



Mast-Jägermeister beim Lego SeriousPlay: Henning Madea (Leiter Markeninnovation) und Susanna Kagerhuber (Leiterin Marktforschung & Industrieanalyse).

Foto: www.alexandergrases.de

Zerstörerische Kreativität

Designforscher sind dem Wesen der Innovation auf der Spur

Durchbruchinnovationen, sogenannte „Disruptive Technologien“, können Marktrevolutionen auslösen und die Spielregeln ganzer Branchen dauerhaft verändern. Das Smartphone und die Digitalkamera sind Beispiele für eine ganze Reihe derartiger Disruptionen, die sich in den letzten 20 Jahren ereignet haben. Die Frage, welche Rolle dem Design in solchen Innovationsprozessen zukommt, war das bestimmende Thema des ersten Designforschungstages am 20. März in der Hamburger Handelskammer.

■ Wer erwartet hatte, dass ein solcher Kongress eine knochentrockene Veranstaltung werden würde, auf der Bewohner diverser Elfenbeintürme ebenso langweilige wie aufgeblähte und realitätsferne Vorträge halten, der wurde eines Besseren belehrt: Den Initiatoren Indeed, mc markt-consult und Factor Design war es gleich bei der ersten Veranstaltung dieser Art gelungen, zehn hochkarätige Referenten aus der Praxis zu verpflichten – und die Branche dankte es mit regem Interesse und ausverkauften Plätzen.

Erklärter Zweck der Tagung war es, die Designentwicklung voranzutreiben und die Designforschung als Denk- und Arbeitswerkzeug für Innovationsplanung zu etablieren. Die Disruption zum Thema der Auf-

taktveranstaltung zu machen, erscheint angesichts der geradezu disruptiven Epoche, die sich derzeit auf vielen technologischen und gesellschaftlichen Ebenen vollzieht, nur folgerichtig.

Ebenso wie die Programmabfolge: Am Vormittag ging es zunächst erst einmal darum, die Bedeutung von Design für Innovationsprozesse zu beschreiben. Design sei als Wirtschaftsfaktor zwar inzwischen anerkannt und vielfach auch Teil der Unternehmensstrategien geworden, hob etwa Adrian Ulrich, stellvertretender Geschäftsführer der Handelskammer Hamburg gleich zu Beginn in seiner Begrüßungsrede hervor. Design müsse aber auch in die Innovationspolitik integriert werden, mahnte er einen intensive-

ren Transfer der Erkenntnisse der Designforschung in die Praxis an.

Prof. Dr. Ulrich Föhl von der Hochschule Pforzheim ging anschließend auf das Innovationspotenzial und die Grundlagen disruptiver Methoden ein. Föhl stellte klar, dass disruptive Innovationen besonderer Kreativität und damit besonderer Vorgehensweisen bei der Lösungsfindung bedürfen. Der Grund liege in einer „funktionalen Fixierung“, die insbesondere innerhalb von Gruppen kreative Prozesse hemmt und zu Fehlentscheidungen führt. Föhl stellte auch die herkömmliche Verbraucherbefragung infrage, die unzuverlässige Ergebnisse liefere: „Menschen bewerten innovative Produkte anfangs oft kritisch. Erst später, mit steigen-

Die Initiatoren (v.li.): Karel J. Golta, Indeed Innovation; Arnd von Romatowski, mc Markt Consult; Uwe Melichar und Christian Prill, Factor Design.

der Nutzung, wandelt sich diese Einstellung.“ Er zitierte den verstorbenen Apple-Gründer Steve Jobs, der darum Marktforschung stets abgelehnt habe. Soweit wollte Föhl nicht gehen, empfahl aber einen mehr iterativen Prozess: „Die Kunden müssen die Möglichkeiten eines neuen Produktes erleben können.“

Bruch mit den Zeichen

Geoffrey Hildbrand von mc markt-consult rückte in seinem folgenden Vortrag näher an die gestalterische Praxis und setzte sich mit der Mensch-Marke-Produkt-Beziehung auseinander. „Starkes Wachstum gelingt nur, wenn man das Marktbild verändert“, übersetzte er den Begriff der Disruption in das Design: „Erst der Bruch mit den Zeichen macht Innovationen erlebbar.“ Gemeint sind Gestaltungsformen und -elemente aller Art, welche die Wahrnehmung eines Produktes bestimmen. Um neue Märkte für ein Produkt zu erschließen, müssten die Kategorien verändert oder erweitert werden, in denen es wahrgenommen wird. Dabei könne ein Bruch auf der Zeichenebene auch sensorischer Natur sein.

