



DESIGN CENTER
BADEN-WÜRTTEMBERG

cross culture

NUTZEN
WERTE
KOOPERATION

/ FORUM FÜR MARKENFÜHRUNG
UND KOMMUNIKATION AUF
INTERNATIONALEN MÄRKTEN

cross culture 2018
FORUM FÜR MARKENFÜHRUNG UND KOMMUNIKATION
AUF INTERNATIONALEN MÄRKTEN

Drei Gesprächsforen zu den Meta-Themen **NUTZEN / WERTE / KOOPERATION** mit Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Lehre und NGOs präsentierte **cross culture** im Juni 2018. Das Spektrum reichte von digitalen Grassroots-Bewegungen in Afrika, über Konzepte für Schienenfahrzeuge weltweit bis zur Ausstattung von Multimillionärslofts in New York City. Eine »wilde Mischung«? So vielfältig und komplex wie die Welt und damit auch die Arbeit in Markenführung und Kommunikation ist. Oftmals führen unerwartete Zusammensetzungen zu neuen Lösungen und damit zu **cross culture** Innovation.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Entwicklungsabteilungen der Wirtschaft vergaben Bestnoten für das Forum 2018. Die vorliegende Veröffentlichung der Forumsbeiträge dokumentiert die Erfahrungen und Erkenntnisse der sieben Expertinnen und Experten mit Methoden und Instrumenten, um Nutzen zu generieren, Werte zu berücksichtigen und neue Formen der Kooperation zu praktizieren.

/ DER IMPULS: DIGITALISIERUNG ALS WELTWEITE CHANCE IM MITTELSTAND

Der Impuls am Beispiel von WIL0 SE führte alle drei Meta-Themen exemplarisch zusammen. Die alte Traditionsmarke mit den »unscheinbaren« Produkten, Wasserpumpen aller Größen, hat sich vom lokalen Spezialisten zum globalen Player mit einem kundennahen weltweiten Netzwerk entwickelt. Wie kann das gelingen? Über klare Werte, den klaren Fokus auf den Menschen, das klare Versprechen der Innovationsführerschaft für den Kunden, klare Strukturen, Ansprache und Wege auch bei der Digitalisierung der Marke. Die Antworten auf die Ausgangsfrage »Wie reagieren globale Markenführung und Digitalisierung miteinander?« lauten:

1. Kundenansprache muss sich nach Kulturkreisen richten.
2. Technologie kann Werte transportieren, sollte sie aber nicht verändern.

/ DAS KONZEPT: cross culture

Seit 2010 bietet das Design Center Baden-Württemberg Foren zum Verständnis und der Erschließung internationaler Märkte. Weltweit sind die Märkte im permanenten Wandel: ökonomische, soziale und ökologische Faktoren beeinflussen den Einzelnen und den jeweiligen Kulturkreis. Individuelle Wünsche, das kulturell geprägte Erleben und das jeweilige gesellschaftliche Wertesystem fließen in die Kommunikation zwischen Menschen, Marken und Unternehmen ein. Wie können sich Entwicklung, Gestaltung und Kommunikation auf unterschiedliche Kulturen einstellen, dabei den eigenen kulturellen Hintergrund berücksichtigen und Unternehmenskultur weiterentwickeln?

cross culture findet alle zwei Jahre statt, gibt Antworten und Impulse für Unternehmer und Fachleute aus Marketing, Markenkommunikation, Corporate Social Responsibility, Produktmanagement, Entwicklung, Vertrieb, Designmanagement, Industrie- und Kommunikationsdesign.



/ Inhalt

Im Gespräch	4
Teilnehmer*innen im Interview	22 / 44 / 66
Impressum	88

IMPULS 10

WIE REAGIERT GLOBALE MARKENFÜHRUNG MIT DIGITALISIERUNG?

Matthias Oetting
Group Vice President Brand Management
WILO SE

NUTZEN 24

KONSUMVERHALTEN UND ERWARTUNGEN 26

Positionierung und Markenführung deutscher und europäischer Marken im amerikanischen Markt

Roland de Fries
Hudson Vandam LLC

UNTERSCHIEDLICHE LÖSUNGSANSÄTZE FÜR INTERNATIONALE MOBILITÄTS-PROJEKTE 36

...alle Menschen sind nicht gleich...

Frank Schuster
Tricon AG

WERTE 46

ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT NEU DEFINIERT 48

Soziale Innovation durch Startups und Maker

Geraldine de Bastion
Global Innovation Gathering e.V.

CO-SPECULATIVE DESIGN – VON DER UTOPIE ZUR WERTEGEMEINSCHAFT 56

Vom Meer ins Museum

Julia Lohmann PhD
Aalto University Helsinki

KOOPERATION 68

MANAGING AND LEADING DESIGN 70

How to lead and manage departments of design and innovation in large organizations?

Frans Joziase
PARK Europe & Grow

KOOPERATIONEN AUF INTERNATIONALEN MÄRKTEN 80

Was leisten Messen im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung?

Matthias Pollmann
Koelnmesse GmbH

/ Im Gespräch

Katrin Schütz

Staatssekretärin Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau
Baden-Württemberg

Christiane Nicolaus

Direktorin Design Center Baden-Württemberg

Moderation

Iris Laubstein

laubstein design management

Viele der Themen von cross culture 2018 berühren große politische Herausforderungen. Wenn international über Marktzugänge, Handelsbilanzen, die Legitimation von unternehmerischem Handeln und die multinationale Zusammenarbeit zum Beispiel bei Klimaschutz und Armutsbekämpfung verhandelt und gestritten wird, spiegelt sich das mittel- und langfristig auch in der Arbeit im Design und in der Kommunikation wider. Die Expertinnen und Experten des Forums werden unter anderem über digitale Kommunikation, Mobilität, den US-Markt, Wertewandel und Paradigmenwechsel im Umgang mit Entwicklungsländern, Zusammenarbeit in multinationalen Teams und Kooperation zwischen Unternehmen auf dem globalen Markt eingehen.

Frau Staatssekretärin, welche Herausforderungen sehen Sie für die Wirtschaft in Baden-Württemberg?

Die Digitalisierung ist eine der größten Herausforderungen für unsere Wirtschaft, insbesondere für unsere kleinen und mittleren Unternehmen. Das Besondere ist, dass alle Branchen betroffen sind und viele davon vor ähnlichen Problemen stehen. Die Prozesse in Unternehmen haben sich schon heute grundlegend verändert. Deshalb hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau 2017 die Initiative Wirtschaft 4.0 ins Leben gerufen. Hier arbeiten alle Akteurinnen und Akteure daran, vor allem kleine und mittlere Unternehmen auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorzubereiten.

In der Initiative Wirtschaft 4.0 sind mittlerweile alle wichtigen Branchen vertreten – seit diesem Jahr auch die Kreativwirtschaft. Die Partner des Netzwerks Kreativwirtschaft entwickeln unter Federführung der Medien- und Filmgesellschaft GmbH bedarfsgerechte Lösungen. Dabei berücksichtigen sie stets die Vielfalt dieser Branche. Das ist besonders anspruchsvoll, da die Kreativwirtschaft insgesamt elf sehr unterschiedliche Teilmärkte umfasst, die bisher unterschiedlich intensiv von der Digitalisierung betroffen sind: Die Software-/Games-Industrie, die Werbe-, Film- und Musikwirtschaft liegen zusammen mit der Designwirtschaft derzeit an der Spitze der Entwicklung. Daher können sie wichtige Impulse für digitale Lösungen der anderen Teilmärkte der Kreativwirtschaft geben.

Frau Nicolaus, welche großen Herausforderungen spielen aus Ihrer Sicht in der internationalen Markenführung und Kommunikation neben der Digitalisierung aktuell eine herausragende Rolle?

Herausforderungen gibt es zahlreiche, herausragende sehe ich vor allem im Bereich von notwendigen Kompetenz-Erweiterungen, die sich aus der Arbeit auf dem internationalen Markt ergeben.

Hierzu nur zwei Beispiele:

Zum einen die kulturelle und soziale Kompetenz, um Empathie für die jeweilige Kultur zu entwickeln. Je nach Branche bestehen bereits innerhalb Europas ja schon beträchtliche Unterschiede in Bezug auf Bedarfe, Erwartungen und Anforderungen, sowohl an Produkte aber auch an Unternehmen und ihren sozialen Umgang mit internationalen Partnern. Gehen wir noch weiter und betrachten andere Kulturkreise, funktioniert eine Herleitung aus dem eigenen Markt nur sehr bedingt oder gar nicht mehr. Eine große Herausforderung für Unternehmen und Designbüros ist es meiner Meinung nach, Wege und Instrumente für das Erlangen von Informationen zu finden, die sie in die Lage versetzen, eine Marke durch ihr Wirken wirklich gezielt kulturspezifisch zu stärken.



Eine weitere Herausforderung sehe ich im Bereich der Kompetenz-Erweiterung im Sinne einer Management-Kompetenz. Wie auch unsere neue Publikation »Innovations-treiber Industriedesign – aus Baden-Württemberg!« belegt, werden Designbüros immer früher und vielseitiger in Unternehmensprozesse eingebunden. Diese Entwicklung ist nicht neu und sie kommt Designern von ihrem Selbstverständnis als Innovations-treiber sehr entgegen. Das Aufgabenfeld erweitert sich damit jedoch gleichzeitig, wird viel komplexer und verantwortungsvoller.

Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, wäre es sicherlich hilfreich, wenn Designer entsprechendes Wissen mitbringen, zum Beispiel im Bereich des Inno-vationsmanagements. Das muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass Designer nun zu Innovationsmanagern mutieren müssen, sondern dass sie die grundlegenden Instrumente beherrschen, die Denkweisen im Innovationsmanagement nachvollziehen können und innerhalb von Unternehmen auf Augenhöhe mit den entsprechenden Ansprechpartnern kommunizieren können. Diese Kompetenz halte ich für umso wichtiger, wenn eine solche Aufgabe für einen anderen Kulturkreis angefragt wird.

Frau Staatssekretärin, Deutschland ist Exportweltmeister, nicht zuletzt auch wegen der innovativen Unternehmen in Baden-Württemberg. Zunehmend finden ausländische Investoren Gefallen an erfolgreichen heimischen Unternehmen. Was für Chancen und Risiken bestehen aus Ihrer Sicht z. B. bei einer Übernahme durch chinesische Investoren?

Baden-Württemberg ist als Exportland auf den Freihandel, die internationale Arbeits-teilung und auch die Kapitalfreiheit angewiesen. Eine Beschränkung ausländischer Investitionen – gleichgültig, woher diese stammen – wäre kein zukunftsgerichteter Ansatz.

Aus meiner Sicht ist es auch wichtig, sich vor Augen zu halten, wie groß der Einfluss von chinesischen Unternehmen in Baden-Württemberg bereits ist: Nach den Recher-chen von Baden-Württemberg International gibt es 157 Unternehmen in Baden-Württemberg, die gesellschaftsrechtliche Anteile von chinesischen Investoren haben. In den Jahren 2015, 2016 und 2017 gab es nach unseren Erhebungen 16 Übernahmen durch chinesische Investoren. Nach unseren bisherigen Erfahrungen können sich solche Übernahmen durchaus positiv auf die betroffenen Unternehmen auswirken. Denn einigen davon wurde so aus der Insolvenz geholfen.

Umgekehrt besteht für die baden-württembergischen Unternehmen die Möglichkeit, den chinesischen Markt zu erschließen. Dabei ist auch eine Gleichbehandlung deut-scher Investitionen in andere Länder notwendig. Darauf muss die Bundesregierung mit aller Vehemenz hinweisen.

Frau Nicolaus, welches sind die Herausforderungen der Designwirtschaft als Partner ausländischer Kunden?

Es dreht sich alles um die Diskussion und das Verständnis von Werten. Nicht umsonst ist dieser Aspekt ja auch in unserem heutigen Forum ein Schwerpunkt, der wieder präsentiert und diskutiert werden wird. Das Verständnis und die Aufgabe von Designern, egal welcher Facette, ist es, Werte zu generieren und zu kommunizieren.

Die einflussreichste Herausforderung im Dialog mit ausländischen Partnern besteht für mich darin, kulturspezifische Wertevorstellungen erst einmal zu erfragen, zu hinter-fragen, zu verstehen und sie anschließend im Rahmen der eigenen Leistung wirksam umzusetzen. Das Verständnis für den Kunden ist ohnehin Basis jeder Gestaltungs-leistung, hier kommt noch das Verstehen der jeweiligen kulturellen Werte hinzu.

Aus dieser Wertediskussion ergibt sich alles andere: zum Beispiel eine Einschätzung für die Einstellung des Kunden zu Themen wie Nachhaltigkeit oder auch Kooperation. Wie wir beim letzten Forum erfahren konnten, haben in bestimmten Kulturkreisen Entscheidungen nur eine sehr kurze Halbwertszeit und werden von einem Tag auf den anderen über Bord geworfen oder man nimmt es nicht so ganz genau mit der Entlohnung. Auf der anderen Seite wird die Unterzeichnung des Auftrags zum offiziellen Event mit hochrangigen Vertretern aus Wirtschaft und Politik.

Das sind teils fremde Welten, in denen sich Designer plötzlich bewegen müssen, mit eigenen Regeln, aber auch mit Stolpersteinen, die viel Zeit und Energie benötigen – gerade bei neuen internationalen Partnerschaften. Designbüros müssen in diesen Fällen umso mehr darauf achten, dass Aufwand und Nutzen im gesunden Verhältnis stehen.

Genau deswegen gibt es die Veranstaltung **cross culture** – damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von den Erfahrungen unserer Expertinnen und Experten nutzen und den einen oder anderen Stolperstein umgehen können.

Frau Staatssekretärin, mit welchen konkreten Maßnahmen kann das Land Kreativwirtschaft unterstützen, wenn es um den Zugang zu neuen Märkten geht? Gibt es Unterstützung bei Beteiligungen auf Auslandsmessen oder bei der Kompetenzerweiterung für neue Märkte? Wie kann das Land bei eigenen Auslandsaktivitäten das Design aus Baden-Württemberg »mitnehmen«?

Unser Land repräsentiert weltweit alles, was einen High-Tech-Standort ausmacht: Innovative Unternehmen, herausragende Hochschulen, findige Forscher und ihre Institutionen sowie gut ausgebildete Menschen. Die Unterstützung von Kooperationsanbahnungen über Ländergrenzen hinweg war schon immer ein zentrales Anliegen der baden-württembergischen Wirtschaftspolitik. Dies umfasst natürlich auch die Auslandsaktivitäten des Designs aus Baden-Württemberg. Was im Jahr 1984 als »Exportstiftung Baden-Württemberg« begann, ist heute eine wegweisende Kombination der Wirtschafts- und Wissenschaftsförderung geworden: Baden-Württemberg International, das Kompetenzzentrum des Landes Baden-Württemberg zur Internationalisierung von Wirtschaft und Wissenschaft. Dieses Kompetenzzentrum, auch unter seiner Abkürzung »bw-i« bekannt, steht in- und ausländischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Hochschulen als zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um das Thema Internationalisierung zur Seite. Ging es früher darum, speziell die Mittelständler dabei zu unterstützen, neue Exportmärkte zu erschließen, stehen heute auch die Vermittlung von Kontakten zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und die weltweite Kooperationsanbahnung auf dem Programm.

Eröffnung **cross culture** 2018
Katrin Schütz,
Christiane
Nicolaus,
Iris Laubstein
(v.l.n.r.)



/ IMPULS

Wie reagiert globale Markenführung mit Digitalisierung?



Matthias Oetting
Group Vice President Brand Management WIL0 SE

Matthias Oetting verantwortet die strategische Markenführung, Unternehmenskommunikation und Marktforschung der Wilo Gruppe. Vor seinem Eintritt in den Dortmunder Konzern wirkte er mehrere Jahre in der Markenführung und Unternehmenskommunikation eines der weltweit führenden Medizintechnik-Konzerne. Sein Handwerkszeug lernte er neben dem Studium an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster im Journalismus und in mehreren international arbeitenden Kommunikationsagenturen – im klassischen wie im digitalen Bereich, zuletzt als Senior Consultant Marketing & Public Relations. Der Wahl-Münsteraner ist Mitglied im Bund Deutscher Pressesprecher und repräsentiert die WIL0 SE beim Rat für Formgebung.

→ www.wilo.com

Digitalisierung, Industrie 4.0 und Artificial Intelligence prägen wesentlich den Kommunikationsdiskurs, nicht nur deutschlandweit, sondern global. Wie lässt sich angesichts der Sturmflut an neuen Kanälen und veränderter Wahrnehmung im Alltag Markenbindung und –aufmerksamkeit realisieren – besonders vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kulturkreise?

Da analog und digital zwei Seiten der gleichen Wirklichkeit sind, diskutiert der Vortrag das Spannungsfeld von globaler Markenführung und Digitalisierung am Beispiel einer verjüngten Traditionsmarke im B2B-Bereich, die den Anspruch hat, der digitale Pionier ihrer Branche zu werden.



/ Herausforderungen globaler Markenführung

Die Definitionen von Marke unterscheiden sich bisweilen. Im Sinne der Markenführung wird Marke in diesem Beitrag verstanden als die Summe aller Vorstellungen, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft beziehungsweise beim Kunden hervorrufen soll. Das Ziel der Markenführung ist es, die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen des Wettbewerbs zu unterscheiden. Die Führung einer Marke meint konsequent die systematische Entwicklung einer Marke. Die globale Markenführung steht vor der Herausforderung, eine Marke systematisch so zu entwickeln, dass sie für die Bestands- wie für die Potenzialkunden in reifen wie in Wachstumsmärkten und vor dem Hintergrund unterschiedlichster Kulturkreise und je nach Produkt auch in verschiedenen Anwendungsfällen durchsetzbar ist. Dieser Anspruch ist erst einmal unabhängig von den zu verwendenden Kanälen. Dabei steht neben der anspruchsvollen Markentechnik, die dafür erforderlich ist, die Frage im Vordergrund, wie viel Standardisierung möglich ist. Sicherlich eignen sich bestimmte Produkte oder Dienstleistungen besser für eine globale Durchsetzung, da sie an weltweit einheitliche funktional-sachliche Bedürfnisse appellieren, beispielsweise Fernsehgeräte oder B2B-Produkte. Ähnliches gilt für Marken, die wie Modemarken an gleiche Lebensstile appellieren können sowie für Marken, die ihre Herkunft betonen (Country of Origin-Effekt). VW steht beispielsweise für deutsche Volkswagen »Made in Germany« oder Coca-Cola für den »American Way of Life« usw. Dennoch darf eine global hundertprozentig einheitliche Markenführung als Mythos bezeichnet werden. Vielmehr geht es heute um eine regionale Differenzierung als Spagat zwischen Standardisierung und Differenzierung (ESCH, 2018).

/ Die Marke Wilo – Pioneering for You

Den Grundstein für Wilo legte 1872 Caspar Ludwig Opländer mit der Gründung seiner Kupfer- und Messingwarenfabrik in Dortmund. Hier steht bis heute das Hauptquartier der Wilo Gruppe. Das einstige Familienunternehmen hat sich in den letzten 145 Jahren zum globalen Konzern entwickelt, mit einem Umsatz von 1,35 Milliarden Euro und 7.700 Mitarbeitern in über 60 Ländern. Bei solch einem Wachstum ist es umso wichtiger, Mitarbeitern, Kunden und Partnern den global agierenden Technologiespezialisten für Pumpensystemlösungen vorzustellen und gleichzeitig die Seele des Unternehmens zu bewahren. Dieser Aufgabe verschreibt sich die Markenführung von Wilo, deren sichtbarster Ausdruck neben dem Logo der Claim des Unternehmens ist: »Pioneering for You«.



