
Design Management

Teil 1: Design Management im Fokus

Design Management Teil 1: Design Management im Fokus



DIESES VORHABEN WIRD VON DER EUROPÄISCHEN UNION
UND VOM LAND BERLIN KOFINANZIERT
Europäischer Fond für Regionale Entwicklung



fhtw

Fachhochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin

University of Applied Sciences

newIDZ

International Design Center Berlin
Internationales Design Zentrum Berlin

Design Management

Teil 1: Design Management im Fokus

Teil 2: Design Management konkret

Teil 3: Einblicke und Ausblicke



Inhalt



Design Management für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin Holger Hase Katrin Hinz	4
Grußwort Ingrid Walther	6
Das Internationale Design Zentrum Berlin e. V. Silke Claus	8
Der Studiengang Wirtschaftskommunikation an der FHTW Berlin Holger Hase	10
Kommunikationsdesign als Studium und Berufsbild Katrin Hinz	12
Design Management – Eine Einführung Holger Hase	16
Kein Design ist auch (k)ein Design Thomas Bremer	28
Design und Innovation – ein Spannungsverhältnis Carsten Busch	36
Geformte Unternehmenskommunikation Klaus Streeck	48
Der Designer als Prozessgestalter Gunnar Spellmeyer Birgit Weller	58
Wo drückt der Schuh? Erste Ergebnisse einer Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen in Berlin zum Thema Design Markus Wabersky	64
Nutzungsrechte am Design. Zum Umfang der Rechte des Auftraggebers bei Zusammenarbeit mit Designern Christian Donle	70
Was kostet Design? Heide Hackenberg	76
Literatur	84
Impressum	91

Design Management für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin

Design ist eine komplexe Stellgröße in Unternehmen. Im Leistungs-, Kommunikations- und Absatzwettbewerb steht mit Design ein wirkungsvolles Instrument zur Verfügung. Gerade kleine und mittlere Unternehmen können davon profitieren und sich im Wettbewerb mit Hilfe einer sicheren und wirkungsvollen Designstrategie abgrenzen. Sinnvolle, methodisch durchdachte und systematisch eingesetzte gestalterische Maßnahmen führen zu Prägnanz- und Rationalisierungseffekten, mittel- und langfristig zu Kosteneinsparungen und damit zur Arbeitsplatzsicherung. Dies trifft insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen zu, die für den Wirtschaftsstandort Berlin von besonderer Bedeutung sind.

Von Anfang 2006 bis November 2007 hat dieser Kreis von Unternehmen in Berlin die Gelegenheit, eine von der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Design Zentrum Berlin durchgeführte Fördermaßnahme »Design Management für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin« in Anspruch zu nehmen. Kofinanziert wird das Vorhaben durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) in Verbindung mit der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin. Das Angebot richtet sich an produzierende Unternehmen aller Branchen, an Dienstleister, an den Handel und an Existenzgründer.

Die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und das Internationale Design Zentrum Berlin wollen mit dem Projekt zum Design Management Informationen und direkte Angebote liefern. Hürden sollen abgebaut, Kontakte geknüpft, Wissen vermittelt und Leistungen

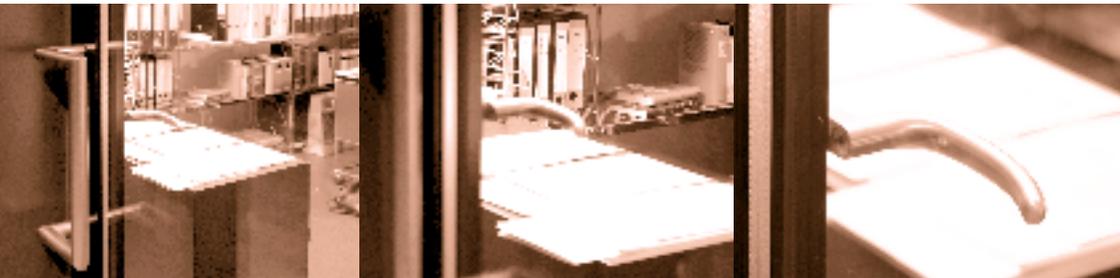
angestoßen werden. Konkret werden zu diesem Zweck Foren zur allgemeinen Einführung in das Thema Design und Design Management, Workshops zur Behandlung von Schwerpunktthemen und individuelle Beratungen im Unternehmen mit unabhängigen Beratern durchgeführt.

Die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft bietet in ihren Bereichen Wirtschaft, Technik und Gestaltung zahlreiche Kompetenzen für die mittelständische Industrie in der Region. Besonders aus den Studiengängen Wirtschaftskommunikation, Kommunikationsdesign und Internationale Medieninformatik kommen hohe Kompetenzleistungen sowohl zu Fragen des theoretischen als auch des praktisch angewandten Designs.

Das IDZ versteht sich als Netzwerk und Mittler für Design und Unternehmen in Berlin. Mit zahlreichen Veranstaltungen und Ausstellungen wird beständig die Designentwicklung vermittelt und weitergeführt. Es bietet umfangreichen Nutzen für Unternehmer, Design-Experten und ein designinteressiertes Publikum. Die Mitgliederstruktur bildet eine vielfältige designorientierte Plattform für Ideenaustausch und professionelles Networking. Das IDZ wendet sich verstärkt öffentlichkeitswirksam den Anforderungen internationaler Märkte zu und setzt Schwerpunkte in der Vermittlung von Innovationen und neuen Technologien sowie im Qualitätsmanagement.

Diese Publikation ist der erste Teil von insgesamt drei das Projekt begleitenden Veröffentlichungen. Der hier vorliegende Teil stellt eine Plattform allgemeiner Gedanken, Fragestellungen und Probleme dar, die sich aus den Möglichkeiten und Realitäten von Design und Design Management ergeben. In den beiden weiteren Teilen soll die Publikation die Bildung von Wissen sukzessive widerspiegeln und aus Themen des Design Managements, spezifischen Fragestellungen und Referenzbeispielen den komplexen Vorgang der Implementierung von Design in Unternehmen verdeutlichen.

Grußwort



Es ist unbestritten, dass kleine und mittlere Unternehmen für den Wirtschaftsstandort Berlin und für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung von besonderer Bedeutung sind. Etwa 15 % aller Arbeitnehmer arbeiten in Betrieben mit nur zwei bis neun Beschäftigten. Dabei ist der Mittelstand keine konstante Größe, sondern befindet sich in dauernder Bewegung: Neue Unternehmen entstehen – Berlin hat seit Jahren einen positiven Gründungssaldo –, erfolgreiche Unternehmen wachsen, andere scheiden aus dem Markt aus. Berlin tut gut daran, die Wirtschaftspolitik auf diese kleinen und mittleren Unternehmen auszurichten und sie in ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu unterstützen. Die Universitäten und Fachhochschulen der Stadt spielen dabei eine wichtige Rolle.

Auch wenn es im täglichen Unternehmensalltag oft vergessen wird: Design ist bei der Gestaltung und Vermarktung innovativer Produkte und Dienstleistungen unverzichtbar. Hier setzt das Projekt Design Management für kleine und mittlere Unternehmen der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und des Internationalen Design Zentrums Berlin an. Das Projekt will das Bewusstsein für Design und Design Management als Wertschöpfungsfaktor bei der Unternehmens- und Produktentwicklung stärken und zum Aufbau von Designkompetenz in den Unternehmen beitragen.

Die Projektpartner FHTW Berlin und IDZ Berlin sind Garanten für die Qualität des Vorhabens. Die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin bringt die Kompetenzen ihrer Fachbereiche für Kommunikationsdesign, Wirtschaftskommunikation und Medieninformatik ein. Das Internationale Designzentrum bündelt die vielseitige und professionelle kreative Szene Berlins und verfügt über langjährige Erfahrung im Vernetzen von Designern und Unternehmen.

Die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen erwartet von diesem Projekt die Sicherung und die Schaffung von Arbeitsplätzen in den beratenen Firmen und in den Berliner und Brandenburger Designunternehmen. Wir wünschen viel Erfolg!

Silke Claus

Das Internationale Design Zentrum Berlin e. V.

» Menschen gestalten die Zukunft –
Zukunft braucht *Design* «



Unter den Rahmenbedingungen enger werdender Märkte und harter internationaler Konkurrenz kommt Design heute mehr denn je eine strategische Bedeutung in der Unternehmensgestaltung zu. Design funktioniert als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden und in dieser Hinsicht leistet es wesentlich mehr, als die Gestaltung der Form von Produkten oder das Layout der Außendarstellung.

Designstrategien fokussieren heute das ganzheitliche Zusammenspiel von Unternehmensprozessen. Sie beinhalten die Möglichkeit, Probleme von höchster Komplexität zu lösen, indem sie am Einfachsten ansetzen, das wir zur Verfügung haben, unserer visuellen und emotionalen Intelligenz. Design stärkt, gezielt eingesetzt, die Identität von Unternehmen, vermittelt Werte und gibt Orientierung. Es hilft, Kommunikationsbarrieren in den internationalen Märkten abzubauen. Darüber hinaus werden zunehmend Umfeldaspekte von Produkten und Projekten wichtiger. Verbraucher möchten wissen, wie diese wahrgenommen, entwickelt und produziert werden. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Profitabilität und der Reputation des Unternehmens am Markt.

Solchen und vielen weiteren zukunftsweisenden Themen widmet sich das Internationale Design Zentrum Berlin (IDZ). Es ist zugleich das Dienstleistungs-, Beratungs- und Vermittlungszentrum für Design in der Hauptstadt Berlin. Seit über 35 Jahren ist das IDZ ein wichtiger Begleiter an der Seite der Designer und Unternehmer und damit ein kompetenter Ansprechpartner. Es bietet umfangreichen Nutzen für Unternehmer, Design-Experten und ein designinteressiertes Publikum. Die Mitgliederstruktur bildet eine vielfältige designorientierte Plattform für Ideenaustausch und professionelles Networking. An seinem Standort in Berlin

Mitte widmet sich das IDZ verstärkt öffentlichkeitswirksam den Anforderungen internationaler Märkte und setzt Schwerpunkte in der Vermittlung von Innovationen und zukunftsweisenden Technologien, sowie im Qualitäts- und Designmanagement.

Die Dienstleistungsangebote des IDZ sind bekannt für ihre hohe Qualität und Ausstrahlungskraft. Projekte des Internationalen Design Zentrums entstehen in Kooperation mit namhaften nationalen und internationalen Unternehmen sowie mit Partnern aus Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft.



