GLOBAL DESIGN
DESIGN STRATEGISCHE STUDIE

Status Quo der Designaktivitäten in globalen Unternehmen.

20. Mai 2013

Bergische Universität Wuppertal
Marcel Befort

Lehrstuhl für Designtheorie,
Fokus auf Methodik, Planung und Strategie
Prof. Dr. Brigitte Wolf

uwid
University of Wuppertal
department of industrial design

INHALT

Status Quo der Designaktivitäten in globalen Unternehmen.

01
EINLEITUNG UND AUFGABENSTELLUNG

Wir kaufen selbstverständlich bei L'Occitane französische Kräuter, bei Muji japanisches Papier und bei Volkswagen »Das (deutsche) Auto«.

Viele Unternehmen haben es geschafft sich erfolgreich außerhalb ihres Heimatmarktes zu positionieren. Mit der Liberalisierung der Märkte, gemeinsamen Wirtschaftsräumen und digitaler Technologie wird dies immer einfacher. Die Herausforderungen sind nicht mehr die Landesgrenzen, Währungen oder unterschiedliche Stromspannungen. Es sind die kulturellen Unterschiede und erfolgreiche Mitbewerber aus der ganzen Welt.

Kulturelle Unterschiede spielen eine wichtige Rolle in einem komplexen System aus technischen, wirtschaftlichen, nutzerbezogenen und ästhetischen Komponenten, die sich kontinuierlich verändern. Darüber hinaus existiert ein komplexes System an gelernten Symbolen, die in unterschiedlichen Kulturkreisen unterschiedliche Bedeutung und Beachtung finden.

Augenscheinlich stellen sich hier einige Fragen: Wie komme ich als Unternehmen an Informationen über diese unbekannten Märkte, und wie passe ich mein Portfolio, meine Dienstleistungen, meine Kommunikation und meine »Touchpoints[1]« an?

Wir stellen uns zusätzlich die Frage, ob die Designer ebenfalls in diese Prozesse involviert sind? Welche Erwartungen werden an das Design in den kommenden Jahren gestellt? Wie unterschiedlich sind die Vorgehensweisen in kleinen, mittleren und großen Unternehmen? Welche neuen Design Aktivitäten entstehen bei diesen globalen Prozessen?

Eins scheint relativ klar zu sein: Große Unternehmen investieren massiv in Gestaltung und Designkompetenz: Sie kaufen sich in Designbüros ein[2], investieren in die Design Management Ausbildung ihrer Mitarbeiter[3] und nehmen an immer mehr Designawards[4] teil. Wir richten in dieser Studie den Fokus auf kleine, mittlere, große und sehr große Unternehmen um ihre Erfolgsmuster im »GlobalDesign« herauszuarbeiten.

Prof. Dr. Brigitte Wolf
bwolf@uni-wuppertal.de

Marcel Befort, Dipl. Designer
befort@uni-wuppertal.de

1 Touchpoint = Realer oder virtueller Kontaktpunkt mit dem Nutzer oder Kunden. Es sind die Momente, wo der Kunde aktiv mit dem Unternehmen in Kontakt tritt und es erlebt.

2 Bspw. BMW integriert DesignWorks/San Francisco, HTC übernimmt One&Co/San Francisco

3 Bspw. http://www.growdesignmanagement.com/

4 In den letzten 50 Jahren seit Bestehen der wichtigsten Design-Preise wurden schätzungsweise bereits 140.000 Preise verliehen. Eigene Berechnung: Die großen Designpreise (if award, reddot award, good design award) prämieren jährlich jeweils zwischen 600 und >1000 Produkte (if=1218 (2012, seit 1953); reddot = 1020 (2008, seit 1955); gd = 37.000 Auszeichnungen in 55 Jahren (seit 1957) = 670 pro Jahr), Quellen: reddot.org, ifdesign.de, g-mark.com.

02.01
INTERVIEW, LEITFADEN UND AUSWERTUNG

20 qualitative Interviews zur Gestaltung, Produktentwicklung, Kommunikation und zu globalen Prozessen in sehr großen und kleineren Unternehmen, in denen Design wichtig ist.

Die Unternehmen wurden mithilfe eines Interviewleitfadens im persönlichen Gespräch qualitativ befragt[5]. Vor dem Interview wurden Fakten des Unternehmens in frei zugänglichen Quellen recherchiert. Die Konzeption und Weiterentwicklung des Leitfadens sowie die Erhebung der Daten wurde von Mitarbeitern am Lehrstuhl, Doktoranden und Studenten im Rahmen eines wissenschaftlichen Kolloquiums durchgeführt. Es waren 26 Personen an der Studie beteiligt.

Insgesamt wurden 27 Interviews mit 20 Unternehmen und 7 Agenturen durchgeführt. Es konnten letztlich 15 Interviews der Unternehmen und 5 Interviews der Agenturen für die Studie verwendet werden. Die weiteren Unternehmen entsprachen leider nicht unseren Bewertungskriterien. Einige Interviews wurden mehrfach im zeitlichen Abstand und mit anderem Ansprechpartner durchgeführt.

Der Leitfaden beinhaltet folgende grundlegende Themen. Vertiefende Fragen wurden zu den jeweiligen Themen zusätzlich angeboten:

Unternehmensfakten:
Tätigkeitsfelder, Umsatz, Mitarbeiter, Historie, Designkultur, Designprozess, Kommunikation, Marke, Produktportfolio und Kunden.

Globale Aktivitäten:
Exportmotive und Exportstrategien.

Gestaltung globaler Aktivitäten:
Wahl der Exportländer, Design, Produktportfolio, Preisgestaltung, Form des Exports, Vertriebswege und Kooperationen.

Produktentwicklung:
Recherche im Zielland, global oder lokal, Designsprache, Konzeption/Design/Fertigung.

Unternehmenskommunikation:
Recherche, Branding, Corporate Design, Umsetzung und Kommunikationsmittel.

Selbsteinschätzung:
Erfolg der Exportstrategie, Design in der Exportstrategie und zukünftige Potentiale.

Die transkribierten Interviews wurden einerseits übergreifend qualitativ interpretiert und auch in Form von direkten Zitaten wiedergegeben. Zum anderen wurden vergleichbare Antworten im Hinblick auf ihre Zustimmung oder Ablehnung aufbereitet, verglichen bzw. selektiv ausgewertet. Da dies nicht bei allen Themen möglich war, variiert auch die Größe des Samples je Antwort, da nicht auf alle Fragen eingegangen wurde. Die Vergleichs- und Bezugsgrößen sind jeweils in den Fußnoten dieses Dokuments vermerkt.

Folgende Personen waren an der Erhebung der Daten als Interviewer beteiligt (alphabetisch sortiert):

Marcel Befort, Fabienne Dumont, Caroline Fischer, Linda Giebel, Claus-Christian Gronau, Daniela Hassa, Marius Heering, Philip Heinrich, Jessica Hiemer, Christoph Kriegsmann, Carolin Krömker, Christoph Kuppert, Lina Kuroi, Florian Meise, Max Naumann, Tobias Nentwig, Natalie Neumann, Cedric Meschke, Nina Pesch, Stefan Reichert, Max Reimann, Marisa Scheurlen, Sven Schulte Tillmann, Nina Spanke, Thomas Theling, Nadine von Seelen, Tim Wieland und Gordon Wolfertz.

5 Siehe Anhang ab Seite 50

02.02
HINTERGRUND UND HYPOTHESE

Welche Rolle nimmt das Design bei der Produkt- und Service-Entwicklung für internationale Märkte ein?

Deutschland ist im Jahr 2011 weltweit der drittgrößte Exporteur von Produkten und Dienstleistungen[6]. In den Jahren 2003 bis 2008 sogar der weltgrößte vor den USA und China. Viele deutsche Unternehmen erwirtschaften seit Jahren einen Großteil ihres Umsatzes außerhalb der Landesgrenze. Dies spricht für Europa, den Standort Deutschland und ist ein Zeichen dafür, dass die Exportaktivitäten bereits seit Jahren erfolgreich betrieben werden.

Die Entwicklung der Gestaltung in Deutschland ist eng mit der positiven Export-Entwicklung nach 1945 verbunden. Die Ideen der Normierung, einer seriellen Herstellung und der Massenproduktion, die bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden sind[7], wurden aufgegriffen und viele Gestalter übernahmen die Aufgabe funktionale und hochwertige Produkte zu entwickeln. Diese ließen sich erfolgreich exportieren und aus kleinen Unternehmen wurden schnell große Konzerne wie beispielsweise BRAUN oder BSH Bosch und Siemens Hausgeräte in dieser Studie.

Die Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen und Kommunikationsmedien hilft seither den Unternehmen ihre Produkte so zu gestalten, dass sie auch in fremden Kulturen, in speziellen Kontexten und unter besonderen Umweltbedingungen genutzt werden können. Da global ein Preiskampf nur schwer zu gewinnen ist, müssen deutsche Unternehmen sich durch Qualität und Innovationen international positionieren.[8]
Wir stellen hier die Frage, welche Rolle das Design bei der Produkt- und Service-Entwicklung für internationale Märkte einnimmt?

6 Statistisches Bundesamt und WTO, (htto://www.destatis.de und http://wto.org)

7 Hauptsächlich geprägt durch die Wiener Werkstätten, den Deutschen Werkbund und das Bauhaus. Später weiterentwickelt von der Ulmer Hochschule und in den 60er Jahren stark von der Industrie genutzt.

8 Vgl. Die Schönheit des Mehrwerts, Rat für Formgebung, Frankfurt, 2010

Betrachtet man in dem Buch »Cultural Strategy« die angeführten Unternehmen, die durch kulturelle Reflektion weltweit erfolgreich Produkte und Dienstleistungen anbieten, so erkennt man schnell, dass die Gestaltung der Produkte (Nike), deren Nutzung (Patagonia) und die gestalteten Erlebnisse (StarBucks) ein hohes Maß an Designkompetenz, kulturellem Wissen und Empathie für den Kunden mitbringen[9].

Die kleineren Unternehmen in Europa nutzen Design immer noch sehr zurückhaltend. Die letzte »Design Management Europe« Studie der Europäischen Union aus dem Jahr 2009 kommt zu dem Ergebnis, dass 36% der befragten Mittelständischen Europäischen Unternehmen wissentlich kein Design Management einsetzen (Level 1). Lediglich 6% der Unternehmen setzen Design strategisch ein (Level 4)[10]. Die vier Designstufen (Level) beschreiben den Grad der professionellen Nutzung: Kein Design Management[11], Design Management als Projekt[12], Design Management als Funktion im Unternehmen[13] und Design Management als Kultur[14].

Diese geringe Beachtung des Design in den kleineren Unternehmen führt zu der Vermutung, dass Produkt- und Servicedesigner nur unzureichend und erst spät mit wichtigen Informationen versorgt werden. Dies bedeutet auch, dass die Designabteilung bei globalen Entscheidungen nicht oder unzureichend involviert ist.

9 Vgl. Holt, Douglas; Cameron, Douglas; Cultural Strategy, New York, Oxford University Press, 2010

10 Vgl. Gert Kootstra, The incorporation of design management in today's business practices, Survey 2009, (N=421)

11 some or no design activity; not repeated, defined or managed

12 design project management; repeated

13 management of the design function, integrated with other proc- esses; a defined role for design

14 strategic management of design; design leadership; infused

02.03
VON DEN GROSSEN LERNEN

Sie nutzen Design, sie exportieren und sie beschäftigen mehr als 50 Mitarbeiter.

