



DESIGN CENTER
BADEN-WÜRTTEMBERG

cross culture

NUTZEN
WERTE
KOOPERATION

/ FORUM FÜR MARKENFÜHRUNG
UND KOMMUNIKATION AUF
INTERNATIONALEN MÄRKTEN

KOOPERATION ÜBER GRENZEN

Unterschiedliche gesellschaftliche Normen und Kulturen prägen nicht nur Märkte, sondern zunehmend die international besetzten Entwicklungsteams in Industrieunternehmen und Designagenturen. Emotionales Interesse und kulturelle Flexibilität sind von großer Bedeutung. Welche Strategien und Instrumente unterstützen neue Kooperationsformen?

/ Global Challenge

60

Stefan Grobe, Geschäftsführer des Designbüros defortec, kooperiert unter anderem mit chinesischen Designunternehmen und Kunden zur gemeinsamen Erschließung neuer Märkte. Anhand von jeweils fünf Thesen zu Chancen und Risiken für Designer in Indien und China stellt er seine Erfahrungen mit Kooperation vor.

/ IBM Design Thinking

72

Welchen Stellenwert hat die zwischenmenschliche Zusammenarbeit in einem globalen Konzern wie IBM? Und welche Rolle spielt dabei das Design? **Gerhard Pfau**, Lead Europe bei IBM Design Education and Activation in Böblingen, stellt das IBM Design Thinking als weltweite Kooperationsbasis vor.

/ Nachgefragt KOOPERATION

82

/ KOOPERATION

/ Global Challenge

Chancen und Herausforderungen für Design-entwicklungen mit Partnern in China und Indien



Stefan Grobe
Geschäftsführer, defortec GmbH

Stefan Grobe ist Geschäftsführer der defortec GmbH und entwickelt mit seinem Team intelligente Designlösungen für komplexe technische Systeme. Der Firmenname defortec - design for technology - verbindet Design mit technisch anspruchsvollen Konzepten und höchsten Anforderungen an eine wirtschaftliche Umsetzung. Das Thema »Design-to-cost« spricht vor allem innovative Unternehmen aus dem Investitionsgüterbereich an, die im internationalen Wettbewerb erfolgreich sind. Schwerpunkte bilden hier die Kunststoff- und die Metallverarbeitung, sowie die Labor- und Medizingerätetechnik. Interaktionsgestaltung und User Interface Design ergänzen den ganzheitlichen Gestaltungsansatz von defortec.

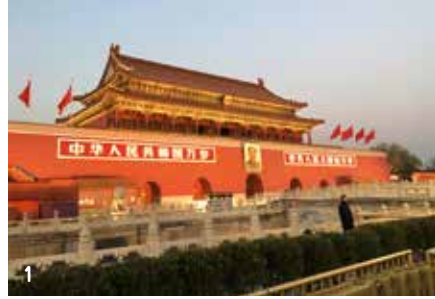
Stefan Grobe absolvierte 1994 mit Auszeichnung das Studium zum Diplom Industrial Designer an der Universität Essen, der Folkwang Hochschule. Nach beruflichen Tätigkeiten in renommierten Designbüros arbeitet er seit 1997 selbständig im eigenen Designbüro.

→ www.defortec.de

Deutsches Design und deutsche Unternehmen haben international einen hervorragenden Ruf. Nationale und internationale Unternehmen in China und Indien haben die Chance erkannt, durch dieses Design ihre Produkte aufzuwerten und sie so vom jeweiligen länderspezifischen Image zu befreien. Kooperationen mit deutschen Designbüros werden mit großem Interesse verfolgt, da sie einen Weg aufzeigen, diesen Imagewandel zu erreichen und durch Design aus Europa die eigenen Produkte international erfolgreicher zu machen.

Diese Geschäftsbeziehungen sind für alle Seiten eine besondere Chance, aber auch eine Herausforderung, da kulturelle, landesspezifische und unternehmerische Unterschiede deutlich werden und bewältigt werden müssen. Die Designer müssen umfangreiche Erfahrung, aber auch hohe soziale Kompetenzen mitbringen und sie müssen in der Lage sein, komplexe Produktentwicklungen mit den länderspezifischen Anforderungen erfolgreich zu leiten.

1
Tradition: Tor
des Himmlischen
Friedens am
Tiananmen-Platz
in Beijing



2
IHK Design-
veranstaltung in
Quanzhou



3
Moderne Architek-
tur in Hongkong



4
NCPA National
Center for Perform-
ing Arts, Beijing



/ Global Challenge

Großunternehmen aller Branchen bewegen sich seit Langem vehement und mit großem Erfolg auf allen Märkten dieser Welt. Das zu Beginn vom Einkauf getriebene Interesse an der Werkbank China hat sich weltweit deutlich diversifiziert und intensiviert. Niederlassungen in vielen Ländern gehören mittlerweile zum Standard hiesiger Industrieunternehmen. Anders in der Designbranche. Zwar wird allgemein immer für internationale Märkte gearbeitet, jedoch überwiegend vom heimischen Schreibtisch aus. Einige größere Designunternehmen verfügen bereits über langjährige internationale Geschäftsbeziehungen und einige wenige auch über eine Niederlassung in Asien oder den USA. Doch immer noch ist dies die Ausnahme und insbesondere internationale Kooperationen zwischen Designbüros verschiedener Länder sind eher eine Seltenheit. Hier spielt sicher ein gewisses Misstrauen den anderen Kulturen gegenüber eine Rolle, nicht zuletzt aber auch der Mut, das emotionale Interesse und die kulturelle Flexibilität, hinauszugehen, um gemeinsam mit anderen Gestaltern dieser Welt Projekte zu bearbeiten. Die Chancen, die sich durch solche Kooperationen ergeben können sind enorm. Sie erweitern unseren Horizont, geben vielfältigste Inspiration und ermöglichen Einblicke, die schließlich in ein Bewusstsein für internationale Zusammenhänge münden. Diese Erweiterung ist besonders für den Designer von international erfolgreichen Produkten eine Notwendigkeit. Doch neben den vielfältigen Chancen zeigen solche Kooperationen natürlich auch gewisse Herausforderungen, denen man sich als international tätiger Designer stellen muss.

/ China

China war in den vergangenen Jahrzehnten vor allem als Produktionsstandort und im nächsten Schritt als Zielmarkt für europäische und viele andere internationale Marken von Bedeutung. In den letzten Jahren entwickelte sich darüber hinaus für den europäischen Designer ein neuer Markt mit chinesischen Unternehmen, die das europäische Design und insbesondere das deutsche Design als Potential für die eigenen Produkte erkannt haben. Hintergrund sind drei parallele Entwicklungen: Erstens der sich in China in rasendem Tempo entwickelnde Lebensstandard, zweitens ein deutlich gesteigener Qualitätsanspruch an die Produkte und drittens der Wille, eigene chinesische Produkte international erfolgreicher zu machen.

Fünf Chancen für Designkooperationen in China

1. Design ist als wichtiger Faktor erkannt

Produktdesign, Industriedesign, Architektur, Userinterfacedesign und andere Designbranchen sind in China als Wirtschaftsfaktor in hohem Maße anerkannt. Chinesische Unternehmen schätzen das Potential der eigenen Markenentwicklung durch Design, erhalten staatliche Designförderungen und sehen im Design eine Chance den Binnenmarkt und auch das internationale Geschäft wieder zu beleben und zu stärken. China liebt Design und Architektur, was beispielsweise in Bauwerken wie dem NCPA National Center for Performing Arts und dem Nationalstadion (Vogelnest) in Peking eindrucksvoll deutlich gemacht wird. Dass hier mit Paul Andreu sowie Herzog & de Meuron europäische Architekten zum Einsatz kommen, ist selbstverständlich, da europäischen Designern und Architekten grundsätzlich höhere Kompetenzen zugesprochen werden als chinesischen Akteuren.

1
Designzentrum in
einer chinesischen
Kleinstadt



2. Quantitatives Potential an Firmen

Die Vielzahl der Unternehmen, deren Produkte durch Design verbessert werden können, ist enorm. Vergleicht man einmal die Dichte der Industrieunternehmen mit der Dichte der Designbüros, so findet man in China umgekehrte Verhältnisse als in Europa. Auf Tausende von Unternehmen kommen nur wenige nationale Designbüros mit zumeist hoher Spezialisierung und schwachen Kompetenzen. So sind viele Unternehmen auf der Suche nach einem Designer mit entsprechender Reputation gezwungen international zu suchen. Aus dieser Situation heraus werden gerne nationale Büros damit beauftragt Kooperationen mit europäischen Büros zu gründen, was nicht zuletzt durch staatliche Maßnahmen gefördert wird.

3. Innovationshöhe von Projekten

Der chinesische Markt ist ein hochdynamischer und greift neue Technologien sehr schnell und mit großer Selbstverständlichkeit auf. Im Widerspruch zur angewendeten Technologie steht sehr häufig die schwache Umsetzungsqualität hinsichtlich Wertigkeit und Design und dadurch eine geringere Akzeptanz der chinesischen Produkte, national und auch auf internationalen Märkten. Als kompetenter Designer kann man in China einerseits mit einer Vielzahl von klassischen Designaufgaben beauftragt werden, es bietet sich einem aber andererseits auch die große Chance an hochinnovativen Technologien zu arbeiten.

4. Image China kopiert

Nicht nur wir in Europa haben das Bild des ständig und ausschließlich kopierenden chinesischen Unternehmens. Auch in China selbst ist man sich dieses Images und dem damit verbundenen Problem zunehmend bewusst, auch wenn nur wenige bereit sind, dies zuzugeben. Jedoch ist es deutlich, dass größere seriöse Unternehmen den Willen entwickelt haben sich von diesem Image zu lösen und durch ein eigenes Produktdesign erfolgreichere Produkte zu entwickeln. Eine starke Designförderung

- 2
Stefan Grobe
mit chinesischem
Kooperations-
partner
- 3
Produkt-
vorstellung
- 4
Team Kooperation
mit China
- 5
Gemeinsames
Abendessen



in Form von zahlreichen Designcentern und nationale Designpreise sind ein weiterer Beleg für dieses Bewusstsein. Besonders hart trifft dieses Image die chinesischen Designbüros, denen mitunter eine unseriöse Geschäftsführung, mangelhafte Geheimhaltung und auch ein bewusstes Kopieren vorhandener Produkte unterstellt wird.

5. Umsetzungskraft der Hersteller

»Nehmen wir den Porsche oder den Bentley?« Dies wird man schon mal bei einem gemeinsamen Abendessen in China gefragt. Unternehmen, die in zweiter Generation erfolgreich geführt werden, strutzen – bedingt durch die Erfolge der Vergangenheit – vor Investitionsbereitschaft und sind bereit europäische Entwicklungsbudgets zu tragen.

Fünf Herausforderungen/Risiken in China

1. Schlaues Vorgehen

Der Vergleich »Chinesen sind wie Schwaben, nur mit Schlitzaugen« ist ein, wenn auch nicht statthafter, so doch durchaus angebrachter Vergleich. So erlebt man beratungsintensive, zeitaufwendige Vorgespräche, spontane zusätzliche Vorträge vor »nur« 150 Personen, lange gemeinsame Abendessen und den Wunsch nach ersten

Vorüberlegungen ohne Auftrag. Wie gesagt, auch hierzulande kennt man solches Vorgehen, hier wie dort gilt: man muss sich abgrenzen und stets wachsam bleiben. Grundsätzlich sind die Geschäftsbeziehungen als sehr positiv zu betrachten und Auftragsabwicklungen durchaus vergleichbar mit bekannten heimischen Vorgehensweisen.

2. Wechselhaftigkeit

Nicht zu unterschätzen ist die Wechselhaftigkeit einer Geschäftsbeziehung mit chinesischen Unternehmen. Kommt das Unternehmen kurzfristig in eine wirtschaftlich schwierige Situation, wird meist radikal reagiert. Umfangreiche Entlassungsprogramme sind genauso an der Tagesordnung wie ein spontanes Pausieren bei bereits vergebenen Design- und Entwicklungsdienstleistungen.