Speziell in den letzten 90 Jahren haben wir unsere Marke auf Basis eines starken Produkt- und Dienstleistungsportfolios deutlich weiterentwickelt. Unser bis heute gepflegtes Erbe sind der Pioniergeist und die Innovationskraft sowie solide Werte und Prinzipien, die unsere Marke stärken und unser Handeln leiten. Im Zentrum unseres

Markenmodells steht das Trachten nach verbesserten Lebens- und Arbeitsumständen – für unsere Kunden, für unsere Partner und für unsere Mitarbeiter. Die Markenwerte »Passion for Technology«, »Ultimate Convenience« und »Virtuous Behaviour« ergänzen die Markenausrichtung von Wilo, eine Essenz aus 145 Jahren Unternehmensentwicklung. Belege dafür finden sich zahlreiche, beispielsweise bei der Entwicklung des ersten Umlaufbeschleunigers der Welt 1928 oder der ersten Hocheffizienzpumpe der Welt im Jahre 2001, die bis heute noch sämtliche Regularien europäischer Institutionen erfüllt. Eindrucksvoll sind jedoch auch Äußerungen von Zeitzeugen wie des Ehrenvorsitzenden des Wilo-Aufsichtsrats, Dr. Jochen Opländer. Der Enkel des Unternehmensgründers und Sohn von Ludwig Opländer, dem Erfinder des Umlaufbeschleunigers, weiß: »Der Antrieb meines Vaters in den 1920er Jahren war nicht, eine Zirkulationspumpe zu entwickeln, sondern die Lebensumstände der Menschen zu verbessern.« Diese Haltung geht einher mit grundlegenden Werten der Zusammenarbeit und der Unternehmensführung, die bis heute bei Wilo Bestand haben. Unser Handeln folgt den Leitlinien der Integrität, der Verantwortung, der Fairness und dem Respekt, damit jeder Mitarbeiter seine ganze Leidenschaft mit einbringen kann. Der Mensch steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Dies symbolisieren wir nicht zuletzt durch die stilisierte Person in der 2013 verjüngten Bildmarke unseres Unternehmens. »Pioneering for You« lautet unser klares Versprechen.



/ Wilo – Digitaler Pionier der Pumpenindustrie

Das Streben nach Pionierleistungen zum größtmöglichen Kundennutzen ist unser Erbe und unsere Zukunft. Die Welt verändert sich. Das hat sie schon immer getan, doch die Geschwindigkeit hat sich deutlich erhöht. Dem eigenen Pionieranspruch folgend, hat Wilo 2015 die digitale Transformation des Unternehmens eingeleitet. Unsere Digitalisierungsstrategie zielt dabei auf den größtmöglichen Kundennutzen. Die fünf Eckpunkte der Strategie werden von einem interdisziplinären und ressortübergreifenden Führungsteam im Auftrag des Vorstandsvorsitzenden und des CEO umgesetzt. Dies fördert die Kooperation und Kollaboration auf allen Ebenen und ist entscheidend für die notwendige Vernetzung sämtlicher Unternehmensbereiche. Alle Ebenen parallel zu betrachten und die Umsetzung simultan voranzutreiben ist ein Kraftakt, der sich mittel- und langfristig aber auszahlen wird. Die Eckpfeiler der Strategie sind »Prozesse«, »Kunden und Partner«, »Neue Lösungen«, »Menschen und Kultur« und »Daten«, die hier kurz erläutert werden. Unter »Prozesse« fallen bei Wilo nicht nur die Produktion, sondern sämtliche Geschäftsprozesse, inklusive der Supply Chain und

des Customer Relationship Managements. Unsere »Kunden und Partner« haben wir dabei nicht nur im Blick, sondern wir entwickeln partnerschaftlich Wege zur optimierten Kooperation. Gleichzeitig bildet der direkte Austausch eine gute Basis, »Neue Lösungen« anzubieten, also neue Produkte, neue Services, sogar vollkommen neue Geschäftsmodelle bieten sich durch die clevere Vernetzung unseres Systemangebotes an. Grundlegende Voraussetzungen für diese Entwicklung sind für Wilo die Eckpunkte »Menschen und Kultur« sowie »Daten«. Datensicherheit ist das oberste Gebot der Digitalisierung, weshalb wir unsere Geschäftsdaten auf eigenen Serverlandschaften hosten und selbst die Verantwortung dafür übernehmen. Entscheidend ist für uns aber, wie wir unsere Mitarbeiter im Zuge der digitalen Transformation nicht nur mitnehmen können, sondern wie wir sie bestmöglich beteiligen. Nur durch ihre aktive Partizipation auf diesem Wege wird sich mittelfristig eine Kultur materialisieren, die das Beste aus den vergangenen 145 Jahren Heritage beibehält und die neuen Wege und Möglichkeiten der Kollaboration bestmöglich ausschöpft und integriert.

/ Digitale Unternehmenskultur – eine Frage der Technik?

Laut einer 2017 veröffentlichten Studie der Unternehmensberatung »Deloitte« beklagen über 50% der deutschen Industrieunternehmen das Fehlen einer digitalen Unternehmenskultur. Dazu passt, dass 60% der deutschen mittelständischen Unternehmen die technischen Fragen als hauptsächliche Herausforderung der Digitalisierung sehen (Vivaldi Partners, 2017). Zudem fokussieren lediglich 9% der mittelständischen Unternehmen in Deutschland auf die Kundenzentrierung beziehungsweise die Kundenansprache. Der Fokus scheint sich also primär um Technologie zu drehen – die Herausforderung liegt jedoch tatsächlich wie beschrieben in der richtigen Kundenansprache. Entsprechend liegt diese Herausforderung bei der Integration der Digitalisierung in die Unternehmenskultur und ist damit eine zentrale Aufgabe der Markenführung. Denn wenn der Fokus, die Positionierung im Unternehmen nicht klar ist, wie sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese digitale Welle jemals reiten können?

Gleichzeitig ist unklar, wie viel Zeit für eine konsequente Vorbereitung noch bleibt, ehe Unternehmen spürbar ins Hintertreffen geraten. Es scheint schon fast zu spät zu sein, wenn man sich die Entwicklungen betrachtet, die das »Internet of Things« (IoT) global nimmt. Eine quantitative Betrachtung der Umsatzentwicklung zeigt Folgendes: Nach Deloitte-Prognosen wird der Gesamtmarkt für das IoT in Deutschland bereits 2020 ein Volumen von rund 50 Milliarden Euro erreichen. Insgesamt ist weltweit ein Anstieg der Umsätze in diesem Bereich zu sehen. Wurden global 2015 noch 217 Milliarden Euro im Bereich der IoT-Anwendungen umgesetzt, sind 2020 rund eine Billion in diesem Bereich zu erwarten (generiert durch IoT-Software, -Lösungen, -Werkzeuge, -Applikationen, -Service, -Support und -Wartung, inklusive RFID Radio Frequency Identification, NFC Near Field Communication und anderer Plattformen. Nicht enthalten sind Hardwaresysteme und Geräte, die für das IoT Setup benötigt werden).

Man könnte sagen, es ist gut, wenn man schnellstmöglich seine Hausaufgaben macht. Stammdatenpflege, Systemupdates usw. sind die technische Seite, die Prozesse und Mitarbeiter bei der gesamten Umstellung und Kundenfokussierung mitzunehmen sind die langfristigen und herausfordernden Aufgaben. Entsprechend müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mehr denn je gebraucht werden, nicht nur Systeme aufsetzen und warten – sondern ihre qualitativen Beiträge leisten, damit die Digitalisierung ihren quantitativen Beitrag leisten kann. Sehr prägnant hat dies

Torsten Dirks im Jahr 2015 als CEO von Telefonica Deutschland ausgedrückt: »Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, haben Sie einen scheiß digitalen Prozess.« Man kann es auch anders sagen: Wenn die Prozesse nicht automationsfähig sind, funktionieren sie in der Digitalisierung nicht. Und wenn die Prozesse keine agilen Szenarien enthalten, die von Menschen vorgedacht und kontrolliert werden, werden Kundenerwartungen nicht erfüllt, da die Automation einhergehen muss mit größtmöglicher Flexibilität.

/ Digitale Transformation und Markenführung bei Wilo

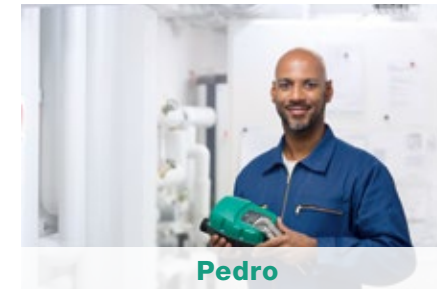
Um die Marke mit der Digitalisierung aufzuladen und dem Anspruch, der digitale Pionier der Pumpenindustrie zu werden, braucht es handfeste Beweise, also greifbare Proof Points. Ohne sie sind Markenversprechen reine Behauptungen. Für eine globale Marke mit einem breiten Produkt- und Dienstleistungs-Portfolio sowie angesichts der unterschiedlichen Fach-Zielgruppen genügt ein einzelnes Produkt oder eine Dienstleistung als Proof Point nicht, um diesen Anspruch der Markenführung global beim Kunden durchsetzen zu können. Die Aufgabe besteht darin, universelle Proof Points zu schaffen und zu identifizieren. Zudem gilt es, diese Proof Points zu transportieren, um eine regional globalisierte Ansprache zu schaffen, die den unterschiedlichen Kulturkreisen gerecht wird.

/ Regionale Ansprache. Gestatten: Kalle!

Zur regionalen Globalisierung ist die Kommunikation in Landessprache eine Grundvoraussetzung. In der globalen Markenführung ist es gleichwohl üblich, Wortmarken nicht zu übersetzen, um Konsistenz herzustellen. Die Kernaufgabe der Markenführung ist und bleibt jedoch die Differenzierung vom Wettbewerb. Um dies bestmöglich zu transportieren, regionalisiert Wilo auch international die Kundenansprache. Auf Basis von Fokusgruppen-Interviews und einer Customer Journey-Analyse der insgesamt neun Hauptkundengruppen definierte Wilo ein internationales Testimonial-Konzept, bei dem archetypische Vertreter der Hauptzielgruppen die Proof Points von Wilo transportieren. So entstanden beispielsweise in Deutschland der Installateur »Kalle« und der Fachplaner »Marc«. Die Installateure in Spanien und Südost-Asien heißen »Pedro« und »Louk«, während die Fachplanerinnen in Frankreich und Russland »Franca« und »Irina« verkörpern. Diesen klassischen Testimonial-/Persona-Ansatz, übertragen auf das B2B, transportiert Wilo direkt zum Kunden. Dank der klaren Customer Journey sind die digitalen Wege zum Kunden zielgerichtet und kurz. Mit der Strategie »One Web, one App, one Voice« wirkt Wilo zudem einer Zerfaserung seiner digitalen Aktivitäten entgegen. Anstelle zahlreicher Apps und Satelliten-Websites treten vereinigte Kanäle: eine Corporate Website, eine lokale Website pro Vertriebsmarkt, wenige zentrale Apps und das Kernstück: eine digitale Kundenschnittstelle, das Digital Customer Interface. Mit dieser konsistenten Digital-Kommunikation betritt Wilo eine neue Ära digitaler Self-Services und schafft gleichzeitig eine kontrollierte konsistente Kommunikation auf globaler Ebene. Wilo nutzt also die Vorteile der digitalen Kommunikationslandschaft, um die eigene Transformation zum digitalen Pionier glaubhaft zu transportieren.



Testimonials der Hauptkundengruppen in unterschiedlichen Ländern



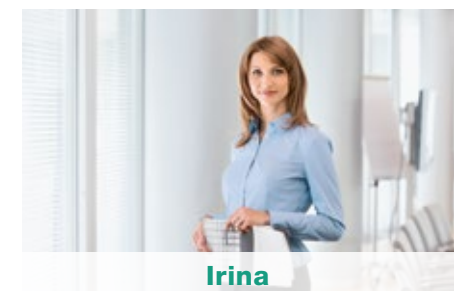
Pedro



Louk



Franca



Irina

/ Universelle Proof Points zum konzertierten Markenaufbau

Auf Basis der Markenpositionierung müssen nun universelle Proof Points definiert werden, um mittels der regionalisiert-globalen Kundenansprache per Omni-Channel transportiert zu werden. Um die erforderliche Relevanz und Bandbreite zu schaffen, wurden Proof Points auf Ebene des Corporate Brandings, des Product Brandings und des Employer Brandings geschaffen beziehungsweise identifiziert.

Corporate Branding

Mit der Entscheidung der digitalen Transformation von Wilo fiel auch die Entscheidung zum größten Investitionsprogramm der Unternehmensgeschichte. Sichtbarster Ausdruck dieser Entscheidung ist der vollständige Neubau des Unternehmenshauptquartiers. In Dortmund entstehen derzeit auf 120.000 Quadratmetern ein neuer Produktionskomplex und moderne Gebäude für Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Verwaltung. Wilo entwickelt im laufenden Betrieb einen High-End-Standort, der Maßstäbe in der Pumpenindustrie setzt. Die Grundsteinlegung für die in den Gesamtbau integrierte »Smart Factory« erfolgte am 24. Februar 2017. Die Aufnahme

Neubau Unternehmenshauptquartier Wilo Campus in Dortmund



Grundsteinlegung für die integrierte »Smart Factory«



der Produktion ist für 2020 geplant, bis dahin ist die Produktion in Leichtbauhallen ausgelagert, in denen auch die zukünftigen Produktionsabläufe geplant und getestet werden. Der moderne Standort soll die Blaupause werden für sämtliche Wilo-Produktionsstätten weltweit.

Product Branding

Nahezu parallel zur Grundsteinlegung der neuen »Smart Factory« in Dortmund präsentierte Wilo auf der Weltleitmesse ISH in Frankfurt 2017 die Wilo-Stratos MAX0, die erste Smart-Pumpe der Welt*: spielend leicht zu bedienen und mit höchster Konnektivität ausgestattet. Ihr einzigartiges Merkmal ist das große, gut lesbare Farbdisplay, das für alle Baureihen einheitlich ist. Kombiniert mit der grünen Knopf-Technologie bietet es intuitive Bedienbarkeit durch anwendungsgeführte Einstellung mit dem Set-up Guide. Die Botschaft »Wilo brings the future« untermauert erneut den Anspruch der Dortmunder an die Innovationsführerschaft der Branche, ganz im Sinne von »Pioneering for You«.

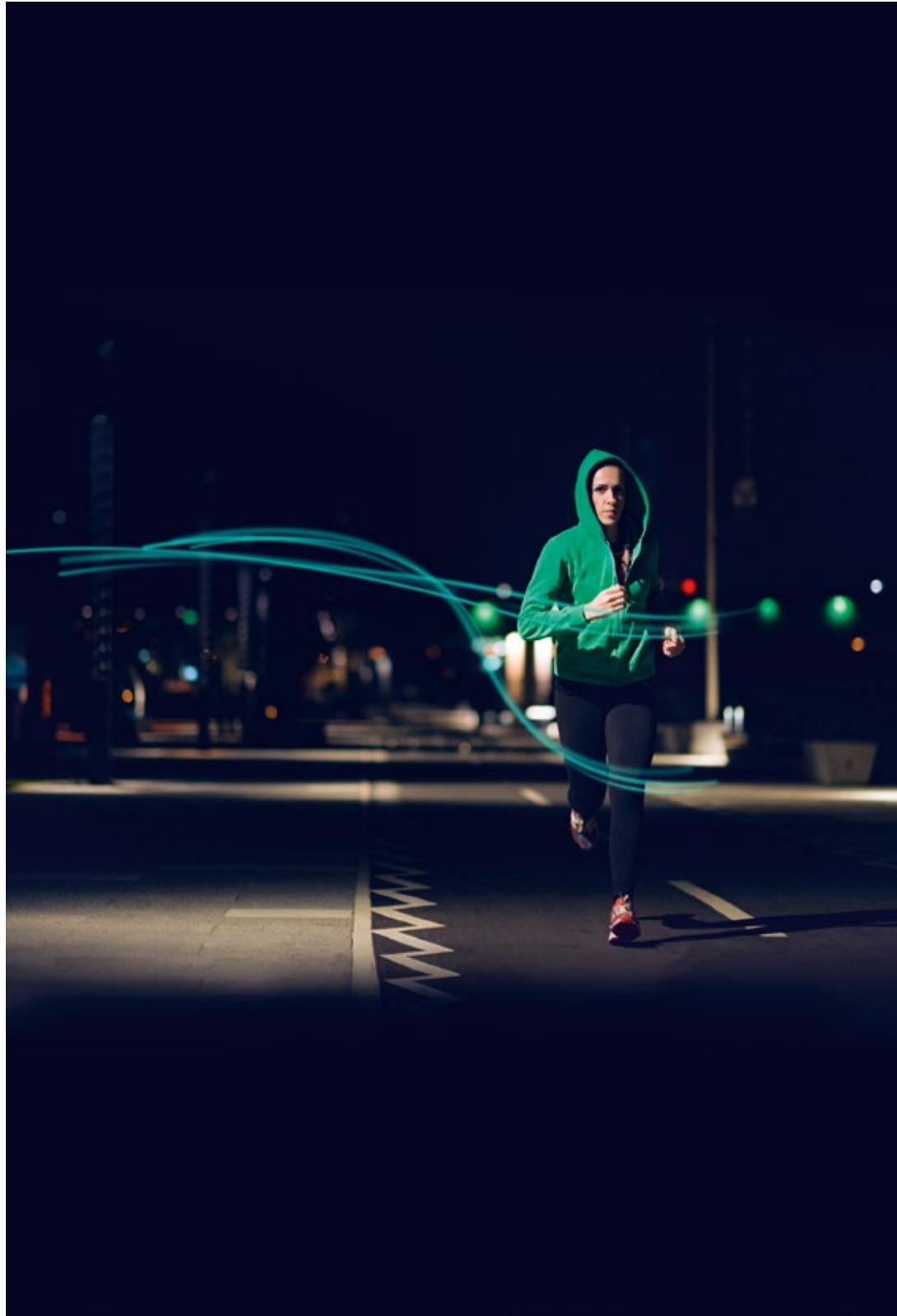
Employer Branding

Die Mitarbeiter sind das höchste Gut von Wilo und eine funktionierende, offene und konstruktive Unternehmenskultur ist der Treibstoff, der Pionierleistungen erst möglich macht. Dies vereint das Konzept »Keep it fluent«, das sich auf den Flow in der Arbeit ebenso bezieht wie auf das gute Miteinander und natürlich auf die Flüssigkeiten, die Wilo mit maßgeschneiderten Systemlösungen bewegt. Das Konzept hat den Anspruch, die Unternehmenskultur greifbar zu machen und mit der digitalen Transformation zu verweben, wobei die HR-Prozesse von Recruiting bis Retirement sukzessive konsequent danach ausgerichtet werden.