Neben der geringen Exportquote von 9% bei deutschen KMU[15] liefern zum Beispiel innovative Unternehmen deutlich höhere Quoten: In der Studie »Design und Innovation in KMU's« exportieren über 80% der befragten innovativen KMU's ihre Produkte mit Umsatzanteilen von bis zu 100% des gesamten Umsatzes[16]. Von diesen Unternehmen haben alle in den letzten drei Jahren Designaktivitäten betrieben[17] und mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen integrieren Design systematisch in ihre Unternehmensprozesse[18].

Der erkennbare Zusammenhang zwischen hoher Designkompetenz, hoher Innovationskraft und erfolgreichen Exportaktivitäten der KMU hat uns dazu bewogen Unternehmen mit folgenden Eigenschaften in das Sample aufzunehmen:

– Die Unternehmen nutzen nachweislich Design. Entweder durch eine eigene Designabteilung oder durch die Zusammenarbeit mit Agenturen für Design.

– Die Unternehmen exportieren in mehrere Länder.

– Die Unternehmen beschäftigen mehr als 50 Personen.

Die Größe der Unternehmen wurde bewusst nach oben nicht begrenzt, um mögliche Unterschiede in der Arbeitsweise unterschiedlich großer Unternehmen feststellen zu können.

Nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IFM) liegt die Grenze eines mittelständischen Unternehmens bei 500 Mitarbeitern mit maximal 50 Mio. EUR Umsatz[19].

Die Europäische Kommision zieht die Grenze eines mittelständischen Unternehmens bereits bei 250 Mitarbeiten mit 50 Mio. EUR Umsatz.[20]

Im Verlauf der Studie haben sich zwei Größenstrukturen deutlich herausgestellt, die wir auch für einige Vergleiche heranziehen und für unseren Vergleich neu definiert haben. Wichtig ist uns dabei »von den Großen« zu lernen und ihr Vorgehen kennen zu lernen. Deshalb wurden folgende Gruppen gebildet:

A. Gruppe der kleineren Unternehmen bis 1.500 Mitarbeiter. Insgesamt 9 Unternehmen in dieser Studie.

B. Gruppe der großen Unternehmen über 3.500 Mitarbeiter. Insgesamt 6 Unternehmen in dieser Studie.

C. International tätige Design-Agenturen, die als Experten befragt wurden. Insgesamt 6 Agenturen, wobei eine Agentur aus den USA nicht berücksichtigt wurde aufgrund des Standorts.

A. Gruppe der kleineren Unternehmen[21].

ABC Design Article for Baby and Child GmbH
79774 Albbruck
Mitarbeiter: 35
Umsatz: 30 Mio. EUR

COLUMBUS G. Staehle GmbH u. Co. KG
70372 Stuttgart
Mitarbeiter: 100
Umsatz: keine Angaben

15 Mittelstand in Deutschland, Ausgabe Ausgust 2011, Institut für Mittelstandsforschung (IFM) Bonn.

16 Wolf, Brigitte, Design und Innovation in KMUs, Seite 84 und 85, Bergische Universität Wuppertal, 2009 (https://www.fbfbuw.uni-wuppertal.de:44312/fileadmin/data/Dateien_zum_Download/design_innovation.pdf)

17 Seite 39

18 Seite 45

19 Vgl. http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89

20 COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422)

21 Ungefähre Mitarbeiterzahl zum Zeitpunkt der Erhebung. Umsatz aus dem Jahr 2009/2010. Unternehmen alphabetisch sortiert.

DORNBRACHT
Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG
58640 Iserlohn
Mitarbeiter: 800
Umsatz: 116 Mio. EUR

EMKA Beschlagteile GmbH & Co. KG
42551 Velbert
Mitarbeiter: 1.350
Umsatz: 220 Mio. EUR

Gira Giersiepen GmbH & Co. KG
42477 Radevormwald
Mitarbeiter: 950
Umsatz: 216 Mio. EUR

HEWI Heinrich Wilke GmbH
34454 Bad Arolsen
Mitarbeiter: 550
Umsatz: 73 Mio. EUR

KNIPEX-Werk C. Gustav Putsch KG
42349 Wuppertal
Mitarbeiter: 850
Umsatz: keine Angaben

ORNAMIN-Kunststoffwerke
W. Zschetzsche GmbH & Co. KG
Mitarbeiter: 140
Umsatz: 13 – 14 Mio. EUR

LAMY C. Josef Lamy GmbH
69123 Heidelberg-Wieblingen
Mitarbeiter: 400
Umsatz: 50 Mio. EUR

B. Gruppe der großen Unternehmen[22].

AUDI AG
85045 Ingolstadt
Mitarbeiter: 65.000
Umsatz: 44.100 Mio. EUR[23]

Braun GmbH
61476 Kronberg
Mitarbeiter: 3.500
Umsatz: 1.300 Mio. EUR

BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH
81739 München
Mitarbeiter: 43.000
Umsatz: 9.073 Mio. EUR

DORMA Holding GmbH + Co. KGaA
58256 Ennepetal
Mitarbeiter: 6.600
Umsatz: 944 Mio. EUR

Harman Automotive (Harman Becker Beteiligungs GmbH)
76307 Karlsbad
Mitarbeiter: 7150
Umsatz: 2.532 Mio. EUR

Vaillant Deutschland GmbH & Co. KG
42859 Remscheid
Mitarbeiter: 12.423
Umsatz: 2.314 Mio. EUR

22 Ungefähre Mitarbeiterzahl zum Zeitpunkt der Erhebung. Umsatz aus dem Jahr 2009/2010. Alphabetisch sortiert.

23 Umsatz aus dem Jahr 2011

C. Designagenturen[24].

HYVE AG
80799 München
Mitarbeiter: 73

iDS Hamburg GmbH & Co KG
22767 Hamburg
Mitarbeiter: 7

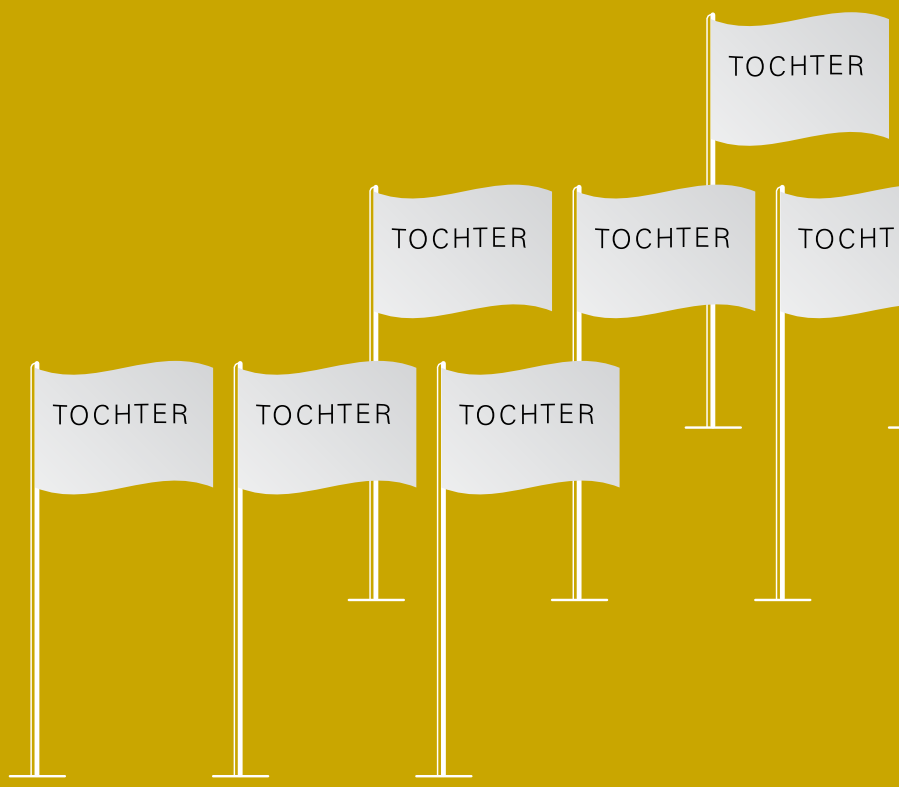
designaffairs GmbH
81671 München
Mitarbeiter: >70

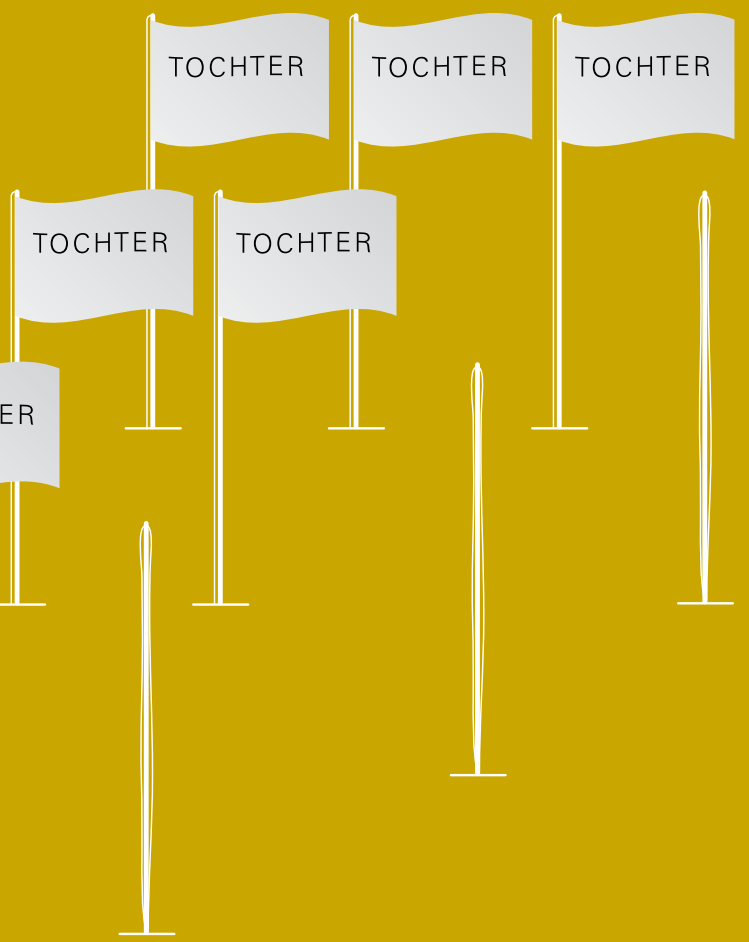
DESIGNit GmbH
81369 Munich
Mitarbeiter: >200 (Gesamtes Netzwerk)

Deck5 Dix Frankowski Noster Steber
45136 Essen
Mitarbeiter: >15

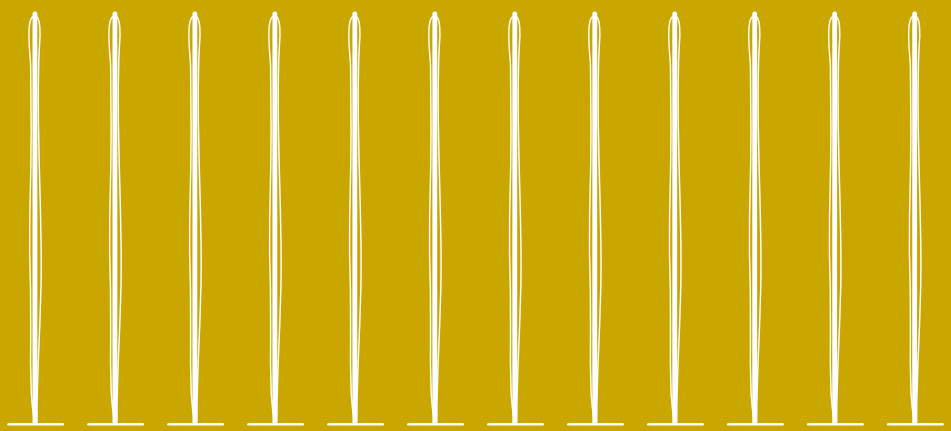
24 Ungefähre Mitarbeiterzahl zum Zeitpunkt der Erhebung. Umsätze wurden nicht veröffentlicht.