Ein schönes Beispiel, das Erfolg und Scheitern gleichermaßen illustrierte, lieferte Dr. Eberhard Dziobek, Chef-Marktforscher bei Mayer Vital. In seinem humorigen Vortrag schilderte er die verschiedenen Stufen der Evaluierung des Bayer Contour USB, eines innovativen Blutzuckermessgerätes, mittels der sogenannten Objektiven Hermeneu-



tik. Die würde zwar niemand so wirklich verstehen, sei aber ein probates Marktforschungsinstrument, das er unbedingt empfehlen könne. Damit wurden schließlich ein Design und eine Funktionalität gefunden, die wie gewünscht besonders die eher innovationsscheue ältere Zielgruppe ansprach. „Interessanterweise wurde dabei die Verpackung des Gerätes zum Schlüssel“, erläuterte Dziobek. „Die passende Präsentation des Gerätes sorgte für eine positive Bewertung in den Kundenbefragungen.“

Der erwünschte Effekt, nämlich eine erhöhte Zahl verkaufter Geräte, blieb aber aus: Die Beschreibung von Design und Funktionalität ließ die in einer anderen Abteilung des globalen Konzerns sitzenden Marketingleute eher an „junge, dynamische“ Kunden denken. Entsprechend wurde das Gerät beworben – und flopte.

Uwe Melichar von Factor Design griff den Aspekt der Präsentation auf und skizzierte in seinem Vortrag fünf sogenannte

„disruptive Tools“, die bei der Entwicklung innovativer Verpackungen helfen können: Erstens das Upside-down-Prinzip, bei der die Perspektive gewechselt und quasi auf den Kopf gestellt wird. Zweitens die „Dramaturgie des Auspackens“ – das Entnehmen eines Produktes aus der Verpackung wird dabei schon zum Event. Drittens die „Verheiratung von Gegensätzen“ – dies sorgt für Überraschungseffekte und lasse auch altbekannte Produkte in ganz neuem Licht erscheinen. Viertens die Imitation: Dabei werden Erfolgsmuster anderer Designs übernommen und neu zusammengesetzt. Und schließlich fünftens die Reduktion – gemeint ist die weitestgehende Vereinfachung, um das Produkt für sich selbst sprechen zu lassen.

Bis zum Ende denken

Melichar, der mit seinem Team unter anderem erfolgreiche Verpackungsansätze für Bosch und Adidas entwickelt hat, berichtete ebenfalls auch von einem Fehlschlag: Der Versuch, den Gartengerätehersteller Gardena zu überzeugen, die bisherigen Verpackungen mit Verwendungshinweisen in mehreren Sprachen zugunsten einer vollkommen textfreien, durch Piktogramme selbsterklärenden Variante aufzugeben. Hier sollten die häufig ähnlich aussehenden, aber für verschiedene Verwendungen gedachten Produkte nicht wie sonst auf der Vorderseite der Karte fixiert werden, sondern auf der Rückseite, während vorne der Verwendungszweck illustriert wird. Dieser Bruch war den Gardena-Verantwortlichen aber wohl doch zu radikal. Melichar schloss daher mit einem Plädoyer für mehr Experimentierfreude: „Wir müssen mutiger sein und nicht alles tot testen.“

Weitere Erfahrungsberichte aus der Praxis steuerte beispielsweise Benoit Jacob bei, Chefdesigner für die BMWi-Serie. Hier

Info

„Disruptive Technologien“

Der Begriff der „disruptiven Innovation“ geht wahrscheinlich auf Prof. Clayton M. Christensen und sein 1995 erschienenes Buch „The Innovators Dilemma“ beziehungsweise den Fachartikel „Disruptive Technologies: Catching the Wave“ zurück. Er steht in Abgrenzung zur inkrementellen Innovation. Manchmal wird auch zwischen revolutionärer und evolutionärer Innovation unterschieden. Bei der inkrementellen oder evolutionären Innovation wird eine bestehende Technologie oder ein existierendes Produkt verbessert, effizienter oder

günstiger. Mit disruptiver Innovation ist eine gemeint, die einen Markt oder das Nutzungsverhalten radikal verändert. Seit einigen Jahren wird Design Thinking als eine Methode gehandelt, mit der disruptive Innovationen systematisch hergestellt beziehungsweise zumindest wahrscheinlicher werden können. Mittlerweile gibt es einige Studiengänge zum Design Thinking, beispielsweise an der Uni Stanford, am Hasso-Plattner-Institut (HPI) in Potsdam und an der Uni St. Gallen.



