

Einfach näher dran

Die interne Designabteilung: Kostenfaktor oder Königsweg, um Design in der Unternehmenskultur zu verankern? Momentaufnahmen aus Unternehmen verschiedenster Größen und Branchen zeichnen ein differenziertes Bild – mit positiver Perspektive.

AUTOR: MARTIN KRAUTTER

WENN PETTERI MASALIN den Garten umgräbt oder mit seinen Mitarbeitern eine Woche in den Wald zieht, um Bäume zu fällen und Holz zu hacken, dient das nicht nur dem Stressabbau. Masalin ist Designer und Entwicklungsleiter für Gartengeräte bei Fiskars in Finnland. Die Äxte, Gartenscheren und Spaten, die sein Team gestaltet, gewinnen regelmäßig Designpreise – und haben auch bei den Käufern den Ruf exzellenter Funktionalität und Ergonomie. Kein Wunder, denn die Erfahrungen, die der Designer und sein Team bei Workshops mit Garten- und Waldbauprofis, aber auch als leidenschaftliche Hobbygärtner in ihrer Freizeit über die Jahre ansammeln, fließen unmittelbar in die Gestaltung neuer Werkzeuge und Gartengeräte ein.

Auch Mario Schlegel schickt seine Leute „raus auf die Weide“, wie es der Leiter „Design Hartware“ der Outdoor-Marke Vaude formuliert, denn: „Die besten Ideen kommen oft draußen in der Natur. Die meisten meiner Kollegen sind leidenschaftliche Outdoor- und Bergsportler.“ Welches externe Designbüro kann schon mit so einem Profil aufwarten?

Kontinuierliche Lernkurve

Intensive Nähe zum eigenen Produkt, akkumulierte Erfahrung aus jahrelanger Beschäftigung mit dem Unternehmensgegenstand: Das sind die offensichtlichsten Stärken interner Designer, die sich im Gespräch mit den Leiterinnen und Leitern von Designabteilungen aus ganz unterschiedlichen Industriebranchen herauschälen. Aber nicht nur beim Produkt selbst, sondern auch in Sachen Marke

ziehen Unternehmen mit eigener Designabteilung Nutzen aus der kontinuierlichen Lernkurve: „Jede neue Kollektion profitiert von den Erfahrungen aus den vorangegangenen Projekten. Und dieses Wissen verbleibt in der Organisation“, sagt Paul Flowers, Senior Vice President Design der Grohe AG, und sein Kollege Gerhard Nüssler, im BSH-Konzern Chef-



Ob Spaten, Rosenschere oder Hebehaken (rechts): Das Fiskars-Designteam um Petteri Masalin bezieht sein Anwendungswissen aus eigenen Erfahrungen und aus Workshops mit Garten- und Waldbauprofis.



„Sind die Designer erst ständig verfügbar, entdeckt man, wie viel es im Unternehmen zu gestalten gibt.“ Petteri Masalin, Fiskars



designer für Siemens-Elektrogeräte, bestätigt: „Unsere Designer sind auf die Marke eingeschworen, sie haben die Marken- und Designleitbilder verinnerlicht, kennen aber auch die ungeschriebenen Regeln im Unternehmen – das macht sie effizient.“ Ein weiterer Vorteil, der auf der Hand liegt, sind die kurzen Kommunikationswege: „Designer und Ingenieure arbeiten eng zusammen, als interne Abteilung können wir den Entwicklungsprozess wirklich bis zum fertigen Produkt begleiten“, fasst Frauke Kielblock, Leiterin Innovationen und Design beim Elektrowerkzeugehersteller Metabo zusammen.

So einmütig die Verantwortlichen die Hauptvorteile interner Designabteilungen beschreiben, so sehr unterscheiden sich die Organisationsformen, Prozesse und Strategien im Detail. Zeit zur theoretischen Reflexion bleibt im Designalltag wenig – hier springt dankenswerterweise ein Weltkonzern in die Bresche, der eine der größten Designabteilungen außerhalb der Automobilindustrie unterhält und über entsprechende Forschungsressourcen und Ambitionen verfügt: Philips aus dem niederländischen Eindhoven. In sieben Studios an Stand-

orten in Europa, Asien und Nordamerika beschäftigt Philips Design rund 400 Mitarbeiter aus mehr als 35 Nationen.

Das neue Modell Philips

In einem Beitrag für die Zeitschrift des Bostoner Design Management Institute (DMI Review, Ausgabe Sommer 2013) stellen die Philips-Designer Paul Gardien und Ferdy Gilsing eine bemerkenswerte Neuorientierung ihrer Organisation dar – aufbauend auf einem Modell, das sich durchaus auch auf Unterneh-



Vaude setzt schon lange auf internes Design am Standort Tettang (oben) – die meisten Mitarbeiter sind selbst begeisterte Outdoor- und Bergsportler. Für den aktuellen Alpin-Rucksack „Bulin“ erhielt das Designteam diverse Auszeichnungen.



