterschiede zu erkennen.

Daher wird Design als strategisches Instrument für Unternehmen auch immer wichtiger. Design ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Es geht um Produktgestaltung, die Visualisierung von Dienstleistungen sowie der gesamten Unternehmenskommunikation nach innen und außen. Design wird damit zum entscheidenden Alleinstellungsmerkmal und zu einem effizienten Instrument zur Positionierung im nationalen und internationalen Wettbewerb. Design ist eine wichtige Investition in die Zukunft.



Dagmar G. Wöhrl

Die Veranstaltung heute ist ein Projekt im Rahmen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“ der Bundesregierung. Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist eine hoch innovative Branche mit einer erheblichen volkswirtschaftlichen Bedeutung. Im Jahr 2008 wurden hier Umsätze in Höhe von rund 132 Milliarden Euro erzielt. Der Bereich Design ist eine der elf Teilbranchen, die wir zur Kultur- und Kreativwirtschaft zählen. 42 000 Unternehmen sind im Designbereich aktiv, 132 000 Erwerbstätige finden hier Beschäftigung, und die Teilbranche erzielt einen Umsatz von 16 Milliarden Euro. Das ist beachtlich.

Wir haben vier Unternehmer aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen eingeladen, die vorstellen werden, wie sie Design in ihre eigene Unternehmensstrategie integriert haben. Als einen Impuls für Sie und vielleicht auch als Know-how-Transfer aus erster Hand. Dafür möchte ich mich jetzt schon ganz herzlich bedanken.

Design als Chance



Design als Chance

Henning Krause

Präsident des Bundes Deutscher Grafik-Designer e. V.
Vizepräsident des Deutschen Designertags / EV

Was ist Design?

Design ist im öffentlichen Ansehen in einem Spannungsfeld zwischen Fingernagelstudio und Kunst angesiedelt. Design wird sowohl als Handwerk als auch als eine Art Kunst gesehen. Wir Designer sind irgendetwas zwischen Gott und Handwerker. Das ist grundsätzlich ja auch nicht total falsch.

Der Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter hat einmal konstatiert, dass der Begriff der **Invention von dem der Innovation zu unterscheiden** sein sollte. Ihm war wichtig festzustellen, dass die technische Invention allein nicht das Zeug dazu hat, den Markterfolg zu erzwingen. Zur Marktdurchsetzung tragen noch wesentlich andere Faktoren bei, die keineswegs von geringerer Bedeutung seien.

Um das zu veranschaulichen: Denken Sie an ein Auto. Bodenplatte, Fahrgestell, ein Stuhl obendrauf: Ingenieurstechnisch ist das Objekt fertig. Die Invention ist getan. Aber Sie werden sicherlich sagen: Das ist kein Auto. Kaufen würden Sie das auf keinen Fall. Der Regen stört, die Insekten im Gesicht, der Stuhl kipzelt: Es braucht noch das **Produktdesign**.

Selbst ein gestaltetes Auto, ein mit Produktdesign versehenes Auto, verkauft sich nicht ohne Weiteres, wenn nicht noch eine **Kommunikationsdesign**-Leistung dazukommt. Der VW Käfer ist ein gutes Beispiel, weil bei ihm die Innovation letzten Endes nicht nur im Fahrzeugkonzept als Ingenieurleistung, nicht nur im Fahrzeugkonzept als Produktdesignleistung, sondern auch in der jahrzehntelangen wegweisenden Qualität der Werbekampagne, also der **Grafikdesignleistung**, liegt. Erst das Gesamtpaket macht dann die Innovation möglich.

Nun sind die Verhältnisse heute nicht mehr so übersichtlich wie zu Zeiten Schumpeters und des Käfers. Design ist heute eine in viele hochspezialisierte Teildisziplinen ausentwickelte Branche. Design setzt heute schon viel früher an. Produkte wie das iPhone oder der iPod sind deswegen so erfolgreich,



Henning Krause

weil sich vom Entwicklungsbeginn an Designer, Techniker und Marketingspezialisten an einen Tisch gesetzt und die gesamte Entwicklung gemeinsam durchgeplant haben. Niemand kam erst später hinzu und hat den Zuckerguss darüber gegossen. Design ist heutzutage dann erfolgreich, wenn es **integrales und strategisches Element des modernen Managements** ist. Nur so können die wertschöpfenden Chancen des Designs optimal genutzt werden.

Die Aufgabe des Designs

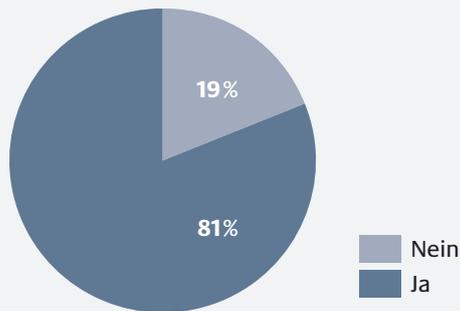
In vier europäischen Ländern sind die Wertschöpfungspotenziale des Designs für Unternehmen untersucht worden. Das British Design Council hat als Erstes vor fünf Jahren eine Untersuchung durchgeführt. Sie hat Design auf einen einfachen Nenner gebracht: Design macht Produkte **nützlich, benutzbar und begehrenswert**.

Nützlich, benutzbar und begehrenswert. Der immense Erfolg z. B. des iPhones liegt vermutlich genau darin begründet. Es gibt bestimmt viele Telefone draußen im Land, die mehr Funktionen haben. Aber diese sind eben nicht mehr so nützlich und so gut benutzbar.

Design als Chance:

- ▶ besseres **Image**
- ▶ höhere **Rendite**
- ▶ größerer **Umsatz**

Haben Sie bereits in der Vergangenheit Design im betrieblichen Prozess genutzt?



Ergebnis einer Umfrage unter den Teilnehmern der Veranstaltung „Design stärkt den Mittelstand“ im Rahmen der BMWi-Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft 2009

In den vier Untersuchungen wird übereinstimmend festgestellt, dass Unternehmen, die Design in ihre Prozesse integriert haben, mehr Umsatz machen, eine höhere Rendite erzielen und positivere Imagewerte erreichen. In den Studien wird von einer Designleiter gesprochen, je nach dem Grad der Designintegration in Managemententscheidungen. Die höchste Stufe erreicht ein Unternehmen, welches Design fest prozesshaft im Management verankert, also nicht projektweise hinzuzieht, sondern als Teil des strategischen Managements konsequent integriert.



Darin liegt die Chance beim Einsatz von Design. Denn im Ergebnis werden Sie **eine stabilere Markenpositionierung erreichen und damit einen klaren Wettbewerbsvorteil**. Das ist sozusagen der „Pokal“, den es zu gewinnen gibt, wenn man Design richtig im Unternehmen einsetzt. Die vier Unternehmen, die wir hier vorstellen, machen das geradezu vorbildlich.



Gut gestaltete Produkte erleichtern das Leben und erfreuen die Sinne



Praxisbeispiel Produktdesign

Andreas Dornbracht

Geschäftsführer Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG,
Iserlohn

„Design ist Chefsache. Wir haben mit unseren Designpartnern eine wirkliche Partnerschaft ins Leben gerufen, die zu beiderseitigem Erfolg geführt hat. Wir verfolgen eine klare Marken- und Produktstrategie. Und bei „the SPIRIT of WATER“ kann man klar erkennen, dass der Erfolg eines Produktes heute auch sehr stark davon abhängt, dieses Produkt richtig zu kommunizieren.“



Andreas Dornbracht

Das Unternehmen

Wir sind ein Familienunternehmen in der dritten Generation, das mein Bruder und ich heute führen. Wir produzieren Armaturen und Accessoires für Bäder und Küchen. Ich selbst bin zuständig für Vertrieb und Marketing und damit natürlich auch für das Thema „Design“, für Designentwicklung. Design ist bei uns absolute Chefsache. Wir sind ein Unternehmen, das es über den Erfolg der Designentwicklung geschafft hat, am Standort Deutschland weiterproduzieren zu können. Mit dem Mehrwert, den wir über Design geschaffen haben, haben wir tatsächlich auch ein Konzept für Produktion am Produktionsstandort Deutschland entwickeln können. 100 Prozent unserer Wertschöpfung erfolgt in Deutschland, und aus Deutschland kommen auch über 80 Prozent der Zulieferungen.

In den letzten zehn Jahren haben wir unseren Umsatz verdreifachen können, insbesondere durch eine starke Internationalisierung. In 2008 betrug der Auslandsanteil 68 Prozent. „Design made in Germany“ und nicht nur „Designed in Germany“ ist ein Exportschlager – und zwar weltweit über alle Kontinente hinweg. Und wir haben in den zehn Jahren immerhin fast 500 Arbeitsplätze geschaffen und das dank einer konsequenten Designstrategie.

Design als Erfolgsfaktor

Mein Vater hat sehr früh Design – oder sagen wir Gestaltung – als Differenzierungsmerkmal entdeckt. Zu Anfang allerdings quasi „handmade“. 1985 sind wir dann mit dem ersten, wirklich von einem Designer entwickelten Produkt gestartet. Wir praktizieren bereits 25 Jahre Designentwicklung in unserem Haus und arbeiten mittlerweile mit der zweiten Generation des Büros sieger design zusammen. Eines dieser Produkte – Tara – ist als Ikone für ein Dornbracht-Produkt schon seit 1992 am Markt und auf dem besten Wege, zu einem Klassiker zu werden.

