

Prof. Dr. Jörg Petruschat

Vom Wert der Veränderungen

Einige Einblicke in die Verwertung von Produktdesign in Europa und den USA

Ich werde folgendem Fahrplan folgen:

Nach ein paar einleitenden Bemerkungen werde ich reden über Unterschiede in den Innovationskulturen Europas und den USA, über Design als Kostenfaktor in der Produktentwicklung, über Budgets und Lizenzen, über Nachhaltigkeit und Verantwortung, über Designresearch und deren Legitimation und abschließend über eine theoretische Offerte.

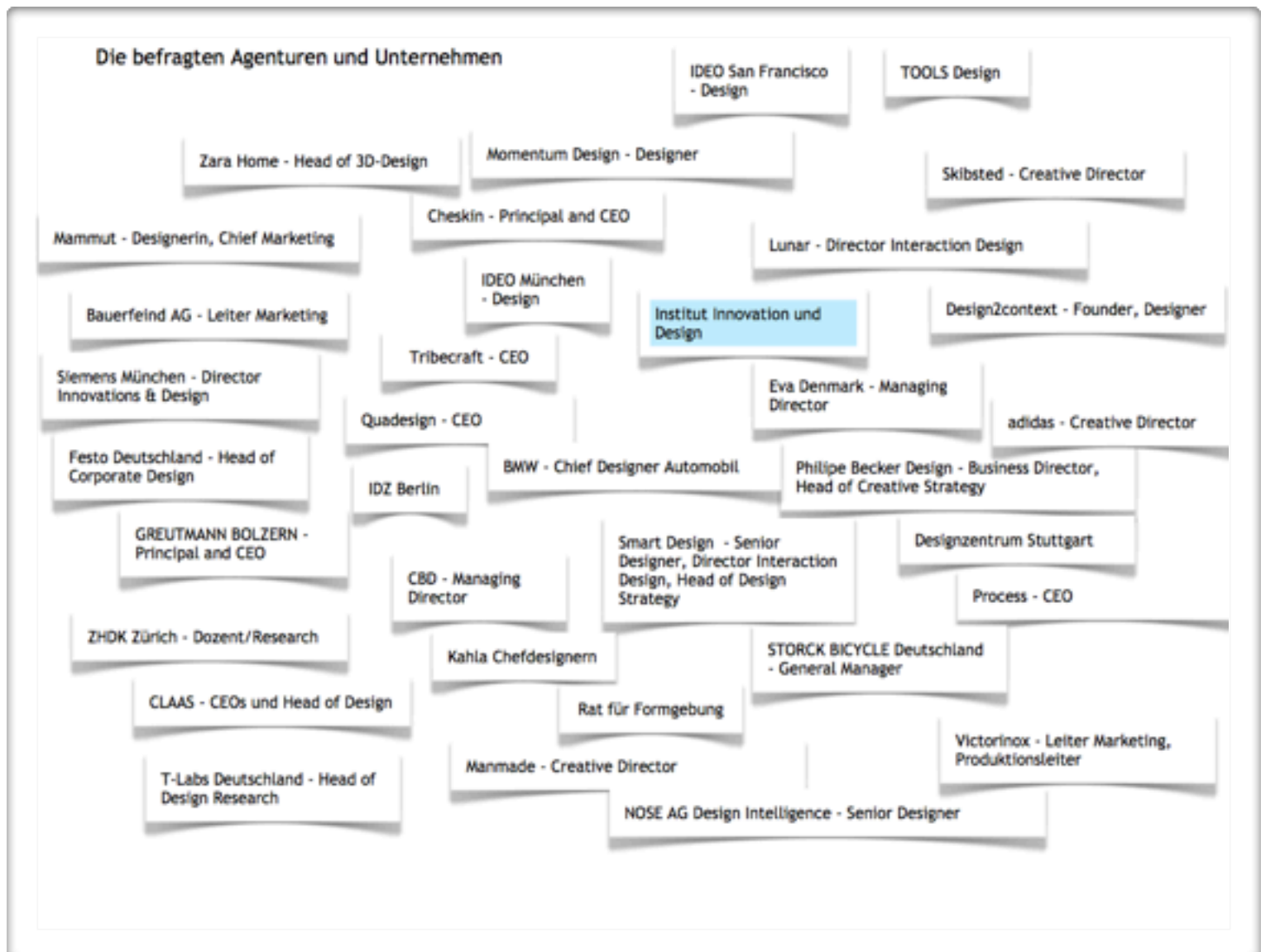
Nun also: Was ist gestalterische Arbeit wert? Für mich hat diese Frage eine kulturelle Seite und eine wirtschaftliche. Fasst man unter Kultur nicht bloß geistige Bildungswerte oder mehr oder weniger sonntägliche Rituale, sondern eben auch die Bedeutung, die materielle Bedingungen um uns für uns haben¹, dann wäre zu fragen: Was ist Gestaltungsarbeit wert in Bezug auf die Möglichkeiten, dass Individuen sich voneinander unterscheiden? Was leistet Gestaltungsarbeit dafür, dass der gesellschaftliche Reichtum an Lebensmöglichkeiten wächst? Wirtschaftlich könnte man fragen: Wie wird Gestaltungsarbeit entlohnt? Oder, was genauere Aufschlüsse für Verwertungskreisläufe erlaubt: Wie wird Gestaltungsarbeit budgetiert? Aber auch hier sind zwei Budget-Dimensionen zu bedenken: einerseits die betriebswirtschaftliche. Sie bildet den Profit eines Unternehmens ab und die Leistung des Designs an dessen Erwirtschaftung. Es ist aber auch eine "volkswirtschaftliche" oder gesellschaftliche Dimension zu bedenken, denn Gestaltungsarbeit beruht auf weit umfangreicheren Kreisläufen, als sie die Betriebswirtschaft abbildet - Gestaltungsvermögen beruht auf Talent und dessen zeit- und kostenintensiver Ausbildung, beruht auf vielfältigen Verankerungen in Kulturen, Lebensstilen, Freundschaften, auf immer aktuellen weltläufigen Erfahrungen in Technologie, Konstruktion, Material und benötigt deshalb Reproduktionsformen und Reproduktionszeiten, die in keinen Unternehmensbudget, auch nicht vermittelt über den Lohn, auftauchen. Das eben macht die kreative Arbeit ja so begehrt, dass die Ausbildung und Regeneration gestalterischen Vermögens gesellschaftlich, ihre ökonomische Verwertung jedoch privatwirtschaftlich organisiert ist. Als der Freistaat Sachsen 2007 etwas Forschungsgeld bereit stellte, konnte ich zwei Designerinnen mit internationaler Erfahrung sowie eine Betriebswirtin aus der Schweiz mit Erfahrungen im Designmanagement einstellen und in die Welt schicken, damit sie sich die in Bewegung befindliche Situation des Designs auf einer internationalen Bühne etwas genauer anschauen.² Wir nannten das Projekt: Innovation through Design.

