

DESIGN

Die Hinguck-Profis



Den Namen des Design-Unternehmens Ideo kennt kaum jemand – seine Produkte dagegen sind weltberühmt. Nicht nur Konzerne wie Microsoft, Apple und Nike vertrauen bei schwierigen Problemen auf die Kreativkraft der Kalifornier.

Cool und praktisch: Für Nike entwickelte Ideo die Sportbrille V 12. Sie passt sich der Gesichtsförmigkeit an und garantiert maximales Sichtfeld

von Sven Parplies

Die Anekdoten aus den Gründerjahren lassen eher an einen Kindergarten denken, dabei sind die Hauptakteure gestandene Männer: Sie schießen mit Wasserpistolen, kleben Kaffeebecher auf dem Schreibtisch fest oder verbarrikadieren die Bürotür, während der Kollege drinnen mit einem Kunden verhandelt.

Kaum zu glauben: Die Design- und Ideenschmiede Ideo aus dem kalifornischen Palo Alto zählt zu den renommiertesten Firmen der USA. Internationale Top-Konzerne wie Microsoft, Cisco Systems, Hewlett-Packard oder Nike setzen bei wichtigen Projekten auf die kreative Chaos-Clique aus dem Silicon Valley. „Die Unternehmen kommen zu uns, weil sie frische Ideen suchen“, erzählt Geschäftsführer Tom Kelley, ein Mann mit buschigem Schnauzbar und freundlichen Augen.

Der Ruf der Ideenschmiede ist legendär. Nicht nur wegen der manchmal etwas ausgeflippten Atmosphäre. „Ideo kann neue Ideen schneller in markt-

IDEO



Kreativer Kopf: Tom Kelley ist Geschäftsführer von Ideo. Die Design-Schmiede zählt zu den einflussreichsten Adressen im Silicon Valley

reife Produkte umsetzen als jede andere Firma“, lobt etwa James P. Hackett, Chef des amerikanischen Büromöbel-Herstellers Steelcase, der zu den Stammkunden zählt. Viele Produkte, an deren Entwicklung Ideo maßgeblich beteiligt war, sind heute weltberühmt: Für den Hollywood-Kassenschlager „Free Willy“ entwarf das Kreativteam einen

riesigen Roboter-Wal, für Palm die Gestalt des Palm V Organizer, für Polaroid die Sofortbildkamera I-Zone.

Den vielleicht spektakulärsten Auftrag erhielt Ideo vom Computerhersteller Apple. Dessen Chef Steve Jobs bat die Firmengründer Dean Hovey und David Kelley Anfang der 80er-Jahre, eine Maus für den Macintosh-Rechner zu entwickeln. Was aus heutiger Perspektive eher banal klingt, war damals eine visionäre Mission. Schließlich dachten zu jener Zeit selbst

Computerfreaks beim Wort Maus an kleine graue Nagetiere.

Die bis dahin einzige Computer-Maus hatte Xerox entwickelt – ein klobiges Ungetüm, das Ende der 70er-Jahre auf den Markt gekommen war und 400 Dollar kostete. Natürlich war die Xerox-Maus ein Ladenhüter. Die Vorgabe von Steve Jobs an Hovey und Kelley lautete deshalb: Die neue Maus soll maximal 35 Dollar kosten, zuverlässig funktionieren und kinderleicht zu bedienen sein. Kurz – ein damals nahezu unlösbarer Auftrag.

Doch schon nach wenigen Tagen hatte das Designer-Gespann ein provisorisches Modell entworfen. Als Steuerkugel im Inneren der Maus diente die Kugel eines gewöhnlichen Deo-Rollers. Für andere Bauteile hatte Hovey, sehr zum Ärger seiner Frau, den heimischen Gefrierschrank demontiert. Die berühmte Apple-Maus mit der markanten Keilform war geboren. Nachdem auch die technischen Probleme gelöst waren, wurde die Apple-Maus mehrere Millionen Mal verkauft und machte die Firma weltweit berühmt.

Heute beschäftigt Ideo in acht Büros (fünf in den USA,

drei weitere in London, München und Tokio) rund 350 Mitarbeiter: Designer, Ingenieure, Psychologen. Der Jahresumsatz liegt bei 60 Millionen Dollar. Als Honorar muss ein Auftraggeber je nach Arbeitsaufwand zwischen 30 000 und drei Millionen Dollar hinblättern.