Insgesamt haben wir im Laufe dieser langjährigen Designentwicklung über 70 deutsche und internationale Designpreise gewinnen können. Ich betone das nicht deswegen, weil wir uns in einem Wettbewerb mit anderen Unternehmen befinden, sondern als Botschaft an die Unternehmer, die sich mit diesem Thema noch nicht so stark auseinander gesetzt haben. Aber natürlich sind solche Auszeichnungen für ein Unternehmen, das Design als Strategie verfolgt und verinnerlicht hat, immer wieder eine gern gesehene Bestätigung.

Erfolgsfaktoren:

- ▶ Enge Partnerschaft mit Gestaltern
- ▶ Design ist Chefsache
- ▶ Klare Marken- und Produktstrategie
- ▶ Produktinspirationen kommunizieren



Armaturo Domani, 1985

Enge Partnerschaft mit Gestaltern

Unsere Zusammenarbeit mit Sieger Design währt bereits 25 Jahre. Viele Kreative wissen, wie hart der Wettbewerb ist und wie schwierig es ist, eine solche langjährige Beziehung aufzubauen. Wir verstehen uns auch nicht als Kunde, die Sieger verstehen sich nicht als Lieferanten, sondern wir sind eine enge **Partnerschaft** eingegangen. Das hat dazu geführt, dass die Produktsprache der Marke Dornbracht sehr stark von diesem Design-Team geprägt ist. Das kann man durchaus auch kritisch betrachten, weil man in einer gewissen Abhängigkeit voneinander existiert. Aber das ist der erste wichtige Erfolgsbaustein für das Unternehmen gewesen. Wir setzen ganz konsequent auf diese **enge Beziehung**.

Design ist Chefsache

Das hängt sicher auch damit zusammen, dass **Design wirklich Chefsache** ist, dass ich mich persönlich im Designprozess immer wieder einschalte und selbst auch um jeden Millimeter kämpfe, den die Produktion dem Designer wieder abschwatzen will. Es ist wichtig, dass man dem Designer den Rückhalt in der Produktion, in der Entwicklung, im Einkauf und in anderen Bereichen sichert, um seine kreativen Vorstellungen im Unternehmen zu verankern. In der



Armaturo Supanova 2009

Kommunikation nach außen steht allerdings der Designer nicht im Vordergrund. Wir vermarkten die Marke Dornbracht, nicht den Namen des Designers. Wichtig ist, dass wir kommunikativ in die eigene Marke investiert haben.

Klare Marken- und Produktstrategie

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor basiert auch auf der langjährigen Zusammenarbeit mit Sieger Design. Wir verfolgen eine **ganz klare, langfristige Markenproduktsprache**, darstellbar mit den Begriffen: **Geometrie, Prägnanz und Präzision**. Von uns wird es kein biomorphes Design geben. Das passt einfach nicht mehr zu dem, was wir in den letzten 25 Jahren an Produktsprache entwickelt haben. Kontinuität in der Produktsprache ist wichtig. Man sollte nicht unbedingt aktuellen Trends folgen, auch wenn man dadurch vielleicht hier und da eine Marktchance verpasst. Markenstabilität entsteht aus der kontinuierlichen und konsequenten Verfolgung einer Markenproduktsprache.

Marken- und Produktentwicklung verlaufen sehr kontinuierlich parallel zueinander. **Ohne Markenentwicklung wäre eine erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens nicht möglich gewesen.** Dazu muss ich kurz über die Entwicklung des Privat-



Entwicklung einer Markenproduktsprache (Geometrie, Prägnanz, Präzision)

bades reden. Wir haben uns in den letzten Jahren intensiv mit der Entwicklung des Bades auseinander gesetzt und festgestellt, **dass sich alle 15 bis 20 Jahre in unserer Branche der Innovator ändert**. Nach dem Krieg war es das Thema „Raumintegration“, das Bad etablierte sich überhaupt erst einmal als Raum. In den 60er und 70er Jahren waren das eher technologische Entwicklungen. Neue technologische Prinzipien, z. B. die Einhandmischer-Technologie oder die Thermostat-Technologie, standen im Vordergrund.

Dann kam die Oberflächengestaltung. Die Ästhetikwelle hat Mitte der 80er Jahre die Badbranche erreicht. Wir haben uns Mitte des letzten Jahrzehnts die Frage gestellt: Was sind denn zukünftig die Innovatoren? Was sind zukünftig die Alleinstellungsmerkmale, die es uns als Unternehmen ermöglichen, langfristig unabhängig zu bleiben und nicht in irgendwelchen Konglomeraten aufzugehen? Was sind die Alleinstellungsmerkmale, die wir entwickeln müssen? Was kann das nächste Innovatorenthema sein? Der Schlüsselbegriff war zuerst: Kultur.

Wir haben uns 1995 auf die Suche begeben, um zum Thema „Kultur im Bad“ etwas zu suchen, Lösungen, Ideen, Inspiration zu finden auf unserem Weg in das heutige neue Jahrtausend. Dazu haben wir 1996 unsere Statementsprojekte gestartet. Wir haben junge Künstlerinnen und Künstler gebeten, sich vom Thema „Waschen und Baden“ inspirieren zu lassen. Wir haben mit Fotografen, mit Bildhauern, mit Malern zusammengearbeitet, um ein Gespür dafür zu bekommen, was uns, was die Gesellschaft in den nächsten Jahren treibt. Darauf wollten wir uns strategisch einrichten. Aus den Erfahrungen mit diesen Kunstprojekten, die bis 2003 gelaufen sind, haben wir Konsequenzen gezogen. Wir haben diese Erfahrungen umgesetzt in die Entwicklung eines neuen, für unser Unternehmen sehr wichtigen Themas, nämlich die „Ritual-Architektur“. Wir sind zum ersten Mal nicht nur dem Produkt und der Designentwicklung von Produkten gefolgt, sondern wir haben uns intensiv mit der Badarchitektur auseinander gesetzt. Und haben dann in der Kommunikation zu unseren Produkten entsprechende Architekturen entwickelt: z. B. das Bad als Tempel, das Bad als Private Gym oder das Bad als Home Spa, in dem das Erlebnis mit dem Wasser im Mittelpunkt steht.



Ritualarchitektur Element Spa

Als Ergebnis dieser Expedition in die zeitgenössische Kunst, aber auch in die Innenarchitektur, lässt sich aus heutiger Sicht ganz klar feststellen: **Rituale im Bad sind der neue Innovationstreiber der Gegenwart.** Es ist nicht die Kultur, sondern es sind die Rituale im Bad, die natürlich auch etwas mit Kultur, mit unserem kulturellen Verständnis zum Thema „Wasser“ zu tun haben. Folgerichtig steht dieses Ritual auch heute im Mittelpunkt der Produktentwicklung. Es ist nicht mehr nur das „oberflächliche“ Design.

Produktinspirationen kommunizieren

Wichtig ist: **Produkte müssen heute mit den entsprechenden Geschichten vermarktet werden.** Dazu zählt die Idee des Designers, dazu zählt aber auch die Einordnung in aktuelle Designtrends oder die **Präsentation eines Produktes in einem architektonischen Kontext.** Das spielt gerade für uns als Armaturen- und Accessoires-Hersteller eine Rolle.



Gesprächsrunde mit Reinhold Seitz, Erik Spiekermann, Götz Esslinger u. a.

Seit drei Jahren kommunizieren wir daher auch unsere Produktideen, aber auch unsere Architektur anders. Unsere Inspirationen und unsere Auseinandersetzung mit den Badritualen kommunizieren wir über unser Magazin „the **SPIRIT** of **WATER**“. „the **SPIRIT** of **WATER**“ steht damit sozusagen als Claim sowohl für die Produkte als auch für unsere Marke. Wir haben den Regen ins Bad geholt. Wir haben den Wasserfall ins Bad geholt. Wir haben die Quelle ins Bad geholt.

Als Fazit folgende klare Aussage: Design ist Chefsache. Wir haben mit unseren Designpartnern eine wirkliche Partnerschaft ins Leben gerufen, die zu beiderseitigem Erfolg geführt hat. Wir verfolgen eine klare Marken- und Produktstrategie. Und bei „the **SPIRIT** of **WATER**“ kann man klar erkennen, dass der Erfolg eines Produktes heute auch sehr stark davon abhängt, dieses Produkt richtig zu kommunizieren.“

Neue Visionen für Lebensräume



Praxisbeispiel Textildesign

Thomas Trenkamp

Geschäftsführender Gesellschafter
Carpet Concept Objekt-Teppichboden GmbH,
Bielefeld

„Design ist nicht nur die Gestaltung von Produkten. Design sorgt bei Carpet Concept – ganzheitlich angewandt – für eine aktive Zukunftsgestaltung in allen Unternehmensbereichen. Design wird für uns und für die, die mit uns zu tun haben, somit selbstverständlich.“



Thomas Trenkamp

Das Unternehmen

1993 bin ich auf die Idee gekommen, ein Unternehmen zu gründen, das sich mit textilem Bodenbelag befasst, nämlich Objekt-Teppichböden. Das fand damals keiner gut. Ich fand es gerade deswegen gut, weil es wirklich ganz viele blöde Teppichböden gab. Ich habe gedacht: Da kann man einfach vieles besser machen.

In der Hauptsache produzieren wir sehr hochwertige Beläge, also gewebte Teppichböden. Traditionell ist Teppichweben eigentlich ein Handwerk. Ende des 18. Jahrhunderts hat es die Industrialisierung eingeläutet. Heute ist Teppichweben Hightech. Beides, das Handwerk und Hightech, verbindet Carpet Concept in der Produktentwicklung. **Unser Motto: „Aus Tradition visionär“.** Unsere **Markenwerte** sind: **Architektur, Leidenschaft, Tradition.**

Wir sind seit fünf Jahren im Export tätig und mittlerweile in 23 Ländern vertreten. Unser erfolgreichster Exportmarkt ist Norwegen. Dort haben wir im letzten Jahr 2,8 Millionen Euro Umsatz gemacht. Das ist für Teppichboden nicht ganz wenig. Mittlerweile arbeiten für das Unternehmen 120 Mitarbeiter in Deutschland und 70 in Dänemark.

