



DESIGN CENTER  
BADEN-WÜRTTEMBERG

# cross culture

NUTZEN  
WERTE  
KOOPERATION

/ FORUM FÜR MARKENFÜHRUNG  
UND KOMMUNIKATION AUF  
INTERNATIONALEN MÄRKTEN

**cross culture**  
**FORUM FÜR MARKENFÜHRUNG UND KOMMUNIKATION**  
**AUF INTERNATIONALEN MÄRKTEN**

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 kann in der Markenkommunikation, im Marketing, im Designmanagement, im Kommunikations- und Industriedesign, in der Entwicklung und im Produktmanagement auf die speziellen Anforderungen von Kunden und Konsumenten auf internationalen Märkten eingegangen werden? Welche Formen der Zusammenarbeit zwischen und in Unternehmen eröffnen neue Chancen?

Erfahrene Unternehmensvertreter untersuchten in der Veranstaltungsreihe des Design Center Baden-Württemberg Cross Culture Branding (2010-2014) die interkulturellen Erfolgsfaktoren deutscher Unternehmen auf nationalen Märkten rund um den Globus. Dabei kristallisierten sich drei übergreifende Faktoren heraus, die – unabhängig von der jeweiligen Region – Voraussetzung für Markterfolg sind:

**/ NUTZEN / WERTE / KOOPERATION**

Das Forum **cross culture** 2016 ging gezielt auf diese drei erfolgskritischen Gesichtspunkte internationaler Märkte ein: Experten aus Unternehmen, die global agieren, berichteten von ihren Strategien zu Kundennutzen, kulturellen Werten und neuen Formen der Kooperation und gaben zu allen drei Aspekten Impulse für intensive Gespräche mit den Teilnehmern. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Entwicklungsabteilungen namhafter Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen, aus Marketing, Design und Kommunikation, bestätigten die übergreifende Bedeutung der drei Aspekte in ihrer Arbeit. Die vorliegende Veröffentlichung der Konferenzbeiträge dokumentiert die Erkenntnisse und Erfahrungen der Experten mit Methoden und Instrumenten um Nutzen zu generieren, Werte zu berücksichtigen und neue Formen der Kooperation zu praktizieren.

**Die Expertinnen und Experten**

Die Expertinnen und Experten des Forums repräsentieren ein breites Spektrum an Branchen: von der Konsumgüter- und Textilindustrie, der Medizintechnologie, der Automobilzulieferbranche bis zum Maschinenbau und der IT-Branche. Sie arbeiten für kleine und mittelständische Unternehmen oder große Konzerne. Ihre Best-Practice-Beispiele sind übertragbar und reichen von Unternehmensstrategien über konkrete Beispiele der Produktentwicklung bis hin zu Modellen zur globalen Kooperation.



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT  
REGIERUNGSPRÄSIDIUM STUTTGART

# / Inhalt

Kommentare	4
Im Gespräch	6
Impressum	84

## NUTZEN 12

### KO-KREATION AUF INTERNATIONALEN MÄRKTEN 14

Identifizierung und Sicherung eines höheren Kundennutzens sowie Gebrauchswerts durch Service Design Thinking

**Niels Clausen-Stuck**  
designaffairs GmbH

**Gerhard Krämer**  
Siemens Healthcare GmbH

### CREATING BETTER LIFE ON BOARD ACROSS CULTURAL PREFERENCES 26

Herausforderungen, Ansätze, Erfahrungen der internationalen Markt- und Konsumentenforschung

**Melanie Hartmann**  
Yanfeng Automotive Interiors Systems Co., Ltd.

### Nachgefragt NUTZEN 32

## WERTE 34 KOOPERATION 58

### AN EINEM STRANG ZIEHEN 36

Umsetzung globaler Werte in vielfältigen Kulturen am Beispiel des Higg Index der Sustainable Apparel Coalition

**Kjersti Kviseth**  
2025 Design for life cycles

### GLOBALE WERTE 44

Orientierung in einer chaotischen Welt

**Joachim Schöpfer**  
Serviceplan Corporate Reputation GmbH & Co. KG

### Nachgefragt WERTE 56

### GLOBAL CHALLENGE 60

Chancen und Herausforderungen für Designentwicklungen mit Partnern in China und Indien

**Stefan Grobe**  
defortec GmbH

### IBM DESIGN THINKING 72

Weltweite Zusammenarbeit mit dem Menschen im Mittelpunkt

**Gerhard Pfau**  
IBM Design

### Nachgefragt KOOPERATION 82

# / Kommentare



»Ein durchaus gelungenes Format, das dank seines breit angelegten Themas und den sehr vielfältigen Vorträgen ein nicht minder spannendes, interdisziplinäres Publikum nach Stuttgart gelockt hat. Cross Culture war für mich dank neuer Einblicke und Kontakte eine inspirierende und bereichernde Veranstaltung.«

**Rebecca Heil**  
Insight & Foresight Manager Furniture,  
Covestro Deutschland AG, Leverkusen



»Die Veranstaltung hat meine Erwartungen übertroffen. Die Form, jeweils Vortrag und Diskussion in vielen kleinen Runden zu veranstalten, hält die Aufmerksamkeit für den ganzen Tag aufrecht. Dazu haben auch die durchweg spannenden Vorträge ihren Beitrag geleistet. Mein persönliches Highlight war das Forum »Ko-Kreation auf internationalen Märkten« von Siemens Healthcare zusammen mit designaffairs. Organisation und Rahmenbedingungen waren wie immer perfekt.«

**Andreas Nandzik**  
Industrial Design Manager  
Mechanics Integration Research  
& Development,  
Drägerwerk AG & Co. KGaA, Lübeck



»Das Forum Cross Culture bietet einen tollen Rahmen, um die eigene tägliche Arbeit in der internationalen Markenführung aus unterschiedlichsten Blickrichtungen zu reflektieren. Den Austausch mit Kollegen unterschiedlicher Disziplinen und die Impulse der Konferenz nehme ich gern mit nach Hause.«

**Patrick Mössner**  
Brand Manager,  
RECARO Holding GmbH, Stuttgart



»Nutzen, Werte, Kooperation standen bei der Konferenz Cross Culture im Fokus. Aus der Praxis für die Praxis ließ man sich in die Karten schauen, tauschte sich aus, gab und erhielt neue Ideen. Und nach und nach fügten sich individuelle Einblicke zu einer Gesamtperspektive zusammen: Erfolg in der Internationalisierung erfordert Nutzen. Dieser lässt sich am besten in interdisziplinären und kulturübergreifenden Teams schaffen und sichern. Werte verbinden dabei die Akteure. Sie schaffen Orientierung und Vertrauen und ermöglichen es, auf ein gemeinsames Ziel hin zu arbeiten. So mag das noch in keinem Lehrbuch zu finden sein. Hier aber deuteten sich Schlüssel zur erfolgreichen Internationalisierung an – mit hohem Nutzwert für alle Beteiligten. Vielen Dank für diese mutige und gelungene Konferenz.«

**Oliver Frederik Hahr**  
Consulting in International PR,  
oha communication, Stuttgart

# / Im Gespräch

**Peter Hofelich MdL**

Staatssekretär Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg

**Christiane Nicolaus**

Direktorin Design Center Baden-Württemberg

Moderation

**Iris Laubstein**

laubstein design management

**Herr Staatssekretär, das Forum Cross Culture 2016 steht für Markenführung und Kommunikation auf internationalen Märkten. Baden-Württemberg ist ein exportstarkes Land. Inwieweit trägt Designkompetenz zu diesem Erfolg auf internationalen Märkten bei?**

Design gründet sich bei uns auf die verarbeitende Industrie, die schon immer professionelle Designleistungen benötigte. Die Kreativen dieser Branche waren maßgeblich am wirtschaftlichen Erfolg des Standorts Baden-Württemberg beteiligt. Sie, die Designerinnen und Designer, haben im mehr als sechzigjährigen Bestehen unseres Landes viele Impulse und bahnbrechende Designinnovationen beigesteuert. In funktionaler Hinsicht und ästhetisch.

Dadurch hat sich in unserem Land eine Designkompetenz herausbilden können, die im wahrsten Sinne des Wortes als »Design made in Baden-Württemberg« bezeichnet werden darf. Sie ist ein signifikanter Teil vieler Unternehmensmarken. Die entsprechenden Produkte, nicht nur Möbelstücke und Uhren, sondern auch Investitionsgüter und natürlich das Automobil, dazu prägnante Marken haben das deutsche Lebensgefühl dank badisch-schwäbischer Kreativität nachhaltig geprägt.

Viele in Baden-Württemberg gestaltete Produkte haben von hier aus ihren Siegeszug um die Welt angetreten und sind in unserer globalen Zeit aus den Stadtbildern anderer Regionen der Erde nicht mehr weg zu denken.

**Frau Nicolaus, das diesjährige Forum hat ein neues CI, eine neue Veranstaltungsform und geht weg vom Fokus auf einzelne Länder oder Wirtschaftsräume. Warum diese Änderungen?**

Das eine bedingt das andere. Wir haben den Zusatz »Branding« entfallen lassen, da wir zum einen in diesem Forum auf weit mehr Aspekte eingehen wollen als nur auf den Fokus Branding. Auf der anderen Seite sind wir damit zukünftig freier in der Gestaltung der Inhalte. Und genau, auch das Format ist neu, hat eine völlig andere Struktur als Cross Culture Branding bisher. Das wollen wir natürlich auch visuell transportieren und haben daher ein neues Erscheinungsbild entwickelt, das zwar eine Wiedererkennbarkeit zum vorherigen Format aufweist aber auch signalisiert, dass sich etwas verändert bzw. weiterentwickelt hat.

Zum neuen Format: Stundenlange Vortragsveranstaltungen, bei denen die Informationen in nur eine Richtung fließen, sind immer weniger gefragt. Unsere Auswertungen der letzten Jahre haben ergeben, dass sich die Teilnehmer Formate wünschen, die lebendig, vielseitig und kurzweilig sind, die nicht nur informieren, sondern den Austausch ermöglichen. Mit »Transforming Industrialdesign #1« haben wir vor dem Hintergrund dieser Überlegungen letztes Jahr mit einem neuen Format begonnen. Die Möglichkeit, sich am Tag der Veranstaltung, nach der Vorstellung der Experten, spontan seinen individuellen Tagesplan zusammenstellen zu können, ist sehr gut angekommen. Die Teilnehmer mussten sich nicht, wie häufig, im Vorfeld für ein Panel entscheiden. Eine weitere Besonderheit: Es gibt zu jedem Thema zwei Experten, die sich abwechseln – jeder Experte »referiert« zweimal. Je nach Interessenslage kann daher ein Thema vertiefend oder aber auch mindestens zu jedem Schwerpunkt ein Experte »besucht« werden. Dieses hohe Maß an Flexibilität wurde schon 2015 sehr positiv bewertet. Ein Wunsch, der sich damals herauskristallisiert hatte, war, dass noch mehr Zeit für Diskussionen gewünscht wird. Wir haben darauf reagiert und bieten bei Cross Culture 2016 daher drei statt vier Themen, dafür aber mit 45 statt mit 30 Minuten an.



Von Regionen zu Schwerpunktthemen: Wir denken, die wichtigsten Kulturregionen, aus der Perspektive des deutschen Marktes, haben wir in den Veranstaltungen der letzten Jahre durchleuchtet. Zum anderen basieren die Schwerpunktthemen des heutigen Forums aber auch auf den Auswertungen von Cross Culture Branding 2014. Dort wurde mehrfach der Wunsch geäußert, bestimmte Schwerpunktthemen, die im Bereich interkulturelle Zusammenarbeit relevant sind, zu betrachten. Wir wollen Themen anbieten, die übergreifend interessieren und die übergeordnet beim Erschließen von und zum Bestehen auf internationalen Märkten von Belang sind. Auch hierzu kamen in den letzten Jahren zahlreiche sehr wertvolle Anregungen, die in die letztjährige und die heutige Veranstaltung eingeflossen sind.

**Herr Staatssekretär, welches sind, neben der Designkompetenz, Ihrer Meinung nach die hervorzuhebenden Werte/Stärken der baden-württembergischen Industrie, die auch auf internationalem Parkett besondere Bedeutung haben? Welche Werte transportiert »Made in BaWü«?**

Diesen Fragenkatalog möchte ich Ihnen gerne in zweierlei Hinsicht beantworten: Erstens vor dem Hintergrund der ökonomischen Bedeutung und zweitens in qualitativer Hinsicht.

Erstens: Kein anderes Flächenbundesland ist im Auslandsgeschäft aktiver als Baden-Württemberg. Mit Ausfuhrerlösen von 17.000 Euro je Einwohner liegt das Land erheblich über dem Bundesländerdurchschnitt 2014 von 11.300 Euro.

Produkte »Made in Baden-Württemberg« sind weltweit sehr gefragt. Daher arbeitet auch jeder dritte Beschäftigte für den Export. 2014 wurden Waren in Höhe von 181 Milliarden Euro in die Länder der Welt ausgeführt. Innerhalb von 20 Jahren hat sich damit unser Exportvolumen mehr als verdoppelt.

Die größten Exporteure des Landes sind natürlich der Fahrzeugbau mit 46 Milliarden Euro, gefolgt vom Maschinenbau mit 37 Milliarden Euro und der Elektrotechnik mit 24 Milliarden Euro sowie Chemie und Pharmazie mit 25 Milliarden Euro. Diese Branchen exportieren über 70 Prozent unserer gesamten Warenexporte.

Im Vergleich der Kontinente und Länder sind unsere europäischen Nachbarn die größten Abnehmer: 63 Prozent des Exports gehen in europäische Länder, immerhin 20 Prozent in die asiatischen Länder und »nur« 15 Prozent in den amerikanischen Raum.

Zweitens: Unsere baden-württembergischen Unternehmen zählen auch deshalb zu den Spitzen-Exporteuren der Welt, weil neben dem Design auch die Qualität der einzelnen Produkte stimmt!

Als Hochlohnland kann unsere Wirtschaft mit den Dumpingpreisen anderer Länder nicht mithalten; zudem sind wir ein rohstoffarmes Land, zumindest wenn es um seltene Erden und andere Materialien geht.

Der »Rohstoff« Baden-Württembergs sind die gut ausgebildeten Menschen und deren kreative Köpfe, die sich mit den Eigenschaften Fleiß, Willenskraft und einer »schaffigen« Mentalität paaren. Das ist sicher das Erfolgsgeheimnis und das sind die Werte, die die mittelständische Wirtschaft unseres Landes und jedes Unternehmen mit seinen Produkten in alle Welt exportiert.

Eröffnung Cross  
Culture 2016  
Peter Hofelich,  
Iris Laubstein,  
Christiane  
Nicolai (v.l.n.r.)

### **Frau Nicolaus, welchen Stellenwert hat die Auseinandersetzung um Werte im Design?**

Den Stellenwert würde ich mit immens bis existenziell bewerten – professionelles Design ist ohne Wertediskussion nicht möglich! Design ist kein Selbstzweck, es hat u.a. die Aufgabe, Werte zu entwickeln und Mehrwert zu schaffen. Durch Design werden (Unternehmens-)Werte sichtbar gemacht und in die Öffentlichkeit transportiert. Ziel der Einbindung von Designkompetenz in ein Unternehmen ist es ja, dadurch letztendlich den Markenwert zu steigern. Nichts ist für ein Unternehmen so wertvoll wie »der gute Ruf«, die Reputation, das Renommee – übrigens auch ein Aspekt eines heutigen Forums. So gesehen ist Design ein Wertegestalter und Wertevermittler!

Eine weitere Dimension von Wert, die sehr oft im Design diskutiert wird, ist zum Beispiel die wertschätzende Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Hier ist zum einen die Prozesskompetenz, d.h. die wertschöpfende Einbindung in den gesamten Produktentwicklungsprozess von großer Bedeutung aber auch die angemessene Honorierung der Designleistung. Und wenn diese beiden Aspekte gelingen, redet man wiederum gern von einer wertvollen Zusammenarbeit!

Die Herausforderung ist, und das wird bei all' diesen Beispielen sehr deutlich, dass der Wertebegriff mehrdimensional und vielschichtig ist. Es gibt ökonomische und ökologische Werte, soziale Wertvorstellungen, den emotionalen Wert, der nicht in Geld aufzuwiegen ist und natürlich, und das ist heute unsere Klammer, die spezifischen kulturellen Werte und Werteinterpretationen. All diese Wertvorstellungen gilt es im Design und in der Produktentwicklung zu beleuchten, zu diskutieren und berücksichtigen.

### **Herr Staatssekretär, ein weiterer Faktor für den Erfolg auf internationalen Märkten, den das Forum untersucht, ist das Thema Kooperation - auf unterschiedlichen Ebenen: innerhalb von Unternehmen und zwischen Unternehmen, zwischen Industrie und Designwirtschaft. Wie fördert das Land Kooperationen zwischen diesen unterschiedlichen potentiellen Partnern? Welche Bedeutung hat Zusammenarbeit, bzw. das Nutzen von Synergien in der Wirtschaftspolitik?**

Unser Land präsentiert alles, was einen High-Tech-Standort ausmacht, und das weltweit: innovative Unternehmen, herausragende Hochschulen, findige Forscher und ihre Institutionen sowie gut ausgebildete Menschen. Die Unterstützung von Kooperations-Anbahnungen über Ländergrenzen hinweg, war schon immer ein zentrales Anliegen der baden-württembergischen Wirtschaftspolitik.

Was im Jahr 1984 als »Exportstiftung Baden-Württemberg« begann, ist heute eine wegweisende Kombination der Wirtschafts- und Wissenschaftsförderung eines Bundeslandes 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 die Vermittlung von Kontakten zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und die weltweite Kooperationsanbahnung im Vordergrund der Aktivitäten.

Eröffnung Cross Culture 2016 in der König-Karl-Halle, Haus der Wirtschaft Baden-Württemberg



Schließlich geht es bei der Internationalisierung stets um drei Dinge: Menschen zusammenbringen, Geschäftsprojekte starten und den Standort Baden-Württemberg voranbringen – durch ausländische Kapitalinvestitionen, Unternehmensansiedlungen und Firmenkooperationen sowie durch die Rekrutierung von Fachkräften.

## KUNDENNUTZEN GEHÖRT ZUM ERFOLG

»User Experience« ist das Erfolgsrezept in Marketing und Design, um Kunden und Konsumenten zu erreichen. Wie kann das Nutzer-Erlebnis unterschiedlicher Kulturkreise in die Entwicklung von Produkten einbezogen werden? Wo liegen Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede im Erleben und im Verhalten?

### / Ko-Kreation auf internationalen Märkten 14

Von erfolgreicher Ko-Kreation auf internationalen Märkten zur Sicherung höheren Kundennutzens berichtet **Niels Clausen-Stuck**, der Global Director UX designaffairs GmbH aus München, gemeinsam mit **Gerhard Krämer**, Experte für Research & Development bei der Siemens Healthcare GmbH.

### / Creating better life on board across cultural preferences 26

**Melanie Hartmann**, Strategic Research bei Yanfeng Automotive Interiors Systems Co., Ltd. in Neuss, stellt unter dem Motto »Creating better life on board across cultural preferences« die Herausforderungen, Ansätze und Erfahrungen der internationalen Markt- und Konsumentenforschung vor.

### / Nachgefragt NUTZEN 32

# / NUTZEN



# / Ko-Kreation auf internationalen Märkten

Identifizierung und Sicherung eines höheren Kundennutzens sowie Gebrauchswerts durch Service Design Thinking



**Niels Clausen-Stuck**  
Global Director UX, designaffairs GmbH

Niels Clausen-Stuck leitet seit 2013 das interdisziplinäre Interaction Experience-Team und ist seit 2016 Global Director UX. Seine Mission ist es, innovative Produkte und Services zu designen, die einen klaren Mehrwert haben – für Nutzer und Unternehmen gleichermaßen. Dafür setzt er das Potenzial neuer Technologien ein, um neue und markenprägende interaktive Erlebnisse zu schaffen. Clausen-Stuck hat über 13 Jahre Erfahrung in den Bereichen User Centered Design, Design Thinking sowie in der Innovations- und Strategieberatung. Mehr als 10 Jahre arbeitete er international in Design-Beratungsunternehmen in UK, den USA, Deutschland und Dänemark.