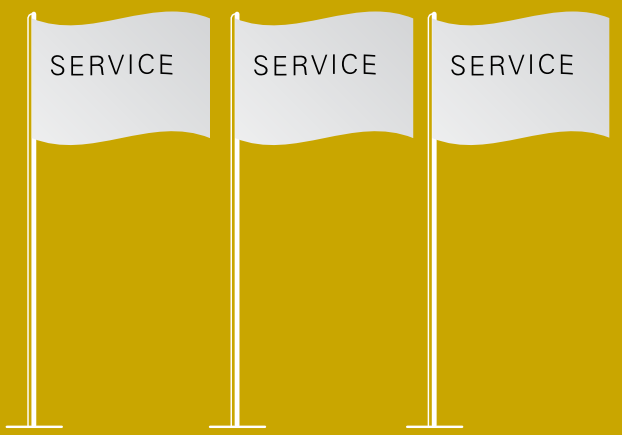
12 von 15 Unternehmen betreiben Tochterunternehmen im Ausland. Bei der Gruppe der kleineren Unternehmen im Schnitt etwa an 7 Standorten. Die Gruppe der großen Unternehmen nutzen im Schnitt etwa 50 Standorte weltweit.



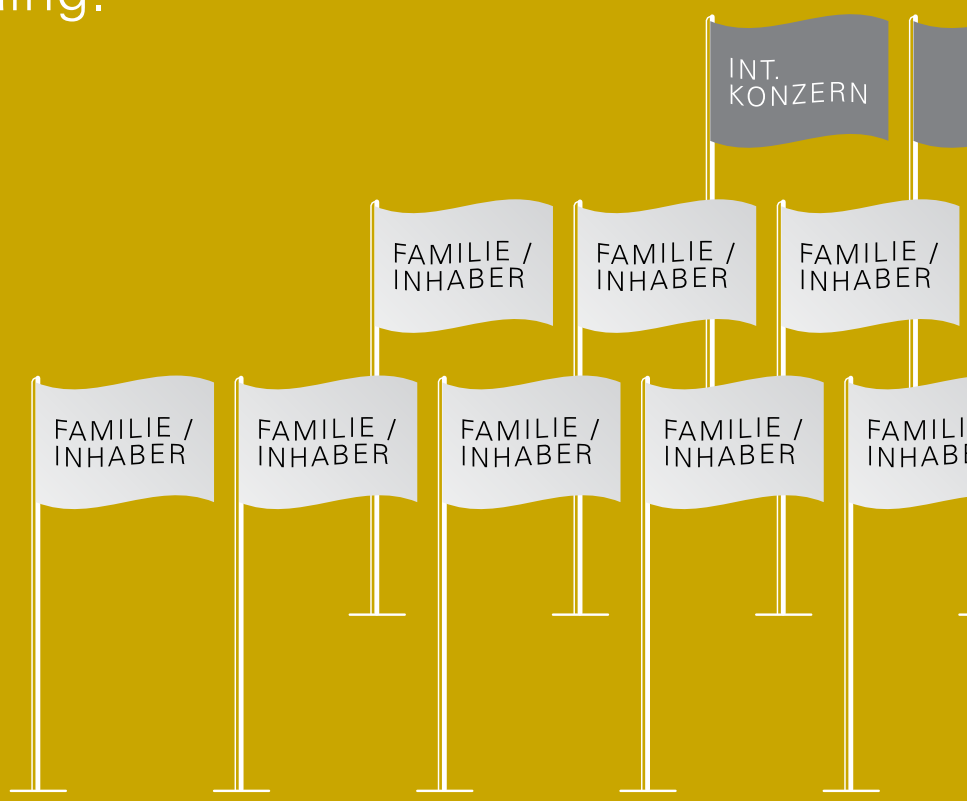

TOCHTER
TOCHTER
TOCHTER
TOCHTER
TOCHTER
ER

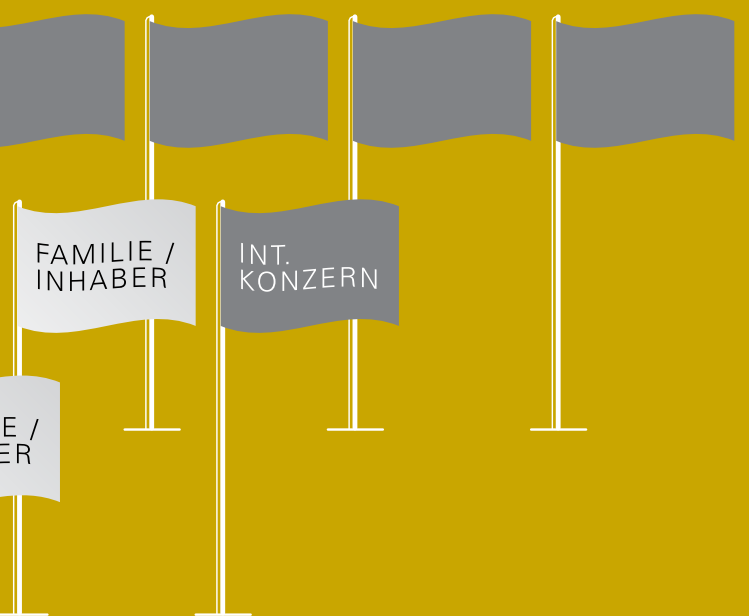
3 von 15 Unternehmen vermarkten zusätzlich Dienstleistungen außerhalb ihres Heimatmarktes. Originäre Produkte werden von allen Unternehmen exportiert.




SERVICE
SERVICE
SERVICE

9 von 15 Unternehmen sind inhabergeführt bzw. gehören zu mehr als 50% den Familienmitgliedern. 2 von 15 sind ein Tochterunternehmen einer internationalen Holding.



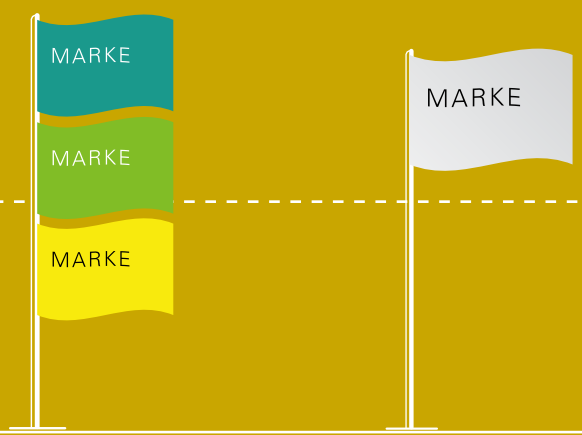

FAMILIE /
INHABER
INT.
KONZERN
E /
ER

8 von 15 Unternehmen nutzen mehrere Marken im Portfolio. 11 von 15 Unternehmen würden gerne einfachere Markenstrukturen nutzen.