Design als Erfolgsfaktor

Carpet Concept ist sehr neugierig. Mit dem Thema „Design“ befassen sich bei uns vom Außendienst über den Innendienst, von der Produktion bis hin zu den Raumpflegerinnen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Produktdesign machen wir mit Designern und Architekten. Wir haben schon vortreffliche

Diskussionen darüber geführt, wer der bessere Designer ist. Ich kann mich da entspannt zurücklehnen: Ich mag sie alle.

Die Herangehensweisen an die Gestaltung sind sehr unterschiedlich. Beide – Designer und Architekten – verbindet das gute Ergebnis. Der Architekt denkt eher das Gebäude, denkt ein Produkt für sein Gebäude, denkt mehr nach außen. Der Designer setzt sich erst einmal mit dem Unternehmen und den vorhandenen Produkten auseinander, denkt mehr nach innen. Deswegen sind für uns beide wichtig und auch beide richtig.

Wie kommt man in einem solchen Unternehmen überhaupt auf das Thema „Design“? Ich hatte festgestellt, dass sich bei uns zu Beginn etwas entwickelte, das ich überhaupt nicht mochte. So etwas wie „Design by Außendienst“. Das ist die schlechteste Art, Design zu machen. Ich bin sehr schnell zu der Erkenntnis gekommen, dass Design ein nicht wirklich demokratischer Prozess ist: Design ist absolut Chefsache.

Erfolgsfaktoren:

- ▶ Produktentwicklung: Form, Integrierbarkeit, Nutzen, Technologie, Materialität
- ▶ Design aus Leidenschaft
- ▶ Tradition und Architektur
- ▶ Außendarstellung: Das Produkt ist der Star
- ▶ Design von Profis
- ▶ Mitarbeiter leben Leitbild
- ▶ Design ganzheitlich – für alle Unternehmensbereiche



Die Ästhetik des Webens

Produktentwicklung: Form, Integrierbarkeit, Nutzen, Technologie, Materialität

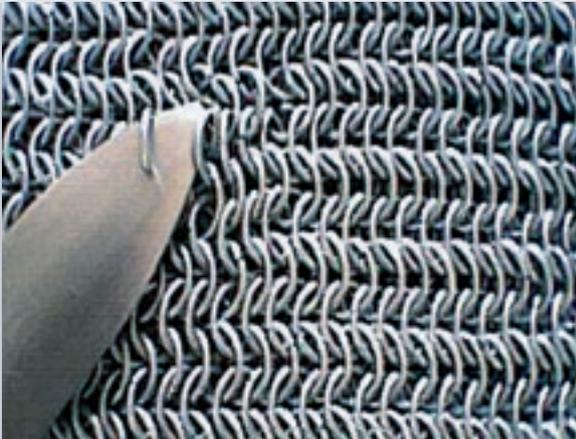
Bei der Produktentwicklung gibt es bei Carpet Concept einen wirklich unumstößlichen Fakt: **Alle Carpet Concept-Produkte müssen erkennen lassen, in welcher Technik sie entstanden sind.** Wir konstruieren unsere Produkte. Bei uns verbietet sich alles, was man im Produkt nicht braucht und was man weglassen sollte. Dadurch kommt es zu sehr reduzierten, „sportlichen“, Produkten.

Produktdesign bei Carpet Concept orientiert sich an der **Form, der Integrierbarkeit, dem Nutzen, der Technologie und der Materialität.**

Wir haben z. B. mit Peter Maly und Carsten Gollnick ein Produkt entwickelt, bei dem wir das erste Mal

in einen gewebten Teppichboden Metalleinleger als Gestaltungselement eingefügt haben. Die logische Konsequenz ist ein Ganzmetallteppichboden, eine Art „Kettenhemd“, den wir mit Two Design und Hadi Teherani entwickelt haben.

Bei einem anderen Produkt, Ply, ging es darum, Design durch Strukturen zu erzeugen, weniger durch Farbe. Wir erzeugen Muster nicht zwingend dadurch, dass wir irgendwelche Farben auflegen, einweben oder aufdrucken, sondern wir entwickeln sie aus der Technik kommend. Damit entstehen Produkte, die eine sehr hohe Eigenständigkeit, eine hohe Wiedererkennbarkeit haben. Wenn Sie heute unsere bisherigen Produkte, unsere Kollektionen, nebeneinander legen, dann sehen Sie eine ganz logische Entwicklung. Und die Produkte sind als Carpet Concept-Produkte erkennbar.



Das Kettenhemd, TEC

Design aus Leidenschaft

Unser Unternehmen befasst sich **aus Überzeugung und aus Leidenschaft mit Design und Gestaltung**. Und ich bin der festen Überzeugung, dass man Design verfügbar machen muss. Unsere meisten Produkte sind preiswert, nicht teuer. Aber die will sich doch nicht jeder leisten. Daher haben wir im Webbereich ein Einstiegsprodukt entwickelt, eine völlig neue Produktgattung. Wir wollten etwas Einfaches, Unkompliziertes machen. Wir haben eine Flachwebtechnik, die eigentlich für den Wohnbereich genutzt wurde, objekttauglich gemacht. Wir haben damit eine sehr stabile, aber auch preisgünstige Ware entwickelt, die uns in die Lage versetzt, Billiganbietern in unserer Branche Paroli zu bieten. Wir können Produkte mit Designanspruch auch im preisgünstigen Bereich liefern.



Architektur

Tradition und Architektur

Unsere Fabrik im thüringischen Münchenbernsdorf konnten wir 2004 kaufen. Wir haben sie in einem ziemlich ramponierten Zustand übernommen. Bei dem Gebäude handelt es sich um eine Fabrik, die zwischen 1923 und 1926 als Teppichweberei gebaut wurde. Sie wurde von einem Bauhaus-Schüler, Dr. Weber, gebaut, was uns sehr entgegenkommt. Wir haben die Fabrik sehr sensibel saniert. Wichtig war uns ein behutsamer Umgang mit der Tradition vor Ort unter Einbeziehung guter Architektur und gutem Design. Unseren Schauraum haben wir z. B. auf das alte Bauhaus-Konzept zurückgebaut, aber natürlich mit moderner Technik ausgestattet.

Unsere alte Webküche haben wir zu einem Museum, zu einem Ausstellungsraum und einem Eventbereich umgestaltet. Hier finden Sie u. a. einen 250 Quadratmeter großen Küchen- und Essbereich. Dort treffen wir uns mit Freunden, mit Kunden. **Hier werden die Markenwerte Leidenschaft, aber auch Architektur und Tradition in bestem Sinne gelebt.**

Wir bereiten eine Ausstellung in der alten Weberei vor. Dort zeigen wir die Tradition der Webtechnik: beginnend mit dem Jahr 2500 v. Chr. – da wurde so etwas wie Stoff zum ersten Mal erwähnt – über Berber-Decken hin zu den Carpet Concept – Produkten von heute.



Küche Alte Weberei



Außendarstellung: Das Produkt ist der Star

Ein ganz wichtiges Thema ist für uns die Außendarstellung von Carpet Concept, schwerpunktmäßig die Messestände. Seit 1996 gestaltet der Industriedesigner Christian Werner unsere Messestände. Und das in sehr gutem Einvernehmen mit unseren Produkten. Wir haben verschiedene Messekonzepte, aber sie haben immer eins gemeinsam: eine sehr durchdeklinierte saubere Formensprache. **Auf den Messeständen ist das Produkt der Star.** Das ist uns ganz wichtig. Bei uns finden Sie nicht die üblichen „Wasserfallständer“, auf denen Teppich so häufig präsentiert wird.

Design von Profis

Wir arbeiten mit Profis. Wenn es um Design geht: mit Designern und Architekten. Wenn es um ein Gebäude geht: mit Architekten. Unser Logo ist eine ganz sachliche Geschichte. Die Bildmarke steht für Networking und für ein Webraster.

Mitarbeiter leben Leitbild

Mitarbeiter sind ein ganz wichtiges Thema. Wir haben **mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor drei Jahren gemeinsam ein Leitbild entwickelt**, das immer wieder überarbeitet wird. **Dieses Leitbild wird gelebt.** Jeder Mitarbeiter bekommt ein Handout, auch immer wieder ein überarbeitetes. Das ist auch nicht irgendetwas Zusammengedrucktes, sondern ein wirklich ordentliches Produkt. Es wird in Jacquard-Karten von uns gebunden. Wenn die Mitarbeiter morgens ihren Computer hochfahren, erscheint jeden Tag ein anderer Leitsatz oder ein anderes Thema aus unserem Leitbild, sodass das immer wieder präsent ist. Da stehen z. B. die **Leitbildwerte: Begeisterung, Marke, Qualität, Lernen.**

Neue Mitarbeiter fühlen sich entweder nach drei Monaten bei uns wohl, oder sind nach drei Monaten weg. In der Zeit ist der Sachverhalt geklärt. Da muss man auch gar nichts zu tun. Da entwickeln sich Persönlichkeiten, die zu uns passen, oder sie halten uns einfach nicht aus. Die Begeisterung zum Thema „Design“ rieselt bei Carpet Concept wirklich durch alle Ebenen. Und so konditionieren und profilieren wir alle Mitarbeiter auf Augenhöhe. **Mitarbeiterentwicklung** ist für uns ein wichtiges Thema: Das ist ein sehr kontinuierlicher Prozess. Aktuell läuft bei uns ein Programm „Fit for Future“. Ziel ist hier, die Unternehmensidentität weiter zu optimieren und noch besser zu leben.