→ [www.designaffairs.com](http://www.designaffairs.com)



**Gerhard Krämer**  
Research & Development, Siemens Healthcare GmbH

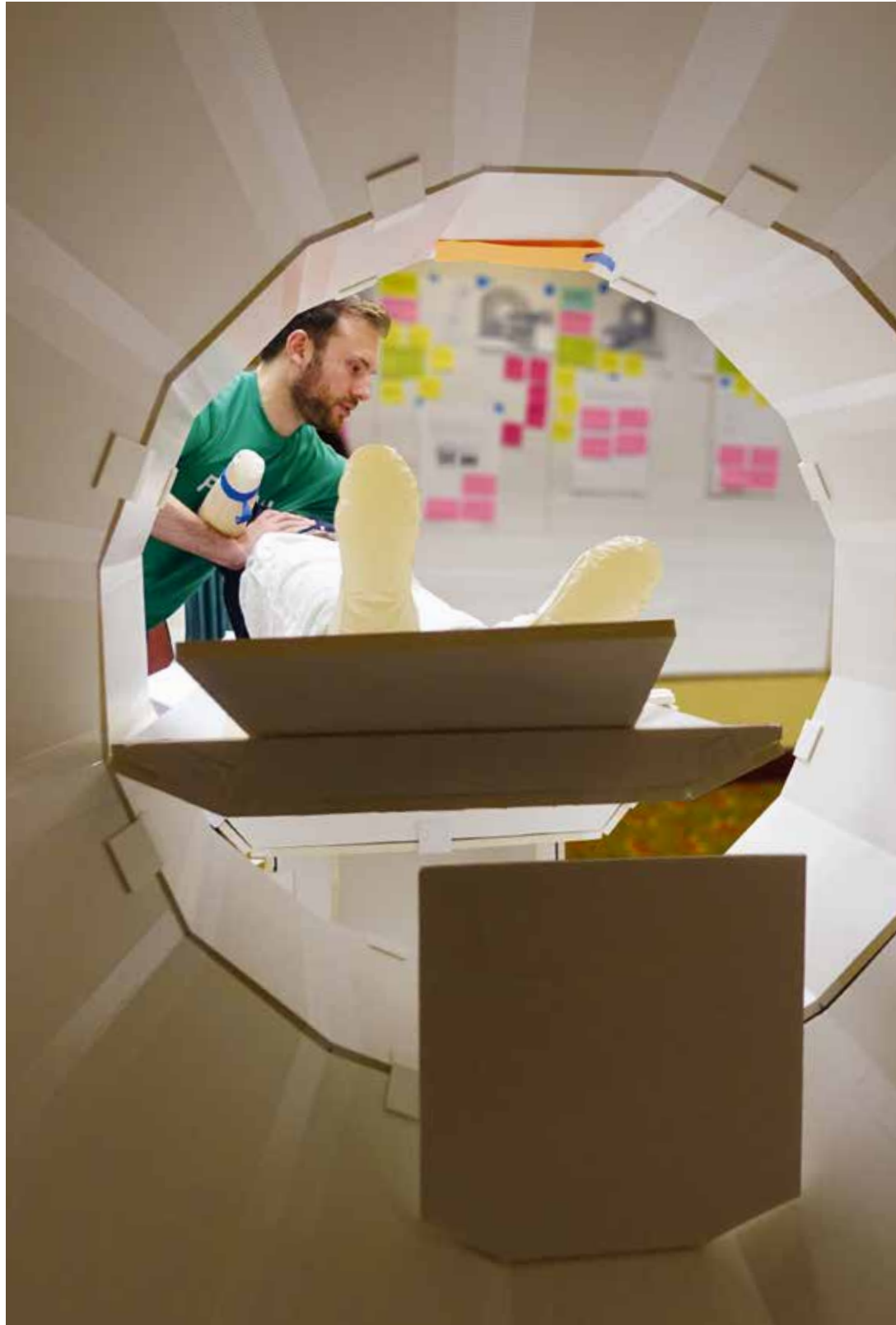
Mit dem Erfahrungshintergrund des Software-Entwicklers für User Interfaces beriet Gerhard Krämer seit 2003 als Mitarbeiter in einem Dienstleistungsunternehmen für Softwareentwicklung diverse Unternehmen bei der Umsetzung von Usability Engineering und Design-Projekten. Neben Unternehmen aus dem e-Commerce und dem Bereich des Gebäudeschutzes lag hierbei sein Schwerpunkt auf Projekten aus der Medizintechnik.

Als User Experience Designer für die Siemens Healthcare GmbH gestaltet Gerhard Krämer seit mittlerweile fünf Jahren Soft- und Hardware User Interfaces mit dem Schwerpunkt auf das Erlebnis während der Nutzung.

→ [www.healthcare.siemens.de](http://www.healthcare.siemens.de)

Medizinische Geräte sind Bestandteile komplexer Arbeitsabläufe, die aufgrund national und regional variierender Standards, Gesetzgebung, Nutzerpräferenz etc. unterschiedlichste Ausprägungen aufweisen können. Es zeigt sich ein komplexes Bild mit vielen Nuancen, die es schwer machen, in Bezug auf den Nutzen und den Nutzer universelle Einsichten und Konzepte zu definieren und damit die generelle Relevanz und den Wert von Produkten für einen globalen Markt zu garantieren.

Um diese Komplexität und Ambivalenz sicher zu handhaben, führt die Siemens Healthcare GmbH, unterstützt durch die designaffairs GmbH, Ko-Kreation Workshops mit Nutzern in nachgestellten medizinischen Arbeitssituationen durch. Diese Vorgehensweise erfasst reale Abläufe im Detail und erlaubt es, latente Bedürfnisse der Nutzer, Akzeptanz und Mehrwert neuer Konzeptansätze zu verstehen, gemeinsam den Lösungsraum auszuloten und zu bestätigen.



Modell eines  
Computer-  
tomographen mit  
Patiententisch

## / Ko-Kreation auf internationalen Märkten

### Hintergrund: Die Komplexität der medizinischen Kontexte in globalen Märkten

Medizinische Workflows stellen einen höchst komplexen Kontext dar, der sich von Land zu Land, aber auch bereits von einem Krankenhaus zum anderen erheblich unterscheiden kann. Diese Varianzen sind das Ergebnis unterschiedlicher Traditionen, Bildungsstandards und Selbstbilder der verschiedenen medizinischen Berufe. Aber auch kulturelle Unterschiede und verschiedene Ausprägungen der Wertesysteme nehmen hierauf Einfluss. Hersteller medizintechnischer Geräte stehen auf den globalen Märkten der Herausforderung gegenüber, aus der Vielzahl von medizinischen Standards, Vorschriften und individuellen Anforderungen erfolgreiche Lösungen zu entwickeln, die sich diesen unterschiedlichen Nutzungskontexten optimal anpassen.

Diese Tatsache lässt sich am Beispiel der Akzeptanz und Nutzung von Icons verdeutlichen: Im zunehmend integrierten Europa, wo die Vielzahl von gleichermaßen anerkannten Sprachen in den siebziger Jahren zur Entwicklung gemeinsamer Piktogramm- und Beschilderungsstandards geführt hat, teilen Mediziner ein gemeinsames Niveau visueller Kompetenz. Hier stehen viele Icons und Symbole auf Geräten für sich selbst und werden mit hoher Wahrscheinlichkeit richtig interpretiert. In den USA hingegen, wo öffentliche Beschilderungen nach wie vor mehrheitlich nur auf Text basieren, finden Piktogramme und Symbole durch grafische Benutzeroberflächen und mobile Geräte nur sehr langsam ihren Weg in das öffentliche Gemeinverständnis. Selbst Standard-ISO-Symbole wie ON und OFF werden noch längst nicht von allen Nutzergruppen als eindeutige Label akzeptiert. So unterscheidet sich der Referenzrahmen bei der Gestaltung eines visuellen Interfaces für den US-Markt erheblich vom europäischen.

Während die verschiedenen Grade der visuellen Kompetenz eine abschätzbare und damit handhabbare Herausforderung darstellen, können die Variationen und Unterschiede in den Workflows, Gewohnheiten und Prioritäten (z.B. Dienstleistungserfahrung versus Durchsatzleistung) die Anforderungen an das medizinische Gerät und die Service-Lösung erheblich beeinflussen.

### Die Grenzen von klassischem User Research und Evaluation

Die zielführendste Methode, um im medizinischen Bereich tiefgehende Einsichten zu gewinnen, ist das User Research. Besuche in Kliniken, Interviews und das Beobachten von medizinischem Personal während der Untersuchung sind oft der Schlüssel für relevante Innovationen und Designoptimierungen. Nachteile dieser Feldstudien sind ihre kosten- und zeitintensive Vorbereitung und Durchführung. Zudem ist das Zeitfenster zwischen Interviewführung und der kontextbezogenen Umsetzung oft sehr gering. Der Ansatz eignet sich folglich hervorragend, um den Status quo zu verstehen, den Nutzungskontext zu erfassen sowie Potenziale zu identifizieren. Jedoch nicht dafür, ein passendes Setup zu testen oder neue Konzepte und Ideen zu diskutieren.

Um den Produktentwicklungsprozess zu unterstützen und abzusichern, hat es sich bewährt, medizinisches Fachpersonal sowie Schlüsselanwender einzuladen, um die Produktinnovationen zu testen und zu kommentieren. Zu diesem Zweck werden weitgehend klinikähnliche Kontexte nachgestellt, deren Setup dabei hilft, die weitentwickelten und detaillierten Konzepte vorzustellen, zu diskutieren und auf ihre Validität zu überprüfen – ein idealer Ansatz relevantes Feedback und Perspektiven zu

erhalten, der jedoch eine sorgfältige Durchführung durch gut ausgebildetes Personal mit einer gesunden Distanz zu den Konzepten voraussetzt. Designer lernen bereits in einem frühen Stadium ihrer Ausbildung die eigenen Entwürfe kritisch zu hinterfragen, ihre Schwächen zu identifizieren und ungeeignete Konzepte auszusortieren. User Researcher werden im Studium darauf getrimmt, keine Suggestivfragen zu stellen. Unerfahrene Product-Owner können in die Falle tappen, unbewusst die Interviews und Interpretation der Ergebnisse in eine positive Richtung zu lenken, damit die Resultate ins eigene Konzept passen. Dies lässt sich vor allem beobachten, wenn die Evaluierung der Konzepte erst in einer bereits fortgeschrittenen Entwicklungsphase stattfindet, in der die Ideen ausgereift sind und zudem schon wenige selektiert wurden. Eine späte Überprüfung steigert unweigerlich das Risiko des Scheiterns. Dabei ist Scheitern ein wichtiger Teil des Entwicklungsprozesses – jedoch in einem frühen Prozessstadium.

### Die Balance zwischen Konzeptreife und dem Risiko einer späten Evaluierung

Die frühzeitige Durchführung von Tests birgt wiederum die Gefahr, auf nicht ausreichend definierte oder ausgearbeitete Konzeptvisualisierungen zurückgreifen zu müssen. Tests mit sehr groben Skizzen oder Papier-Prototypen stellen die Testpersonen vor die Herausforderung, über die abstrakte Visualisierung den Wert und Vorteil der Konzeptidee zu erkennen, also das Werte-Versprechen zu verstehen. Darüber hinaus steht die Medizintechnik, wie andere Branchen auch, unter dem konstanten Druck, bahnbrechende Innovationen mit hoher Qualität bei niedrigeren Kosten und in kürzeren Zeitspannen zu liefern. Effizienz und Kostenersparnis sind zunehmend entscheidende Faktoren für einen wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg.

Das richtige Maß zwischen Konzept-Ausarbeitungsgrad, dem Risiko einer späten Nutzereinbindung, begrenztem Zugang zu medizinischen Fachkräften, dem Druck auf Entwicklungs- und Testkosten sowie die verkürzten Produktzyklen zu finden, stellt für die meisten Hersteller medizintechnischer Geräte eine nicht zu unterschätzende Herausforderung im Entwicklungsprozess dar. Diese Faktoren in der richtigen Balance zu halten kann zwischen Erfolg und Misserfolg entscheiden.

## / Diagnostische Bildgebung als Service Design Herausforderung

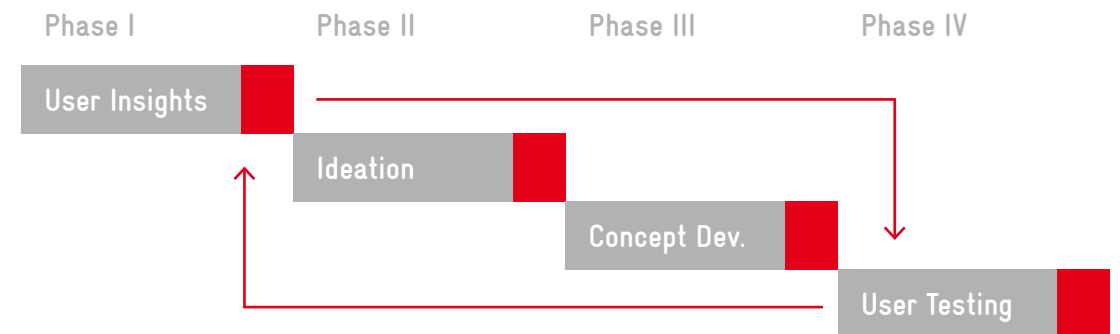
### Die Fragestellungen von Siemens Healthcare mit Service Design Thinking lösen

Siemens Healthcare Diagnostic Imaging CT adressierte designaffairs mit der Herausforderung, wie man den User-Research-Prozess beschleunigen, in kürzerer Zeit breitere und tiefere Einblicke gewinnen und wie das Potenzial neuer innovativer Konzepte nachhaltig evaluiert werden könnte. Kurz: Wie sähe die denkbar kürzeste, aber dennoch valide Design-Iteration aus? Nach Prüfung von Umgebung, Workflow und Geräte-Setup im Bereich Computertomografie identifizierte designaffairs »Service Design Thinking« als geeignete Methodik. Dieses Vorgehen ermöglichte die optimale Berücksichtigung des komplexen Nutzungskontexts sowie die Etablierung von User Research, Konzepterstellung und Bewertungs-Setup im Rahmen der von Siemens Healthcare gestellten Anforderungen.

Service Design Thinking ist eine Erweiterung des Design-Thinking-Ansatzes. Der Fokus liegt dabei auf der Lösung von dienstleistungsspezifischen Elementen und Herausforderungen. Als »Service« versteht sich hierbei die Interaktion des Kunden

### Full day Co-Creative Evaluation & Iteration

Complete and highly agile mini-process



### Co-Creative Evaluation & Iteration

Very early and multiple testing & refinement of concepts. Concept selection driven by user value first and viability & feasibility second.

mit einer Reihe verschiedener Berührungspunkte, wie Websites, Service-Nummern, Geschäften, etc. Das klassische Setup eines Kontrollraums in der CT-Bildgebungstherapie sowie die damit verbundenen zusätzlichen Arbeitsplätze innerhalb der Klinik für die Patientendatenverarbeitung, die CT-Scan-Räume mit dem Patiententisch und dem Bedienportal, Regale mit Tischzubehör und zusätzlichen Stützvorrichtungen oder Kontrast-Injektoren, stellen hierbei eine ähnlich vielfältige Landschaft unterschiedlichster Berührungspunkte dar. Darüber hinaus bietet die CT-Technologie den Service der diagnostischen Bildgebung über die verschiedenen Interfaces an – von Tisch, Bedienportal bis hin zur Arbeitsstation.

### Das Nachstellen von Behandlungsabläufen als Basis für kontextuelle Ideenfindung und Auswertung

Service Design setzt im Besonderen bei der Customer Journey über die Vielzahl von Berührungspunkten an und hinterfragt, wie ein Kunde mit den verschiedenen Aspekten des Services interagiert und idealerweise ein nahtloses und einheitliches Nutzungserlebnis erfährt. Im Laufe der Zeit haben sich einzigartige Tools etabliert, wie beispielsweise der Customer-Journey- und der Service-Blueprint, die genau diese Aspekte einer Dienstleistung dokumentieren und spezifizieren. Wenn es darum geht, Servicekonzepte zu planen, zu testen und zu überprüfen hat sich die Methode des Nachstellens von Handlings-Prozessen als wichtiges Werkzeug erwiesen: Auf spielerische und unterhaltsame Weise können Chancen und Schwächen aufgedeckt werden, die sich sonst gar nicht oder nur sehr spät im Entwicklungsprozess gezeigt hätten. Während des Nachstellens wird jeder Berührungspunkt durch Requisiten dargestellt, welches einfachste Papierprototypen oder Platzhalter-Objekte sein können, und seine Funktionen von einem Teilnehmer nachempfunden.

Um beispielsweise das Service-Erlebnis beim Geldabheben am Automaten zu innovieren, können verschiedene Situationen schnell von verschiedenen Workshop-Teilnehmern nachgestellt werden. Hierbei werden bestimmte Rollen übernommen,

1  
Neutrales, aber  
größengetreues  
Requisit aus  
Foamcore-Platten



2-4  
Vorbereitung  
und Aufbau des  
Ko-Kreation-  
Workshops, um  
mit einfachen  
Mitteln die Abläufe  
und Arbeitsweisen  
der MTRAs optimal  
nachzuspielen und  
zu erläutern.



so auch die des Geldautomaten selbst, indem ein Teilnehmer die Funktionen des Gerätes in Form von Papier-Prototypen übernimmt, ein anderer den Kunden spielt, der Geld abheben möchte und wiederum von einem dritten Teilnehmer dabei gestört wird, indem er versucht den PIN-Code des Kunden einzusehen. Durch den schnellen Wechsel zwischen Situationsnachstellung, Ideengenerierung und Prototyping kann das Team schnell die wichtigsten Herausforderungen und Chancen für neue Funktionen und verschiedene Designs identifizieren. Die Fähigkeit des Menschen für Rollenspiele und Empathie mit einer Person oder einer Situation schaffen dabei sehr realistische Situationen, die nicht selten denselben Stressmomenten im wirklichen Leben entsprechen, beispielsweise ein weinendes Kind, das es für eine Mutter schwierig macht, einen Geldautomaten sicher zu bedienen. So kommen Situationen und Anforderungen zum Vorschein, die sonst einfach übersehen worden wären.

### Größengetreue Mock-ups für analoge, aber kreative Umgebungen

Um das Nachstellen des Arbeitsablaufes mit dem CT-Scanner so optimal wie möglich zu gestalten und den Teilnehmern damit zu ermöglichen, möglichst tief in die Details des Behandlungstisches und des Bedienpanels einzusteigen, empfahl designaffairs ein neutrales, aber größengetreues Requisit aus Foamcore-Platten anzufertigen. Foamcore ist ein beliebtes, leichtes und einfach bearbeitbares Modellbaumaterial, welches im 3D-Design häufig verwendet wird. Es besteht aus drei Lagen – einer inneren Schicht aus Polystyrol-Schaum, die außen mit weißem Papier beschichtet ist. designaffairs lieferte markenneutrale, größengetreue Nachbildungen des CT-Scanners und des Patiententisches sowie maßgeschneiderte 3D-gedruckte Verbindungsstücke, um eine kompakte Lagerung, Transport und einfache Montage zu ermöglichen.

Die Methode der Nachstellung wurde auf den CT-Scanner-Workflow angewendet und während vier ganztägigen Workshop-Sitzungen in einem Kongress-Center in der Nähe von Dallas, Texas, durchgeführt. Vier MTRAs (medizinisch-technische Radiologie Assistenten) aus lokalen Kliniken und Krankenhäusern stellten den Behandlungsablauf eines CT-Scans nach, lieferten Ideen und bewerteten die Konzepte, um wesentliche Aspekte des CT-Setups zu verbessern. An jedem der vier Workshop-Tage durchliefen die Teams mehrere Male alle Phasen des User-Centered-Design-Ansatzes: Einsichten und Ideen generieren, Konzepte entwickeln und Nutzertests durchführen. All dies im Rahmen einer provisorischen CT-Scan-Umgebung inklusive Kontrollraum.

### Kreatives und inspirierendes Umfeld für die Ideenfindung

Jeder von uns ist kreativ. Aber als Erwachsene haben wir aus Angst kritisiert oder ausgelacht zu werden gelernt, Ideen zurückzuhalten. Es bedarf viel Zeit und Mühe, um eine sichere und angenehme Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle Teilnehmer wohl genug fühlen, unvoreingenommen und frei zur Ideenfindung und Konzepterstellung beizutragen. Um den Teilnehmern das Gefühl von Gleichheit zu vermitteln, wurden farbcodierte T-Shirts mit dem Aufdruck ihrer Vornamen verteilt: Die Moderatoren (designaffairs) trugen grün, die Beobachter (Siemens Healthcare) blau und die Teilnehmer rot. Eine simple Geste mit großer Wirkung, denn so wurden mögliche Statusunterschiede, die sich in der Kleidung manifestieren, unkenntlich gemacht und zugleich klare Rollen für den Workshop zugewiesen.