¹ Kultur definiere ich kurz gefasst als das Ganze der Bedingungen, die einem Individuum gegeben sind, aus sich etwas Besonderes zu machen.

² Ich habe die Studie mit guter Unterstützung meines Kollegen Prof. Holger Jahn begonnen. Die beiden Designerinnen sind Sabine Fekete und Anne Constanze Lahr, die Betriebswirtin Stefanie Pfenninger.

Uns interessierte: Welche unterschiedlichen Arbeitsformen haben Designer entwickelt, um in der Zusammenarbeit mit Unternehmen zu Treibern von Innovationsprozessen zu werden? Gibt es auch für unsere Regionen gute Vorbilder und Argumente, das Dienstleisterimage, das servile Designer im vorigen Jahrhundert selbst sich angedichtet hatten, abzuwerfen, um wieder Macht und Einfluß auf ökologische, kulturelle und ökonomische Reproduktionszyklen zu gewinnen? Dass Designer schon lange als Treiber von Innovationsprozessen agierten war auch uns seit langem klar. In diesem Projekt ging es uns um ein genaueres Hinschauen, um das Entdecken von Arbeitsformen, die dieses Engagement und diesen Input auch wertmäßig anerkennen und produktiv umsetzen.

Bei der Auswahl unserer Interviewpartner haben wir darauf geachtet, die



wirklich Erfahrenen und Erfolgreichen zu befragen und zweitens darauf, ein möglichst breites Spektrum an Unternehmens- und Agenturgrößen zu erreichen - in Deutschland, in Europa, in den USA.

Erstaunt und überrascht waren wir darüber, dass die Designagenturen und Unternehmen, die wir wegen ihres sehr guten Prozessmanagements ausgewählt hatten, weniger an Zahlen interessiert waren (auch nicht an den Zahlen der anderen), als vielmehr daran, jene Fragen weiter zu verfolgen, von denen wir glaubten, dass genau sie, die Erfahrenen und Erfolgreichen, sie bereits beispielgebend gelöst hätten: Wie wird kreative Arbeit organisiert?

Unsere Ausgangsthese lautete: Dem Design sind durch veränderte ökonomisch-strukturelle, unternehmenspolitische und technisch-technologische Rahmenbedingungen neue Möglichkeiten zugewachsen, Innovationsprozesse zu initiieren und zu organisieren. Das sollte sich in einer veränderten Wertschätzung gestaltender Arbeit niederschlagen. Zu den "neuen Rahmenbedingungen" zählten wir zum Beispiel etwas, das im IT Bereich "Neues Management" genannt wird - eine Form der Führung von Unternehmen, die weniger an den konkreten Produkten als vielmehr allein am Gewinn und an der Unternehmensperformance an der Börse interessiert ist. Das Neue Management ist auf Zahlen, weniger auf Portfolios fokussiert. Durch diese rein wertmäßigen Fokussierungen des Neuen Managements ergaben sich in der Aufsetzung von Portfolios sowie bei der Gestaltung von Unternehmensimage und Markenstrategie einige Freiräume, in denen die Arbeit von Designern gefragt wurde.

Tatsächlich haben unsere Interviews ergeben, dass dem Design zwar neue Möglichkeiten in Bezug auf die Bestimmung von Produktionsinhalten und Unternehmenskulturen und damit ein Operieren in sehr komplexen Beziehungsgeflechten zugewachsen sind. Es ergab sich aber auch, dass diese neuen Arbeitsinhalte im Bereich Design nicht zu neuen Formen der Budgetierung oder einer differenzierteren Entlohnung geführt haben. So haben wir kein Beispiel gefunden für "beyond budgeting" oder ähnlich avancierte Modelle, die auf die Verwertung kreativer Arbeit zugeschnitten sind - sieht man davon ab, dass in großen internationalen Konzernen die Arbeit interner Designabteilungen traditionell und erfahrungsgemäß fest budgetiert wird und die Bemessung dieser Budgets bestenfalls in loser Abhängigkeit zu den Umsatzzahlen steht. Ebenfalls nicht feststellbar waren Kopplungen zwischen dem Gewinn des Unternehmens und der Designarbeit, sieht man von Lizenzmodellen (royalties) ab.