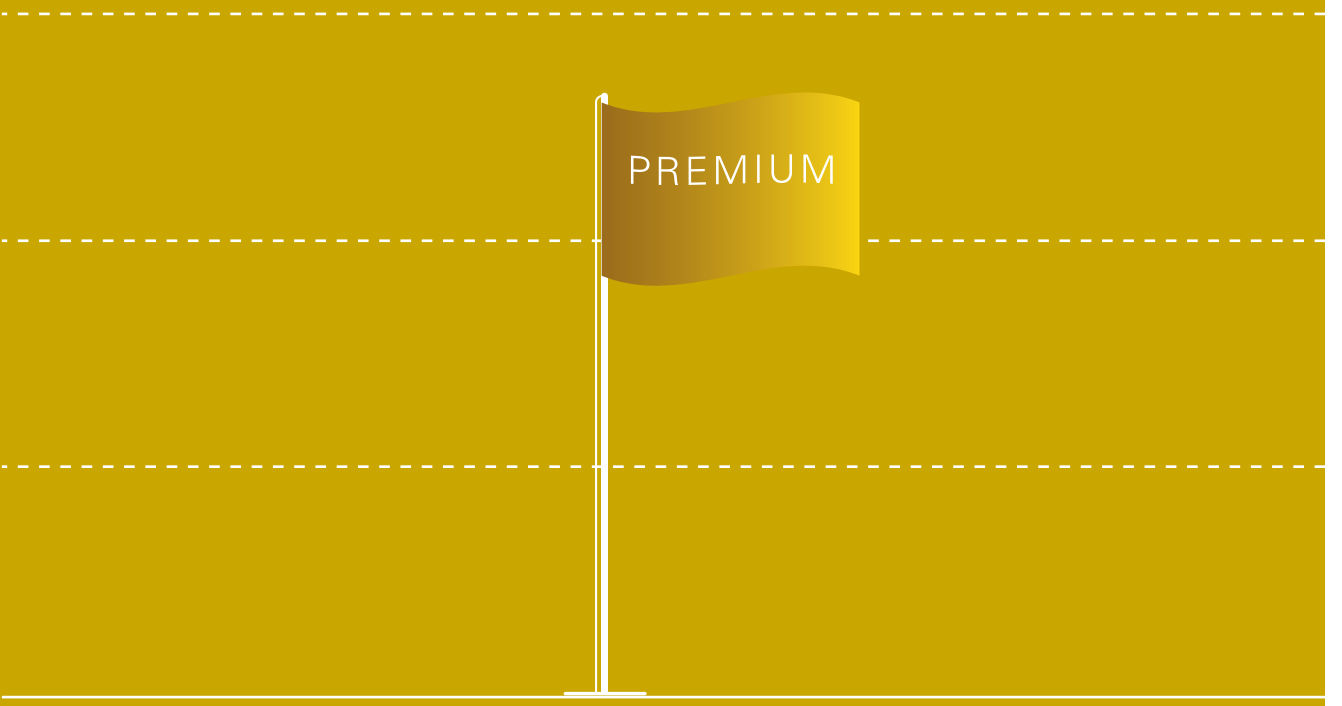
15 von15

10 von15

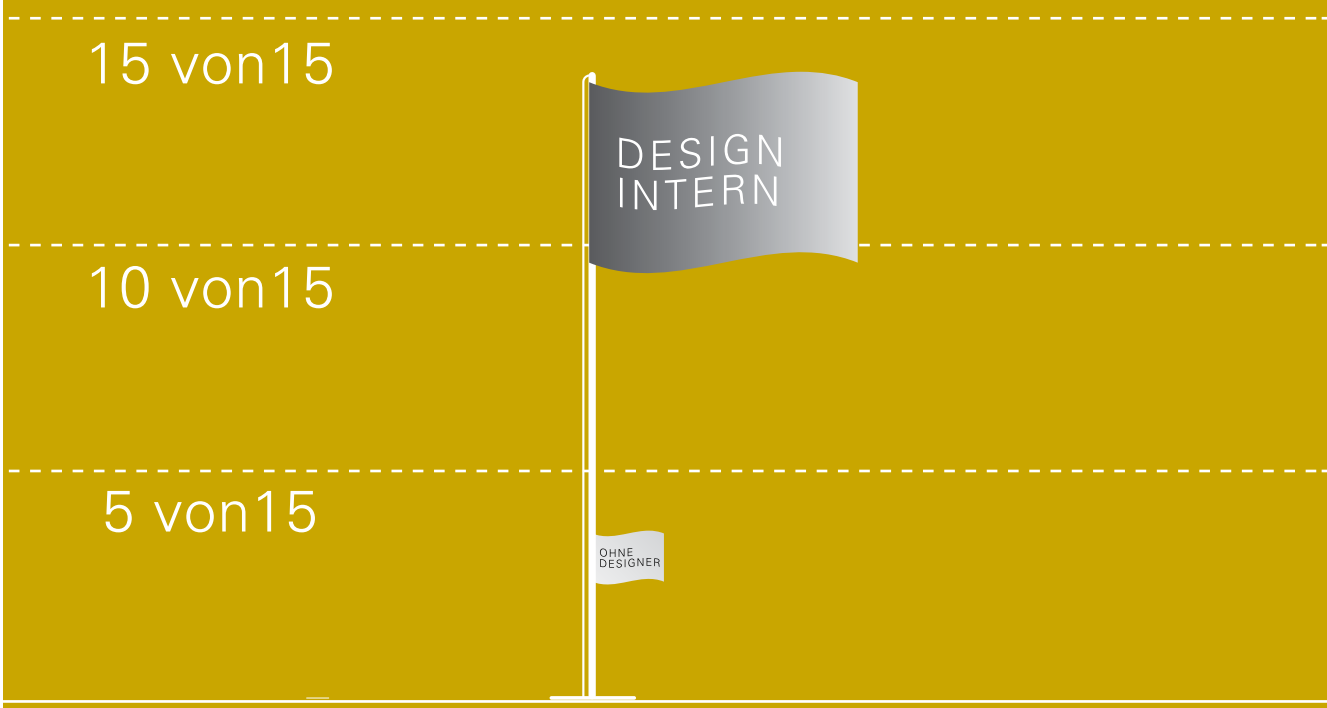
5 von15



13 von 15 der befragten Unternehmen fokussieren sich auf Premium-Produkte und somit auf die Qualitätsführerschaft in ihrem Segment.



14 von 15 Unternehmen nutzen eigene Designabteilungen. In 3 der 14 Unternehmen sind keine (operativen) Designer beschäftigt. Die Abteilung ist für das Designmanagement der externen Dienstleister zuständig.



03.01
WARUM WERDEN NEUE MÄRKTE ERSCHLOSSEN?

Im ersten Schritt wurden, unabhängig von den Designaspekten, Fragen zu den globalen Aktivitäten gestellt.

Alle Unternehmen führen als Hauptgründe das Wachstum des Unternehmens, Erschließung neuer Märkte und den Aufbau neuer Dependancen an, um zum Beispiel regionale Konjunktur- oder Währungsschwankungen auszugleichen.

»Unsere Ziele sind Wachstum und Verteilung auf viele Märkte um nicht von einem Binnenmarkt abhängig zu sein. Verbreitung von Technologie. Handel und Verkauf zwischen den Niederlassungen und Tochtergesellschaften wird nicht als Export betrachtet, da es ein globales Unternehmen ist.«
Steffen Fleischer Vailant GmbH

In der Gruppe der kleineren Unternehmen haben nur 1/9 Unternehmen Grund und Leitsätze für eine Exportstrategie definiert. Auf die Frage, ob die Erweiterung des Exports strategisch oder Chancen orientiert durchgeführt wird, bestätigen 7/9 der kleineren Unternehmen, sich hauptsächlich sich bietenden Chancen zuzuwenden, anstatt strategisch neue Märkte zu entwickeln.

»Wir haben sehr progressive Ziele – jährliche Ziele – es sollte schon im zweistelligen Bereich prozentuell wachsen, aber immer vor dem Hintergrund, dass dies ein langjähriges Engagement in den jeweiligen Ländern ist.«
Marco Achenbach, Leiter PM/E,
C. Josef Lamy GmbH

Große Unternehmen (5/6) entwickeln ihre Märkte strategisch und führen neben den Wachstumszielen auch an, bewusst neue Zukunftsmärkte zu entwickeln (z.B. in den BRIC Staaten[25]), auch wenn hier Gewinnaussichten erst in einigen Jahren erkennbar sind. Man »will den Markt gestalten« und die Produkte durch »neue Kontexte verbessern«.

»Wir gestalten den Markt um nicht auf die Dynamik reagieren zu müssen.«
Robert Sachon, Chefdesigner Marke Bosch,
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte

In der Gruppe der kleineren Unternehmen liegt ein starker Fokus darauf neue Partner in den Märkten zu finden, die den Vertrieb der Marke übernehmen. Wohingegen große Unternehmen sich auf den Aufbau eigener Strukturen konzentrieren.

»Ziel ist es bessere eigene Strukturen im Ausland zu schaffen: Märkte erschließen, die noch nicht bedient werden und dort eigene Strukturen schaffen.« *Jürgen Felke, Exportmanager,*
Columbus-Clean G. Staehle GmbH

Das Vorgehen bei der Entwicklung eines neuen Marktes wird als sehr heterogen eingestuft. Während für Gira bei der Marktentwicklung in Europa die direkten Zielgruppen wie Elektroinstallateure, Großhandel und Architekten im Fokus stehen, liegt dieser in Asien oder dem Mittleren Osten auf der Ansprache von indirekten Zielgruppen wie Investoren oder Hotelketten.

In der Gruppe der kleineren Unternehmen führten negative Erfahrungen in neuen Märkten dazu, dass die Hälfte der Unternehmen in manche Märkte bewusst nicht mehr exportieren. Allerdings untersuchen auch nur 6 von 9 dieser Unternehmen ihre Märkte bevor sie exportieren.

25 BRIC: Brasilien, Russland, Indien und China

03.02
WIE WIRD DIE EXPORTSTRATEGIE UMGESETZT?

Bei dieser Thematik geht es um die konkrete Umsetzung der Exportstrategie in den jeweiligen Zielmärkten.

Es wurde überprüft, in welchem Ausmaß eine Analyse der Zielmärkte vor dem Markteintritt erfolgt und inwieweit lokale Marktbedürfnisse berücksichtigt werden.

Die Gruppe der kleineren Unternehmen führt in der qualitativen Befragung sehr häufig an, dass die »Sales Companies[26]« (Partner) der wichtigste Faktor für den Erfolg und Misserfolg in einem bestimmten Markt sind: Zum einen benötigen Sie von den Partnern die nötigen Marktinformation zum anderen, müssen sie versuchen die eigenen Margen hoch zu halten und gut zu verhandeln.

Es ist wenig verwunderlich, dass nur soviel Engagement von beiden Seiten eingebracht wird wie nötig, um das eigene Risiko möglichst gering zu halten. Die Gruppe der kleineren Unternehmen sieht die »Bringschuld« für Marktinformationen fast ausschließlich bei den Partnern: »Der Distributor muss das liefern[27]« oder »Wir unterstützen unsere Partner so gut wie möglich, aber wir erwarten auch Input von seiner Seite[28].«

Die großen Unternehmen investieren hingegen in eigene Strukturen und Niederlassungen. Sie installieren eigene Dependancen der Entwicklungsabteilung in den unterschiedlichen Märkten, um die Informationen und Projekte dann in ihren Hauptabteilungen am Firmensitz zusammenzuführen[29]. Da diese Investition von kleineren Unternehmen oft nicht erbracht werden kann, gilt es zu überlegen, wie äquivalente Strategien zu den Dependancen aussehen können.

Die Relevanz von ästhetischen Präferenzen in den unterschiedlichen Märkten sehen nur nige der kleineren Unternehmen[30] als wichtig an. Bei der Gruppe der großen Unternehmen hingegen nahezu alle[31]. Untersucht werden diese Präferenzen auch wiederum hauptsächlich von den großen Unternehmen[32]; lediglich 3 von 8 der kleineren Unternehmen tun dies. Die kleineren Unternehmen führen häufig die funktionellen Aspekte an. Sie argumentieren, dass z.B. das Bedürfnis der Kinder in ihrem Produktsegment überall gleich sei und deshalb auch die Produkte die gleichen Eigenschaften benötigen. Gira hatte in einer eigenen Untersuchung zur Markterschließung in Indien herausgefunden, dass grundsätzlich kaum komplexe Elektro-Installationen und fast keine Premiumprodukte in Bauobjekten verwendet werden. Der Bedarf an (ästhetisch) hochwertigen Schaltern und Installationen beispielsweise spielt sich so in einem anderen Kundensegement mit anderen Stückzahlen ab als in Europa.

Unternehmen in Nischenmärkten, wie beispielsweise Dornbracht, fokussieren auf ihre eigene ästhetische Sprache, sind aber über kulturell unterschiedliche Nutzungssituationen informiert und gehen offen damit um.

Auf die Frage nach den wichtigsten Vertriebswegen in ausländischen Märkten werden von allen Unternehmensvertretern Messen genannt, da hier mit den Distributoren in Kontakt getreten wird[33]. Der Außendienst wird von mehr als der Hälfte[34] der kleineren Unternehmen als wichtig angesehen. Dieser wird in Deutschland von den eigenen Außendienstmitarbeitern abgewickelt. Große Unternehmen[35] nutzen hier ebenfalls eigene Servicegesellschaften.

---

26 Andere Bezeichnungen mit gleicher Bedeutung waren »Partner«, »Distributoren« oder »Handelspartner«.

27 C. Josef Lamy GmbH

28 ORNAMIN-Kunststoffwerke W. Zschetzsche GmbH & Co. K

29 DORMA

30 2/9

31 5/6

32 4/4

33 8/9 in der Gruppe der kleinen Unternehmen
4/6 in der Gruppe der großen Unternehmen

34 4/7

35 4/6

»Länderspezifische Strategien wenden wir nur bei Ländern an, die offensichtlich ›anders‹ sind.«

Christiane Fastenau, Marketing Manager, Gira Girsiepen GmbH

»China wird trotz schlechterer Absatzzahlen aus strategischen Gründen aufgebaut.«

Erich Müller, Programm- und Artwork Manager, Braun GmbH

»Wo Potenzial erkannt wird, werden eigene Sales Companies für Service, Marketing und Vertriebsstrukturen aufgebaut, um nicht von Importeuren abhängig zu sein, die schwieriger zu kontrollieren sind. In kleinen Märkten mit Wachstumspotenzial geht man über Importeure.«

Steffen Fleischer Vaillant GmbH

Es wurde im Verlauf der Interviews immer wieder darauf hingewiesen, dass der Außendienst ein wichtiger Impuls- und Informationslieferant über Akzeptanz und Produktzufriedenheit zurück ins Unternehmen ist. Dieses Äquivalent zur Marktforschung scheint im Ausland weniger gut zu funktionieren, da häufig bei kleineren Unternehmen kein eigener Außendienst vorhanden ist und so der Informationsrückfluss fast ausschließlich über den Partner läuft. Auch der direkte Kontakt zum Endkunden ist sehr schwach in den unterschiedlichen Märkten ausgeprägt: Beide Gruppen von Unternehmen betreiben fast keine eigenen Showrooms oder Shops[36], wo ein direkter Kontakt zum Kunden aufgebaut werden kann.

Die Auswahl der präferierten Exportregionen ist in den Unternehmen sehr heterogen. Jedes Unternehmen präferiert hier unterschiedliche Strategien mit eigenen Bewertungskriterien:

Sie beziehen sich zum Beispiel auf die hohe Wertschätzung älterer Menschen in Skandinavien, wo Pflegeeinrichtungen deshalb eher bereit sind, Premium Produkte für Pflegebedürftige anzuschaffen.

