

# Strategisch innovieren durch Designmanagement

Text: Marjolein de Wilde und Florian Weiß

**Design ist ein wichtiges Instrument, um Innovationen hervorzurufen und sichtbar zu machen. Es entstehen neue und bessere Produkte durch fundierte Kundenkenntnisse, und was innen neu ist, muss auch nach außen erkennbar sein. Firmen wie LEGO, BMW, oder Procter & Gamble setzen für die Entwicklung ihrer Produkte Design ein, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Schein oder Sein – oder beides?**



Marjolein de Wilde arbeitet seit 2007 bei PARK. Sie betreibt fortlaufend (internationale) Studien zum Thema Design und Designmanagement. In ihrer Master-Arbeit zum Industrial Design Engineer behandelte sie die strategische Rolle von Design für das Markenmanagement. Persönlicher Draht: dewilde@park.bz



Florian Weiß studierte Design mit dem Fokus auf Designmanagement. Seit einigen Jahren arbeitet er branchenübergreifend zu den Themen Innovationen, Designmanagement, strategische Planung und Entwicklung. Zurzeit ist er für PARK, Agentur für Mediendesign, tätig. Persönlicher Draht: weiss@park.bz

Eine Untersuchung<sup>1)</sup> des Rates für Formgebung unter 1.500 deutschen Unternehmen zeigt, dass Design einen positiven Effekt (70 %) auf die Unternehmensleistung hat und ein wichtiger Faktor (80 %) bei der Entwicklung neuer Märkte ist. Was erfolgreiche Unternehmen teilen, ist der Zugang zum Thema Innovation. Sie innovieren, indem sie detaillierte Kenntnisse über die Denkweisen und das Handeln ihrer Kunden strategisch nutzen und kommen so zu neuen Produkt- und Geschäftsideen.

Insbesondere in der Verpackungsindustrie ist Design wichtig, weil Verpackungen im direkten Kontakt mit dem Endverbraucher stehen. Doch was ist genau zu tun, um durch Design seine Unternehmensleistungen zu verbessern? Auf den Punkt gebracht: Die Voraussetzung ist ein holistisches und integratives Design- und Managementverständnis.

Häufig wird Design immer noch als reines Styling gesehen, als eine Art Paintshop am Ende des Entwicklungsprozesses. Auf das bestehende Produkt werden nur noch Farbe und Form aufgesetzt. Design muss jedoch vielmehr als Prozess und Schnittstelle zwischen Produktentwicklung und Endverbraucher gesehen werden. Nur so ist sichergestellt, dass Entscheidungen über Design frühzeitig im Entwicklungsprozess getroffen werden. Andernfalls werden wichtige Änderungen am Entwurf erst am Ende des Entwicklungsprozesses durchgeführt, wodurch sich der gesamte Prozess verzögert und die Kosten exponentiell steigen. Oder aber gute Ideen sind nicht mehr realisierbar, wodurch mögliche Innovationen und Wettbewerbsvorteile verhindert werden.

## Design ist eine Managementaufgabe

Für den strategischen Einsatz von Design ist es unentbehrlich, Designmanagement im Unternehmen zu etablieren. Die Aufgabe des Designmanagers ist es, Designstrategien festzulegen, Leitlinien für den Designprozess von der Kreation über die Entwicklung bis

hin zur Implementierung zu definieren und die Designorganisation anzupassen. Dabei ist die Höhe des Designbudgets nicht ausschlaggebend für den Erfolg des Produktes. Es ist die Professionalität des Designmanagements, die einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt.<sup>2)</sup>

Professionalität bedeutet unter anderem, Designmanagement auf der strategischen, taktischen und operativen Management-Ebene gleichermaßen zu verankern. Nur so lassen sich Erfolg und Nachhaltigkeit sicherstellen.

Es gibt zwei Hauptachsen, durch die sich der Wert von Design maximieren lässt. Design muss erstens eine enge, substantielle und authentische Beziehung mit den ausgeführten Unternehmenszielen haben. Zweitens muss es im Einklang mit dieser Beziehung verwaltet und umgesetzt werden. Designmanager können dies in unterschiedlichen Bereichen gewährleisten: Designstrategien, Designorganisation, Designprozesse und -werkzeuge und im übergreifenden Bereich Designkultur.