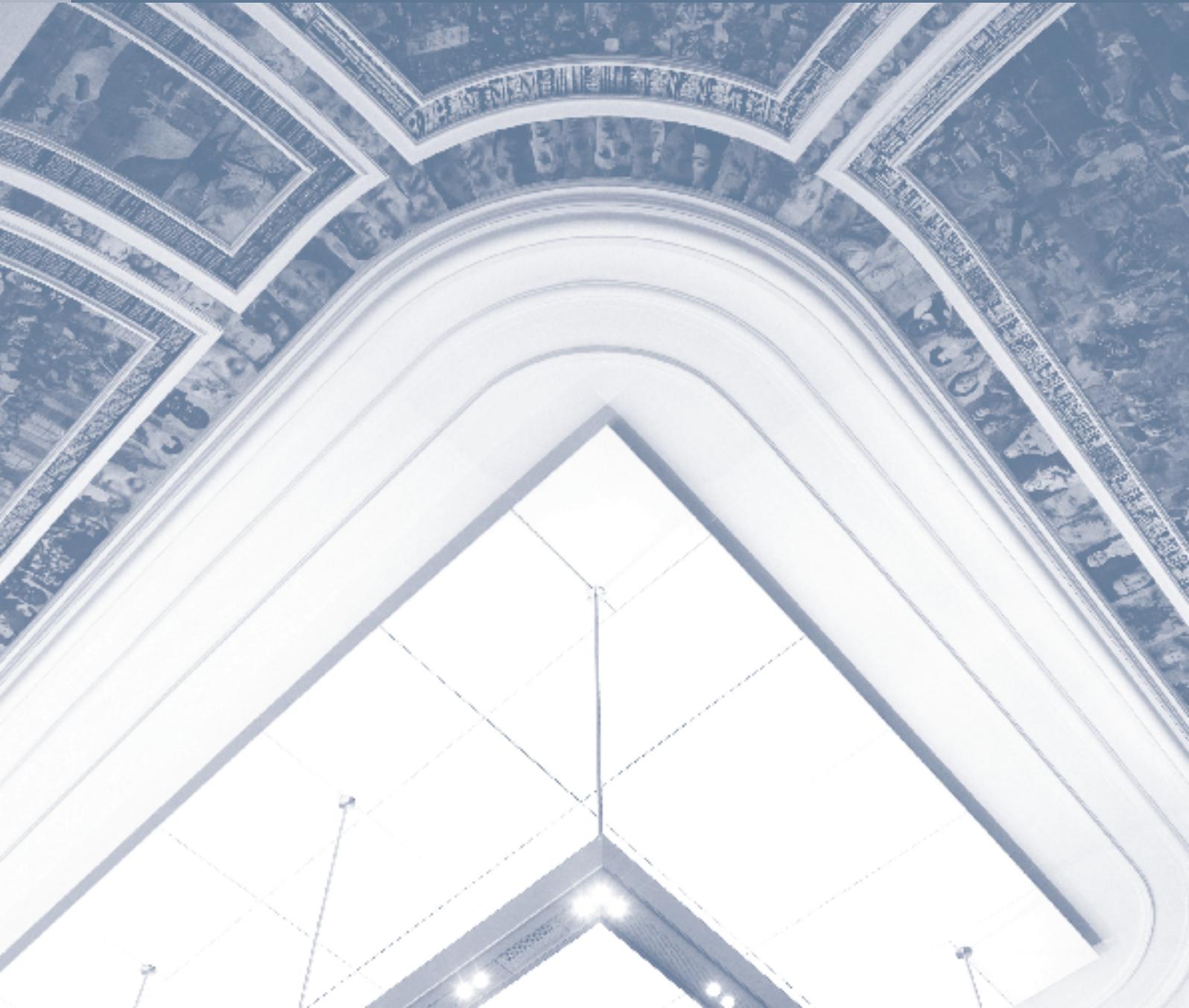
Showroom

Design ganzheitlich – für alle Unternehmensbereiche

Design ist nicht nur die Gestaltung von Produkten. **Design** sorgt bei Carpet Concept **ganzheitlich angewandt für eine aktive Zukunftsgestaltung in allen Unternehmensbereichen**. Design wird für uns und für die, die mit uns zu tun haben, somit selbstverständlich.

Wir sind unseren Weg ohne einen Euro – bzw. damals ohne eine Mark – vom Staat gegangen. Der Weg war durchaus dornenreich. Aber man kann mit Design und mit dem Mut zu Design – den braucht es nämlich – erfolgreich sein.

Transportieren Sie doch mal die Sprache von Porzellan



Praxisbeispiel Kommunikationsdesign

Götz Esslinger

Geschäftsführender Gesellschafter
Stefanie Hering-Berlin GmbH

Erik Spiekermann

Creative Director Edenspiekermann,
Berlin / Amsterdam

„Die Idee war eigentlich schon da. Aber es gibt Tassen und Teller, die zwar systemisch entstehen, aber nicht systematisch zusammengehören. Was macht man? Man schafft Module. Man schafft ein System, das so stark ist, dass Sachen, die eigentlich nicht zusammengehören, zusammenpassen.“

Das Unternehmen

Götz Esslinger: Das Credo von Stefanie Hering, der Gründerin von hering berlin ist **Klarheit, Eleganz, Sinnlichkeit**. Sie hat es einmal so formuliert: „Wir werden die große Tradition europäischer Porzellanmanufakturen fortsetzen, zeitgemäß und ohne den Staub der Geschichte“.

Vorweg: hering berlin ist eine Porzellanmanufaktur. Manufaktur heißt zunächst einmal: **Handarbeit**. Es ist die direkte Umsetzung von Erde in Form, und es ist die Basis, auf der unsere Produkte entstehen. Aus der handwerklichen Meisterschaft Stefanie Herings sind schon nach 15 Jahren **Klassiker** entstanden, die den Ruf der Manufaktur begründen. Wir produzieren Einzelstücke. Die Stücke verformen sich im Brand. Ein jedes ist ein wenig anders. Und ein jedes hat einen eigenen Charakter. Wir versuchen auch mit Porzellan zu experimentieren, z. B. herauszufinden, wie stabil Porzellan in seiner Struktur ist, wenn es perforiert wird. Das teuerste und das ungewöhnlichste Stück unserer Kollektion ist eine Schale mit einem Durchmesser von über 60 Zentimetern, und in ihr sind 6 300 Löcher. Jedes dieser Löcher wird einzeln von Hand gebohrt. Solche Unikate schafft keine andere Manufaktur.

1992 gründeten Stefanie Hering und Wiebke Lehmann eigenständige Ateliers für Porzellan und Keramik in Berlin-Prenzlauer Berg. Dort entstanden die ersten Kollektionen von Porzellanobjekten mit



Götz Esslinger

eigener Handschrift. 1999 folgte die Gründung der Stefanie Hering-Berlin GmbH als Porzellanmanufaktur und die Eintragung einer **eigenen Marke**: hering BERLIN.

Die Produktion wurde stark ausgeweitet und 2007 nach Reichenbach in Thüringen verlagert. Für die Entwicklung unseres Logos haben wir Profis eingebunden. Die Stücke, die wir jetzt produzieren, gehen als **Unikate in Serie**. Das bedeutet eine Riesenherausforderung für die Produktion. Wir müssen die Handschrift in der Rohproduktion einführen. Ein außergewöhnlicher Schritt, weil es den normalen Produktionsprozess in einem Porzellanwerk auf den Kopf stellt. Malerinnen, die sonst gewohnt sind, am Ende des Produktionsprozesses dem Stück eine Handschrift, eine edle Malerei, zu verleihen, müssen vor dem Brand eingesetzt werden, um dort auf jedem Stück die Struktur zu malen.

Unikate in Serie bedeutet nach wie vor, dass jeder Teller, den wir produzieren, im Laufe des Prozesses durch zahllose Arbeitsschritte und Hände von Mitarbeitern geht. hering berlin als Bodenmarke wird klassisch mit Kobalt gestempelt, wie in der Manufaktur Meissen, wie bei KPM. Zeitgleich mit der Auslagerung der Produktion erhält die Kollektion eine erste **Struktur**. Damals definierten wir vier Sortimente: **Objekte, Licht, Tafel, Charaktere**. Das Sortiment „Tafel“, Fine Dining, ist unser wichtigstes Sortiment geworden, das Tafelservice. Ein Tafelservice von uns gibt es erst seit 2005. Die gesamte Kollektion umfasst inzwischen mehr als 750 Stücke, und hering berlin ist in 21 Ländern vertreten.

Hering-Porzellan war immer mehr als nur ein Teller und ein Tässchen. Die reduziert raffinierte Formansprache hat den Nerv der Fachwelt in der heutigen Zeit getroffen. Innerhalb kürzester Zeit haben wir einigen der weltbesten Köche mit unserem Porzellan die Bühne bereitet. Wir beliefern Restaurants von Berlin über Sylt bis Chicago und Dubai. Es gab in den letzten drei Jahren kaum ein Kochbuch der Sterneköche ohne Aufnahmen von hering berlin-Porzellan.

Wir haben schon 1999 erste **Auszeichnungen** erhalten, und in diesem Jahr wird Stefanie Hering die Goldmedaille bei der World Ceramic Biennale in Seoul entgegennehmen. Die Auszeichnungen haben natürlich zu unglaublich vielen Veröffentlichungen und **Publikationen** geführt.