Darüber hinaus wurden die Teilnehmer durch anfängliche »Aufwärmübungen« vorsichtig in den Prozess der Ko-Kreation eingeführt. Zuerst wurden sie aufgefordert, die Setups und Behandlungsabläufe in ihren Kliniken oder Krankenhäusern zu erklären.

1,2

Das beispielhafte Setup eines Untersuchungs- und Bedienraumes im Bereich Computertomographie, welches für die Ko-Kreationssitzung nachgebaut wurde.



Danach wurden sie gebeten den Ablauf nachzuspielen, was den Researchern bei der Identifizierung von Problemen half, welche direkt in der Situation besprochen und neugedacht werden konnten.

Den Workshop mit den CT-Fachkräften gantztägig durchzuführen war eine bewusste Entscheidung und stellte sich als ideal heraus, um die Teilnehmer in die Denkweise der Ko-Kreation einzuführen und im Detail die aufgeworfenen Fragen und Herausforderungen zu verstehen. Dabei zeigte sich auch die volle Tragweite kultureller, regionaler und traditioneller medizinischer Unterschiede, die erfolgreich erfasst und überbrückt werden konnten.

### **Die Forschungsmethode Ko-Kreation liefert qualitativ hochwertige Konzeptentwicklungen**

Ko-Kreation mit Kunden und Anwendern sollte als User-Research-Methode verstanden werden. Nutzer sind keine ausgebildeten Design-Profis, sodass nichtmoderierte Ideation-Prozesse und Design-Sessions häufig in einer massiven Ansammlung von Konzeptelementen enden. Die gebauten Konzeptideen sind zwar nicht unmittelbar anwendbar, lassen aber durch tiefere Interviews und Analysen Rückschlüsse auf die Bedürfnisse und Perspektiven der Nutzer zu.

Auf Vorschlag von designaffairs wurden die Workshops jeweils mit zwei erfahrenen User Researchern durchgeführt. Dies ermöglichte den Experten sich ins Gespräch ein- und auszuklinken, sobald sich ein vielversprechendes Thema oder ein interessanter Aspekt abzeichneten. Einer der Researcher übernahm die Wortführung des Expertenteams von Siemens Healthcare. Auf diese Weise konnten die Experten Ideen, Fragen und Anregungen indirekt in die Gespräche einfließen lassen und die User Researcher gleichzeitig den offenen und neutralen – nicht suggestiven – Dialog gewährleisten. Die Ideen- und Konzeptentwicklungssitzungen wurden zudem von einem Industriedesigner von designaffairs mit langjähriger Erfahrung in der Gestaltung von CT-Scannern unterstützt. Parallel zum Dialog der Moderatoren und Teilnehmer erstellte der Designexperte in Echtzeit Konzeptlösungen und Design-Prototypen aus Modellbaumaterialien zu den angesprochenen Ideen. Dies erlaubte sehr schnelle Iterationsschleifen sowie eine konstante Lösungsorientierung der Gespräche. Das gewählte Setting bestehend aus Designern, Moderatoren, Fachleuten aus der Praxis sowie dem indirekten Input der Experten von Siemens Healthcare erwies sich als optimal, um hohe Geschwindigkeit und hohe Qualität der Ergebnisse dieser Ko-Kreation-Sitzungen zu garantieren.

## **/ Bedeutung und erwiesene Vorteile des Ansatzes**

### **Die ursprüngliche Ausgangssituation**

Ausgangssituation für das Projekt waren eine Reihe von heterogenen Perspektiven, individuellen Einblicken und Erkenntnissen aus vorangegangenen Projekten und Evaluationen sowie einige Kernhypothesen. Diese sollten für Siemens Healthcare widerlegt oder bestätigt werden. Ein erster Katalog von Konzepten war bereits definiert und ausgearbeitet worden und sollte während der Ko-Kreation-Sitzungen überprüft und weiter geschärft werden.

### **Tiefe Einblicke in echte Wertesysteme und tiefliegende Probleme**

Das Team gewann solide und tiefe Einblicke in die realen Wertesysteme und Perspektiven der Nutzer. Das Spektrum isolierter Einsichten und zum Teil recht unterschiedlicher Perspektiven konnte zu einem vollständigen und ganzheitlichen Bild zusammengeführt werden. Auch tieferliegende Probleme wurden identifiziert und für Siemens Healthcare in umfassende Opportunitäten übersetzt.

### **Gemeinsames Verständnis und Engagement**

Das gewonnene Gesamtbild mit der zugehörigen detaillierten Dokumentation bestehend aus Einsichten und erklärenden Zitaten, Bildern sowie Videos, dient dem Team als solide Argumentationsgrundlage. Die gesammelte Fülle von Aussagen unterstützt dabei, sich über die persönlichen Perspektiven hinweg auf ein gemeinsames Verständnis und Engagement in der Organisation zu einigen.

### **Potenziale der Konzepte im Kontext erkennen**

Statt eines langwierigen Prozesses mit Benutzerinterviews, In-house-Ideation und Konzeptbewertungen, ermöglichten die Ko-Kreation-Sessions einen mehrmonatigen Entwicklungszyklus auf einen einzigen Research-Tag zu reduzieren. Dabei wurden nicht nur Probleme identifiziert, sondern zudem Konzepte entwickelt und im Kontext getestet. Das Nachstellen des Behandlungsablaufs half dabei, das Potenzial der einzelnen Konzepte im Detail und im vollen Nutzungsumfeld zu verstehen.

### **Innovative Impulse für zukünftige, technologieunabhängige Lösungen**

Der ausgewogene Ansatz der offenen Exploration, Konzeptbewertung sowie einer starken Führung und Moderation förderte den Fokus auf wichtige Themen und öffnete die Diskussion für neue Aspekte, die zuvor als nicht relevant erachtet wurden. Innovative Impulse wurden identifiziert und mit Konzeptideen direkt adressiert. Die Offenheit der Teilnehmer für neue konzeptionelle und technische Ansätze konnte erforscht und bestätigt werden.

## **/ Herausforderungen und Grenzen des Ansatzes**

### **Die Abhängigkeit vom Kontext**

Das Ko-Kreationsformat und das Situationsnachstellen müssen sorgfältig an den Kontext und an die zu beantwortenden Fragen der jeweiligen Projektphase angepasst werden. Eine Sitzung ist schnell mit dem Wunsch nach zu hoher Detailtiefe oder eines zu engen Lösungskorridors überladen. Um optimale Ergebnisse zu erhalten ist im Vorfeld und während der Sitzung viel Aufwand nötig, um den Ansatz konstant zu überprüfen und anzupassen.

### **Muttersprachler um die Sprachbarrieren zu vermeiden**

Eine gute Führung durch die Sitzungen setzt die Moderation durch einen Muttersprachler oder sehr sicheren Sprecher der Zielsprache voraus. Langjährige kulturelle Erfahrungen der Moderatoren helfen zudem dabei, Kommentare und Zitate ins richtige

Licht zu stellen. Der Einsatz von Übersetzern würde es unmöglich machen, die hohe Geschwindigkeit und den Komfort der Sitzungen zu erreichen. Zu viel Zeit und Details würden in der Übersetzung verloren gehen.

### **Atmosphäre hat einen massiven Einfluss auf die Offenheit und Kreativität**

Es war ein entscheidender Aspekt, das Umfeld für die Teilnehmer so komfortabel und sicher wie möglich zu gestalten. Angefangen bei den größtengetreuen Hart-schaum-Mock-ups, über die Aufwärmübungen bis hin zu den Team-T-Shirts, die den Krankenhaus- oder Klinikcharakter in den Hintergrund stellten, wurde viel Aufwand betrieben, um für die Ko-Kreation-Sitzungen eine offene Atmosphäre für einen Dialog auf Augenhöhe zu schaffen.

Diese Investition erwies sich als äußerst wertvoll, da Fragen und Themen aufgeworfen wurden, die während eines Krankenhausbesuchs oder im Rahmen eines Interviews verborgen geblieben wären – Themen, die zu einem tieferen Verständnis und neuen Chancen führten.

## **/ Zusammenfassung**

### **Ein vielversprechendes Modell für die aktuellen Herausforderungen**

Die Service-Design-Thinking-Methoden – Ko-Kreation und Situationsnachstellung – haben das Potenzial, die Vorteile der grundlegenden Nutzerforschung und des kreativen und agilen Interaktionsdesigns erfolgreich zu verbinden. Die kompakte Umsetzung im Rahmen eines eintägigen Workshops, der im Kontext stattfindet, macht den User-Centered-Design-Ansatz für die meisten Hersteller interessant. Denn die Methode adressiert erfolgreich die Herausforderungen des Entwicklungsprozesses im medizinischen Umfeld: das richtige Maß an Konzeptausarbeitung, das Risiko einer späten Nutzer-Integrierung, begrenzter Zugang zu medizinischen Fachleuten, Druck auf die Entwicklungs- und Testkosten sowie die verkürzten Produktzyklen – um nur einige zu nennen. Allem voran also ein Ansatz, der eine ausgeprägte Tiefe der Einsichten sowie eine höhere Geschwindigkeit zu Beginn des Produktentwicklungsprozesses verspricht.

# / Creating better life on board across cultural preferences

Herausforderungen, Ansätze, Erfahrungen der internationalen Markt- und Konsumentenforschung



**Melanie Hartmann**  
Strategic Research, Yanfeng Automotive Interiors Systems Co., Ltd.

Melanie Hartmann ist als Managerin Consumer Research Europe bei Yanfeng Global Automotive Interiors (YFAI) tätig. Sie ist Spezialistin für quantitative und qualitative Marktforschung. Neben den Themen Trendforschung und Marktanalyse ist sie für die Konzeption und die Analyse von nationalen und internationalen Konsumentenbefragungen zuständig.

YFAI steht vor der Herausforderung, globale Fahrzeugprogramme zu bedienen. Um dabei regionale Anforderungen nicht aus den Augen zu verlieren, repräsentiert Melanie Hartmann die Stimme der Endkonsumenten im Unternehmen.

Bevor Melanie Hartmann in 2013 in die Automobilindustrie wechselte, war sie langjährig für unterschiedliche Marktforschungsinstitute tätig. Melanie Hartmann absolvierte ihr Bachelor-Studium in Sozialwissenschaften in Düsseldorf und legte in Brüssel einen Master der quantitativen Datenanalyse ab.

→ [www.yfai.com](http://www.yfai.com)

Wenn globale Fahrzeugplattformen mit regionalen Endkundenpräferenzen für den Innenraum in Einklang gebracht werden sollen, setzt bei Yanfeng Automotive Interiors die Konsumentenforschung an und filtert Einsichten heraus, die entscheidend für den weiteren Produktentwicklungsprozess sind.

Im Gesprächsforum NUTZEN wurden Impulse zu einigen Bestandteilen des Research Teams gegeben, die die Vorlieben und Produkterwartungen der Endkunden in verschiedenen Märkten und die sich verändernden Anforderungen im Blick halten. Perspektiven zum Thema cross-kulturelle Konsumentenforschung wurden aufgezeigt. Dafür wurde von Beispielen und Erfahrungen aus dem Alltag des internationalen Marktforschungsteams des Automobilzulieferers berichtet.



## / Creating better life on board across cultural preferences

### Berücksichtigung kultureller Präferenzen bei der Gestaltung des automobilien Innenraums

Der zunehmende Bedarf für Unternehmen, sich durch Produkte und Innovationen, die einen besonders hohen Mehrwert für ihre Endverbraucher haben vom Wettbewerb zu differenzieren, ist offensichtlich. Dabei ist es eine anspruchsvolle Aufgabe, die Anforderungen der Nutzer und deren Bedürfnisse zu identifizieren. Denn durch die zunehmende Globalisierung nimmt die Komplexität weiter zu. Durch diese Entwicklung kommen kulturelle Prägungen und unterschiedliche Wertesysteme und Vorlieben als weitere Variable für eine Kaufentscheidung hinzu und beeinflussen ebenfalls Produkt- und Design-Erleben.

»Better Life on Board through Superior Interior Solutions« lautet die Vision von Yangfeng Automotive Interiors. Einen großen Beitrag zu dieser Vision leistet die Generierung innovativer Lösungen mit maximalem Endkundennutzen über Märkte hinweg. Im Zusammenspiel mit technischer Umsetzbarkeit und Marktrelevanz, wurde der Einsatz von »End-User-Intelligence« zu einem wesentlichen Treiber für die Innovationsausrichtung.

Die Konsumentenforschung generiert Expertise zum Innenraum der Zukunft in verschiedenen Zielmärkten. Sie agiert dabei im Sinne des Endnutzers und überführt Erkenntnisse in Handlungsempfehlungen. Es geht darum, den Wünschen und Bedürfnissen zugrundeliegende Motivationen und Werte in Lösungen umzuwandeln und dabei sozioökonomischen, gesellschaftlichen, markttypischen und kulturellen Nuancen Rechnung zu tragen.

### Endkundenverständnis schaffen durch Verzahnung verschiedener Perspektiven

»Aber wie schaffen Sie ein Verständnis für die Endkonsumenten?« – dies war eine der Fragen, die zu Beginn des Forumsbeitrags im Publikum aufkam. Da wir uns im Team mit den drei Kategorien 1. Trend Research – 2. Markt & Konsument – 3. Human Factors beschäftigen, haben wir ein ganzheitliches Verständnis dafür, was der Endkonsument wünscht.

Es geht um die Verzahnung dessen, was artikuliert, getan und beobachtet wird...

- \_ Den Nutzer mit seiner Lebenswelt in Interaktion zu bringen,
- \_ selbst in den kulturellen Kontext einzutauchen
- \_ und kulturelle Besonderheiten und Normen nicht nur zu erkennen, sondern auch in den Forschungs- und Designprozess zu integrieren.
- \_ Aber auch Unterschiede als Chance zu erkennen und die Vorteile von Gemeinsamkeiten zu betonen
- \_ und den Einsatz verschiedener Forschungs-Methoden und Ansätze, die es erlauben Endnutzerverhalten zu beobachten und zu verstehen.

Die kontinuierliche Beobachtung und das Einbeziehen von sozialen, ökonomischen, politischen und ökologischen **Trends** stellen wichtige Bestandteile dar, um sowohl globale als auch regionale Erkenntnisse zu generieren und ein Gesamtbild zu erhalten. Identifizierte Mega-Trends – wie beispielsweise die zunehmende Urbanisierung – treten global auf. Ausprägung und die Entwicklung von Trends können sich jedoch regional unterscheiden.

Variable  
Mittelkonsole





1-3  
StowSmart-  
Mittelkonsole von  
Yanfeng Auto-  
motive Interiors  
mit individuell  
konfigurierbaren  
Ablagefächern  
und flexiblen  
Rollabdeckungen.

Der **Endkonsument** steht im Mittelpunkt. Nutzer und deren Bedürfnisse werden durch Einsatz unterschiedlichster Forschungsansätze, Methoden und Techniken untersucht.

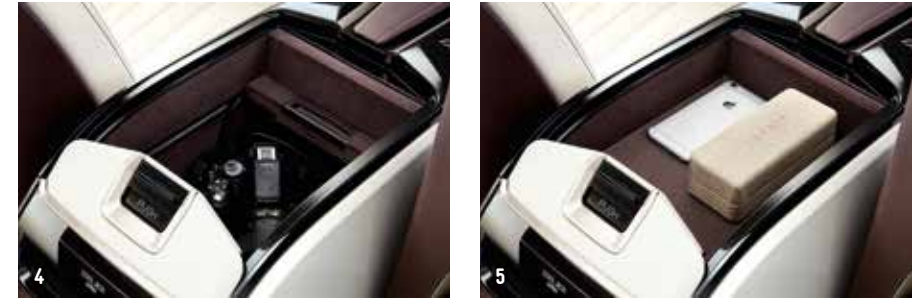
Für die Auswahl ist das aktuelle Erkenntnisinteresse ausschlaggebend. Was für Konsumenten einen besonderen Mehrwert darstellt, ist diesen nicht immer völlig bewusst oder kann klar formuliert werden. Ethnografische Untersuchungen beispielsweise eignen sich für sehr tiefgreifende Explorations. Konsumenten werden dabei in ihrer Alltagsumgebung beobachtet. Dies hat den Vorteil, dass sie sich auf Erfahrungen beziehen können, die sie im Alltag gemacht haben. Zu sehen und zu erleben, wie sie in ihrem eigenen Fahrzeug interagieren, bietet weiterhin Einblicke in Motivationen, Bedürfnisse, Werte und Herausforderungen bestimmter Zielgruppen. So werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in verschiedenen Regionen und Kulturen ersichtlich – gerade auch im Hinblick auf ihre Bedürfnisse und Anforderungen an den Autoinnenraum. Es geht nicht nur darum, zu verstehen, was dem Endnutzer gefällt und was nicht, viel entscheidender sind die dahinterliegenden Gründe für diese Vorlieben.

Um konkrete Fragen abzubilden, eignen sich standardisierte Verfahren. Ein konkretes Beispiel stellt die Auseinandersetzung mit dem Thema Stauraum dar. In einer Online-Kunden-Befragung, die in den USA, China und Europa durchgeführt wurde, konnten wir Informationen darüber gewinnen, welche Gegenstände ins Fahrzeug mitgebracht und dort verstaut werden. Darüber hinaus haben wir einen Einblick erhalten wie sich grundsätzlich die Notwendigkeit von Stauraum im Fahrzeug darstellt. Dieses internationale Verständnis über die Vorstellungen der Verbraucher und deren Bedürfnishierarchie, unterstützt uns in der Entwicklung global einsetzbarer Lösungen, die auf unterschiedliche Bedürfnisse eingehen.

**Human Factors** ist der dritte zentrale Bereich der Research Gruppe, die auf die Optimierung des Endkundennutzen einzahlt. Diese Disziplin ist auf physiologische und kognitive Messungen, Produkt- und Konzeptevaluations und Fahrsimulationen im eigenen Forschungslabor in Nord-Amerika spezialisiert. Erkenntnisse aus diesem Bereich helfen Design und Produkte zu entwickeln, die intuitiv, sicher und ergonomisch bedienbar sind.

Je mehr wir die Perspektiven und Erkenntnisse aus den verschiedenen Bereichen verzahnen, desto klarer wird das Bild vom Endkonsumenten in verschiedenen Regionen wie wir ihn heute sehen und wie wir ihn uns in der Zukunft vorstellen können.

4, 5  
Die StowSmart-  
Mittelkonsole  
erleichtert den  
Fahralltag.



## / Empfehlung

Die Möglichkeit, Interviews im Untersuchungsland persönlich beizuwohnen und das Land und die Menschen vor Ort zu erleben, ist ein Aha-Erlebnis. Im Besonderen wenn man sich mit einem aufstrebenden Markt wie China beschäftigt, der einem noch wenig vertraut ist. Hier durfte ich erfahren, wie unterschiedlich die Zielgruppen eines bestimmten Produktes in Hinblick auf demografische Merkmale sein können.

Aber auch das Erleben, wie in einem Interview agiert wird, und wie Designaspekte unterschiedlich erlebt und beschrieben werden. Oder auch welche unterschiedlichen Erwartungen an beispielsweise Stauraum, Materialien oder Komfort erleben formuliert werden, war sehr inspirierend. Diese Erfahrung erweitert den eigenen Horizont. Sie ist aber auch eine hervorragende Hilfestellung, Untersuchungsergebnisse besser zu interpretieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

# / Nachgefragt NUTZEN

## / Ko-Kreation auf internationalen Märkten

**Christiane Nicolaus: Herr Krämer, kann sich Ko-Kreation etablieren?  
Ist die Methode übertragbar auf andere Unternehmen?**

**Gerhard Krämer:** Ja, ich denke schon, dass Ko-Kreation übertragbar ist. Das Format ist im Prinzip eine Mischung von einzelnen Methoden, die angewandt werden können auf verschiedene Produktkontexte: ob es um Mobiliar, eine Raumaufteilung oder bis hin zu einem interaktiven System wie bei uns geht, oder um Interiordesign im Automobil.

