

SPIEGEL ONLINE - 29. März 2007, 07:37

URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,474222,00.html>

CHEFDESIGNER DES BMW MINI

"Design ist ein schmerzhafter Prozess"

"Designer sind Störenfriede", sagt Gert Hildebrand - in ewigen Kämpfen mit den Kaufleuten müssen sie für ihre Ideen streiten. Im Interview spricht der Design-Chef der BMW-Marke Mini über die Geheimnisse guter Gestaltung und die Schwächen des Design-Standorts Deutschland.

Herr Hildebrand, was zeichnet gutes Design aus?

Für mich bedeutet gutes Design, dass ein Produkt Begehrlichkeit auslöst. Der Kunde sieht ein Auto und hat unmittelbar den Wunsch: Das möchte ich haben. Er muss sich in Sekunden in das Produkt verlieben - ohne dass der Verkäufer viel erklären muss. Wenn Sie das Auto erläutern müssen, haben Sie verloren.

Wie schafft es Design, diese Begehrlichkeit zu wecken?



Stefan Pielow

Chefdesigner Hildebrand: "Wenn Sie das Auto erläutern müssen, haben Sie verloren"

Indem es alle Sinne anspricht. Natürlich zuerst das Sehen als wichtigsten Sinn. Steigen Sie dann in das Fahrzeug ein, muss auch das Fühlen, Riechen und Hören ein stimmiges Ganzes ergeben. Wie fühlen sich Lenkrad und Armaturenbrett an? Wie riechen die Kunststoffe? Wie klingt der Motor oder das Schließen der Tür? Nur wenn alles zueinander passt, ergibt sich ein sympathisches und authentisches Bild. Der Designer muss also die Wahrnehmungspsychologie des Menschen kennen und berücksichtigen. Design geht weit über die reine Gestaltung hinaus. Es darf sich nicht nur um die Verpackung kümmern, sondern muss das Produkt als Ganzes im Blick haben. Es integriert so den Entwicklungsprozess.

Reicht es nicht, wenn das Marketing diese Begehrlichkeit durch geschickte Werbung weckt? Ist dazu wirklich aufwendiges Design nötig?

Sie können ein schlechtes Produkt nicht durch Marketing retten und in den Markt drücken. Sonst müsste jedes Auto ein Verkaufshit werden. Fast allen Unternehmen, jedenfalls in der Autoindustrie, stehen alle wichtigen Marketinginstrumente zur Verfügung. Dennoch verkaufen sich häufig vergleichbare Modelle sehr unterschiedlich.

Es gibt keinen geheimen Stellhebel, den Sie umlegen können, um damit das Kaufverhalten der Kunden zu beeinflussen. Zudem nehmen die Verbraucher die viele Werbung kaum noch wahr, die auf sie einprasselt, und lassen sich daher nur wenig von ihr beeinflussen. Das Produkt muss also für sich selbst sprechen und überzeugen. Wir wissen durch Befragungen, dass beim Mini das Design zu 80 Prozent kaufentscheidend ist - also weit mehr als jeder andere Faktor.

GEFUNDEN IN...

Harvard Businessmanager
4/2007



So betrachtet, müsste das Design eine der wichtigen Abteilungen in Unternehmen sein.

Prinzipiell ja. Wenn Sie sich die Bedeutung des Designs für die Kaufentscheidung vor Augen führen, müsste es eigentlich neben den in der Autoindustrie üblichen Vorständen für Entwicklung, für Vertrieb und für Produktion noch einen für Gestaltung geben. Doch das wurde bisher in keinem Unternehmen umgesetzt. Auch der Anteil des Desigнетats an den gesamten Entwicklungskosten

Inhalt

Heft bestellen

HBM Online

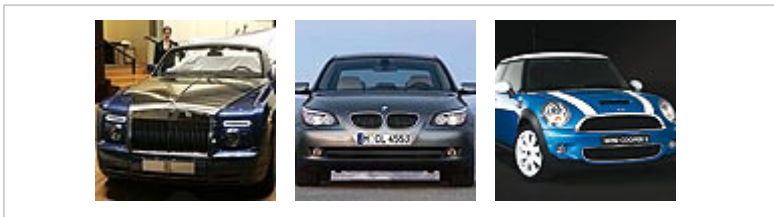
Dieser Text ist Teil eines Titel-Schwerpunktes über den Erfolgsfaktor Design.

ist verschwindend gering. Das Design ist also ein einfacher Stellhebel, um mit etwas zusätzlichen Mitteln viel Mehrwert zu schaffen.

Wie schaffen Sie es trotzdem, Ihre Entwürfe durchzusetzen?

Designer sind Störenfriede. Sie müssen bereit sein, im Ringen mit ihren Partnern in Marketing, Entwicklung und Produktion die beste Lösung zu erkämpfen. Als Designer müssen Sie Durchsetzungsfähigkeit bis zur Schmerzgrenze besitzen. Wir haben bei dem im September 2006 vorgestellten neuen Mini lange diskutiert, wie weit die Karosserie nach vorn über die Räder hinausragen darf, um den gesetzlichen Anforderungen für einen besseren Fußgängerschutz bei einem Unfall zu entsprechen und zugleich die für den Mini typischen Proportionen zu bewahren. Das war ein Kampf um Zentimeter.

MODELLE DER BMW GROUP: VOM MINI BIS ZUM PHANTOM



Fotostrecke starten: Klicken Sie auf ein Bild (12 Bilder)

Design ist ein schmerzhafter Prozess, weil sich die Qualität eines Entwurfs nicht objektiv messen lässt. Erst wenn das Fahrzeug nach vier bis fünf Jahren Entwicklungszeit auf den Markt kommt, zeigt sich, ob die Kunden die Gestaltung annehmen.