Es ist an dieser Stelle nötig, auf **die unterschiedlichen Innovationskulturen in Europa und den USA** einzugehen.

Was uns zuerst auffiel: Im Vergleich zu Europa zeigte sich uns in den USA ein prinzipiell anderes Verhältnis zum Risiko. So sehen in Europa die Kapitaleigentümer und das ihnen verpflichtete Management das Design als einen Risiko-Faktor im Verwertungskreislauf der Unternehmen, den sie gern minimieren würden. Sie tendieren - insbesondere wenn es um die Kooperation mit externen Designpartnern geht - eher dazu, in

verschiedenen Spielarten von Lizenzmodellen oder ausufernden Pitches dem Design die Entwicklungskosten aufzubürden, um die Designer erst im Falle eines erfolgreichen Absatzes am Gewinn zu beteiligen. In den USA wird das Risiko eher in der gesamten Geschäftsanlage gesehen und das Design ist ein selbstverständlicher Teil davon. Dementsprechend werden die Designkosten eher sofort abgeglichen und als selbstverständlicher Teil des Entwicklungsaufwandes berechnet.³ Dort möchte niemand die Verwertung auf Dauer mit Designkosten belasten. In Europa hingegen erwarten viele Unternehmen in der Zusammenarbeit mit externen Partnern noch immer, dass die Designarbeit als Vorleistung statt findet oder als eine Dienstleistung, die der Produktentwicklung traditionell nachläuft. Das heisst für viele europäische Unternehmen auch, dass die Designentwicklungen in ihrer Komplexität und in ihrer Gründlichkeit durch die dünne Kapitaldecke der Designbüros begrenzt wird. Design wird derart schon strukturell und organisatorisch auf ein "Add-on" reduziert. Für Designer in Europa kommt erschwerend hinzu, dass sie, stellen sie sich als "Designer" vor, nicht als *Spieler* im Innovationsgeschehen gesehen werden, wie in den USA. Dort ist bereits mit dem Begriff des Designs nicht bloß etwas gemeint, das man "darüber sprengt", wie es einer der deutschen Gesprächspartner einer sehr großen Designagentur zu unserer Überraschung noch immer für den Status quo formulierte. In Deutschland treffe man noch immer in vielen Unternehmen auf einen Designbegriff aus dem vorigen Jahrhundert, der im Design bloß eine Dienstleistung neben anderen auffasst. Insbesondere unsere europäischen Gesprächspartner betonten, dass Gestaltungsprojekte grundsätzlich als Innovationsprojekte kommuniziert werden müssen, damit im Unternehmen die Komplexität der kommenden Zusammenarbeit von vornherein klar gelegt ist. Das Problem in Europa ist dabei jedoch, dass den Designern ein komplexes Management in Innovationsprozessen nicht zugetraut wird. Das gilt selbst für sehr dynamische europäische Unternehmen, die in ihrem Innern eigene Innovationszentren aufgebaut und recht gute Konzepte haben, wie sie ein Innovationsgeschehen verstetigen können. Allein: Design kommt darin eben nur am Rande vor. In den USA hingegen läuft das zum Beispiel so ab: (Ich zitiere hier einen sehr bekannten us-amerikanischen Innovationsberater mit dem wir sprachen) "Zu Beginn des Prozesses treffe ich mich mit den Senior Managern, um eine Innovationsstrategie zu entwickeln. In den meisten Unternehmen gibt es zwar Abläufe, um Innovation zu kreieren, aber sie gehen nicht strategisch vor. Sie haben keine Strategie Ressourcen zu planen, noch können sie das Innovationsrisiko managen. Wenn ich dann meine Arbeit dort beginne, finden wir zuerst heraus, was die richtige Innovationsstrategie leisten sollte und wie sie aussehen müsste, um die Werte des Unternehmens herauszustellen. Ich helfe ihnen ihre Absichten

³ Das Risiko des Unternehmens machen die Geschäftsführungen stärker von ihrem eigenen Engagement abhängig und erwarten nicht vom Design eine Garantie für den Erfolg.

zu erkennen, zu bündeln und in klare Aussagen zu übersetzen. (...) Wir geben dem Management einen Plan, der dem Unternehmen hilft zu sehen, welche Investition und Aktivitäten sie an welcher Stelle betreiben müssen. Das findet in der Regel im Rahmen eines zweitägigen Gespräches statt. (...) An der Spitze ist jedem klar, dass man sich verändern muss, die wissen was abläuft, sie kennen den Markt und ihre Konkurrenten. Das Problem ist, dass Unternehmen Innovation entweder als eine Frage des Designs, oder der Ingenieur- und Technologieleistung oder als einen strukturierten Prozess ansehen. Aber Innovationsprozesse beinhalten alle diese Teile und nicht nur einzelne dieser Elemente. (...) Damit sich eine Innovation wirklich durchsetzen kann muss man die Veränderungen der Unternehmenskultur managen. Da sich intern in den unterschiedlichen Abteilungen meistens keiner wirklich damit beschäftigen kann, tun wir das als externe Berater." Wenn ich das in mein Verständnis hier übersetze, dann würde ich formulieren: Uns fehlt hier in Deutschland der Link zwischen Design und Change Management. Das liegt oftmals daran, dass nicht nur die Unternehmen nicht wissen, was Design ist und kann, sondern dass auch die Designer zu wenig bedenken oder darstellen können, welche positiven Konsequenzen ihre formalen Vorschläge für die Organisation in den Unternehmen haben werden.