Wilo-Stratos MAX0

* »Unter einer Smart-Pumpe verstehen wir eine neue Kategorie von Pumpen, die weit über unsere Hocheffizienzpumpen oder Pumpen mit Pumpen-Intelligenz hinausgeht. Die Kombination aus neuester Sensorik und innovativen Regelungsfunktionen (z.B. Dynamic Adapt plus und Multi-Flow Adaptation), der bi-direktionalen Konnektivität (z.B. Bluetooth, integrierte Analogeingänge, binäre Ein- und Ausgänge, Schnittstelle zum Wilo Net), Aktualisierung durch Software-Updates sowie einer exzellenten Benutzerfreundlichkeit (z.B. dank Set-up Guide, Preview-Prinzip zur vorausschauenden Navigation und der bewährten Grüne-Knopf-Technologie) machen diese Pumpe zu einer Smart-Pumpe.«



/ Fazit

Wie reagieren globale Markenführung und Digitalisierung miteinander? Die Technik der globalen Markenführung muss sich grundsätzlich an den Möglichkeiten des Unternehmens- und Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsangebot und der damit verbundenen globalen Durchsetzbarkeit ausrichten. Individuelle Schwerpunkte zur Standardisierung wie einsprachige Wort- und Bildmarken sind dabei möglich. Zentral ist die regionale Globalisierung der Ansprache, wobei die Digitalisierung der Kommunikation hervorragende Dienste leisten kann. Herausfordernd ist hierbei insbesondere, dass die nach Kulturkreisen maßgeschneiderte Kundenansprache im Vordergrund steht und die technischen Lösungen nachrangig zweckdienlich gewählt werden. Um vor diesem Hintergrund eine Marke mit Digitalisierung aufzuladen, ist eine intelligent-vernetzte Auswahl spezifischer Kanäle allein aufgrund mangelnder Differenzierungsmöglichkeiten nicht ausreichend. Zur erforderlichen Abgrenzung und Durchdringung ist eine konsequente Ableitung aus dem Markenkern über die Unternehmenswerte hin zu universellen Proof Points unabdingbar. Eine andere, schwächere Beweisführung wird nicht die erforderliche Schlagkraft oder Glaubwürdigkeit erreichen, die notwendig ist, um international vor verschiedenen Zielgruppen in der Sturmflut an digitalen wie klassischen Kanälen und im Ringen um die Aufmerksamkeit relevanter Kundengruppen erfolgreich zu sein. Globale Markenführung und Digitalisierung reagieren mit der richtigen Gewichtung also sehr gut miteinander, solange die Technik nicht zum Selbstzweck wird und die eigene Marke, die Unternehmenskultur und die Kundenorientierung gewahrt bleiben. Oder anders gesagt: Technologie kann Werte äußerst effizient transportieren, sollte sie aber nicht verändern.

/ Literatur

»Strategie und Technik der Markenführung«

Esch, F. (2018), Vahlen

»Digital Factories«

Studie, PriceWaterhouseCoopers GmbH, 2017

»Überleben 2020: Der Mittelstand im Kampf um die digitale Kundenschnittstelle«

Studie, Vivaldi Partners Group, 2017

/ Teilnehmer*innen im Interview

Ruwen Kaminski

Leiter Corporate Brand und Design
bei der Festo AG & Co. KG in Esslingen am Neckar

→ www.festo.com

Herr Kaminski, Sie sind mit zwei Kollegen gekommen und nehmen zum zweiten Mal an cross culture teil. Was ist für Sie in diesem Jahr das wichtigste Thema?

Das stärkste Thema aus Unternehmenssicht ist sicherlich NUTZEN und die Verbindung aus Nutzen, Werten und Kooperation sehr attraktiv.

Festo ist ein international aufgestelltes Unternehmen, wann überlegen Sie in Ihrer täglichen Arbeit, für welchen Markt entwickeln wir gerade?

Wir können nicht von einem Markt sprechen, sondern sind in vielen Märkten unterwegs, besonders in den USA und in China, die Wachstumsmärkte für uns sind. Gerade das Thema der interkulturellen Begegnung und das Verständnis internationaler Kunden gehören für uns zu den Herausforderungen im Unternehmen.



Was werden Sie vom heutigen Tag mitnehmen, als Anregung, Idee, Blick, der eine neue Perspektive öffnete?

Was mich sehr inspiriert hat, war natürlich der Impulsvortrag, die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung! Ein Thema, das uns ebenfalls sehr, man könnte sagen fast mit jeder Pore, beschäftigt.

Dann nehme ich mit, dass wir Mitarbeiter ganz dringend in diese Prozesse einbeziehen müssen und dass wir ein klares Verständnis davon entwickeln müssen, was die Digitalisierung für das Unternehmen und den Kunden bringen soll!

ORIENTIERUNG AM KUNDEN IN UNTERSCHIEDLICHEN KULTUREN

Welche Rolle spielen Nutzerorientierung, Gestaltung und Akzeptanz auf diversen Märkten? Mobilitätskonzepte für die Zukunft sind weltweit gefragt: Welche Lösungen passen zu welcher Kultur?

/ Konsumverhalten und Erwartungen 26

Auf das Konsumverhalten amerikanischer Käufer und ihre Erwartungen geht **Roland de Fries** von **Hudson Vandam LLC** ein, der seit vielen Jahren deutsche und europäische Marken bei der Positionierung und Markenführung auf dem amerikanischen Markt begleitet.

/ Unterschiedliche Lösungsansätze für internationale Mobilitäts-Projekte 36

»Alle Menschen sind nicht gleich« folgert **Frank Schuster**, Vorstand **Tricon AG**, aus seiner langjährigen Erfahrung im weltweiten Schienenfahrzeugdesign.

/ NUTZEN

/ Konsumverhalten und Erwartungen

Positionierung und Markenführung deutscher und europäischer Marken im amerikanischen Markt



Roland de Fries
Designer und Branding Experte, Hudson Vandam LLC

Der diplomierte Kommunikationsdesigner und Branding Experte aus Stuttgart war in den 90er Jahren für Unternehmen wie Porsche, Breuninger und DekaBank selbstständig tätig, bevor er den Sprung in die USA wagte. In New York City arbeitete Roland de Fries zunächst als Design Director bei Ogilvy für Firmen wie IBM, Unilever und Bulgari, um schließlich mit der US-basierten Hudson Vandam LLC seine eigene Branding- und Designagentur zu gründen.

Die Kundenliste umfasst Blue Chips wie American Express, den französischen Flugzeugbauer Dassault Falcon Jet, das Fünf-Sterne Immobilienobjekt Time Warner Center sowie eine Reihe Lifestyle Marken: die deutschen Leicht Küchen, die österreichische Möbelmarke TEAM 7 und die italienische Luxusmarke Matteo Gennari. Hudson Vandam unterstützt speziell mittelständische Unternehmen bei Branding, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für einen erfolgreichen Eintritt in den amerikanischen Markt.

→ www.hudsonvandam.com

Deutsche und europäische Marken und Unternehmen bieten viele qualitativ hochwertige, gut gestaltete und innovative Produkte und Services für den amerikanischen Markt an. Das Marketing und die Markenpositionierung gehen allerdings allzu oft am amerikanischen Kunden vorbei. Amerikaner und Europäer sind sich in vielem sehr ähnlich, aber in manchem eben auch sehr unähnlich – z. B. im Konsumverhalten und in den Erwartungen an Produkte und Services. Sprache, Stilfragen und Kulturverständnis tun ihr übriges, leider manchmal mit verheerenden Folgen.

Der Forumsbeitrag zeigt das Spektrum der Risiken, aber auch der Chancen und bietet einen nützlichen Leitfaden speziell für mittelständische Hersteller beim erfolgreichen Eintritt (oder Wiedereintritt) in den attraktiven amerikanischen Markt.



/ Konsumverhalten und Erwartungen

Positionierung und Markenführung deutscher und europäischer Marken im amerikanischen Markt

Was bedeutet das Thema Nutzen in diesem Fall? Nutzen, das bedeutet konkret für den deutschen/europäischen Mittelständler auf dem Weg in die USA: Keine Geldverschwendung! Sinnvoller Umgang mit Kommunikation und Medien! Was tun, wenn dich (noch) keiner kennt? Und, langfristigen Geschäftserfolg sichern! Hierbei beziehe ich mich auf meine etwa zwanzigjährige Erfahrung in New York City und den USA. Als Designer und Branding Experte mit deutsch-europäischen Wurzeln habe ich so manchen Hersteller erstklassiger Produkte scheitern sehen, weil zu viele Mittel an falscher Stelle investiert wurden oder einfach nur weil das Bemühen oder das Verständnis fehlten, eingeübte deutsche Erfahrungen und Strategien beiseite zu legen zugunsten einer oftmals unkonventionelleren amerikanischen Herangehensweise.

Ich habe vier Thesen zusammengestellt, die unmittelbar dabei helfen sollen, Geldverschwendung zu vermeiden, den richtigen Ton zu treffen und die Kommunikation mit amerikanischen Zielgruppen zu optimieren sowie Unterschiede in der Mentalität zu verstehen und für den eigenen, gelungenen Einstieg und Erfolg im Markt zu nutzen. Dabei ist es nebensächlich, wie groß oder klein die Marke, oder auch wie groß das Marketing-/Werbudget beim Einstieg in den amerikanischen Markt ist.

Die vier Thesen lassen sich anhand des folgenden fiktiven Szenarios darstellen: Nehmen wir mal an, ein schwäbischer Polstermöbelhersteller beschließt einen Teil seiner Kollektion erstmalig in den USA zu vermarkten. Unser Hersteller ist ein mittelständisches Unternehmen, das sich seit Gründung vor fast 100 Jahren im Familienbesitz befindet und in verschiedenen europäischen Ländern, vor allem im deutschsprachigen Raum sehr gut über den Einzelhandel vertreten ist, über eine überdurchschnittlich hohe Markenerkennbarkeit verfügt und generell im hochpreisigen Premium Produktsegment vertreten ist. In den USA allerdings hat noch niemand von der Marke gehört und der Eintritt soll auf eigenen Beinen und unabhängig von bestehenden Laden- oder Handelsketten geschehen.

Nehmen wir außerdem an, dass unser Hersteller sich entscheidet in New York City ein Ladengeschäft im hippen (und sündhaft teuren) Chelsea anzumieten, mit einem ortsüblichen 5- oder 10-Jahres Mietvertrag. Damit der Erfolg sich schnell einstellt, werden binnen der ersten zwölf Monate sechs ganzseitige Anzeigen (zum Stückpreis von 107.000 US Dollar) in der Sonntagsbeilage der New York Times geschaltet. Auf diese Art erreicht unsere Premium-Möbelmarke die zahlungskräftige und gebildete Zielgruppe. Soweit alles bestens, oder?

Unser Beispiel ist leider nur halbwegs fiktiv, und das Schicksal unseres Premium Möblers steht unter keinem guten Stern: Niemand kennt die Marke, keiner kauft das Produkt und binnen kurzer Zeit ist man gezwungen, die Zelte abzubauen, die Mitarbeiter werden entlassen, der Mietvertrag wird trotz juristischem Nachspiel gebrochen... das teure Experiment ist gescheitert!

Dabei hätte die Unternehmung auch gut gehen können, sogar mit weniger Aufwand. Im Folgenden also meine vier Thesen, die erklären und aufzeigen, wie das Kunststück gelingen kann, wie kleine und feine deutsche oder europäische Premiummarken im Riesenmarkt USA auch als unbekannt Marken Fuß fassen können, schnell und ohne Millionen-Etat.

/ These 1

Auf teure (oder jegliche) Werbung verzichten.

Werbung, ob Anzeigen in Print Medien oder via Soziale Medien ist teuer und macht für den Einstieg im riesigen amerikanischen Markt, vor allem wenn Produkt oder Brand/Name nicht bekannt sind, keinen (oder sehr wenig) Sinn. Die vollseitige Anzeige in der Sonntagsbeilage der New York Times erreicht zwar eine traumhaft große Zielgruppe, gebildet, wohlhabend und bestens vertraut mit den feinen Dingen dieser Welt, allerdings kostet die einfache Schaltung USD 107.000!

Als Gegenbeispiel aus eigenem Haus kann ich zur Nachahmung empfehlen, das Produkt quasi huckepack an Aktivitäten bereits bestens etablierter Marken anzuhängen. In unserem Beispiel ist ein italienischer Edelmöbelhersteller (Familienbesitz, Küchen erreichen ohne Problem sechsstelligen Preise, Spitzenqualität in direkter Konkurrenz zu Poggenpohl, Bulthaup und Co., Kunden bislang ausschließlich in Europa, den Emiraten und in Fernost) völlig neu und komplett unbekannt am amerikanischen Markt.

In Kooperation mit zwei französischen Luxus-/Edelmarken wurde ein exklusives Abendessen inszeniert, bei dem eine handverlesene Gruppe von insgesamt 24 Gästen einer berühmten Chefköchin über die Schulter schauen durfte und danach gemeinsam die Spezialitäten degustieren konnte. Die Gäste durften noch vor der offiziellen Eröffnung auf Tuchfühlung mit den exklusiven Produkten der »unbekannten« italienischen Marke gehen, im Umfeld der exquisiten Inszenierung der französischen Luxusprodukte. Unter den Gästen: Chefredakteure der renommierten Fachzeitschriften für Lifestyle und Design, sowie die Crème de la Crème der New Yorker Design-Szene. Kostenpunkt: Unser Kunde trug lediglich einen niedrigen Betrag bei, während der Mammutaufwand von den anderen Partnern und Marken getragen wurde.

/ These 2

Vergiss das superschicke Ladengeschäft im hippen Viertel.

Oder: Lokalkolorit, richtig verstanden.

Amerikaner haben – mal ganz generell gesagt – eine kurze Aufmerksamkeitsspanne und wenig oder keine Geduld für die in Europa üblichen und beliebten Details (Autowerbung in den USA verzichtet zum Beispiel komplett auf Angaben wie Hubraum oder Leistung und fokussiert stattdessen komplett auf erlebte und gefühlte Emotionen und Status- oder Imageaspekte) und sind viel schneller dabei und offener, wenn es um die Fragen der Kosten geht. Gleichzeitig lieben und bewundern Amerikaner europäische Marken und den Status/Imageaspekt der hochwertigen deutschen/französischen/italienischen Produkte und sind gerne bereit, dafür deutlich mehr zu bezahlen als für vergleichbare einheimische Produkte (allen Straßzoll-Debatten zum Trotz wird das auch so bleiben).

Ladenflächen in den Zentren von New York City, Los Angeles, Boston, Miami, Dallas, Atlanta und Denver und vor allem in den hippen Stadtteilen (zum Beispiel SoHo, Chelsea oder Meatpacking District in Manhattan) sind meist mit langjährigen Mietverträgen verbunden, kosten ein Vermögen und sind unterm Strich nicht die beste Idee beim Einstieg in den Markt. Kollaborationen mit bereits etablierten Marken machen da weitaus mehr Sinn. In unserem Beispiel positionierten wir den US-Markeneintritt

eines oberösterreichischen Möbelherstellers, der bereits über mehrere Jahrzehnte in Europa etabliert ist und über eine solide Premium-Kollektion und einen erstklassigen Gesamtauftritt im Branding und Marketing verfügt. Die Marke und die Produkte sind allerdings am amerikanischen Markt noch weitgehend unbekannt, die Eröffnung des Flagship Store durch einen amerikanischen Manager vor Ort stellte also sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance zur Positionierung dar.

Die Eröffnung wurde deshalb nicht nur unter Teilnahme lokaler Medien, Designer, Architekten sowie unter Einbezug österreichischer Netzwerke und bestehender Kontakte bewerkstelligt, sondern zusätzlich mithilfe eines besonderen »Schmankerls«: Das Bläserensemble der Wiener Philharmoniker spielte nach der Pressekonferenz und während der abendlichen Eröffnung auf (die Wiener Philharmoniker sind jedes Jahr für ein Gastspiel an der Carnegie Hall, die Eröffnung unserer Möbelmarke wurde strategisch auf den freien Abend während der Gastspielwoche gelegt). Die Veranstaltung und besonders das dargebotene Lokalkolorit trugen sehr zum Erfolg und zur Positionierung bei.

Ein weiteres Beispiel der erfolgreichen Strategie zur Markteinführung derselben Marke ist die Nutzung des Messestandes auf dem Salone di Mobile in Mailand: Dort wurde der Stand für eine Veranstaltung des amerikanischen Küchen- und Bäderverbandes genutzt, mit speziellem Blick auf Nachwuchsdesigner und unter Teilnahme von über einem Dutzend amerikanischen Influencern. Nachfolgeveranstaltungen vor Ort in verschiedenen Großstädten (Seattle, Denver, New York City) im Herbst fungieren dann weiter als Multiplikatoren dieser sehr kostengünstigen und höchst effektiven Marketingstrategie.

/ These 3

Geschichten erzählen statt CI Programm.

Viele Amerikaner interessieren sich herzlich wenig dafür, wie eine Visitenkarte aussieht (vielfach werden gar keine Visitenkarten mehr ausgetauscht) oder ob die Produktbroschüre matt laminiert ist. Was zählt ist die Attitude, also die Art und Weise wie miteinander umgegangen und gesprochen wird, nicht so sehr das Wie und Was der Verpackung. Damit stelle ich nicht ästhetische Prinzipien visueller Kommunikation und Grundfesten guter Gestaltung infrage, der Ansatz meiner These liegt hier eher bei den Prioritäten: Das umfangreichste Corporate Design Programm ist steif, sinn- und zwecklos, wenn es in formalen Aspekten verhaftet bleibt und zur L'art pour L'art verkommt. Die beste Visitenkarte oder Website bewirkt wenig, wenn kulturelle und kommunikative Aspekte ignoriert werden, wie die folgenden Zeilen illustrieren:

»Storytelling to inspire us, to make us think differently about the world around us and to help us open our minds and hearts to others.« – Was sich hier wie die Präambel des Jahresberichts von Disney liest, ist tatsächlich eine Verlautbarung von Barack Obama, nicht etwa aus seiner Zeit im Weißen Haus, sondern jüngst im Mai 2018 geäußert, als die Obamas (Barack und Michelle) gemeinsam ihren Mehrjahresvertrag mit dem amerikanischen Streaming Service Netflix verkündeten.

Hier der weitere Wortlaut im Originaltext: »One of the simple joys of our time in public service was getting to meet so many fascinating people from all walks of life, and to help them share their experiences with a wider audience. That's why Michelle

and I are so excited to partner with Netflix. We hope to cultivate and curate the talented, inspiring, creative voices who are able to promote greater empathy and understanding between peoples and help them share their stories with the entire world.« Die Obamas verfügen bereits über eine sagenhaft große Gefolgschaft in den Sozialen Medien (etwa 150 Millionen auf Twitter und Instagram), Netflix hat über 100 Millionen Abonnenten weltweit.

Disney und Apple und auch andere amerikanische Spitzenmarken nutzen Storytelling. Steve Jobs bemerkte folgendes beim ersten Treffen mit Disney CEO Bob Eiger: »Händler sollten sich immer die eine Frage stellen, was wenn ein Ladengeschäft reden könnte? Was würde es den Besuchern erzählen wollen?« Die Apple Läden reflektieren das sehr gut, die gewählten Materialien, helle Hölzer und Glas gepaart mit der Art und Weise der Produktpräsentation lassen fast vergessen, dass es hier um den Verkauf technischer Produkte geht und sich nicht etwa um eine Galerie moderner Kunst oder einen Edel-Juwelier handelt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es der Mühe lohnt, die Kunst des Geschichtenerzählens und die damit verbundenen interkulturellen und interkommunikativen Aspekte in den USA zu beherzigen und für die eigene Markenkommunikation zu nutzen.

/ These 4

Cocooning ist tot. Es lebe Super-Cocooning.

Oder: Warum das Apple iPhone X, der Miele Kaffeefullautomat und die 22,5 Millionen-Dollar Wohnung zusammengehören.