Sind Sie in Ihrer Position nicht eher Designmanager denn kreativer Künstler?

Natürlich muss ich als Führungskraft den Designprozess organisieren. So habe ich zu Beginn meines Jobs bei der BMW Group zusammen mit den verschiedenen Strategiestellen eine Designstrategie für den Mini definiert, in der mein Team und ich die Proportionen, Größenverhältnisse und Designelemente der künftigen Mini-Modelle definiert haben. Dieser Strategie haben auch alle anderen Vorstandsressorts zugestimmt, ich kann mich also in den Diskussionen um einen Designentwurf auf sie berufen.

ZUR PERSON

Masse ...

Gert Hildebrand, 53, zeichnete schon als Kind begeistert Autos. Er hat in Karlsruhe, Braunschweig und am renommierten Royal College of Art in London Design studiert. Anschließend arbeitete er bei Opel und war dort an der Gestaltung des Kadett E beteiligt. 1986 wechselte Hildebrand zu Volkswagen und entwarf unter anderem den Golf III.

... und Klasse

1995 wurde Hildebrand Chefdesigner von Seat und definierte mit der neuen Seat-Front die künftige Designstrategie der Marke. Nach drei Jahren als Chef des europäischen Designzentrums von Mitsubishi im hessischen Trebur übernahm er 2001 bei der BMW Group in München die Funktion Chefdesigner der Marke Mini. Sein Team hat das Cabrio, den neuen Mini des Modelljahrgangs 2006 und den

Und es gibt auch Meilensteine bei der Designentwicklung. Zuerst fertigen wir Skizzen an, die wir mit den anderen Bereichen diskutieren. Dann entstehen Modelle in Originalgröße. Auch hier muss die Gestaltung wie beim fertigen Auto überzeugen und ohne viele Worte für sich sprechen. Aber es kommt auch darauf an, das Gespür für den richtigen Moment zu haben: Wir haben etwa innerhalb unseres kreativen Freiraums die Shooting-Break-Version des Minis entwickelt, eine Variante mit größerem Laderaum. Dann habe ich auf den passenden Moment gewartet und das fertige Modell dem Vorstand

Mini Clubman entworfen.

präsentiert - mit Erfolg: Vor Ablauf des Jahres wird das Auto unter dem Namen Mini

Clubman auf den Markt kommen.

Am liebsten bauen Sie also doch die Autos, die Ihnen gefallen?

Uns Designern darf es nicht nur um Selbstverwirklichung gehen. Dann hätte ich in allen Firmen, für die ich bisher gearbeitet habe, immer nur dasselbe Auto entworfen, das meinem formalen Ideal entspricht. Ein Designer muss Fahrzeuge entwickeln, die zur Marke und zur angepeilten Zielgruppe passen. Wir Designer sind Anwälte der Verbraucher, wir sind stellvertretend für sie die ersten Kunden eines neuen Modells, denn wir müssen unseren Entwurf, der immer ein Kompromiss ist, auch selbst kaufen wollen.

Würde das Design in den Unternehmen nicht einen höheren Stellenwert haben, wenn die Designer ihre Sache in der Öffentlichkeit besser vertreten würden?

Designer sind Individualisten. Die lassen sich nur schwer organisieren. In Deutschland gibt es daher kaum eine Region, die international als führendes Design-Cluster wahrgenommen wird. Allenfalls im Schwäbischen gibt es eine auffällige Dichte von Designbüros, deren bekanntester Vertreter sicherlich Hartmut Esslinger mit Frog-Design ist. Zum Glück hat das Wirtschaftsministerium hier in Bayern eine Initiative gestartet, die Designer aus den Konzernen, Designbüros, Designprofessoren, Prototypenhersteller und den Mittelstand an einen Tisch zu bringen. Ziel ist es, den Designstandort München und Bayern durch Öffentlichkeitsarbeit, Netzerkennung unter den Designern und Unternehmerforen als Cluster zu etablieren.

Könnte das ein erster Schritt in Richtung eines Design-Clusters wie in Norditalien sein?

Ja, aber ich bin noch vorsichtig. Die Verhältnisse um Mailand sind doch anders. Dort hat Design eine längere Tradition. Es gibt nicht nur Designschmieden mit klingenden Namen wie Pininfarina, Bertone oder Italdesign Giugiaro im Bereich Auto, sondern auch bekannte Modemarken und viele Hersteller von Luxusgütern wie Alessi. Der Erfolg der lombardischen Designer hat sicherlich auch etwas mit den Firmenstrukturen zu tun. Dort dominieren Familienbetriebe mit einer starken Persönlichkeit an der Spitze, die meist einen eigenen Geschmack hat. Diese Unternehmer sind eher bereit zu experimentieren und auch einmal Rückschläge hinzunehmen, als das in Großkonzernen der Fall ist.

Gibt es eine andere Region, die den Italienern Konkurrenz machen könnte?

Vielleicht schafft es eines Tages Südkorea oder Singapur. Singapurs Regierung schickt die eigenen Designer mit Stipendien in die ganze Welt, damit sie Erfahrungen für ihre Heimatregion sammeln können. Koreas Regierung hat einen Fünfjahresplan entwickelt, der für das Jahr 2010 die globale Designführerschaft für Korea anstrebt. Wenn Sie sich die Produkte der Elektronikkonzerne Samsung oder LG ansehen, können Sie die Erfolge dieser Politik erkennen. Früher stand Samsung für preiswerte Kopien westlicher oder japanischer Produkte, heute ist es fast schon eine Designmarke.

Das Gespräch führte Lothar Kuhn, Redakteur des Harvard Businessmanagers

© SPIEGEL ONLINE 2007
Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH
