

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 20 (2007)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Design vernünftig planen  
**Autor:** Ernst, Meret  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-123236>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Design vernünftig planen

Text: Meret Ernst  
Fotos: Urs Walder

Mit welchen Ideen, mit welchen Produkten kann eine Firma in der heutigen Welt bestehen? «Design Planning» will diese Frage aller Fragen eines jeden Unternehmens lösen helfen. Hans Kaspar Hugentobler, Designmanager, und Claudia Mareis, Designforscherin, erläutern die Hintergründe und Möglichkeiten solchen Könnens, das Geschäftsideen, Konsumentenforschung und Designpraxis miteinander verknüpft.

? «Design Planning» ist vor allem in den USA bekannt und verbreitet bis weit hinein in konservative Branchen, wie zum Beispiel die Erdölindustrie. In Europa ist die Methode, die gestalterisches und unternehmerisches Wissen verbindet, wenig bekannt. Was ist «Design Planning»?

Hans Kaspar Hugentobler: «Design Planning» untersucht die strategischen Möglichkeiten einer Firma. Die Disziplin fragt nicht nach Ausführungen. Ein «Design Planner» überlegt sich, ob eine Firma einen iPod oder eine Rakete, die jemanden zum Mond bringt, entwickeln soll. Viel später erst wird entschieden, ob dieser iPod weiss oder rot ist, ob er runde oder eckige Konturen haben muss. Eine Organisation ist im Grunde genommen in der Lage, die Dinge gut zu tun, für die sie existiert. In vielen Industrien weiss man, welche Businessmodelle funktionieren. Aber was man als Folge der Globalisierung auch weiss: Die Lebensweisen der Menschen verändern sich sehr schnell. Was tun? Mit beobachtenden Methoden versucht der «Design Planner» in die Lebensweise der Menschen einzusteigen und zu erforschen, was Personen tun. Daraus ziehen wir Schlüsse, welche neuen Angebote möglicherweise Erfolg haben könnten, weil sie Menschen nützen.

? Was nützt der Organisation oder der Firma das Wissen eines «Design Planners»?

Hans Kaspar Hugentobler: Unternehmen profitieren viel, wenn Design parallel zu Engineering oder Marketing in der Entwicklung von Beginn weg dabei ist. Oder gar Treibkraft ist.

Claudia Mareis: Steigen Designer zu spät ein, ergeben sich oft aufgebauchte Diskussionen um formalästhetische Qualitäten eines Entwurfs – und niemand merkt, dass das Problem strukturell ist und mit der Form wenig zu tun hat.

? Wieso hat sich «Design Planning» bei uns in der Praxis nicht durchgesetzt, obwohl es ja den Unternehmen nützt?

Claudia Mareis: Die Zusammenarbeit zwischen Designer und Unternehmer ist wie in einem interdisziplinären Forschungsprojekt: Sie müssen ständig Übersetzungsarbeit leisten. Ein Mathematiker sagte mir neulich, es sei wohl für Gestalter einfacher, sich in Mathematik hineinzudenken als umgekehrt. Offenbar gehen Nichtdesigner davon aus, dass man in den Diskurs über Design auf einer sprachlichen, begrifflichen Ebene gar nicht einsteigen kann.

Hans Kaspar Hugentobler: Ein Dialog findet zum Teil in MBA-Studiengängen statt, die Design und Managementausbildungen miteinander verknüpfen. Oder an den Schnittstellen zwischen den Schulen und Unternehmen, wie sie die Forschung im Design in der Schweiz vorsehen.

Claudia Mareis: Nur fliesst diese Art von Forschung kaum in die Lehre zurück. So evident es ist, dass Design eine ökonomische Komponente hat, so klar ist es auch, dass dies der neuralgische Punkt vieler Designer bleibt. Sie fühlen sich zwischen den eigenen gestalterischen Ambitionen und den Anforderungen des Marktes zerrissen.

? Was bringt «Design Planning» für die Wissensproduktion von Design?