Die Definition von Cocooning (It is a desire for a cozy, perfect environment far from the influences of a maddening world) ist erweiterbar um den Begriff des Super-Cocooning: In Zeiten von Trump, Artificial Intelligence und Facebook beschreibt er das Gefühl der Bürger, jedwede Kontrolle verloren zu haben, sowohl im Beruf als auch im unmittelbaren familiären und sozialen Umfeld und zunehmend auch im digitalen Leben (the deep, dark web, Identitätsverlust, digitale Shitstorms), gepaart mit dem Bedürfnis, in einer sicheren kleinen Glaskugelwelt zu leben, wie die Besucher im Science Fiction Spektakel Jurassic World.

Ergebnis ist die stark gestiegene Bereitschaft, Geld auszugeben, sowohl für das private Wohnumfeld (Beispiel: neue Küche) als auch das digitale Umfeld (Beispiel: Curved Smart TVs). Wer möchte schon mit alten Töpfen und Pfannen hantieren, wenn die neben dem iPhone X so schrecklich altmodisch daherkommen? Wir gönnen uns das »Multicolor Ambient-light Cabin Package« im neuen Mercedes (plus EUR 1.700) und den Einbaukaffeefullautomaten mit Nespresso-System für EUR 2.500 oder sogar die Hästens Matratze für 50.000 USD... Say Hello to the Future.

Soziologische, gesellschaftspolitische, ökologische und demographische Aspekte und Fragen mal ganz beiseite, genau hier, an der Schnittstelle von Kommerz, Gesellschaft und individuellen Empfindungen entstehen die Chancen der Positionierung, auch am amerikanischen Markt: Kleine und mittelgroße Hersteller können von den Erkenntnissen der Weltmarken Apple, Mercedes und Co. profitieren, da vergleichbare Prinzipien auch im kleinen Rahmen geltend gemacht werden können.

Kommen wir zurück auf unsere Ausgangsfrage: Wie verkauft man das 5.000 USD Sofa des unbekannt deutschen Polstermöbelherstellers in den USA, ohne Riesenerwerbubudget, ohne teures Ladengeschäft im hippen Meatpacking District und ohne Bekanntheitsgrad? Die kurze Antwort lautet: 292, 790, 1230. Die etwas längere Antwort ist weniger mysteriös und macht mehr Sinn: Der Premium Immobilienmakler Corcoran listete zum Zeitpunkt meines Forums 292 Eigentumswohnungen in Manhattan mit einem Verkaufspreis von über 50 Millionen Dollar! (790 sind es, wenn ich den Regler auf 2 Millionen USD herunterfahre, 1230 bei immerhin noch über 1 Mio. USD! ...508 Häuser über 2,5 Mio.USD stehen beim gleichen Makler auf den Hamptons zum Verkauf, 932 sind es für Palm Beach und Miami in Florida) und es handelt sich hierbei keineswegs um Ladenhüter! Es bedarf keiner großen Vorstellungskraft zu erkennen, dass es bei Wohnungs- und Hauskauf eine stark gesteigerte Bereitschaft gibt, viel in Ausstattung und Einrichtung (Küche, Bad, Interior, Accessoires, Kunst und so weiter) zu investieren.

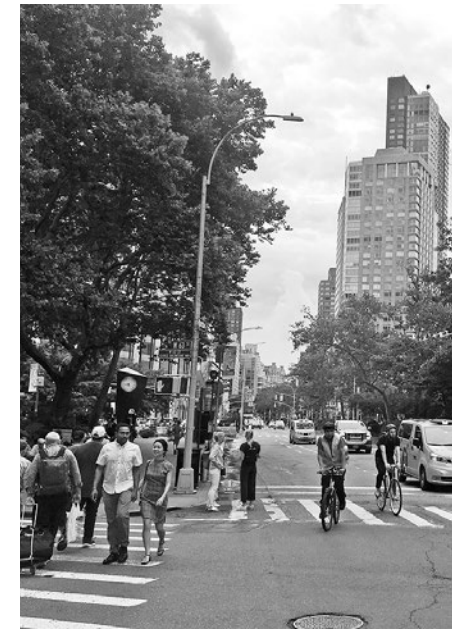
In unserem Praxisbeispiel haben wir aufgezeigt, wie die Ausstattung einer Musterwohnung (zum Beispiel im super-luxuriösen 15 Central Park West in Manhattan, die Liste der Anwohner reicht vom Goldman Sachs CEO bis zu Denzel Washington und Sting) mit sehr großen Erfolgchancen verbunden ist – selbst für die ansonsten unbekannt schwäbische Polstermöbelmarke – und ganz ohne Werbebudget oder teures Ladengeschäft! In Kombination mit dem Potential des enorm großen Marktes bieten sich hier für kleine und mittelgroße Hersteller gigantische Möglichkeiten, abseits konventioneller und breitgetretener Marketing-Pfade.

Wie viele wohlhabende Amerikaner beauftragen Interior Designer und Innenarchitekten, um die Bilderrahmen auf dem Kaminsims oder die Gartenmöbel am Pool zu arrangieren? Etwas, das in Europa komplett unbekannt ist und verpönt wäre, würde es denn überhaupt existieren. Der »typische« Amerikaner ist eben geneigt, die Ausstattung einer Musterwohnung als attraktiven und wohlgemeinten Gestaltungsvorschlag zu akzeptieren und es ist dann ein kurzer Weg von hier zum Verkaufsabschluss: »I love it and I want it just like that!«... Im Gegensatz zum europäischen und deutschen Sentiment, welches Vorgaben und Bemusterung des eigenen Wohnbereiches eher als Einmischung und Indoktrinierung empfindet, ist der Amerikaner geneigt Empfehlungen von Herstellern, Anbietern und Beratern Aufmerksamkeit zu schenken und sogar exakt zu folgen.

Dazu passt die Suche nach Sinn, Inhalt und Bedeutung: 9 von 10 Amerikanern glauben an Gott, allerdings oftmals im Sinne eines eher diffusen Verständnisses von Spiritualität und nicht unbedingt im strikten, religiös-orthodoxen Kirchenverständnis. In diesem Zusammenhang interessant ist der hohe Anteil der Amerikaner die Yoga, Meditation oder auch gesunde »Bio«-Ernährung praktizieren. Der Anteil von Yoga-Anhängern (organisiert und erfassbar über Vereine, lokale Gruppen oder in sozialen Medien) nimmt seit Jahren drastisch zu (Zuwachs seit 2008 etwa 30-40% in den Metropolen, mit circa 36 Millionen organisierten Anhängern ist Yoga ein gigantischer 16 Milliarden USD Markt). Es ist unschwer erkennbar, welche Potentiale und Marktchancen sich im Umfeld von Yoga, Ernährung, Fitness und sogar Spiritualität am amerikanischen Markt auftun, insbesondere auch für deutsche und europäische Hersteller hochwertiger Produkte, Marken und Services. Gepaart mit einer Offenheit für transparente und manchmal aus deutscher Sicht als unkonventionell empfundene Strategien, sind Positionierung, direkte Zielgruppenansprache und Markterfolg in den

USA auch ohne gigantische Investitionen oder Werbebudgets möglich. Ich hoffe, dass meine Thesen, Ausführungen und praktischen Beispiele dazu beitragen, dem jungen Start-Up wie auch dem bereits etablierten Mittelständler Denkanstöße und Ideen an die Hand zu geben und zum Sprung über den großen Teich motivieren.

Im Uhrzeigersinn:
Lincoln Center
und Metropolitan
Oper, Straßen-
szene, Eighth
Avenue Richtung
Midtown, the city
that never sleeps



Street Food neben
Trump Tower



Die Fotos zeigen Impressionen und alltägliche Straßenszenen in Uptown und Downtown Manhattan inklusive Lincoln Center mit Metropolitan Oper, Columbus Circle mit Time Warner Center, die sogenannte Billionaires Row am südlichen Rand des Central Park, das erwähnte super-exklusive 15 Central Park West, Broadway, Chelsea-Epicenter des weltweiten zeitgenössischen Kunsthandels sowie den super hippen Meatpacking District mit Google Ostküsten-HQ, Highline und dem Chelsea Market.



/ Unterschiedliche Lösungsansätze für internationale Mobilitätsprojekte

... alle Menschen sind nicht gleich...



Frank Schuster
Vorstand TRICON AG

1977–1980 Ausbildung zum Mechaniker Daimler-Benz, Stuttgart-Untertürkheim
1981–1982 Kunstakademie Stuttgart
1984–1988 Studium Industrial Design an der Fachhochschule Schwäbisch Gmünd mit Abschluss zum Dipl. Designer FH
1988–1990 Proform in Winnenden, angestellter Industriedesigner
1991–1996 BPR design, Abteilungsleiter der Designabteilung
seit 1996 Tricon AG in Kirchentellinsfurt bei Tübingen, Vorstand (zusammen mit Thomas König)
seit 2000 Vorsitz des Aufsichtsrats der Absicht AG, Stuttgart
seit 2013 VDB (Verband der Bahnindustrie in Deutschland), Sprecher des Exportausschusses der Mittelständischen Industrie

→ www.tricon-design.de

Diese Feststellung, dass alle Menschen nicht gleich sind, ist für die Gestaltung von internationalen, öffentlichen Mobilitätskonzepten eine wertvolle Orientierungshilfe. Betrachtet man z.B. ein Smartphone, so wird man feststellen, dass die uniforme Gestalt auf der ganzen Welt den Bedürfnissen der Nutzer gerecht wird. Auch das Automobil mit seinem individuellen Gebrauchswert, geprägt durch seine mehr oder weniger starke Marke, hat so Erfolg rund um den Globus.

Beim öffentlichen Verkehr ist das anders. Warum? Ein Aspekt ist auf jeden Fall, dass das Fahrzeug Bestandteil des öffentlichen Raums ist – so wie die Architektur. Im besten Fall ist es auch ein Zeichen, eine Ikone für einen urbanen oder regionalen Raum. Ein weiterer Ansatz ist, dass der Fahrgast ein Gefühl von »Wohnen auf Zeit« mit in diesen öffentlichen Raum transferiert. Und weil dies in unterschiedlichsten kulturellen Umgebungen passiert, sieht ein Streetcar in Calgary anders aus als eine Metro in Doha oder ein Reisezug in der Schweiz.



...alle Menschen sind nicht gleich... auch die Köpfe von Bahnen
im öffentlichen Raum zeigen individuelle Gesichter.

/ Unterschiedliche Lösungsansätze für internationale Mobilitätsprojekte

...alle Menschen sind nicht gleich...

TRICON beschäftigt sich mit der Gestaltung von Fahrzeugkonzepten für die öffentliche Mobilität. Da man der Meinung ist, dass Fahrzeuge ein Bestandteil des öffentlichen Raums sind und der öffentliche Raum je nach Ausprägung ein Spiegelbild der kulturellen Entwicklung einer Region ist, kann es keine uniforme Lösung hierfür geben. Basierend auf dem Firmenmotto »Design ist mehr als Gestaltung« hat mein Unternehmen eine interkulturelle Kompetenz entwickelt, um für diese Herausforderungen adäquate Lösungsansätze entwickeln zu können.

In mehr als 30 Jahren haben die Mitarbeiter von TRICON Fahrzeuge entwickelt, die auf drei verschiedenen Kontinenten in etlichen Metropolen von A wie Ankara über Calgary, Hong Kong, San Francisco bis hin zu Z wie Zürich ihren Einsatz finden. Jede Metropole, jede Region ist geprägt durch eine kulturelle Entwicklung, durch Architektur, aber vor allem durch Menschen. Und diese Menschen sind eben unterschiedlich. Das beginnt schon in regionalen Bereichen – ein Oberbayer genießt eine andere Küche als ein Franke – ein Sachse wird es schwer haben, einen Schwaben von der schwäbischen Alb zu verstehen. Ein Österreicher hat andere Lebensgewohnheiten als ein Franzose. Und ein Nordeuropäer hat einen anderen Tagesrhythmus als ein Südeuropäer. Mit Sicherheit hat eine Asiatin einen anderen Lebensplan als eine Nordamerikanerin...

Vor nicht zu langer Zeit haben die meisten dieser Menschen in ihrem klar definierten Raum gelebt. Vielleicht haben sie von anderen Lebensformen gehört, hatten aber bestimmt keine Vorstellung davon.

Heutzutage leben wir in einer globalen Welt, wir sind vernetzt und haben Zugriff auf die abgelegensten Regionen auf unserer Erde. Und so entsteht auch das Phänomen, dass man ähnliche, oder vielleicht sogar gleiche Dinge erstrebenswert findet. Egal wo man lebt auf dieser Erde.

In Amerika sehnt man sich nach dem gleichen neuen Mobiltelefon oder Auto wie in Europa oder Asien. Warum? Weil die Produkte auf der ganzen Welt mit den gleichen, erstrebenswerten Attributen beschrieben und präsentiert werden. Mit Markendesign. Oder sind wir nur »Opfer« von schlaun Marketingstrategen, die uniforme Produkte in astronomischen Stückzahlen herstellen und auf der ganzen Welt verkaufen wollen?...

Es mag sein, dass dies die richtige Vorgehensweise für viele Markenprodukte ist. Für die öffentliche Mobilität sehen wir das nicht so. Auch die Mobilität ist in gewisser Weise ein Produkt. Ein Produkt eines Landes, einer Region oder einer Stadt. Aber sie ist auch Bestandteil eines kulturellen Umfelds – geprägt nicht nur durch dessen Architektur. Vielmehr durch die Atmosphäre, die uns in diesem öffentlichen Raum begegnet. Und die ist, egal wo Sie sind, immer irgendwie anders...

Drei Beispiele sollen zeigen, wie man diesen unterschiedlichen Voraussetzungen gerecht werden kann:

/ Beispiel 1: Metro Doha

Für die Fußballweltmeisterschaft 2022 plant die Stadt Doha, eine neue Metro in Betrieb zu nehmen. Die erste Aufgabe war, für das Fahrzeugkonzept Schlüsselmerkmale zu entwickeln, die als Basis für ein schlüssiges Gestaltungskonzept dienen sollten. Hierbei spielten die Traditionen eine wesentliche Rolle: das »Nomadentum«, die Gastfreundschaft und nicht zuletzt die Verehrung des Falken. Natürlich sind auch die Menschen im Fokus einer allgemeinen Betrachtung, zumal sich zu einem Event wie einer Fußballweltmeisterschaft Menschen aus den unterschiedlichsten Kulturkreisen begegnen. Ebenso wichtig ist das Selbstverständnis der »Qatari« bezogen auf ihr modernes Leben und ihre Zukunft.

So wurden zur Orientierung für die Gestaltung unter anderem die Themen »Pearl«, »Oryx« und »Al Faras« beschrieben und definiert. Dem Emir Hamad bin Chalifa Al Thani gefiel der Bezug zum »Al Faras« so gut, dass dieser dann als Leitfaden für den gesamten Gestaltungsprozess diente.

Al Faras –
das Pferd



/ Beispiel 2: Streetcar Calgary

Gemeinsam mit Siemens USA haben wir uns bei einer Ausschreibung für das Projekt neue Streetcar-Generation für Calgary beworben. Wir konnten unseren Auftraggeber (Siemens) davon überzeugen, Calgary nicht ein Produkt von der »Stange« sondern eine »Calgary-Straßenbahn« anzubieten. Bei der Recherche rund um Calgary war neben vielen anderen Themen eines überragend: Calgary empfindet sich als heimliche Hauptstadt des Eishockey! So war die Motivation bei uns sehr groß, Merkmale rund um das Thema Eishockey aufzugreifen. Vor allem die Interpretation des Torwarthelms als Fahrzeugkopf stieß nicht zuletzt beim Bürgermeister von Calgary auf große Begeisterung. Auch die Einwohner stimmten bei einem Online-Voting für dieses Konzept. Letztendlich war diese Idee so überzeugend, dass die beiden anderen Konzepte, die auch ihren Reiz hatten, nie zur Diskussion standen.

/ Beispiel 3: RBS EMU S7 (Bern-Solothurn)

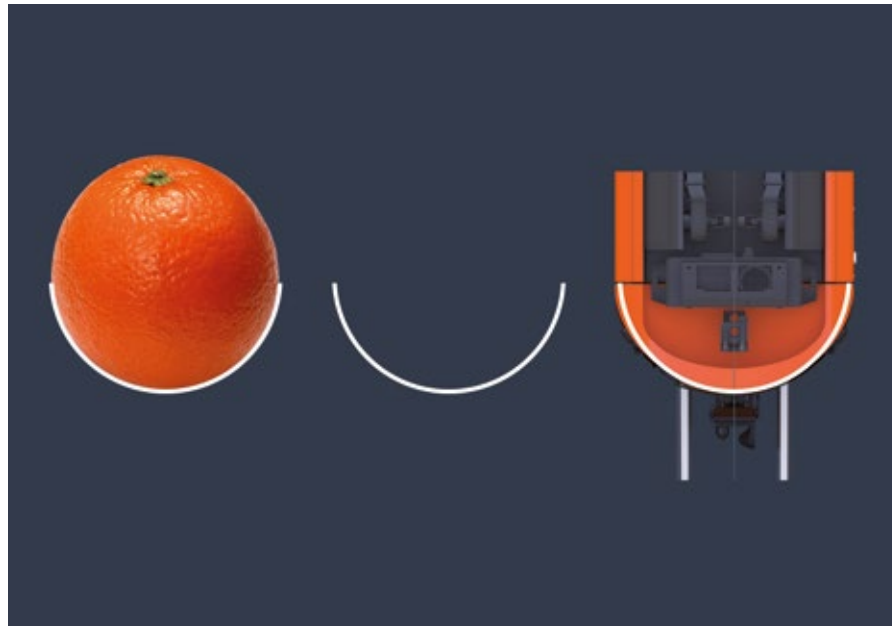
Für das »Bahnland« Schweiz ein Projekt bearbeiten zu dürfen, ist immer mit großer Motivation verbunden. Nicht zuletzt weil die Schweizer ihren öffentlichen Verkehr sehr schätzen und weil deshalb die Betreiber, um dieser Wertschätzung gerecht zu werden, großen Wert auf die Gestaltung ihrer Produkte legen.

Hierbei besteht die Herausforderung, der Ambivalenz zwischen Tradition und Moderne, wie sie in der Schweiz überaus ausgeprägt ist und auch gelebt wird, gerecht zu werden.

Schon die Tatsache, seinem Nahverkehrsprodukt einen liebevollen Spitznamen »s'-Mandarinli« zu geben, stellt für die Entwicklung nachfolgender Generationen eine große Herausforderung dar. Nun, wir haben uns dieser Herausforderung gestellt und haben unsere Auftraggeber genau mit dieser Interpretation überzeugt und begeistert.

Die äußere Gestalt ist die Symbiose aus dem Formenkanon eines Vorgängerfahrzeugs mit den Gestaltungsmerkmalen einer Mandarine: jede Ecke ist ein Radius...

Der Innenraum ist geprägt durch Hochwertigkeit, orthogonale Linien, die eine angenehme Strenge erzeugen sowie einer modernen Gesamt-Atmosphäre.



»s'-Mandarinli« -
die RBS EMU S7
für Bern-
Solothurn



Die aufgezeigten Beispiele stehen exemplarisch für alle Projekte, die wir für unterschiedlichste Städte, Regionen oder Länder im Bereich öffentliche Mobilität entwickeln durften und noch entwickeln werden – alle unterschiedlich!

Denn... alle Menschen sind nicht gleich...

/ Teilnehmer*innen im Interview

Yannick Lissanda

Produkt Designer bei Micro Mobility Systems
in Küsnacht LtD., Schweiz

→ www.micro-mobility.com

Yannick Lissanda, warum sind Sie zu cross culture gekommen?

Es ist sehr wichtig, sich immer und überall neue Inspiration zu holen. **cross culture** bedeutet für mich als Designer zu sehen, zu merken und zu fühlen wie sich andere Leute inspirieren lassen und Kulturen zusammenführen. Micro Mobility Systems profitiert letztendlich davon: von dem Hintergrund meiner afrikanischen Kultur und der Verbindung mit der europäischen Kultur.