Design als Erfolgsfaktor

Vor ca. eineinhalb Jahren sind wir auf die Agentur von Erik Spiekermann zugegangen und haben ihm den Auftrag erteilt: „**Transportieren Sie doch mal die Sprache von Porzellan**“. Wir haben ihn gebeten, für unsere Kollektion einen Katalog und eine Image-Broschüre zu machen. Das wird er Ihnen jetzt gerne vorstellen.

Erik Spiekermann: Es war es ein glücklicher Umstand, dass die Herings zu uns kamen. Es passiert nicht so häufig, dass man Auftraggeber findet, die ein tolles Produkt machen und unglaublich sympathische Leute sind, die genau wissen, was sie wollen. Das ist ideal. Und dann hatten sie noch als kleine Firma ein professionelles Budget. Sie wussten ganz genau, was ein solches Projekt wert ist. Das wissen die Auftraggeber normalerweise nicht.

Erfolgsfaktoren:

- ▶ Den Kunden kennen lernen
- ▶ System schaffen für Produkte, die eigentlich nicht zusammengehören
- ▶ Branchentradition pflegen
- ▶ Die Ordnung der Produkte bestimmt das Layoutsystem
- ▶ Hausschrift entwickeln



Informationsaustausch unter den Teilnehmern

- ▶ Ein Grundmodul als Basis
- ▶ Ästhetischen Mehrwert schaffen

Den Kunden kennen lernen

hering berlin gab uns den Auftrag, mit ihnen gemeinsam etwas Neues zu entwickeln. Als ersten Schritt haben wir eine Matrix mit der kompletten Produktpalette von hering berlin erstellt. Wir haben zuerst einmal geguckt: Was gibt es denn da überhaupt? Die Herings waren selber erstaunt, dass sie über 700 Produkte anbieten. Das hatte bisher keiner nachgezählt. **Wir haben im Laufe der Zeit Hering „auswendig gelernt“.** Was haben die? Was machen die? Wo gibt es Lücken? Wo gibt es Doppelungen? Denn im Gegensatz zu traditionellen Porzellanherstellern gibt es bei Herings keine Services. Man kann nicht kommen und sagen: Ich hätte gern ein Tafelservice mit Goldrand für zwölf Personen.

System schaffen für Produkte, die eigentlich nicht zusammengehören

Bei jedem Gestaltungsprozess muss man einfach nur hingucken: Was ist da? Wir haben es am Beispiel der Teppiche von Carpet Concept und den Armaturen von Dornbracht gesehen und gehört. Bei den Herings ist das ähnlich. Sie hatten eigentlich schon alles. Ein Gestaltungssystem, den Messestand. Die Idee war eigentlich schon da. Aber es gibt Tassen und Teller, die zwar systemisch entstehen, aber nicht systema-

tisch zusammengehören. Was macht man? Man schafft Module. Man schafft **ein System, das so stark ist, dass Sachen, die eigentlich nicht zusammengehören, zusammenpassen.**

Branchentradition pflegen

Wir haben uns auch angeguckt: Was ist in der Branche üblich? Im Allgemeinen stempelt man mit Kobalt. Also sind alle Logos, sind alle Porzellanmarken blau oder schwarz. Wir haben gefragt: Wo kommt Porzellan her? Porzellan ist Erde. Erde ist weder schwarz noch blau. Die meiste Erde ist eher bräunlich, gräulich, graubraun, schwarz. Damit gab es eine Farbwelt zur Abgrenzung vom blauen Feld.

Die Ordnung der Produkte bestimmt das Layout-System

Das **Layout-System für einen Katalog musste quadratisch sein.** Quadratische Bücher sind eigentlich unpraktisch. Wenn man sie aufschlägt, hat man ein Doppelquadrat. Das ist nicht die schönste aller Formen. Eigentlich bin ich gegen Quadrate, aber in diesem Fall ging es nicht anders. Das Quadrat war die Quadratur des Kreises. Das musste so aussehen.

Hausschrift entwickeln

Damit war eigentlich die Gestaltung in sich abgeschlossen. Es gab noch eine **Schriftentscheidung zu fällen.** Wir haben uns für „Meta“ und „Meta Thin“ als Hausschriften entschieden, Schriften, die ich entworfen habe. Das ist etwas recht Exklusives. Die Schrift kann man noch nicht kaufen.



Erik Spiekermann

Ein Grundmodul als Basis

Diese verschiedenen Elemente haben wir kombiniert und daraus das neue Markenzeichen von hering berlin entwickelt. Wir haben das alte Logo übernommen, weil es sehr gut ist. Wir haben hering berlin nebeneinander geschrieben. Die Firma heißt so, die hieß immer schon so. Wir haben auch die Typografie gelassen, aber alles auf einen anderen, lebendigeren Untergrund gestellt. Wir haben das Grundmodul. Aus diesem Grundmodul kann man in Zukunft alles aufbauen.

Ästhetischen Mehrwert schaffen

Unser Katalog – 700 Seiten stark – ist ein Stück Informationsdesign. Er soll eigentlich dazu dienen, zu zeigen: Was kann man bei Hering alles kaufen? Was passt wozu? Wie sieht das aus? Was kostet es? Eigentlich ganz banal. Er muss aber eben mehr leisten. **Er muss diesen ästhetischen Mehrwert haben.** Das große Problem war: Man kann Porzellan auf Papier nur sehr unvollständig darstellen. Wir haben viele Techniken bemüht, z. B. Glanz gegen Matt. Wir haben schließlich geprägt, gestanzt und mit Lack gearbeitet. Das ist nicht einfach und man muss aufpassen, sonst wird es kitschig. Das war auch teuer. Aber am Ende profitieren Sie davon, Sie bekommen ein schönes Produkt.

Werkzeugmaschinen als Designobjekte?



Praxisbeispiel Investitionsgüterdesign

Reinhold Seitz

GILDEMEISTER AG, Bielefeld

Tim R. Wichmann

Dominic Schindler Creations

„Gutes Design verkörpert innere Werte, macht diese sichtbar und gibt Schubkraft für Innovationen. Design ist für uns identitätsbildend, verstärkt die Corporate Identity des Unternehmens und schafft für den Kunden sowie den Anwender einen echten Mehrwert.“



Reinhold Seitz

Das Unternehmen

Reinhold Seitz: Auch wir machen Design. Aber in einer ganz anderen Welt. Wir bewegen uns im Bereich von Investitionsgütern und Werkzeugmaschinen. Design wird auch bei Investitionsgütern zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Die GILDEMEISTER AG ist ein Technologiekonzern. Wir beherbergen verschiedene Technologien unter einem Dach, die ursprünglich in selbstständigen Unternehmen beheimatet waren. Wir haben diese Unternehmen zusammengeführt und sind Weltmarktführer für spannende und Form gebende Werkzeugmaschinen. Dabei geht es um Drehen, Fräsen und Advanced Technologies.

Der zentrale Standort der GILDEMEISTER AG ist Bielefeld, aber wir haben Produktionsstandorte – inklusive Entwicklungsabteilungen – weltweit. Unser Ziel war, alle diese Firmen unter ein Dach zu bringen und dieses auch mit einem entsprechenden Design zu dokumentieren. Die Zusammenführung der Unternehmen hat zwischen 1995 und 2000 stattgefunden. Wir haben erstmals auf der EMO 2000 (EMO: Exposition Mondiale de la Machine Outil) alle diese Werke in einem einheitlichen Design präsentiert.

Ich persönlich bin über die Firma DECKEL MAHO GmbH in den Konzern eingestiegen und war über viele Jahre in der Entwicklungsabteilung tätig. Dort habe ich den Kontakt zum Design bekommen. Ich selbst bin Maschinenbauer. Seit circa zehn Jahren trage ich als Design-Koordinator die Verantwortung

für die Umsetzung von Design, für die Schnittstelle zwischen Design und Ingenieurarbeit. In einer Zweitfunktion bin ich gleichzeitig Patentbeauftragter des Gesamtkonzerns, und das ist etwas, was sinnvoll mit Innovation und Design zusammengehört. Natürlich haben wir ein starkes Interesse daran, dass wir unser gutes Design auch in entsprechendem Umfang schützen.

Im letzten Jahr, dem erfolgreichsten Jahr unserer Geschichte, hat die GILDEMEISTER AG einen Umsatz von etwa 1,9 Milliarden Euro gemacht. Damit sind wir zum absoluten Weltmarktführer in der Zerspanungstechnologie geworden. Das Wachstum haben wir in erster Linie dem Bereich Service zu verdanken, der jetzt bei etwa 37 Prozent liegt. Der Bereich Maschinenbau macht im Konzern etwa 63 Prozent aus, wobei der größte Umsatzanteil mit der Frästechnologie (41 Prozent) erzielt wird. Die Umsatzanteile der Drehtechnologie liegen bei etwa 20 Prozent und bei den Advanced Technologies, Ultrasonic und Lasertechnologie, bei zwei Prozent. Diesen Umsatz erzielen wir mit 6 400 Mitarbeitern weltweit. Die Werke sind selbstständig und haben eigene Entwicklungsabteilungen, mit denen wir kooperieren.

Design als Erfolgsfaktor

In den Jahren 2007 und 2008 hat GILDEMEISTER Offensiven mit neuen Produkten und maßgeblichen Veränderungen im Design gestartet. Wir haben neue Techniken in unseren Konzern aufgenommen, u. a. die Automation, den Bereich Electronics und – ganz



Gesprächsrunde

außergewöhnlich für einen Maschinenbauer – einen Bereich Solartechnik. Wir haben eine neue Maschinen- generation im Bereich Drehmaschinen, Vertikaldreh- maschinen, aufgelegt – zum ersten Mal in neuem De- sign. Wir haben, um auf dem Weltmarkt wettbe- werbsfähig zu bleiben, in Zusammenarbeit mit unse- rem neuen Designpartner eine neue Produktlinie entwickelt, die sogenannte DMG ECOLINE. ECOLINE ist die Antwort auf die Billiganbieter in der Form, dass wir in Entwicklung investiert haben – und in Technik, die dem Kunden kostengünstig zur Verfügung steht. Maschinen für den Weltmarkt Asien und USA.