„Durch ihre besondere Arbeitsweise und Perspektive können interne Designer wertvolle Beiträge für andere Unternehmensbereiche liefern – Stichwort: Design Thinking.“

Mario Schlegel, Vaude



men anderer Branchen und Größen übertragen lässt.

Bis in die 1980er Jahre setzte das Design von Philips, gemessen an Unternehmen wie Sony oder Braun, wenig eigene Akzente. Die Ernennung des italienischen Designers Stefano Marzano zum Chief Design Officer 1991 markierte den Wendepunkt. Seitdem machte Philips eigentlich alles richtig – trotzdem, so Gardien und Gilsing, schlug sich dies nicht wie erhofft in den Unternehmensprofilen nieder. Als eine Ursache dafür identifizierten sie die Organisationsform als globale Serviceeinheit, die wie eine Agentur Designleistungen für

die diversen Zweige des Unternehmens erbrachte: „Letztlich hielt dieser Arbeitsmodus Designabteilung und Unternehmen immer auf einer Armlänge Abstand“, stellen die Autoren fest und leiten daraus die neue Marschrichtung ab: Philips Design sollte sich von der Serviceeinheit zur Kernfunktion des Unternehmens wandeln.

Design auf der C-Ebene

An jenen Punkten, die für Gardien und Gilsing diesen Wandel markieren, können sich auch andere interne Designabteilungen kritisch messen: So schuf Philips in jedem Unternehmensbereich die Positi-

... eines Chief Design Officers (CDO), der an den CEO seines Bereichs berichtet, und hob Design damit auf die prestigeträchtige „C-Ebene“ der Unternehmenshierarchie. Die CDOs verantworten ihre eigenen Budgets und Briefingprozesse. Die Designer selbst arbeiten zwar weiterhin gemeinsam in den verschiedenen Studios weltweit, gehören organisatorisch aber nicht mehr zu einer separaten Hierarchie, sondern sind flexibel den Entwicklungsteams der jeweiligen Unternehmensbereiche zugeordnet. Als Vision inspirieren die Autoren, wie Design gewissermaßen das gesamte Unternehmen

durchtränkt und alle Bereiche, von der strategischen Planung über Technologie, Forschung und Unternehmensentwicklung bis hin zu regionalen Vertriebsstrukturen, beeinflusst. Nur aus dieser Position heraus, so argumentieren Gardien und Gilsing, ließen sich nicht nur neue Produkte entwickeln, sondern auch kulturelle Innovation befördern, die die Gesellschaft tatsächlich verändert.

