

Die strategische Rolle des Designs für erfolgreiche Innovationsprozesse



Mag. Georg Wagner

Managing Partner Bereich
Strategy, Spirit Design, Wien
✉ georg.wagner@spiritdesign.at



Daniel Huber

Managing Partner Bereich
Product, Spirit Design, Wien
✉ daniel.huber@spiritdesign.at



Mag. Ralf Christoffer

Managing Partner Brand
Product, Spirit Design, Wien
✉ ralf.christoffer@spiritdesign.at

Produkt- und Markendesign sind heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor und spielen eine integrative Rolle bei der Entwicklung sowie der Vermarktung von neuen Produkten und Marken. Um Innovations- und Designmanagement im Unternehmen miteinander zu verschmelzen, hat Spirit Design das gängige Stage-Gate Modell des Innovationsprozesses weiterentwickelt. Wie der Faktor Design bzw. das Zusammenspiel von Strategie, Produkt und Markendesign in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses zur Ergebnisverbesserung beiträgt, soll im folgenden Text gezeigt werden.

1. Der Innovationsprozess

Die fünf Phasen des Innovationsprozesses umfassen

- › Ideengenerierung und -bewertung,
- › Konzeptentwicklung und Businessplan,
- › Produktrealisierung und Testphase,
- › Marketingkonzeption und -planung sowie
- › Markteinführung und Relaunch.

Die Teildisziplinen, die in jeder Innovationsphase optimal aufeinander abgestimmt werden müssen, sind

- › Marketingstrategie (Strategy),
- › Produktdesign (Product) und
- › Markendesign (Brand).

1.1 Ideengenerierung und -bewertung

In der ersten Phase geht es darum, Ideen für wirklich innovative Produkte und Dienstleistungen zu generieren, um die Wettbewerbsposition von Unternehmen langfristig zu stärken. Unternehmen sind nur mit solchen neuen Produkten oder Leistungen am Markt erfolgreich, die den Zielgruppen einen höheren Nutzen stiften als bisherige, also einen klaren Mehrwert bieten.

Auf Basis von Trend- und Marktanalysen können Designer

in moderierten Kreativworkshops dazu beitragen, wirklich neue Ideen zu generieren, weil sie nicht betriebsblind sind und aufgrund ihrer permanenten Beschäftigung mit Produkten und Dienstleistungen über ein hohes Maß an Abstraktionsfähigkeit verfügen. Sind in Unternehmen bereits Ideen vorhanden, so kann der Designer als Außenstehender diese aus dem Blickwinkel des späteren Nutzers weiterentwickeln. Es gehört zu den Kompetenzen guter Designer, sich in die Rolle des Verwenders eines Produktes hineinzuversetzen, um die Nutzenstiftung von Produkten oder Leistungen sicher beurteilen zu können. Der externe Designer hat diesbezüglich eine andere Sichtweise als beispielsweise ein Product Manager oder Techniker. Diese neigen dazu, das eigene Produkt aus einer eingefahrenen Unternehmensperspektive zu betrachten. Oft sind sie auch zu sehr von den Möglichkeiten der Technik fasziniert und wollen dadurch zu viele oder die falschen Funktionalitäten in ein Produkt hineinpacken.

Die Kundensicht der Designer kann also dem Unternehmen dabei helfen, mehr bzw. weniger Erfolg versprechende Ideen von einander zu unterscheiden beziehungsweise diese kundengerechter zu machen. Genau diese Sichtweise ist oft der Schlüssel zu Erfolg oder Misserfolg von Innovationen.

Ein weiterer Vorteil, den Design in dieser ersten Phase der Ideengenerierung liefern kann, ist die schnelle und realitätsnahe Visualisierung von Ideen. Vorschläge für Produktinno-

vationen werden dadurch für alle Beteiligten plastisch vorstellbar und können intern sowie extern besser verkauft werden. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass gute Ideen die nächste Phase des Innovationsprozesses erreichen.