Claudia Mareis: Das «Design Planning» ist in der Wirtschaft zu Hause. Die Designforschung folgt in erster Linie einem Erkenntnisinteresse. Ein forschender ist ein anderer als ein wirtschaftlicher Zugang. «Design Planning» ergibt ein direkt verwertbares Wissen in Unternehmenskontexten. Und wird dadurch geprägt. «Design Planning» kommt einer Firma zugute, Designforschung der Öffentlichkeit.

? Was nützt die Methode den Designerinnen und Designern?

Hans Kaspar Hugentobler: Das spezifische Wissen, das in Artefakten und Bildern steckt, wird nicht ohne Weiteres verstanden. Es bleibt schwierig zu dekodieren, wenn ich nicht derjenige bin, der den Code kennt. Deshalb schätze ich die Möglichkeiten des «Design Planning» pragmatisch ein: Wenn die Methode den Designerinnen hilft, einfacher mit Ingenieuren und Ökonomen und Sozialwissenschaftlern ins Gespräch zu kommen, sollen sie sie nutzen.

? Was kann ein Designer, dem handfestes Tun als Beruf lieb ist, in diese Planungsmethode einbringen?

Hans Kaspar Hugentobler: Der «Design Planner» plant ein Angebot, bevor Ingenieure und Designer es entwickeln. Er bringt Wissen über die Benutzer, Prototypen und Szenarien ein.

Claudia Mareis: Viele Fragen des täglichen Lebens sind Fragen des Designs. Für sie entwickeln Designer einen Blick, der sie von Vertretern anderer Disziplinen unterscheidet. So breit angelegtes Designwissen kann der Planung nutzen.

Hans Kaspar Hugentobler: Oft schränkt die Praxis einen so offenen Spielraum aber ein. In vielen Fällen ist schon klar, was entwickelt werden soll, was das Ziel ist. Liegt eine Produktdefinition auf dem Tisch, ist entschieden, wohin die Reise geht. Dann kommt der Designer zu spät, die Produktkategorie ist vorbestimmt. Was der Designer liefert, ist die formale und interaktive Gestalt. Es gibt Ausnahmen: Städteplaner sind gewohnt, mit Unsicherheit umzugehen, Prozesse zu ermöglichen, alternative Lösungen anzubieten.

? <Design Planning> versucht, eine Voraussage über die Zukunft zu treffen, mit dem Ziel, das richtige Angebot zu lancieren. Sind die Aussagen überprüfbar?

Hans Kaspar Hugentobler: Es gibt keine letzte Gewissheit, dass diese Konzepte erfolgreich sein werden. Aber ich kann Risiken minimieren, wenn ich Vorschläge an der Wirklichkeit messe und so begründen kann. Kann ich nachweisen, dass meine Ideen für eine bestimmte Nutzergruppe bedeutungsvoll und für eine Organisation ökonomisch interessant sind, überzeuge ich den Auftraggeber leichter. Das gelingt mir schlechter, wenn ich ein Konzept aus dem Bauch heraus hole und nicht prüfe.

? Bedürfnisabklärung ist doch eine unternehmerische Ur-Tugend. Was trägt denn Designplanung dazu bei?

Hans Kaspar Hugentobler: Die Methode hat den grossen Vorteil, dass sie mit ihren Herangehensweisen nahe an die Menschen herankommt. Wir beobachten und befragen mit ethnografisch inspirierten Methoden. Diese Fähigkeit, verknüpft mit einer Empathie für den Alltag der Menschen, macht die Designer stark. Das nutzt die Disziplin, um Vorschläge im Alltag von Menschen zu begründen. Nicht über quantitative, sondern über qualitative Beobachtung, die durch Erfahrung verfeinert wird.

? Sind denn Designer und Designerinnen bessere Beobachter als Forscher aus anderen Disziplinen?