Die Anbindung ist entscheidend

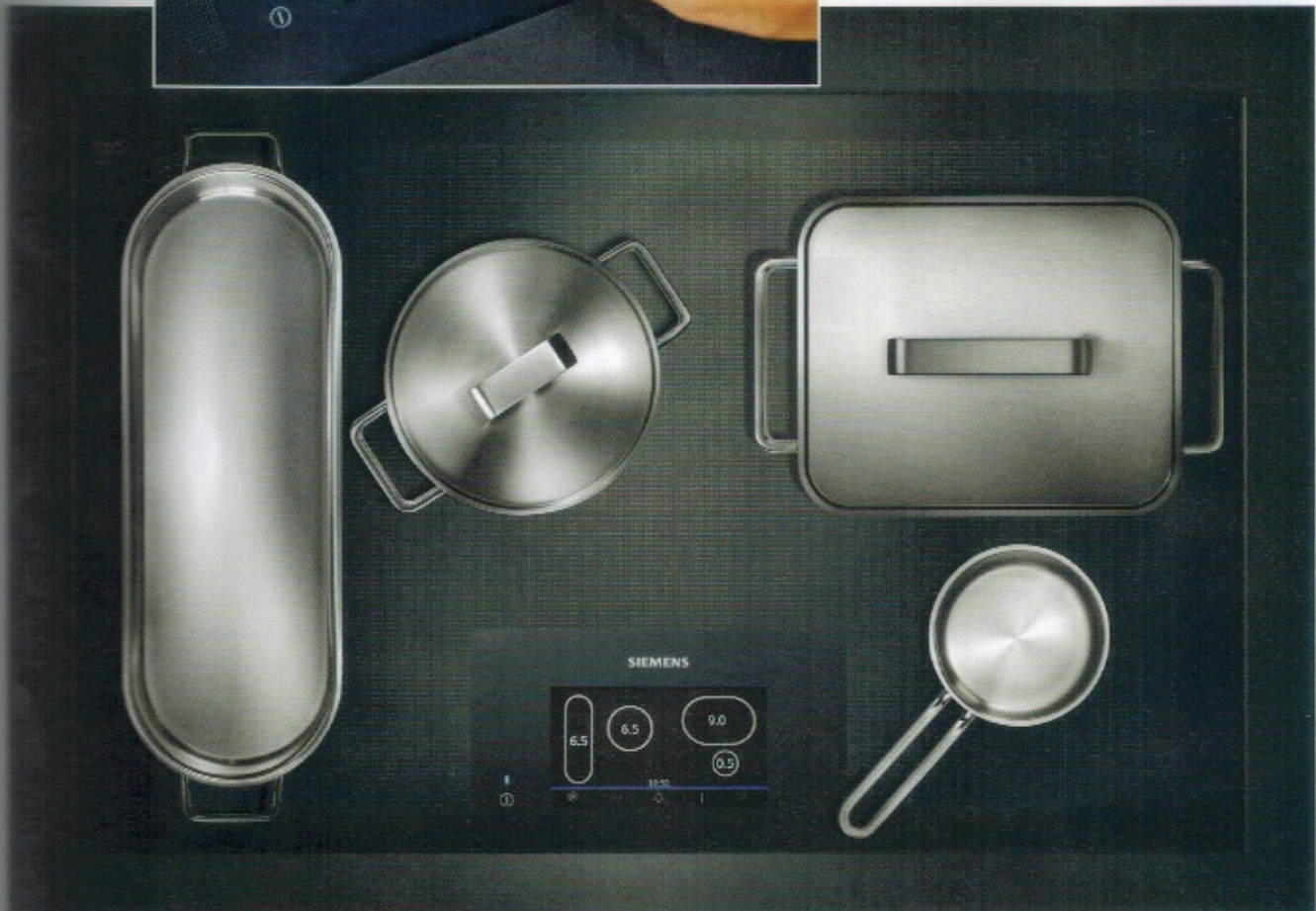
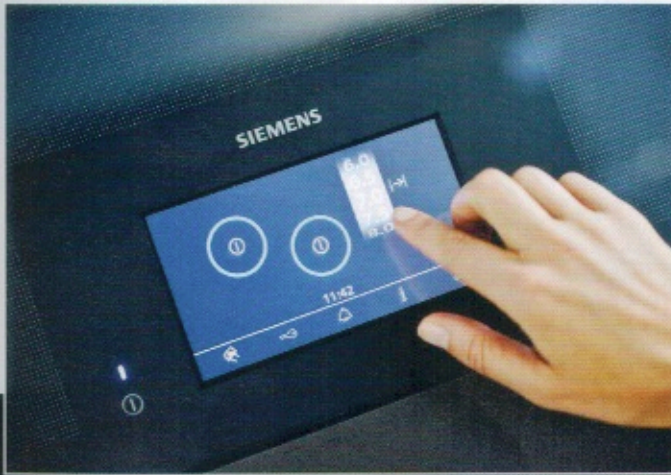
Die Betrachtungen der Philips-Designer spiegeln sich durchaus in der Praxis unserer Gesprächspartner wider. So bestätigt



„Wenn die Marke im Vordergrund steht, sollte man über internes Design nachdenken.“

Gerhard Nüssler,
Siemens-Elektrogeräte

Vollflächeninduktionskochfeld von Siemens: Interface- und User-Experience-Designer spielen eine wachsende Rolle im Team von Gerhard Nüssler.





Innovation und Design stützen die Metabo-Strategie: Elektrowerkzeuge wie die neuen Winkelschleifer erfüllen mit extraflachem Getriebekopf die speziellen Bedürfnisse der Profis.

sich der erfreuliche Trend, das Design höher in der Hierarchie anzudocken: „In meinen Entwicklungsteams arbeiten Ingenieure und Designer interdisziplinär zusammen, wir sind direkt dem Vorstand unterstellt“, erläutert Designer Petteri Masalin die Organisation bei Fiskars. Auch bei Grohe ist das Design keine Unterabteilung, sondern im Düsseldorfer Corporate Center direkt dem CEO zugeordnet – um den Preis der räumlichen Trennung von den technischen Unternehmensbereichen im sauerländischen Hemer, mit denen man sich dennoch, betont Designchef Paul Flowers, täglich austauscht.