Dr. Silke Claus
studierte Architektur und Psychologie an der TU Braunschweig, der Universität Hannover, der TU Berlin und der University of Texas at Austin. Sie promovierte über »Kommunikationsorientierte Gebäudegestaltung«, arbeitete in verschiedenen internationalen Forschungsprojekten in Barcelona und Paris und bereitete einen interdisziplinären Workshop am MIT Boston vor. Sie war als stellvertretende Geschäftsleitung für die Medienagentur MACINA Hannover / Dubai tätig, bevor sie im August 2005 die Geschäftsführung des Internationalen Design Zentrums Berlin übernahm.

Holger Hase

Der Studiengang Wirtschaftskommunikation an der FHTW Berlin

Der Studiengang Wirtschaftskommunikation der FHTW Berlin ist eingebettet in den transdisziplinären Fachbereich Wirtschaftswissenschaften II, an dem sich neben diesem Studiengang auch die Studiengänge »Wirtschaftsingenieurwesen (WIW)«, »Angewandte Informatik (AI)«, der »Internationale Studiengang Medieninformatik (IMI)«, »Wirtschaftsinformatik (WI)« und »Wirtschaftsmathematik (WMA)« neben weiteren Aufbaustudiengängen befinden.

Der Studiengang Wirtschaftskommunikation gliedert sich in ein Bachelorstudium und ein Masterstudium der Wirtschaftskommunikation. Ziel des konsekutiven Studiengangs ist eine qualifizierte und interdisziplinäre wissenschaftliche und angewandte Ausbildung in den Bereichen Wirtschafts-, Sozial- und Kommunikationswissenschaften.

Das Bachelorstudium führt zu einer ersten berufsqualifizierenden Spezialisierung als Kommunikationsmanager im erweiterten Führungskreis von Unternehmen, der in einer Schnittstellenfunktion kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisse in den Bereich der Wirtschaft transferiert, anwendet und die Ergebnisse kontrolliert. Die Absolventen und Absolventinnen sind besonders qualifiziert für die strategische Planung und konzeptionelle Realisation von internen und externen Kommunikationsprozessen in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Agenturen, Medien und Verbänden.

Der viersemestrige Masterstudiengang Wirtschaftskommunikation baut auf dem sechssemestrigen gleichnamigen Bachelorstudiengang auf, jedoch ist der Einstieg in das Masterstudium auch für Absolventinnen und Absolventen anderer Fachrichtungen möglich. Im Mittelpunkt steht

der Transfer der Theorie in die Praxis. Es werden die wirtschaftlichen und kommunikativen Fertigkeiten insbesondere im unternehmensinternen und internationalen Aufgabengebiet vertieft und ausgebaut. Das Masterstudium hat zudem eine intensive wissenschaftliche Ausprägung. Ziel des Masterstudienganges ist die Vertiefung und Spezialisierung in den Bereichen internationale Wirtschaftskommunikation, unternehmensinterne Kommunikationspolitik und Kommunikationsmanagement.

Der Studiengang vermittelt ein breit angelegtes kommunikations- und wirtschaftswissenschaftliches Grundwissen, das dazu dienen soll, die Verständigung des Kommunikationsspezialisten oder der Kommunikationspezialistin mit Fachleuten anderer Funktionsbereiche zu vereinfachen. Das Studium besteht aus Kommunikationswissenschaften und Kommunikationsmanagement, zentralen Bereichen der allgemeinen Wirtschaftswissenschaften und des Marketings sowie grundlegenden Elementen anderer Sozial- und Humanwissenschaften. Das Wissen um Prozesse und Techniken des Design Managements und der Mediengestaltung/-produktion ergänzen die interdisziplinäre Ausbildung und sollen die Vorbereitung auf Führungs- und Entscheidungspositionen im Bereich der Wirtschaftskommunikation unterstützen.

Im Rahmen des Studiums werden zahlreiche Projekte zur interdisziplinären, praktischen Ausbildung erarbeitet und begleitet. Eine kleine Auswahl davon: der Deutsche Preis für Wirtschaftskommunikation (DPWK), das Projekt »Stadtteilmarketing« für das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg, »Perspektiven der Wirtschaftskommunikation« als Veröffentlichungen aktueller Fragestellungen, »50 Jahre Parkeisenbahn Wuhlheide«, der Wettbewerb »mehr Licht«, ein Projekt mit der Citystiftung Berlin i. G., das Projekt »Design Management für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin« in Kooperation mit dem IDZ Berlin e. V. und zahlreiche weitere.

(Vita siehe Seite 16)



Kommunikationsdesign als Studium und Berufsbild

Kommunikation ist im Grunde ein einfacher Vorgang: wer eine Botschaft hat, die er einem anderen mitteilen möchte, spricht einen Satz, macht eine Geste, schreibt eine Notiz oder zeichnet ein Bild. So einfach erreicht der Sender einen Empfänger und ein Kommunikationsprozess kommt zustande. Komplexer wird es, sobald Sender und Empfänger sich nicht Auge in Auge gegenüber stehen und nicht einer, sondern tausende angesprochen werden sollen. Massenhaft erreichen uns heute Botschaften aus Zeitungen, Büchern, aus dem Fernsehen und über das Internet. Kommunikationsdesigner und -designerinnen gestalten diese Botschaften visuell und helfen, dass der Sender seine Empfänger erreicht.

In einem vielfältigen Aufgabenfeld müssen Kommunikationsdesigner und -designerinnen die unterschiedlichsten Medien beherrschen: von den klassischen Printmedien wie Zeitung und Buch bis hin zu hoch komplexen interaktiven Systemen im realen und im virtuellen Raum. Das erfordert gleichermaßen Phantasie, Experimentierfreudigkeit, Teamgeist, interdisziplinäres Denken und technisches Know-how.

Kommunikationsdesign ist heute ein äußerst komplexes Studium und ein noch komplexeres Berufsfeld mit weit gefächerten Tätigkeitsbereichen wie Print, Web-Design, Interface, Corporate Design, Markenentwicklung, Verpackungsdesign, Eventdesign, Messedesign, Font-Entwicklung, Buchillustration, Animation, Foto, Video und vielen mehr. Neugier, Intelligenz, vernetztes Denkvermögen, Teamfähigkeit, ein breites Allgemeinwissen und Flexibilität für die Einarbeitung in immer wieder neue, völlig fremde Themenfelder sind die Voraussetzung, um in diesem Beruf erfolgreich zu sein. Das Studium an der FHTW Berlin bietet eine breite Wissensvermittlung in den Gebieten Designtheorie, Designmethodik, Betriebs-

wirtschaftslehre, Marketing, Design Management und verschiedenen Gestaltungs- und Entwurfsfächern, wie Gestaltungslehre, Fotografie, Typografie und Digitale Medien. Komplexe Entwurfsprojekte mit multi-medialen, fotografischen, zweidimensionalen und dreidimensionalen Schwerpunkten innerhalb einer Disziplin oder im interdisziplinären Kontext bereiten ebenso wie das praktische Studiensemester auf die Anforderungen in der Berufspraxis vor. Transdisziplinäre Projekte wie der Deutsche Preis für Wirtschaftskommunikation (DPWK), der jährliche Messeauftritt auf der Leipziger Buchmesse sowie Drittmittelprojekte mit Praxispartnern bieten schon während des Studiums Chancen für selbstständige kreative Arbeit. Ab Wintersemester 2006/2007 werden die zukünftigen Kommunikationsdesigner in einem reformierten, praxisnahen und kreativen Studium in acht Semestern zum Bachelor geführt und auf die zahlreichen, dann schon wieder neuen, Berufsfelder vorbereitet.



Prof. Katrin Hinz

studierte Architektur an der Kunsthochschule Berlin Weißensee. Von 1981 bis 1987 arbeitete sie als Architektin beim IPF Deutsche Post und als freie Bühnenbildnerin. Von 1987 bis 1994 war sie Dozentin an der FWG Berlin, seit 1990 ist sie als Designerin im eigenen Büro tätig. Katrin Hinz ist seit 1994 Professorin für Kommunikationsdesign an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und war von 2002 bis 2004 die erste 1. Vizepräsidentin der FHTW Berlin. Neben ihrer Hochschultätigkeit ist Katrin Hinz als Referentin, Jurorin, Gutachterin, Beirätin und Designerin mit den Schwerpunkten Corporate Design, Leit- und Orientierungssysteme, Ausstellungsgestaltung und Designberatung tätig.





Prof. Dr. Holger Hase

studierte Betriebswirtschaftslehre und promovierte an der Universität Köln mit Spezialisierung auf Design Management, Betriebswirtschaftslehre und Marketing. Später leitete er ein internationales Designbüro in Berlin. Seit 1989 ist er Mitglied des IDZ; seit 1993 im Fachbeirat des Internationalen Design Zentrums Berlin. Bevor er 1998 an die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin berufen wurde, war er Professor für BWL an der Berufsakademie Berlin. Holger Hase lehrt und forscht im Studiengang Wirtschaftskommunikation der FHTW Berlin und erfüllt diverse Lehraufträge zum Bereich Design Management, u. a. an der Universität der Künste Berlin.

Holger Hase

Design Management – Eine Einführung

1. Zur Grundbedeutung von Design Management

Nach einer Umfrage des Magazins Absatzwirtschaft vom Mai 2003 äußerten 89,3% der befragten Unternehmen, Design als zentralen Wettbewerbsfaktor einzusetzen.¹ Bei Kaufentscheidungen für ein Handy beeinflussten zu 7% die Technik die Kaufentscheidung, zu 25% das Design und zu 31% die Marke.²

Design als wirtschaftlicher Leistungsbereich wird bereits seit vielen Jahren in der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere im Marketing, berücksichtigt.³ Letztlich entspringen die Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher, insbesondere marketingorientierter Sicht aber nicht der Fragestellung »Gestaltung ja oder nein?«. Vielmehr ist es die Erkenntnis, dass immer gestaltet wird, jedoch zwischen aktueller, zumeist mit Defiziten behafteter Gestaltung und potentieller Gestaltung unterschieden werden muss. In der aktiven, geplanten Auseinandersetzung mit Produkten, Ideen und Kommunikationsmöglichkeiten lassen sich weiträumige Potentiale unternehmerischer Entscheidungen und Erfolge durch Gestaltung und Ästhetik erschließen.⁴

¹ Absatzwirtschaft, 5/2003, S. 116.

² Design und Markenvertrauen steuern den Handykauf, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 7./9.1.2006.