Unsere Designphilosophie: „Gutes Design verkör- pert innere Werte, macht diese erst sichtbar und gibt innerhalb des Konzerns Schubkraft für Innovationen. Design ist für uns identitätsbildend, verstärkt die Corporate Identity des Unternehmens und schafft für den Kunden sowie den Anwender einen echten Mehr- wert.“ Design war und ist auch bei uns Chefsache. Die Designkoordination ist im Vorstandsbereich angesiedelt.

Erfolgsfaktoren:

- ▶ Partnerschaft mit Gestaltern
- ▶ Designaufgabe: dem Anwender dienen, Produktivität erhöhen

- ▶ Designstandards als Gestaltungsklammer
- ▶ Beständigkeit und Ergonomie
- ▶ Technik erlebbar machen
- ▶ Design schafft Mehrwert

Partnerschaft mit Gestaltern

Nachdem wir in 2000 den Konzern zusammengeführt hatten, haben wir in den Jahren 2004/2005 über einen Wettbewerb einen neuen Partner für den Bereich kreatives, innovatives Investitionsgüterdesign ge- sucht. Der Gewinner war die Dominic Schindler Creations GmbH. **Mit dieser Partnerschaft konnten wir eine Entwicklung einleiten, die uns noch wei- ter nach vorne gebracht hat** und die die Weltmarkt- führerschaft unseres Konzerns über das Design doku- mentiert.

Tim R. Wichmann: Die Firma Dominic Schindler Creations GmbH ist ein relativ junges Unternehmen. Wir sind Spezialisten aus verschiedenen Bereichen, angefangen bei sehr kreativen Automotive-Designern bis zu erfahrenen Mitarbeitern aus dem Maschinen- baubereich. Zurzeit haben wir zehn Mitarbeiter, wachsen relativ schnell und haben als sehr gute Refe- renz die GILDEMEISTER AG.

Wir machen klassisches Industriedesign, Produktdesign für die Investitionsgüterbranche, aber auch Corporate Architecture. Dabei geht es darum, ein neues Produkt bestmöglich zu präsentieren, z. B. in Showrooms oder auf Messeständen. Und wir erstellen auch Designstudien, z. B. für Ressourcen schonende Energiegewinnung.

Unsere Zusammenarbeit mit der GILDEMEISTER AG begann vor ca. dreieinhalb Jahren. Ich habe damals zum ersten Mal eine Werkzeugmaschine gesehen. Es war absolut beeindruckend, wie präzise, wie schnell, wie qualitativ hochwertig dort gearbeitet wurde. Aber es gab damals den Trend, so viel wie möglich zu verstecken. Für uns ist das Produkt eines Unternehmens sein Aushängeschild. **Unser Hauptanliegen war, die Technik erlebbar zu machen, Qualität zu kommunizieren und Produktlinien zu schaffen.** Egal, welche Maschine: Die Technikrichtung und das Produkt als GILDEMEISTER-Produkt sollten klar erkennbar sein.

Designaufgabe: dem Anwender dienen, Produktivität erhöhen

GILDEMEISTER hat drei Hauptbereiche: Drehen, Fräsen und Advanced Technology. Diese sollten über die Gestaltung klar identifizierbar sein. **Als Basis haben wir die Arbeitsweise der Maschinen zu Hilfe genommen.**

Reinhold Seitz: Zum Beispiel die Produktlinie Drehen. Drehen ist erkennbar eine Technik, die in der Horizontalen arbeitet. Rotatorische Teile werden bearbeitet, dazu kommen ergänzende Fräsbearbeitung, Revolverbearbeitung, Automation.

Tim R. Wichmann: Z. B. bei der Drehmaschine benutzen wir zwei Gestaltungsmerkmale. Erstens, eine schräge Front: **Die Maschine sollte dem Anwender dienen.** Zweitens sehr große Radien an den oberen und unteren horizontalen Linien. Das wird auch in den beiden anderen Produktgruppen Fräsen und Advanced Technology aufgegriffen.

Reinhold Seitz: Wir haben diese Maschinen gestaltet, um den Anwender mitzunehmen und ihm die Freude am Arbeiten zu geben. **An einer gut**



Tom R. Wichmann

gestalteten Maschine ist die Produktivität höher. Diese Maschine wird anders behandelt. Wenn ich einen Schrotthaufen ausliefere, dann wird er als Schrotthaufen behandelt. Bei dieser Maschine wird der Arbeitsraum sauber gemacht. An dieser Maschine wird die Tür nicht mit den Füßen aufgetreten, sondern sie wird mit der Hand angefasst und pfleglich geöffnet und geschlossen. Das dient der Werterhaltung. Das kann ich auch kommunizieren: **Der Kunde erhält einen Mehrwert.** Diese Maschine wird länger zuverlässig arbeiten.

Designstandards als Gestaltungsklammer

Tim R. Wichmann: Wir haben das Wort Designstandards eingebracht. Wir haben uns darum bemüht, **Elemente zu schaffen, die sich bei allen drei Produktgruppen wiederholen.** Beispielsweise die CI-Klammer in Aluminium-Profil, die die sogenannten „DMG Lightline“ enthält. Das ist ein Leuchtstreifen, der den Zustand der Maschine für den Anwender übersetzt, der dies unterbewusst wahrnimmt. Leuchtet sie z. B. grün, erhalte ich unterbewusst die Information, dass die Maschine einwandfrei arbeitet.

Unsere Maschinen haben Laufzeiten von acht bis zehn Jahren. Da besteht die Gefahr, dass sich z. B. aufgeklebte Bedienungsanleitungen lösen. Wir haben das Problem gelöst, indem wir Glas von hinten bedrucken. Mit dieser Weiterentwicklung der Produktgrafik schaffen wir eine neuwertige Tiefe und ein Identifizierungsmerkmal.



Das letzte Detail: Wir haben die Griffe geändert. Das waren bisher einfache Rundstangen. Ähnlich den Profilen, die Sie aus modernen Autos kennen, ist das kein Rundstab mehr, sondern es sind eher abgerundete Dreiecke. Damit kann man viel mehr Kraft übertragen. Mit ganz einfachen ergonomischen Tricks kann man Türen wesentlich leichter bewegen. Wer das zehnmals am Tag machen muss, merkt das sehr deutlich.

Beständigkeit und Ergonomie

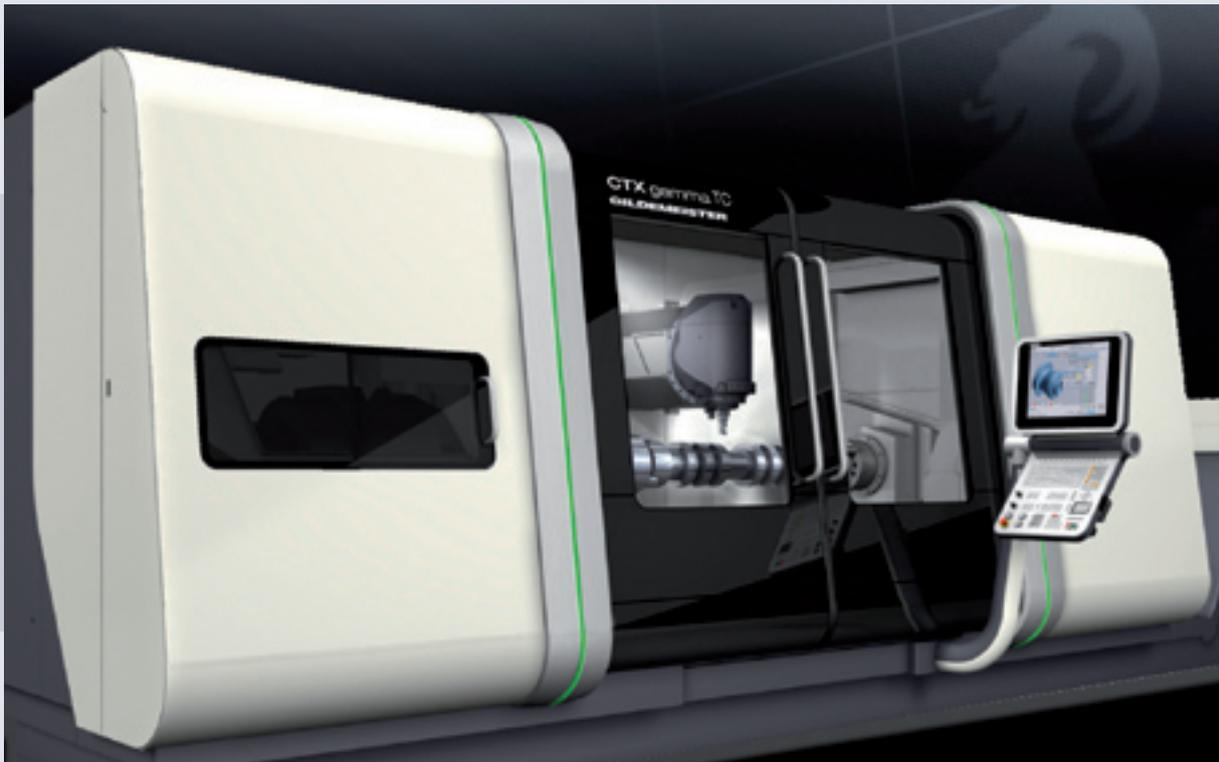
Tim R. Wichmann: Die Kommunikation zwischen Mensch und Maschine war ein weiterer Punkt. Es geht um die Schnittstelle zum Anwender, der die Maschine bedient. **Die Maschine sollte dem Anwender dienen.** Hier sind wir ganz neue Wege gegangen. **Grundlegende ergonomische Vorteile haben wir eingebracht**, z. B. die Möglichkeit – ein absolutes Novum in der Branche –, dass man den Bildschirm bewegen kann. Wenn jemand zwei Meter groß ist, schaut er da anders drauf als jemand mit 1,60 Meter Größe. Und diese Bildschirme haben ein immer gleiches Gehäuse, ein DMG-Gesicht. Außerdem haben wir eine Entlastungshilfe integriert, eine Mischung zwischen Sitzen und Abstützen. Es gibt Anwender, die bis zu acht Stunden an den Maschinen programmieren, dort jede einzelne Phase wieder durchgehen und kontrollieren müssen. Denen wollten wir eine

Entlastung geben, eine effektive Möglichkeit weiterzuarbeiten.