Andere werden durch Markteintrittsbarrieren durch zu starke Mitbewerber in bestimmten Märkten behindert. Sprachbarrieren wurden namentlich nur in Frankreich genannt, da die Bevölkerung ungern englische Produktkennzeichnung liest.

Für andere ist eine breite Mittelschicht wichtig, der Grad der Industrialisierung bzw. das Niveau der Lohnkosten. Oder gleiche technische Standards wie Stromstärken, Gasqualitäten, Anschlüsse oder Steckergrößen.

Ein Geschäftsführer aus der Gruppe der kleineren Unternehmen verzichtet nach eigener Aussage auf die Untersuchung der neuen Märkte durch Dritte: das eigene Gefühl und die Intuition seien für ihn die wichtigsten Entscheidungskriterien.

Wachstumsziele sind bei den kleineren Unternehmen die Primärziele. Weitere Ziele sind die Entwicklung jener Märkte mit dem gleichen technischen Standard, die noch nicht beliefert werden, sowie die Festigung bereits bestehender Kontakte.

Große Unternehmen verfolgen ebenfalls Wachstumsziele, sie sind aber bewusst auf der Suche nach Potentialen, um dort Vertriebsgesellschaften zu gründen. Auch wollen sie weniger von Importeuren abhängig werden, da diese schwerer zu kontrollieren seien.

Audi beispielsweise entwickelt neue Märkte »TopDown«. Das bedeutet, dass sie zuerst die Top-Premium Produkte etablieren und dann bei entsprechender Reputation im Markt in die Tiefe gehen.

---

36 Gruppe der kleineren Unternehmen: 1/9
Gruppe der größeren Unternehmen: 2/6

04.01
STATUS QUO DER PRODUKTENTWICKLUNG

Für wen wird entwickelt und wo?

Alle Unternehmen[37] geben an, dass die Produkte direkt für den Weltmarkt entwickelt werden und dadurch in möglichst vielen Märkten und Kulturkreisen grundsätzlich akzeptiert werden können. Die großen Unternehmen[38] geben an, zusätzlich Produkte länderspezifisch zu entwickeln. Die kleineren Unternehmen sind auf den ersten Blick weniger flexibel, nur 1/9 der Unternehmen geben an, spezielle Produkte für bestimmte Märkte im Portfolio zu führen. Allerdings wurde in den Interviews auch deutlich, dass sie Sonderwünschen offen gegenüber stehen und deshalb bereits kleine Auflagen nach Kundenwunsch anfertigen und exportieren können. Hier spiegelt sich das tendenziell defensive und stärker chanchenorientierte Verhalten der kleineren Unternehmen wider, das sich auch in anderen Bereichen der Studie erkennen lässt.

Beispiele dieser länderspezifischen Adaptionen der großen Unternehmen sind z.B. Kältegeräte, die aufgrund von Klimaklassen und Temperaturbedingungen für große Regionen mit ähnlichen Gegebenheiten entwickelt werden. In Russland erfolgt die Weiterverarbeitung von Fleisch noch verstärkt zu Hause, weshalb ein Fleischwolf in Russland sehr guten Absatz findet und speziell gestaltet wurde. Die ästhetischen Präferenzen und Symbole sind in Russland ebenfalls sehr unterschiedlich, weshalb Gira eine eigens für den russischen und osteuropäischen Markt konzipierte Schalterserie mit speziellen Dekoren entwickelt hat.

Audi bietet den A4 und den A6 als Lang-Version in China an, da in der Regel der Besitzer im Fond sitzt und ein Chauffeur den Wagen steuert.

Alle Unternehmen entwickeln ihre Produkte im Heimatmarkt[39]. Allerdings entwickeln zusätzlich fast alle großen Unternehmen auch im Zielmarkt und mit Unterstützung von zielmarktaffinen Agenturen[40]. Bei den kleineren Unternehmen ist dies anders: nur eines der kleineren Unternehmen beauftragt eine Agentur mit globaler Erfahrung. Große Unternehmen hingegen engagieren Agenturen, die in weltweiten Netzwerken tätig sind. Die deutschen Mittelständler in dieser Studie arbeiten gerne mit regionalen bzw. deutschen Agenturen zusammen. Diese Büros sprechen ihre Sprache und besitzen oftmals seit vielen Jahren ein hohes Markenverständnis.

Daraus könnte sich für deutsche Design Dienstleister eine Chance ergeben: wenn sie ihre globalen Kompetenzen ausbauen und mit einem gut funktionierenden internationalen Netzwerk zusammenarbeiten, können sie den Mittelstand noch stärker bei seinem Expansionskurs und der Produktentwicklung unterstützen.

37 15/15

38 5/6

39 15/15

40 4/6

04.02
STATUS QUO DER PRODUKTGESTALTUNG

Sind globale Aktivitäten eine Herausforderung für eine einheitliche Designsprache?

Bei zunehmenden globalen Aktivitäten sehen wir in der Konsistenz der Designsprache eine Herausforderung, da verschiedene Märkte womöglich unterschiedlichen ästhetischen Präferenzen folgen. Aus dieser Situation entstehen schnell Gründe und Argumente, um Produkte neu zu gestalten. Diese wiederum entsprechen möglicherweise nicht mehr der vorhandenen, etablierten Designsprache.

Eine einheitliche Designsprache[41] unterstützt die Wiedererkennung von Marke, Produktfunktionen und von Produktgruppen. Gemeinsam mit der Gestaltung der Marke[42] und ihren Zeichen ist sie übergreifend für einen nachhaltigen Markenwert und zukünftigen Absatz verantwortlich.

Der Status Quo sieht wie folgt aus: die großen Unternehmen verfügen über eine einheitliche Designsprache[43]. Bei den kleineren Unternehmen gaben nur sechs von neun Unternehmen an, über eine einheitliche Designsprache zu verfügen. In den Interviews wurde erkennbar, dass sich gerade große Unternehmen in den letzten Jahren eher »zurück besinnen«; sie investieren wieder verstärkt in eine einheitliche und strategische Produktsprache, allerdings auf globalem Niveau.

Bei der Entwicklung und Formulierung der Designsprache berücksichtigen vier von sechs großen Unternehmen die Exportmärkte und haben Regeln und Vorlagen für sie entwickelt. Die kleineren Unternehmen tun dies praktisch überhaupt nicht.[44] Auch an den weiteren Aussagen im Verlauf der Interviews erkennt man bei den kleineren Unternehmen tendenziell eine geringe Offenheit den anderen Märkten gegenüber. Diese Themen werden zum Teil mit den Begründungen ausgeblendet, dass man die Marke nicht verwässern möchte und die Endkunden sich ja bewusst für die Produkte »Made in Germany« entscheiden. Große Unternehmen nutzen hier einen aufgeklärten Ansatz und bestätigen, dass sie Adaptionen durchführen, die aber nicht zu einer veränderten Aussage führen würden.

HEWI gibt an, dass die Designsprache auch auf architektonische und soziokulutrelle Veränderungen reagieren muss.[45]

Die eigentlichen Designleistungen beziehen die Unternehmen aus verschiedenen Quellen. Meistens ist es ein Mix aus eigenen Design-Entwicklungen und der Beauftragung von Agenturen. Die großen Unternehmen entwickeln und gestalten tendenziell mehr Produkte In-House[46] und kleinere Unternehmen beauftragen eher Agenturen[47]. Erfolgreiche und designaffine Unternehmen wie Dornbracht und LAMY beschäftigen beispielsweise keine eigenen Designer, sondern haben sich auf das Designmanagement mit externen Dienstleistern spezialisiert.

Ein Zusammenhang zwischen hoher Designkompetenz und einer eigenen Designabteilung ist also nicht zwangsläufig gegeben.

Nahezu alle Unternehmen bestätigen, dass »Developed in Germany« genauso wie »Made in Germany« international weiterhin eine hohe Reputation genießt.[48] Große Unternehmen produzieren auch im Ausland, was die kleineren Unternehmen unter 1.500 Mitarbeitern selten tun. Sie bauen aber durchaus Dependancen für den Vertrieb auf, das wiederum hängt offensichtlich mit der Größe zusammen.

---

41 Auch design language, design vocabulary oder design DNA genannt

42 Brand Identity (BI) oder Corporate Identity (CI) wenn das Unternehmen nur eine Marke nutzt.

43 5/6

44 1/9

45 Zitat Jörg Müller, HEWI

46 Große Unternehmen 5/6 InHouse und zusätzlich 4/6 durch Dienstleister

47 Bei den SME 5/9 InHouse und 6/8 durch Agenturen

48 8/8 SME und 5/6 große Unternehmen

»Strategien in Europa ähneln sich, da kulturelle Unterschiede und Anforderungen gering sind und Geschmäcker nahe bei einander liegen.«

Meike Noster, Geschäftsführerin, Deck5

Durch die Produktion im Ausland gewinnen die Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit an interkultureller Kompetenz, was dem Unternehmen auch bei der Produktentwicklung und der Innovationskraft zugute kommen kann.

Die befragten Agenturen zeichnen ein ähnliches Bild bezüglich der Designsprache: nur gut die Hälfte der Unternehmen besitzt nach Aussagen der Agenturexperten überhaupt eine solche Definition. Bei ihrem Briefing würden sie aber stets auf Besonderheiten der Exportmärkte aufmerksam gemacht, um diese zu berücksichtigen.

Die Agenturen gaben an, Nutzer- und Gewohnheitsanalysen sowie Farb- und Musterpräferenzen abzufragen. Ebenfalls Usertests mit Prototypen seien hin und wieder möglich.

Zusätzlich gab es ein interessantes Statement zur Fertigung im Ausland von der Agentur Huge-Design aus Kalifornien[49]: Die Qualität der Zulieferer sei nicht so problematisch, da zum Beispiel auch chinesische Lieferanten untereinander im Wettbewerb stehen und sich um lukrative und hochwertige Aufträge bemühen. Viel entscheidender sei die »Travel/Language Barrier«, aufwändige Absprachen, der Wechsel der Ansprechpartner und damit ein geringes Projekt-Wissen auf Seiten der Zulieferer.

49 Diese Agentur konnte leider aufgrund ihres Standorts in den USA nicht ausgewertet werden

04.03
STATUS QUO DER KOMMUNIKATION

Untersuchen die Unternehmen ihre Zielmärkte bezüglich der Kommunikation?

Einige bekannte Beispiele weisen darauf hin, dass vor allem in der Kommunikation international viele Fehler entstanden sind. Der Fahrzeugname des Mitsubishi »Pajero« ist in der spanischen Übersetzung ein Schimpfwort oder das Akronym MR2 des mittlerweile nicht mehr gebauten Sportwagens von Toyota hört sich in der französischen Aussprache an wie »merde«. Deshalb interessiert uns hier, wie weit diese Thematik in den Unternehmen beachtet wird.

Die Gruppe der kleineren Unternehmen investiert wenig Energie in die Untersuchung von Mediennutzung[50], Sehgewohnheiten[51], regionalen Vorlieben[52], kulturellen Merkmalen[53] oder moralischem Empfinden[54]. Letzteres wurde damit begründet, dass ihre Produkte oder deren Kommunikation kaum moralisch bedenkliche Inhalte transportieren. In den Interviews war zu erkennen, dass hier zwar wenig gezielt untersucht wird, sie aber dennoch über Informationen verfügen, die sie aus verschiedenen Quellen beziehen. Dies sind zum Beispiel eigene Besuche im Markt, Informationen von Partnern oder von befreundeten Unternehmen.