³ Vgl. Koppelman, U.: Produktmarketing – Entscheidungsgrundlage für Produktmanager, 6. Aufl., Heidelberg u. a. 2001; Leitherer, E.: Industrie-Design, Entwicklung – Produktion – Ökonomie, Stuttgart 1991; Hansen, U.: Stilbildung als absatzwirtschaftliches Problem der Konsumgüterindustrie, Berlin 1969; Schmitz, Cl.A.: Managementfaktor Design, München 1994.

⁴ (siehe Seite 18)

Design Management als Entscheidungsbereich in Unternehmen findet sich jedoch erst in der jüngeren Literatur zu Betriebswirtschaftslehre.⁵ Bei Bestimmung des Begriffs und der Aufgabe des Design Managements gerät man sogleich in ein Dilemma. Schon die Festschreibung der beiden Betrachtungsgegenstände Design und Management erlaubt keine eindeutige und in sich konsistente Zuordnung. Einmal ganz abgesehen von der Kombination zweier sehr vielfältiger Ansätze wie Design und Management stellt das Aufgabenfeld Design Management mehr dar als nur die summative Zusammenlegung zweier Aufgabenfelder.

Design ist in unterschiedlichen Weisen in Unternehmen zu finden. Die jeweiligen Frage- und Aufgabestellungen sind dabei differenziert zu betrachten, da Design und damit auch Design Management in unterschiedliche Aufgabenbereiche einfließen.



Design in Unternehmen

⁴ Vgl. Bloch, P.H. | Brunel, F.F. | Arnold, T.J.: Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics: Concept and Measurement, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, March 2003, S. 551 ff.; Yamamoto, M. | Lambert, D.R.: The Impact of Product Aesthetics on the Evaluation of Industrial Products, in: Product Innovation Magazin, Vol. 11, 1994, S. 309 ff.; Bloch, P.H.: Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response, in: Journal of Marketing, Vol. 59, July 1995, S. 16 ff.

⁵ Meier-Kortwig, H.J.: Design Management als Beratungsangebot, hg. v. Rat für Formgebung, Köln 1997; Spies, H.: Integriertes Designmanagement, in: Beiträge zum Produktmarketing, Bd. 23, hg. v. U. Koppelman, Köln 1993.

Design in Unternehmen

Für *Unternehmen, die Design erzeugen*, ist neben der reinen Gestaltungsausführung, Design Management ein originärer Bestandteil des Leistungsangebots für Kunden. Für *Unternehmen, die mit Design produzieren* und sich darstellen, liefert das Design Management ebenso strategische Lösungen für die Produkt- und Vermarktungspolitik wie für Marken und Identitätsrealisierungen. Für *Unternehmen, die sich mit Design darstellen*, liegt der Fokus des Design Managements strategisch stark auf der kommunikativen Seite des Corporate Designs und des Markendesigns. Dies hat unterschiedliche ökonomische Kompetenzen und gestalterische Lösungen zur Folge.⁶

In einem ersten Schritt soll kursorisch der allgemeine begriffliche und damit der inhaltliche Rahmen von Design Management abgeklärt und ansatzweise festgeschrieben werden.

2. Zur Definition des Begriffs Design

Der Begriff Design hat eine Wurzel im Englischen, mit der Bedeutung des Entwerfens, Gestaltens, Konstruierens, eben eines vom Menschen erdachten Plans oder eines Schemas von etwas, das realisiert werden soll. Eine andere Wurzel reicht in das lateinische »designare« (bezeichnen) und in das italienische »disegno« für künstlerische Idee und geistiges Konzept. Die Aufgabe und Definition von Design ergibt sich ursprünglich aus der Trennung von gedanklicher, planerischer Entwurfstätigkeit und der industriellen Umsetzung und Produktion. In seiner Wirkung ist das Ergebnis wahrnehmungsorientiert (Schwerpunkt Ästhetik) und handlungsorientiert (Schwerpunkt Nutzen).

Das Verständnis von Design hat eine Reihe von Erweiterungen erfahren, so dass der Begriff derzeit auf nahezu jede Form von Objekten im ästhetischen Sinne angewendet wird. So spricht Koppelman von seriellen Artefakten mit starken ästhetischen Bezügen.⁷ »Town planning, urban design, architecture, industrial, graphic and interior design (...)

⁶ Vgl. Buck, A. | Vogt, M.: Design Management – Was Produkte wirklich erfolgreich macht, Wiesbaden 1996, S. 19.

⁷ Vgl. Koppelman, U.: Marketing und Design, in: Spektrum der Wissenschaften, Nr. 4, 1994, S. 100.

These design fields all have to do with the creation of objects or places which have a practical purpose and which are intended both to be looked at and used.«⁸

Ansatzweise lassen sich die Felder in einer allgemeinen Kategorisierung systematisieren. Produktdesign wird für industrielle Produktionsformen⁹ ebenso angewandt, wie für handwerkliche und auch für immaterielle Produkte, wie Dienstleistungen.¹⁰ Neben der stark auf das Produktdesign ausgerichteten Betrachtung gibt es ein Designverständnis, das sich an immateriellen Inhalten orientiert und das sich als Communication Design und Information Design manifestiert und medial materialisiert. Botschaften sollen ihren Weg zum Empfänger finden. Technologien und neue Kommunikationsformen werden entwickelt und genutzt, die visuelle Kommunikation dient als Instrument der Unternehmenssprache. Hier liegen zahlreiche, insbesondere durch neue Medien geprägte Möglichkeiten, die weit über die reine ästhetische Gestaltung hinausgehen.

Zudem sind es sehr komplexe Systeme, in denen Design eine materialisierende Funktion ausübt, wie z. B. im Corporate Design und im Marken- design. Brand Design¹¹ und Corporate Design¹² als Begrifflichkeiten eines immateriellen wirtschaftlichen Umfelds finden ihren Ausdruck in vielfältigen Objekten und Formen.

Des Weiteren beeinflusst Design umfassende Umsetzungen in Alltags- erscheinungen, in Lebenswelten, Trends, Lifestyles, Erlebnisstätten, Architekturen, Ladengestaltungen, Werks-, Verwaltungs- und Messebauten.

⁸ Lawson, B.: *How Designers Think*, London 1980, S. 1.

⁹ Vgl. Koppelman, U.: op. cit. 2001; Leitherer, E.: *Industrie-Design, Entwicklung – Produktion – Ökonomie*, Stuttgart 1991.

¹⁰ Vgl. Erloff, M.; Mager, B.; Manzini, E.: *Dienstleistung braucht Design*, Neuwied 1997.

¹¹ Esch, F.-R.: *Strategie und Technik der Markenführung*, 3. Aufl., München 2005; Linxweiler, R.: *Marken-Design: Marken entwickeln*, in: Linxweiler, R.: *Markenstrategien erfolgreich umsetzen*, [MTP e.V. Alumni (Hg.)], 2. Aufl., Wiesbaden 2004.

¹² Abdullah, R.: *Corporate Design: Akquisition, Sensibilisierung, Prozess, Vertragsgestaltung*, Mainz 2002; Daldorp, N. W. (Hg.): *Kompodium Corporate Identity und Corporate Design*, Ludwigsburg 2004.



Designfelder in Unternehmen

Als Tendenz aller Bereiche schafft Design vielfältigste Artefakte mit wirtschaftlichem Ursprung im konzertanten Einklang betrieblicher Entscheidungen.

Eine tiefere Begründung der Facetten von Design liegt in der allgemeinen Tendenz des Gestaltenwollens, des Gestaltungswillens. Dieses Gestalten ist »im weiten Sinne die ästhetisch qualifizierte Formung eines Inhaltes, einer Aussage.«¹³ Eine »... wesentliche Art des schöpferischen, aktiven Eingreifens des Menschen in die Realität, eine produktive Bestätigung seiner Wesenskräfte zur Aneignung der Welt, die als ästhetische bzw. künstlerische Aneignung wertenden Charakter hat.«¹⁴ Dieser »wertende Charakter« spielt eine zentrale Rolle in der Methodik und Umsetzung des Design Managements. Design ist Inhalt und Ausdruck gleichermaßen. Und Design lässt über die Gestaltung einzelner Objekte hinaus im Zusammenspiel aller Auftritte Identifikation und Stilbildung erkennen. Dieser Gestaltungswille trifft seinerseits auf eine Gestaltungsforderung, einen Anspruch an die Wirkung aller Objekte und Strukturen, die sich als Umweltreiz ergeben und bietet eine Möglichkeit, sich auf Märkten und in Konkurrenzsituation abzugrenzen.

¹³ *Lexikon der Kunst*, Bd. 2, Berlin 1984, S. 58.

¹⁴ Ebd.

3. Allgemeiner Ansatz des Managements

Die bewusste Handhabung und Leitung von Aufgaben und Institutionen liefert den allgemeinen Hintergrund des Managements. Interdisziplinär nutzt die Management-Wissenschaft Bereiche der Psychologie, Soziologie, Rechtswissenschaft, Mathematik, Informatik, Kommunikationswissenschaft und in der letzten Zeit auch verstärkt der Philosophie (z. B. Unternehmensethik). Im Gegensatz zu intuitiven Entscheidungen will die Management-Science ein Repertoire zielführender und planvoller Methoden und Verfahren zur Lösung von Führungsaufgaben bereitstellen.

Management bedeutet die Teilung komplexer Gesamtaufgaben in operationalisierbare Teilaufgaben. Darauf folgend hat Management die Aufgabe, die Teilaufgaben möglichst optimal zu bestimmen und wieder zusammenzuführen.

In der Literatur wird Management heute in zwei Bedeutungsvarianten verwendet:

-
- Management im funktionalen Sinn, d. h. Beschreibung der Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden, wie Planung, Organisation, Führung, Kontrolle (managerial functions approach);
 - Management im institutionalen Sinn, d. h. Beschreibung der Personen (-gruppen), die Managementaufgaben wahrnehmen, ihrer Tätigkeiten und Rollen (managerial roles approach).
-

Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle sind spezifische Funktionsleistungen des Managements. Sie prägen einen kontinuierlichen und alltäglichen Prozess, einen Kreislauf betrieblicher Vorgehensweisen.¹⁵

¹⁵ Vgl. Steinmann, H. | Schreyögg, G.: *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 8 f.

Die institutionelle Betrachtung des Managements führt zu Formen der sachlichen Teilung, der zeitlichen Teilung einer Aufgabe und der personellen Aufgabenteilung.