In wie vielen Ländern ist Micro Mobility Systems präsent?

Micro Mobility ist in mehr als achtzig Ländern vertreten und deshalb ist es entscheidend, wie man heute schon gehört hat, die Menschen in den Märkten zu verstehen. Damit wir Produkte entwickeln und produzieren, die für die Kunden in den unterschiedlichen Ländern passen.



Bei über achtzig Ländern gibt es wahrscheinlich nicht mehr viele Länder, die Sie noch erschließen wollen?

Doch, zum Beispiel in Südamerika stehen wir noch vor Herausforderungen. Deswegen sind auch solche Veranstaltungen wie heute hilfreich.

Sie sind bereits zum zweiten Mal bei cross culture, was interessiert Sie am Programm 2018 besonders, auf welches Forum haben Sie sich fokussiert?

Heute hat mich bis jetzt »Soziale Innovation durch Startups und Maker« besonders angesprochen. Es ist wie eine neue Tür, ein neues Fenster, das sich öffnet. Man sieht eine andere Sicht, die bekommt man nicht so häufig und das ist ein großer Gewinn.

Das ist die Intention von cross culture, damit Cross Culture Innovation entstehen kann und von diesem Forum Impulse ausgehen, die auch für »klassische« Industrie-Unternehmen spannend sind.

WERTE WANDELN UND TEILEN

Was können globale Innovationsnetzwerke auf Grassroots-Ebene leisten? Wie verändern neue Technologien und Medien Kulturen? Kann die kreative Auseinandersetzung mit Naturmaterialien einen Wertewandel anstoßen?

/ Entwicklungszusammenarbeit neu definiert 48

Soziale Innovation durch Startups und Maker zu fördern ist der Ansatz von **Geraldine de Bastion** vom **Global Innovation Gathering**, der Plattform für soziale und technologische Innovation mit Partnern in Europa, Afrika, Asien und Amerika.

/ Co-Speculative Design – von der Utopie zur Wertegemeinschaft 56

Julia Lohmann PhD, Materialspezialistin und Professorin für Design an der **Aalto University Helsinki**, sondiert auf kritische Weise das Wertesystem, auf dem unsere Beziehung zu Flora und Fauna basiert.

/ WERTE

/ Entwicklungszusammenarbeit neu definiert

Soziale Innovation durch Startups und Maker



Geraldine de Bastion
Geschäftsführerin Global Innovation Gathering

Geraldine de Bastion ist Politologin und berät öffentliche Institutionen, Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen zum strategischen und innovativen Einsatz digitaler Technologien und neuer Medien. Sie ist Mitgründerin der Konnektiv Kollektiv GmbH – eine Agentur an der Schnittstelle von Technologie, Zusammenarbeit und sozialer Entwicklung, sowie Gründerin des Global Innovation Gathering – einem globalen Netzwerk für digitale, soziale Innovation. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind digitale Transformation und internationale Zusammenarbeit, Innovationen und Startups. Sie arbeitet außerdem mit Bloggern und Aktivisten zum Thema Internetfreiheit und Menschenrechte im digitalen Raum. Für die re:publica, Europas größter Konferenz zum Thema Internet und Gesellschaft, ist sie seit 2012 Teil des Kuratorinnen-Teams und moderiert und kuratiert neben der re:publica regelmäßig Veranstaltungen im Bereich Politik und Digitalisierung.

→ www.globalinnovationgathering.org

Vom selbstschnürenden, datensammelnden Schuh bis zur sich von alleine umrührenden Kaffeetasse: täglich kommen neue »innovative« Konsumprodukte auf den Markt, während gleichzeitig Hunger, Klimawandel und Korruption das Leben von Menschen bedrohen. Wie können wir alle die vielfältigen Möglichkeiten, die heute existieren, nutzen, um neue Soft- und Hardwarelösungen zu schaffen, die die Welt und das Leben von Menschen verbessern? Diese Frage stellen sich die Mitglieder des Global Innovation Gathering.



/ Entwicklungszusammenarbeit neu definiert

Warum klassische Entwicklungszusammenarbeit im Bereich »Digitale Innovation« nicht funktioniert

Entwicklungszusammenarbeit findet meist zwischen Regierungsinstitutionen und im Rahmen von Kooperationen mit großen Firmen und anderen etablierten großen Organisationen statt. Innovation, sie entsteht an anderen Orten: neue Ansätze und Technologien zur Lösung von Entwicklungsproblemen, wie Gesundheitsversorgung, Lehrmittelausstattung, Zugang zu Strom und sauberer Energie oder Verkehrssicherheit entstehen in Hubs, Makerspaces, Startups und anderen lokalen Initiativen.

Digitale Innovation gibt es heute überall auf der Welt. Kenia ist beispielsweise Vorreiter im Bereich mobiler Zahlungssysteme: Alles kann per Handy bezahlt werden. Die SIM Karten basierte App mPESA macht nicht nur den bargeldlosen Einkauf, sondern auch den digitalen Geldtransfer möglich, vor allem für die Millionen Menschen in Kenia, die kein Bankkonto und somit keinen Zugang zu Bankdienstleistungen haben. Außerdem ist es sicherer, Geld mit der passwortgeschützten Handy-App zu transferieren, statt viel Bargeld bei sich zu tragen. In Ghana gibt es ein papierloses Krankenhaus, das mit einem Blockchain-Startup kooperiert, um Patientenakten zu digitalisieren. Schon heute werden Patienten direkt bei der Aufnahme registriert, der Arzt gibt seine Befunde ein und die Rezepte werden direkt an die passende Apotheke geschickt. Von den innovationsfreundlichen Regulierungen in Ruanda profitiert nicht nur das Drohnen-Unternehmen KCC, welches Bauern mit Agrardaten und die Stadtbehörden mit detaillierten Luftaufnahmen versorgt.

Es besteht demnach, was digitale Innovationskraft angeht, keine klassische Trennung mehr zwischen Entwicklungsländern und Industrienationen. In vielen Ländern Afrikas steht Digitalisierung viel weiter oben auf der politischen Agenda als in Deutschland. Viele afrikanische Länder fokussieren mehr Regierungskapazitäten auf das große Thema Digitalisierung und zeigen großes Interesse und Investitionsbereitschaft für den Ausbau von digitaler Infrastruktur. Der klassische Ansatz des Technologietransfers funktioniert nicht mehr.

Innovative Ansätze zum Einsatz digitaler Technologien braucht es in allen Bereichen, die für die Entwicklungszusammenarbeit relevant sind. Daher stellt sich die Frage, wie durch neue Formen der Kooperation zwischen staatlichen Institutionen, Kreativwirtschaft und Zivilgesellschaften (z.B. in Afrika) nachhaltige Entwicklung gefördert wird. Diese neuen Formen der Kooperation setzen zum Beispiel auf Erfahrungsaustausch statt auf Transfer, auf Kollaboration, Co-Design Prozesse und lokale Adaption statt auf die Übernahme existierender Produkte und Dienstleistungen aus Industrienationen.

Neue Formen der Kooperation

Natürlich bestehen Startup- und Maker-Szenen nicht nur aus Weltrettern. Während bei uns das Klischee des 3D-gedruckten Plastikschrotts der Maker-Szene anhängt und Messen vor allem bastelfreudige Familien anziehen, fördert der Zugang zu Orten wie Makerspaces in vielen Ländern der Welt, in denen es an industriellen Prototyp- und Produktionseinrichtungen mangelt, auch den Zugang zu neuen, digitalen Fertigungstechnologien. In Makerspaces entstehen so ganz neue Lösungen und Geschäftsideen. Zu Projekten in Kenia zählen etwa 3D-gedruckte Kieferknochen zum

Modellieren von Prothesen oder für das Simulieren von Operationen, der 3D-Druck von Teilen zur Reparatur von Maschinen in Krankenhäusern, oder der Druck von Mikroskopen dank offener, im Internet verfügbarer Baupläne. Eine Vielzahl von Gründerinnen und Gründern in Entwicklungsländern haben nicht den Zugang zu Investitionsmitteln, die Startups in anderen Regionen genießen. Daher bauen viele ihr Unternehmen nicht mit der Ausrichtung auf externe Investoren auf, sondern beziehen ihre Zielgruppe, ihre Nutzer aktiv mit ein. Das Ziel ist es nicht, einen schnellen »Exit« durch den Verkauf ihres Unternehmens zu erzielen, sondern stattdessen einen positiven Effekt auf ihre Community und damit die regionale Gesellschaft zu haben. Wohingegen mittlerweile vielen Startups, die nach dem Silicon Valley Model arbeiten, vorgeworfen wird, dass sie Arbeitsplätze eher vernichten als schaffen, gehört für viele Gründerinnen und Gründer in Entwicklungsländern auch die Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen zu ihren Zielen.



/ GIG: Globales Netzwerk – Grassroots Ebene

Beispiel für soziale Innovation und neue Kooperationsformen ist das Global Innovation Gathering (GIG), ein Netzwerk aus Hubs, Makern und Innovatoren aus aller Welt, das gemeinsam für eine neue Form der internationalen Zusammenarbeit und nachhaltige, soziale Technologienentwicklung steht. Die Mitglieder des Netzwerks engagieren sich dafür, dass in ihren Ländern angepasste, relevante Technologien entwickelt statt Einheitslösungen importiert werden.

GIG begann als eine Gruppe von etwa 30 Menschen aus aller Welt, die sich bei einer Veranstaltung in Berlin, der re:publica 2013 zusammenfanden, und beschlossen in Kontakt zu bleiben. So entstand online die erste GIG Community mit einer Mailingliste und einer Facebook Gruppe. Die Community entwickelte sich zu einem aktiven Netzwerk und nahm seither die jährlich stattfindende re:publica Konferenz als Anlass für ihre Jahrestreffen. Jeden Mai kommen im Rahmen der re:publica neue und alte Mitglieder des GIG Netzwerks zusammen, 2018 waren es 85 Teilnehmer. GIG ist seit Februar 2016 ein eingetragener Verein mit einem internationalen Steuerungsgremium, einer Fest- und einer Teilzeitangestellten und unterschiedlichen, von Partnern wie der EU, der Open Society Foundation oder Mozilla Foundation finanzierten Projekten. GIG versteht sich als enge Community, die sich gegenseitig in ihrer Arbeit unterstützt, Wissen austauscht und gemeinsam neue Ideen entwickelt.

Die Mitglieder bestärken sich gegenseitig und setzen sich gemeinsam für ihr Ziele ein: »We believe in active citizenship, in doing instead of waiting and in development through grassroot initiatives.« heißt es in den Statuten des Vereins.

Konstituierende Elemente vom Global Innovation Gathering sind:

- › Global: Der internationale Austausch zwischen unterschiedlichen Kulturen
- › Innovation: Das Interesse an neuen, offenen Technologien, Strukturen und Ansätzen
- › Gathering: Die persönliche Begegnung, natürlich begleitet vom digitalen Austausch, das Zusammentreffen und Austauschen von Erfahrungen und Ideen

Zu den von den Mitgliedern des Netzwerks in einem offenen Prozess definierten Werten des Netzwerks gehören: Offenheit, soziales Handeln, Zusammenarbeit, Neugier und Nachhaltigkeit. GIG ist eine Community, die ganzjährig unabhängig von Moderation und Netzwerkkoordination kommuniziert und Wissen austauscht, zum Beispiel über interne Chat Kanäle.

Wie kann Austausch innerhalb einer Community über geografische, kulturelle und sprachliche Grenzen hinweg organisiert und kollaborative Prozesse gestaltet werden? Die Mitglieder kommen aus über 40 Ländern. Sie bauen zum Beispiel Makerspaces im Irak auf, leisten Nothilfe mit DIY-Lösungen in Nepal und Syrien, und verändern Lernmethoden an Schulen in Brasilien. Unter ihnen ist unter anderem die Organisation Field Ready. Field Ready leistet seit Jahren wichtige Nothilfe in Katastrophengebieten, indem sie 3D-gedruckte Produkte herstellt. So zum Beispiel in Haiti, wo es nach dem Erdbeben 2010 keine Nabelschnurklammern gab – Field Ready versorgte lokale Kliniken mit ihren selbstgemachten.

→ www.fieldready.org

Die Maker Bewegung und kollaboratives Design

Field Ready ist Teil eines Kollektivs, welches vor ein paar Jahren die Initiative MakerNet gründete. MakerNet hat zum Ziel, lokale Produktion zu fördern und Liefer- und Wertschöpfungsketten zu optimieren, indem sie Menschen oder Organisationen, die Lösungen brauchen, mit Makern und lokalen Herstellern verbinden. Im Pilotprojekt in Kenia arbeitete MakerNet eng mit dem kenianischen Maker Michael Gathogo zusammen. Zu Beginn der Pilotphase von MakerNet hat Michael lokale Krankenhäuser und Gesundheitsexperten mit Makern aus Kenia wie dem Team von AB3D (→ www.ab3d.co.ke) zusammengebracht, um ihre Hardware-Bedürfnisse zu analysieren. Die Krankenhäuser lieferten die Bedarfsfälle, meist Maschinen, an denen bestimmte Bauteile kaputt waren – ein für Michael einfach zu lösendes Problem mit weitreichenden Konsequenzen, denn die dringend benötigten Maschinen funktionierten ohne Ersatzteile nicht mehr. Die Maker entwickelten durch »reverse engineering« Ersatzteile für die Maschinen. So wurde zum Beispiel ein kaputtes Sauerstoffmessgerät im Saint Patrick's Hospital repariert. Eine Verbindungsschraube war kaputt. Ein neues Gerät hätte ca. \$550 gekostet. Die Reparatur, Design und 3D-Druck der neuen Schraube haben ca. \$40 gekostet. Ebenso wurden neue Verbindungsschläuche für kaputte Sauganlagen für die Maria Maternity Clinic and Nursing Home in Kayole, Kenia produziert: die aus Harz gedruckten Schläuche kosteten ca. \$50 statt \$350 für eine neue Anlage.

Ein weiteres Projekt war die Entwicklung von Fetoskopen, die benutzt werden, um den Herzschlag eines Babys im Mutterleib zu hören. Im MakerNet Projekt wurden Prototypen 3D-gedruckt, aber statt die fertigen Produkte 3D zu drucken, beauftragten

sie einen lokalen Schreiner. Die Kliniken, welche die neuen Fetoskope aus Holz testeten, gaben positives Feedback: Sie funktionieren besser als die aus Plastik. Der Prozess, den MakerNet entwickelt hat, ist einfach aber effektiv: Ein 3D-gedruckter Prototyp wird getestet, dann lokal mit lokalen Materialien und von lokalen Lieferanten günstig aber qualitativ hochwertig hergestellt: Ein günstiges Produkt mit einer kurzen Wertschöpfungskette. Und durch die Kürzung der Wertschöpfungskette schafft MakerNet neue Geschäftsmöglichkeiten für Maker wie Michael Gathogo oder AB3D.
→ www.makernet.global

Die Rolle offener Technologien

Die Arbeit von MakerNet ist nur eines von vielen Beispielen für die Nutzung offener Technologien und digitaler Fertigungstechniken, um Innovation in sozialen Sektoren zu gestalten. Derzeit führt GIG gemeinsam mit einem Konsortium aus führenden europäischen Makerspaces wie der Waag Society, dem Fab Lab Berlin und Open Dot Milan das EU-finanzierte Projekt Made4You durch, das die Herstellung offener, personalisierter medizinischer Lösungen für Menschen voranbringen will. Diese Lösungen werden in einer eigenen offenen Datenbank im Internet geteilt, sodass sie weltweit zum Nachbau, zur Verbesserung und zur lokalen Anpassung verfügbar sind.
→ www.careables.org

Open Source Technologien spielen nicht nur für Careables eine wichtige Rolle bei der Verbreitung und Anpassung innovativer Lösungen. Ein Beispiel ist das 3D-gedruckte Mikroskop, entwickelt vom US-basierten Forschungsinstitut MIT. Das offene Hardwareprojekt wird zur medizinischen Diagnose eingesetzt und heute bereits zum Beispiel in Kenia von AB3D und im Makerspace Gearbox (→ www.gearbox.co.ke) gedruckt und in veterinären Einrichtungen und Krankenhäusern eingesetzt. Angeblich produzieren die Mikroskope bessere Ergebnisse als die kommerziell verfügbaren Produkte.

Die Rolle der Politik

Startups, Hubs und DIY-Initiativen können wichtige Alternativen und Ergänzungen zu etablierten Systemen wie zum Beispiel der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit bilden. Damit diese neuen Akteure und die von ihnen entwickelten Technologien ihre Wirkung entfalten können, bedarf es verschiedener Formen von Unterstützung und Rahmenbedingungen, zum Beispiel bei der Skalierung von Lösungen, bei der Unterstützung offener Technologien und offener Labore und Experimentierräume, die Schaffung von Zugängen zu Finanzierungsinstrumenten und notwendiger Infrastruktur wie Strom und Internet.

Langsam gibt es Annäherungen zwischen großen, etablierten Entwicklungsorganisationen und Grassroots-Innovatoren. Ein wachsendes Interesse der Politik am Thema Innovation führt zu einer Öffnung gegenüber neuen Themen und Strukturen. Jedoch können sich große staatliche Organisationen allzu oft nicht von ihren herkömmlichen, hierarchischen Arbeitsweisen trennen und müssen oft noch neue Kooperationsformen etablieren, die eine faire und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit kleineren Organisationen ermöglichen, statt sie nur als Dienstleister oder Vorzeigebispiele zu behandeln. Organisationen wie MakerNet oder GIG versuchen Brücken herzustellen und zwischen den Welten Verbindungen zu schaffen.

Siehe auch arte Dokumentation »Digital Africa« von Geraldine de Bastion, präsentiert auf der re:publica 2018, Berlin im Mai 2018

→ <https://18.re-publica.com/de/user/16541>

Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Germany (CC BY-SA 3.0 DE)

/ Co-Speculative Design: Von der Utopie zur Wertegemeinschaft

Vom Meer ins Museum



Julia Lohmann PhD
Professor of Practice in Contemporary Design Aalto University Helsinki

Maden. Schafmägen. Seetang. Die deutsche Designerin und Forscherin Julia Lohmann sondiert auf kritische Weise die Wertesysteme, auf denen unsere Beziehung zu Flora und Fauna basiert. Nach einer Professur für Design an der Hochschule für bildende Künste Hamburg (HFBK) lehrt sie seit August 2018 an der Aalto Universität in Helsinki. Parallel dazu leitet sie ihr eigenes Designstudio.

Julia Lohmann studierte am Royal College of Art, wo sie auch eine Fachklasse leitete und im Verbund mit dem Victoria & Albert Museum (V&A) ihren PhD abschloss. Als Designerin in Residence gründete sie 2013 am V&A das Department of Seaweed, eine transdisziplinäre Forschungs- und Gestaltungsgemeinschaft, um das Potential der Meeresorganismen als Designmaterial zu erforschen.

→ www.julialohmann.co.uk

Meeresduft im Victoria & Albert Museum. Seetang in South Kensington. Julia Lohmann gründete 2013 das Department of Seaweed, eine internationale, transdisziplinäre »Community of Practice«, die sich mit der Erforschung von Seetang als Designmaterial befasst. Die kollektive, praktische Arbeit mit Algen wird dabei zum kritischen Reflektionsprozess über unseren Umgang mit natürlichen Ressourcen, über Design in der Institution Museum.