Beispiele aus der Praxis beleuchten diese unterschiedlichen Facetten in verschiedenen Industrien. Da die Herausforderungen an Designmanager jedoch größtenteils industrieunabhängig sind, lassen sie sich auf die Verpackungswirtschaft leicht übertragen.

## DESIGNSTRATEGIE:

### Aufbau einer Design DNA

Eine Industrieunternehmensgruppe mit 80 Firmen in 45 Ländern unterzieht sich einem großen Branding-

markenanalyse:  
Markenwerte

SCHÖNHEIT

etc.

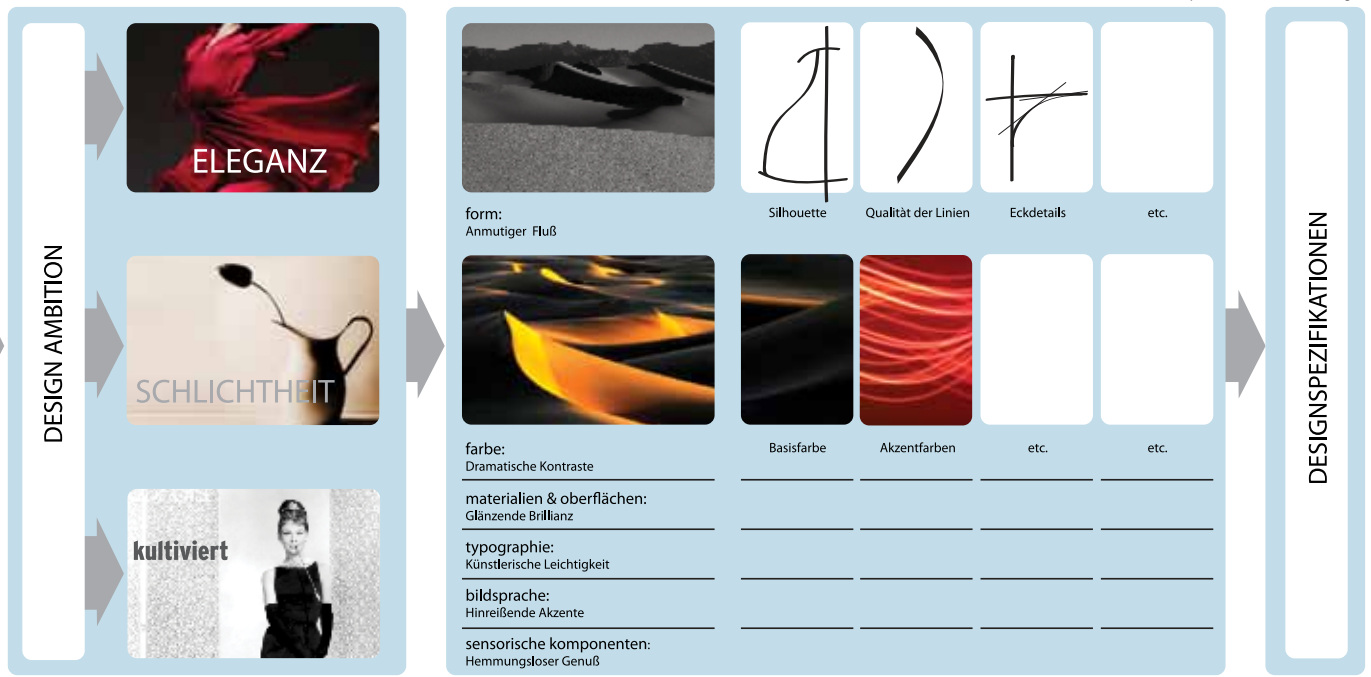
etc.