Dazu zählen wesentliche Aspekte wie:

-
- Flexibilität versus Konsistenz
 - Autonomie versus Kontrolle
 - Zentralisation versus Dezentralisierung
 - Zusammenfassung von Aktivitäten.
-

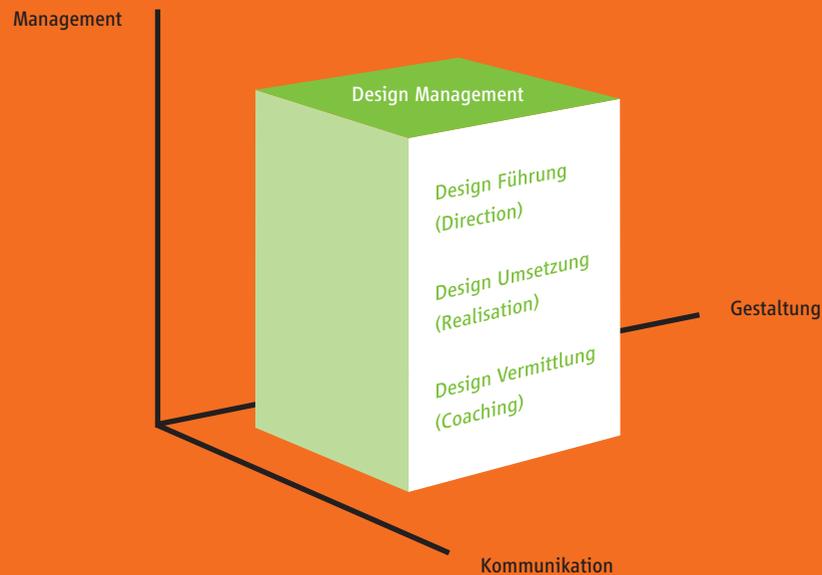
Im Mittelpunkt der Betrachtung an dieser Stelle steht die Frage der funktionalen und institutionellen Organisation und Führung unter dem Gesichtspunkt ästhetischer Gestaltung von Produkten und der Vielzahl der Ausdrucksplattformen des Unternehmens, eben Design durch das Unternehmen. Aber daneben stellt sich auch die Frage, wie aus der Leistung der Gestaltungsarbeit ein funktionaler und institutioneller Rückschluss auf das Unternehmen getroffen werden kann.

4. Eine Positionsbestimmung von Design Management

Unter dem Begriff Design Management, 1966 von Michael Farr erwähnt¹⁶, werden alle Methoden und Maßnahmen der Planung, Realisierung und Kontrolle im wirtschaftlichen Umfeld gesehen, die einen effektiven Einsatz von Design zur Erreichung von Unternehmenszielen gewähren. Weiterhin aber subsumieren sich unter diesem Begriff auch jene von allen wirtschaftlichen Fragen losgelösten Aspekte ästhetischer, symbolischer, funktioneller Ausdrucks- und Wirkungsweise in Verbindung mit Innovation, Kreativität, Identität und systematischer Kommunikation.¹⁷ Neben kunst- und kulturhistorischen, ästhetischen und gesellschaftlichen Fragen werden im Rahmen des Design Managements die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen behandelt, die bewirken, dass Design in Unternehmen einen entsprechenden Beitrag zum betrieblichen Erfolg zu leisten vermag.

¹⁶ vgl. Farr, M.: *Design Management*, London 1966, S. 4 ff.

¹⁷ vgl. Bürdek, B. E.: *Design – Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung*, 3. Aufl., Basel 2005.



Drei Vektoren des Design Managements

In einem wechselseitigen Prozess formen beide Bereiche, Design und Management, ein Feld, in dem unternehmerische Leistungen auf die Gestaltung von Artefakten bzw. Systemen von Artefakten¹⁸ Einfluss nehmen und reflexiv auch die Gestaltung auf die betriebliche Wertschöpfung und Konstitution einwirkt.¹⁹ Und ein dritter Bereich sei nicht unerwähnt, die Kommunikation. Aus diesem Bereich stellen sich zahlreiche Anforderungen der Vermittlung von Identitäten, von Botschaften und Strukturen, die sich konstitutiv als Markt-, Produkt-, Unternehmenskommunikation ausprägen.

¹⁸ Vgl. Gorb, P.: *The Future of Design and its Management*, in: Oakley, M.: *Design Management*, Oxford 1990, S. 16.

¹⁹ Vgl. beispielhaft Enders, G.: *Design als Element wirtschaftlicher Dynamik*, hg. v. D. Kretschmann für den Rat für Formgebung, Herne 1999.

»Designmanagement ist ein planvoller Problemlösungsprozess mit dem Ziel der marktgerechten, benutzerorientierten und ästhetisch-ergonomischen Gestaltung von Objekten unter Abstimmung aller beteiligten Fachbereiche und Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Vorgaben.«²⁰ Insbesondere die strategische Ausrichtung, die das Management dem Design verleiht, soll dem Unternehmen langfristige Impulse der Entwicklung liefern. Wesentliche Impulse sind:

- Innovation, die zielgerichtete Veränderung
- Kreativität, die Ideen und Produkte zu denken und zu entwickeln
- Kontinuität, den Faktor Veränderung am Gewollten und Verträglichen zu messen
- Qualität, die Leistungen einem Maßstab anzupassen
- Wertschöpfung, neue Möglichkeiten von Wettbewerbs- und Kostenvorteilen zu erschließen
- Nachhaltigkeit, ökonomisch die Kapitalausstattung zu stärken, ökologisch den Ressourcenverbrauch und somit die Kosten zu optimieren und sozial die Auswirkungen auf Menschen und Gesellschaft zu berücksichtigen.

Aus den Impulsen heraus ergibt sich eine Reihe von Problemstellungen im Design Management, die hier kurz angerissen werden sollen:

- Akzeptanzprobleme: Das Instrument Design muss in seinen Möglichkeiten erkannt und akzeptiert werden: Im Unternehmen und beim Kunden.
- Prognoseprobleme: Zukünftige Trends und Gestaltungsrichtungen müssen frühzeitig erkannt und umgesetzt werden.
- Verständigungsprobleme: Die Sprache von Unternehmern und Gestaltern ist sehr unterschiedlich. Ebenso kennt die sprachliche Fassung von Gestaltungsanforderung zahlreiche Missverständnisse.
- Bewertungsprobleme: Aus der Vielzahl möglicher Entwicklungen von Ausdrucksweisen muss die »richtige« für das Unternehmen getroffen werden.
- Transparenzprobleme: Strategische Implikationen und gestalterische Möglichkeiten müssen diskutabel bleiben und sich in einer konzeptionellen Klarheit ergänzen.

²⁰ Spies, H.: *Integriertes Designmanagement*, 1993, S. 84.

Das oberste Ziel des Design Managements lautet etwas verkürzt: mit den Möglichkeiten der Visualität, der Ästhetik, der Symbolik, der Technik für Produkte, für die Kommunikation und die Identität eines Unternehmens ein Qualitätsbündel zu schnüren, das sich am Markt und bei seinen Mitarbeitern als Ertragswert und Nutzwert einbringen lässt.

Das Design Management liefert einen Denkansatz, der den Nutzen von Gestaltung umfassend in ökonomische Zusammenhänge einbindet. Dies muss nicht zwangsläufig ein »Mehr« oder ein »Anderes« oder rigide Gestaltungsrestriktionen bedeuten. Vielmehr wird eine bewusste Gestaltungspolitik mit dem Ziel aktiver Wirkungen von Gestaltung für Unternehmen geschaffen.



5. Zur Initialzündung von Design Management

Wie kann ein Einstieg in die Aufgabenstellung des Design Managements erfolgen? Entscheidend ist anfänglich ein gut strukturierter Ablauf. Das Vorgehen, die Erwartungen an Design Management und die realisierbaren Leistungen mit Design müssen im oder mit dem Unternehmen möglichst detailliert abgeklärt werden.

Hierzu ist es hilfreich, sich die einzelnen Stufen eines Beratungsprojekts vor Augen zu führen:

-
1. Erkennen von Defiziten und Bereitschaft zur Problematisierung
 2. Herausdifferenzieren von Gestaltungs- und Entscheidungsfragen
 3. Zielformulierung
 4. Abgrenzung von Aufgabenstellungen
 5. Planung und Organisation von Aufgaben
 6. Informationsbeschaffung und -verarbeitung
 7. Generierung von Lösungsalternativen
 8. Bewertung von Lösungsalternativen
 9. Ergebnispräsentation und Handlungsempfehlungen
 10. Implementierungs- und Realisierungsentscheidungen
 11. Umsetzungsbewertung und Erfolgskontrolle
-

Daraus sollte sich im Idealfall ein kontinuierlicher Konzeptions-, Umsetzungs- und Kontrollprozess ergeben.



Prof. Thomas Bremer

studierte Freie Kunst an der HfbK Hamburg und ist seit 2003 Professor im internationalen Studiengang Medieninformatik an der FHTW Berlin mit den Schwerpunkten Interaction Design und Realtime Interaction. Er ist Mitbegründer des Zentrums für Mensch-Maschine-Kommunikation an der FHTW Berlin.

Thomas Bremer

Kein Design ist auch (k)ein Design

Designtheorie beschäftigt sich meist mit dem so genannten »guten Design«. Auch viele Designer wünschen sich den Kunden mit Anspruch. Es sind die seltenen Fälle einer glücklichen Übereinkunft zwischen Auftraggeber und Designer, die in den Magazinen und Bildbänden als gutes und attraktives Design präsentiert werden. Doch vor diesen als Leuchttürmen präsentierten Beispielen liegt eine breite Palette, vom selbst gemachten Versuchen bis hin zum professionellen Produkt. Denn das Leuchtturmprodukt muss nicht unbedingt das geeignete Produkt für den Einzelnen sein.

Zu oft wird Design missverstanden als die »Verschönerung« der Dinge. Die populären Ausdrücke »Designerstück«, »Designermöbel« oder »Top-Design« verstärken dieses Missverständnis. Unter Design ist weit mehr zu verstehen. Jedes Produkt wird aus einem Gestaltungsprozess heraus geschaffen, den man als Design bezeichnen kann. Im Folgenden soll ein breiteres Verständnis von Design im Sinne von Gestaltungsprozess geschaffen werden und für die Notwendigkeit einer aktiven und bewussten Planung dieses Prozesses sensibilisiert werden.