3. Budgetverhandlungen

Wer sich hierzulande mit intensiven Vertragsverhandlungen auskennt, wird sich in China wohlfühlen. Die wirklich angenehme Gastfreundschaft, das rituelle gemeinsame Teetrinken und die umfangreichen Abendessen sind Nebenaktivitäten, die auch Teil der Budgetverhandlungen sind. Klassische Ehrerbietung, wie die Doppelhandübergabe der Visitenkarte und das übliche Kampfrinken bei den abendlichen Geschäftsessen, gehören ebenso dazu, wie die im Stile einer Bundespressekonferenz abgehaltenen Unterzeichnungsfeiern der Kooperationsverträge.

4. Sprachbarriere – Vertrauen

Die größte Hürde im Bereich der deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen stellt sicher die Sprache dar. Da die wenigsten Chinesen über ausreichende Englischkenntnisse verfügen, ist man auf eine Übersetzerin angewiesen. Idealerweise ist dies ein Angestellter der eigenen Firma, dem man absolutes Vertrauen entgegenbringen kann. Denn anders als in vielen anderen Sprachen versteht man im chinesischen eben kein einziges Wort und dann ist Vertrauen in die Übersetzung ein wesentlicher Punkt.

5. Zusammenhalt der Landsleute

Bei aller chinesischer Gastfreundschaft und der Begeisterung für das europäische Design und die deutschen Tugenden, bleibt doch die Bindung der chinesischen Landsleute untereinander immer stärker als die Beziehung zum europäischen Geschäftspartner. Akzeptiert man dies wertfrei als Gegebenheit, so kann man dennoch zuverlässige Geschäftsverbindungen aufbauen, die auch langfristig Erfolg und Spaß bringen werden.

/ Fazit China

Ein spannendes Land, das sich trotz momentan schwachen Wirtschaftsdaten weiter extrem entwickeln wird und uns in der Kultur des Geschäftslebens nicht unähnlich ist. Die positiven Aspekte überwiegen bei weitem und so kann das Kooperieren mit chinesischen Büros neben wirtschaftlichem Erfolg auch wichtige Impulse und Inspiration liefern. Das Interesse an deutschem und europäischem Design und damit das Potential an Aufträgen für international agierende Designunternehmen ist groß und wird weiter wachsen.

/ Indien

Verglichen mit China befindet sich Indien im Produktdesign noch in einer frühen Aufbruchphase. Neben einigen sicher erfolgreichen Bereichen der Softwareentwicklung sind doch weite Teile der produzierenden Industrieunternehmen in einem für ein Entwicklungsland typischen Status. Man findet in diesen Unternehmen fortschrittlichste Produktionstechniken und ebensolches Denken in direkter Nachbarschaft zu stark handwerklich geprägten und aus westlicher Sicht veralteten Fertigungen. Noch spielen in Indien Arbeitszeit, Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz eine untergeordnete Rolle, was Chancen und Risiken zugleich bedeutet. Diese Widersprüchlichkeit charakterisiert das ganze Land mit seinem extremen Kontrast zwischen Arm und Reich. Slums mit bitterarmen Menschen liegen direkt neben vollklimatisierten Luxus-Malls, die höchsten westlichen Lebensstandard und durchdesignte Produktwelten präsentieren.