designfoundation:  
Designambition Designwerte

designsprache  
Designprinzipien für Komponenten

Designrichtlinien für Elemente

design guidelines  
Spezifikationen für Design



Beispiel für ein Schema zur Überleitung eines Markenwertes in den dazugehörigen Designwert und die entsprechenden Designprinzipien für die Komponenten Form, Farbe, Materialien, Typographie, Bildsprache und sensorische Komponenten

Programm, um seine Identität als Premiummarke zu stärken. Ziel ist es, eine einheitliche Designsprache für das gesamte Portfolio, das aus verschiedenen Industrieprodukten akquirierter Firmen besteht, zu entwickeln. Die Aufgabe des Designmanagers ist die Schaffung von Konsistenz bei Einhaltung eines möglichst geringen Kostenrahmens.

Ein konsistenter Markenauftritt trägt dazu bei, den Markenwert aufzubauen und die Markenloyalität durch eine höhere Wiedererkennbarkeit zu verbessern. Um ein konsistentes Kundenerlebnis zu schaffen, müssen alle Konsumenten-Berührungspunkte im Einklang sein. Dies bedeutet, dass jeder dieser Berührungspunkte eine eigene, einzigartige Geschichte vermittelt, die jedoch zu den anderen passen muss. Dies ist besonders wichtig für das Design von Produkt und Verpackung, denn sie stellen die direktesten greifbaren Berührungspunkte dar. Daher ist es unerlässlich, eine Design DNA aufzubauen. Sie übersetzt die Markenwerte in greifbare Design-Elemente für alle Berührungspunkte durch die Schaffung einer einheitlichen Designsprache.

Diese Designsprache muss aus der Markenstrategie abgeleitet werden und mit ihr im Einklang stehen. Dies geschieht

durch die Übersetzung der Markenwerte in Design relevante Begriffe, die sogenannten Designwerte. Sie bilden die Grundlage für alle weiteren Entwicklungen. Aus ihnen können die Designprinzipien abgeleitet werden, die auf Form, Farbe, Material und Oberfläche, Typographie, Bildsprache und sensorische Komponenten angewendet werden. Jede Komponente kann weiter spezifiziert werden in Design-Richtlinien für die Produktentwicklung oder auch Spezifikationen für die Produktion.

Um erfolgreich zu sein, muss eine Design-DNA:

- vollständig in den Entwicklungsprozess integriert sein, sowohl um Designer in der frühen Entwicklungsphase zu führen, als auch um den Ingenieuren beim Übersetzen des Designs in herstellbare Produkte oder Verpackungen zu helfen.
- im Einklang mit der Markenstrategie sein.
- während der Entwicklung geteilt, kommuniziert und genutzt werden.

#### **DESIGNORGANISATION: Die Zusammenarbeit verbessern**

Ein Konsumgüter-Produzent arbeitet seit Jahren auf operativer Ebene mit vie-

len externen Verpackungs-Designagenturen zusammen. Das Ziel ist, Design Qualität und Einheitlichkeit zwischen den verschiedenen nationalen Märkten zu moderaten Kosten zu sichern. Die Aufgabe des Designmanagers besteht darin, die Organisation von Design innerhalb des Unternehmens so effektiv wie möglich zu halten und eine angemessene Designkompetenz zu etablieren.

Egal ob Design als eine interne Funktion organisiert ist oder durch die Zusammenarbeit mit externen Agenturen entwickelt wird: Um Design effektiv zu managen, muss man über angemessene Designressourcen verfügen. Auch und gerade wer Design auslagert, muss intern über ausreichende Designmanagement-Kapazitäten verfügen. Sie müssen jederzeit in der Lage sein, endgültige Entscheidungen zu treffen.

Gerade wenn Marken- und Design-Konsistenz ein Ziel ist, sollte die Anzahl der Partner überschaubar sein. Das erhöht die Effizienz der Zusammenarbeit, weil die Abstimmungsarbeit mit der Zahl der Partner meist exponentiell steigt. Mit nur zwei bis drei wichtigen Partnern kann der Schwerpunkt der Projekte viel ganzheitlicher gesetzt werden, als wenn das Projekt mit vielen kleinen lokalen

Partnern abgewickelt wird.