Vom Design zur Gestalt

Der Begriff des Designs muss in Abhängigkeit seines verwendeten Kontexts verstanden werden. Der Informatiker könnte unbedarft unter *Design* etwas anderes verstehen als der Kommunikationsdesigner oder der Betriebswirt. In der grundlegenden Bedeutung gibt es jedoch Gemeinsamkeiten, die Ausgangspunkte für ein gegenseitiges Verständnis sein können. Weiterhin kann der Design-Begriff nicht getrennt vom Begriff der Gestaltung betrachtet werden, der im Deutschen zum Teil synonym zu *Design* verwendet wird. Differenzen in der Bedeutung dieser beiden Begriffe sind neben dem anglizistischen *Design* auch in ihrer Herkunft gegeben. Design leitet sich vom italienischen *disegno* ab, das als *beabsichtigen, bezeichnen* zu verstehen ist. *Disegno* geht auf lateinisch *designare* zurück, das sich aus lateinisch *signum* (Zeichen) ableitet. Der Begriff betont mehr den Entwurf, den Prozess der Gestaltung. Der Begriff *Gestalt* leitet sich aus dem Mittelhochdeutschen mit der Bedeutung »Aussehen, Beschaffenheit« ab. Nach Kluge¹ ist Gestalt eigentlich ein Partizip zu »stellen«, gewissermaßen das »Gestellte«. Der Begriff beschreibt also mehr das Ding, die Sache. Verwendet wird der Begriff jedoch nicht nur für das »Gestalten« der Dinge und der Sachen, sondern auch in Bezug auf Prozesse, Beziehungen und Menschen. Eine Google-Suche nach dem Begriff *Gestaltungswille* führt primär zu Management-Literatur und -Seminaren.

Die Begriffe *Gestalt(ung)* und *Design* sind nicht deckungsgleich zu verstehen. Sie müssen in einer relativen Beziehung zueinander betrachtet werden. Gestalt(ung) bezieht sich mehr auf das gestaltete Ding, die gestaltete Sache, das gestaltete Wesen. Design bezeichnet sowohl den Entwurfsprozess als auch die Entwurfsidee. Design könnte also schon da sein, wo noch keine Gestalt(ung) geschaffen ist.

Die Designtheorie beschäftigt sich in den meisten Fällen mit Ideen und Methoden zur Schaffung so genannten »guten Designs«. Man könnte auch lapidar behaupten, mit der »guten Absicht« eine »schöne« Gestalt zu erschaffen. Was jedoch nicht geringer geschätzt werden soll. Designtheorie hat sich zur Aufgabe gemacht, theoriebildend in einem Bereich zu sein, der durch formalistische Verfahren kaum auf Korrektheit überprüft werden kann. Menschen mit entsprechend ausgebildeten Sinnen können

¹ Kluge, *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, Walter de Gruyter, Berlin, 1995

durchaus Aussagen treffen wie »das Design funktioniert«. Diese Sinneswahrnehmung lässt sich bisher nicht parameterisieren. Hier setzt die häufige skeptische Betrachtung der Ingenieurwissenschaften an. Doch die vielfältigen Aspekte von Design sind zu komplex, als dass sie sich parameterisieren ließen. Außer Frage steht jedoch, dass »gutes« Design sich an den menschlichen Bedürfnissen orientiert. Die moderne Designtheorie hat in diesem Sinne eine funktionale Auffassung² von Design. Sie^{3/4} unterscheidet in technisch-praktische Funktionen, formale/ästhetische Funktionen und semantische/symbolische Funktionen. Zunächst soll hier auf den Begriff »Design« verzichtet werden und stattdessen je nach Bedeutungsschwerpunkt die Begriffe Gestaltungsprozess und Entwurf verwendet werden.



² Bonsiepe, Gui: *Erziehung zur visuellen Gestaltung, Education for Visual Design*, Artikel in *Ulm 12/13: 17–24* Zeitschrift der Hochschule für Gestaltung Ulm, HfG Ulm, Ulm 1965.

³ Beat Schneider: *Design – Eine Einführung*, 2005.

⁴ Steffen, Dagmar: *Design als Produktsprache – Der »Offenbacher Ansatz« in Theorie und Praxis*, Frankfurt/Main, 2000.

Vom Gestalten

Der Mensch als handelndes Wesen gestaltet sich und seine Welt. Durch seine alltäglichen Taten wird er zum Gestalter. Ob er sich dessen bewusst widmet, ist eine andere Frage. Die Aussage von Joseph Beuys »jeder ist ein Künstler« kann man auch als einen Hinweis auf die Verantwortung des Einzelnen für sich und seine Umwelt verstehen. Hier ist nicht gemeint, dass jeder über die Fähigkeiten eines Leonardo da Vinci verfügt, sondern die Tatsache, dass wir durch unser Handeln unsere Umwelt gestalten. Dies bezieht sich sowohl auf das Ästhetische als auch auf das Soziale. Jede Handlung führt zur Gestaltung der Umwelt. In ihrer Komplexität sind diese Gestaltungsprozesse nicht wahrnehmbar und auch nicht vom einzelnen Individuum (er)tragbar.

Ein naives Verständnis von Gestaltung reduziert den Blick auf einen kreativen, schöpferischen Akt, doch bereits im vermeintlich passiven Konsum verbirgt sich ein mächtiges Gestaltungspotenzial. Der Konsum von Waren und Dienstleistungen wirkt sich durch Nachfrage, Verwendung und Benutzung gestaltend auf die Umwelt aus, was zu einem unmittelbaren funktionalen, ästhetischen und semantischen Einfluss des Einzelnen führt.

Dieser Einfluss hat sich durch die Tragweite der digitalen Medien und modernen Transportmittel gegenüber früheren Kulturen erhöht und beschleunigt. Auch die seriellen Fertigungsmethoden, die Produktion der Versatzstücke haben den ästhetischen Raum des Individuums erweitert. Von der Einladungskarte über die Beschilderung bis zum Carport, der individuelle Mensch prägt seine Umwelt mit den Fragmenten der modernen Warenwelt. Das *Bauhaus* von heute ist das Paradies der *Selbermachen*-Welt. Jedes Individuum und jedes Unternehmen als Ansammlung von Individuen wirkt täglich gestaltend auf seine Umwelt ein.

Das verkürzte Verständnis von Gestaltung als Formung von Oberfläche, als letzter Akt einer Handlung (»Wir könnten es noch ein wenig schön machen.«) führt bei vielen Menschen zur Vorstellung von der Gestaltung als Beiwerk, als Add-On, als nicht notwendiges mögliches Extra. Die Gründe hierfür sind nicht zuletzt in einer fehlenden Bildung zu suchen. Seit mehr als einem Jahrhundert wird unsere Kultur zunehmend von audio-visuellen Zeichen und industriellen Serienprodukten geprägt. In

der schulischen Bildung werden bis heute kaum die Werkzeuge zu deren Dechiffrierung vermittelt. Das Fatale liegt darin, dass die audio-visuellen Zeichen auch ohne bewusste Dechiffrierung ihre Wirkung in unseren Köpfen entfalten.

Die Annahme, dass das ungeschulte Auge auf schlechtes Design weniger empfindlich reagiert, ist ein weit verbreiteter Irrtum⁵. Der israelische Wissenschaftler Noam Tractinsky^{6/7} wurde auf die Studie der beiden Japaner Masaaki Kurosu und Kaori Kashimura aufmerksam. Sie hatten mit japanischen Probanden die Benutzungsschnittstelle von zwei Interfaces für Geldautomaten testen lassen. Die Funktionen beider Systeme waren identisch. Das eine Benutzungsinterface war »gut« und »wohlgeformt« gestaltet, das andere war lediglich »funktional« aufgebaut. In der japanischen Studie wurde ermittelt, dass die »ästhetische« Benutzungsschnittstelle besser bedient werden kann. Noam Tractinsky nahm an, dass dies nur bei Japanern der Fall sein würde und wiederholte die Studie mit israelischen Probanden. Er musste jedoch feststellen, dass er zu dem gleichen Ergebnis kam.

Eine exakte Erklärung für dieses Verhalten konnten beide Wissenschaftler nicht liefern. Aber es wird deutlich, dass ästhetische Aspekte eine viel stärkere Wirkung auf uns ausüben, als wir in der Lage sind, zu verbalisieren. Allein dieses kleine Beispiel macht deutlich, dass die Gestaltung der Dinge, der Prozesse und der Beziehungen großen Einfluss auf das tägliche Leben hat, dieser Tatsache jedoch wenig Beachtung geschenkt wird. Dennoch wird auch von den Ingenieursberufen zunehmend die Bedeutung der Gestaltung erkannt. Es ist notwendig sich zu verdeutlichen, dass jeder Einzelne gestaltet, auch wenn die Absichten nicht formuliert sein mögen. Niemand kann sich der Gestaltung entziehen.

⁵ Norman, D. A.: *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*, New York 2004 (a).

⁶ Tractinsky, N. | Katz A.S. | Ikar, D.: *What is Beautiful is Usable*, in: *Interacting with Computers*, Volume 13, Issue 2, December 2000, Pages 127–145.

⁷ Tractinsky, N.: *Aesthetics and Apparent Usability: Empirically Assessing Cultural and Methodological Issues*, CHI 97 Electronic Publications: Papers.

Vom Gestaltungswillen

Wie lässt sich mit dieser Verantwortung umgehen? Man kann Fragen der Gestaltung weiterhin ignorieren und den Dingen ihren Lauf lassen. Man kann aber auch beginnen, sich dem Gestaltungsprozess, dem Design bewusst zu widmen. »Gutes« Design ist die bewusste Schaffung von Gestaltung. Design beginnt von daher nicht am Ende eines Entwicklungsprozesses, sondern sollte bereits zu Beginn im Sinne eines partizipatorischen Prozesses beachtet und integriert werden.

Prinzipiell stellt sich diese Anforderung für jedes Individuum. Doch für Unternehmen ist die Tragweite von unreflektiertem Design weitaus größer. Für Unternehmen wie Apple und Sony ist der Faktor Design offensichtlich. Aber letztlich sind auch Unternehmen, die kein »Design« zu haben scheinen, von dem Faktor Design abhängig. Beispielsweise gestalten auch Discounter ihr Erscheinungsbild in einer für sie eigenen Formensprache. Sie wären mit einem »exklusiv« anmutenden Erscheinungsbild schlecht beraten. Dennoch, wenn Unternehmen ihren Erfolg aktiv beeinflussen wollen, dann gehört Design zu den Schlüsselfaktoren. Auch ein vorgeblich »schlechtes« oder »nicht ästhetisches« Design muss geplant sein, wenn es die Unternehmensziele unterstützen soll. Für Unternehmen bedeutet dies, Design in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren.