Frauke Kielblock gehört mit ihrem aus Designern und Technikern zusammengesetzten Team zur Entwicklungsabteilung von Metabo im schwäbischen Nürtingen, allerdings verdeutlicht bereits die Bezeichnung „Innovationen und Design“ für ihren Verantwortungsbereich eine erweiterte Kompetenz und, wie bei Mittelständlern üblich, spielen Hierarchien hier eine weniger große Rolle als in Konzern-



„Der Kontakt zur Geschäftsleitung, die letztlich die Weichen für das Produktportfolio stellt, ist eng.“

Frauke Kielblock, Metabo

strukturen: „Der Kontakt zur Geschäftsleitung, die letztlich die Weichen für das Produktportfolio stellt, ist eng“, erklärt Kielblock. So war das Produktdesign auch ein wichtiger strategischer Faktor bei der Neupositionierung der Marke Metabo in den vergangenen Jahren – weg vom Heimwerker-, hin zum reinen Profigerät.

Kontinuität für die Marke

Etwas komplizierter ist die Sachlage bei den Elektrogeräten von Siemens, die bekanntlich eine Marke des Gemeinschafts-

unternehmens Bosch Siemens Hausgeräte (BSH) darstellen. „Die technische Entwicklung erfolgt Marken übergreifend, daher ist das Design nicht der Entwicklung, sondern dem Corporate Marketing zugeordnet“, beschreibt Gerhard Nüssler die Struktur: „Als Chefdesigner berichte ich an die Leitung des Corporate Marketing – wir betrachten Design als strategisches Instrument auch zur maximalen Differenzierung der Marken innerhalb der Gruppe.“ Seine Empfehlung an Unternehmen ohne Designabteilung:

„Wenn die Marke im Vordergrund steht, sollte man über internes Design nachdenken.“ Aber auch auf die Besonderheiten mancher Branchen kommt es an: So erfindern die langen Produktlebenszyklen der Küchengeräte eine eher evolutive Designstrategie – die nötige Kontinuität, so Nüssler, gewährleistet das interne Design.

Aber droht mit einem internen Designteam, das sich tagein, tagaus im Rahmen von Marke und Produktportfolio bewegt, nicht auch eine gewisse Betriebsblindheit? Frauke Kielblock setzt diesem „Schmoren im eigenen Saft“ aktiv gegen: Ihr Team kanalisiert per Ideenmanagement die Einfälle der gesamten Belegschaft, wichtige Impulse kommen über die Vertriebsorganisation an den Markt selbst, ebenso über Hochschulkontakte und studentische Abschlussarbeiten. Auch bei Vaude und Fiskars sucht man bewusst neue Eindrücke: etwa durch Besuche auch branchenfrem-

der Messen oder Fachtagungen. Gerhard Nüssler sieht das Thema entspannt: „Wir sind bei Siemens in der glücklichen Lage, das Design personell auszubauen, insbesondere in den Bereichen User Experience und Interface“ – die jungen Kollegen brächten reichlich Offenheit und frischen Wind mit, interkultureller Personalaustausch mit dem Ableger der Siemens-Designabteilung bei der Tochtergesellschaft in China tue ein Übriges.

Im ganzen Unternehmen wirken

Das zentrale Argument teilen die Praktiker des Werksdesigns erneut mit Gardien und Gilsing: und zwar das Verständnis von Design nicht reduziert auf eine Dienstleistung im Entwicklungsprozess, sondern als konstituierendes Element der Unternehmenskultur. Hier geht an In-House-Designern kein Weg vorbei, die ihre Denkansätze ins Unternehmen tragen und dort verankern. Grohe-Designchef Paul Flowers findet dafür den schönen

Begriff „kreative Osmose“ und stellt fest: „Das Designteam stimuliert Kreativität und Offenheit im Denken auf allen Ebenen der Organisation, über die fachlichen und geografischen Grenzen hinweg.“ Mario Schlegel von Vaude sieht es ähnlich: „Durch ihre besondere Arbeitsweise und Perspektive können interne Designer wertvolle Beiträge für andere Unternehmensbereiche liefern – Stichwort: Design Thinking.“ Was sich auch auf die Karrierechancen von Designern in Unternehmen auswirkt, denn „durch die Vernetzung und interdisziplinäre Funktion von Design bieten sich auch mehr Aufstiegsmöglichkeiten als in der Vergangenheit“, meint Schlegel. Und Fiskars-Designer Petteri Masalin hat eine ermutigende Beobachtung für alle Unternehmer, die daran zweifeln, ein eigenes Designteam auslasten zu können: „Sind die Designer erst ständig verfügbar, entdeckt man, wie viel es im Unternehmen zu gestalten gibt.“ ■

Paul Flowers (stehend) bei einer Teambesprechung.

„Jede neue Kollektion profitiert von den Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten. Und dieses Wissen verbleibt in der Organisation.“

Paul Flowers, Grohe