Welche Rolle hat postindustrielles Design bei der Bewältigung der mit dem Klimawandel verbundenen Herausforderungen? Wie wird aus dem Designer-Autor ein Vermittler-Aktivist? Welche fördernden Potentiale kann das Museum freisetzen als analog-digitaler Knotenpunkt in einer vernetzten Welt?



Cow-Bench von
Julia Lohmann

AB Diagramm von
Anthony Dunne
und Fiona Raby

A

Affirmative
Problem solving
Provides answers
Design for production
Design as solution
In the service of industry
Fictional functions
For now the world is
Change the world to suit us
Science fiction
Futures
The »Real« Real
Narratives of production
Applications
Fun
Innovation
Concept design
Consumer
Makes us buy
Ergonomics
User-friendliness
Process

B

Critical
Problem finding
Asks questions
Design for debate
Design as medium
In the service of society
Functional fictions
For how the world could be
Change us to suit the world
Social fiction
Parallel worlds
The »Unreal« Real
Narratives of consumption
Implications
Humour
Provocation
Conceptual design
Citizen
Makes us think
Rhetoric
Ethics
Authorship

/ Co-Speculative Design: Von der Utopie zur Wertegemeinschaft

Vom Meer ins Museum

Das Format verband Vortrag und Workshop und gab Impulse zu wertebasierter Praxis in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen des erweiterten Designfeldes. Es hinterfragte die persönlichen Werte der Teilnehmer, basierend auf einem Workshop-Modell der Common Cause Foundation, einer gemeinnützigen Gesellschaft, die sich in Großbritannien auf die Sichtbarmachung institutioneller und gesellschaftlicher Werte spezialisiert hat. Die Teilnehmer wurden gebeten, Antworten zu vortragsbegleitenden Fragen zu notieren und im Anschluss gemeinsam auszuwerten.

»What do you value in life? Was ist Dir wichtig im Leben? Nenne drei Werte.«

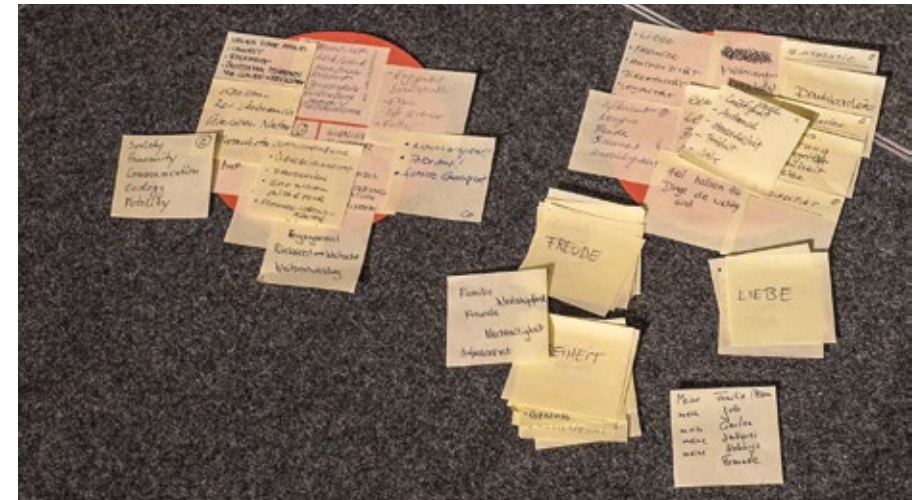
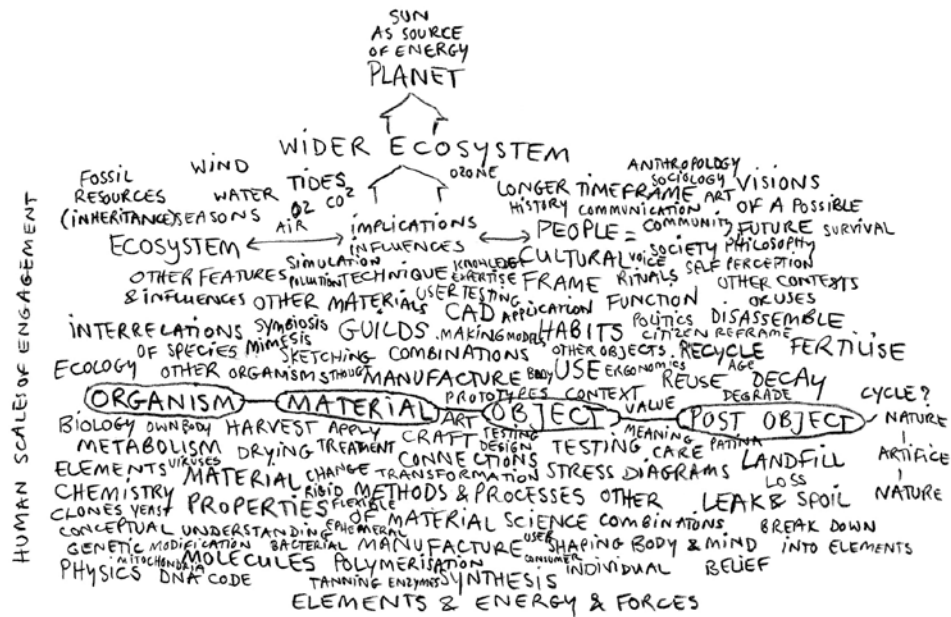
Diese Frage stand am Anfang des Forums, parallel zu einer kurzen Einführung in meine Arbeit, die sich als »Critical Practice« intensiv mit unseren Wertesystemen befasst, unserem Umgang mit unserer Umwelt, Materialien und der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung von Designern. Meine Arbeit – etwa die Cow-Bench, ein Ledersofa in Form eines liegenden Kuhtorsos, das Rückgrat auf Rückgrat mit dem Leder einer Kuh bezogen ist – lässt sich als »Critical Design« bezeichnen, ein Begriff, den die britischen Designer Anthony Dunne und Fiona Raby etabliert haben und mit dem sie sich vom »affirmativen« Design differenzieren. Der Begriff entstammt ihrem »A B Diagramm«, in dem sie Design in »affirmative« und »critical« unterteilen, das heißt in gestalterische Praxis, die den Status quo bestätigt und solche, die ihn hinterfragt und andere Richtungen aufzeigt. In Letzterem dienen die gestalteten Objekte der Kommunikation und dem Diskurs. Dunne & Raby entwickeln auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse potentielle Zukunftsszenarien – Fiktionen, die sie durch Produkte materialisieren, die deren Bewohnern nützen könnten.

Meine eigenen Arbeiten waren lange in diesem Bereich angesiedelt und machten Betrachten ihre impliziten und oft gesellschaftlich geprägten Wertesysteme bewusst, wie zum Beispiel eine Serie von Lichtobjekten aus Schafmägen. – Warum lässt uns sogar das Wort »Schafmagen« zusammenzucken, wenn wir den Muskel des gleichen Tieres essen und uns mit seiner Haut und seinem Fell kleiden?

Critical Design Objekte sind in meinen Augen dreidimensionales Kommunikationsdesign: Sie regen dazu an, unsere eigene Position zu reflektieren und wissenschaftliche, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen in ihrem sozialen Kontext zu begreifen.

Die Objekte veranschaulichen oft sehr genau die gesellschaftlichen Fragestellungen, die Systeme und Entwicklungen mit sich bringen. Dabei klammern sie Negatives nicht aus, also Dinge, die im affirmativen Industriedesign eher selten explizit genannt werden.

Dadurch reihen sich die kritischen Visionen in die Schreckensszenarien ein, die wir täglich in den Nachrichten sehen. Sie hinterlassen in uns oftmals eher eine Ohnmacht, anstatt uns zum Handeln zu bewegen. Was zu kurz kommt, ist der positive, transformierende Impuls, die Aktivierung der Fragen: Wie gehe ich mit den weltpolitischen und ökologischen Schreckensszenarien um? Welche Veränderungen kann ich als Designer bewirken?



»What issues do you care about?«

Diese zweite Workshop-Frage lässt sich so interpretieren:

»Welche Dinge müssen wir verändern? Welche Themen sind Dir wichtig? Was muss die Gesellschaft dringend angehen – in Deutschland, Europa, der Welt? Nenne drei Themen.«

/ Vom Autorendesign zum Transition Design

Hier stelle ich die Themen vor, von denen ich denke, dass sie im 21. Jahrhundert große Relevanz haben. Auf welchen Wegen können wir als Designer eingreifen?

Große gesellschaftliche Fragen wie der Klimawandel erfordern ein radikales Umdenken und andere Formen des Wirtschaftens und sind die Kernherausforderungen für heutige und zukünftige Designer. Design ist zu wichtig, um nur bestätigend zu sein, sich auf Autorendesign oder den internen Austausch zwischen Experten zu beschränken: Durch Design können wir Veränderungen in Gang setzen und das Wissen verschiedener Bereiche miteinander vernetzen.

Der Handlungsbedarf betrifft alle vier Ebenen des Designs – nach dem Modell des Designtheoretikers Richard Buchanan – von (1) Zeichen und Bildern über (2) Dinge, (3) Prozesse und Dienstleistungen bis zu (4) Systemen.

Eingebettet sind diese Ebenen in die der Materie und eine unseren gesamten Planeten umfassende ökosystemische Ebene, die als Grundlage unseres Lebens bei jeder Intervention gedanklich mit einbezogen werden sollten.

Das bringt uns zum Transition Design. Dieser Ansatz bezieht ebenso wie Critical Design mögliche Zukünfte als Impulse in den Designprozess mit ein, allerdings mit dem Ziel, eine tatsächliche Veränderung anzustoßen. Transition Design sieht Designer weniger als Autoren und mehr als Vernetzer und Vermittler – gemeinschaftsbildend und aktivierend für positiven gesellschaftlichen Wandel. Im Participatory Design

und Transition Design fand ich Methoden, die ich mit den Denkanstößen des Critical Designs verband, um im Rahmen eines Arbeitsstipendiums am Victoria und Albert Museum in London das »Department of Seaweed« zu gründen.

Seaweed. Weshalb Seetang?

Als ich 2007 als »Artist in Residence« in Japan zum Thema Überfischung der Meere arbeitete und dabei den für mich unbekanntes Seetang auf dem Fischmarkt entdeckte, wunderte ich mich, dass dieses faszinierende, lederartige Material nur als Lebensmittel genutzt wurde.

Seetang wächst im Jahr sechs Meter lang und 30 Zentimeter breit und reinigt dabei den Ozean von überschüssigen Düngemitteln oder Fischfäkalien. Es könnte als nachhaltige Ressource eingesetzt werden, um andere Materialien zu ersetzen: Kunststoff, Leder, Textilien. Allerdings gibt es auch bei den Algen sowohl nachhaltige Wege der Nutzung und problematische Praktiken.

Im Prozess, Seetang als Gestaltungsmaterial nutzbar zu machen, wurde mir bald klar, dass ich – um wirklich eine systemische Veränderung herbeizuführen – Wissen und Fähigkeiten aus vielen Bereichen zusammentragen müsste. Schließlich galt es, das komplexe Ökosystem der Alge genauso in den Design-Prozess mit einzubeziehen wie Materialforschung und lokale Problemstellungen, bei denen Algen entweder Teil des Problems sind oder Teil der Lösung sein können. Zur Erforschung von Seetang als nachhaltige gestalterische Ressource und den damit verbundenen Themenbereichen gründete ich 2013 im Rahmen meiner PhD-Forschung am Royal College of Art und Victoria & Albert Museum (V&A) das Department of Seaweed (DoS).

Das Department of Seaweed (DoS)

»Algen sind ein genauso wichtiger Werkstoff wie Keramik, Glas, Textil – mit dem Unterschied, dass das meiste, was wir aus Algen gemacht haben werden, noch nicht existiert.« Dies ist die Prämisse, unter der ich das Department of Seaweed am V&A initiierte, das sich seitdem in ein transdisziplinäres Netzwerk entwickelt hat. Der Titel Department entsprang der Grundstruktur des V&A, in der Museumsabteilungen nach maßgeblichen Materialien benannt waren.

Wie sieht eine transdisziplinäre Museumsabteilung aus, deren Aktivitäten zeitlich in die Zukunft ragen, anstatt auf der Vergangenheit zu fußen? Wie ist sie organisiert? Was für Möglichkeiten der Teilhabe ergeben sich?

Das DoS war in Form einer Community of Practice organisiert, das heißt als transdisziplinäre Gruppe Gleichgesinnter – mit flacher, offener Hierarchie –, die sich mit einem bestimmten Thema oder der Lösung eines Problems befasst. Ich stellte fest, dass eine gemeinsame Wertebasis die beste Grundlage für das Teilen von Wissen und Ressourcen innerhalb des Kollektivs darstellt. Wenn das Ziel eine nachhaltige Form des Wirtschaftens, ein nachhaltiges Material oder die Sichtbarmachung eines ökologischen Systems ist, profitieren alle Teilnehmer davon.

Wir forschten, experimentierten und kommunizierten in einem Prozess ohne vorgegebene Deadline. Wir benutzen Materialanalogien, um Seetang, ein Material weitgehend ohne gestalterischen Kontext und Kultur, mit anderen etablierten Gestaltungsmaterialien zu vergleichen. Jedes dieser Materialien ist mit einem oder mehreren Handwerken verbunden und dadurch reich aufgeladen mit Wissen. Manches davon lässt sich für Algen nutzen, anderes lässt sich nicht anwenden, wirft aber interessante Fragen zur weiteren Recherche auf. Jede Frage schafft eine neue potentielle Verbindung, eine mögliche Erweiterung des Department of Seaweed Netzwerks.

Es entstanden kaum »fertige« Gegenstände, sondern prototypenartige Dinge, die Eigenschaften des Materials Alge veranschaulichen. Vom einfachen Materialmuster bis hin zur raumfüllenden Oki Naganode Skulptur regen sie zum Spekulieren an, was man aus Algen noch machen könnte und verlagern so den temporalen Fokus des Departments in die Zukunft.

Beim Dialog mit Mitstreitern setzten wir auf die vom Soziologen Richard Sennett beschriebene »Subjunctive Voice«, genauso wie bei der praktischen Arbeit mit Algen. Dabei geht es darum, Möglichkeiten und Andersartiges zuzulassen, statt auf etablierte Ansichten und Methoden zu bestehen. Die Eigenarten der Algenmaterialien nicht nur zu tolerieren, sondern aktiv – sozusagen auf Augenhöhe – in die Gestaltung einzubeziehen, gehört dazu. So entstehen Dinge, die einem Designer allein nicht möglich wären und die Natur des Materials viel besser widerspiegeln sowie eine partizipationsfreundliche Atmosphäre, in der jeder Einzelne mitwirken kann. Durch die kollektive Entwicklung von Seetang als nachhaltig nutzbare Ressource erweiterte sich meine eigene gestalterische Haltung von der einer »Autorin« zu der einer Vermittlerin und Moderatorin eines Netzwerkes. Es reichte nicht, »nur« Objekte aus Algen herzustellen, sondern ich wollte mit anderen Gestaltern im Kollektiv forschen und Wissen teilen, um ein Handwerk für ein bis dato als Werkstoff so gut wie ungenutztes Material zu entwickeln. Ich begann, nach Buchanan, parallel auf mehreren Ebenen zu arbeiten: Als Julia Lohmann als Autorin auf der Objektebene und als Gründerin des Department of Seaweed e.V. auf der Service- und Systemebene. Die kollektive Ausrichtung des Co-Speculative Design mit seiner Vielfalt von Akteuren schafft Raum sowohl für freie, künstlerische Arbeit, als auch systemisches Design, für Handwerk ebenso wie für wissenschaftliche Forschung. Das verbindende Element des Department of Seaweed ist das Interesse an Algen und ihren nachhaltigen Nutzungsmöglichkeiten.



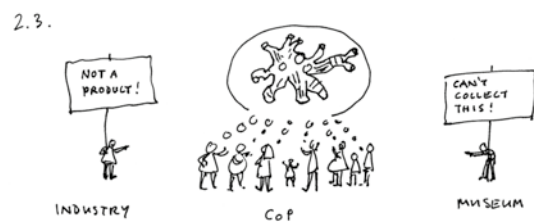
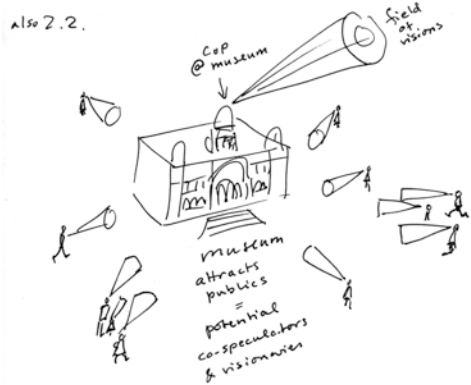
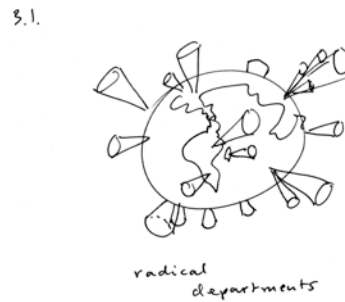
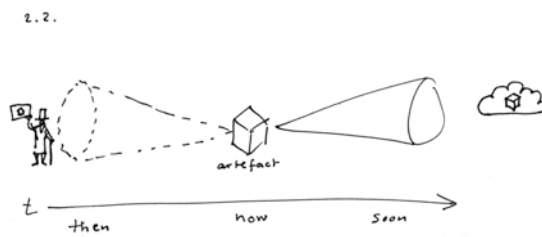
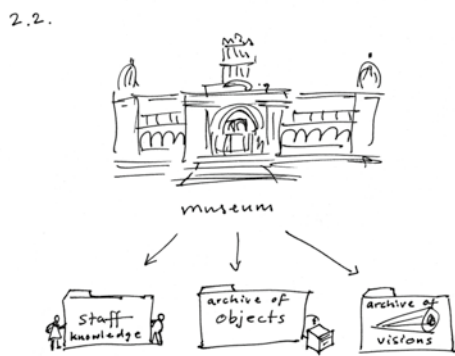
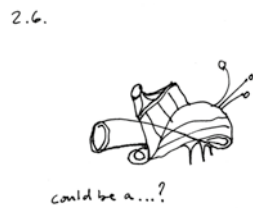
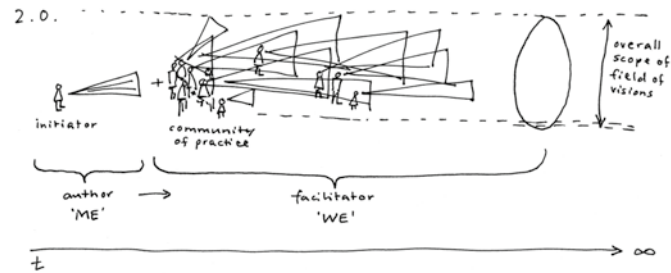
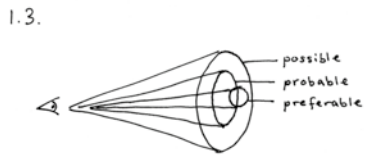
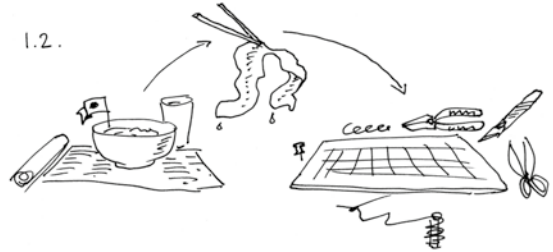
/ Vom Future Cone zum kollektiven Perspektivenbild

Das Blickfeld auf die Zukunft wird im Speculative Design oft durch den Future Cone dargestellt, einen entlang einer Zeitachse radial in mögliche und wahrscheinliche Szenarien unterteilten Kegel. Diese Darstellung ist allerdings wertneutral. Im Kollektiv merkte ich schnell, dass die wichtigste Prämisse zum Teilen von Wissen gemeinsame Werte sind, die die Definition einer gemeinsamen Vision und Mission ermöglichen. Welche Lösungen erstrebenswert sind, hängt stark von diesen persönlichen und kulturell geprägten Werten ab. Sie verbinden – unabhängig von Berufssparten, Erfahrungsebenen, Nationalitäten, usw. Durch eine Wertegrundlage entsteht im Future Cone eine Horizontlinie, die die Zukünfte in wünschenswerte und unerwünschte Zukünfte unterteilt.