Hier setzt das Design Management an. Design Management bedeutet die Entwicklung und Implementierung von Methoden und Verfahren zur effektiven Integration des Designs in den Unternehmensprozess. Für ein erfolgreiches Design Management müssen dazu verschiedene Rahmenbedingungen erfüllt sein. Dazu gehören insbesondere die Sensibilität der Unternehmensleitung und der Unternehmensmitarbeiter für die Bedeutung von Design zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. Es bedarf eines aufgeschlossenen Verhältnisses zwischen den Akteuren. Voraussetzung ist die gegenseitige Anerkennung und Kenntnis der verschiedenen Tätigkeitsfelder. Doch oft bestimmen zwischen den verschiedenen Berufsgruppen Animositäten den Alltag. Diese gilt es, durch Aufklärung und Bildung abzubauen. Auf Seiten der Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler muss deutlich gemacht werden, dass die schwierige Parameterisierung des Designs nichts an dessen Bedeutung mindert. Hier bedarf es weiterhin der Aufklärungsarbeit und einer Verbesserung der Ausbildung. Aber auch die Ausbildung der Designer muss das Verständnis für die anderen Disziplinen verbessern.

»Gute« Designer haben über dieses interdisziplinäre Verständnis schon immer verfügt. Unter vielen seien nur Peter Behrens oder Achille Castiglioni genannt. Doch gerade junge Design-Studenten neigen nicht selten zu der Annahme, in der Gestaltung einen Ausdruck ihres Selbst zu verwirklichen. Es geht nicht darum, künstlerischen Ausdruck in Abrede zu stellen, aber Design im Unternehmen dient der Unterstützung der unternehmerischen Ziele.

Partizipatorische Gestaltungsprozesse können dabei sehr hilfreich sein. Wenn die Beteiligten die Einsicht erlangen, dass ihr Handeln unabdingbar gestaltend ist, dann können sich die unterschiedlichen Talente in einem gemeinsamen Handeln verstärken. Design Management unterstützt und organisiert solche Prozesse. Für Unternehmen ist Design Management ein wesentlicher Baustein zum Erfolg. Auch kleine Unternehmen können durch die Implementierung eines effizienten Design Managements die gestalterischen Prozesse steuern und optimieren. Eine langfristige und geplante Design-Strategie stärkt die Innovationskraft und die Konkurrenzfähigkeit. Nicht-Design ist auch Design, aber ein gesteuertes Design ist ein berechenbareres Design.





Prof. Dr. Carsten Busch
ist seit April 2006 Professor für Medienwirtschaft an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Er lehrt außerdem an der European Business School und der AutoUni der Volkswagen AG. Zugleich ist er Direktor des Instituts für Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste Berlin, einem privatwirtschaftlich als GmbH geführten Institut, das sich auf Forschung, Lehre und Projekte im Spannungsfeld von Wirtschaft, Kommunikation und Medien konzentriert. Schwerpunkte seiner Forschung, Projekte und Publikationen sind u. a. Kommunikation und Marketing in verschiedensten Branchen, Innovationsmanagement und Sound Communication.

Carsten Busch

Design und Innovation – ein Spannungsverhältnis

Design als l'art pour l'art: Wer mag es nicht – wenn es gut gemacht wird; wer möchte nicht selbst das eine oder andere »einfach mal so« gestalten. Dies hat auch seine Berechtigung.

Das Thema »Design und Innovation« im Rahmen des Gemeinschaftsprojekts »Design Management für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin« von FHTW Berlin und IDZ Berlin muss allerdings einen anderen Fokus haben: Design wird hier als Gestaltungsaufgabe und Entwurfsprozess in verschiedenen Anwendungszusammenhängen und Wechselwirkungen mit dem Ziel ökonomischer Wertschöpfung betrachtet. Denn Innovationen können im allgemeinen Sinn von »Erneuerung« in praktisch allen Bereichen menschlichen Lebens stattfinden, etwa bei einem Umzug oder einer Scheidung, aber wenn von (Design-)Management die Rede ist, dann sind unternehmerische Innovationen gemeint. In diesem Fall gilt folgende Definition:

Innovation ist ein aktiver, durch die Unternehmensleitung gesteuerter Erneuerungsprozess im Unternehmen mit dem Ziel der Umsatzsteigerung, der Kostensenkung oder der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz.¹

¹ Vgl. Busch, Carsten: Innovation gestalten – Was ist Business Innovation Management?, in: Schildhauer, Thomas | Braun, Matthias | Schultze, Matthias | Busch, Carsten (Hg.): Business Innovation Management – Durch E-Business die Innovationsprozesse im Unternehmen optimieren, Göttingen 2005, S. 22.

Innovation wird daher allenthalben als einer der wichtigsten Faktoren für die Sicherung und den Ausbau von starken Wettbewerbspositionen beschrieben. Sowohl Bundeskanzler Schröder als auch seine Nachfolgerin Merkel haben betont, dass sie die Stärkung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen als eine zentrale Aufgabe zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland sehen.

Unternehmen wie Apple, aber auch Sony, Nokia oder Samsung, legen großen Wert auf das innovative Design ihrer Produkte, der Uhrenhersteller Swatch hat sich ebenso über das Design seiner Produkte positioniert wie verschiedene Möbelhersteller. Insbesondere in solchen Branchen, in denen die Märkte gesättigt sind oder die – üblicherweise technologiegetrieben – einem hohen Neuerungsdruck ausgesetzt sind, suchen Unternehmen nach Wegen, sich über innovatives Design zu differenzieren oder ihre technologische Innovationskompetenz auch durch ein entsprechendes Design ihrer Produkte zum Ausdruck zu bringen.

Allerdings wäre es zu kurz gegriffen, innovatives Design nur als Äußerlichkeit oder Mittel zum Zweck für solche Unternehmen und Produkte zu sehen. Nicht immer gilt »form follows function«. Vielmehr ist der umgekehrte Fall des »form creates function« von nicht zu unterschätzender Bedeutung, wenn etwa in vielen Bereichen der Wunsch nach Miniaturisierung oder nach nutzungsfreundlichen Oberflächen von der Design-Vorgabe ausgehend tief in das Innenleben der Produkte eingreift.

Essentiell für das Verständnis der dabei greifenden Prozesse ist die Klärung dessen, was eigentlich innovatives Design ist: an welchen Merkmalen lässt es sich erkennen, kann es geplant werden oder entsteht es durch unsteuerbare Kreativität? Oder kann man womöglich ohnehin erst im Nachhinein erkennen, ob ein bestimmtes Design innovativ war? Ist der Drang nach Innovation dem Wesen des Designs inhärent?



Für ein Verständnis des Wechselverhältnisses zwischen Design und Innovation sind letztlich drei Perspektiven relevant:

-
- *Design als Ausdruck von Innovation*
Hierbei hat die Innovation das Primat, während das Design ihr zu folgen hat und dazu dient, sie durch geeignete Gestaltung äußerlich erkennbar zu machen.
 - *Innovation durch Design*
In diesem Fall fungiert das Design als Motor für die Erneuerung, d. h. die Innovation folgt aus dem Impuls durch das Design.
 - *Innovation im Design*
Ein bestimmtes Design kann, wie vieles andere auch, in Routine und Langeweile erstarren, oder aber durch welchen Anstoß auch immer erneuert werden; dies gilt auch für das Design als Fachgebiet und Branche, oder einzelne Designbereiche.
-

Um dies zu vertiefen, sollen im Folgenden noch kurz einige Aspekte der Innovationsforschung angesprochen werden, die helfen sollen, das Phänomen der Innovation im Unternehmen besser zu verstehen.

In einem ersten Schritt kann man die zu Beginn genannte Definition noch weiter aufschlüsseln, indem man nach den unterschiedlichen Dimensionen von Innovation bzw. des unternehmerischen Innovationsmanagements fragt. Im Wesentlichen sind hier acht »W-Fragen« relevant, jede von ihnen verweist auf eine Dimension des Business Innovation Management:

W-Frage	Dimension von Business Innovation Management
Was wird erneuert?	Gegenstand der Innovation
Wo wird erneuert?	Ort der Innovation
Wann bzw. in welchen Phasen wird erneuert?	Prozess bzw. Phasen der Innovation
Wer erneuert?	Akteur(e) der Innovation
Wie stark wird erneuert?	Grad der Innovation
Warum wird erneuert?	Grund oder Anlass der Innovation
Wozu wird erneuert?	Zweck oder Ziel der Innovation
Für wen wird erneuert?	Nutznieser, Zielgruppen der Innovation

Tabelle 1: Dimensionen von Innovation

Soll beispielsweise ein neues Handy entwickelt werden, dann ist damit der Gegenstand der Innovation als das Produkt »Mobilfunkgerät« klar benannt. Ort der Innovation wird wahrscheinlich die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Mobilfunkgeräte-Herstellers sein, eventuell auch die Marketing- oder die Designabteilung. Der Innovationsprozess durchläuft üblicherweise mehrere Phasen, von ersten Ideen über die Auswahl potentiell realisierbarer Vorschläge bis hin zur Prototyp-Entwicklung und der Markteinführung. Die Akteure der Innovation ergeben sich aus den beteiligten Abteilungen oder Mitarbeitern des betreffenden Unternehmens. Der Grad der Innovation kann von »im Prinzip das Handy neu erfinden« bis hin zu »minimale Änderungen« oder »nur die schlimmsten Fehler des Vorläufermodells ausbügeln« reichen. Typische Innovationsanlässe bilden etwa die Veränderung des Marktumfeldes, des Kundenverhaltens oder neue Techniken. Die üblichen Ziele für Innovationsprozesse sind in der Definition zu Anfang dieses Artikels bereits genannt. Die Zielgruppen für das neue Handy könnten etwa Senioren sein, die »nur telefonieren« möchten und wenig Interesse an Spielen, Fotofunktionen, SMS oder Spezialfunktionen haben.