1.2 Konzeptentwicklung und Businessplan

Hat eine Innovationsidee die erste Hürde der Vorselektion durch das Management überwunden, so geht es in dieser nächsten Phase um die wichtigste Basis für eine erfolgreiche Innovation: die Marketingstrategie. Spirit Design hat den Innovationsprozess insgesamt und im speziellen die Strategieentwicklung mit den zwei Begriffen „Innovation und Branding“ übertitelt, weil es gilt, die Sichtweise der Technik mit der des Marketings optimal zu verknüpfen.

Mithilfe des Positionierungsmodells SPRINT (Spirit Integrated Innovation Process), das die Dimensionen Philosophie, Angebot und User umfasst, wird aus der Markt- und Unternehmensanalyse eine klare Positionierung abgeleitet.

Die tiefgreifende Marktanalyse nimmt in dieser Phase eine zentrale Rolle ein. Erst sie erlaubt eine klare Segmentierung und innovative Zielmarktfestlegung, die wiederum neue Marktchancen eröffnen können. Das Fehlen einer solchen Marktanalyse kann zur Folge haben, dass Produkte für die falsche Zielgruppe bzw. am Markt vorbei entwickelt werden. Auch in diesem Fall liegt die Fehlerquelle meist in einer zu stark auf das Unternehmen und seine etablierten Vertriebswege anstatt auf den Markt ausgerichteten Sichtweise.

Die ausgearbeitete Positionierungsstrategie wird in dieser Phase der Konzeptentwicklung in Form von Produkt- und Markenstrategien konkretisiert und durch das Design visualisiert.

Auf Produktebene gilt es, durch die Visual Product Language die Positionierungsstrategie in eine gestalterische Strategie umzusetzen. Auf Markenebene werden im Sinne eines ganzheitlichen Brandings die gestalterischen Systemelemente des bestehenden Markenauftritts analysiert und gegebenenfalls weiter oder neu entwickelt. Der strategische Unterbau sorgt dafür, dass Produkt und Marke von Anfang an in Abstimmung aufeinander entwickelt werden. Das Zusammenspiel von Strategie, Produkt und Marke ist in dieser Phase besonders wichtig, weil hier der Grundstein für spätere Markterfolge gelegt wird.

Durch die Ableitung einer Designstrategie kann die geplante

Positionierung der Innovation leichter kommuniziert werden. Dies unterstützt die Innovationsmanager bei der Präsentation des Business Case vor dem Top Management.

1.3 Produktrealisierung und Testphase

Nachdem die Innovation vom Management für die Weiterentwicklung freigegeben wurde, erfolgt nun die Realisierung des Produktes. Hier übernimmt der Produktdesigner eine integrative Rolle. Nachdem gemeinsam mit den Marketingstrategen die genauen Produktfunktionalitäten aus der Positionierung abgeleitet wurden, muss der Designer nun viele unterschiedliche Anforderungen integrieren.

Designer sind längst nicht mehr nur kreative Köpfe, sondern als professionelle Dienstleister auch Spezialisten für Materialfragen, Produktionsabläufe, Design- und Engineeringsoftware, Simulations- und Visualisierungsverfahren sowie neue Prototyping-Verfahren. Das richtige, betriebswirtschaftlich sinnvolle Produktdesign zeichnet sich daher nicht nur durch faszinierende Gestaltung aus: Wertsteigerungen für Produkte werden durch höheren Kundennutzen und/oder kostengünstigere Herstellung erzielt. Das Innovationsmodell unterstützt Unternehmen in beide Richtungen. Einerseits mit innovativem, zielgruppengerechtem Design, das Produkte funktioneller, intuitiv benutzbar und ästhetisch ansprechender macht. Andererseits mit fundiertem Know-how im Engineering und Prototyping, das die Fertigung rationeller und kostengünstiger macht. Moderne Computertechnologien erlauben die durchgängige, schnelle Entwicklung vom Designkonzept über Engineering, Simulationen und Rapid Prototyping bis zur 0-Serie. Das verkürzt die Projektzeit bis zur Markteinführung Produktinnovation.