Die vielen Blickwinkel der Community of Practice ermöglichen nun eine gemeinsame Einschätzung der Zukunft, die wir uns vorstellten, und die Vorstellung selbst gibt uns eine Navigationsmarke, auf die die Recherche und Projekte hinarbeiten, und anhand derer wir evaluieren, welche Richtung wir einschlagen sollten. Aus dem Future Cone des einzelnen Gestalters wird ein kollektives Perspektivenfeld einer Vielzahl von Akteuren. Dieses wertebasierte »Field of Visions« ermöglicht eine viel differenziertere, reflektiertere Betrachtung der Zukunft. Nicht nur Dinge, sondern auch ein neues Handwerk, Prozesse, neues Wissen, ein Netzwerk des Wissens und Archiv entstehen erst in unserer gemeinsamen Vorstellung und werden nach und nach Wirklichkeit.

Das Department of Seaweed wird zu einer transdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsplattform. Das gewonnene Wissen des Netzwerks über Algen als nachhaltigen Werkstoff wird gemeinschaftlich genutzt und verwaltet. Diese Art des Teilens ähnelt als Rechtsform einem Creative Commons Regelwerk für Materialentwicklung.

Die gemeinschaftsfördernden Werte ermöglichen uns verantwortungsbewusstes kollektives Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit. Aus Mitbewerbern werden Mitstreiter.



/ Teilnehmer*innen im Interview

Anissa Wiener
Management und Vertrieb

Lorenzo Puglisi
Meister im Sattler- und Feintäschnerhandwerk
von der königherz GmbH Polsterei und Sattlerei in Steinheim an der Murr

→ www.koenigherz.com

Anissa Wiener, Sie und Lorenzo Puglisi haben Ihr Unternehmen 2015 gegründet, mit welcher Intention?

Anissa Wiener: Wir wollten zusammen das Sattlerhandwerk wieder aufleben lassen und hatten den großen Wunsch, eine richtige Marke zu erschaffen. Auch für junge Leute wollten wir den Beruf wieder attraktiv machen und sie dafür gewinnen. Ich denke, das schafft man nur mit einem superguten Brand.

Sie arbeiten für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, Möbel-Polsterei, aber auch Fahrzeugsitze zum Beispiel für Motorräder. Wie kommt es zu diesen vielfältigen Aufträgen?

Anissa Wiener: Durch Empfehlungen! Anfangs haben wir ganz klein begonnen. Mittlerweile arbeiten wir unter anderem mit Architekten zusammen. So haben wir zum Beispiel mit dem Architekten Peter Zumthor das Kunsthaus Bregenz ausgestattet, oder das Schuhbeck Restaurant in München. Das waren alles Weiterempfehlungen.



Also überzeugende Qualität! Sie sind zum ersten Mal auf dem Forum cross culture, was hat Sie veranlasst zu kommen?

Lorenzo Puglisi: Wir arbeiten immer mehr mit Designern und Architekten zusammen und haben schnell festgestellt, dass sie eine eigene Sprache sprechen. Da uns gerade das Thema Design besonders interessiert, möchten wir uns in diesem Segment weiterbilden, um noch besser mit Designern zusammenarbeiten zu können.

Wie relevant ist der Aspekt cross culture für Sie?

Anissa Wiener: Unsere Mitarbeiter kommen aus unterschiedlichen Herkunftsländern – das ist total spannend: einer unserer Sattler stammt aus Albanien, eine Näherin kommt aus Kasachstan. Dort kennt man beispielsweise ganz andere Tricks beim Nähen. Die Kulturen werden zusammengewürfelt, um verschiedenes Wissen und Know-how zusammenzutragen und auszutauschen. Wenn wir bald richtig stark sind, dann wollen wir auch expandieren können.

Was haben Sie sich aus dem Programm des Forums ausgewählt?

Anissa Wiener: Wir schauen einmal »querbeet« wirklich alles durch und wollen von allem etwas mitbekommen!

DESIGN KOOPERATION ÜBER GRENZEN

Welche Strategien und Kompetenzen unterstützen neue Kooperationsformen zwischen Industrieunternehmen und Designagenturen? Welchem Wandel unterliegen weltweite Handelsplattformen? Was leisten Messen im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung?

/ Globale Unternehmen brauchen globales Design 70

Wie sich globale Unternehmen im Designbereich organisatorisch aufstellen, Design Leadership Kompetenzen entwickeln und Innovationen vorantreiben ist Schwerpunkt des Forums von **Frans Joziase, PARK & Grow.**

/ Kooperation auf internationalen Märkten 80

Zusammenarbeit im globalen Kompetenznetzwerk für Möbel, Interior und Design behandelt der Beitrag von **Matthias Pollmann** von der **Koelnmesse GmbH.**

/ KOOPERATION

/ Managing and leading design

How to lead and manage departments of design and innovation in large organizations?



Frans Joziase
General Director, Co-Founder PARK & Grow

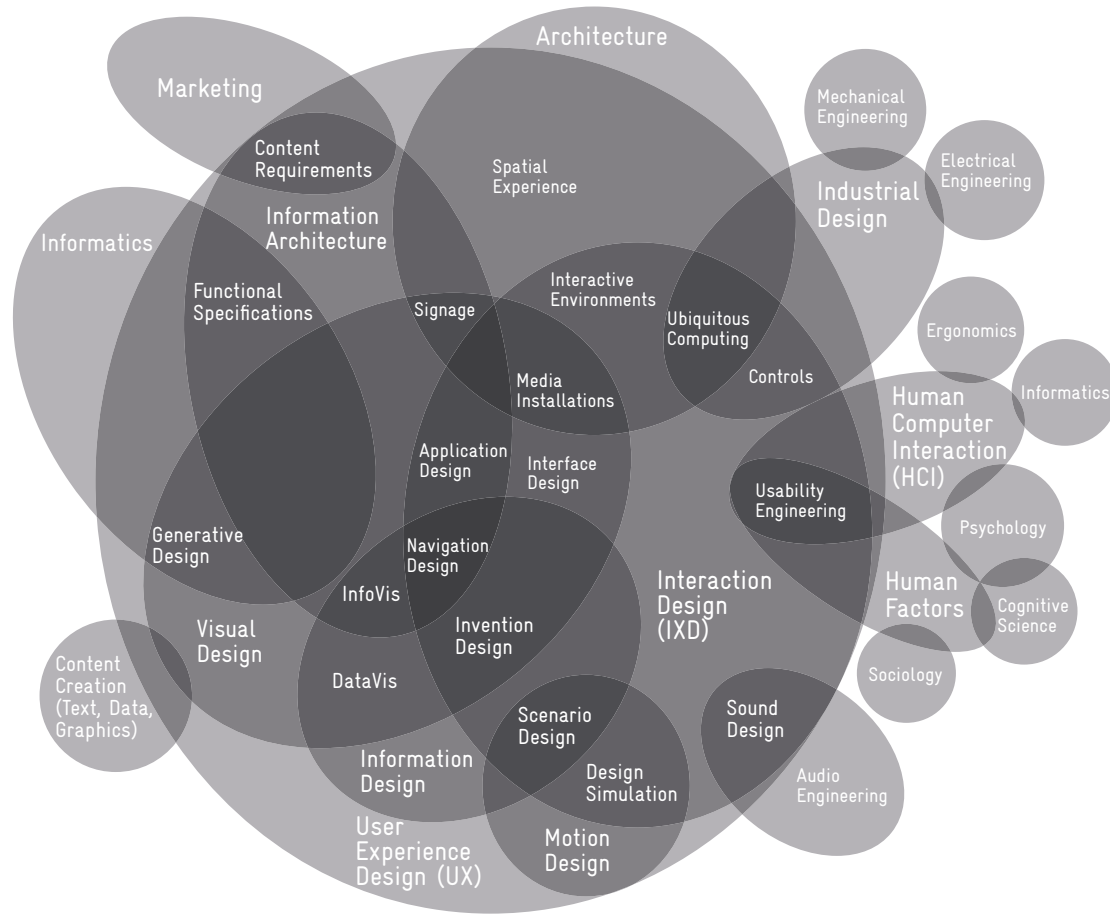
1962 Geboren in den Niederlanden
1980-1986 Technische Universität Delft, Industrial Design Engineering
1986-1994 Geschäftsführung Designagentur EJOK, Rotterdam
1995-1996 Berater d...c, Frankfurt am Main
1997-1998 MBA Westminster University, London
1998-heute Geschäftsführung PARK, Management Consultancy for Design Leadership, Hamburg + Los Angeles
2012-heute Geschäftsführung Grow, Design Leadership Educational Institute, Hamburg + Los Angeles

→ www.park.bz

In den letzten 10 Jahren hat sich Design in internationalen Unternehmen von einer Dienstleistung zum strategischen Partner entwickelt und im Marketing-, Innovations- und Unternehmensplanungsprozess etabliert. Es nutzt Methoden wie Design Research, Design Thinking und Design-to-Value, um seine Rolle zu stärken. Die Globalisierung der Märkte, sowie der Marken selbst, hat Unternehmen dazu bewegt, auch Design international aufzustellen und mehr lokale, bzw. regionale Designaktivitäten zu integrieren.

Drei Trends werden sich in den nächsten Jahren weiter durchsetzen:

- › Die Globalisierung der Märkte und damit die Globalisierung der Designindustrie wird weiter voranschreiten.
- › Die Komplexität des Designs wird zunehmen und neue Kompetenzen kommen hinzu.
- › Die Nachhaltigkeit unseres Handelns als Designer und die Verantwortung unserer Umwelt gegenüber wird zunehmende Beachtung finden.



 The Disciplines of Design
 (Adapted from Gläser, 2009, CC BY-SA 3.0)

/ Managing and leading design

From Design to Design Leadership

The last 30 years design has developed from an operational staff function into a strategic activity, that global organizations use to leverage their innovation power, customer centricity and last but not least their capability to plan their future.

Many companies have established internal design competencies as well as capabilities and skills to manage the integration of design in other corporate strategies, functions and processes.

I would say, design leadership is getting there, although a few new challenges will be discussed, that currently influence the professional field of the designer and design education.

I do see design leadership as the sum of »Design Doing + Design Management + Design Strategy«. This does immediately mean that design leadership can't work properly when one of the three building blocks is lacking or poorly executed.

Design leaders of companies such as LEGO, GSK and BMW are leading people, leading content, leading processes and leading culture. A culture that embraces design as a strategic, core competency, that should give companies a long-term competitive advantage.

In addition, they are the interface, connector with the other functions in the company and by that nature a design leader should know the needs and consider points of the other stakeholders - internally and externally. And be really empathic towards »them«, not seeing them as an enemy. No time for personal sensitivities!

Trends in Design Leadership

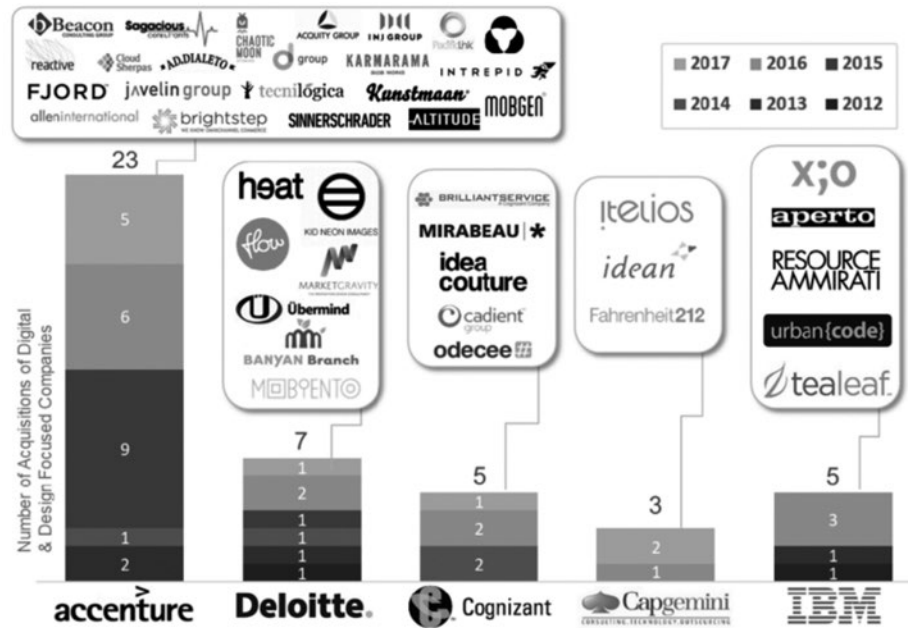
In order to successfully drive design in large organizations in the future, design leaders will have to cope with three developments:

- > design is becoming more complex.
- > design agencies could potentially lose their independency.
- > design is truly global.

The complexity can be explored through the image left, which shows a snap shot of the current field of the design professions and their interactions. Companies that i.e. go through a digital transformation (and most of them do) will have to understand, how digital design competencies have to be built and integrated into digital marketing, industry 4.0 and data management. This means: The design leader as an educator and as an engine for change, but without losing the human perspective on digitalization and avoiding an operational role of marketing and/or IT.

Working with design leaders at companies such as Bang & Olufsen, Unilever and Beiersdorf shows me, that they achieve digital excellence through a holistic perspective on customer experience, which is reflected in the way they operate and organize design within the organization.

The independent designer is maybe the artistic perspective on the creative mind, but she or he is also truly needed to challenge the status quo and push companies towards a more purposeful and sustainable future.



In the last decade, design has become the target of the »Big 5«. Consultancies such as McKinsey and Accenture are rapidly buying large design agencies to be added to the back-end of their value chain. On the one hand this is good, as the C-level of their clients will probably get better visibility around design! On the other hand it's a big challenge to manage the successful integration of a creative agency culture into the rational management consultancy culture. Here I believe the new design leader has to be critical to maintain the unique competencies of designers, while becoming more professional in delivering the hard proof, the value of design!

Lastly, the increasing globalization of business - maybe with some short-term populist waves of protectionism - has already influenced the design world largely; but I see an acceleration in business competition, hence also in the design industry. Globalization means i.e. a strongly growing and well-educated design capacity from China, Columbia, Nepal and other emerging economies. Companies such as Tata Elxsi Ltd. do offer cheap supply chains of designers and - supported by AI - companies such as SGS and Accenture will shake the current design industry. Fast dynamics though, that design leaders have to understand, to manage and make strategic decisions for.

Critical Success Factors for Design Leadership

In order to be successful in the future, facing the mentioned trends and challenges, a few relatively obvious learnings from our practical experience can give design leaders strategies for action:

1. Have clear recruitment & career strategies for design.
2. Connect long-term business/growth objectives with design & innovation strategies.

3. Balance design resources for incremental/adjacent/breakthrough innovations.
4. Plan and develop for new design capabilities.
5. Establish multi-disciplinary teams that represent feasibility, viability, desirability, sustainability.
6. Go beyond product design & innovation, it's system design & innovation.
7. Establish ambidextrous front-end teams, that scope opportunity directions and opportunities continuously.
8. Foster a design culture that leverages an open mind, curiosity and risk-taking.
9. Combine discipline/rigor with flexibility and agility.
10. Iterate, prototype and test with consumers locally.

Design leaders should reflect unbiased on their organization and prioritize from above success factors. Believe in it, plan for it and invest in it. This is about building your design leadership foundation, so the house has to be in order. After that, your design team can start to focus on what really makes sense and what I will describe now as the future outlook of design.

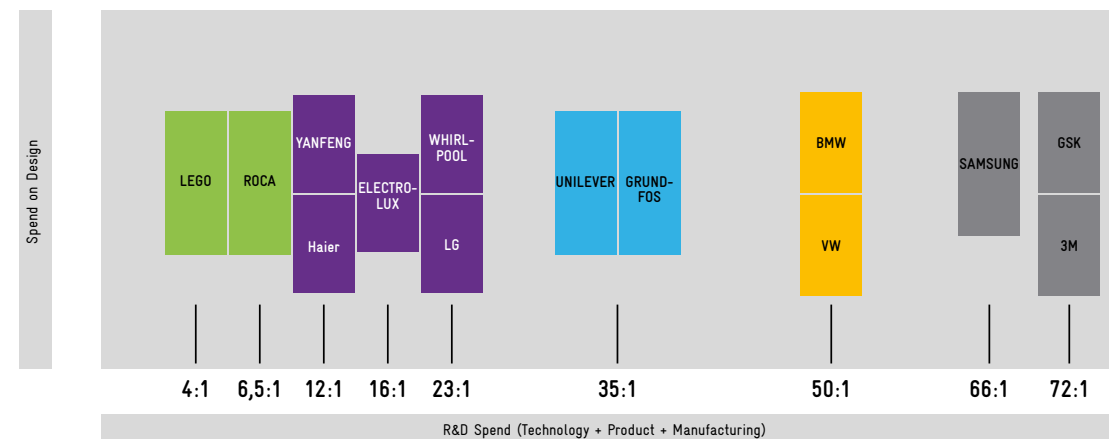
/ Future Outlook of Design

Maybe because I'm an optimist by nature, maybe as wishful thinking, I can foresee a very bright future for design.

As long as it is clear and honest what it can NOT do and realizes the need for deep collaboration with other disciplines in the company, I see a few very interesting areas where design can excel and accelerate:

1. Establish Design as Strategic and Core Competency of Organizations

In a global benchmark that we recently executed, it is still shocking to see that design is still »the little thing in the corner«, i.e. in comparison to R&D spending. Design has an opportunity to establish itself as a real business partner, but only if design leaders are able to articulate the value, the ROI of design to the business. The design community should really act on this and agree on a methodology and tool set to make the impact clear and unambiguous.



2. Design & Innovation for Sustainability

There's no doubt, or at least I have no doubt (in fact I never had it!), that good design is good for business, but also that good design is good for ecology. We must act now! We do act now, we're in the driver seat. We are at the source of all decisions that lead to sustainable or non-sustainable solutions. Let's take that responsibility into our own hands and drive this agenda.

Slower born and Delft design student Boyan Slat has inspired me recently with his start-up and convinced me that designers can make a difference – if they want! A huge demand in the near future will hire designers who will then develop competencies in this complex field.

→ www.boyanlat.com / → www.theoceancleanup.com

Recycling
Kathmandu



3. Service and Social Design & Innovation

A rapidly developing area where again the human factor is the key! Design studies must integrate psychology, sociology and ethnographics (again), in order to make designers serious partners here. Regarding this, there is a massive opportunity to design our society and the services around in a much more intuitive, relevant and happy way. Still happiness is mostly connected with health, love and friendship. In reality, not virtually. For example, hospitals can improve dramatically when they put the patient center stage, not the medical or technical staff! Designers go for it, they get inspired by i.e. the global Service Design Network and develop into human sciences.