Man kann die Gegenstände von Innovationen auf einer abstrakten Ebene noch etwas genauer differenzieren in folgende fünf Kategorien²:

Innovationsgegenstand	Beschreibung
Produkt	Eines der Produkte des Unternehmens wird erneuert oder es wird ein – für das Unternehmen – völlig neues Produkt entwickelt. Der bei weitem häufigste Fall einer Produktinnovation ist die Abwandlung eines vorhandenen Produkts, etwa beim Golf V.
Prozess	Einer der Prozesse innerhalb des Unternehmens oder im Kontext der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder Kunden wird erneuert. Im Allgemeinen werden dabei Prozesse lediglich optimiert, d. h. bzw. beschleunigt und verkürzt oder es wird der Mitteleinsatz reduziert; aber es können auch neue Elemente in den Prozess integriert werden zwecks Erzielung besserer Ergebnisse oder völlig neue Prozesse aufgesetzt werden. Ein Beispiel hierfür wäre die Eröffnung eines neuen Distributionskanals über das Internet.
Service	Es werden Dienstleistungen des Unternehmens erneuert oder neu eingeführt; dies können eigenständige Dienstleistungen sein oder auch an Produkte gebundene Dienstleistungen, wie Beratung oder Wartung.
Organisation	Innovationen in der Organisation zielen auf die Verbesserung der Struktur des Unternehmens. D. h. sie sind nicht realisierbar, ohne dass auch Prozessinnovationen stattfinden, häufig auch Sozialinnovationen oder Produktinnovationen.
Soziales	Sozialinnovationen betreffen den Menschen und sein Verhalten im bzw. zum Unternehmen. Sie dienen der Erfüllung sozialer Ziele, wie beispielsweise der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, dem Unfallschutz, der Arbeitsplatzsicherheit usw. und sind eng mit der Unternehmenskultur verbunden. Als Beispiele wären etwa die Einführung der Gruppenarbeit in der industriellen Fertigung oder auch Job-Rotating zu nennen.

Tabelle 2: Innovationsgegenstände

² Vgl. Busch, Carsten: op. cit., S. 25 f.

Im Design ist – und zwar in allen oben genannten drei Perspektiven – ein Produkt als Innovationsgegenstand zu unterstellen.

Allerdings ist dabei zu beachten, dass die fünf Kategorien keinesfalls trennscharf sind und einander auch nicht ausschließen. Beispielsweise ist zu beachten, dass Produktinnovationen – zumindest wenn es sich um ein neuartiges Produkt handelt – ebenso wie Organisations- oder Sozialinnovationen nicht umgesetzt werden können, ohne dass zugleich eine Prozessinnovation greift. Umgekehrt muss eine Prozessinnovation nicht notwendigerweise zu einer Produktinnovation führen; häufig geht mit einer Prozessinnovation auch eine organisationsbezogene Innovation einher.

Über die verschiedenen Phasen von Innovationsprozessen ist sehr viel geschrieben und sind Unmengen von Modellen entworfen worden. Eine einfache, aber gängige Unterteilung geht von fünf Phasen aus, wie im Mittelstrang der folgenden Grafik dargestellt.

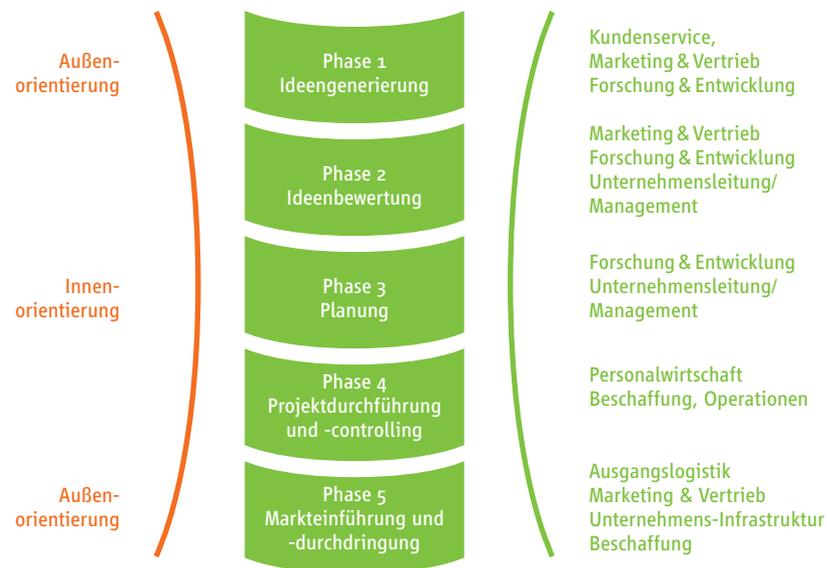


Schaubild 1: Innovationsphasen

Der rechte Bogen weist hierbei darauf hin, welche Abteilungen oder Bereiche eines Unternehmens im Allgemeinen eine Führungsrolle in der jeweiligen Phase einnehmen. Der linke Bogen soll symbolisieren, dass ein Innovationsprozess in seiner kreativen Anfangsphase durchaus von vielen externen Anregungen, z. B. von Kunden, Vertriebspartnern oder Forschungsergebnissen gespeist werden kann, während sich das Unternehmen für die strategischen Entscheidungen und Projektierungen quasi in sich selbst zurückzieht – allein schon um die erforderliche Vertraulichkeit und den angestrebten Konkurrenzvorsprung zu sichern – um dann beim Markteintritt mit dem neuen Produkt wieder mit Kraft nach außen zu agieren.

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal für Innovationen ist der Innovationsgrad, der aussagt, ob es sich eine grundlegende oder inkrementelle Erneuerung handelt, um eine Imitation oder um eine Scheininnovation. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Innovationsgrade³:

Innovationsgrad	Beschreibung
Basisinnovation	Durchbruch in Bezug auf neue Technologien oder Organisationsstrukturen, zieht meist Folgeinnovationen in Form von Verbesserungen und neuen Anwendungen nach sich, Beispiel Internet.
Verbesserungsinnovation	Verbesserung einzelner oder mehrerer Nutzungsparameter unter Erhaltung der grundlegenden Funktionen und Eigenschaften, Beispiel Weiterentwicklung bei Waschmitteln von Pulverform auf MegaPearls.
Anpassungsinnovation	Anpassung vorhandener Leistungen oder Erzeugnisse an spezielle Kundenwünsche, Beispiel Adaption von Standard auf ein Unternehmen.
Imitation	Nachahmung von Lösungen, die von anderen Unternehmen bereits erfolgreich eingesetzt werden, Beispiel MP3-Player in der Nachfolge des iPods.
Scheininnovation	Produktveränderungen ohne wirklich neuen oder zusätzlichen Nutzen für den Kunden, etwa durch verändertes Design, das keine bessere Handhabung oder höhere Leistung bewirkt, Beispiel Schokoriegel in neuer Verpackung.

Tabelle 3: Innovationsgrade

³ Vgl. Busch, Carsten: op. cit., S. 33.

Wie sich aus der Liste ersehen lässt, kann Design im Sinne einer Scheininnovation auch dazu eingesetzt werden, ein Produkt lediglich äußerlich zu verändern, ohne dass ein erkennbarer Zusatznutzen für die Kunden entsteht. Dennoch darf man sich hierdurch nicht dazu verleiten lassen, solche Scheininnovationen oder auch Imitationen in ihrem potentiellen Wert für das produzierende Unternehmen zu unterschätzen. Bereits Schumpeter hat in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu Recht auf die Bedeutung von Imitationen für die Markt-Etablierung und -Durchdringung von neuen Produkten hingewiesen: Wenn sie dazu dienen, den Absatz zu stabilisieren oder gar zu steigern, sind Imitationen oder Scheininnovationen aus Unternehmenssicht durchaus zu rechtfertigen und können sogar integraler Bestandteil der Strategie im Durchlaufen des Produkt-Lebenszyklus sein.

Nimmt man die Dimensionen von Innovation allgemein sowie die drei Vertiefungen zum Innovationsgegenstand zu den Innovationsphasen und zum Innovationsgrad als Grundlage, lassen sich einige weitere Aussagen zu den oben angesprochenen drei Perspektiven auf das Verhältnis von Design und Innovation treffen:

Fungiert das *Design als Ausdruck von Innovation*, so ist der Gegenstand der Innovation ein anderer, üblicherweise ein Produkt, seltener eine Dienstleistung, noch viel seltener eine Prozess-, soziale oder Organisations-Erneuerung.

Das Design spielt eine klar inhaltlich und zeitlich nachgeordnete Rolle, wird also innerhalb der Innovationsphasen erst spät einbezogen, häufig erst kurz vor dem Markteintritt. Die Aufgabe des Designs ist hier, wenn man so will, das Gegenteil von »l'art pour l'art«, nämlich stattdessen als Mittel zum Zweck zu dienen – mit der Betonung auf dem Dienen. Diese Konstellation kann bei allen Innovationsgraden eintreten, von der Basis- bis zur Scheininnovation. Selbst bei dem Beispiel aus Tabelle 3 zur Scheininnovation, bei dem von einem veränderten Design ohne verbesserte Handhabung oder höhere Leistung die Rede ist, kann man nicht ernsthaft behaupten, das Design habe ein Primat oder eine Führungsrolle. Vielmehr ist ja in diesem Fall beschlossene Sache, dass nichts wirklich verändert oder erneuert werden soll, und das Design dient nur als Mittel zum Zweck, um das zu kaschieren.

So traurig es aus Sicht des Designs und der Designer sein mag, so eindeutig wird das Design in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle in dieser Relation zur Innovation gesehen und entsprechend behandelt: Im Mittelpunkt stehen die Technik, die Kosten, die Produktionsbedingungen etc., erst danach – sowohl in logischer als auch in zeitlicher Reihenfolge und damit auch in der Bedeutung – kommt irgendwann das Design, »damit's auch fei ganz hübsch wird«.

Ebenso eindeutig wird hierdurch ein erhebliches Potential verschenkt, denn wie allgemein bekannt und durch unzählige Beispiele belegt, kann gutes Design viel mehr als nur »Aufhübschen«. Ja eigentlich definiert sich gutes Design unter anderem dadurch, dass es von Beginn an im Innovations- oder Produktentwicklungsprozess konstruktive Anregungen nicht nur für Äußerlichkeiten, sondern auch in den inneren Aufbau hinein gibt. Gutes Design bietet neben seiner ästhetischen Funktion zwei weitere wertvolle Chancen: Kenntnis über Entwurfs- und Gestaltungsprozesse jeder Art und den Brückenschlag zwischen Produkt und Nutzer. Wer dies verschenkt, sollte es sich auch leisten können...

Trachtet man dagegen nach *Innovationen durch Design*, wird der Spieß umgedreht: Das Design wird zum Impulsgeber für den Erneuerungsprozess, d. h., es bekommt höchste Priorität, bildet ein wichtiges, vielleicht das entscheidende Motiv beim Innovationsanlass und zugleich einen Maßstab für die Zielerreichung. Auch in den anderen Dimensionen des Innovationsmanagements schlägt sich dies nieder, etwa bei den Innovationsphasen, bei denen das Design nicht mehr »kurz vor Schluss« hinzugezogen wird, sondern von Beginn an, oder darin, dass die Designabteilung den »Innovationsort« bildet, oder den Innovationsgegenstand prägt. Denn dann geht es nicht mehr darum, z. B. ein neues Handy zu entwickeln, sondern eine neue Gestalt für das Handy, was weit mehr umfasst, als nur seine äußeren Abmessungen, Farben und Formen – vielmehr in den Kern seiner Funktionalität, Benutzer-Schnittstelle und Gesamtlogik eingreifen kann.