Thematisch gibt es für Ideo keine Grenzen. Ob es um eine Zahnbürste geht, um Gestalt und Funktion eines Blutanalysegerätes oder die Innenausstattung eines Krankenhauses – Ideo findet immer eine Lösung. Das Geheimnis der Kreativkraft ist erstaunlich einfach: Nicht das technische Know-how ist der Schlüssel zum Erfolg, sondern die Fähigkeit, exakt zu beobachten. „Wer ein Produkt verbessern oder ein bahnbrechend neues Angebot entwickeln will“, erklärt Tom Kelley, „muss unbedingt mit eigenen Augen sehen, welche Bedürfnisse die Kunden haben.“

Als Ideo im Auftrag der Eisenbahngesellschaft Amtrak die Inneneinrichtung der Waggons überarbeiten sollte, reisten die Designer wochenlang mit Amtrak-Zügen quer durch das Land und beobachteten die Fahrgäste. >

> In der zweiten Phase des Projekts bauten sie einen 13 Meter langen und 2,75 Meter hohen Prototypen des neuen Amtrak-Wagens in ihrem Bostoner Büro. Auch Kollegen, die an anderen Projekten arbeiteten, nutzten den Waggon für Konferenzen oder zum Mittagessen – so konnten sie Schwächen ermitteln und Verbesserungen testen. „Der Zug wurde zu einer Bühne, auf der ein Stück inszeniert wurde“, erinnert sich Kelley. Inzwischen kann jeder die Ideo-Wagen begutachten: Sie fahren regelmäßig auf der Strecke Boston – Washington.

Wie unberechenbar Kunden sind, zeigte sich bei der Entwicklung einer Zahnpasta-Tube für Procter & Gamble. Die Vorgabe des Unternehmens: Die neue Tube sollte verhindern, dass die Öffnung durch getrocknete Zahnpasta verklebt. „Mit dieser Entwicklung werden Sie Ehen retten“, nannte der P&G-Entwicklungsleiter das ehrgeizige Ziel des Projekts. Die Lösung schien einfach: Die Ideo-Designer ersetzten den klassischen Schraubverschluss durch einen aufklappbaren Deckel. So gab es kein Gewinde, das verkleben konnte, und die Tube war jederzeit problemlos zu öffnen. Doch die Verbrauchertests wurden zum Desaster. „Es war verrückt“, erinnert sich Kelley. „Die Leute versuchten, unseren aufklappbaren Deckel abzuschrauben. Sie waren seit jeher gewöhnt, Zahnpastatuben auf-

und zuzuschrauben. Sie konnten sich nicht an das neue Prinzip gewöhnen.“

Notgedrungen entschied man sich für eine Alternativlösung. Das neue Modell – ein Drehverschluss mit einem besonders kurzen Gewinde – war zwar in der Theorie nicht die optimale Variante, in der Praxis aber überaus erfolgreich. Die Tube ist bis heute eine der meist verkauften Zahnpasta-Tuben der USA und hat vielleicht wirklich die eine oder andere Ehe gerettet.

Um erfolgreiche Ideen zu entwickeln, muss man sich nicht zwingend auf ein großes Expertenteam wie Ideo stützen. Tom Kelley ist sicher: „Jeder Mensch ist kreativ.“ Er müsse nur die Augen offen halten und den Mut haben, ungewöhnliche Ideen zu wagen. Wie 1991 Jens Molbak, damals Student der Wirtschaftswissenschaften an der Stanford University. Er ärgerte sich über die Unmengen an Kleingeld, das nutzlos in der Sparbüchse liegt oder das Portemonnaie ausbeult.

Molbak war entschlossen, das Problem zu lösen – und damit eine Menge Geld zu verdienen. Er gründete Coinstar, ein Unternehmen, das in Supermärkten von Ideo entworfene Automaten aufstellt, an denen jeder sein Kleingeld in Scheine wechseln kann. Diesen Service lassen sich die Kunden 8,9 Prozent Gebühr kosten. Coinstar war eines der besonders schnell wachsenden US-Unternehmen. Mittlerweile stehen in den Supermärkten mehr als 10 000 Münzautomaten.

Einfache und trotzdem profitable Ideen wird es auch in Zukunft geben. Die großen Konzerne stecken jedes Jahr Milliardenbeträge in die Produktforschung: US-Autoproduzenten experimentieren in ihren Fahrzeugen mit Waschmaschine und

Mikrowellenherd. In einigen Skigebieten können Urlauber bereits jetzt mit einer modernen Swatch-Uhr Skipässe oder Eintrittskarten bargeldlos bezahlen.