Technik erlebbar machen

Es war für uns sehr wichtig, **das, was im Innenraum der Maschine passiert, zu zeigen**. Das ist eigentlich das Fantastische, das es zu kommunizieren gilt. Das haben wir durch die Vergrößerung der Sicherheitsglasscheiben geschafft. Sicherheitsglasscheiben sind keine Schaufenster. In den Maschinen herrschen extreme Gewalten. Es war eine harte Entwicklung, diesen „Wunsch“ auszudrücken und zu sagen: Wir möchten diese Technik, die da drin abläuft, so erlebbar wie möglich machen.

Tim R. Wichmann: Ein kleines Beispiel für die Romantik im Design. Wenn ich mit einem Auto zur Arbeit fahre, ist der Autoschlüssel wertiger als der der Maschine, die eine halbe Million kostet. Da haben wir Designer gesagt: Das muss anders werden. Wenn ich schon so eine tolle Maschine bediene, dann doch wirklich mit einer feinen Lösung. Die Lösung in dem Fall: ein sogenannter DMG Smart Key. Das ist ein handtellergroßer Handschmeichler, der an einen modernen MP3-Player erinnert. Der sieht nicht nur schön aus, sondern er verfügt über feine Features und ermöglicht z. B. eine personalisierte Autorisierung. Das heißt, ich kann nachvollziehen: Wer hat wann was



mit der Maschine gemacht? Ich kann aber auch verhindern, dass ein Auszubildender im Manuellbetrieb eine Spindel, die 60.000 Euro kostet, einfach mal in den Sand setzt.

Design schafft Mehrwert

Auf der EMO 2007 in Hannover, der weltgrößten Messe für Werkzeugmaschinen, wurde das Design zum ersten Mal gezeigt. Wir waren als Designer sehr gespannt. Denn wir bewegen uns hier in einer Branche, in der Design als relativ unwichtig erachtet wird. Die Maschine soll kostengünstig sein, gut funktionieren und klein sein. Dafür braucht niemand Design.

Über 4000 Fachbesucher wurden befragt, ob ihnen das DMG-Design gut oder nicht gut gefallen hat. Über 85 Prozent haben gesagt, sie finden es gut oder sehr gut. Wie gesagt, in einer Branche, in der Design vollkommen unwichtig war. Es wurde auch gefragt, ob man Design generell beurteilungsrelevant findet. Über 80 Prozent fanden das. Die Kunden

vergleichen. Sie wissen ganz genau: Beim Stand gegenüber gefällt mir die Maschine nicht so gut wie bei dem dort hinten. Das bedeutet, dass **Design tatsächlich einen Mehrwert schafft.**

Wir haben in den letzten Jahren verschiedene Designpreise erhalten. Als Designer ist es ganz toll, einen Designpreis zu erhalten. Aber noch interessanter ist es, wenn das Produkt tatsächlich erfolgreich ist. Denn es bringt mir nichts, eine Auszeichnung für ein Produkt zu haben, was sich nicht verkauft.

Reinhold Seitz: Ich möchte unseren Vorstand Technik zitieren, der Design so beschreibt: „Das atemberaubende neue Design der Maschinen wirkt dank seiner überzeugenden Synthese von Funktionalität, Ergonomie und Formensprache als Orientierungspunkt für zukünftige Designentwicklungen.“ Und das Wort eines zehnjährigen Kindes eines Mitarbeiters, das anlässlich unserer Hausausstellung in der Firma zu Besuch war. Das Kind kam auf die Maschine zu, hatte vorher noch nie eine Werkzeugmaschine gesehen und sagte: „Papa, das ist Technik.“

Wie wird Design in Unternehmen eingesetzt?



Wie wird Design in Unternehmen eingesetzt?

Cornelia Horsch

Leiterin des Internationalen Design Zentrums Berlin e. V. (IDZ)

Was bedeutet Design?

Design wird ja inzwischen als Begriff beinahe inflationär verwendet. Von welchem Designbegriff gehen wir dabei aus? Im deutschen Sprachgebrauch gibt es das Wort Design noch gar nicht so lange. So konnte man z. B. im Brockhaus von 1958 dieses Wort noch gar nicht finden. Und Rams & Gugelot, die 1955 für die Firma Braun gearbeitet haben, hätten sie sich höchstwahrscheinlich nicht als Designer, sondern als Formgestalter bezeichnet. Dabei war ihre Gestaltung für Braun Marken bildend und hat bis heute den Qualitätsanspruch an deutsches Design gerade auch im Ausland geprägt. Ganz puristisch gesehen ist **Design die Gestaltung der guten Form, die Kombination von Materialehrlichkeit, Funktionalität und Ästhetik.**

Zum anderen Extrem wird folgende Ansicht vertreten: **Alles ist Design.** Auch das hat seine Berechtigung. Der British Design Council hat 2006 eine Erklärung herausgegeben, in der es heißt: **Design heißt, einer Idee Gestalt, Struktur und Form zu geben.** Alle gestalten in ihrem täglichen Leben, ob dies bewusst geschieht oder nicht. Am Beispiel eines gedeckten Frühstückstisches im Freien kann man sehen: Alles ist Design. Die Anordnung der Dinge auf dem Tisch, die zufällig abgestellte Tasse, die gewählte Situation im Freien – das alles wurde gestaltet. Hier fragt man sich natürlich als professioneller Designer: Wo fängt Professionalität an? Was heißt: bewusste Gestaltungskompetenz? In einer persönlichen Zusammenfassung möchte ich insbesondere drei Aspekte von Design betonen, von denen ich denke, dass sie auch in Unternehmen und im Designmanagement bedacht werden müssen.

Erstens geht es um **Ästhetik.** Denn die Qualität der Gestaltung ist das A und O. Gute Gestaltung ist nicht alles, aber ohne gute Gestaltung ist alles nichts. Dabei beschränkt sich Design nicht nur auf Produkte, sondern umfasst genauso Dienstleistungen, Umgebungen und die Kommunikation. Design erstreckt sich über viele Bereiche. Professionelle Gestaltung ist



Cornelia Horsch

dabei auch in der Lage, unternehmerische Identität zu visualisieren, in Produkte zu packen, in Kommunikation zu bringen.

Zweitens: Wir müssen **Verantwortung** übernehmen. Gute Gestaltung geht vom Menschen aus. Nutzerfreundlichkeit und Sustainability sind zentrale Anforderungen, denen sich das Design stellen muss. Gute Gestaltung ist nachhaltig. Wir gestalten unsere Umwelt, wir gestalten unsere Gesellschaft und wir gestalten unsere Zukunft. Das sollten wir im Blick behalten und auch im Design Verantwortung übernehmen.

Drittens: **Design ist Strategie.** Design ist prozessorientiert. Der kreative Prozess kann als ein Modell verstanden werden, das sich auch auf andere Unternehmensbereiche übertragen lässt. Technische Innovation und Designinnovation sind – wenn sie Hand in Hand gehen – Grundlage für Unternehmenserfolg.

Wie wird Design in Unternehmen eingesetzt?

Das ist zunächst eine Frage nach der Qualität. Wie wichtig wird Design in den Unternehmen genommen? Welche Aufgaben werden damit verknüpft? Wobei die Frage „Design ja oder nein“ nicht das Thema ist: Es wird immer gestaltet, egal, ob bewusst oder unbewusst. Dazu kommt die Frage nach den Kosten: Zahlt sich Design für die Unternehmen aus? Diese beiden Fragen möchte ich anhand der Ergebnisse einer österreichischen Studie von 2006 beantworten.



Jürgen Grothues

Die Wiener Agentur departure hat das Designbewusstsein von kleinen und mittleren Unternehmen in Österreich untersucht und dabei das schwedische Modell der Designleiter angewandt. Die Unternehmen haben sich in die vier Kategorien des Modells „Kein Design/Design als Oberflächengestaltung/Design als Prozess/Design als Strategie“ selbst eingeordnet. Dann wurden sie gebeten, eine Einschätzung abzugeben, ob sich das für sie auszahlt. 48 Prozent der Unternehmen gaben an, dass sie Design nachrangig einsetzen, und 46 Prozent setzen Design bewusst für die Gestaltung von Prozessen ein. **72 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass die Anwendung von Design die Profitabilität des Unternehmens erhöht hat.**

Die österreichische Studie kommt zu dem Fazit: **Unternehmen, die einen umfassenden Begriff von Design haben, sind konkurrenzfähiger, sind offener, sind innovativer und besser im Export.** Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. So kommt eine Langzeitstudie des British Design Council von 2004 ganz eindeutig zu dem Ergebnis, dass die designorientierten Unternehmen eine deutlich höhere Wertschöpfung haben und an der Londoner Börse überdurchschnittliche Erfolge erzielten. Designorientierung zahlt sich also aus.