Graphic Recording.

sei es darum gegangen, neben den bekannten Marken BMW und BMW M eine dritte, komplett neue Marke zu entwerfen – vom Markenauftritt, der als BMW erkennbar bleiben sollte bis in die Details der Fahrzeugfunktionalität: „Die alternativen Antriebe ermöglichten hier einen Bruch mit allem, was man von konventionellen Fahrzeugen kennt. Wir hatten hier die einzigartige Möglichkeit, dies bis zu Ende zu denken.“

Auch Jildou de Raad von Phillips konnte den Prozess anschaulich anhand der Designentwicklung der neuen Senseo-Kaffeemaschinen schildern. Auch hier ging es darum, in einem aufwendigen mehrstufigen

Verfahren einen Mittelweg zwischen Wiedererkennungswert und maximaler Designinnovation zu finden. „Diese Forschung und Evaluation war letztlich entscheidend für den Erfolg des neuen Designs“, zeigte sie sich überzeugt.

Weitere Redner waren Jeff Zwerner vom US-Unternehmen Evernote, der die Bedeutung disruptiver Elemente in der Unternehmenskultur und in der Geschäftsfeldentwicklung schilderte, sowie Steve Daniels, Design Change Leader bei IBM, der auf die Kreativität von Menschen in den sogenannten „informellen Ökonomien“ hinwies – die Knappheit von Gütern und Kapital führe hier

oft zu überraschend effizienten Lösungen. Daniels nannte als Beispiel einen Bastler aus Westafrika, der aus Elektronikresten ein funktionierendes Multisimkarten-Handy zusammengelötet hatte.

Kann man also bahnbrechende Innovationen gezielt hervorrufen und gestalten – und welche Faktoren sind dafür entscheidend? Das konnten die gut 150 Tagungsgäste in einem Ideation-Workshop auch selbst erproben: Peter Brooren von Ideed Innovation ließ die Teilnehmer mithilfe des Co-Creation-Ansatzes von Lego Serious Play ihre Gedanken assoziativ und kreativ in Form bringen. Die Methode, die von Ideed regelmäßig bei Innovationsentwicklungen mit Kunden angewendet wird, sorgte auch hier für intensiven und begeisterten Einsatz. Am Ende standen durchaus ungewöhnliche Ergebnisse in Form von Lego-Modellen. Leidenschaftliche Diskussionen und ein intensives Networking der Teilnehmer in den Pausen und am Schluss der Veranstaltung rundeten den Designforschungstag 2014 ab, verbunden mit der gespannten Erwartung auf eine Fortsetzung im kommenden Jahr.

Andreas Tietz ■

Türkischer Tee aus dem Teastick

Die Verpackung ist der Löffel

■ Die Verpackung ist der Löffel. Keine Frage, das ist ein Satz, den man zweimal lesen muss um zu verstehen, dass er so absolut korrekt ist! Teastir heißt der Tee aus der Türkei, der nicht in der Dose oder dem Teebeutel verkauft wird, sondern in einem sogenannten Teastick (beziehungsweise Teestick).

Etwa zwölf Zentimeter ist dieser lang und etwas dicker als ein Bleistift. Er ist unterhalb des Griffbereichs perforiert. Zum einen lassen die Perforationslöcher den eingeschlossenen Tee atmen – zum anderen ist der Stick dadurch nichts anderes als ein Teebeutel. Man steckt ihn ins Wasser und lässt ihn ziehen. Soweit, so bekannt. Allerdings kann man den Teastick auch am oberen Ende anfassen und umrühren – der Teebeutel, die Verpackung, ist also tatsächlich der Löffel,

jeder einzelner Teestick wird separat mit einer durchsichtigen Folie umschlossen und ist somit hygienisch verpackt. Laut dem deutschen Importeur, dem Özdemir-Teehandel in Gießen, ist der Inhalt eines Sticks auf 175 Milliliter kochendes Wasser abgestimmt. Eine Box enthält 20 Sticks, das sind insgesamt 30 Gramm. Es gibt Teasticks unter anderem mit Hagebuttertee, Pfefferminztee, Schwarzem Tee und diversen anderen Sorten. Als etwas umständlich hat sich jedoch die korrekte Entsorgung herausgestellt. Um den Teastick korrekt ohne den verbrauchten Inhalt zu entsorgen, muss man ihn entweder am oberen Enden aufreißen (am unteren Ende ist es auch möglich, man braucht dazu aber sehr viel Kraft). Oder man muss ihn einmal aufschneiden. chl ■



Foto: chl

Auch zum Umrühren geeignet.