Besonders deutlich werden die Entwicklungsunterschiede gerade im Bereich der produktbezogenen Designentwicklungen. Was mittlerweile für den Point of Sale entwickelt und als Ausstattung von Shopsystemen präsentiert wird, wird häufig als Beispiel für Industriedesign gesehen. Auch rein grafische Arbeiten werden gerne als Produktdesign betrachtet. Dennoch haben einige Unternehmen das Potential des wirklichen Produktdesigns erkannt und beschreiten darin vorsichtig neue Wege. Zwar sind es noch wirkliche Ausnahmen, aber es existieren Kooperationen mit europäischen Designberatern; insbesondere das deutsche Design genießt in Indien einen hervorragenden Ruf. Die häufig unterstellten deutschen Tugenden wie Zuverlässigkeit, technisches Denken und ein strukturiertes Vorgehen sind hier überraschend stark im Bewusstsein. Ein Land, das zu Europa und besonders zu Deutschland eine sehr starke Beziehung hat, viel stärker als umgekehrt und viel stärker als man es erwartet. Somit ergeben sich in Indien Potentiale für interessante Designkooperationen, wenn gleich es einer intensiveren Entwicklungsarbeit und Investitionsbereitschaft seitens des europäischen Unternehmens bedarf.

Fünf Chancen für Designkooperationen in Indien

1. Beginn eines enormen Marktes

Im Vergleich der vor einiger Zeit viel gepriesenen BRIC-Staaten positioniert sich Indien mit einem Wirtschaftswachstum von 7,4% im Haushaltsjahr 2014/2015 derzeit besser als alle anderen Mitglieder. Bei weiter wachsender Einwohnerzahl (derzeit 1,25 Milliarden) wird es bis zur Mitte des Jahrhunderts voraussichtlich nicht nur das bevölkerungsreichste Land der Erde sein, sondern auch im Hinblick auf sein Bruttoinlandsprodukt nach China und USA an dritter Stelle liegen. Trotz der strukturellen Mängel zählt Indien damit nach wie vor zu den am stärksten expandierenden Volkswirtschaften der Welt. Seine Aufgeschlossenheit gegenüber neuen westlichen Technologien und sein Ehrgeiz, das eigene Land zu entwickeln, wird in vielen Bereichen deutliche Chancen für das europäische Produktdesign eröffnen.

2. Image Deutschland

In Indien hat der Deutsche und alles was mit Deutschland zu tun hat ein durchweg positives Image. Dies rührt leider auch sehr stark aus dunklen geschichtlichen Epochen Deutschlands her. Hier entstehen Missverständnisse durch Verwendung von Zeichen, wie z. B. die des Hakenkreuzes, das im Hinduismus als Sonnenrad oder »Swastika« für den Frieden und das Heilbringende steht. Natürlich haben wir

1
Tradition in Indien:
Taj Mahal, Agra



2
Straßenleben



3
Shopping Mall
in Indien



Deutschen auch ein Positivimage durch die erfolgreiche Industrie, besonders die Automobilkonzerne sind sehr bekannt. Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Ehrlichkeit sind die Attribute unter denen in Indien der Deutsche steht.

3. Sprache

Im Gegensatz zu China hat man in Indien den großen Vorteil mit jedermann ohne Übersetzer sprechen zu können, da die Amtssprache immer noch Englisch ist. Die Sprachkenntnisse sind, wenn auch mitunter rudimentär, so dennoch vorhanden und für die allgemeine Kommunikation völlig ausreichend. Geschäftsführer und leitende Ingenieure beispielsweise verfügen meist über ausgezeichnete Englischkenntnisse, die auch jegliches Fachvokabular einbeziehen. Dennoch ist hier äußerste Konzentration in Meetings gefragt, da sich doch viele Tonarten und Färbungen in die englische Sprache einschleichen und teilweise schnell zwischen Hindi und Englisch gewechselt wird.

4. Fundamentale Produkte notwendig

Verglichen mit Europa besteht in Indien noch die Möglichkeit an fundamentalen Produkten und/oder deren Verbesserung im ursprünglichen Designsinn zu arbeiten. So trifft man gerade bei technischen Produkten im Maschinenbau noch auf teils haarsträubende Sicherheitstechnik, die man im Zuge einer Designentwicklung hervorragend verbessern kann. Andererseits bieten sich zahllose Möglichkeiten einfachste Produkte des täglichen Lebens zu entdecken und diese zu verbessern.