**Christiane Nicolaus: Was wären Hindernisse, die Methode einzusetzen?  
Wo wird es schwierig, es ist ja eine aufwendige Vorgehensweise?**

**Niels Clausen-Stuck:** Es war sehr zeitaufwendig: Wir waren mit zwei oder drei Leuten von designaffairs und mit vier Personen von Siemens vor Ort. Wir hatten vorher Sessions, um Versuchsanordnungen auszuprobieren. Natürlich haben wir auch die Grenzen der Methode erlebt. Beim zweiten Mal wollten wir gerne tiefer in Interfaces einsteigen. Es zeigte sich sehr schnell, dass der ursprüngliche Abstraktionsgrad, wenn es nur um Objekte geht, in die ich mich als MTA einfühlen kann, sehr gut funktioniert. Aber wenn jemand Wireframes aufzeichnet, hat man sehr schnell Probleme mit der Usability.

Im Forum heute hatten wir die Nachfrage, warum wir im Projekt nicht mehr in das Patientenerlebnis eingestiegen sind. Als Rahmenbedingungen hatten wir in Chicago einen Konferenzraum in einem Hotel und ein Modell. Das hat sehr gut funktioniert für die MTA's – für diese Medical Professionals – weil die ihren Arbeitsablauf kennen, können sie über die Abstraktion hinweggehen. Hätten wir Patienten mithineingenommen, dann wären diese Patienten nicht mental in die Kliniksituation eingetaucht, sondern wären im Hotel gewesen und hätten keinen CT-Scanner gesehen, sondern nur ein Modell.

**Gerhard Krämer:** Die Grenzen sind auch da, wo man den Kontext nicht mehr erfahrbar erzeugen kann. Zum Beispiel bei Onkologie-Patienten, wenn die Frage im Vordergrund steht, wie schlimm ist der Tumor, wann muss ich sterben?.... Das ist eine völlig andere Situation und ein völlig anderes Erlebnis. Solch einen Kontext kann man eben nicht nachbauen und auch für die MTA sind solche Stressfaktoren, die wir nicht künstlich erzeugen können, nicht nachvollziehbar.

Abschlussforum  
(v.l.n.r.):  
Gerhard Krämer  
(Siemens Health-  
care), Melanie  
Hartmann  
(Yanfeng Auto-  
motive Interiors  
Systems),  
Niels Clausen-  
Stuck (design-  
affairs) und  
Christiane  
Nicolaus (Design  
Center Baden-  
Württemberg)



## / Creating better life on board across cultural preferences

**Christiane Nicolaus: Frau Hartmann, Sie machen Konsumentenforschung für viele Kulturkreise. Was sind die größten Herausforderungen, bezogen auf den Aspekt der Ansprache der unterschiedlichsten Kulturkreise?**

**Melanie Hartmann:** Insgesamt sind ein gutes Zeitmanagement, die Berücksichtigung des kulturellen Kontextes und sprachlicher Barrieren im Forschungsablauf von zentraler Bedeutung. Die Bereitschaft an Interviews teilzunehmen, die Proaktivität bei explorativen oder kreativen Forschungsansätzen – um nur einige zu nennen – kann variieren. Manche Kulturen sind offener, andere verschlossener, wenn es darum geht, über ihr Leben, ihre Gewohnheiten und Vorlieben zu berichten. Daher ist es empfehlenswert, sich mit Kollegen mit dem entsprechenden kulturellen Hintergrund darüber abzustimmen, was das geeignete Vorgehen ist. Besteht diese Möglichkeit nicht, sollte man mit einem Partner kooperieren, der über Erfahrungen in den Zielregionen verfügt.

## GEMEINSAME UND DIVERGIERENDE WERTE

So vielfältig Kunden, Konsumenten und Nutzer sind, so unterschiedlich sind ihre Haltungen zu nachhaltigem Wirtschaften und Konsumieren. Welche Wertschätzung findet »Corporate Social Responsibility« (CSR) in unterschiedlichen Ländern und insbesondere in Unternehmen? Wie müssen sich Unternehmen aufstellen, um angemessen auf globale Herausforderungen der Ressourcen- und Umweltproblematik reagieren zu können?

### / An einem Strang ziehen

36

**Kjersti Kviseth** aus Norwegen vertritt die »International Wool Textile Organisation« in der »Sustainable Apparel Coalition«. Dieser Zusammenschluss namhafter Textilunternehmen entwickelt Strategien und Instrumente zur globalen Umsetzung von Werten über Kultur- und Unternehmensgrenzen hinweg.

### / Globale Werte

44

Die Serviceplan Corporate Reputation GmbH & Co. KG, Berlin, veröffentlicht den »Sustainability Image Score« zum Nachhaltigkeitsimage von Marken beim Konsumenten. Der Geschäftsführer **Joachim Schöpfer** sieht weltumspannende Werte als Orientierung in einer chaotischen Welt.

### / Nachgefragt WERTE

56

# / WERTE

# / An einem Strang ziehen

Umsetzung globaler Werte in vielfältigen Kulturen  
am Beispiel des Higg Index der Sustainable Apparel  
Coalition



**Kjersti Kviseth**  
2025 Design for life cycles, Jar, Norwegen

Geboren in Trondheim, Norwegen.  
Diplom Möbeldesign, Muthesius Kunsthochschule in Kiel.

Ab 1987 Design und Produktentwicklung für die norwegische  
Möbelindustrie.

1991-2001 Globale Umweltmanagerin bei HÅG, dem größten Bürostuhl-  
hersteller Skandinaviens, Schwerpunkt Umweltaspekte in Design und  
Herstellung von Produkten, neben übergreifenden Themen wie Training,  
Managementsysteme und Geschäftsberichte.

Ab 2002 mehrjährige Zusammenarbeit mit »Cradle to Cradle Design«  
Gründer Michael Braungart, Hamburg. Parallel Lehrtätigkeiten  
in Eco-Design an der Technischen Universität Trondheim und der  
Hochschule Oslo.

2005 Gründung der Firma »2025design« zusammen mit Industrie-  
designer Tore Gulden, Beratung hauptsächlich in Kreislaufdesign,  
Materialwahl und Lebensdauer von Produkten. Seit 5 Jahren vermehrt  
Arbeit im Textilbereich, insbesondere Wolle, Forschung und Entwicklung  
im Umweltbereich und Tierschutz. Kjersti Kviseth arbeitet für die  
International Wool Textiles Organisation (IWTO) und vertritt die  
IWTO in der Sustainable Apparel Coalition u.a. in der Entwicklung von  
Produkt- und Designwerkzeugen.

→ [www.2025design.no](http://www.2025design.no)

Die SAC Sustainable Apparel Coalition ist ein  
neuartiges und beispielhaftes Modell der globalen  
Zusammenarbeit innerhalb einer Branche. In diesem  
Fall der Textilindustrie, mit dem gemeinsamen Ziel,  
die Branche und damit die Welt sauberer zu machen.  
An einem Strang zu ziehen, bedeutet allerdings aber  
auch erhebliche Herausforderungen in der Umsetzung,  
wenn unterschiedliche regionale und unternehmerische  
Kulturen aufeinanderstoßen.

[www.apparelcoalition.org](http://www.apparelcoalition.org)



## / An einem Strang ziehen

Alle wünschen sich eine heile Welt. Eine Welt ohne Verunreinigungen, ohne Klima-probleme und ohne Müllberge. Und mit guten Lebensbedingungen für alle Menschen. Die Textilindustrie ist eine der schmutzigeren Industrien dieser Welt. Greenpeace und andere Organisationen weisen seit Jahren mit großen Kampagnen auf schädliche Inhaltstoffe hin, die in die Gewässer asiatischer Länder gelangen und Natur und menschliche Gesundheit zerstören. Ganz zu schweigen vom Überkonsum, getrieben durch billige Angebote und Sonderangebote wie »3 zum Preis für 2«, der zu großen Umweltproblemen führt. Volle Kleiderschränke mit Sachen, die wir kaum tragen und die nach kurzer Zeit in die Altkleidersammlung gehen. Grosse Volumen Kleider gelangen nie in den Kleiderschrank: laut neuester Marktforschung wird in Holland nur ein Drittel der Kleidungsstücke regulär im Laden verkauft; ein Drittel im Schlussverkauf und ein Drittel landet auf der Deponie, wird verbrannt oder exportiert in die dritte Welt, die bereits von unseren billigen Sachen überflutet ist.

Politische Verordnungen und Initiativen der Industrie sowie neue Labels, sorgen ständig für kleine Verbesserungen hier und dort, nur bleiben sie meist fragmentiert und zu klein, um signifikante Änderungen zu schaffen. Die Sustainable Apparel Coalition (SAC) ist eine globale Initiative, die inzwischen 40 Prozent der gesamten Textilindustrie als Mitglieder hat. Die Initiative kam zustande im Jahr 2009, organisiert von der US Sportkleider-Marke Patagonia, gemeinsam mit Walmart, und ist heute eine non-profit Organisation mit fast 200 Mitgliedern aus Mode, Sport, Heimtextilien und Materiallieferanten, sowie Hochschulen und Nichtregierungsorganisationen.

-----  
Das Ziel ist, bis 2020 den gesamten ökologischen Fußabdruck darstellen zu können.

Das Ziel der SAC ist es, als große Gruppe die textile Welt in Umwelt- und sozialen Fragen tatsächlich zu verändern und gemeinsam einen neuen Standard zu setzen für nachhaltige Textilproduktion und nachhaltigen Konsum. Es werden gemeinsame Werkzeuge entwickelt für Umwelt- und soziale Fragen in der Herstellung und auf strategischem Marken-Niveau sowie Werkzeuge für Produktentwicklung und Design. Das Ziel ist, bis 2020 den gesamten ökologischen Fußabdruck darstellen zu können. Durch Gruppenarbeit und in demokratischen Abstimmungen werden die unterschiedlichen Instrumente entwickelt, indem man versucht, Konsens zu erreichen über Indikatoren und Messwerte. Ein schönes Ziel und eine sehr gute Initiative.

Die große Frage bleibt jedoch, ob und wie es tatsächlich möglich ist, selbst wenn alle denselben Wunsch nach einer besseren Welt haben, einen globalen Konsens zu finden. Auf welche Herausforderungen stößt man in einer globalen Gruppe, die ein gemeinsames Ziel hat, jedoch aus unterschiedlichen Unternehmen und Kulturen kommt? Ist es möglich am selben Strang zu ziehen?

### Ziel: Real Change

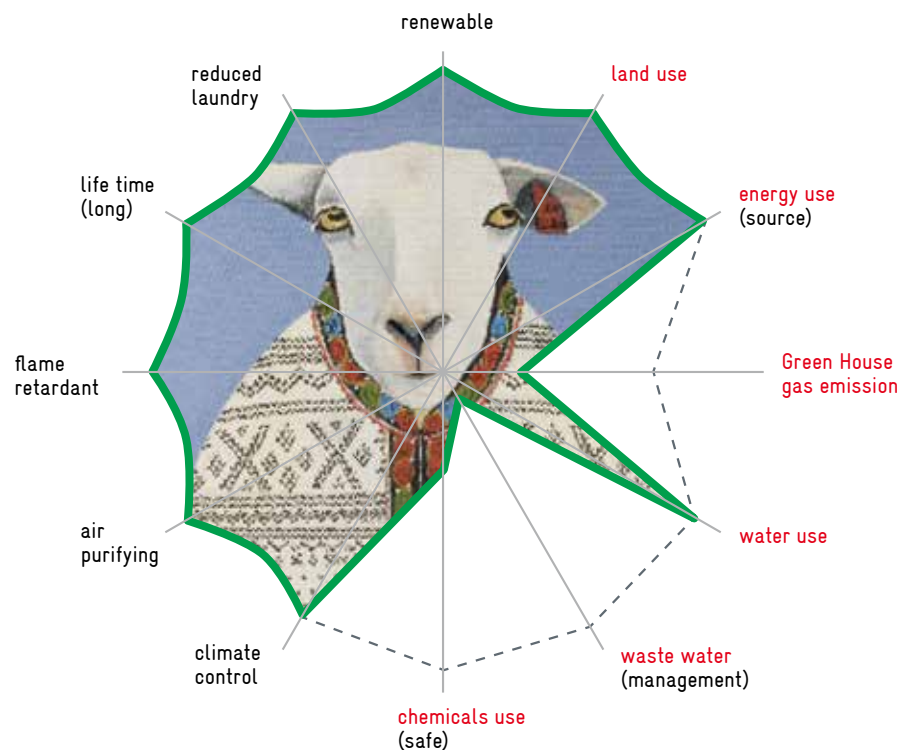
Alle wollen mit. Alle wollen wirkliche Änderungen in der Industrie und auf der Welt. Keiner schafft das allein. Nachhaltigkeit kann nur gemeinsam erreicht werden, indem wir Wissen teilen und zusammenarbeiten. Somit ist Nachhaltigkeit auch kein Wettbewerbsvorteil, der nur wenigen gehören kann. Nur wenn alle mitmachen ist es möglich, wirkliche und gute Veränderungen zu schaffen, die für alle von Vorteil sind, darüber ist man sich innerhalb der SAC einig.

Der Mount Real Change ist nur auf Etappen und über unterschiedliche Wege zu erreichen.

Vergleichen wir diesen Weg zum Ziel mit einer Bergtour Richtung Gipfel, haben alle den gleichen Hut auf, wenn sie losgehen. Der höchste Gipfel ist das ultimative Ziel der wirklichen Änderungen. Die erste Etappe geht allerdings nur bis zum Basislager.

**Qualitative**

**Quantitative (LCA)**



-----  
Grenzen der Öko-Bilanz / LCA Life Cycle Analysis

Dorthin schaffen es alle. Vom Basislager zum Gipfel »Real Change« gibt es viele Wege zum Ziel. Und viele kleinere Gipfel. Der Berg sieht unterschiedlich aus von unterschiedlichen Richtungen, die Abstände sind leicht zu überschätzen und die Fertigkeiten der Teilnehmer sind unterschiedlich.

Auf Marken-Niveau tut man sich leicht zusammen und macht einen Plan, Strategien, Richtlinien und Geschäftsmodelle, die Produkt und Herstellung einschließen. Bezüglich Herstellung sind sich auch alle einig, dass Arbeitsbedingungen, Umweltschäden und Ressourcenverbrauch verbessert werden müssen. Soweit ein relativ leichter Konsens.

Beim ökologischen Fußabdruck des Produkts fängt es an, schwieriger zu werden. Wer darf denn über mein Produkt entscheiden, außer mir selbst? Wer darf sagen, dass mein Produkt schlechter ist als dein Produkt? Hier kommen unterschiedliche Faktoren ins Spiel, unterschiedliche Kulturen stoßen aufeinander.

Grosse Marken haben eine unausgesprochene Macht, nur weil sie groß sind. In Kombination mit lauten Persönlichkeiten überfahren sie leicht die kleineren Marken mit Meinungen und Anforderungen, die oft nur ihren eigenen Bedarf widerspiegeln. Größe und Geld stehen automatisch für eine Machtposition.

Standorte der Akteure in der SAC in unterschiedlichen Kulturkreisen



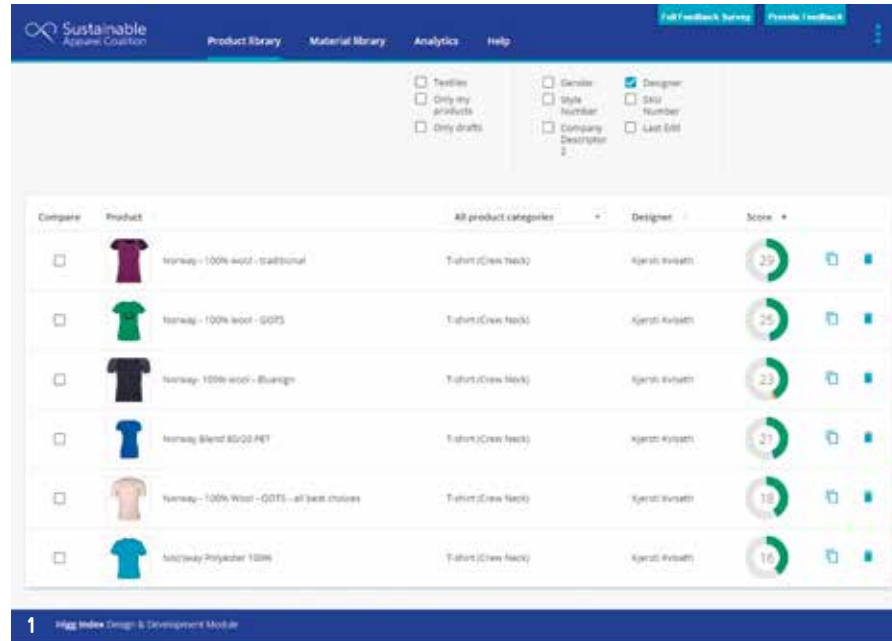
Viele Mitglieder wählen allerdings eine passive Rolle, weil sie denken, die Gruppe macht eine gute Arbeit für die Gemeinschaft. Nicht alle haben die Möglichkeit oder den Willen, aktiv mitzumachen in der Entwicklungsarbeit, unterstützen jedoch die Entscheidungen in positiver Weise.

-----  
»Fast Fashion« wehrt sich gern heftig gegen Änderungen in Richtung Nachhaltigkeit, weil es ihr grundlegendes Geschäftsmodell angreift.

Sport und Mode sind auch zwei Welten und Kulturen. Die einen reden von Funktionalität und Gesundheit, die anderen von Farben und Emotionen. Die einen von technischer Haltbarkeit und Investition in ein langes Produktleben; die Mode von schnellen Lebenszyklen und großen Volumen zu niedrigen Preisen. Die Vertriebsmodelle und der Fokus sind unterschiedlich. Während »Fast Fashion« schnell, billig ist und oft schlechte Qualität hat, erreicht die »Slow Fashion« mit Haltbarkeit, Reparatur und langsamen Zyklen höhere Preise. Die »Fast Fashion« wehrt sich gern heftig gegen Änderungen in Richtung Nachhaltigkeit, weil es ihr grundlegendes Geschäftsmodell angreift. Sie will nichts weniger und besser machen. Gern wird die billige Mode auch demokratisch genannt, weil sich alle sie leisten können. Nur zu welchem Preis? Und ist es demokratisch, dass Menschen und Natur ausgebeutet werden? Oder dass ein großer Teil der Menschen nicht die entsprechende Größe oder Körperform haben, die diese Mode vorgibt?

Ein anderer Faktor sind die Unterschiede, die aus Geographie und Kultur herrühren. SAC besteht zum großen Teil aus Marken aus den USA und Europa, samt Herstellern aus Asien. Das Hauptquartier mit amerikanischen Angestellten liegt in San Francisco und ein EU-Büro in Amsterdam. Dies bedeutet eine amerikanisierte Kultur in Bezug darauf, wie gearbeitet, kommuniziert und dargestellt wird. Alles ist meist ganz »super, super toll« und »wahnsinnig gut« und oft unterlegt mit Furcht vor Klagen und Gerichtsverfahren. Um es ein wenig vereinfacht auszudrücken: Es besteht sowohl von den USA wie auch von der EU häufig eine von-oben-herab-Haltung gegenüber asiatischen Herstellern, die sich allerdings immer mehr als hervorragende, sich kompetent in Sachen Nachhaltigkeit weiterentwickelnde, Betriebe darstellen.

1  
Innerhalb von  
2 Minuten müssen  
Entscheidungen  
getroffen werden!



### Die Rolle der Designer

Designer haben unterschiedliche Rollen bei den Mitgliedern: Vom Styling und der Detailentwicklung bei größeren Marken bis hin zu Gesamtverantwortung für Konzept und Design bei kleineren Marken und damit unterschiedliche Rollen und Möglichkeiten der Einflussnahme. Dadurch ist es schwierig, ein Produkt-Werkzeug für alle anzupassen. Design und Produktentwicklung haben unterschiedliche Strukturen und Bedeutung bei den einzelnen Marken. Jedoch ist das Ziel ein gemeinsames Produktentwicklungs-Werkzeug zu erarbeiten. Mit dem Ergebnis, dass alles ein wenig mittelmäßig wird, damit die Mehrheit der Mitglieder zustimmen kann. Fragen zu Lebensdauer und qualitative Indikatoren sind fast ausgeschlossen und das Ergebnis ist ein Werkzeug, das auf einer Life-Cycle-Analysis beruht und mit dem alles nachgeprüft und nachgezählt werden kann. Schön und gut, und mangelhaft in vielen Bereichen was Nachhaltigkeit angeht.

Für die Nachhaltigkeits-Manager, die die SAC Gruppe ausmachen, ist entscheidend, dass dieses Design-Werkzeug nur 2 Minuten der Zeit der Designer in Anspruch nehmen darf. Wer trifft in 2 Minuten schon gute Design-Entscheidungen? Dieses Beispiel zeigt den Gegensatz der Kulturen: Design- und Entwicklungs-Werkzeuge werden von Nicht-Designern gestaltet. So findet die Nachhaltigkeitsarbeit ohne Designer statt, obwohl wir wissen, dass der Hauptteil der Umweltbelastungen in der Designphase geplant wird. Gute Konzeptentwicklungen, Materialwahl, Lebenslaufplanung etc. gehören zur Designarbeit. Die Designer sind aber leider abwesend.

### Gute Beispiele

Ob man tatsächlich wirkliche Veränderungen wünscht, unterscheidet die Mitglieder. Nur die wenigsten sind soweit. Auch wenn sie es sagen, weder verstehen sie es, noch trauen sie sich dies zu tun. Bei wirklichen Änderungen handelt es sich um oft

2  
Rick Ridgeway,  
Head of Sustaina-  
bility (Patagonia)



3  
Paul Dillinger,  
Head of Design  
(Levi's)



-----  
Gute Beispiele  
für Marken, die  
tatsächlich was  
bewirken wollen,  
sind Patagonia  
und Levi's.

schmerzhaft Änderungen bei Geschäftsmodell, Haltung und Gewinn; hinzukommen muss der Mut zu neuen Konzepten. Mut haben die wenigsten. Die Geschäftswelt ist überwiegend furchtgetrieben und will »business as usual«, nur ein bisschen grüner und weniger schlecht. Nicht besser und anders als früher.

Gute Beispiele für Marken, die tatsächlich was bewirken wollen, sind Patagonia und Levi's. Sie arbeiten beide ordentlich mit Änderungen bei Design, Entwicklung und Geschäftsmodellen. Patagonia legt Wert auf Langlebigkeit und Qualität der Produkte. Dies wird unterstützt durch Programme für Reparaturen und Kampagnen wie »Worn Wear«, »If it's broke, fix it!«. Sie fordern zu weniger Verbrauch auf und möchten dazu beitragen, die Natur zu regenerieren, »Beyond Sustainability«, indem sie beispielsweise aus Gegenden in Patagonien Wolle kaufen, wo die Art der Schafzucht dazu beiträgt, dass öde Weiden wieder grün und fruchtbar werden.

Levi's legt in seinem Designprogramm großen Wert darauf, wo die Baumwolle herkommt und verwendet weniger wasserintensive Pflanzen als üblich. Dazu haben sie ein Design-Briefing, das alle Stufen des Lebenslaufes berücksichtigt und selbst die kleinsten Details beachtet. Ist die kleine Tasche auf dem T-Shirt notwendig? Kann diese Jacke von dem kleinen Hersteller in Bangladesch auf seinen alten Maschinen genäht werden? Können wir wasserlos einfärben? Levi's durchdenkt seinen Designprozess unter allen Gesichtspunkten.

Meine Voraussage ist, dass die beiden Marken Patagonia und Levi's die ersten und vielleicht die einzigen sind, die den höchsten Gipfel tatsächlich erreichen können und werden. Sie sind die einzigen, weil sie sichtbar richtige Änderungen wollen und machen. Woran liegt es, dass sie es schaffen können? Nicht nur an den Strategien und den Dingen, die sie tun. Es liegt an erster Stelle an den Persönlichkeiten, die diese Arbeit vorantreiben, wie Rick Ridgeway, Head of Sustainability bei Patagonia und Levi's Head of Design Paul Dillinger. Es ist deren Leidenschaft für ihre Arbeit und ihre Mission, die sie erfolgreich macht, Leidenschaft und gute Intentionen. Diese Eigenschaften sind unabhängig von Kultur und Geographie, von Markengröße und Geschäftssparte. Leidenschaft und Liebe sind die größten und einzigen Kräfte, die Änderungen bewirken können. Cross Culture.

# / Globale Werte

Wie es gelingt, in einer unübersichtlichen Welt die Orientierung zu behalten und Orientierung zu geben.



**Joachim Schöpfer**

Geschäftsführer Serviceplan Corporate Reputation GmbH & Co. KG, Berlin

Joachim Schöpfer, gebürtiger Stuttgarter, ist Gründer und geschäftsführender Partner der Serviceplan Corporate Reputation GmbH & Co. KG in Berlin. Seine Karriere startete er als Texter und Kreativdirektor bei führenden Werbeagenturen wie Scholz & Friends und Ogilvy & Mather. Bei Serviceplan wechselte er ins Planning mit den Schwerpunkten Nachhaltigkeit und Reputation. Joachim Schöpfer ist Mitglied des Art Directors Club Deutschland e.V. (ADC).

→ [www.serviceplan-corporate-reputation.com](http://www.serviceplan-corporate-reputation.com)

Die Globalisierung wird langsam ungemütlich. Während früher Optimismus und Chancen dominierten, rücken heute die Risiken nach vorne. Radikal wird dies in einer Studie des European Council on Foreign Relations formuliert: »Warum Migration, Finanzen und Handel die geo-ökonomischen Schlachtfelder der Zukunft sind«.

Um hier als Unternehmen bestehen zu können, braucht es einen entsprechenden »Schlachtplan« – also eine Strategie in des Wortes ursprünglicher Bedeutung. Eine erfolgversprechende Strategie zeigte das Forum auf. Sie basiert auf einer einfachen Annahme: Es gibt einen universellen Wertekanon, den Unternehmen bedienen müssen, um in einer stark kompetitiv ausgerichteten globalisierten Welt erfolgreich zu sein. Diese Werte wurden vorgestellt, erläutert und es wurde gezeigt, wie diese Werte durch eine Reputations-Strategie operationalisiert werden können.





## / Globale Werte

In einer Welt, in der über sieben Milliarden Menschen leben und ihr persönliches Glück schmieden wollen, wird es schnell unübersichtlich. Globale Werte geben Halt und schaffen Orientierung für den Einzelnen – ganz besonders in der von Reizen überfluteten Zeit der Moderne.

Globale Werte und Orientierung sind Begriffe, die weit über sich hinausweisen – und deren Betrachtung jeden Rahmen sprengen kann. Um das zu verhindern, muss man sich eingrenzen und nur einen Teilaspekt herausnehmen, der ein aussagekräftiges Thema hat und eine klare These formuliert.

Der Teilaspekt ist hier Unternehmen und Marke, das Kernthema heißt Reputation, die These ist:

**Reputation =**

**Werte vermitteln + Orientierung geben,  
egal wo, egal bei wem.**

Wer als Unternehmen oder Marke eine gute Reputation besitzt, kann überall auf der Welt Orientierung geben. Und der Weg, wie man diese Reputation aufbauen kann ist ebenfalls gleich – überall auf der Welt.



Das Prinzip lässt sich anhand eines Beispiels verdeutlichen: »Made in Germany« ist die Metapher für die Qualität deutscher Produkte schlechthin. »Made in Germany« hat sich global durchgesetzt, genießt seit rund 60 Jahren eine hohe Reputation. In Zeiten, in denen sich alles schnell ändert, ist das eine Ewigkeit.

Ein Merkmal von Reputation ist, dass sie überall wirkt und überall gleich ausfällt. »Made in Germany« hat immer die gleiche Reputation – egal, ob in Alaska oder auf Zypern.

Man kann also sagen: Reputation ist ein kollektives Urteil. Ein Urteil, das all diejenigen fällen, die in irgendeiner Form etwas mit dieser Marke zu tun haben – sie also zumindest kennen. Im Fall von »Made in Germany« sind das sehr, sehr viele Menschen. Heruntergebrochen auf Unternehmen und Marken können das wesentlich weniger Menschen sein – aber das Prinzip bleibt das Gleiche. Reputation ist ein kollektives Urteil, das Kunden, Anleger, Mitarbeiter, potentielle Mitarbeiter und Kenner einer Marke oder eines Unternehmens teilen.

Dieses kollektive Urteil speist sich aus vielen Quellen: Produkterfahrung, Management, Aktienkursen, Presseartikeln, Werbung, aktuellen Ereignissen und so weiter. Es sind alle Eindrücke, die auf Menschen bezüglich des Unternehmens hereinprasseln. Vieles lässt sich dabei steuern, aber nicht alles.

Um Reputation effizient zu beeinflussen, ist es wichtig, sich auf die zu konzentrieren, die das kollektive Urteil besonders beeinflussen können – Multiplikatoren. Wenn einflussreiche Menschen und Medien gute Botschaften über das Unternehmen verbreiten, beeinflusst das die Reputation positiv. Das funktioniert natürlich auch umgekehrt, wie beispielsweise die Deutsche Bank und Volkswagen schmerzlich erfahren mussten.



Viele Eindrücke bezüglich eines Unternehmens prasseln auf Menschen ein. Etliches lässt sich dabei steuern, aber nicht alles.

## Wie entsteht Reputation?

Reputation, bzw. das kollektive Urteil, das sie darstellt, lässt sich beeinflussen. Nicht nur durch hervorragende Produkte, gute Werke, einen charismatischen Chef oder eine beeindruckende Werbekampagne. Diese Dinge spielen eine Rolle, aber um systematisch mit Reputation umzugehen, reicht das nicht. In der Systematik existieren drei Elemente, die sich in den Köpfen von Menschen widerspiegeln müssen um eine gute Reputation zu erhalten.

### Wirtschaftliche Stärke

Erstens, wirtschaftliche Stärke. Wenn Unternehmen oder Marken als wirtschaftlich stark wahrgenommen werden, fällt es leichter ihnen zu vertrauen. Oft ist wirtschaftliche Stärke die Voraussetzung um sich überhaupt mit einem Unternehmen zu beschäftigen. Beim Beispiel »Made in Germany« war ein Beweis von Stärke, dass sich Deutschland nach dem Krieg so schnell wieder in den Kreis der Industrienationen einreihete und die meisten anderen wirtschaftlich zu überflügeln begann.

### Wirtschaftliche Stärke

### Innovationskraft

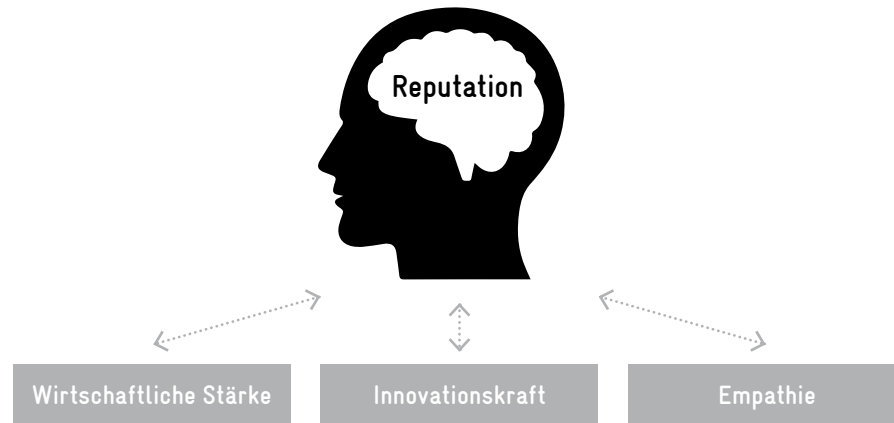
Zweitens, Innovationskraft. Ein Unternehmen oder eine Marke, der man zutraut, die Zukunft zu meistern – das sich also jetzt bereits damit beschäftigt, was morgen gefragt sein wird – gibt Orientierung. Für »Made in Germany« bedeutet das: Die Welt verdankt deutscher Ingenieurskunst das Auto, den Computer, das Düsenflugzeug, das MP3-Format und vieles mehr. Diese Tradition von Zukunftsfähigkeit und Innovation hat sich tief in das kollektive Bewusstsein eingegraben.

### Wirtschaftliche Stärke

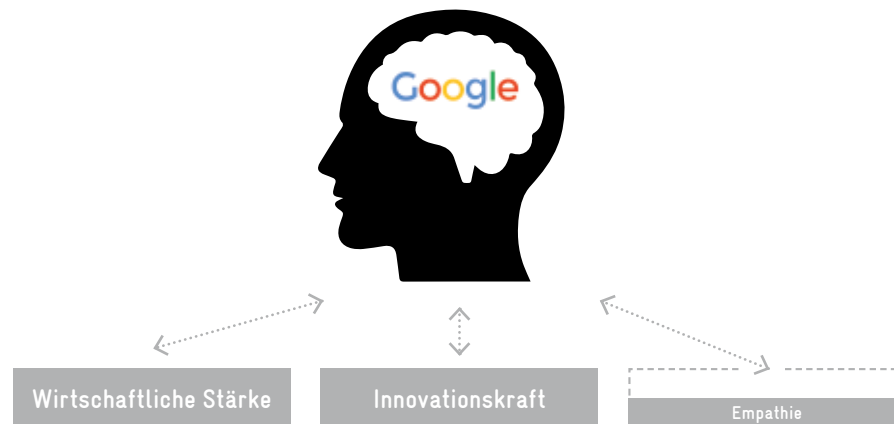
### Innovationskraft

### Empathie

Der dritte Punkt ist Empathie. Ein Unternehmen oder eine Marke sollte gesellschaftlich positiv wirken. Konkret heißt das: Ein Unternehmen sollte sich nicht nur um seinen Profit kümmern, sondern auch glaubwürdig um Mensch und Umwelt. »Made in Germany« hat sicherlich davon profitiert, dass die deutsche Nachkriegspolitik Positives bewirkt hat, dass sich die Deutschen intensiv mit der Vergangenheit beschäftigt haben und dass Deutschland nicht erst seit der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 als sympathisch gilt. Diese Sympathie schlägt sich auch positiv auf »Made in Germany« nieder.

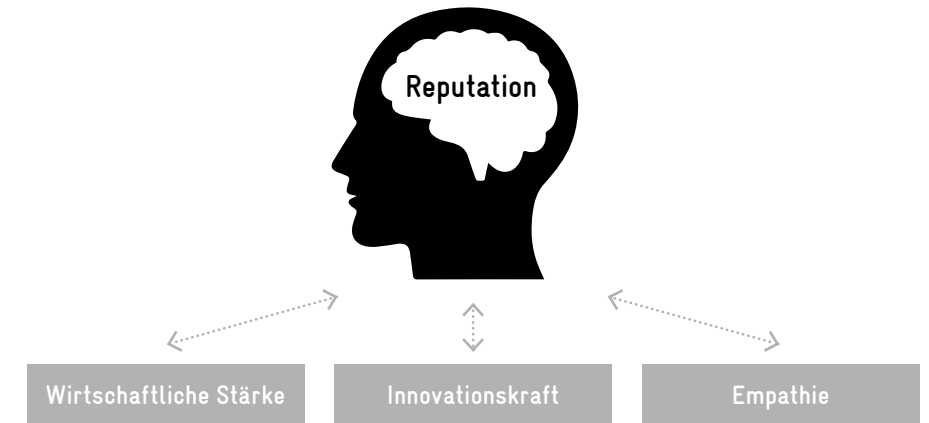


Wirtschaftliche Stärke, Innovationskraft und Empathie sind die drei Elemente, die bei Unternehmen und Marken zu einer positiven Wahrnehmung führen: Dabei ist es wichtig, dass sie sich im Gleichgewicht befinden, denn sonst kann der Ruf leiden.

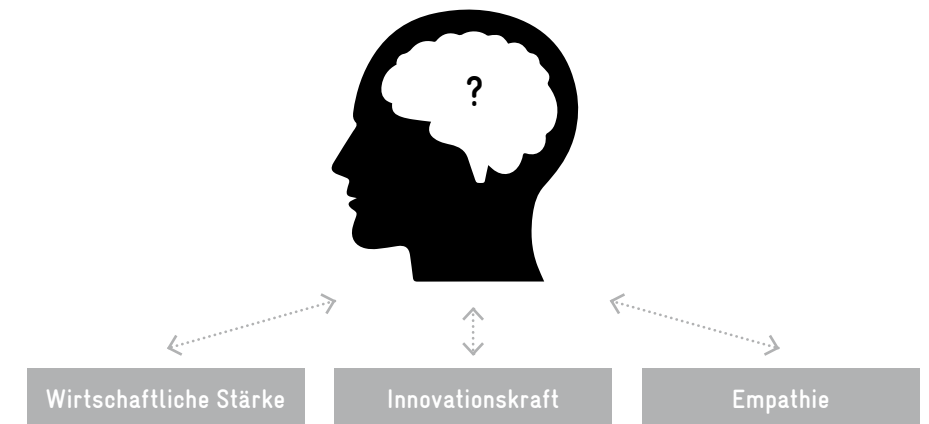


Das lässt sich am Beispiel Google demonstrieren. Die meisten würden zustimmen, dass dieses Unternehmen wirtschaftlich ungeheuer stark ist und eine ungeheure Innovationskraft besitzt.

Bei Empathie sieht das allerdings anders aus. Bei Google scheint es eher so, dass dort Verantwortung für Mensch und Umwelt mit digitaler Weltherrschaft und Bevormundung verwechselt wird. Das bedeutet, dass die Reputation von Google dort eine Schwachstelle besitzt. Erst wenn es Google gelingt, nicht nur als erfolgreich und innovativ, sondern auch als empathisch wahrgenommen zu werden, hätte das Unternehmen auch eine wirklich gute Reputation.



Auch wenn Reputation immer aus den drei Elementen besteht, ist der Weg ebendiese aufzubauen nicht immer der gleiche. Oder anders gesagt: Wie unterscheidet sich die Reputation von verschiedenen Unternehmen? Wie verläuft die Differenzierungslinie und wo wird Reputation einzigartig?



Um aus der Masse herauszuragen und eine ganz eigene Reputation zu entwickeln, gilt es eine einfache Frage zu beantworten. Was ist mein Beitrag als Unternehmen, dass es meinen Kunden und der Welt um mich herum besser geht? Warum ist es gut, dass es mein Unternehmen oder meine Marke gibt?

Natürlich sind wettbewerbsfähige Produkte oder Dienstleistungen für den Erfolg eines Unternehmens grundlegend. Doch das ist nicht alles, wie ein Blick auf den Smartphone-Markt zeigt. Smarte Telefone sind Produkte, aus einem extrem wettbewerbsintensiven Markt, den es vor ein paar Jahren noch gar nicht gegeben hat. Es verwundert allerdings, dass diese Smartphones heute mehr oder weniger gleich aussehen.

Das tun sie, weil ein harter Wettbewerb dazu führt, dass sich Erfolgsmerkmale allgemein durchsetzen. Fast ausgestorben sind Klapp-Handys und physische Tastaturen – die hat die Handy-Evolution ausgemendelt. Diese Entwicklung gibt es nicht nur bei Smartphones, Produktzyklen beschleunigen sich und Features werden immer schneller kopiert. Das Angebot wird immer ähnlicher, was die Entscheidungsfindung des Einzelnen schwieriger macht. Er muss sich Orientierung schaffen, möglicherweise durch die Objektivität eines Testberichts.

Smartphones  
sehen heute mehr  
oder weniger  
gleich aus.



Doch Testberichte werden nur von involvierten Personen konsultiert, von denen, die sich nicht sicher sind oder bei denen das Preis-Leistungsverhältnis eine entscheidende Rolle spielt.

