

Detail

[Schließen]

Ausgabe: 01/2009 | 07.03.2009

Wirtschaft**Wen Design antreibt: Erwin Müller Group und CultureForm**

Mit Design wirtschaftlichen Erfolg zu haben, ist auch eine Frage von Haltung. Henning Horn begibt sich auf Spurensuche bei Akteuren, deren Gestaltungswille in Unternehmen für Veränderung sorgt.

■ Shampoo, Schaumbad oder der Schuhputzschwamm sind die kleinen Dinge im Reisegepäck, die uns an längst vergangene Hotelaufenthalte erinnern. Manchmal ist auch ein Einwegrasierer dabei, der zwar nicht benutzt wird, uns aber jahrelang im Kulturbeutel begleitet. Allesamt sind sie Botschafter gepflegter Gastlichkeit. Denn darum geht es schließlich im Hotel: ums Wohl- und Sich-zu-Hause-Fühlen.

Erwin Müller, Vorstandsvorsitzender der E. M. Group Holding, hat sich viel vorgenommen. Seine Unternehmensgruppe stattet Hotellerie und Gastronomie europaweit mit allem aus, was eine kultivierte Atmosphäre ausmachen soll. Ursprünglich ganz auf den Handel spezialisiert, bekommt für Müller heute die Entwicklung eigener Produkte einen immer größeren Stellenwert: „Wir wollen erreichen, dass bei uns erkennbar alles aus einer Hand kommt. Um von Porzellan, Besteck, Gläsern und Tischwäsche über Berufskleidung bis hin zur Badausstattung alles aufeinander abzustimmen, setzen wir auf professionelle Gestaltung.“ 2007 fand Müller mit dem Designer Holger Jahn, Professor für Konzept und Entwurf an der Dresdner Hochschule für Technik und Wirtschaft, und seinem Büro CultureForm in Berlin einen Partner für eine entsprechende Produkt- und Markenentwicklung.

Vom Einkäufer zum Entwickler

„Jedes Unternehmen, das über einen langen Zeitraum auf seinem Markt präsent ist, ist ausreichend kompetent. Es liefert eine funktionierende Ware“, antwortet Müller auf die Frage nach der Designkompetenz seiner E. M. Group und ergänzt: „Doch das Produkt oder die Dienstleistung stellen meist nur den reinen Grundnutzen bereit. Design ist daher vielfach das einzige Unterscheidungsmerkmal.“ Das bezieht Müller auch auf den Distanzhandel: Innerhalb von zwei Tagen liefert sein Unternehmen an jeden Ort in Europa. Um sich vor Nachahmern zu schützen, investiert die E. M. Group konsequent in den Markenaufbau.

Seit einigen Jahren stärkt deshalb die Erwin Müller Group ihre Kompetenz als Produktentwickler. Obwohl das Unternehmen nicht selbst produziert, sondern weltweit einkauft, hat es sich die Grundlage geschaffen, um eigene exklusive Produkte zu gestalten. „Das lief zunächst über Einzelprojekte mit wechselnden externen Partnern“, berichtet Jahn, „allerdings blieb die für Sortiment und Marke gewünschte Attraktivitätssteigerung hinter den Erwartungen zurück.“ Müller erkannte, dass sein Unternehmen so die Chancen von Design und Markenführung noch nicht optimal ausschöpfte, und suchte deshalb nach einem strategischen Partner mit den nötigen Ressourcen. Nun liegt es beim Büro CultureForm, im engen Dialog mit der E. M. Group die notwendigen Strategien, Prozesse und Werkzeuge für das Trendscouting und die Sortimentsplanung auszuarbeiten und die Produkt- und Markenentwicklung inklusive der Kommunikation zu planen und umzusetzen. Dass sein Unternehmenserfolg – also größere Marktanteile, höherer Absatz und ein besseres Image – direkt mit der Gestaltung



André Gärtner bei CultureForm gibt den Designmodellen der Bes...



„Contrast“ für VEGA orientiert sich mit Kurven und scharfen S...