Externe Partner hat man nicht in gleich engem Zugriff wie die eigenen Mitarbeiter. Daher ist eine klare unmissverständliche Kommunikation wichtig. Oft werden Agenturen nur mündlich in Besprechungen informiert, was zu vielen Missverständnissen und Fehlern führen kann. Ein gutes Designbriefing sollte immer gemeinsam durch das Unternehmen und die Designagentur schriftlich aufgestellt werden. Es beinhaltet den Projekthintergrund und alle Rahmenbedingungen und wird durch alle beteiligten Parteien unterzeichnet, um die Erwartungen festzuhalten. Das Designbriefing muss kontinuierlich abgeglichen und aktualisiert werden. Das Erstellen eines guten Designbriefs ist der erste Schritt zum Erfolg, die Schaffung eines formellen Briefingprozesses der zweite, und den Designbrief konsequent während des gesamten Entwicklungsprozesses zu nutzen, ist der dritte.

#### DESIGNPROZESSE: Für Designbewertung sorgen

Ein Pharma-Unternehmen mit Produktionsstätten auf der ganzen Welt sieht sich wachsender Konkurrenz gegenüber, da mehrere Patente ausgelaufen sind. Ziel ist es, die operative Alleinstellung des Unterneh-



Fotos: Park

**Um den Erfolg von Verpackungsdesign sicherzustellen, müssen alle Beteiligten nicht nur Inhalt, sondern auch die wichtigsten Stationen des Prozesses kennen.**

mens mit Hilfe von Design, Branding und Innovation zu erweitern. Die Aufgabe des Designmanagers ist es, dafür zu sorgen, dass Design als wichtiges Element des Gesamtproduktes gesehen wird. Das Design soll besser in den Entwicklungsprozess eingebunden und Entscheidungen darüber sollen bewusst getroffen werden.

Designentscheidungen werden oft subjektiv getroffen. Solche Entscheidungen sind nicht vergleichbar und begründbar. Ein Werkzeug

zur Designbewertung liefert ein Standard-Verfahren für alle Entscheider. Durch die Strukturierung des Entscheidungsprozesses und die Unterstützung mit Standard-Designbewertungsbögen werden die Entscheidungen vergleichbar und es ist sichergestellt, dass alle Beteiligten dieselben Kriterien beurteilen.

Der Bewertungsbogen und dessen Ziele müssen mit der Design DNA eng verbunden sein. Eine fest etablierte und klar artikulierte

#### INTERVIEW ZUM THEMA



## Sehen, fühlen, haben wollen

**Wenn dieses Bedürfnis im Kunden entsteht, dann hat das Design erfolgreich kommuniziert. Sabine Steiner, selbstständige Designerin, sprach mit uns über die Anforderungen, denen Verpackungsdesign heute gewachsen sein muss.**

*Sabine Steiner: „Ein gutes Produkt ist nur dann gut verpackt, wenn das Gesamtpaket stimmt.“*

**Weniger ist oftmals mehr – ansprechend soll die Verpackung sein, jedoch darf die Funktionalität dabei nicht außer Acht gelassen werden**



Fotos: Steiner, LWC Michelsen

Verpackungsdesign muss zum Gesamtauftritt des Unternehmens und der Produktlinie passen. Ist die Designverantwortung Ihrer Erfahrung nach zentral genug in den Unternehmen verankert? Bei etablierten Unternehmen ist dies sehr oft der Fall. Die Jahre des „Brandings“, des Schaffens einer Marke, haben Wirkung gezeigt. Meine Aufgabe dabei ist es, herauszufinden, wer mein Kunde ist und welche Vorstellungen er mitbringt. Das Designen einer Verpackung ist immer wieder eine kreative Herausforderung.

Neben dem Aussehen ist es wichtig, wie das Produkt als Ganzes wirkt. Gutes Design muss mit qualitativ hochwertigem Inhalt verschmelzen.

In welcher Hinsicht haben sich die Anforderungen an Verpackungsdesign in den letzten Jahren verändert?

Vor 10 Jahren ist der ökologische Zugang noch völlig missachtet worden. Damals suchte man nach aufwendigen Faltnungen, Lacken und Formen – Hauptsache immer ein bisschen mehr. Daran ist nicht mehr

zu denken. Reduktion im Sinne der Umwelt und des Verpackungswahnsinns heißt es heute.

Design soll Menschen zuerst emotional ansprechen. Wie ist das bei Verpackungen?

Industriedesign darf nie nur die emotionale Seite ansprechen. Das gilt ebenso für Verpackungen. Funktionelle Aspekte spielen für den Konsumenten eine wichtige Rolle. Meine Devise lautet: Weniger ist mehr. **ap**



*Design muss anhand objektivierbarer und nachvollziehbarer Kriterien bewertet werden.*

Designsprache beinhaltet eine Reihe von Design-Leitlinien für die Produktentwicklung und Designspezifikationen für die Übersetzung der Konzepte in die Praxis von der Entwicklung bis zur Herstellung. Dieselben Leitlinien müssen für die Bewertung von Design herangezogen werden.

Die Implementierung des Designentscheidungsprozesses wird helfen, Designentscheidungen viel bewusster, absichtlicher und expliziter zu treffen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn:

- der Zeitpunkt definiert ist, nach dem Design innerhalb des Entwicklungsprozesses nicht mehr verändert werden kann.
- es klar ist, wer die Verantwortung zum Abzeichnen von Design hat.
- es unerlässlich ist, dass diejenigen, die Design abzeichnen, eine angemessene Kompetenz zur Designbewertung haben oder zumindest von diesen Personen unterstützt werden.

## AUSBLICK

Da viele Unternehmen die Bedeutung von Design erkannt haben, wird sich der Druck auf gutes Designmanagement in der Branche erhöhen. Zudem werden Verbraucher zunehmend kritischer und fragen nach transparenten, umweltfreundlichen Produkten, Designs und Produktionsmethoden. Es ist die Aufgabe von Designern und Designmanagern, diese Anforderungen zu erfüllen. Dies bedeutet, wir müssen:

1. Komplexität zugunsten einfacher Lösungen reduzieren, die es dem Verbraucher ermöglichen, ihr Leben zu verbessern.
2. transparent denken und kommunizieren, um wahres Konsumentenvertrauen und -loyalität zu erhalten.
3. Handwerkskunst implementieren, um Herstellungsprozess und -verteilung zu zeigen und Authentizität zu schaffen.
4. rechenschaftspflichtig und glaubwürdig sein, um Respekt in der Gesellschaft und im Unternehmen zu erhalten. **ap**

<sup>1)</sup> Formgebung, Rat für (2010): "Die Schönheit des Mehrwertes." Report

<sup>2)</sup> Chiva, R. und Alegre, J. (2009): "Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management", The Journal of Product Innovation Management, 26: 424-440

# Saropack

Schrumpffolienspezialist Nr. 1

## Verpackt Ihre Produkte führend:

Vollautomatische Folienverpackungsmaschine  
**SAROPACKER «Universa»**



- Universeller Einsatz
- Äusserste Präzision
- Intelligente Technik
- Sicheres, störungsfreies Verpacken
- Höchste Flexibilität besonders bei wechselnden Packgutformaten
- Top Preis-/Leistungsverhältnis



Namhafte Referenzen aus den Bereichen: Verpackung, Logistik und Dienstleistungen / Metall, Kunststoff und Elektro / Druck und Papier / Food-Industrie und Distributors / Media, Office und Kommunikation / Bau und Holz / Textil und Wäscherei unterstreichen die einzigartige Effizienz der SAROPACKER Universa. Vorführung? Offerte? Anruf genügt.

**PLUS Folien + Zubehör**

Saropack Handels GmbH ■ IZ NÖ Süd ■ Strasse 2 ■ Obj. M06 ■ A-2355 Wiener Neudorf  
Telefon +43 2236 23 4 22 ■ Telefax +43 2236 26 9 65  
saropack@saropack.at ■ www.saropack.at