

Gert Volker Hildebrand

>>> **Chef-Designer MINI / BMW und Innovations-Experte**



Klassiker und Innovation? Die Erfolgsgeschichte des MINI zeigt, dass sich das nicht widerspricht. Faszinierende Einblicke in das Entwicklungs-Labor, in dem Träume entstehen und Mythen weitergesponnen werden.

Der 53-jährige MINI Designchef startete nach Ingenieurs- und Designstudien in Karlsruhe, Braunschweig und London bei Opel, wo er den Kadett E zeichnete. Bei VW arbeitete der geborene Lörracher ab 1986 maßgeblich an Golf III und IV sowie am Sharan-Facelift und am Bora mit. 1995 wurde er Designchef bei Seat in Matorel/Spainen und gestaltete Toledo, León sowie das neue Seat Markengesicht. Nach zwei Jahren als Chef des europäischen Mitsubishi-Designzentrums übernahm er am 1. Januar

2001 bei BMW in München den Posten des MINI-Designchefs.

Durch gutes Design verliebt sich der Kunde in Sekunden ins Produkt. Wenn Sie das Auto erst erläutern müssen, haben Sie schon verloren.

"Designer sind Störenfriede", sagt Gert Hildebrand - in ewigen Kämpfen mit den Kaufleuten müssen sie für ihre Ideen streiten. Im Interview

spricht der Design-Chef der BMW-Marke Mini über die Geheimnisse guter Gestaltung und die Schwächen des Design-Standorts Deutschland.

Herr Hildebrand, was zeichnet gutes Design aus?

Für mich bedeutet gutes Design, dass ein Produkt Begehrlichkeit auslöst. Der Kunde sieht ein Auto und hat unmittelbar den Wunsch: Das möchte ich haben. Er muss sich in Sekunden in das Produkt verlieben - ohne

dass der Verkäufer viel erklären muss. Wenn Sie das Auto erläutern müssen, haben Sie verloren.

Wie schafft es Design, diese Begehrlichkeit zu wecken?

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

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

Sie können ein schlechtes Produkt nicht durch Marketing retten und in den Markt drücken. Sonst müsste jedes Auto ein Verkaufshit werden. Fast allen Unternehmen, jedenfalls in der Autoindustrie, stehen alle wichtigen Marketinginstrumente zur Verfügung. Dennoch verkaufen sich häufig vergleichbare Modelle sehr unterschiedlich. Es gibt keinen geheimen Stellhebel, den Sie umlegen können, um damit das Kaufverhalten der Kunden zu beeinflussen. Zudem nehmen die Verbraucher die viele Werbung kaum noch wahr, die auf sie einprasselt, und lassen sich daher nur wenig von ihr beeinflussen. Das Produkt muss also für sich selbst sprechen und überzeugen. Wir wissen durch Befragungen, dass beim Mini das Design zu 80 Prozent kaufentscheidend ist - also weit mehr als jeder andere Faktor.

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

Prinzipiell ja. Wenn Sie sich die Bedeutung des Designs für die Kaufentscheidung vor Augen führen, müsste es eigentlich neben den in der Autoindustrie üblichen Vordäständen für Entwicklung, für Vertrieb und für Produktion noch einen für Gestaltung geben. Doch das wurde bisher in keinem Unternehmen umgesetzt. Auch der Anteil des Designetats an den gesamten Entwicklungskosten ist verschwindend gering. Das Design ist also ein einfacher Stellhebel, um mit etwas zusätzlichen Mitteln viel Mehrwert zu schaffen.

Wie schaffen Sie es trotzdem, Ihre Entwürfe durchzusetzen?

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

Erst wenn das Fahrzeug nach vier bis fünf Jahren Entwicklungszeit auf den Markt kommt, zeigt sich, ob die Kunden die Gestaltung annehmen.

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

Natürlich muss ich als Führungskraft den Designprozess organisieren. So habe ich zu Beginn meines Jobs bei der BMW Group zusammen mit den verschiedenen Strategiestellen eine Designstrategie für den Mini definiert, in der mein Team und ich die Proportionen, Größenverhältnisse und Designelemente der künftigen Mini-Modelle definiert haben. Dieser Strategie haben auch alle anderen Vorstandsressorts zugestimmt, ich kann mich also in den Diskussionen um einen Designentwurf auf sie berufen. Und es gibt auch Meilensteine bei der Designentwicklung. Zuerst fertigen wir Skizzen an, die wir mit den anderen Bereichen diskutieren. Dann entstehen Modelle in Originalgröße. Auch hier muss die Gestaltung wie beim fertigen Auto überzeugen und ohne viele Worte für sich sprechen. Aber es kommt auch darauf an, das Gespür für den richtigen Moment zu haben: Wir haben etwa innerhalb unseres kreativen Freiraums die Shooting-Break-Version des Minis entwickelt, eine Variante mit größerem Laderaum. Dann habe ich auf den passenden Moment gewartet und das fertige Modell dem Vorstand präsentiert - mit Erfolg: Vor Ablauf des Jahres wird das Auto unter dem Namen Mini Clubman auf den Markt kommen.

Das Gespräch führte Lothar Kuhn, Redakteur des Harvard Businessmanagers