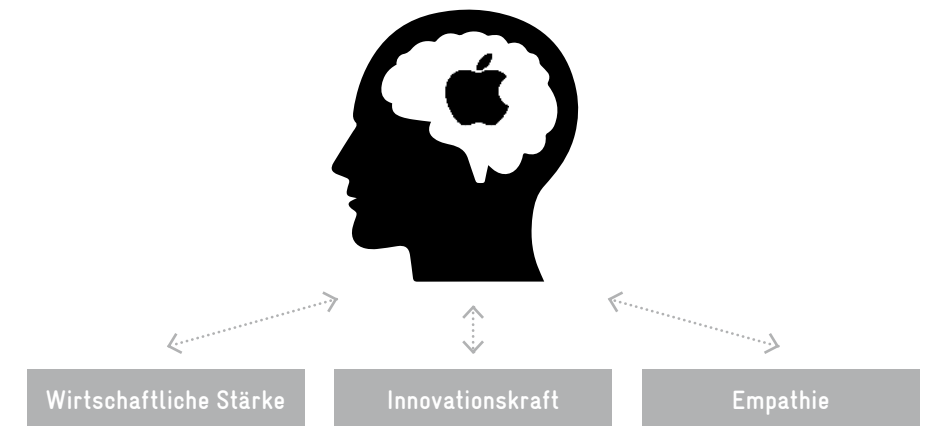
Wenn man beispielsweise in der Zeitschrift »Connect« die Testergebnisse mit dem Abverkauf von Handys vergleicht, erhält man interessante Erkenntnisse. Apple, die mit Abstand erfolgreichste Handymarke, landet in Tests nur auf den Plätzen 20, 25 und 67 und 69 von 150 getesteten Smartphones. Und genau diese ziemlich abgeschlagene Marke gehört auch noch zu den teuersten.

Aber wie schafft es das Unternehmen aus Cupertino, dass aus normalen Menschen Apple-Fans werden, die keine Testberichte studieren, sondern unverdrossen iPhones kaufen?

Ein großer Teil der Antwort heißt Reputation. Apple hat es schon immer geschafft, technische Revolutionen in funktionierende Wirklichkeit zu übersetzen. Mit der graphischen Benutzeroberfläche und der Maus, mit dem iPod, mit iTunes, dem iPhone und dem iPad. Dabei war es gar nicht nötig, Dinge selbst zu erfinden. Grafische Benutzeroberfläche und Maus kommen von Xerox, das MP3-Format stammt aus Thüringen. Smartphones gab es lange vor dem iPhone und Tablets wurden schon Jahre vor dem iPad entwickelt. Die Reputation von Apple baut darauf auf, Zukunftstechnologie praktikabel und nutzerfreundlich zu machen und damit technologische Revolutionen ins tägliche Leben zu holen. Diese Reputation ist so stark verankert, dass vielen Verbrauchern Testergebnisse nicht weiter wichtig sind. Sie haben ihr Urteil schon gefällt, bevor das neueste iPhone überhaupt in die Stores gelangt ist.

Apples Reputation ist so stark, dass seine Kunden sogar scherzhaft Apple-Jünger genannt werden und sich zugleich als Teil einer illustren Gruppe begreifen.

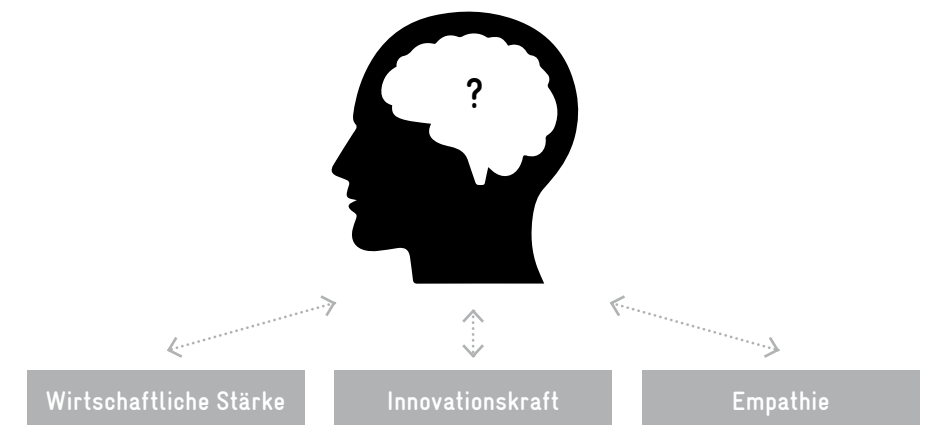
## / Reputation: macht Visionen praktikabel



Apple verkauft, weil das kollektive Urteil lautet: Apple macht schon immer tolle innovative Produkte, die ausgereift, sexy und problemlos bedienbar sind.

Apple hat also eine gewisse Reputation, doch wie manifestiert sich das in der Praxis? Apples Wunsch, Zukunftstechnologie anwendbar zu machen, zahlt klar auf die wirtschaftliche Stärke ein, schließlich gehört es zu den wertvollsten Unternehmen der Welt. Auch das Thema Innovationskraft weiß Apple zu nutzen. Sie schaffen Innovation für jedermann, mit ausgereifter Technik und einem untrüglichen Gespür für das, was die Menschen wollen.

Dadurch, dass Apple keine Produkte für Nerds macht, sondern gerade bei der Anwenderfreundlichkeit die Nase vorn hat, demonstrieren sie Empathie ihren Kunden und der Gesellschaft gegenüber.



Jedes Unternehmen kann selbst eine Reputationsüberprüfung durchführen, indem es sich fragt: Warum gibt es mein Unternehmen? Was ist der positive Beitrag, den mein Unternehmen leistet und andere nicht? Wenn diese Fragen positiv beantwortet werden können, dann sind die besten Voraussetzungen bereits geschaffen, um von Reputation zu profitieren. Falls nicht, ist es lohnenswert darüber nachzudenken.

/ Reputation lohnt sich: Das zeigen auch die Zahlen.

## 40 bis 80 %

40–80 % aller technologischen Produkte werden sich bis zum Jahr 2030 entweder dramatisch verändern oder verschwinden. Dank klug gesteuerter Reputation können sich Unternehmen positionieren und so Orientierung schaffen, was in dieser Schnelllebigkeit langfristig Sicherheit gibt.

## 60 %

60 % aller Kaufentscheidungen auch im Business-to-Business-Bereich werden stark von Reputation beeinflusst. Reputation ist als Konzept auch praktisch anwendbar – im Unterschied beispielsweise zu Emotionalität. In der Werbung hört man häufig, dass »die Kampagne richtig emotional sein soll« oder »Die Kunden wollen emotional angesprochen werden«. Vom Prinzip her richtig, es führt in der praktischen Kommunikation aber häufig dazu, dass man austauschbare Bilder von glücklichen Familien und knuddeligen Pelztieren hat. Reputations-Kommunikation ist viel spezifischer und packt Herz und Hirn gleichzeitig an, indem sie einer klaren Strategie folgt und Kommunikation mit Kreativität abrundet. Außerdem kann man Reputation auch mit deutlich mehr Hebeln und über zahlreichere Kanäle als klassische Werbung aufbauen.

## 22 %

22 % vom Umsatz hängt direkt an der Reputation.

Das ist das Ergebnis, dass Serviceplan in einer Studie zusammen mit einem renommierten Institut für Markenwertberechnung bei 10 DAX-Unternehmen durchgeführt hat. Die Untersuchung konnte zudem zeigen, dass positive Reputation immer einen additiven Einfluss auf den Umsatz hat. Das bedeutet, dass mit einer besseren Reputation der Umsatz automatisch steigt. Unternehmen mit einer weniger guten Reputation hängen viel stärker an rationalen Faktoren wie Preis und Leistung – und machen weniger Umsatz.

/ Reputation lohnt sich, denn sie...

... gibt beständige Orientierung.

... bietet einen großen wirtschaftlichen Nutzen.

... wirkt universell.

... lässt sich operationalisieren.

Wer als Unternehmer also Orientierung sucht und Orientierung geben will, fährt gut damit, in der Kommunikation Reputation in den Mittelpunkt zu stellen. Denn Reputation wirkt beständig und das in einer Zeit, die immer kurzlebiger wird – siehe die stabilen Reputationen von »Made in Germany« oder Apple.

Reputation ist kein softes Thema, sondern wird wirtschaftlich immer wichtiger. Und Reputation ist überall auf der Welt wirksam. Dabei ist es nicht nötig, eine weltweit bekannte Mega-Marke zu sein. Ob Coca-Cola oder ein kleines mittelständisches Unternehmen in Oberfranken, die Prinzipien, die beim Reputationsaufbau wirken, sind die gleichen. Der Unterschied liegt bei den Stakeholdern, die jedes Unternehmen angemessen und reputationsgetrieben anspricht, egal, ob es sich dabei um Aktionäre oder kommunale Politiker handelt.

Zuletzt: Reputation passiert nicht einfach, sondern lässt sich gezielt aufbauen. Es geht primär darum, Kommunikation aus einer neuen Perspektive zu betrachten und auf Reputationsbildung auszurichten. Auch hier liegt ein System dahinter, dass sich einfach und pragmatisch anwenden lässt. Von der Strategie bis zur Umsetzung – Reputation ist die beste Klammer, um auch morgen noch in der Kommunikation erfolgreich zu sein.

# / Nachgefragt WERTE

## / An einem Strang ziehen

**Christiane Nicolaus: Kjersti, die Sustainable Apparel Coalition ist eine sehr große Organisation. Welches sind die größten Herausforderungen?**

**Kjersti Kviseth:** Für die Mitglieder der SAC ist die größte Herausforderung, dass die Welt sehr vielfältig ist. Es gibt große geographische, aber auch kulturelle Unterschiede. Die Unternehmen und Betriebe sind groß, sind klein, sie arbeiten mit Sportkleidung oder mit Mode, manche mit langlebiger Kleidung, manche mit schneller Mode. Dadurch haben wir eine Ausgangslage mit unterschiedlichen Interessen und müssen unterschiedliche Kulturen unter einen Hut bringen. Dazu kommt das ambitionierte Ziel einen weltweiten Industriestandard zu setzen. Die beteiligten Unternehmen wollen erreichen, dass die Industrie als Ganzes zusammenarbeitet. Die Größenordnung und die Anzahl der Firmen, die diese Werkzeuge tatsächlich nach und nach implementieren, sind natürlich ein kritischer Faktor für den Erfolg.

**Christiane Nicolaus: Es sind sehr viele Parteien beteiligt. Wie kommt man trotzdem für alle zu zufriedenstellenden Ergebnissen? Ist das Prinzip SAC auf andere Branchen übertragbar?**

**Kjersti Kviseth:** Es funktioniert nur durch eine demokratische Arbeitsweise. Alle haben eine Stimme, alle dürfen mitmachen, alle können sich freiwillig für Arbeitsgruppen melden. Mehr oder weniger wird auch akzeptiert, wenn einige nicht so aktiv sind. Diese Arbeitsweise hat natürlich den Nachteil, dass alles auf Kompromisse hinausläuft. Durch die unterschiedlichen Ambitionen und die unterschiedliche Bereitschaft, aber auch durch die sich unterscheidenden Voraussetzungen sich zu beteiligen – schließlich geht es auch viel um Geld und menschliche Ressourcen – kommt man zu einer Art Mittelmaß. Das ist eine Herausforderung. Ich denke aber, SAC wird eine Inspiration werden für andere Branchen. Es ist sehr wichtig, dass eine Branche vorausgeht in Sachen Nachhaltigkeit, den Weg weist und ganz ehrlich sagt: Es war nicht einfach, aber wir haben es gemacht!

Abschlussforum

1  
Kjersti Kviseth  
(2025 Design for  
life cycles)

2  
Joachim Schöpfer  
(Serviceplan  
Corporate Reputa-  
tion) und Christiane  
Nicolaus (Design  
Center Baden-  
Württemberg)



## / Globale Werte

**Christiane Nicolaus: Herr Schöpfer, wieviel monetäre Power und Manpower braucht man, um eine Strategie, einen Schlachtplan, so wie Sie sich den vorstellen, zu entwickeln?**

**Joachim Schöpfer:** Man braucht bloß die richtigen Leute am Tisch und man braucht Marktforschung. In meinem Vortrag habe ich einige Zahlen an die Wand geworfen, wie stark Kaufentscheidung auch von den richtigen Werten abhängig ist. Also lohnt sich eine solche Strategie auf alle Fälle. Und ich halte es für wichtig, dass wir mit dieser Trennung aufhören – das Eine sind die Werte, die Sustainability, und das Andere ist das Geld und das Verkaufen und so weiter. Man muss eine Möglichkeit finden, die Dinge miteinander zu verheiraten und daran arbeiten wir.

## KOOPERATION ÜBER GRENZEN

Unterschiedliche gesellschaftliche Normen und Kulturen prägen nicht nur Märkte, sondern zunehmend die international besetzten Entwicklungsteams in Industrieunternehmen und Designagenturen. Emotionales Interesse und kulturelle Flexibilität sind von großer Bedeutung. Welche Strategien und Instrumente unterstützen neue Kooperationsformen?

### / Global Challenge

60

**Stefan Grobe**, Geschäftsführer des Designbüros defortec, kooperiert unter anderem mit chinesischen Designunternehmen und Kunden zur gemeinsamen Erschließung neuer Märkte. Anhand von jeweils fünf Thesen zu Chancen und Risiken für Designer in Indien und China stellt er seine Erfahrungen mit Kooperation vor.

### / IBM Design Thinking

72

Welchen Stellenwert hat die zwischenmenschliche Zusammenarbeit in einem globalen Konzern wie IBM? Und welche Rolle spielt dabei das Design? **Gerhard Pfau**, Lead Europe bei IBM Design Education and Activation in Böblingen, stellt das IBM Design Thinking als weltweite Kooperationsbasis vor.

### / Nachgefragt KOOPERATION

82

# / KOOPERATION

# / Global Challenge

Chancen und Herausforderungen für Design-entwicklungen mit Partnern in China und Indien



**Stefan Grobe**  
Geschäftsführer, defortec GmbH

Stefan Grobe ist Geschäftsführer der defortec GmbH und entwickelt mit seinem Team intelligente Designlösungen für komplexe technische Systeme. Der Firmenname defortec - design for technology - verbindet Design mit technisch anspruchsvollen Konzepten und höchsten Anforderungen an eine wirtschaftliche Umsetzung. Das Thema »Design-to-cost« spricht vor allem innovative Unternehmen aus dem Investitionsgüterbereich an, die im internationalen Wettbewerb erfolgreich sind. Schwerpunkte bilden hier die Kunststoff- und die Metallverarbeitung, sowie die Labor- und Medizingerätetechnik. Interaktionsgestaltung und User Interface Design ergänzen den ganzheitlichen Gestaltungsansatz von defortec.

Stefan Grobe absolvierte 1994 mit Auszeichnung das Studium zum Diplom Industrial Designer an der Universität Essen, der Folkwang Hochschule. Nach beruflichen Tätigkeiten in renommierten Designbüros arbeitet er seit 1997 selbständig im eigenen Designbüro.

→ [www.defortec.de](http://www.defortec.de)

Deutsches Design und deutsche Unternehmen haben international einen hervorragenden Ruf. Nationale und internationale Unternehmen in China und Indien haben die Chance erkannt, durch dieses Design ihre Produkte aufzuwerten und sie so vom jeweiligen länderspezifischen Image zu befreien. Kooperationen mit deutschen Designbüros werden mit großem Interesse verfolgt, da sie einen Weg aufzeigen, diesen Imagewandel zu erreichen und durch Design aus Europa die eigenen Produkte international erfolgreicher zu machen.

Diese Geschäftsbeziehungen sind für alle Seiten eine besondere Chance, aber auch eine Herausforderung, da kulturelle, landesspezifische und unternehmerische Unterschiede deutlich werden und bewältigt werden müssen. Die Designer müssen umfangreiche Erfahrung, aber auch hohe soziale Kompetenzen mitbringen und sie müssen in der Lage sein, komplexe Produktentwicklungen mit den länderspezifischen Anforderungen erfolgreich zu leiten.



1  
Tradition: Tor  
des Himmlischen  
Friedens am  
Tiananmen-Platz  
in Beijing



2  
IHK Design-  
veranstaltung in  
Quanzhou



3  
Moderne Architek-  
tur in Hongkong



4  
NCPA National  
Center for Perform-  
ing Arts, Beijing



## / Global Challenge

Großunternehmen aller Branchen bewegen sich seit Langem vehement und mit großem Erfolg auf allen Märkten dieser Welt. Das zu Beginn vom Einkauf getriebene Interesse an der Werkbank China hat sich weltweit deutlich diversifiziert und intensiviert. Niederlassungen in vielen Ländern gehören mittlerweile zum Standard hiesiger Industrieunternehmen. Anders in der Designbranche. Zwar wird allgemein immer für internationale Märkte gearbeitet, jedoch überwiegend vom heimischen Schreibtisch aus. Einige größere Designunternehmen verfügen bereits über langjährige internationale Geschäftsbeziehungen und einige wenige auch über eine Niederlassung in Asien oder den USA. Doch immer noch ist dies die Ausnahme und insbesondere internationale Kooperationen zwischen Designbüros verschiedener Länder sind eher eine Seltenheit. Hier spielt sicher ein gewisses Misstrauen den anderen Kulturen gegenüber eine Rolle, nicht zuletzt aber auch der Mut, das emotionale Interesse und die kulturelle Flexibilität, hinauszugehen, um gemeinsam mit anderen Gestaltern dieser Welt Projekte zu bearbeiten. Die Chancen, die sich durch solche Kooperationen ergeben können sind enorm. Sie erweitern unseren Horizont, geben vielfältigste Inspiration und ermöglichen Einblicke, die schließlich in ein Bewusstsein für internationale Zusammenhänge münden. Diese Erweiterung ist besonders für den Designer von international erfolgreichen Produkten eine Notwendigkeit. Doch neben den vielfältigen Chancen zeigen solche Kooperationen natürlich auch gewisse Herausforderungen, denen man sich als international tätiger Designer stellen muss.

## / China

China war in den vergangenen Jahrzehnten vor allem als Produktionsstandort und im nächsten Schritt als Zielmarkt für europäische und viele andere internationale Marken von Bedeutung. In den letzten Jahren entwickelte sich darüber hinaus für den europäischen Designer ein neuer Markt mit chinesischen Unternehmen, die das europäische Design und insbesondere das deutsche Design als Potential für die eigenen Produkte erkannt haben. Hintergrund sind drei parallele Entwicklungen: Erstens der sich in China in rasendem Tempo entwickelnde Lebensstandard, zweitens ein deutlich gesteigener Qualitätsanspruch an die Produkte und drittens der Wille, eigene chinesische Produkte international erfolgreicher zu machen.

### Fünf Chancen für Designkooperationen in China

#### 1. Design ist als wichtiger Faktor erkannt

Produktdesign, Industriedesign, Architektur, Userinterfacedesign und andere Designbranchen sind in China als Wirtschaftsfaktor in hohem Maße anerkannt. Chinesische Unternehmen schätzen das Potential der eigenen Markenentwicklung durch Design, erhalten staatliche Designförderungen und sehen im Design eine Chance den Binnenmarkt und auch das internationale Geschäft wieder zu beleben und zu stärken. China liebt Design und Architektur, was beispielsweise in Bauwerken wie dem NCPA National Center for Performing Arts und dem Nationalstadion (Vogelnest) in Peking eindrucksvoll deutlich gemacht wird. Dass hier mit Paul Andreu sowie Herzog & de Meuron europäische Architekten zum Einsatz kommen, ist selbstverständlich, da europäischen Designern und Architekten grundsätzlich höhere Kompetenzen zugesprochen werden als chinesischen Akteuren.

1  
Designzentrum in  
einer chinesischen  
Kleinstadt



## 2. Quantitatives Potential an Firmen

Die Vielzahl der Unternehmen, deren Produkte durch Design verbessert werden können, ist enorm. Vergleicht man einmal die Dichte der Industrieunternehmen mit der Dichte der Designbüros, so findet man in China umgekehrte Verhältnisse als in Europa. Auf Tausende von Unternehmen kommen nur wenige nationale Designbüros mit zumeist hoher Spezialisierung und schwachen Kompetenzen. So sind viele Unternehmen auf der Suche nach einem Designer mit entsprechender Reputation gezwungen international zu suchen. Aus dieser Situation heraus werden gerne nationale Büros damit beauftragt Kooperationen mit europäischen Büros zu gründen, was nicht zuletzt durch staatliche Maßnahmen gefördert wird.