Zum Sortiment der E.M. Group gehört auch Tischwäsche, der Ent...

zusammenhängt, ist für Erwin Müller offensichtlich: „Designerfolg steht für höhere Preise, die ein Unternehmen auf dem Markt durchsetzen kann.“

Jahn unterscheidet die Situation vor und nach der Markteinführung eines Produkts oder Sortiments, wenn er über den Beitrag des Designs zum Geschäftserfolg spricht und seine Maßstäbe aufzeigt, mit denen er diesen misst. Geht es darum, zwischen Varianten neuer Konzepte, Produkte oder Kommunikationsmaßnahmen zu entscheiden, bevor diese umgesetzt werden, kann es hilfreich sein zu fragen: Was trägt die geplante Maßnahme zur Attraktivität und Akzeptanz bei? Erfüllt sie die in der Sortiments- und Markenstrategie festgelegten Ziele bestmöglich? Passt der geplante Zeitpunkt der Markteinführung zu den Bedürfnissen der Käufer? Schließlich müssen der angestrebte Preis und die Positionierung der Marke einander entsprechen. Und alle Schritte sollen dazu beitragen, Sortiment und Marke nachhaltig zu entwickeln. „Das neue Produkt soll keine bereits existierenden kannibalisieren, sondern im Sortiment eine echte Lücke füllen“, erläutert Jahn, „zudem gilt es, rechtzeitig abzuwägen, welche Chancen und Risiken mit der Umsetzung des jeweiligen Entwurfs verbunden sind.“

Nach dem Verkaufsstart ist entscheidend, wie das neue oder veränderte Produkt den wirtschaftlichen Erfolg tatsächlich beeinflusst, inwieweit es zur Zufriedenheit der Konsumenten und zur Sortiments- und Markenattraktivität beiträgt. „Wenn der geleistete Aufwand in einem gesunden Verhältnis zum Nutzen steht, ist der richtige Weg gefunden“, berichtet Jahn.

Marktverlangen

Doch wer formuliert bei einem Sortimentsumfang von mehreren Hundert Artikeln die Designaufgaben, wo laufen die Fäden zusammen, wer setzt Prioritäten und entscheidet? „Über allem steht unser Leitbild“, erklärt Müller, „darin ist der Anspruch auf kundennahe Innovation, Qualität und Service festgeschrieben. Die Holding sondiert und legt fest, was in Zukunft für die grundsätzliche Ausrichtung der E. M. Group relevant ist.“ Maßgeblich für die langfristigen Ziele ist die Vision des Unternehmers.

Für Müller bedingen Unternehmens- und Markenführung einander, und Produktdesign ist für ihn ein elementares Instrument der Markenführung. Daher liegt die Verantwortung für die operative Umsetzung bei Geschäftsleitung und Marketing der jeweiligen Gesellschaft. Diese erkennen und definieren mit den Berliner Gestaltern Designaufgaben auf der Grundlage von Marken- und Sortimentsstrategien. Sie entscheiden auch, welche Produktlinien vorrangig von CultureForm bearbeitet werden. „Die Tischkulturen sind national sehr verschieden, wenn man zum Beispiel an Schweden oder Spanien denkt“, erläutert Müller, „das spiegelt sich in den Anforderungen an das Design wider.“ Außerdem bedient sich die E. M. Group auf einem weltweiten Beschaffungsmarkt. Das wirft für die Produktentwicklung Fragen der Machbarkeit auf. Was global, was lokal zu lösen ist, arbeitet das Produktmanagement mit CultureForm heraus.

Beide Seiten, Jahn und seine Auftraggeber, bringen Themen ein, die diskutiert werden. „Das ist die Basis, auf der entschieden wird, ob und wann ein Projekt bearbeitet werden soll“, sagt Jahn. „Dann folgt der klassische Ablauf: Angebot, Auftrag oder Monatspauschale und Leistungsnachweis.“ Einen von der Sache überzeugten Unternehmer im Boot zu haben, ist wichtig für jeden, der Veränderungen durchsetzen will, die weit reichende Folgen haben. Es überrascht nicht, dass für Jahn der enge Dialog mit Müller den stärksten Innovationsmotor im begonnenen Prozess darstellt.

Teamegeist und Mitarbeiterkompetenz

Das engagierte Duo hat sich auf den Weg gemacht, Marketing und



Das Labor design des Dekanters „roundaround“ von CultureForm...



CultureForm residiert in einem Hinterhof-Loft nahe den Hackes...