Somit gaben auch 9 von 12 Unternehmen an, dass sie den Sprachgebrauch, Sehgewohnheiten und moralische Akzeptanz in ihrer Kommunikation berücksichtigen, obwohl sie ihn selten aktiv untersuchen.

Die Mediennutzung im Zielland wird von der Hälfte der gesamten Unternehmen[55] untersucht; mit einem leichten Schwerpunkt auf den großen Unternehmen.

Das Vorgehen der Unternehmen ist hier sehr heterogen: Braun beispielsweise untersucht selbst oder durch Dritte die oben aufgeführten Aspekte zuzüglich der Marktgröße und der finanziellen Mittel der Bewohner. Im nächsten Schritt wird die internationale Lead Agentur, in diesem Fall BBDO, mit der Kommunikation beauftragt.

Einige Unternehmen lassen die Kommunikation durch die Vertriebsgesellschaften prüfen und dann lokal umsetzen.

Die kleineren Unternehmen nutzen im Vergleich zu den großen Unternehmen weniger Marken und bei 8 von 9 kleineren Unternehmen sind auch die Marke und das Unternehmen identisch. Alle befragten kleineren Unternehmen nutzen, wenn sie weitere Marken nutzen, das gesamte Markenportfolio in allen Märkten. Die Hälfte der großen Unternehmen[56] strukturiert das Markenportfolio je Markt unterschiedlich und besitzt auch Marken, die nur in einzelnen Märkten genutzt werden. Sie gaben an, dass die Erkennbarkeit als deutsche Marke international ein Wettbewerbsvorteil sei[57].

> *»Die Marke muß authentisch sein und kann nicht einfach länderspezifisch verändert werden. Deutsche Design Tugenden werden vom Markt verlangt.« Thomas Richter, Leitung Business Development, DORNBRACHT*

Die großen Unternehmen diversifizieren demnach ihr Produkt- und Markenangebot stärker und kommunizieren auch lokal angepasst. Sie begründen dies fast ausschließlich damit, dass es sich hierbei um bereits etablierte und reputationsstarke Marken handelt, die in der Firmengeschichte durch Zukäufe hinzugekommen sind.

---

50 Gruppe der kleinere Unternehmen: 3/9
Gruppe der größeren Unternehmen: 4/6

51 2/8

52 2/8

53 2/8

54 1/8

55 7/13

56 n=6

57 11/12

»Kleine Unternehmen haben es in neuen Märkten leichter, wegen schnelleren Entscheidungsstrukturen. Neue Märkte werden daher meist durch kleinere Unternehmen erschlossen.«

Michael Lanz, Geschäftsführer, designaffairs

Alle Unternehmen gaben an, dass die Webseite des Unternehmens international das wichtigste Kommunikationsmedium des Unternehmens ist[58]. Direkt gefolgt von (Produkt) Broschüren[59] und klassischen Print Kampagnen[60]. Ein kleineres Unternehmen berichtet, dass Produktvideos im Internet und am POS den Absatz international spürbar verbessert haben.

Die Fragen zur POS Gestaltung wurden sehr zurückhaltend von nur 9 Unternehmen beantwortet und hiervon sahen auch nur 7 Unternehmen einen internationalen Gestaltungsbedarf. Gerade an diesem wichtigen Touchpoint zum Endkunden nehmen die Unternehmen keinen Einfluss auf die Prozesse.

Das Corporate Identity[61] wird bei den großen Unternehmen als sehr wichtig angesehen. Alle großen Unternehmen verfügen über eine umfangreiche CI/BI und haben sie in nahezu allen Bereichen ausformuliert[62].

»Unserer Erfahrung nach hat eine konsequente CI großen Einfluss auf den Erfolg einer Marke. Seitdem wir unsere CI umsetzen (Beginn 1990er Jahre) hat sich unser Markenimage, dank Konsequenter Maßnahmen im Produkt, im Handel und in der Kommunikation sowie die verbindende Aktion unseres stringenten Corporate Identity, Corporate Design und Corporate Architecture Ansatzes, sehr positiv entwickelt. Dadurch haben wir unsere Preisposition im Premiumsegment wesentlich gestärkt.«

Orazio Costadura, Leiter Marken- und Kundenstrategie, Audi AG

Bei den kleineren Unternehmen wird die CI/BI auch als wichtig angesehen[63], hier gibt es aber noch zwei Unternehmen, die keine CI/BI definiert haben. Die Komplexität der CI wurde als weniger umfangreich als bei den großen Unternehmen angegeben[64].

»Man benötigt Integrität der Partner, um CI Maßnahmen durchzusetzen, da bei dieser Größe nicht alles kontrolliert werden kann.« *Jürgen Felke, Export Manager, Columbus-Clean*

Von dreizehn Unternehmen sehen acht[65] Unternehmen die Notwendigkeit gewisse »Freiheiten« in die CI zu integrieren, um sie entsprechend den Markt Bedürfnissen anpassen zu können.

»Die CI darf nicht zu eng sein, da sonst Langeweile entsteht, man muss ein gesundes Maß finden«.

Ralf Putsch, Geschäftsführer KNIPEX-Werk C. Gustav Putsch KG

Dieses Zitat drückt sehr anschaulich aus, was bei den kleineren Unternehmen immer wieder in den Interviews erkennbar wurde: einerseits eine hohe Bereitschaft zu Veränderung und Innovation und andererseits eine gewisse Resistenz gegen langfristigere Planung und strategischere Entscheidungen.

58 14/14

59 13/14

60 12/14

61 CI oder Brand Identity (BI) bei mehreren Marken

62 Print, Audio/Video, Point of Sale, Architektur, Digital/Web

63 7/9

64 Auf einer Skala von 1 bis 4 (1 wenig, 4 hoch):
Gruppe der kleineren Unternehmen 3,1
Gruppe der größeren Unternehmen 3,6
n=14

65 8/13

04.04
AUS SICHT DER UNTERNEHMEN

Wie sehen sie den Erfolg ihres Unternehmens?

Die befragten Unternehmen bewerten ihren eigenen Unternehmenserfolg als hoch. Bei den großen Unternehmen noch etwas positiver als bei den kleineren Unternehmen[66]. Fast alle Unternehmen geben an, die Exportstrategie regelmäßig zu überprüfen, und sie versuchen auch ihre Produktpalette entsprechend anzupassen. In den Interviews wurde anhand der Kritik an der oftmals schwierigen Zusammenarbeit mit den regionalen Partnern deutlich, dass die Unternehmen in den Märkten außerhalb ihres Heimatmarktes Schwierigkeiten haben, verlässliche Informationen zu erhalten.

»Wir wissen, welche Produkte warum erfolgreich sind, aber warum sie teilweise nicht erfolgreich sind und welche Wettbewerbs-Produkte dafür erfolgreich sind, das ist eher nebulös.«

Marco Achenbach, Leiter PM/E,
C. Josef Lamy GmbH

Die Hälfte der Unternehmen gab an, dass sie bereits misslungene Exportversuche erlebt haben[67]. Die genannten Erkenntnisse daraus sind zum Beispiel: zukünftig eine bessere Kommunikation mit den Kunden aufzubauen oder sich bewusst zu sein, dass sich Märkte auch wieder verändern und so in 5 bis 10 Jahren wieder angegangen werden können. Auch gab ein Unternehmen an, dass es aus dem Scheitern enormes Wissen für andere Märkte aufbauen konnte und sie mittlerweile eine Kernkompetenz ihres Unternehmens darin sehen.

»Es kommt ja immer darauf an, welches Ziel Sie verfolgen. Wenn Sie in jedem Land die Nummer eins sein wollen, dann ist das ein Ziel, das wir nicht realisieren können. Dafür sind die kulturellen Unterschiede zu groß und der Geschmack der Kunden zu unterschiedlich, als dass unsere Produkte in jedem Land die begehrtesten sein könnten. Aber wir sind fest überzeugt, dass es in jedem Land eine Klientel gibt, die sagt ›die Produkte von LAMY finde ich schön und sind es mir wert‹. Sie müssen halt den Partner finden, der bereit ist - und fähig - das was möglich ist auch zu erreichen.

Marco Achenbach, Leiter PM/E,
C. Josef Lamy GmbH

Die großen Unternehmen messen der Bedeutung von Design in der Exportstrategie eine etwas größere Rolle zu als die kleineren Unternehmen[68]. Dies kann an den spezifischen Geschäftsfeldern liegen oder an der höheren Designaffinität generell. Es lässt sich aus den Interviews erkennen, dass die Unternehmen mit einer klaren Designstrategie auch eine aufgeklärte und realistische Exportstrategie verfolgen.

»Design ist eine wesentliche Zugangsvorrausetzung zur erfolgreichen Produkteinführung in Exportmärkten. Es spielt bei vergleichbarer Funktionalität eine wichtige Rolle.«

Robert Sachon,
Chefdesigner Marke Bosch, BSH

66 Auf einer Skala von 1 bis 4 (1 wenig, 4 hoch):
Gruppe der kleineren Unternehmen 3,0
Gruppe der größeren Unternehmen 3,7
n=14

67 7/15

68 Auf einer Skala von 1 bis 4 (1 wenig, 4 hoch):
Gruppe der kleineren Unternehmen 2,75
Gruppe der größeren Unternehmen 3,0
n=13

»Neben der Technik ist Design Kaufgrund Nummer 1. Mit unserem Design können wir uns von der Konkurrenz absetzen und weiter unsere Marke schärfen.«

Orazio Costadura, Leiter Marken- und Kundenstrategie, Audi AG

»Design Auszeichnungen sind weltweit ein starkes Kaufargument.« *Hans-Jörg Müller, Leiter Marketing und Innovationsmanagement, HEWI – Heinrich Wilke GmbH*

»Das Design ist existentiell. Grundsätzlich ist es so: die Marke LAMY besteht aus den Produkten. Nichts anderes kreiert die Marke als die Produkte und die haben ein ganz spezifisches Design und das ist der Erfolgsfaktor. Neben der Qualität/Made in Germany und der Innovation, die in jedem einzelnen Produkt steckt.«
Marco Achenbach, Leiter PM/E, C. Josef Lamy GmbH

Auf die Frage, ob die Kosten für die Entwicklung von exportfähigen Produkten höher ausfallen, als die Entwicklung für Produkte, die nicht exportiert werden, wurde nur sehr zurückhaltend geantwortet. Nur 7 von 15 beantworteten diese Fragen überhaupt und davon stimmen nur 3 der Frage zu. Deshalb ist davon auszugehen, dass die Kosten an diesem Punkt in diesen Unternehmensgrößen wenig relevant sind.

»Wir greifen länderspezifische Produkttypen und Installationsgewohnheiten auf, damit die Produkte akzeptiert und verbaubar sind. Aber in der optischen / visuellen Wahrnehmung wird es immer vom Kern her als Dornbracht Armatur erkennbar sein und wir werden sicherlich kein Design und auch keine Radien verändern, weil das Markenbestandteil ist.«
Thomas Richter, Leitung Business Development, DORNBRACHT

Alle Unternehmen gaben an, dass sie den Export weiter ausweiten möchten.[69] Bei 5 von 12 Unternehmen gibt es Überlegungen neue Produkte speziell für den Export zu entwickeln.

Auf die Frage der Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen bezogen auf die Exportaktivitäten, wurden hauptsächlich die Partner genannt. Die Produkte oder deren Eigenschaften selbst wurden nicht in Frage gestellt. Dies mag sicherlich daran liegen, dass die Unternehmen ja bereits entschieden haben, dass der Markt für die Produkte und für ihre Exportstrategie passend ist. Diese Entscheidung wird aber vor allem bei den kleineren Unternehmen nur durch geringe Recherchen, eigenes »Bauchgefühl« und das Feedback der Partner gestützt. Tritt der Erfolg nicht wie erwartet ein, so sind im Umkehrschluss die Partner dafür verantwortlich, da sie nicht ausreichend Informationen zur Verfügung gestellt haben.