5. Slow Development

Manches geht langsamer in Indien, man hat doch etwas mehr Zeit, Entscheidungen werden gerne verschoben und Lösungen finden sich. Doch auch hier ist Indien extrem widersprüchlich; genauso gibt es die jungen dynamischen Geschäftsleute, die enorme Professionalität an den Tag legen, höchste Effizienz bieten und diese auch von ihren Dienstleistern erwarten.

Fünf Herausforderungen/Risiken in Indien

1. Anspruch und Wirklichkeit der Möglichkeiten

Trifft man als europäischer Designer auf indische Unternehmen sollte man sich immer bewusst sein, dass man es in weiten Bereichen noch mit einem Entwicklungsland zu tun hat. Nicht alle Fertigungstechniken sind immer verfügbar und häufig sind gewohnte technische Grundauffassungen nicht zu übertragen. Versucht man hierzulande durch klassische Funktionsintegration wenige, aber komplexe Bauteile zu erzeugen, so ist es in Indien mitunter besser eine größere Anzahl von einfacheren Teilen zu akzeptieren. Arbeitszeit ist noch günstig und häufig werden einfache Teile an diverse Unterlieferanten weitergereicht, die zum Teil nur über einfachste Produktionsmittel verfügen.

2. Meetings und Entscheidungen

Langwierige Meetings und schwierige Entscheidungsfindungen gehören in Indien zum normalen Geschäftsleben. Einfache Dinge werden gerne verkompliziert und erfordern intensive Beratungstätigkeiten des kooperierenden Unternehmens. Was zunächst unangenehm erscheint, erweitert aber auch die Aufgabe hinsichtlich Projektmanagement. Dennoch können Projekte so in die Länge gezogen werden, dass man dies in der Projektplanung und Angebotsstellung berücksichtigen sollte.

3. Sprachliche »Design« Differenzierung: Technik + Ästhetik

Im angelsächsischen Sprachraum steht der Begriff Design in erster Linie für Ingenieursleistungen und erst in zweiter Linie für die ästhetischen Aspekte. Diese Abgrenzung zu machen ist notwendig und teilweise sehr erklärungsbedürftig, aber von großer Bedeutung um Missverständnisse und daraus resultierende Streitigkeiten zu vermeiden.

4. Zusatzaufgaben

Als Designer in Indien sollte man sich immer bewusst sein, dass man als exklusiv betrachtet wird, man in der Regel teurer ist und einem daher gerne zusätzliche, nicht budgetierte Aufgaben zur Erledigung mitgegeben werden. Das Positivimage schlägt hier voll durch und man läuft Gefahr nicht nur Designer, sondern auch Ingenieur und Vermittler zu sein oder beispielsweise Tätigkeiten eines Einkäufers mit zu übernehmen.

5. Businesskultur: last bill unpaid

Eine leider sehr übliche und ebenso unangenehme indische Wahrheit ist das Nichtbezahlen der Abschlussrechnung. Das Projekt ist fertig, der europäische Designer in weiter Ferne und die letzte Rechnung wird auf eine extrem lange Bank geschoben oder nie bezahlt. Besser schnürt man kleine Aufgabenpakete mit entsprechender Regelung zur Bezahlung und kalkuliert wenn möglich den Entfall der letzten Zahlung mit ein. Im Gegensatz dazu ist in Indien ein »Initiation Payment« üblich und wird quasi als Auftragsbestätigung betrachtet.

/ Fazit Indien

Neben der ungeheuren Entwicklung der letzten Jahre und dem hohen Bildungsniveau der Jungen und der kommenden Generationen, bleibt Indien dennoch in vielen Bereichen ein Entwicklungsland. Jedoch kann dies gerade für den engagierten Designer sehr interessante Tätigkeiten und Aufgaben bieten. Die allgemeine Geschäftskultur ist auf einem guten Niveau, dennoch ist mit Besonderheiten zu rechnen und etwas Vorsicht im Kaufmännischen ist sicherlich angebracht. Begegnet man diesen Dingen mit der notwendigen Professionalität und Durchsetzungskraft, bietet Indien ein durchaus interessantes Umfeld für europäische und insbesondere deutsche Designbüros.

1

Produktion

2

Meeting Indien

3

Arbeits-

sicherheit?