Meander Hospital,
Amersfoort
Netherlands
(PARK, 2017)



4. From Design for Global to Design for Local Companies

For long, consumers accepted global offers that were not customized to their personal needs. Nowadays, convenience, ease of use and habit are defeated by my personal eco-system («meco-system»). Now we want personalized offers, we rediscover craftsmanship and authenticity. Flexible and regional manufacturing (smaller units/ shorter supply chains) makes it easier to deliver these concepts. For designers this means much more fun and excitement! Seen in many new local brands with a big growth potential, where design has added an emotional value!

Local brands
(PARK, 2017)



5. European Design Export to South-East Asia

The first time I visited Japan in 1984, the consumers there did only one thing: Buying European products and admiring European brands. The first time I worked with Sony in 1998, they wanted only one thing: European design. The first time I worked with Kia/Hyundai in 2003, they wanted only one thing: European design. Today, Paris, Amsterdam and Milan are overflowed by Chinese tourists who come to buy European design and products from European brands.

Simple conclusion: There's enough heritage and magic around European brands and design which should not be given up! Keep that Scandinavian simplicity, that German quality, that Italian elegance. I know it sounds superficial, but we need to reflect on this more deeply and not make our brands and our design global. It is about this identity and authenticity that attracts consumers globally, not about global design that attracts consumers locally!

Defining the core of our European brands and translating this into clear design strategies is a big opportunity for business and design.



6. Human-Centered not Technology-Driven Design & Innovation

Initially developed in Scandinavian countries, human-centered design since the 1960s has kept its' value and relevancy. Recently diminished into a styling item, now more than ever needed to come back as the core of all design.

Too much technology-driven offerings on the market do really miss the starting point from the customer's perspective. Design leaders have to »humanize« products and services again to avoid a generation of products and services that nobody can understand, use and, last not but least, build an emotional connection with.

Inclusive Design, Design for All, Universal Design make complete sense to me and do make sense to consumers, if the experience gets more easy, intuitive, safe and enjoyable. Let us come back to those principles and include them in all we do!

/ Kooperation auf internationalen Märkten

Was leisten Messen im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung?



Matthias Pollmann
Geschäftsbereichsleiter Messemanagement, Koelnmesse GmbH

Nach dem Studium der Betriebswirtschaft trat Matthias Pollmann 2006 als Trainee in das Unternehmen Koelnmesse GmbH ein. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Vertriebsmanager übernahm er Anfang 2012 als Projektmanager die Weltleitmesse für Möbelfertigung und Innenausbau »interzum«.

Zu den Veranstaltungen in seiner Verantwortung seit 2017 im Geschäftsbereich Möbel, Einrichten und Design zählen »imm Cologne«, »Living-Kitchen«, »Orgatec«, »Exponatec Cologne«, »interzum«, »ZOW«, »FSB« und »aquanale« sowie die weltweiten Kooperationen der Einrichtungsmessen.

→ www.global-competence.net/interiors

Im Geschäftsleben spielen Messen und Ausstellungen seit langer Zeit eine wichtige Rolle. Gestartet als lokale Märkte entwickelten sich Messen zum Ende des 19. Jahrhunderts von geografisch stark begrenzten Veranstaltungen zu regionalen, nationalen und schließlich internationalen Ausstellungen. Immer blieb der direkte Kontakt von Mensch zu Mensch ein essentielles Merkmal.



Das internationale Netzwerk der Koelnmesse – vertreten in mehr als 100 Ländern

- Tochtergesellschaften
- Auslandsvertretungen und Repräsentanzbüros

/ Kooperation auf internationalen Märkten

Was leisten Messen im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung?

Heute steht die Welt vor neuen Herausforderungen: strukturelle Veränderungen in der Industrie, fortschreitende Globalisierung, politische Instabilität in Märkten, ein verstärkter Fokus auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit sowie die Digitalisierung von Produkten und Services. Auf der einen Seite lässt sich ein Trend zu Globalisierung und größerer Vernetzung im internationalen Handel feststellen, auf der anderen Seite werden Protektionismus-Bestrebungen stärker.

Mit jährlich mehr als 80 Messen, Ausstellungen, Gastveranstaltungen und Special Events in Köln und in den wichtigsten Märkten weltweit ist die Koelnmesse Messeplatz Nr. 1 für 25 Wirtschaftszweige. Jährlich 2.000 Kongresse mit etwa 340.000 Besuchern und rund 30 Gastveranstaltungen machen das Unternehmen zu einem der führenden Messeveranstalter weltweit.

/ Die Aufgaben von Messen

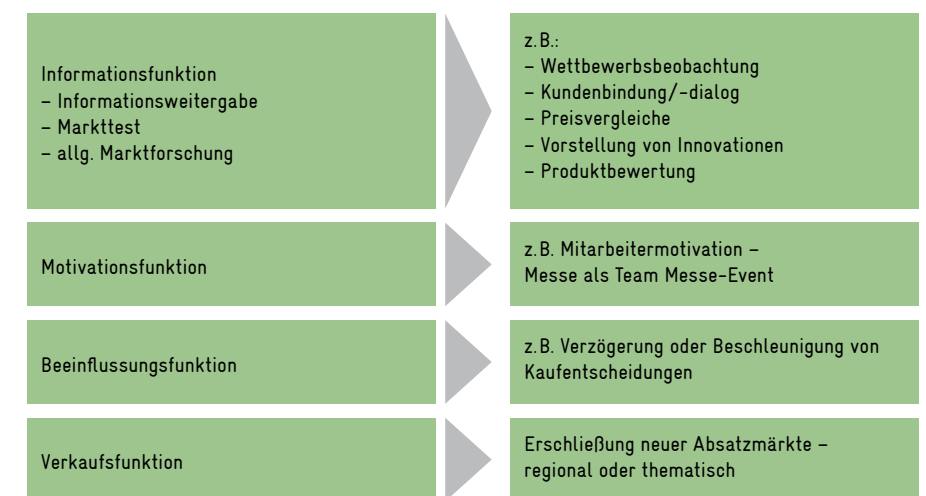
Was sind die Aufgaben von Messen?

- › Kommunikationsplattform für Aussteller und Besucher
- › Marktausgleichsfunktion: Zielgerichtete Zusammenführung von Angebot und Nachfrage
- › Erhöhung der Markttransparenz
- › Konzentriertes Abbild des wesentlichen Angebotes eines Wirtschaftszweiges
- › Katalysator für Innovationen

Befragt man die Teilnehmer von Messen zeigen sich die spezifischen Anforderungen von Messen für Aussteller und Besucher:

Aufgaben von Messen aus Ausstellersicht

Vergleiche:
Kirchgeorg,
Manfred:
Funktionen und
Erscheinungsfor-
men von Messen
in: Kirchgeorg,
Manfred et al.:
Handbuch Messe-
management.
Wiesbaden 2003.
S. 1.145



Aufgaben von Messen aus Besuchersicht

Koelnmesse-
Unternehmens-
entwicklung

Fachbesuchersicht	Privatbesuchersicht
<ul style="list-style-type: none"> – Überblick über das Produktangebot und technische Innovationen – Beschaffungsmöglichkeit – Kommunikation mit Lieferanten, Wettbewerbern und Kunden – Weiterbildung – Erlebnis – Neue berufliche Chancen – Netzwerken 	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterbildung – Information über Branchentrends und Produkte – Einkäufe – Erlebnis – Begegnung – Netzwerk

/ Innovationsprozess

In Anlehnung an Schraudy, Kurt: Produktentwicklung in der Messeindustrie in: Kirchgeorg, Dornscheidt, Giese, Stoeck (Hg.): Handbuch Messemanagement Wiesbaden 2003, S. 490ff.

Wodurch entstehen neue Messen?

Sowohl im Heimatmarkt als auch im Ausland entstehen fast täglich neue Ausstellungsformate. Verschiedene Entwicklungen führen zu der Neukonzeption von Veranstaltungen:

- › Gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen des Konsumverhaltens
z.B. BioFach
- › Technologie- und Produktinnovationen
z.B. PerMediCon
- › Regionale Marktverschiebungen
z.B. Automechanica Buenos Aires
- › Politische und legislative Einflussfaktoren
z.B. Carbon Expo
- › Umwelteinflüsse
z.B. acqua alta
- › Ausdifferenzierung bestehender Industrien
z.B. Anuga FoodTec

Von der ersten Idee bis hin zur Durchführung einer Messe gibt es verschiedene Prozessphasen, die durchlaufen werden müssen:

- › Ideengewinnung
Screening von Wettbewerbsmessen
Einbringung von Ideen Dritter
Ideenscouts und Trendforschung
- › Ideenkonkretisierung und -screening
Erhebung von Marktdaten und Wachstumsperspektiven
Gespräche mit Verbänden und potentiellen Kunden
Bewertung der Idee mittels Scoring
- › Konzeptdefinition
Genauere Formulierung des Alleinstellungsmerkmals
Festlegung der Veranstaltungsart

- › Konzeptbewertung und -auswahl
Erstellung und Bewertung eines Businessplans
Ermittlung der benötigten Ressourcen und des Budgets
- › Markttest
Im Messewesen sehr schwierig
Gewinnung wichtiger Stakeholder für das neue Projekt
- › Markteinführung
Marketingmaßnahmen für Besucher und Aussteller
Pressearbeit zur Bekanntmachung der neuen Veranstaltung
- › Kontrolle
Soll-Ist-Abgleich des Projektes mit den Prognosen
Anpassung an neue Informationen und Marktgegebenheiten

/ Internationalisierungsstrategie

Für Messen ist die Internationalisierung seit rund zwei Jahrzehnten immer bedeutender geworden. Messeveranstalter standen vor der Herausforderung des Wandels von einem nationalen zu einem internationalen Unternehmen.

Gründe und Ziele der Internationalisierung

Backes-Gellner, U./Huhn, K., S. 185 Wiesbaden 2000; Weber-Drechsler, P., Ludwigshafen 2009

	allgemein		messespezifisch
Push-Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Gesättigte Inlandsmärkte/ sinkende Nachfrage im Inland – Hoher Wettbewerbsdruck – Abhängigkeit von international agierenden Abnehmern – Kostendruck – Nichtselbstinitiierte Aufträge aus dem Ausland 	↔	<ul style="list-style-type: none"> – Sinkende Inlandsnachfrage – Abhängigkeit von Ausstelleraktivitäten im Ausland – Hoher Wettbewerbsdruck – Standortsicherung – Verlängerung des Produkt-Lebenszyklus
Pull-Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Wahrnehmen von Marktpotenzialen Aussicht auf Gewinne im Ausland – Vorhandensein spezieller Kompetenzen – Die auf Auslandsmärkten nachgefragte Besonderheit oder Einzigartigkeit eines Produktes – Kostenvorteile am ausländischen Standort – Positive Einstellung des Unternehmers Auslandsaktivitäten 		<ul style="list-style-type: none"> – Wahrnehmung von Marktpotenzialen/ Ergebnisverbesserung (bspw. Umsatz, Gewinn etc.) – Stärkung der eigenen Messen/ Kompetenzfelder in Deutschland – Erhöhung von Marktpräsenz und Kundennähe – Verkürzung des Veranstaltungsturnus – Frühe Marktpräsenz

Die oben beschriebenen Prozessphasen im Innovationsprozess spiegeln sich auch im Internationalisierungsprozess wieder. Bei der Entwicklung von Neuprojekten im Ausland müssen Zielmarktstrategien entwickelt werden, die zu den Märkten und auch den Veranstaltungsformaten passen. Dazu müssen Indikatoren in den einzelnen Märkten analysiert werden, wie z. B. bereits laufende Messeaktivitäten in dem jeweiligen Land, der internationale Wettbewerb, die Kapazitäten an Ausstellungsfläche, politische Hemmnisse und die Attraktivität des Absatzmarktes.

Für Messen ergeben sich vier Subformen der Internationalisierung:

Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien

1. Veranstaltung eigener Messen mit Kooperationspartner ohne eigene Infrastruktur
→ geeignet für regional angepasste Messen aus dem bestehenden Portfolio
2. Veranstaltung eigener Messen ohne Kooperationspartner ohne eigene Infrastruktur
→ geeignet für Wandermessen und Satellitenveranstaltungen
3. Veranstaltung eigener Messen mit Kooperationspartner vor Ort mit eigener Infrastruktur
→ geeignet bei Joint Ventures zwischen verschiedenen Messegesellschaften
4. Veranstaltung eigener Messen ohne Kooperationspartner mit eigener Infrastruktur
→ eine eher theoretische, in der Praxis nicht relevante Variante

/ Interner und Grenzen übergreifender Wissensaustausch im Unternehmen

International agierende Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, dass das Unternehmenswissen im besten Falle in allen Tochtergesellschaften und Auslandsvertretungen genauso weit verbreitet ist wie in der Zentrale. Dafür werden Austauschprogramme und digitale Unternehmens-Wikis immer bedeutender.

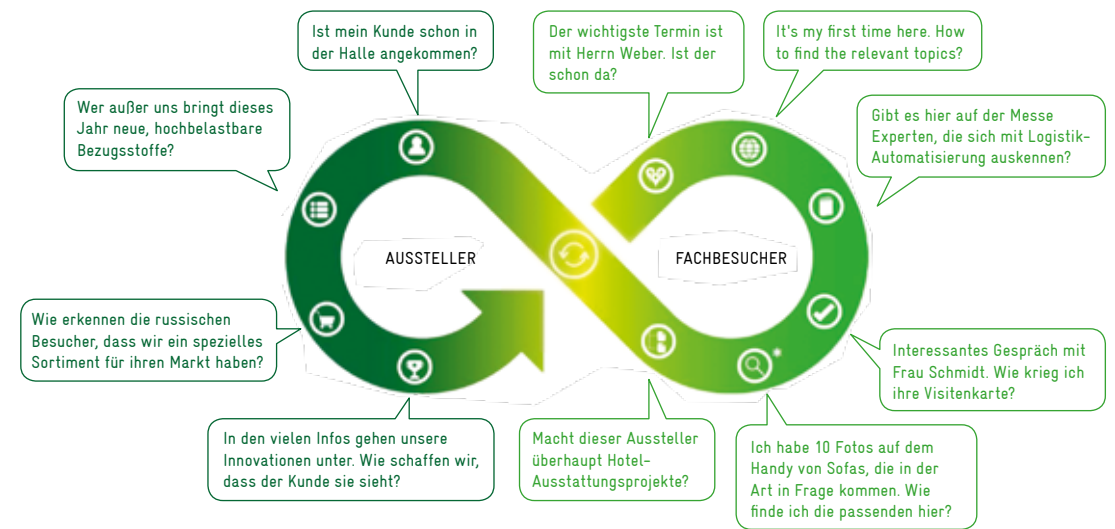
Im Messewesen sind solche Austauschformate in den letzten Jahren stark gewachsen. So wechselt eine Kollegin aus Indien für ein halbes Jahr nach Köln und ein Kölner Mitarbeiter arbeitet für sechs Monate im Büro in Indien. Das Verständnis für auch oft unterschiedliche Arbeitsweisen wird so stark gefördert.

/ Digitalisierung

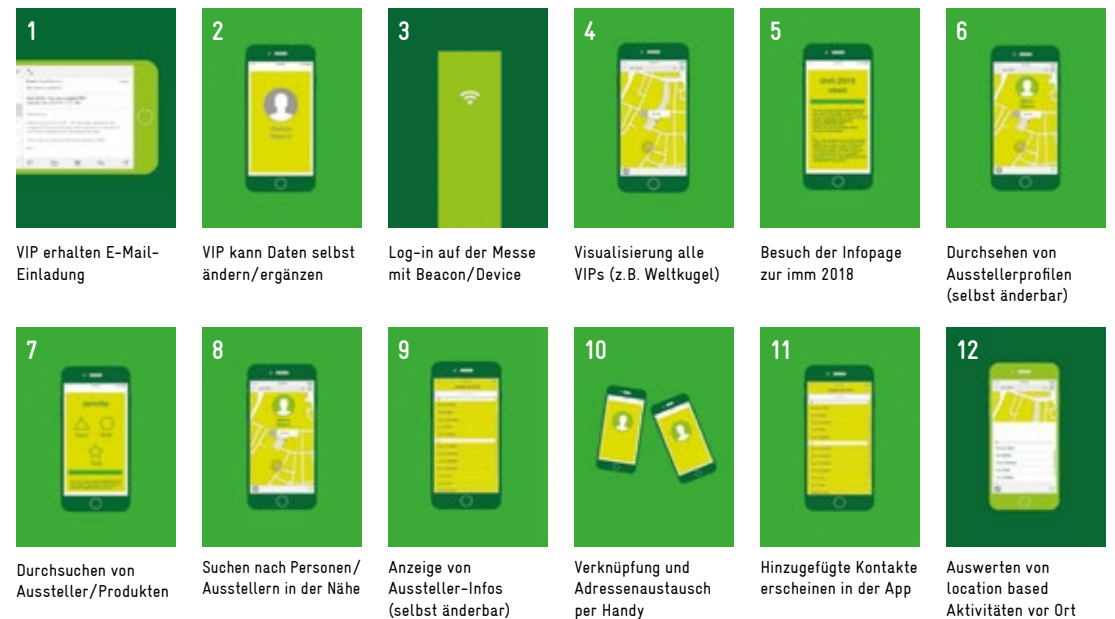
Auch Messeveranstalter müssen sich fragen, welchen Einfluss die Digitalisierung auf ihr Geschäftsmodell hat. Derzeit lässt sich kein Trend erkennen, dass digitale Kommunikationsplattformen das Medium Messe mit dem direkten persönlichen Austausch zwischen Menschen ersetzen werden. Allerdings erhalten viele digitale Services Einzug in den Messealltag.

Matchmaking-Tools, die Kontakthanbahnung vor, während und nach der Veranstaltung, sowie das Buchen von Besucherservices werden in Zukunft verstärkt, vielleicht sogar ausschließlich über Online-Tools abgewickelt.

Aussteller und Besucher auf Messen weltweit haben ähnliche Fragestellungen:



Diese sollen in Zukunft verstärkt mit Hilfe elektronischer Lösungen beantwortet werden können. Im Folgenden ein Beispiel eines Projektes bei Koelnmesse am Beispiel der imm cologne, wie Besucher und Aussteller mit Hilfe einer App die Messe vorbereiten, auf der Messe navigieren können und die neu entstandenen Kontakte nacharbeiten können:



/ Impressum

Herausgeber

Design Center Baden-Württemberg
Regierungspräsidium Stuttgart
Haus der Wirtschaft
Willi-Bleicher-Straße 19
70174 Stuttgart
www.design-center.de

Verantwortung

Christiane Nicolaus
Design Center Baden-Württemberg

Redaktion

Iris Laubstein
laubstein design management, Köln
www.laubstein-design-management.de

Gestaltung

siegel konzeption | gestaltung, Stuttgart
www.jochen-siegel.de

Bildnachweis

Veranstaltungsfotos: Thomas Simianer / Seite 10, 12, 13, 14, 17, 18-21: Wilo Se /
Seite 26, 28, 34, 35: Roland de Fries / Seite 36, 38, 40-43: Tricon AG /
Seite 48, 52: Global Innovation Gathering / Seite 56, 58, 60, 64, 65: Julia Lohmann /
Seite 70, 74, 76, 77, 78: Frans Joziassa, PARK / Seite 80, 82, 87: Koelnmesse GmbH

Copyright 2018

Design Center Baden-Württemberg und bei den Autoren

Diese Publikation oder Teile davon dürfen nicht ohne die schriftliche Genehmigung des Herausgebers vervielfältigt, in Datenbanken gespeichert oder in irgendeiner Form übertragen werden.

/ VERANSTALTER

DESIGN CENTER
BADEN-WÜRTTEMBERG
Regierungspräsidium
Stuttgart
Haus der Wirtschaft
Willi-Bleicher-Straße 19
70174 Stuttgart

www.design-center.de