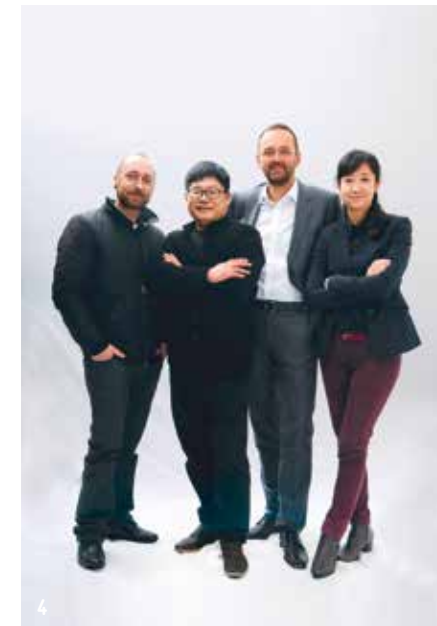
## 3. Innovationshöhe von Projekten

Der chinesische Markt ist ein hochdynamischer und greift neue Technologien sehr schnell und mit großer Selbstverständlichkeit auf. Im Widerspruch zur angewendeten Technologie steht sehr häufig die schwache Umsetzungsqualität hinsichtlich Wertigkeit und Design und dadurch eine geringere Akzeptanz der chinesischen Produkte, national und auch auf internationalen Märkten. Als kompetenter Designer kann man in China einerseits mit einer Vielzahl von klassischen Designaufgaben beauftragt werden, es bietet sich einem aber andererseits auch die große Chance an hochinnovativen Technologien zu arbeiten.

## 4. Image China kopiert

Nicht nur wir in Europa haben das Bild des ständig und ausschließlich kopierenden chinesischen Unternehmens. Auch in China selbst ist man sich dieses Images und dem damit verbundenen Problem zunehmend bewusst, auch wenn nur wenige bereit sind, dies zuzugeben. Jedoch ist es deutlich, dass größere seriöse Unternehmen den Willen entwickelt haben sich von diesem Image zu lösen und durch ein eigenes Produktdesign erfolgreichere Produkte zu entwickeln. Eine starke Designförderung

- 2  
Stefan Grobe  
mit chinesischem  
Kooperations-  
partner
- 3  
Produkt-  
vorstellung
- 4  
Team Kooperation  
mit China
- 5  
Gemeinsames  
Abendessen



in Form von zahlreichen Designcentern und nationale Designpreise sind ein weiterer Beleg für dieses Bewusstsein. Besonders hart trifft dieses Image die chinesischen Designbüros, denen mitunter eine unseriöse Geschäftsführung, mangelhafte Geheimhaltung und auch ein bewusstes Kopieren vorhandener Produkte unterstellt wird.

## 5. Umsetzungskraft der Hersteller

»Nehmen wir den Porsche oder den Bentley?« Dies wird man schon mal bei einem gemeinsamen Abendessen in China gefragt. Unternehmen, die in zweiter Generation erfolgreich geführt werden, strotzen – bedingt durch die Erfolge der Vergangenheit – vor Investitionsbereitschaft und sind bereit europäische Entwicklungsbudgets zu tragen.

## Fünf Herausforderungen/Risiken in China

### 1. Schlaues Vorgehen

Der Vergleich »Chinesen sind wie Schwaben, nur mit Schlitzaugen« ist ein, wenn auch nicht statthafter, so doch durchaus angebrachter Vergleich. So erlebt man beratungsintensive, zeitaufwendige Vorgespräche, spontane zusätzliche Vorträge vor »nur« 150 Personen, lange gemeinsame Abendessen und den Wunsch nach ersten

Vorüberlegungen ohne Auftrag. Wie gesagt, auch hierzulande kennt man solches Vorgehen, hier wie dort gilt: man muss sich abgrenzen und stets wachsam bleiben. Grundsätzlich sind die Geschäftsbeziehungen als sehr positiv zu betrachten und Auftragsabwicklungen durchaus vergleichbar mit bekannten heimischen Vorgehensweisen.

## 2. Wechselhaftigkeit

Nicht zu unterschätzen ist die Wechselhaftigkeit einer Geschäftsbeziehung mit chinesischen Unternehmen. Kommt das Unternehmen kurzfristig in eine wirtschaftlich schwierige Situation, wird meist radikal reagiert. Umfangreiche Entlassungsprogramme sind genauso an der Tagesordnung wie ein spontanes Pausieren bei bereits vergebenen Design- und Entwicklungsdienstleistungen.

## 3. Budgetverhandlungen

Wer sich hierzulande mit intensiven Vertragsverhandlungen auskennt, wird sich in China wohlfühlen. Die wirklich angenehme Gastfreundschaft, das rituelle gemeinsame Teetrinken und die umfangreichen Abendessen sind Nebenaktivitäten, die auch Teil der Budgetverhandlungen sind. Klassische Ehrerbietung, wie die Doppelhandübergabe der Visitenkarte und das übliche Kampftrinken bei den abendlichen Geschäftsessen, gehören ebenso dazu, wie die im Stile einer Bundespressekonferenz abgehaltenen Unterzeichnungsfeiern der Kooperationsverträge.

## 4. Sprachbarriere – Vertrauen

Die größte Hürde im Bereich der deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen stellt sicher die Sprache dar. Da die wenigsten Chinesen über ausreichende Englischkenntnisse verfügen, ist man auf eine Übersetzerin angewiesen. Idealerweise ist dies ein Angestellter der eigenen Firma, dem man absolutes Vertrauen entgegenbringen kann. Denn anders als in vielen anderen Sprachen versteht man im chinesischen eben kein einziges Wort und dann ist Vertrauen in die Übersetzung ein wesentlicher Punkt.

## 5. Zusammenhalt der Landsleute

Bei aller chinesischer Gastfreundschaft und der Begeisterung für das europäische Design und die deutschen Tugenden, bleibt doch die Bindung der chinesischen Landsleute untereinander immer stärker als die Beziehung zum europäischen Geschäftspartner. Akzeptiert man dies wertfrei als Gegebenheit, so kann man dennoch zuverlässige Geschäftsverbindungen aufbauen, die auch langfristig Erfolg und Spaß bringen werden.

## / Fazit China

Ein spannendes Land, das sich trotz momentan schwachen Wirtschaftsdaten weiter extrem entwickeln wird und uns in der Kultur des Geschäftslebens nicht unähnlich ist. Die positiven Aspekte überwiegen bei weitem und so kann das Kooperieren mit chinesischen Büros neben wirtschaftlichem Erfolg auch wichtige Impulse und Inspiration liefern. Das Interesse an deutschem und europäischem Design und damit das Potential an Aufträgen für international agierende Designunternehmen ist groß und wird weiter wachsen.

## / Indien

Verglichen mit China befindet sich Indien im Produktdesign noch in einer frühen Aufbruchphase. Neben einigen sicher erfolgreichen Bereichen der Softwareentwicklung sind doch weite Teile der produzierenden Industrieunternehmen in einem für ein Entwicklungsland typischen Status. Man findet in diesen Unternehmen fortschrittlichste Produktionstechniken und ebensolches Denken in direkter Nachbarschaft zu stark handwerklich geprägten und aus westlicher Sicht veralteten Fertigungen. Noch spielen in Indien Arbeitszeit, Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz eine untergeordnete Rolle, was Chancen und Risiken zugleich bedeutet. Diese Widersprüchlichkeit charakterisiert das ganze Land mit seinem extremen Kontrast zwischen Arm und Reich. Slums mit bitterarmen Menschen liegen direkt neben vollklimatisierten Luxus-Malls, die höchsten westlichen Lebensstandard und durchdesignte Produktwelten präsentieren.

Besonders deutlich werden die Entwicklungsunterschiede gerade im Bereich der produktbezogenen Designentwicklungen. Was mittlerweile für den Point of Sale entwickelt und als Ausstattung von Shopsystemen präsentiert wird, wird häufig als Beispiel für Industriedesign gesehen. Auch rein grafische Arbeiten werden gerne als Produktdesign betrachtet. Dennoch haben einige Unternehmen das Potential des wirklichen Produktdesigns erkannt und beschreiten darin vorsichtig neue Wege. Zwar sind es noch wirkliche Ausnahmen, aber es existieren Kooperationen mit europäischen Designberatern; insbesondere das deutsche Design genießt in Indien einen hervorragenden Ruf. Die häufig unterstellten deutschen Tugenden wie Zuverlässigkeit, technisches Denken und ein strukturiertes Vorgehen sind hier überraschend stark im Bewusstsein. Ein Land, das zu Europa und besonders zu Deutschland eine sehr starke Beziehung hat, viel stärker als umgekehrt und viel stärker als man es erwartet. Somit ergeben sich in Indien Potentiale für interessante Designkooperationen, wenn gleich es einer intensiveren Entwicklungsarbeit und Investitionsbereitschaft seitens des europäischen Unternehmens bedarf.

## Fünf Chancen für Designkooperationen in Indien

### 1. Beginn eines enormen Marktes

Im Vergleich der vor einiger Zeit viel gepriesenen BRIC-Staaten positioniert sich Indien mit einem Wirtschaftswachstum von 7,4% im Haushaltsjahr 2014/2015 derzeit besser als alle anderen Mitglieder. Bei weiter wachsender Einwohnerzahl (derzeit 1,25 Milliarden) wird es bis zur Mitte des Jahrhunderts voraussichtlich nicht nur das bevölkerungsreichste Land der Erde sein, sondern auch im Hinblick auf sein Bruttoinlandsprodukt nach China und USA an dritter Stelle liegen. Trotz der strukturellen Mängel zählt Indien damit nach wie vor zu den am stärksten expandierenden Volkswirtschaften der Welt. Seine Aufgeschlossenheit gegenüber neuen westlichen Technologien und sein Ehrgeiz, das eigene Land zu entwickeln, wird in vielen Bereichen deutliche Chancen für das europäische Produktdesign eröffnen.

### 2. Image Deutschland

In Indien hat der Deutsche und alles was mit Deutschland zu tun hat ein durchweg positives Image. Dies rührt leider auch sehr stark aus dunklen geschichtlichen Epochen Deutschlands her. Hier entstehen Missverständnisse durch Verwendung von Zeichen, wie z. B. die des Hakenkreuzes, das im Hinduismus als Sonnenrad oder »Swastika« für den Frieden und das Heilbringende steht. Natürlich haben wir

1  
Tradition in Indien:  
Taj Mahal, Agra



2  
Straßenleben



3  
Shopping Mall  
in Indien



Deutschen auch ein Positivimage durch die erfolgreiche Industrie, besonders die Automobilkonzerne sind sehr bekannt. Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Ehrlichkeit sind die Attribute unter denen in Indien der Deutsche steht.

### 3. Sprache

Im Gegensatz zu China hat man in Indien den großen Vorteil mit jedermann ohne Übersetzer sprechen zu können, da die Amtssprache immer noch Englisch ist. Die Sprachkenntnisse sind, wenn auch mitunter rudimentär, so dennoch vorhanden und für die allgemeine Kommunikation völlig ausreichend. Geschäftsführer und leitende Ingenieure beispielsweise verfügen meist über ausgezeichnete Englischkenntnisse, die auch jegliches Fachvokabular einbeziehen. Dennoch ist hier äußerste Konzentration in Meetings gefragt, da sich doch viele Tonarten und Färbungen in die englische Sprache einschleichen und teilweise schnell zwischen Hindi und Englisch gewechselt wird.

### 4. Fundamentale Produkte notwendig

Verglichen mit Europa besteht in Indien noch die Möglichkeit an fundamentalen Produkten und/oder deren Verbesserung im ursprünglichen Designsinn zu arbeiten. So trifft man gerade bei technischen Produkten im Maschinenbau noch auf teils haarsträubende Sicherheitstechnik, die man im Zuge einer Designentwicklung hervorragend verbessern kann. Andererseits bieten sich zahllose Möglichkeiten einfachste Produkte des täglichen Lebens zu entdecken und diese zu verbessern.

### 5. Slow Development

Manches geht langsamer in Indien, man hat doch etwas mehr Zeit, Entscheidungen werden gerne verschoben und Lösungen finden sich. Doch auch hier ist Indien extrem widersprüchlich; genauso gibt es die jungen dynamischen Geschäftsleute, die enorme Professionalität an den Tag legen, höchste Effizienz bieten und diese auch von ihren Dienstleistern erwarten.

### Fünf Herausforderungen/Risiken in Indien

#### 1. Anspruch und Wirklichkeit der Möglichkeiten

Trifft man als europäischer Designer auf indische Unternehmen sollte man sich immer bewusst sein, dass man es in weiten Bereichen noch mit einem Entwicklungsland zu tun hat. Nicht alle Fertigungstechniken sind immer verfügbar und häufig sind gewohnte technische Grundauffassungen nicht zu übertragen. Versucht man hierzulande durch klassische Funktionsintegration wenige, aber komplexe Bauteile zu erzeugen, so ist es in Indien mitunter besser eine größere Anzahl von einfacheren Teilen zu akzeptieren. Arbeitszeit ist noch günstig und häufig werden einfache Teile an diverse Unterlieferanten weitergereicht, die zum Teil nur über einfachste Produktionsmittel verfügen.

#### 2. Meetings und Entscheidungen

Langwierige Meetings und schwierige Entscheidungsfindungen gehören in Indien zum normalen Geschäftsleben. Einfache Dinge werden gerne verkompliziert und erfordern intensive Beratungstätigkeiten des kooperierenden Unternehmens. Was zunächst unangenehm erscheint, erweitert aber auch die Aufgabe hinsichtlich Projektmanagement. Dennoch können Projekte so in die Länge gezogen werden, dass man dies in der Projektplanung und Angebotsstellung berücksichtigen sollte.

### 3. Sprachliche »Design« Differenzierung: Technik + Ästhetik

Im angelsächsischen Sprachraum steht der Begriff Design in erster Linie für Ingenieursleistungen und erst in zweiter Linie für die ästhetischen Aspekte. Diese Abgrenzung zu machen ist notwendig und teilweise sehr erklärungsbedürftig, aber von großer Bedeutung um Missverständnisse und daraus resultierende Streitigkeiten zu vermeiden.

### 4. Zusatzaufgaben

Als Designer in Indien sollte man sich immer bewusst sein, dass man als exklusiv betrachtet wird, man in der Regel teurer ist und einem daher gerne zusätzliche, nicht budgetierte Aufgaben zur Erledigung mitgegeben werden. Das Positivimage schlägt hier voll durch und man läuft Gefahr nicht nur Designer, sondern auch Ingenieur und Vermittler zu sein oder beispielsweise Tätigkeiten eines Einkäufers mit zu übernehmen.

### 5. Businesskultur: last bill unpaid

Eine leider sehr übliche und ebenso unangenehme indische Wahrheit ist das Nichtbezahlen der Abschlussrechnung. Das Projekt ist fertig, der europäische Designer in weiter Ferne und die letzte Rechnung wird auf eine extrem lange Bank geschoben oder nie bezahlt. Besser schnürt man kleine Aufgabenpakete mit entsprechender Regelung zur Bezahlung und kalkuliert wenn möglich den Entfall der letzten Zahlung mit ein. Im Gegensatz dazu ist in Indien ein »Initiation Payment« üblich und wird quasi als Auftragsbestätigung betrachtet.

## / Fazit Indien

Neben der ungeheuren Entwicklung der letzten Jahre und dem hohen Bildungsniveau der Jungen und der kommenden Generationen, bleibt Indien dennoch in vielen Bereichen ein Entwicklungsland. Jedoch kann dies gerade für den engagierten Designer sehr interessante Tätigkeiten und Aufgaben bieten. Die allgemeine Geschäftskultur ist auf einem guten Niveau, dennoch ist mit Besonderheiten zu rechnen und etwas Vorsicht im Kaufmännischen ist sicherlich angebracht. Begegnet man diesen Dingen mit der notwendigen Professionalität und Durchsetzungskraft, bietet Indien ein durchaus interessantes Umfeld für europäische und insbesondere deutsche Designbüros.

1

Produktion

2

Meeting Indien

3

Arbeits-  
sicherheit?



# / IBM Design Thinking

Weltweite Zusammenarbeit mit dem Menschen  
im Mittelpunkt



**Gerhard Pfau**  
Lead Europe, IBM Design Education and Activation

Gerhard Pfau ist Designer, Design Thinker, IBM Senior Technical Staff Member und Mitglied im Leitungsteam der IBM Academy of Technology. Er arbeitet als Design Lead im IBM Design Studio in Böblingen und ist neben der Umsetzung von Design in IBM Produkten als Sprecher und Prozessbegleiter für IBM Design Thinking weltweit im Einsatz. Vor seiner Rolle als Design Lead war Gerhard Pfau verantwortlich für Human-centric BPM in IBM's Smarter Process Portfolio.

→ [www.ibm.com/design](http://www.ibm.com/design)

Das kürzlich veröffentlichte »IBM Design Thinking Framework« steht im Zentrum der Rückbesinnung der IBM auf alte Designtugenden. »Good design is good business«, das wusste im Jahr 1966 schon Thomas J. Watson Jr., der Sohn des IBM Firmengründers und damaliger CEO von IBM. Das Forum zeigte, was die IBM heute macht, um eine nachhaltige Designkultur zu etablieren, und wie sich diese Designkultur bereits auswirkt – bei den Mitarbeitern von IBM, dem weltweiten Netzwerk von IBM Studios und bei den Produkten und Dienstleistungen, die IBM für Kunden und Anwender zur Verfügung stellt.



1

## / IBM Design Thinking

Wie schafft man es, in einer über hundert Jahre alten Firma wie IBM eine nachhaltige Designkultur zu etablieren? Und warum ist das überhaupt erstrebenswert? Um dieser Frage nachzugehen, betrachten wir zunächst die Historie der IBM im Bereich Design und wenden uns dann den aktuellen Marktanforderungen zu. Ausgangspunkte sind dabei unsere Kunden und Anwender sowie deren Erfahrungen, die sie mit unseren Produkten und Lösungen machen. Diese Erfahrungen positiv zu gestalten ist für IBM eine der wichtigsten Aufgaben überhaupt. Der Ansatz der IBM ist Design und Design Thinking ins Zentrum der Unternehmenskultur zu rücken – mit Auswirkungen, die weltweit spürbar sind.

### 60 Jahre Design bei IBM

Das Thema Design hat bei IBM eine lange Tradition. Bereits 1973 sagte der damalige IBM CEO Thomas J. Watson Jr. öffentlich den inzwischen berühmten Satz »Good design is good business«. Dass dieser Satz bereits viel früher entstanden ist, stellte sich beim Bau des Design Studios im IBM Entwicklungszentrum in Böblingen bei Stuttgart heraus: Beim Aufräumen entdeckte ein langgedienter Designer in seinem Schrank eine Kopie aus dem Jahr 1966. Da schreibt Thomas J. Watson Jr. an sein Führungsteam einen Brief, der mit genau diesen Worten beginnt:



2

- 1 IBM Design Culture
- 2 »Good design is good business«, T. J. Watson Jr.

Der Brief spiegelt die Bedeutung und die Wertschätzung für das Thema Design bei IBM wider, die bereits in den Fünfzigerjahren des letzten Jahrhunderts dazu geführt haben, dass Eliot Noyes, ein Architekt der Moderne und Kurator am New Yorker Museum of Modern Art (MoMA), von IBM zum ersten Design Direktor ernannt wurde.

Die Selectric Schreibmaschine mit der ungewöhnlichen Lackierung in schwarz-rot-gold steht bei IBM in Böblingen. Sie wurde zu Ehren von Gabriele Monath in Landesfarben lackiert, da sie auf einer Selectric mehrere internationale Weltmeisterschaften im Geschwindigkeitsschreiben auf elektrischen Maschinen gewann.



Noyes etablierte das erste firmenweite Designprogramm bei IBM und gewann Ikonen aus den Bereichen Design und Architektur wie Ray und Charles Eames, Eero Saarinen, Paul Rand und Isamu Noguchi für die Arbeit bei IBM. Unvergessen sind die Designs von Noyes wie beispielsweise die Selectric Schreibmaschine, die großartiges Industriedesign mit innovativer Ingenieurskunst verband um wichtige Benutzeranforderungen wie schnelles Maschinenschreiben und die Verwendung verschiedener Schriftarten zu adressieren.

### Eine neue Ära

Obwohl das Thema Design bei IBM nie wirklich in Vergessenheit geraten war, so erfuhr es eine Renaissance als Ginni Rometty im Jahr 2012 den Vorsitz bei IBM übernahm und CEO wurde. Als eine ihrer ersten Handlungen rückte sie das Thema Nutzererfahrung in den Mittelpunkt der Firmenstrategie und gründete die IBM Design Organisation.