Design als Kostenfaktor der Produktentwicklung

Tatsächlich ist der Aufwand der Designkosten an der Entwicklung allerorten eher verschwindend. Stellvertretend dazu diese Aussage: "Designkosten werden in der Geschäftswelt als einmalig, als nicht gravierend behandelt. Ich bin mir sicher, dass sie in irgendeiner Tabelle berücksichtigt werden. Aber in Kalkulationen für Großserien waren die Designkosten immer ein minimales Fragment. Gleichzeitig arbeiten wir auch oft an Kleinserien von beispielsweise hoch spezialisierten Forschungsgeräten. Der Wert einer solchen Maschine kann dann bis zu einer halben Million Dollar betragen. Unserer Designkosten sind auch hier minimal verglichen mit den Kosten der wissenschaftlichen Entwicklung. Designkosten sind diesbezüglich nicht relevant und werden in der Summe kaum benannt."

Wir haben niemanden getroffen, der uns für diesen Zusammenhang etwas Nachprüfbares hat vorrechnen oder vorlegen können, das über den Einzelfall hinaus helfen würde. Ich persönlich ziehe daraus die Konsequenz: Designleistungen sind im Geldwert ebenso unberechenbar, wie andere kreative Leistungen auch. Man kann sicher einige Parallelen untersuchen. So ist meine Arbeit als Professor, in der Lehre wie in der Forschung, ähnlich unberechenbar im Geldwert. Was soll mir für diesen Vortrag hier bezahlt werden?

Derartige Parallelen sind interessant zu bedenken, aber sie führen nicht zum Ziel, Kosten begründet zu beziffern.

Deshalb bin ich nicht verwundert darüber, dass ich nur beobachten konnte: Auch im Design werden die Kosten schlicht und einfach ausgehandelt werden - mit harten Bandagen und oft mit viel psychischem Stress. Ein solcher Handel ist von sehr vielen Bedingungen abhängig, von denen viele nur intuitiv bewältigt werden können, was nicht heisst, dass damit rationale Erwägungen ausgeschlossen sind. Das Gegenteil ist der Fall. Die Fülle an rational durchkalkulierten Einflussfaktoren erfordert von den Akteuren eine gedankliche Integrationsleistung, die eher intuitiv erwogen als rational ausargumentiert werden kann. Derartige Wertbildungen werden in dialogischen Verfahren geprüft und nach ihrer strategischen Bedeutung gewichtet.⁴

Gestatten Sie mir hier bitte noch eine Bemerkung nebenbei:

Crowdsourcing-Initiativen wie innocentive, und hierzulande jovoto oder designenlassen zeigen aber auch, dass der umgekehrte Weg - die Unternehmen legen einfach fest, was ihnen Designleistungen wert sind und suchen Designer, die bereit sind dafür zu arbeiten -, zu einer Spirale der Ausbeutung kreativer Arbeit führt.⁵

Das Crowdsourcing von Gestaltungsarbeit zwingt die Designern ihre professionelle Identität gegenüber den Amateuren zu bedenken und treibt sie an, die Tauschbeziehungen, die sie eingehen, neu und tiefer zu bedenken, als sie das bisher getan haben. Auch auf diese "objektive" Unbezifferbarkeit kreativer Arbeit werde ich am Ende noch einmal zu sprechen kommen.

Wenn schon keine Zahlen, dann wenigsten etwas zur Form der Arbeit:

Budgets und Lizenzen

Da Aussagen zu Modalitäten der Bezifferung von Designleistungen oder Designnutzen zumindest von unserer Untersuchung her nicht gestützt werden können, möchte ich hier nur auf einen wichtigen Aspekt aufmerksam machen. Es ist das Problem, in welcher Form Designleistungen abgegolten werden. Dabei unterscheide ich drei Grundformen: eine kontinuierlich budgetierte Designarbeit wie sie für die wenigen übrig gebliebenen Inhouse-Designer in vielen großen Unternehmen gilt, zweitens eine einmalige Abgeltung von Entwurfsleistungen, oftmals auch in mehrere Teilschritte zerlegt und drittens Lizenzmodelle verschiedenen Typs. In den letzten zehn Jahren hat sich noch eine weitere Form entwickelt, die etwas quer zu den hier genannten Grundtypen steht. Das sind Designagenturen, die betriebswirtschaftlich selbständig veranlagt sind, aber in sehr engen Abhängigkeiten zu bestimmten Unternehmen stehen. Oft hält ein Mutter-Unternehmen an diesen Designagenturen Gesellschafteranteile und/oder

⁴ Zu diesen Faktoren zählt auch die Reputation der am Geschäft beteiligten Partner. Auch dieser Faktor setzt sich wiederum aus sehr vielen Faktoren zusammen. Ich erinnere mich noch an die "brand equity"-Diskussion vor zwanzig Jahren. Geldwerte Reputation auf Seiten eines Designbüros heisst oftmals nichts anderes als der Erlös, der mit einem vormaligen Auftraggeber in vergleichbarer Situation erzielt und mit einem neuen Auftraggeber übertroffen werden kann.

⁵ Siehe hierzu auch: Jörg Petruschat »New Deal«, Vortrag auf der TYPO 2010, download www.petruschat.com

es ist deren alleiniger oder Hauptauftraggeber. Über diese geschäftlichen Bindungen und Kontrollmöglichkeiten sowie durch die Umsatzgarantien als Hauptauftraggeber können die Unternehmen erheblichen finanziellen oder politischen Druck auf die Designarbeit ausüben. Denn indem die Designagenturen, obwohl sie anteilig den Unternehmen gehören, dennoch gesondert veranlagt sind, lassen sich deren Designleistungen immer auch auf Wettbewerber projizieren und es ergeben sich im Dumping von Pitches leicht Drohszenarien, die den Geldwert kreativer Arbeit nach unten drücken. Derartige auf geschäftliche Abhängigkeit gegründete Kooperationen haben aber auch Vorteile für die Prozessgestaltung: Die Designleistungen können leichter in einzelne Tranchen zerlegt und abgerechnet werden, weil beiderseits ein Vertrauen besteht, die Arbeit langfristig fortzusetzen.

Ich möchte noch ein paar knappe Bemerkungen zu den Lizenzmodellen machen, da sie sich während unserer Studie als ein ziemlich dynamisches Modell gezeigt haben, das in Europa und in den USA sehr unterschiedlich bewertet und gehandhabt wird. Generell haben wir notieren müssen: Lizenzmodelle - ausgenommen bei niederkomplexen Modeprodukten - sind weder für die Firmen noch für die Designbüros nachhaltig hilfreich. "Ein Konsumgüterhersteller", so sagte man uns beispielsweise in der Schweiz, "würde seine Preise nicht noch mit Royalties belasten, da die Margen insbesondere über das Mehrstufenvertriebsnetz sehr hart sind." Oder es hieß: "Es sind die großen Firmen, die dir die großen Beträge bezahlen. Die kleinen Firmen sind eher die, welche es auf Lizenz machen, denn da muss man nicht viel Geld für den Designer in die Hand nehmen. Vielleicht bezahlt man die Modelle. Dabei wartet der Designer dann aber zwei Jahre bis es auf dem Markt ist. Selbst wenn es ein Erfolg wird, ist bei einer kleinen Firma auch nicht sicher, ob das Geld für das Design dann über die Stückzahlen herein kommt. Arbeitet man auf Lizenz hat man zudem das Risiko, dass man vielleicht bis zu zehn Modelle machen muss, bis der Auftraggeber zufrieden ist."

Der generelle Nachteil von Lizenzmodellen liegt darin, dass die Budgets für die Entwicklung von Produkten zumeist von den Designern selbst aufgebracht werden müssen. Ich habe das schon erwähnt. Ich kenne vom Hörensagen sehr anerkannte Designer, die heute noch auf einem Berg von Schulden sitzen, mit dem sie sich vor Jahren den Erfolg von Designentwicklungen finanziert und risikoreich erkaufte haben.

Mittlerweile haben sich allerdings auch im Bereich der Lizenzierung, wiederum in den USA, interessante Finanzierungsmodelle für die Designarbeit ergeben. So weiss ich von einer sehr großen us-amerikanischen Firma, dass sie Designern zur Finanzierung von Entwicklungsarbeit die Möglichkeit gibt, ihre Royalties, also die Lizenzerlöse, im Vorhinein zu beleihen. Das funktioniert ähnlich wie die Optionsgeschäfte an der Börse. Man verhandelt Eventualitäten. Das setzt allerdings eine bereits etablierte vertrauensvolle Zusammenarbeit voraus

und eine begründete Erfolgserwartung auf Seiten des Unternehmens. Mit einem derartigen Finanzierungsmodell wird einerseits der Entwicklung genügend Budget zugebilligt und andererseits auf Seiten der Designer die Verantwortung für die Nachhaltigkeit ihrer Produktentwicklungen auch ökonomisch verankert. Es ist auch üblich Lizenzmodelle mit Budgets zu mischen: Die Designagenturen handeln im Vorhinein einen Sockelbetrag aus, der dann mit Lizenzgebühren ergänzt wird. Auch diese Form sichert den Unternehmen eine Nachhaltigkeit in der Designleistung sowie eine Verantwortung der Designer für ihre Arbeit über den unmittelbaren Entwicklungszeitraum hinaus.

Wird hingegen eine Produktentwicklung bereits entlohnt, bevor der Erfolg des Produktes auf dem Markt spürbar wird, kann für die Designer die Nachhaltigkeit in den Lösungen auch schneller aus dem Blick geraten.

Nachhaltigkeit, Verantwortung

In den USA endet eine Produktentwicklung in vielen der von uns beobachteten Fälle erst, wenn das Erzeugnis mindestens ein Jahr bereits am Markt ist, günstigenfalls mit der Konzeption des Nachfolgemodells. Dort hat sich ein evolutionäres Produktentwicklungsmodell etabliert. Die Unternehmen warten erst die Reaktionen der Kunden und der Konkurrenz auf das neu eingeführte Produkt ab, bevor sie die Zusammenarbeit mit den Designern abschließen (beenden). Dadurch entsteht einerseits ein Erfahrungskapital auf Seiten der Akteure, das für die nächst kommende Produktentwicklung hilfreich ist und mithin Strukturen im Vertrieb, im Marketing und hin zu den Kunden, die derartige Erfahrungen in einer Art von Crowdsourcing aufnehmen und auswerten. Es erscheint nur logisch, dass von diesen Strukturen her auch eine Öffnung von Produktentwicklungen unter Hinzuziehung von Kunden etwa im Sinne von "Open Design"-Methoden fließender von statten geht.