Entwicklung, Einkauf und Controlling der Erwin Müller Group auf Design einzuschwören. „Für die Controller sind die mit Gestaltung und Designberatung verbundenen Leistungsumfänge und Kosten nur schwer zu vergleichen“, erläutert Jahn deren gelegentliche Widerstände, „und sie befürchten Risiken bei der Neuausrichtung.“ Dass der zu erwartende Nutzen sich im Vorfeld oft nicht ausreichend belegen lässt, mag einer der Gründe dafür sein. „Jeder, dem nicht bewusst ist, dass einfach alles gestaltet wird, ist ein potenzieller Zweifler“, relativiert Müller, „insofern gibt es keine bestimmte Gruppe von Menschen bei uns im Unternehmen, die nur schwer von Design zu überzeugen ist.“ Kritisch sieht er das mangelnde Designbewusstsein und die individuell sehr unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeit, professionelle und Erfolg versprechende Gestaltung von eher oberflächlicher differenzieren zu können. Der Unternehmer weiß, wie wenig ihn mathematische Regeln und einfache Formeln voranbringen, wenn er die Entscheidungskraft seiner Mitarbeiter auf diesem Feld steigern will. „Wir bauen Teams. Die setzen wir nach Kompetenz zusammen. So lernt man voneinander“, sagt Müller. „Um Tischwäsche kümmern sich andere als um Porzellan oder Küchenmaschinen. – Innerhalb der Teams versuchen wir, möglichst einen Konsens herbeizuführen, ohne den Zielpreis des Produkts und die technische Machbarkeit aus den Augen zu verlieren.“

Genau Trendbeobachtung

Aktuelle Trends, aber auch der Mainstream sind für Erwin Müller wichtig, denn seine Unternehmensgruppe bedient einen Massenmarkt und ist auf entsprechende Stückzahlen angewiesen. – Was passiert in Zürich, Barcelona oder Berlin? Wohin bewegen sich Hotellerie und Gastronomie? Wie sehen die Restaurants aus, die führende Designer gestaltet haben? Welche Mode- und Farbtrends dominieren? Die Produktmanager der E. M. Group tauschen regelmäßig ihre Beobachtungen aus. „Teller werden einmal eckig, dann wieder eher organisch“, erklärt Müller, „gerade kommt Lila, Weiß ist eigentlich schon durch.“ Einzelne Speiseteller werden in der Gastronomie häufiger ausgetauscht als ganze Gedecke. Sie dürfen den Zeitgeist widerspiegeln. „Wer sich mit seinem bisherigen Design schäbig fühlt, ist bereit, in Neues zu investieren“, unterstreicht Müller.

Dennoch arbeitet das Unternehmen mit CultureForm daran, das Wertesystem der E. M. Group in die Produktgestaltung einfließen zu lassen. Die Markenwerte werden geschärft, sodass für die Produktfamilien bald klar sein soll, wie sie sich anfühlen, wie sie riechen und sich anhören. Dann werden die kleinen Begleiter im Kulturbeutel zu echten Markenbotschaftern. – Vielleicht erlangen Erwin Müller und Holger Jahn die höchste Anerkennung, wenn mit der Bodylotion künftig auch Bademantel und Besteck im Koffer verschwinden? Näher am Ziel wären sie damit allemal.

Henning Horn

■ Zum Unternehmen

Die E. M. Group Holding AG ist Europas führender B2B-Versandhändler für Hotellerie- und Gastronomieausstattung. Das Unternehmen geht zurück auf den 1951 von Erwin Müller senior nahe Augsburg gegründeten Textilgroßhandel. Heute beschäftigt die Gruppe an acht Standorten etwa 500 Mitarbeiter. Dazu gehören die Erwin Müller Hotelwäsche mit der Jobeline Berufskleidung und die VEGA Vertriebsgesellschaft für Gastronomiebedarf. www.em-group.de

■ Zu den Designern

Die Agentur CultureForm wurde 2007 in Berlin-Mitte gegründet. Das interdisziplinäre Team von 16 Designern und Beratern um Professor Holger

Jahn und Andreas Sickert ist fokussiert auf Produkt- und Markenentwicklung, Trend- und Produktforschung. Ein Schwerpunkt des Büros ist die Gestaltung von Tischkultur. **www.cultureform.de**

■ Zum Autor

Henning Horn ist PR-Berater für die gestaltende Wirtschaft. Als Gründer und Vorsitzender der Initiative „Face to Face“ fördert er den internationalen Designdialog. Von 1998 bis 2007 leitete er das Design Center Stuttgart. **www.henninghorn.info www.face-to-face.eu**

Henning Horn

Quelle: design report

© 2009 · Konradin Medien GmbH · Leinfelden-Echterdingen