Ideo hat einen Blick in die Zukunft riskiert und – natürlich noch nicht produktionsreife – Dinge entworfen, die vielleicht im Jahr 2010 alltäglich sein werden. Nutzwertorientierte Geräte wie den digitalen Assistenten, eine Kombination aus Palm Organizer und elektronischer Brieftasche. Oder einen Stift, der geschriebene Texte speichern und auf den Computer überspielen kann. Oder Unterhaltungsprodukte wie den „Kiss Communicator“, über den sich Verliebte optische und akustische Signale geben können.

Das größte Potenzial sieht Ideo in der Medizintechnik.

Die fortschreitende Alterung der Gesellschaft wird den Innovationsdruck in diesem Bereich verschärfen und für kreative Kräfte attraktive Möglichkeiten schaffen. Zum Beispiel durch die Entwicklung eines medizinischen Spiegels – ein Gerät, das durch Sensoren über die Haut wichtige medizinische Basisdaten wie Blutdruck und Puls eines Patienten ermittelt.

„Wir alle suchen nach dem nächsten iMac oder VW Beetle, nach jener Innovation, die die Phantasie der Konsumenten anregt und die Marke unseres Unternehmens stärken wird“, weiß Kelley. „Doch viele Unternehmen schrecken vor neuartigen Lösungen zurück.“ Genau darin liegt die Chance kleiner Ideenschmieden wie Ideo und aufstrebender Jungunternehmer.

Und natürlich können auch Aktionäre profitieren, wenn sie das Potenzial junger, kreativer Firmen rechtzeitig erkennen: Der Aktienkurs von Coinstar hat sich seit Mitte des Jahres 2000 mehr als verdoppelt. <<



Kalorienzähler: Der Bodygem misst den Sauerstoffverbrauch und ermittelt daraus in Sekunden den Energieverbrauch

Fünf Schritte zum kreativen Erfolg

Ideo hat fünf Regeln aufgestellt, die helfen sollen, kreative Probleme und Aufgaben zu bewältigen.

- 1. Verstehe** den Markt, den Klienten, die Technologie und die Beschränkungen, denen du bei der Bewältigung der Aufgabe unterworfen bist. Oft können diese Beschränkungen überwunden werden. Doch zunächst musst du verstehen, welche Grenzen als unüberwindlich gelten.
- 2. Beobachte** Menschen in realen Situationen, um herauszufinden, was

sie bewegt. Was verwirrt sie, was gefällt ihnen und was weckt ihre Abneigung? Welche Bedürfnisse werden von den vorhandenen Produkten und Dienstleistungen nicht befriedigt?

3. Visualisiere neuartige Konzepte und die Kunden für die entsprechenden Produkte. Dieser Schritt, auch als Voraussage der Zukunft bezeichnet, stellt vermutlich die Phase dar, die die meiste Denkarbeit erfordert. Die Visualisierung erfolgt häufig in Form einer Computersimulation, eines Modells oder eines Prototypen.

- 4. Bewerte und vervollkomme** die Prototypen. Keine Idee ist so gut, dass sie nicht verbessert werden könnte. Stelle dich also von vornherein auf nachträgliche Verbesserungen ein. Konfrontiere Kunden des Zielmarktes mit dem Prototypen und stelle fest, was sie verwirrt und was ihnen gefällt. Verbessere das Konzept auf Grund dieser Bestandsaufnahme.
- 5. Implementiere** das Konzept.

Buchtipps: Tom Kelley, Das Ideo Innovationsbuch. Preis: 35,00 Euro



Dezentes Design, einfach nur bedienen: Der CD-Player hängt an der Wand und kann durch eine Schnur an- und ausgeschaltet werden



Für enge Küchen: Die Oberfläche des Teekochers von Matsushita kann als Warmhalteplatte genutzt werden. Die Ausgussöffnung ist höhenverstellbar



Der Spyfish: Eine unbemannte Unterwassersonde. Über zwei ferngesteuerte Kameras sendet sie Live-Bilder an die Oberfläche



Palm V Organizer: Für Palm entwickelte Ideo das Design. Besonderes Merkmal: das elegante Gehäuse – nur halb so dick wie das des Vorgängers