Andererseits wird mit einer Produktentwicklungsphase, die über die Markteinführung hinaus reicht, in der Kooperation von Designagenturen und Unternehmen eine strategische Orientierung und Zusammenarbeit begünstigt. Der Charme dessen, was ich hier vorstelle, liegt in folgendem: Statt vom Unternehmen ein strategisches Bewusstsein zu fordern, das denn auch Design als integralen Faktor der Unternehmensstrategie anerkennt, statt also Bewusstseinsarbeit zu leisten in endlosen Workshops und Designpropagandaveranstaltungen in Designzentren, genügt eine Vertragsgestaltung, die Verantwortung längerfristig festschreibt. Eine Vertragsgestaltung, die vorsieht, dass die Zusammenarbeit endet mit Vorschlägen für ein Nachfolgemodell, zwingt die Designer in Produktgenerationen zu denken, bahnbrechende Innovationsideen in evolutionäre Zyklen zu transformieren und damit das Risiko von Neuheiten auf mehrere Investitionszyklen zu strecken. Es sichert auch flexible Planungen im Zuliefererbereich. Auch wird das Produktdesign in dieser

Form leichter als ein integrierendes Moment im Marketing, im Branding und in der Unternehmenskultur wirksam.⁶

Designresearch und wie sie legitimiert wird

Als besonders problematisch erschienen den Designagenturen in Europa ebenso wie in den USA das Inrechnungstellen der konzeptionellen, kreativen, forschenden Bestandteile von Produktdesignentwicklungen. Das galt überraschenderweise auch für die großen selbständigen weltweit agierenden Top-Designagenturen. 40% des gesamten Entwicklungsbudgets gehen in den großen Agenturen für die Forschungsarbeit von Ingenieuren, SoftwareNerds, Designern, Psychologen, Ethnologen, Betriebswirten im Vor- und Umfeld der eigentlichen Produktentwicklung drauf. Das gilt insbesondere für die Integration von Produkt und Marke. Die Marke kommt immer zuerst. So meinte der Geschäftsführer einer einflussreichen Designagentur in den USA: "In der Gestaltung einer Marke passiert heute sehr viel bevor die Mouse das Mousepad das erste Mal berührt. Ich glaube hierin steckt das gegenwärtig entscheidende Innovationspotential im Design. Bevor die Möglichkeit einer neuen Marke überhaupt existiert, helfen wir dem Kunden eine solche Chance zu entdecken. Wir „schnitzen“ sozusagen die Position für eine Marke aus dem aktuellen Markt heraus. Wir arbeiten gemeinsam mit unseren Kunden daran, Chancen zu erkennen und diese zu artikulieren, die Position der neuen Marke zu definieren, Vertriebschancen zu ermitteln und letztlich die umfassende Geschichte (Narrative) der Marke zu entwickeln." [Und der Geschäftsführer einer europäischen, weltweit sehr gut arbeitende Designagentur meint: "Es gibt auch so etwas, das wir "charakterbildende Maßnahme in einem Unternehmen" nennen, einen sehr langandauernden Prozess der Zusammenarbeit, bei dem es oft um die Entwicklung der Marke geht, ihre Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten oder um ein Produktsortiment, das ständig wächst und sich an den neuesten technischen Möglichkeiten orientieren soll. In diesen Fällen ist es für den Kunden einfacher, mit bestehenden Designpartnern die Zusammenarbeit fortzusetzen, weil er sich nicht mit jedem Wechsel neu erklären muss. Und Kontinuität in einer Unternehmung ist für die Markenqualität entscheidend. Hier zählt Geduld über eine lange lange Zeit. Marken wie Rolex oder Toblerone, typische schweizerische Marken, wurden über 150 Jahre aufgebaut. Mich fragen dann viele asiatische, speziell japanische Kunden, wie sie eine solche Markenqualität erreichen können. Und ich sage ihnen immer dasselbe: "Ihr müsst Geduld haben!": Die Marke muss kontinuierlich in den Markt positioniert werden. Das ist kein einmaliger

⁶ In diesem komplexen Geschehen zwischen Marketing, Branding und Unternehmenskultur nimmt das Design, insbesondere wenn es inhouse betrieben wird, nicht zwangsläufig eine Moderatorenrolle ein. So sagte uns der Creative Director eines der weltgrößten Sportartikelhersteller: "Design soll nicht moderieren, vielmehr soll es polarisieren. Im Prozess steht das Design ganz vorn in der Kette, das heißt, wenn wir in eine neue Saison gehen, müssen wir sagen, wie die Marke sich entwickelt und das Produkt zukünftig aussehen soll. Da muss man nicht moderieren, sondern man muss sich in die Richtung bewegen."

Akt, sondern ein ständig anstehender, dynamisch auf Veränderungen reagierender Prozess." Designagenturen, die Ahnung von Markenentwicklung haben, können über diese Kompetenz, wenn sie überzeugend kommuniziert wird, Aufträge akquirieren und Kunden binden. Das heisst aber nicht, dass ihnen diese Kompetenz auch automatisch bezahlt wird.]]⁷

Grundsätzlich, so sagte uns ein europäischer Interviewpartner, der sich theoretisch mit Trend- und Zukunftsforschung auseinandersetzt, grundsätzlich habe sich "der Nachweis einer Wertschöpfung für den Designer erschwert und dieser Nachweis wird sich in Zukunft noch viel mehr erschweren, weil sich die Leistung des Designs noch sehr viel stärker auf Semantik, Deutung und Emotion verschiebt." Diese Bestandteile seien sehr schwer messbar. Verlagerungen vom Funktionalen zum Emotionalen würden hierbei eine der Hauptschwierigkeiten bilden. Dem Design könne es weiterhelfen, wenn es seine Leistungsbeiträge innerhalb einer Wertschöpfungskette im Unternehmen besser deklarieren würde, wenn Designer den Prozess, den sie anschieben oder befördern, stärker kommunizieren würden.