69 14/14

05.01

ZUSAMMENFASSUNG

Welche Rolle spielt das Design bei der Produkt- und Service-Entwicklung für internationale Märkte?

Die Hypothese, dass die Produkt- und Servicedesigner unzureichend und zu spät mit wichtigen Informationen über die Märkte und Kulturen beliefert werden, sehen wir in vielen Fällen bestätigt. Verstärkt betrifft dies die kleineren Unternehmen, da die Informationen, wenn sie vorhanden sind, oft nicht systematisch erhoben und dokumentiert werden (»Bauchgefühl«). Bei den kleineren Unternehmen ist auch eine erkennbare Zurückhaltung gegenüber neuen Märkten und den damit verbundenen Risiken zu erkennen. Sie nutzen sich bietende Chancen und übertragen häufig das Risiko auf die Partner. Zusätzlich erwarten sie von dem Partner Informationen über kulturelle Eigenschaften und die Struktur des Marktes. Generell sind Themen wie ästhetische Präferenzen und Nutzungsunterschiede in verschiedenen Kulturkreisen in den Unternehmen nicht sehr ausgeprägt.

Einige der kleineren Unternehmen haben einen Weg gefunden, wie sie mit der Vielfalt, den verschiedenen Kulturen und dem Informationsdefizit umgehen:

1. Sie polarisieren nicht in der Gestaltung und Funktion. Sie nutzen eine sehr reduzierte Gestaltung mit möglichst »universalem Nutzen« und fokussieren auf die Funktion.[70]

2. Sie verfügen über eine hohe Produktvielfalt und nutzen hier einen systematischen Ansatz der Variation und Kombinierbarkeit. Sie erschaffen generell ein komplexes System an Produkten, nicht aber spezielle Produkte für einzelne Märkte oder Kulturen.

3. Sie probieren es aus. Da sie die Märkte oft nicht strategisch entwickeln, passen sie das bestehende Produktportfolio je nach Absatzentwicklung dem Markt an. Das Risiko trägt hier häufig der Partner, mit dem Nachteil der Abhängigkeit und dem Informationsdefizit auf Unternehmenseite.

4. Sie sind innovativ und verfügen nahezu alle über einen funktionalen Vorteil gegenüber Konkurrenzprodukten oder zusätzliche Expertise in Form von Dienstleistungen. Gepaart mit hoher Qualität »Made in Germany« werden sie dadurch attraktiv in vielen Märkten.

Wir bemerken einen ersten Hinweis auf einen möglichen Zusammenhang zwischen der Export- und der Designstrategie eines Unternehmens. Die drei Unternehmen in dieser qualitativen Befragung, die kein Designmanagement nutzen, sehen ebenfalls kulturelle Unterschiede als nicht relevant an, sie haben keine Grund- bzw. Leitsätze für den Export formuliert und sind in der Gesamtbetrachtung weniger offen.

Bei den großen Unternehmen werden Informationen durch umfangreiche Tests und Recherchen erhoben. Allerdings erreichen sie auch hier oftmals nicht die Gestalter der Produkte. Generell erkennt man in den vorliegenden Interviews eine deutlich höhere Offenheit bei größeren Unternehmen gegenüber neuen Märkten und fremden Kulturen als bei den kleineren Unternehmen. Die großen Unternehmen managen ihr Design zudem professioneller. Einige nutzen bewusst kulturelle und marktspezifische Unterschiede im Schulterschluss mit den Designern, um Produkte zielmarktadäquat zu gestalten bzw. zu adaptieren. Hauptsächlich geschieht dies auf kommunikativer Ebene durch zielmarktaffine Agenturen, während die Produkte möglichst universell einsetzbar sein sollen. In vielen Statements der Befragten wurde deutlich, dass oftmals die Designer selbst große Teile der kulturellen Recherche am Schreibtisch übernehmen und so fehlende Informationen teilweise versuchen zu kompensieren. Da dieses Äquivalent offenbar bei einigen Unternehmen funktioniert, der Erfolg der Unternehmen in dieser Befragung spricht zumindest dafür, gilt es zu überlegen, wie und mit welchen Methoden sich die Designer diese Informationen zukünftig beschaffen können.

70 Hier insbesondere die Unternehmen: Gira, HEWI, DORNBRACH oder LAMY.

»Funktionierende strategische Partnerschaften sind für uns eine der größten Herausforderungen.«

Natalie Dobler, Bereichsleiterin,
ORNAMIN-Kunststoffwerke W. Zschetzsche GmbH & Co. KG

Um proaktiv neue Märkte zu entwickeln und zu finden, sollten die kleineren Unternehmen verstärkt eigene Mechanismen und Methoden entwickeln, die den Markt unabhängig untersuchen und dem Design und der Produktentwicklung frühzeitig Informationen liefern können. Denn diese offene Vorgehensweise der großen Unternehmen ermöglicht es letztlich den größeren Unternehmen, sich permanent und strategisch zu entwickeln.

Die großen Unternehmen profitieren insgesamt von ihrer Größe, da sie ihre Skalierungseffekte durch die großen Stückzahlen nutzen. Diese Effekte ermöglichen es den großen Unternehmen, die Kosten für Marktforschung, Recherchen, aber auch in Designleistungen zu investieren und so das Potential der Märkte auszuschöpfen.

Die kleineren Unternehmen profitieren, zumindest in ihrem Heimatmarkt, von dem engen Kontakt zu den Endkunden. Ein sicherlich nicht unwichtiger Aspekt bezogen auf die Produktentwicklung, Optimierung oder sogar für Innovationen. Dieser Kontakt wird mit zunehmenden Exportaktivitäten über die Partner immer schwieriger und wurde bei nahezu allen Unternehmen der kleineren Gruppe als Herausforderung angesprochen.

Die kleinen Unternehmen mit hoher Design Kompetenz schaffen es auch global ein konsistentes Bild der Marke und eine einheitliche Produktsprache zu etablieren. Hier tun sich die großen Unternehmen schwerer, da die Komplexität und Vielfalt der Produkte, Marken und der belieferten Märkte nicht unerheblich ist.

In beiden Unternehmensgrößen lässt sich erkennen, dass die Unternehmen mit einer klaren Designstrategie auch eine aufgeklärte und realistische Exportstrategie verfolgen.

Und auch die kleineren Unternehmen, die Design strategisch einsetzen, schaffen es trotz ihrer geringeren Größe[71] ihre Produkte global in immer mehr Märkten erfolgreich zu positionieren.

Im nächsten Schritt werden wir versuchen, Rückschlüsse der globalen Aktivitäten auf die Explorations- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu ziehen.

71 und den damit fehlenden Skalierungseffekten

BIBLIOGRAFIE

Digitale Quellen im Internet:

Dienstleistungsangebot zur Ausbildung der im Unternehmen beschäftigen Designer, http://www.growdesignmanagement.com/ Zuletzt aufgerufen am 07. Januar 2013

Statistische Werte zu Designpreisen, http://www.red-dot.org, Zuletzt aufgerufen am 07. Januar 2013

Statistische Werte zu Designpreisen, http://www. ifdesign.de, zuletzt aufgerufen am 07. Januar 2013

Statistische Werte zu Designpreisen, http://www.g-mark.com, zuletzt aufgerufen am 07. Januar 2013

Statistische Werte zur Außenhandels Bilanz Deutschlands, http://wto.org, zuletzt aufgerufen am 07. Januar 2013

Statistische Werte zur Außenhandels Bilanz Deutschlands, http://destatis.de, zuletzt aufgerufen am 07. Januar 2013

Mittelstands Definition des Instituts für Mittelstand, Bonn, http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89, Zuletzt aufgerufen am 07. Januar 2013

Euopäische Union, Commission Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422), 2003, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:en:HTML, zuletzt aufgerufen am 07. Januar 2013

Wolf, Brigitte, Design und Innovation in KMUs, Bergische Universität Wuppertal, 2009, https://www.fbfbuw.uni-wuppertal.de:44312/fileadmin/data/Dateien_zum_Download/design_innovation.pdf, zuletzt aufgerufen am 07. Januar 2013

Literatur:

Kupetz, Andrej, Die Schönheit des Mehrwerts, Frankfurt, Rat für Formgebung, 2010

Holt, Douglas; Cameron, Douglas; Cultural Strategy, NewYork, Oxford University Press, 2010

Kootstra, Gert, The incorporation of design management in today's business practices, Rotterdam, Centre for Brand, Reputation and Design Management, 2009

ANHANG

Folgender Interviewleitfanden lag den Interviews zu Grunde und wurde von den Interviewern abgefragt:

UNTERNEHMEN (A1_1)

Wie heißt das Unternehmen in seiner offiziellen Bezeichnung?

Wo ist der Sitz der Konzernzentrale?

Wie ist das Unternehmen gegliedert?

Welche Unternehmensform hat das Unternehmen und etwaige Tochterunternehmen?

An welchen Standorten ist das Unternehmen präsent?

Wie sind die jeweiligen Standorte und Hierarchien organisiert?

TÄTIGKEITSFELDER (A1_2)

In welchen Bereichen ist das Unternehmen aktiv?

Handelt es sich bei den Kunden eher um Endkonsumenten oder um Unternehmen?

Ist das Unternehmen eher dienstleistungs- oder produktorientiert?

UMSATZ (A1_3)

Wie hoch ist der Umsatz des Unternehmens?

Wie hat sich der Umsatz in den letzten zehn Jahren entwickelt?

Wieviel davon wurde im Ausland erwirtschaftet?

Was sind die umsatzstärksten Sparten?

MITARBEITER (A1_4)

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen?

Wie verteilen sich die Mitarbeiter über die jeweiligen Standorte und Abteilungen?

HISTORIE (A1_5)

Wann wurde das Unternehmen gegründet?

Wie hat es sich seit seiner Gründung entwickelt?

In welche Länder wurde als erstes exportiert?

DESIGNKULTUR (A1_6)

Gibt es eine Designkultur im Unternehmen?

Wie konsistent ist die Gestaltung der Produkte?

Seit wann beschäftigt sich das Unternehmen mit dem Thema Design?

DESIGNPROZESS (A1_7)

Gibt es eine interne Design-Abteilung?

Wenn ja, wieviele Mitarbeiter umfasst Sie und in welchen Bereichen sind die Mitarbeiter tätig (ID, KD, ...)?

Werden externe Agenturen beauftragt, falls ja, welche?

HISTORIE (A2_1)

Wie und wo ist das Unternehmen entstanden?

Welche ursprüngliche Spezialisierung hatte das Unternehmen?

Was waren besonders wichtige Entwicklungen (Meilensteine) in der Historie?

Gab es wichtige Übernahmen oder Zukäufe im Unternehmen durch/von anderen Unternehmen?

Was war und wie hieß das erste Produkt des Unternehmens?

Historische Anzeigen / Werbung?

KOMMUNIKATION (A2_2)

Welche klassischen Kommunikationsmedien setzt das Unternehmen ein?

Welche sozialen Medien nutzt das Unternehmen aktiv? (z.B. Facebook, Twitter, YouTube,…)

MARKE (A2_3)

Welche Marken gehören noch zum Unternehmen und welchen Schwerpunkt haben Sie ?

Wurden zugekaufte Marken weiterentwickelt oder fallen gelassen?

Wie sind die Marken gestaltet?

Welche Markenstrategie verfolgt das Unternehmen?