Für Produkttests ist relevant, dass der Einsatz neuester 3D-Technologien es ermöglicht, Produkte sehr früh im Entwicklungsstadium photorealistisch darzustellen. So können Innovationen schon nach kurzer Zeit mittels Marktforschung beurteilt und Entscheidungen auf eine sicherere Basis gestellt werden. Bei den Produkttests werden Zeit und Kosten gespart, und das Risiko von Fehlentwicklungen wird frühzeitig minimiert.

Neben der Produktentwicklung geht es aber auch um die Erstellung von Services, die das Produktangebot in vielen Fällen erst marktfähig machen. Dazu zählen beispielsweise Logistik- und Installationsleistungen (bei technischen Produkten), Kundensupport, Finanzierungsangebote, Online-Angebote (e-Commerce) u.a. Solche Serviceleistungen, die einen Entlastungsmehrwert schaffen, sollten gemeinsam mit

Abb. 1: Rosenbauer Panther



den Kernprodukten geplant und designed werden, im Fall von reinen Dienstleistungsinnovationen entfällt die technische Produktentwicklung sogar völlig. Durch bewusstes Dienstleistungsdesign können auch immaterielle Produkte so visualisiert und gestaltet werden, dass sie für den Kunden leichter verständlich sind und hohe Qualitätsansprüche erfüllen.

1.4 Marketingkonzeption und -planung

In dieser Phase werden von der bereits in Phase zwei entwickelten grundlegenden Marketingstrategie die Markenstrategie und der Marketing Mix abgeleitet und im Detail ausformuliert. Da das Produkt selbst bereits definiert und entwickelt wurde, sind im Marketing Mix noch Entscheidungen über Place, Price und Promotion zu treffen: Über welchen Vertriebskanal soll das Produkt auf den Markt kommen, zu welchem Preis soll es angeboten werden und welches Nutzenversprechen soll kommuniziert werden?

Auf der Basis von Markenstrategie und -architektur werden Markenname sowie -design entwickelt, und zwar unter der Prämisse, eine erfolgreiche Marktpositionierung und das Abgrenzen vom Wettbewerb zu ermöglichen.

Das ganzheitlich und strategisch geplante Markendesign ermöglicht die Integration der zahlreichen Markenwendungen in ein Gesamtkonzept. Erst dadurch ist die ganzheitliche Visualisierung der Marke möglich, und es werden Aufmerksamkeit sowie Wiedererkennbarkeit erzeugt. Durch konsistentes, durchgängiges Branding wird die Marke dauerhaft positiv wahrgenommen und das Image des Unternehmens langfristig gestärkt. Der Brand-Designer hat in dieser Phase die Aufgabe, unverwechselbare Markenwelten zu gestalten, um die Vorteile von Produkten und Leistungen für die Zielgruppen emotional erlebbar zu machen. So wird das angestrebte Image anhand der Marke kommuniziert und die persönliche Identifikation der Kunden mit der Marke gesteigert. Die Integration von Strategy, Product und Brand hat dabei den Vorteil, dass einerseits alle Entscheidungen hinsichtlich der Markengestaltung strategisch abgesichert sind. Andererseits wird die Marke immer im Zusammenhang mit ihrem Produktangebot gesehen – Marken- und Produktdesign beeinflussen einander während des gesamten Innovationsprozesses. Dadurch entstehen in sich konsistente Markenprodukt-Innovationen, die durch die Integration des Leistungsbereiches Strategy genau auf das richtige Marktsegment und

die richtigen Zielgruppen zugeschnitten sind.

1.5 Markteinführung und Relaunch

Während der Markteinführung bieten die im Laufe des Innovationsprozesses immer weiter verfeinerten Marktanalysen eine wichtige Orientierungshilfe, um die Zielgruppen richtig anzusprechen. Nun geht es darum, auf den definierten Zielmärkten mit dem konkreten Markenprodukt erfolgreich aufzutreten. Der Kompetenzbereich „Brand“ spielt bei der Markteinführung naturgemäß die wichtigste Rolle, weil die Markenwendungen so zu gestalten sind, dass die Zielgruppen das Angebot bestmöglich annehmen. Die Brand-Designer von Spirit Design setzen in dieser Phase die in der Markenstrategie festgelegten Schritte konkret um. Diese Phase stellt auch die Schnittstelle für den Vertrieb und die Werbeagentur dar.