Ich möchte hier anmerken: So lange die Emotionalität von Produkten und Prozessen in den Köpfen der Designer und der Unternehmer als etwas anderes als die Funktionalität oder gar als etwas Konträres zu ihr aufgefasst, gedacht und öffentlich diskutiert wird, sehe ich hier kaum Chancen, in der Wertbemessung von Design auch diskursiv voran zu kommen.

Aber selbst wenn man nicht bloß auf das Produkt und dessen Erlebniswert fokussiert bleibt, sondern auch den Prozess des Entwerfens selbst in die wertmäßige Argumentation mit einbezieht, lasse sich Design nur schwer quantifizieren und die Kosten aushandeln - so jedenfalls meint einer der Designer bei IDEO. Deswegen sei es sehr wichtig, dass man den Wert jeder Arbeitsphase genau beschreibe. IDEO wendet deshalb sehr viel Zeit auf, damit der Kunde den Wert jedes einzelnen Schrittes verstehen kann und warum jeder dieser Einzelschritte für ein gutes Ergebnis notwendig ist. Ein Teil von IDEO nennt sich IDEO/U - das U steht für University. Dort bietet IDEO insbesondere den großen Kunden Innovationsworkshops an, bei denen sie den Kunden ihre Techniken und Methoden vertraut machen.

Generell aber sind die Auftraggeber eher bereit für all das zu zahlen, was die Visualisierung der Ideen und deren Umsetzung und Implementierung in Produktion und Markt anbetrifft als für die Zeit, die es kostet, ein schlüssiges Gesamtkonzept für die Marke und das Produkt zu entwickeln. Auch alle konzeptionelle und praktische Arbeit, die Designer leisten, um Unternehmen überhaupt für Innovationsprozesse zu öffnen, werden von Kundenseite in der Regel nicht goutiert, obwohl in diese, für die Designer mental und psychisch oftmals sehr aufreibenden Kommunikationen sehr

⁷ Der Abschnitt in eckigen Klammern wurde im mündlichen Vortrag nicht vorgetragen.

viel Zeit investiert werden muss und obwohl die Unternehmen von der Einführung neuer Produkte und damit neuer Unternehmensabläufe und, damit verbunden, dem Aufbrechen verkrusteter Strukturen nachhaltig einen Nutzen haben.

In Reaktion auf diese Ignoranz gegenüber allen komplexeren Ansätzen, Unternehmen (und nicht bloß einzelne Produkte) als komplexe Designaufgabe anzuerkennen und entsprechend zu "bearbeiten", versuchen Designagenturen wie IDEO durch offensives Marketing zu ihrer Methodik und Vorgehensweise Akzeptanz für ihr Denken als Designer in der Öffentlichkeit einzuwerben und damit gewissermaßen indirekt und über den "Umweg Öffentlichkeit" die Wertschätzung für das Design zu erhöhen. Sie stellen dabei heraus, dass das, was Designer tun, nämlich gestaltende, die Unternehmen verändernde Arbeit zu leisten, auch Inhalt der Arbeit von Ingenieuren, Logistikern, Managern ist. Seit langem in den USA und seit einiger Zeit auch in Europa propagieren sie das Design als eine allen Akteuren vertraute Haltung der Veränderung, auch wenn diese, der Designprofession bisher fern stehenden Akteure eine solche Veränderungshaltung bisher nicht unter dem Begriff "Design" kennen gelernt oder kommuniziert haben. Es ist ein Gefecht um Deutungshoheit im Innovationsgeschehen. Ich hatte den missing link zwischen Change Management und Design schon erwähnt.

Aber eine bloße Ausweitung des Designbegriffs auch auf die Leistungen von Ingenieuren oder Managern kann zu durchaus handfesten Problemen führen: Obwohl all das, was Ingenieure tun, mit ein wenig Sprachregelung nun auch unter den Begriff des Designs gestellt werden kann, machen diese Kampagnen ums Wording den ingenieurmäßigen Entwicklern und Konstrukteuren den angestammten (politischen) Platz streitig, den sie bisher eingenommen haben im Innovationsgeschehen der Unternehmen: Bisher waren sie, die Ingenieure, neben den Managern und den Leuten vom Marketing der Bottleneck, die Türwächter aller Innovation. An ihrer technischen Findigkeit entschied sich früher, was ging und was nicht. Die Propagandaoffensiven für ein Design als ernstzunehmende Disziplin in der Erzeugnissentwicklung hat aber auch zwei wichtige Nebeneffekte: Sie ruft einerseits das Problem auf, wie denn die kreative Arbeit all der unterschiedlichen Disziplinen zu organisieren ist. Und zweitens wird damit die Frage aufgeworfen, wie das Kreative anderer Disziplinen zum Ästhetischen steht, das die Designer als ihre ureigenste Domäne reklamieren. Ist das, was Ingenieure, was Logistiker, was Manager, was Juristen tun, nicht ebenfalls eine Arbeit an der Form? Wie unterscheidet sich diese Formarbeit von der Designarbeit?⁸

Auch auf das Design sind diese Auseinandersetzungen nicht ohne Wirkung. Wie im Grafik-Design verliert die Profession ihre "Mitte", wenn Ingenieure

⁸ Mein Vorschlag geht dahin, neben einem guten Verständnis von ästhetischer Erfahrung, die Problemdimensionen zu differenzieren, die mit einer Produktentwicklung einher gehen. Für das Design würde ich reservieren, was Rittel "wicked problems" nannte, Probleme, die man erst wirklich versteht, wenn man sie gelöst hat. Vgl. auch hierzu meine Ausführung in "New Deal", a.a.O.

aller Coleur mit jedem Plan, den sie machen, auch "Design" betreiben und verkaufen.