Was bedeutet Designmanagement?

Wie verbindet man zwei so verschiedene Disziplinen wie Design und Management? Worum geht es? Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Unternehmenserfolg immer Produkterfolg ist, aber dass gute Gestaltung allein nicht ausreicht, um ein Produkt erfolgreich zu machen. **Design managen heißt deswegen, Design in den Unternehmen geplant und zielgerichtet einzusetzen und darauf zu achten, dass ein klares Gesamtbild entsteht.** Die verschiedenen Formen von Design, Produktentwicklung, Kommunikation, Leitsysteme, Farbsystem so zielgerichtet zu integrieren, dass das Markenbild insgesamt gestärkt wird. Designmanagement begleitet die Designprozesse in den Unternehmen organisatorisch und koordinierend und hat damit eine Schnittstellenfunktion. Es sorgt für eine reibungslose Verzahnung der Design-Prozesse mit den unternehmerischen Zielen und Abläufen.

Wer braucht Designmanagement?

Designmanagement wird in Unternehmen **gebraucht, die Produkte herstellen. Aber auch Dienstleistungsunternehmen, die über Design ihre Leistungen differenziert kommunizieren,** brauchen einen bewussten Einsatz von Design. Für



Cornelia Horsch, Bernd Weismann und Susanne Lengyel

den Mittelstand ist dies oftmals schwierig, weil die Unternehmen i. d. R. nicht so groß sind, dass sie sich eine eigene Designabteilung leisten können. Wer koordiniert dann also die Designaufgaben? Wer ist dafür zuständig? Das kann durchaus auch eine externe Designagentur sein. Für erfahrene Designdienstleister ist Designmanagement Teil ihres Leistungskataloges. Eine feste oder auch langjährige Verbindung von Unternehmen und Designbüro kann hier eine sehr gute Basis für den Erfolg sein.

Und es gibt Berater, die Designmanagement als Beratungsdienstleistung anbieten. Auch das kann eine sinnvolle Unterstützung sein. Wichtig ist, und darauf sollte man achten, dass der Berater auch Gestaltungskompetenz besitzt. Jemand, der nur mit Zahlen umgehen kann, wird die Verzahnung von Designprozessen mit den unternehmerischen Abläufen kaum hinbekommen.

Es gibt viele, viele Arten von Design. Als Unternehmer rätselt man dann: Wie viel Design brauchen wir eigentlich? Welches Design brauchen wir? Es gibt auch immer neue Spielarten von Design. Vor zehn Jahren gab es noch kein Interfacedesign, vor 20 Jahren gab es noch kein Webdesign. Designbereiche, die heute nicht mehr wegzudenken sind. Das wird so bleiben. Wir werden immer neue Formen von Design entwickeln. Hier geht es darum, zunächst die richti-

gen Fragen zu stellen. Die Unternehmen müssen etwas von Design verstehen, um zu wissen, was man von Design erwarten kann, und auch, was man von Design nicht erwarten kann.

Typische Fragen könnten sein: Welches Design ist für mich überhaupt relevant? Wie finde ich ein passendes Designbüro? Woran erkenne ich, dass der Designer professionell arbeitet? Was kostet Design? Was heißt Nutzungsrecht? Wie sieht ein Designangebot aus? Wie muss ein Briefing aussehen, damit der Designer auch anständig arbeiten kann? Wie sieht der Designprozess aus? Wie muss ich diesen begleiten? Was kann ich von meinem Designer erwarten?

Das sind viele, viele Fragen, die auf kleinere Unternehmen zukommen. Wer beantwortet diese? Antworten darauf können natürlich erfahrene Designer und Gestaltungsbüros geben. Außerdem stehen dafür selbstverständlich die Designverbände zur Verfügung. Das Internationale Design Zentrum Berlin hat in den Jahren 2006 und 2007 ein Beratungsprojekt in Berlin und Brandenburg zu diesem Thema durchgeführt, das sich „Designmanagement für kleine und mittlere Unternehmen“ nannte. Dazu wurde eine Publikation herausgebracht, die beim IDZ erworben werden kann. Und nach wie vor bieten wir Beratungsdienstleistungen für Unternehmen an.



Gesprächsrunde mit Erik Spiekermann, Götz Esslinger, Cornelia Horsch u. a.

Grundsätze des Designmanagements:

- ▶ Design ist Chefsache
- ▶ Design ist eine Haltung
- ▶ Design braucht eine klare Zielvorstellung und ein gutes Briefing
- ▶ Kommunikation
- ▶ Teamorientierung
- ▶ Systematische Prozessbegleitung
- ▶ Ökonomie und Kontrolle

Wenn Designmanagement, also der kluge und zielorientierte Einsatz von Design, die Unternehmen erfolgreich macht, was ist der Schlüssel dazu? Patentrezepte gibt es natürlich nicht. Aber es gibt einige Grundsätze:

Design ist Chefsache. Es ist wichtig, dass Design und Designmanagement als Aufgaben der Unternehmensführung gesehen werden. Es braucht die Unterstützung von oberster Ebene, damit die Veränderungen überhaupt durchgesetzt werden können. Und nur von hier aus kann das Zusammenspiel gut dirigiert werden. Schließlich geht es darum, dass ein stimmiges Gesamtbild entsteht.

Design ist eine Haltung. Design schafft Leitbilder und Motivation und wirkt identitätsstiftend, auch nach innen in das Unternehmen hinein.

Design braucht eine klare Zielformulierung und ein gutes Briefing. Diese Zielformulierung sollte nach Möglichkeit gemeinsam von den beauftragten internen oder externen Designern mit der Unternehmensführung erarbeitet werden. Je präziser die Aufgabe formuliert ist, je klarer das angestrebte Ziel von Anfang an benannt ist, desto besser und zielgerichteter kann der Produktentwicklungsprozess ablaufen. Nur so ist dieser Prozess kosteneffizient und nur so lassen sich die Kosten überhaupt klar abschätzen.

Kommunikation. Unternehmer und Designer sprechen oftmals nicht dieselbe Sprache. Es ist aber von elementarer Bedeutung, das Anliegen des jeweils anderen zu verstehen und auch zu respektieren. Für Gestalter und Gestalterinnen ist es wichtig, ein grundlegendes Verständnis für unternehmerische Entscheidungskriterien zu entwickeln und sich auf die Sprache des Marketings und des Managements einzustellen. Umgekehrt profitieren natürlich alle Unternehmensbereiche davon, wenn sie sich auf die kreativen Prozesse und Kommunikationsformen einlassen, die die Gestalter mitbringen.

Teamorientierung. Für einen guten Designprozess ist Inter- und Multidisziplinarität gefragt. Alle wichtigen, alle relevanten Unternehmensbereiche, die mit dem Produkt irgendwas zu tun haben, sollten



Henning Krause

bereits in die Planungsphase integriert werden: Geschäftsleitung, technische Leitung, Vertrieb, Service, Controlling, Materialbeschaffung – alle. Das ermöglicht die Identifikation mit dem Produkt und dem Unternehmen. Dieser gemeinsame Prozess macht Spaß, man lernt voneinander. Das fördert ganz eindeutig die Mitarbeitermotivation. Am Ende kommen auf diese Weise bessere und günstigere Produkte heraus, weil von Anfang an unnötige spätere Anpassungen und Korrekturen vermieden werden.

Systematische Prozessbegleitung. Einen kreativen Prozess systematisch zu begleiten, ist gar nicht so einfach. Es heißt die Balance zu finden zwischen einem kreativen Chaos und geordneten Strukturen, zwischen klaren Zielvorgaben und der Offenheit, Neues zu entwickeln. Insofern ist eine wichtige Anforderung im Designmanagement die Sozialkompetenz und die Fähigkeit zur Moderation. Denn es müssen u. U. ganz unterschiedliche Positionen zusammengebracht werden, um die Potenziale, die in einem Unternehmen vorhanden sind, einzubinden und zu nutzen.

Ökonomie und Kontrolle. Design soll sich rechnen, sonst macht es für Unternehmen keinen Sinn. Ökonomie meint nicht nur das zahlenmäßige Controlling und die Verbesserung von Abläufen zur Steigerung der Effektivität. Sie richtet ihren Fokus genauso auf die Nachhaltigkeit von Produkten und Prozessen und auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Mensch und Umwelt.

Unternehmerischer Erfolg durch Design ist möglich, wenn die Grundvoraussetzungen für gutes Design gegeben sind. Designmanagement als Führungsaufgabe zu begreifen, ist der erste Schritt, um Design erfolgreich einzusetzen. **Ganz sicher aber sind Respekt, Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz die wichtigsten Faktoren für eine fruchtbare Beziehung zwischen Designern und Unternehmen – und diese ist ein Garant für Erfolg.**

Informationen und Ansprechpartner



Adressen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Referat VI B1

Grundsatzfragen der Informationsgesellschaft,
IT-, Medien-, Kultur- und Kreativwirtschaft

Scharnhorststraße 34 - 37

D - 10115 Berlin

E-Mail: buero-vib1@bmwi.bund.de

www.bmwi.de/go/kultur



Der Beauftragte für Kultur und Medien

Referat K 16

Kulturwirtschaft

Graurheindorfer Straße 198

D - 53117 Bonn

E-Mail: k16@bkm.bmi.bund.de

www.bmwi.de/go/kultur

Initiative Deutscher Designverbände (iDD)

Welterbe Zollverein, Schacht XII, Halle A6

Gelsenkirchener Straße 181

D - 45309 Essen

E-Mail: kontakt@i-dd.org

www.i-dd.org



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.