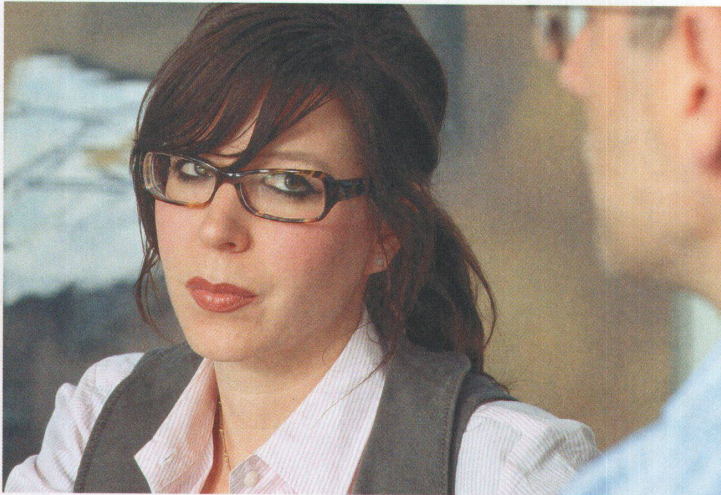
Claudia Mareis: Was Designer von Wissenschaftlern tendenziell unterscheidet – ihre Entscheidungen haben unmittelbare Konsequenzen. So entsteht eine besondere Nähe zum Alltag und zu den Menschen. Mir fiel das Stichwort «aus dem Bauch heraus» auf – so wie ich die Methode verstanden habe, soll Erfahrungswissen darin Platz haben. Damit eröffnen sich methodologisch interessante und Fragen.

Hans Kaspar Hugentobler: <Design Planning> versucht, das intuitive, auf Erfahrung beruhende Wissen mit rationalen, analytischen Stärken zu verbinden. Das meine ich, wenn ich von kreativ-strategischer Problemlösung spreche, für die sich <Design Planning> auszeichnet.

Claudia Mareis: Das zäumt aber das Pferd von hinten auf. Es suggeriert, dass intuitives und rationales Wissen vereint werden können. Man setzt so zwei Wissenskulturen voraus, die nachträglich verbunden werden. Besser wäre es, diese von Anfang an miteinander zu denken, denn das nachträgliche Verbinden ist schwer möglich.

? «Von Anfang an» bedeutet, dass bereits in die Fragestellung intuitives Wissen einfließt?

Hans Kaspar Hugentobler: Idealerweise sollte man in die Planungsphase verschiedene Schleifen einbauen, um herausfinden zu können, was ein relevantes Problem, was eine bedeutungsvolle Absicht für die Organisation ist. Darüber muss ein Konsens erzielt werden. Es nützt nichts, einfach das Problem als gegeben zu akzeptieren, nur weil es jemand auf die Agenda gesetzt hat. •



Claudia Mareis

Claudia Mareis ist Design- und Kulturtheoretikerin. Sie studierte Visuelle Kommunikation und war als Designerin tätig. Nach einem Studium in Design-, Kultur- und Medientheorie arbeitet sie seit dem Jahr 2003 an der Hochschule der Künste Bern HKB. Seit 2006 ist sie dort verantwortlich für «Research through Design», sonst lehrt sie an verschiedenen Hochschulen Designtheorie. Sie ist Doktorandin an der Kunstuniversität Linz und am ICS Zürich (Institute Cultural Studies in Art Media and Design) mit einem Projekt zum Umgang mit Wissen im Design.



Hans Kaspar Hugentobler

Hans Kaspar Hugentobler ist Inhaber von Chen Hugentobler Associates, einer Beratungsfirma für Innovationsplanung in Zürich. Vorher leitete er den Bereich «Design Planning» eines Forschungsinstituts und war Brand Director bei der Firma Interbrand. Hans Kaspar Hugentobler hat einen Master in «Design Planning» des Illinois Institute of Technology und studierte Kommunikationswissenschaften an der Universität der Künste in Berlin. Hugentobler ist zudem Komiteemitglied der European Academy of Design und der Design Research Society.