PRODUKT PORTFOLIO (A2_4)

In welchen Produktkategorien/Segementen arbeitet das Unternehnem?

Welche Produkte werden in der jeweiligen Kategorie angeboten?

Wodurch unterscheiden sich diese Produkte voneinander?

Wie ist die Nomenklatur (Bennenung) der Produkte?

KUNDEN (A2_5)

In welche Kundensegmente (Sinus oder Sigma) lassen sich die potentiellen Kunden einordnen?

Konzentriert sich das Unternehmen auf besondere Käuferschichten?

Besitzen diese Kunden besondere Eigenschaften?

Wie lassen sich die Kunden beschreiben und visuell darstellen (Moodchart)?

EXPORTMOTIVE (B1_1)

Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit dem Export ?

Gibt es dadurch weitere positive oder negative Effekte im Unternehmen?

Welche Ziele werden kurzfristig und welche langfristig verfolgt ?

EXPORTSTRATEGIE (B1_2)

Wie ist die Exportstrategie des Unternehmens definiert ?

Wurden Grund- bzw. Leitsätze bzgl. der Exportstrategie formuliert ?

Kommt eine länderübergreifende Exportstrategie zum Einsatz oder wird diese länderspezifisch angepasst bzw. entwickelt ?

Wie wird die Erweiterung des Exports strategisch betrieben?

Wurden Exportregionen definiert?

Falls ja, wie sehen diese aus und wie unterscheiden diese sich?

WAHL DER EXPORTLÄNDER (B2_1)

In welche Länder wird exportiert?

Aus welchen Gründen exportiert das Unternehmen in diese Länder?

Gibt es Länder, in die das Unternehmen gezielt nicht exportiert?

Fand eine Analyse des jeweiligen Landes statt?

Wenn ja, welche Recherche- und Analysemethoden wurden verwendet?

Wurden unterschiedliche Methoden für die jeweiligen Länder verwendet?

DESIGN (B2_2)

Spielen die ästhetischen und funktionalen Präferenzen des neuen Zielmarktes eine Rolle und werden Sie im Vorfeld untersucht?

Werden die Designer bzw. der Leiter der Designabteilung bei der Exploration neuer Märkte hinzugezogen?

PRODUKTPORTFOLIO IN DEN ZIELLÄNDERN (B2_3)

Welche Produkte werden in den verschiedenen Märkten/Ländern angeboten?

Gibt es Unterschiede im Produktangebot zwischen den Ländern und dem Heimatmarkt?

Nach welchen Kriterien wird das Produktportfolio der Zielländer zusammengestellt?

Wer entscheidet über das Produktportfolio?

Preisgestaltung (B2_4)

Werden die Preise global oder regional definiert?

Wie erfolgt die Preisgestaltung in dem jeweiligen Land?

FORM DES EXPORTS (B2_5)

Wie ist der Export strukturiert? Erfolgt er direkt (Unternehmen ist Exporteur) oder indirekt (Export über Händler)?

VERTRIEBSWEGE (B2_6)

Wie gelangen die Produkte zu den Kunden?

Welche Vertriebswege werden in den Zielländern verwendet (Messen, Großhändler, eigener Außendienst, eigene Shops, Showrooms, etc.)?

Werden die Vertriebswege länderspezifisch gestaltet?

Wie erfolgt die Auswahl des geeigneten Vertriebs?

KOOPERATION (B2_7)

Kooperiert das Unternehmen beim Export mit anderen Unternehmen?

Welche Partner sind das?

Wie sehen die Kooperationen konkret aus, werden z.B. Vertriebswege geteilt, Produktportfolios vereint?

RECHERCHE IM ZIELLAND (B3_1)

Werden Benutzer- und Marktanalysen in den Zielländern durchgeführt?

Welchen Methoden werden dafür verwendet?

Wer führt diese Analysen durch?

Woher kommen Impulse für neue Produkte und Produktanpassungen?

GLOBAL ODER LOKAL (B3_2)

Wird ein Produkt für den Weltmarkt entwickelt oder werden für unterschiedliche Regionen unterschiedliche Produkte entwickelt?

Werden die Produkte alle im Heimatland entwickelt oder gibt es weltweit Entwicklungsstandorte?

Inwiefern werden dabei gezielt zielmarktafine Agenturen mit dem Design beauftragt?

Welche Kriterien halten Sie bei der Auswahl dieser Partner für wichtig?

DESIGN LANGUAGE (B3_3)

Gibt es eine einheitliche Designsprache für die Produkte?

Inwieweit berücksichtigt diese die Exportländer?

Wenn lokale Produkte entwickelt werden, erfolgt eine Anpassung der Designsprache oder werden sogar eigene Gestaltungsrichtungen für die jeweilige Region entwickelt?

KONZEPTION UND DESIGN (B3_4)

Wird das Produktdesign intern oder durch eine Agentur entwickelt?

Werden Bedürfnisse der Kunden in den Zielländern bei Konzeption und Design berücksichtigt?

Wie werden sie berücksichtigt?

Werden während der Produktentwicklung Usertests durchgeführt?

Auch in den Exportmärkten?

Ist der Faktor „developed in Germany" oder „designed in germany" bei der Produktkonzeption und -gestaltung von Bedeutung?

FERTIGUNG (B3_5)

Werden die Produkte intern oder extern gefertigt?

Gibt es ausländische Fertigungsstätten bzw. Zulieferer?

Werden die Produkte zentral oder jeweils vor Ort hergestellt?

Wie erfolgt die Qualitätskontrolle der im Ausland gefertigten Produkte?

Ist der Faktor „made in Germany" bei der Produktqualität von Bedeutung?

RECHERCHE (B4_1)

Fand im Vorfeld eine Analyse der Mediennutzung im Zielland statt?

Falls ja, was waren die Ergebnisse dieser Analysen?

Werden die Sehgewohnheiten, die regionalen Vorlieben, die kulturellen Merkmale und das moralische Empfinden der Exportländer erfasst?

BRANDING (B4_2)

Sind das Unternehmen und die Marke identisch?

Tritt das Unternehmen mit einem weltweit einheitlichem Markenrepertoire auf?

Gibt es Marken die nur regional verwendet werden?

Falls ja, warum?

Ist die Erkennbarkeit als deutsche Marke von Vorteil?

Ist die Marke in Ihren Augen einzigartig positioniert (USP) und warum?

CORPORATE DESIGN (B4_3)

Gibt es ein Corporate Design im Unternehmen?

Welchen Umfang hat es (Printmedien, audiovisuelle Medien, virtuelle Medien, point-of-sail, ...)?

Wie konsequent wird es umgesetzt?

In welcher Form ist es für die Mitarbeiter

zugänglich?

Wurden bei der Entwicklung des Corporate Designs Erfordernisse der Exportmärkte berücksichtigt?

Wieviel Freiraum wird bei der Umsetzung in den jeweiligen Zielländern eingeräumt (z.B. bei Website und Werbung)?

UMSETZUNG (B4_4)

Wird die Entwicklung und Gestaltung der Kommunikation intern oder extern umgesetzt?

Erfolgt die Umsetzung vollständig im Heimatmarkt oder in den jeweiligen Ländern?

KOMMUNIKATIONSMITTEL (B4_5)

Welche Kommunikationsmittel werden genutzt (TV-Werbung, Print-Werbung, Kataloge, etc.)?

Werden Sprachgebrauch, Sehgewohnheiten und moralische Akzeptanz der jeweiligen Länder bei der Ausgestaltung besonders berücksichtigt?

Was ist das ungewöhnlichste Kommunikatsionsmittel aus einem fremden Markt das Ihnen einfällt?

Erfolgen regionenspezifische Anpassungen der Point-of-Sales, der Messestände oder der Showrooms?

Gibt es eine globale Website oder individuelle für jedes Land?

ERFOLG DER EXPORTSTRATEGIE (B5_1)

Wie bewertet das Unternehmen den Erfolg des Exports?

Wurden Ziele erreicht oder werden sie in absehbarer Zeit erreicht werden?

Inwieweit erfolgte in der Vergangenheit ein Controlling der Exportstrategie?

In welche Länder ist der Export besonders lukrativ und warum ist das so?

Als wie herausfordernd werden kulturelle Unterschiede (Gebräuche, Gewohnheiten, Religion) wahrgenommen?

Gibt es eventuell misslungene Exportversuche?

Hat das Unternehmen sich aus manchen Ländern im Exportgeschäft zurückgezogen?

Welche Erkenntnisse hat es dabei gewonnen?

DESIGN IN DER EXPORTSTRATEGIE (B5_2)

Als wie wichtig beurteilen sie die Rolle des Design (Produkt/Kommunikation) innerhalb der Exportstrategie?

Schätzen Sie den Aufwand (Zeit/Kosten) für die Gestaltung von exportfähigen Produkte höher ein?

Erinnnern Sie sich an Produkte, die erst nach einer funktionalen/formalen oder kommunikativen Anpassung in einem Exportmarkt erfolgreich waren?

Gab es Ideen aus Exportmärkten, die anschließend auch im Heimatmarkt bzw. in anderen Exportmärkten zur Anwendung kamen?

Besuchen Designer die Exportmärkte um sich ein Bild der Gebräuche, Gewohnheiten und regionalen Kontexte zu machen?

Wenn ja, in welcher Häufigkeit, Regelmäßigkeit?

ZUKÜNFTIGE POTENTIALE (B5_3)

Gibt es Überlegungen, neue Produkte für das Exportgeschäft zu entwickeln und das Exportgeschäft auszuweiten?

Wo sieht das Unternehmen Verbesserungsmöglichkeiten bei seiner Exportstrategie?

Gibt es Dinge, die das Unternehmen in der Zukunft anders gestalten würde?

INTERVIEW

Wie empfanden Sie die Interview-Dauer ?

Wie war die Interview-Atmosphäre ?

Waren alle Fragen beantwortbar ?

Falls nein, wo bestanden Schwierigkeiten ?

Wie interessant finden Sie das Thema der Studie ?

INTERVIEWER

Machte der Fragesteller einen gut vorbereiteten Eindruck auf Sie ?

Hatten Sie den Eindruck, dass der Fragesteller sich der Thematik objektiv und unvoreingenommen nähert ?

Hatten Sie den Eindruck, durch manche Fragen, zu bestimmten Antworten gedrängt zu werden ?

WER WURDE BEFRAGT?

Name & Vorname?

Position im Unternehmen?

Emailadresse?

Telefonnummer?

IMPRESSUM

Herausgeber:

Bergische Universität Wuppertal
Lehrstuhl für Designtheorie,
Schwerpunkt: Methodik, Planung, Strategie
Prof. Dr. Brigitte Wolf
Fuhlrottstr. 10
42119 Wuppertal

Autor (Text/Bild/Grafik):

Dipl. Des. (FH) Marcel Befort
befort@uni-wuppertal.de

Betreuer:

Prof. Dr. Brigitte Wolf
bwolf@uni-wuppertal.de

Danksagung:

Allen, die mich bei der Auswertung der Studie »Global Design« unterstützt haben, möchte ich ganz herzlich danken. Außerdem danke ich allen Unternehmen und Studierenden, die sich die Zeit genommen haben, an den Interviews teilzunehmen. Ganz besonders bedanke ich mich bei Frau Prof. Dr. Wolf für die Unterstützung und das kritische Feedback. Außerdem danke ich Frau Linda Giebel und Herrn Cederic Meschke für die frühe Unterstützung im Rahmen des universitären Projektes zur Konzeption des Fragebogens. Nicht zuletzt gilt mein Dank Frau Maja Luhn für das kritische Lektorat.