Was den Vertrieb betrifft, müssen sich die Mitarbeiter mit dem Produkt identifizieren, um es erfolgreich verkaufen zu können. Ein Produkt, das durch sein Design sowie seinen durchgängig umgesetzten Markenauftritt Begeisterung auslöst und exakt auf die Zielgruppen zugeschnitten ist, wird bei Vertriebsmitarbeitern schnell Anklang finden.

Auch für die kreative Arbeit der Werbeagentur bildet ein faszinierendes Produkt gemeinsam mit einer überzeugenden Markenstrategie die beste Basis. Darüber hinaus wird die Werbeagentur durch die vom Brand-Design professionell aufgearbeiteten und bereit gestellten Markenelemente in der Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen unterstützt.

Ziel der Neuentwicklung des Rosenbauer Panthers (➔ [Abbildung 1](#)) war es, Design und Technik auf die künftigen Anforderungen von Flughafenfeuerwehren auszurichten. Schwerpunkt waren Ergonomie, Sicherheit, moderne Werkstoffe, Leistungsfähigkeit der Löschtechnik, Anpassung an neue Umweltvorschriften und dynamisches Design. Aus strategischer Sicht werden mit der kraftvollen Formensprache die Attribute Verlässlichkeit, Sicherheit, Kraft und Dynamik, die Rosenbauer gegenüber den Zielgruppen kommunizieren will, unterstrichen.

Einer der wichtigsten Faktoren für Unternehmen in hochkompetitiven Märkten ist die Time-to-market. Hier wurden dem Unternehmen durch Optimized Processing Wettbewerbsvorteile geboten. Die spezielle Kombination innovativer Computertools ermöglichte den frühesten Eintritt in die 3D-Phase. Dadurch wurden Entscheidungen beschleunigt

und die Entwicklungszeit so kurz wie möglich gehalten. In der Produktion konnte durch den optimierten Fahrzeugaufbau dazu beitragen werden, die Kosten zu reduzieren: Einzelne, flexibel austauschbare Module anstelle von komplexen Gesamtbauteilen ermöglichen schnellere Endfertigung und damit geringere Kosten.

Der Panther ist mit acht angetriebenen Rädern, einem Einsatzgewicht von 40 Tonnen, 14.500 Litern Löschmittel und einer Höchstgeschwindigkeit von 140 km/h das führende Flughafenlöschfahrzeug der Gegenwart. Internationale Flughafenbetreiber wie beispielsweise der Dubai International Airport haben ihre Fuhrparks um die neuen Panther-Modelle erweitert.

Der Rosenbauer Panther wurde ausgezeichnet mit dem Designpreis der Bundesrepublik Deutschland 2007, dem red dot product design award 2006, dem iF product design award 2006, dem Focus Energy des Design-Center Stuttgart 2006 und dem Preis des Deutschen Designer Club 2006 sowie aufgenommen ins Jahrbuch 2006 des D&AD (Design & Art Direction Club, London).

Wien verfügte bis Ende 2003 über keine adäquate Schnellverbindung zwischen Innenstadt und Flughafen. Die bestehende S-Bahnlinie bot hinsichtlich Komfort, Schnelligkeit und Anmutung nicht den Standard, den ausländische Reisende von einer Weltstadt erwarten. Ein neues Verkehrsmittel sollte diese Lücke im öffentlichen Verkehrsnetz Wiens schließen und den Fahrgästen erlebbaren Mehrwert im Vergleich mit anderen Transportmitteln bieten. Spirit Design wurde aufgrund umfangreicher Erfahrung im Transportation Design mit der Entwicklung beauftragt.

Ausgangsbasis für Design und Branding der neuen Verkehrsverbindung war der Spirit Integrated Innovation Process SPRINT. Eine vom Partnerunternehmen marktmind Markt- und Markenforschung erstellte Studie brachte detaillierte Erkenntnisse über die Zielgruppen und deren Bedürfnisse. Diese Daten unterstützten bei der Entwicklung der Marketingstrategie, der Marke sowie in weiterer Folge des gesamten Corporate und Product Design. Zunächst wurden Namen, Logo und Farbwelt der neuen Flughafenverbindung kreiert. Diese Elemente bildeten die Grundbausteine der gesamten Produkt- und Markendesignentwicklung.

Aus einem bestehenden Nahverkehrsmodell der Österreichischen Bundesbahnen wurde durch komplette Neugestaltung

Abb. 2: CAT – City Airport Train



tung des Außen- und Innendesigns das neue Verkehrsmittel – der CAT. Von außen vermittelt er mit seiner hellgrün-anthrazit-weißen Lackierung Schnelligkeit und Verlässlichkeit, im Innenraum erleben die Fahrgäste moderne Jet-Atmosphäre (➔ [Abbildung 2](#)).

Der CAT zeichnet sich durch unverwechselbares Design auf allen Produkt- und Kommunikationsebenen aus. Bahnsteige und Stationsarchitektur folgen ebenso dem durchgängigen CAT-Design, wie das Orientierungssystem und alle Marketinginstrumente. Strategie, Produkt und Marke bilden ein durchgängiges Ganzes, das den CAT von allen anderen Flughafen-Expresszügen abhebt und für einen starken Eindruck bei den Fahrgästen sorgt.

Seit der Inbetriebnahme des CAT im Dezember 2003 kann das Betreiberunternehmen kontinuierliche Steigerungen der Passagierzahlen verbuchen. Der CAT ist heute aus Wien nicht mehr wegzudenken. Er stellt damit eines der wenigen Beispiele in Österreich für konsequente Markenpolitik dar, wie sie sich auf internationalen Märkten bereits als Erfolgsfaktor erwiesen hat.

Der CAT wurde nominiert für den Corporate Design Preis 2004 und den Designpreis der Bundesrepublik Deutschland

2006. Die CAT-Website gewann den 1. Preis beim Crystal Web Award 2006 und den Signum Laudis in Gold beim Österreichischen Werbe Grand Prix 2006.

Der Vorteil der Integration von Strategy – Product – Brand in einem Innovationsprozess kombiniert mit einem integrierten Beratungsansatz zeigt sich auch hier deutlich. Der klassische Weg führte vom Strategieberater über den Designer bzw. die interne Produktentwicklung zur Werbeagentur, die dann einen Marktauftritt (oft inklusive der Marke) für ein ihr zuvor unbekanntes Produkt zu entwickeln hatte. Beim integrierten Modell von Spirit Design wird aber schon in der Phase der Strategieentwicklung auf produkt- und markenrelevante Aspekte geachtet. Während des gesamten Innovationsprozesses nehmen die drei Bereiche Strategie, Produkt und Marke auf einander Einfluss. Dadurch entsteht ein in sich stimmiges neues Angebot für die Zielgruppen, das alle Kriterien für dauerhaften Markterfolg erfüllt: Es bietet klaren Mehrwert, indem es ein spezifisches Bedürfnis besser abdeckt als der Mitbewerber, es spricht die Zielgruppen formal, funktional sowie optisch an und weckt Emotionen – und es bietet mit der passenden Markenwelt den Zielgruppen hohes Identifikationspotenzial. Durch diese Herangehensweise wird die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen massiv gesteigert.

Hinweis: Beiträge in der Rubrik „Forschung“ sind in einer Doppelblind-Begutachtung jeweils von einem Wissenschaftler und einem Praktiker bewertet und für die Veröffentlichung in *transfer - Werbeforschung & Praxis* empfohlen worden. Veröffentlichungen in der Rubrik „Praxis“ sind vom Herausgeber bewertet und zur Veröffentlichung empfohlen worden. Sie müssen zur Unterscheidung vom Autor in seinen Publikationslisten mit dem Zusatz „im Praxisteil von *transfer - Werbeforschung & Praxis* publiziert“ geführt werden.