Sie ernannte Phil Gilbert zum General Manager für den neu gegründeten Bereich und gab ihm die Aufgabe eine nachhaltige Designkultur zu etablieren. Neu dabei war, dass sich diese Aufgabe weltweit auf alle Bereiche bei IBM bezog. Phil Gilbert war zu der Zeit erst wenige Jahre im Unternehmen. Er kam zu IBM durch die Übernahme seiner Firma Lombardi, einer Firma in der er bereits eine Designkultur etabliert und Erfahrungen mit einem am Design ausgerichteten Unternehmen gesammelt hatte. Seine Herangehensweise an die neue Aufgabe entsprach seinen vorherigen Erfahrungen und lässt sich auf folgende Formel reduzieren:

### People + Places + Practices = Outcomes

Das heißt: Man fängt damit an, dass man sich um Menschen kümmert, indem man erstens die Menschen, die man an Bord hat, dazu anleitet und ausbildet, einen Kulturwandel mitzutragen, und zweitens indem man Menschen mit der benötigten Qualifikation einstellt. Dazu schafft man Arbeitsräume, die es den Menschen erlauben, gut zusammenzuarbeiten und im Team kreativ und produktiv zu sein. Um damit zu guten Ergebnissen zu kommen, gibt man den Mitarbeitern Praktiken und Methoden an die Hand, die es erlauben in einem weltumspannenden Team die Herausforderungen von Anwendern und Kunden zu deren Zufriedenheit zu erfüllen.

### »People« – der Mensch im Mittelpunkt

Als IBM Design 2012 die Arbeit aufnahm arbeiteten bei IBM weltweit rund 400 Designer in den Bereichen Produktentwicklung, Dienstleistung sowie Kommunikation und Marketing – zu wenige, um einen nachhaltigen Einfluss auf die Firmenkultur zu haben. Ein wichtiges Thema war und ist deshalb, Designtalente zu finden und ins Unternehmen zu integrieren. IBM stellt sowohl junge Designerinnen und Designer ein, die gerade ihre Ausbildung abgeschlossen haben, wie auch erfahrene Fachkräfte mit langjähriger Berufserfahrung. Allein zwischen 2013 und 2015 kamen insgesamt





750 Designerinnen und Designer neu an Bord. Darunter viele Berufseinsteiger von renommierten Hochschulen, aber auch Design Fellows anderer Unternehmen und Verbände sowie Professoren. Das erklärte Ziel ist es, bis Ende 2017 rund 1500 Designer zu beschäftigen.

Neu eingestellte Designer, alteingesessene Design-Experten und Kollegen aus Bereichen, die nicht unmittelbar mit Design zu tun haben, werden bei IBM zunächst in den später ausgeführten Design-Praktiken und Methoden ausgebildet. Das Spektrum dieses Ausbildungsprogramms reicht vom Top Management bis zum gerade frisch von der Hochschule eingestellten Designer. Berufseinsteiger bekommen ein dreimonatiges Intensivtraining in unserem größten Studio in Austin, Texas. Dort lernen sie ihre Design-Kollegen von überall auf der Welt kennen und machen sich – zunächst angeleitet – später mit großer individueller Gestaltungsfreiheit, damit vertraut, wie sie in ihrem späteren Alltag Design und Design Thinking so einsetzen können, dass der Mensch im Mittelpunkt steht und großartige Benutzererfahrungen entstehen.

#### »Places« – das IBM Studio Programm

Design und Design Thinking kann man schwer alleine im dunklen Kämmerchen praktizieren. Deshalb entstehen weltweit verteilt IBM Studios. Nach knapp einer Handvoll Studios im Jahr 2013 ist deren Anzahl Ende 2015 auf 23 Studios angewachsen und es kommen ständig neue hinzu. Betrachten wir Europa, dann wurde im September 2014 das Studio in Böblingen eröffnet. Bis Ende 2015 kamen Studios in Dublin, Hursley, Paris und Hamburg dazu. Alle Studios sind nach einheitlichen Gestaltungsrichtlinien entworfen und bieten nicht nur eine räumliche Heimat für Designer und Projektteams, sondern zeichnen sich auch durch eine Vielzahl von Angeboten an firmeninterne Gruppen und Kunden aus.

#### »Practices« – IBM Design Thinking und mehr

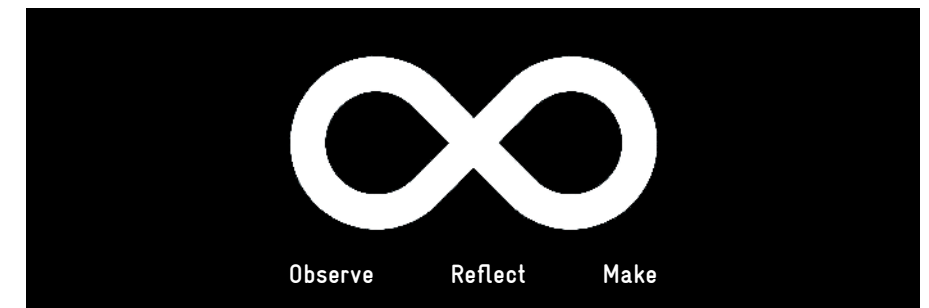
Bei IBM arbeiten alle Mitarbeiter nach den gleichen Methoden und verwenden die gleichen Praktiken. Die wichtigste Praktik ist IBM Design Thinking. IBM Design Thinking erlaubt es, mit der gebotenen Schnelligkeit und weltweit skalierbar herausragende Benutzererfahrungen für Anwender und Kunden zu erzeugen. Dazu hat IBM den Design Thinking-Ansatz, wie er von Design-Firmen seit Jahrzehnten praktiziert und von führenden Hochschulen gelehrt wird, so ergänzt, dass er für ein großes Unternehmen wie IBM erfolgreich angewendet werden kann.

IBM Design Thinking ist aus dem Arbeitsalltag bei IBM inzwischen nicht mehr wegzudenken. Stand Ende 2015 wurden 25.000 Kolleginnen und Kollegen bei IBM in IBM Design Thinking ausgebildet. Ungefähr 200 Teams weltweit verwenden bereits IBM Design Thinking. Die Hälfte davon arbeitet direkt mit Kunden, die andere Hälfte an IBM Produkten und Lösungen.

Was zeichnet nun IBM Design Thinking aus? Zunächst, dass die Kernelemente von Design Thinking im Fokus bleiben. Die Anwender sind der Nordstern für alles, was im Rahmen eines Projekts entwickelt wird. An ihren Anforderungen und Bedürfnissen ausgerichtet werden neue Lösungen gesucht. Bei der praktischen Arbeit ist es wichtig, dass in multidisziplinären Teams gearbeitet wird. Dabei arbeiten Designer zum Beispiel eng mit Kollegen aus dem Marketing, Ingenieuren, Informatikern sowie Fachleuten und Kunden zusammen. Die enge Verzahnung erlaubt es, im Team verschiedene Perspektiven einzunehmen und schneller zu Einsichten zu kommen, die das Denken des Teams vorwärtsbringen und die dem Anwender von Nutzen sind.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der iterative Ansatz, der aufgrund der Erkenntnis angewendet wird, dass nur durch Wiederholungen herausragende Lösungen gestaltet werden können. Das schafft die Möglichkeit, Dinge kontinuierlich zu verbessern und auch etablierte Ansätze zu hinterfragen, um so zu neuen Lösungen zu kommen. Das Iterieren durch Phasen der Beobachtung, des Reflektierens und des Machens geschieht in einer Endlosschleife – im Englischen schlicht »The Loop« genannt.

The Loop

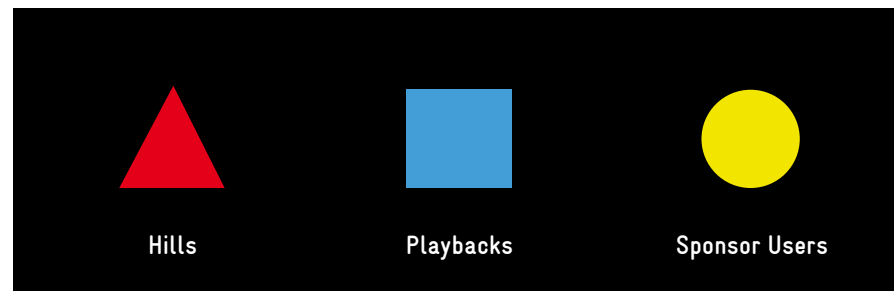


Beim Beobachten (»Observe«) gewinnen die Teams Erkenntnisse über Anwender und deren Szenarien. Dabei werden eigene Annahmen und Meinungen ausgeblendet. Die Designer tauchen ganz in die Welt der Nutzer ein, für die eine Lösung gestaltet wird. Durch Reflektieren (»Reflect«) gewinnt das Team ein Verständnis darüber, was es durch das Beobachten gelernt hat. Die Ergebnisse werden zusammengefasst und zu einer Sichtweise verdichtet. Erst danach wird das weitere Vorgehen geplant. Design Thinking bedeutet Machen und »mit den Händen zu denken« (Make).

Es bleibt also nicht beim Nachdenken, sondern die Ideen gewinnen tatsächlich Gestalt. Das kann in Form einer »Journey Map« mit Haftnotizen, in Form eines Papier-Prototypen oder einer einfachen Version einer Anwendung sein. Danach reflektiert das Team, was es beim Machen gelernt hat und präsentiert die Ergebnisse den potentiellen Anwendern, um deren Feedback zu bekommen. Das heißt, das Team taucht wieder in die Phase der Beobachtung ein und der nächste Durchlauf der Schleife beginnt.

Bei jedem Schleifendurchlauf entdeckt das Team neue Fragen und mehr Dinge, die ausgearbeitet werden müssen. Lösungen werden erschaffen, die dem gewünschten Ergebnis immer näher kommen. Es gibt zwar immer noch etwas zu verbessern, aber irgendwann ist die Lösung so gut, dass sie an den Kunden ausgeliefert oder als Produkt auf den Markt kommen kann. Für die Arbeit mit kleinen Teams wäre der gerade beschriebene Ansatz ausreichend. IBM Design Thinking enthält aber darüber hinaus Komponenten, um Design Thinking für große, weltumspannende Teams, die an komplexen Lösungen arbeiten skalierbar zu machen. Diese Elemente werden im Folgenden vorgestellt.

The Keys



Die von IBM »Hills« genannten Ziele für eine Phase eines Projekts stellen sicher, dass Teams, die länderübergreifend und in verschiedenen Zeitzonen zusammenarbeiten, immer gemeinsam vor Augen haben, welches Ergebnis sie für ihre Anwender erreichen wollen. Ein »Hill« besteht aus den drei Elementen, die wir im Englischen »Who«, »What« und »WOW!« nennen. Das »Who« beschreibt für welchen Nutzer oder für welche Klasse von Nutzern man ein Ergebnis erzielen will. Das »What« beschreibt, welchen Nutzen der Anwender bekommt, und das »WOW!« definiert schließlich, wodurch der messbare Wow-Effekt für den Nutzer entsteht.

Wenn »Hills« dafür sorgen, dass ein Team ein gemeinsames Verständnis für das gewünschte Ergebnis einer Projektphase bekommt, dann sind »Playbacks« dafür da, dass das auch so bleibt. Bei regelmäßigen »Playbacks« kommen die Teams mit den unterschiedlichen Auftraggebern und Stakeholdern zusammen. Das Ziel ist es, dass alle ein gleiches Verständnis über den Stand der Arbeit haben und über Hierarchiegrenzen hinweg Fragen und Feedback ausgetauscht werden können, um danach gemeinsam als globales Team die nächsten Schritte abgestimmt angehen zu können.

Zu guter Letzt »Sponsor Users«: Das »Sponsor User«-Programm wurde ins Leben gerufen, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Empathie – eine der Superkräfte von Designern und Design Thinkern – nicht ausreichen, um den Anwender wirklich bis ins Innerste zu verstehen. Menschen, die noch nie als Pilot einen Airbus A380 gelandet haben, können sich zwar vielleicht grob vorstellen wie das ist und funktioniert, sie kommen dem tatsächlichen Erlebnis des Piloten aber nur unzureichend

nahe. »Sponsor Users« sind Personen aus der Gruppe, für die wir eine Lösung bauen. Diese sind mit dem »Who« der »Hills« gemeint. Sie bringen ihre Lebenserfahrung und ihr Wissen über den Lösungsraum ein und sorgen so dafür, dass die von Designern getroffenen Annahmen beim Entwurf mit der Realität übereinstimmen.

Neben IBM Design Thinking sind weitere wichtige Praktiken, die so genannte »agile«-Herangehensweise, die es erlaubt Hierarchien auszublenden und inhaltlich getrieben die besten Lösungsideen zu finden, sowie die IBM Design Language, die Hilfestellung bei der Gestaltung von Benutzerschnittstellen für Unternehmenssoftware gibt.

## / Ausblick

Große und kleine Unternehmen stehen vor der Herausforderung anwenderorientierte Lösungen zu schaffen. Design Thinking hilft dabei. Mit IBM Design Thinking hat IBM einen Weg gefunden um die Prinzipien von Design Thinking in einem weltweit operierenden Unternehmen im großen Maßstab erfolgreich einzusetzen. Was wir im Moment sehen, ist lediglich der Anfang einer industrieweiten Bewegung, die dazu führen wird, dass Unternehmenssoftware und Dienstleistungen so benutzerfreundlich und produktiv werden, wie wir es von den Apps und Anwendungen unseres persönlichen Gebrauchs kennen.

## / Literaturempfehlungen und Links

### IBM Design

<http://ibm.com/design>

### IBM Design Language

<http://ibm.com/design/language>

### IBM Design Thinking

<http://ibm.com/design/thinking>

### IBM Design Thinking Field Guide

<http://ibm.biz/idt-fieldguide-public>

### »Creating a Global Reach for Innovative Design«

Gerhard Pfau (Smarter Planet Blog, September 2014)

<http://ibm.biz/studios-global-reach>

### »Hearing Every Voice in the Room«

Phil Gilbert (New York Times, Dezember 2014)

<http://ibm.biz/nytimes-every-voice>

### »IBM Builds A Design-Driven Culture At Scale«

Allegra Burnette mit John Dalton, Kelly Price, Kara Hartig (Forrester Case Study, September 2015)

<http://ibm.biz/forrester-ibm-design>

### »IBM's Design-Centered Strategy to Set Free the Squares«

Steve Lohr (New York Times, November 2015)

<http://ibm.biz/nytimes-ibm-design-strategy>

# / Nachgefragt KOOPERATION

## / IBM Design Thinking

**Christiane Nicolaus:** Herr Pfau, ich sage es überspitzt: Der Mensch im Mittelpunkt, das ist ja eigentlich selbstverständlich. Trotzdem wissen wir natürlich alle, dass es in der Praxis nicht selbstverständlich ist. Was muss sich Ihrer Meinung nach konkret in Unternehmen ändern?

**Gerhard Pfau:** Nicht nur IBM, sondern viele Unternehmen unserer Größe wissen, dass die Welt nicht still steht: Es kommt eine Generation in die Unternehmen, die inzwischen in Entscheidungspositionen hineinwächst. Die ist mit Facebook, Google und Twitter aufgewachsen. Für die sind Smartphones oder Tablets die Geräte ihrer Wahl. Was darauf nicht läuft, ist schon mal verdächtig. Letztendlich müssen wir uns mit unseren Produkten, mit den User Experiences, die wir entwickeln, daran messen. Wir machen User Experiences für große Unternehmen, in denen unsere Produkte zunehmend von den gleichen Leuten benutzt werden. Die haben ihre private Anwendung, die ganz einfach und gut benutzbar ist und die Spaß macht. Dann kommen IBM oder andere Unternehmen mit einem Produkt, bei dem ich erst mal ein Handbuch lesen müsste. Das ist inzwischen nicht mehr akzeptabel für die Millennials oder Generation Y, sprich die jungen Leute.

Dann gibt es noch das zweite Thema, das wir intensivieren: Wir gehen als Firma in den direkten Wettbewerb mit ganz unterschiedlichen Unternehmen. Durch die Verlagerung zu Softwareprodukten, die nicht mehr in der Schachtel kommen, sondern die ich in der Cloud beziehe, ist es für meine Kunden, für meine Anwender, innerhalb von Minuten möglich, zum Mitbewerber zu wechseln. Das heißt, wenn meine User Experience so ist, dass sie keinen Spaß haben, meine Produkte zu benutzen, meine Lösungen nicht den Nerv der Anwender treffen, dann habe ich einen ganz schlechten, schwierigen Stand im Markt.

Abschlussforum  
(v.l.n.r.):  
Stefan Grobe  
(defortec),  
Gerhard Pfau  
(IBM Design)



## / Global Challenge

**Christiane Nicolaus:** Stefan, ihr arbeitet in China mit einer chinesischen Designagentur zusammen. Wird damit nicht die Konkurrenz herangezüchtet? Zwei Agenturen aus völlig verschiedenen Kulturkreisen, wie funktioniert so eine Kooperation?

**Stefan Grobe:** Züchten wir uns Konkurrenz heran? Das ist typisch deutsch. Haben wir etwa Angst vor den Chinesen? Ich sehe das überhaupt nicht so, wir profitieren in erheblichem Maße durch diese Kooperation. Wir haben umfangreiche Aufträge, die uns Handlungssicherheit geben, die uns viel Erfahrung im Land verschaffen und die wir frei gestalten können, ohne dass uns das kooperierende Designbüro dazwischenfunkt. Das arbeitet in einem ganz anderen Produktbereich. Sie haben ihre leidigen Erfahrungen gemacht in technisch komplexen Dingen und entschieden, so geht es nicht weiter. Wir profitieren in erheblichem Maße dadurch, dass dieses Büro regional extrem gut vernetzt ist, bis in Regierungskreise hinein. Im Moment sehe ich es so, dass wir diejenigen sind, die in höchstem Maße profitieren. Natürlich kann man sagen, die lernen dadurch wie wir arbeiten.

**Christiane Nicolaus:** Es ging nicht nur um China, es ging auch um Indien. Wo siehst Du in der Zusammenarbeit die gravierendsten Unterschiede?

**Stefan Grobe:** China ist für mich »erste Welt« und Indien ist ganz klar ein Drittweltland. Das ist ein extremer Unterschied. Die Indianer haben zwar auch deutsche Werkzeugmaschinen, aber nicht so viele und eine ganz andere Denkweise. Der Designanspruch in China ist teilweise höher als bei uns. Das ist in Indien noch lange nicht so. Dort ist es so, wie wenn man vor zehn, fünfzehn Jahren in Deutschland für den Maschinenbau Design gemacht hat; man muss noch viel erklären. In China haben die Leute das Thema Design für sich erkannt und adaptiert. In Indien muss man Überzeugungsarbeit leisten, kann aber sehr Fundamentales positiv beeinflussen und das finde ich daran wiederum gut. Das macht auch Spaß, das ist ein »Aufbrechen« und »Rauskommen« und »Schauen«, was passiert in der Welt. Das ist das Tolle dabei.

# / Impressum

## **Herausgeber**

Design Center Baden-Württemberg  
Regierungspräsidium Stuttgart  
Haus der Wirtschaft  
Willi-Bleicher-Straße 19  
70174 Stuttgart  
[www.design-center.de](http://www.design-center.de)

## **Verantwortung**

Christiane Nicolaus  
Design Center Baden-Württemberg

## **Redaktion**

Iris Laubstein  
laubstein design management, Köln  
[www.laubstein-design-management.de](http://www.laubstein-design-management.de)

## **Gestaltung**

siegel konzeption | gestaltung, Stuttgart  
[www.jochen-siegel.de](http://www.jochen-siegel.de)

## **Bildnachweis**

Veranstaltungsfotos: Thomas Simianer / Seite 4, 5: Teilnehmer / Seite 14, 26, 36,  
44, 60, 72: Experten / Seite 16, 20, 21: designaffairs GmbH / Seite 22: Siemens AG /  
Seite 28, 30, 31: Yanfeng Automotive Interiors / Seite 38: shutterstock.com/K\_Boonni-  
trod / Seite 40: Kjersti Kviseth / Seite 42: Sustainable Apparel Coalition / Seite 43:  
Patagonia, Levi's / Seite 48: 123rf.com/carlacastagno / Seite 52: shutterstock.com/  
Maxx-Studio / Seite 68 (Taj Mahal): shutterstock.com/Rawpixel.com / Seite 62, 64,  
65, 68, 71: defortec GmbH / Seite 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80: IBM Corporation

---

## **Copyright 2016**

**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  
Willy-Bleicher-Straße 19  
70174 Stuttgart

[www.design-center.de](http://www.design-center.de)