Das Fazit: Insgesamt deuten unsere Ergebnisse darauf hin, dass die Unternehmen zwar Instrumentarien entwickelt haben, wie das kreative Vermögen ausgebeutet wird, aber im Gegenzug keine Formen anbieten, wie die Reproduktion der Kreativität den Verwertern in Rechnung gestellt werden kann. Das ist strategisch und also nachhaltig dumm.

Designer, so einer unserer Interviewpartner, sind nicht unbedingt die Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und dem Markt - dieser Bereich sei eher eine Domäne von Betriebswirtschaft und Marketing. Designer sollten eher die Schnittstelle von Unternehmen und Gesellschaft im Fokus haben. Designer sollten das, was sie für die Zukunft der Gesellschaft halten, mit der Zukunft des Unternehmens in Kongruenz bringen, indem sie es in heutige Produkte übersetzen.

Ich beobachte: Viele Designer wissen nicht mehr was eine Strategie ist, die Fähigkeiten und die Tools zum strategischen Denken werden ihnen kaum vermittelt. Dafür werden sie, wie schon im vorigen Jahrhundert, allein fürs operative Geschäft fit gemacht.

Theoretische Offerten

Lassen Sie mich am Schluß noch einmal den Gedanken von der Unberechenbarkeit von Designleistungen und der damit gegebenen Notwendigkeit aufnehmen, die Designleistungen vertraglich hart und langwierig auszuhandeln. Für derartige Verhandlungen sind öffentlich diskutierte Stundensätze zweifellos hilfreich. Aber das Problem einer angemessenen Bezahlung von Designleistungen ist nicht tarifgewerkschaftlich zu lösen. Wir sind in einem globalen Raum. Das ist der Zusammenhang.

Ich denke, es gibt beim Tausch von Designleistungen gegen Geld ein tieferes Verstehensproblem. Damit ich Ihnen das Problem knapp darstellen kann, muss ich gleichwohl noch etwas ausholen: Man kann den Wert einer Sache zum Beispiel nach zwei Seiten hin ermitteln. Einerseits vom Aufwand her, den es gemacht hat, ein Produkt zu erzeugen. Andererseits vom Nutzen oder vom Genuß (Genutz) her, den ein Produkt erbringt. Wenn ein Kleinkind Ihnen zum Geburtstag eine Zeichnung schenkt, auf der Sie nur Gekrakel erkennen können, werden Sie, wenn Sie kein Eisblock sind, dennoch ergriffen sein von dem Aufwand, den sich das Kind Ihretwegen gemacht hat, von der Zeit, die es sich vom Spielen abgeknapst und konzentriert an einen Tisch gesetzt und mit Stiften und Papier gekämpft hat. Der Wert liegt im Aufwand. Etwas anderes ist es, auf einem Schlachtfeld zu stehen und ein Königreich für ein Pferd zu bieten oder sich zwischen hunderten SmartPhones entscheiden zu müssen - hier wird der Wert sehr subjektiv bemessen und vom Gebrauch her bestimmt. Für diesen Fall haben Ökonomen im 19. Jahrhundert die Grenznutzentheorie entwickelt. Sie erklärt sehr schön, warum ein erstes Glas Wasser sehr viel

mehr Wert verkörpert als ein viertes oder fünftes. Sie erklärt auch, warum das Design den Erlebniswert von Produkten im Fokus haben sollte.

Ein Unternehmen, das Produkte verkaufen will, wird zur Bewertung von Designleistungen immer die Grenznutzentheorie in Anschlag bringen. Für ein Unternehmen ist das Produkt nur etwas wert, wenn es im Konsum funktioniert, weil von dort das Geld kommt, das das Unternehmensrisiko belohnt.

Ein Designteam, das vier Monate braucht, um zu einem schlüssigen Entwurf für eine neue Schneeschaukel zu kommen, wird immer vom Aufwand her argumentieren. Und dieser Aufwand besteht auch in der Zeit, die es braucht, sich von der Verausgabung veräußerter Ideen zu erholen oder ideenfrei herumzuhängen.

In den Akteuren von Unternehmen und Designagentur stehen sich also zwei Perspektiven gegenüber: Grenznutzen und Reproduktion. Im Prozess ihrer Zusammenarbeit stecken diese beiden Perspektiven ineinander und erscheinen nicht vermittelbar: Die Theorie vom Grenznutzen ist eine lineare Vorstellung. Sie theoretisiert die abnehmende Erlebnisqualität eines Reizes, die Akkomodation an den Komfort.

Natürlich können sich Designer auch diese Theorie zur Grundlage ihrer Selbsterklärung machen. Sie zünden dann, wie man im Volksmund sagt, ihre Kerze von beiden Seiten an und brennen aus. Die Metapher der Müdigkeitsgesellschaft macht gerade die Runde.

Andererseits mussten wir in den letzten hundert Jahren begreifen, dass eine bloß auf Erlebnis und Konsum fokussierte Wertperspektive selbst wirtschaftlich nicht nachhaltig ist. Wir erkennen, dass alles, in dem wir stehen und das uns Existenz und Erlebnis ermöglicht, in Reproduktionszyklen und nicht bloß in Verwertungszyklen linearer Ausbeutung⁹, von ex und hopp abläuft.

(September 2010)

⁹ Unter Ausbeutung verstehe ich das Unterlaufen der Reproduktionszeit eines Vermögens. Das gilt für menschliche Individuen ebenso wie für zum Rohstoff gemachte Natur. Vgl. auch hierzu "New Deal", a.a.O.