Nichtsdestotrotz gilt auch für diese Perspektive des Verhältnisses von Design und Innovation, dass jeder der in Tabelle 3 skizzierten Innovationsgrade angestrebt werden kann. Verschiedene Sprunghöhen gibt es auch dann, wenn die Innovation designgetrieben ist. Tatsächlich kennen wir eine Vielzahl von Fällen, bei denen das Design »nur« für Scheininnovationen oder Imitationen eingesetzt wird. Das scheint dann doch der gleiche Fall zu sein, wie beim Design als Ausdruck von Innovation.

Und sicherlich ist der Übergang fließend. Dennoch ist die Logik eine andere: Während im einen Fall aus dem Design die Innovation entwickelt wird, folgt im anderen Fall das Design der Innovation. Der Unterschied ist analog dazu, ob ein Gebäude von außen nach innen geplant wird, oder von innen nach außen.

In der Praxis sind Innovationen durch Design seltener, als den Designern lieb ist, aber auch deutlich häufiger, als der Laie denkt. Denn nicht alle Innovationen durch Design werden so populär wie der iPod oder sind so spektakulär, wie seinerzeit die Swatch-Uhren. Und nicht jedes Unternehmen traut sich, zu behaupten, es sei »Createur d'automobiles«.

Wollte man die dritte der zu Beginn genannten Perspektiven *Innovationen im Design* ernsthaft vertiefen, so bliebe nichts anderes als eine Geschichte des Designs zu schreiben, unter besonderer Berücksichtigung von Innovationen, was zweifellos den vorgegebenen Rahmen dieser Veröffentlichung sprengen würde. Daher sei es hier mit der lapidaren Feststellung getan, dass es im Design über die Jahrzehnte und Jahrhunderte hinweg selbstverständlich Innovationen gegeben hat und auch weiter geben wird, beispielsweise hinsichtlich der Formen, der Materialien, der Farben, der Funktionen, der Vorgehensweisen oder auch der Integration verschiedener Faktoren.

Bleibt zum Abschluss noch einmal die Rückbesinnung darauf, dass Innovationen als unternehmerische Aufgabe zu verstehen sind und Design ebenfalls. D. h., beide sind im Kontext der Unternehmensstrategie zu sehen, können versuchen, sie zu prägen, müssen sich ihr einordnen:

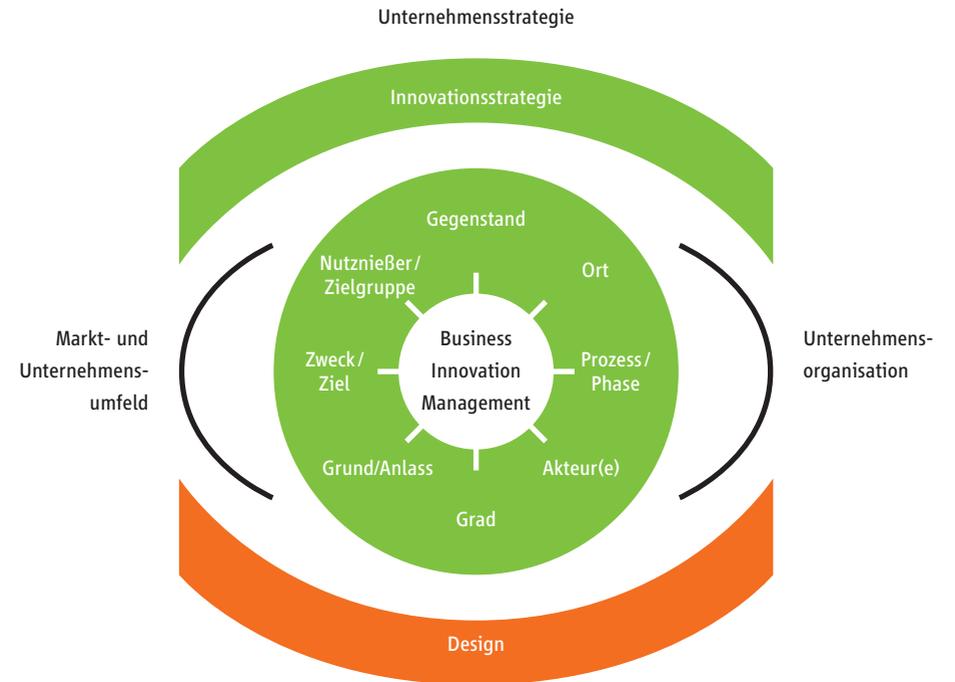


Schaubild 2: Unternehmensstrategie

Entsprechend den oben beschriebenen drei Perspektiven sind hierbei folgende Fragen zu beantworten:

- Wie können Innovationen durch Design sichtbar gemacht werden?
- Welche Rolle kann das Design im Rahmen der Unternehmensstrategie bzw. des Innovationsmanagements im Unternehmen spielen?
- Wie kann Design als Innovationsprozess verstanden werden?

Die kluge Antwort auf diese Fragen wird sicherlich die Pole des Designs als *l'art pour l'art* wie des Designs als schmückendes Beiwerk ebenso kennen müssen, wie sie elegant umgehen können.



Prof. Dr. Klaus Streeck
ist seit 1999 Professor für Wirtschaftskommunikation an der FHTW Berlin. Zuvor war er als Texter, strategischer Planer und Geschäftsführer in Werbeagenturen tätig und hat als Brandmanager in der Markenartikelindustrie gearbeitet. Er berät Unternehmen in Fragen der Marktkommunikation und leitet qualitative Marktforschungsprojekte. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Kommunikationstheorie und der Kreativitätstechniken.

Klaus Streeck

Geformte Unternehmenskommunikation

Kommunikation hat entscheidenden Einfluss auf unternehmerischen Erfolg. Darum wird ihr in Unternehmen mittlerweile große Aufmerksamkeit geschenkt. Dennoch erweist es sich als überaus schwierig, Kommunikation zu managen. Woran liegt das und gibt es Möglichkeiten, solchen Schwierigkeiten zu begegnen?

Neben einer kurzen Darstellung der grundlegenden Modelle zur Unternehmenskommunikation werden drei Eigenheiten von Kommunikation näher erläutert, denen gewöhnlich wenig Aufmerksamkeit zukommt: Dass Kommunikation Menschen nicht nur verbindet, sondern auch voneinander trennt; dass Kommunikation immer zwei Beteiligte erfordert und darum niemand allein über sie verfügen kann; schließlich, dass oft zuviel und nicht zu wenig kommuniziert wird. Kommunikationsmanagement hat sich an diesen drei Problemfeldern zu bewähren.

I. Kommunikation trennt

Zu kommunizieren ist etwas Grundmenschliches, gleichzeitig aber auch immer etwas sehr Persönliches. Man ist empfindlich, wenn jemand anderes für sich in Anspruch nimmt, über persönliche und grundlegende Dinge mehr und besseres zu wissen und wohlmöglich unterstellt, dass man in diesem Bereich noch zu lernen habe. Viele Kommunikationswissenschaftler haben sich gerade in dieser psychologischen Dimension als wenig einfühlsam erwiesen, indem sie Menschen mit an sich richtigen und nachdenkenswürdigen Erkenntnissen über Kommunikation bombardiert und sie gleichzeitig durch belehrenden Ton verärgert und vor den Kopf gestoßen haben.

Und auch Kommunikationsdienstleister wie Werbeagenturen oder PR-Berater scheitern oft an diesem Problem. Wer beruflichen Kontakt mit Agenturen hat, kennt dieses ambivalente Gefühl: Oft mag man die Leute nicht, weil man ihre Art der Kommunikation nicht mag. Oder genau andersherum: Obwohl inhaltlich einiges gegen eine bestimmte Agentur spricht, mag man doch die beteiligten Menschen. Man sagt dann, dass die Chemie stimmt. Was aber tatsächlich stimmt, ist die Kommunikation.

Kommunikation, und insbesondere Kommunikation über Kommunikation, vermag zu verbinden. Das wird immer wieder hervorgehoben. Viel weniger deutlich wird gesehen, dass Kommunikation, wiederum insbesondere Kommunikation über Kommunikation, auch ein ganz beträchtliches Verärgerungspotential in sich trägt, auch und gerade, wenn es alle Beteiligten erst einmal gut meinen. Damit ist aber auch das größte Risiko professionellen Managements von Unternehmenskommunikation benannt, die in jedem Fall fordert, dass Mitarbeiter nicht nur so kommunizieren sollen, wie es ihnen gerade einfällt, sondern nach übergeordneten Regeln. Das wird oft als Zumutung empfunden und birgt in sich ein ganz beträchtliches Verärgerungs-, wenn nicht gar Aggressionspotential. Menschen sind viel leichter bereit, sich auf veränderte technische Prozesse oder Kalkulationsmodelle einzulassen, die ihnen nicht behagen, als auf Kommunikationsformen, die ihnen fremd sind. Menschen in Unternehmen müssen deshalb für neue Kommunikationsformen gewonnen werden und es müssen sich ihnen die Möglichkeiten erschließen, sich diese als ihre eigenen Formen anzueignen. Man muss zu einer gemeinsamen Sprache finden.

Dieses »Zu-einer-Sprache-find« geht beim ersten Mal oft erstaunlich leicht, denn vielen Menschen ist intuitiv klar, dass Unternehmen einen Zusammenhalt brauchen und dieser Zusammenhalt durch eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Symbole zum Ausdruck kommt. Das gilt für Fußballvereine, das ist auch für Unternehmen nicht falsch. Schwierigkeiten treten jedoch häufig dann auf, wenn es zu einer gravierenden Veränderung der Unternehmenskommunikation kommen soll. Menschen lassen sich nicht umstimmen wie Klaviere. Darum wechseln auch Fußballvereine nur sehr, sehr selten ihre Symbole und Farben. Bei Unternehmen ist das jedoch anders. Oft werden mit veränderten Marktsituationen oder einem neuen Management gleich ganze kommunikative Innenausstattungen mit gewechselt. Ob das erfolgreich ist oder

nicht, hängt nicht nur von der sachlichen Qualität der neuen Kommunikationsstrategie ab, sondern auch davon, ob es gelingt, die Mitarbeiter für die kommunikativen Neuerungen zu gewinnen.

II. Drei Grundansätze der Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation ist ein Feld konkurrierender Forschung, die unterschiedliche Betrachtungsansätze hervorgebracht hat. Seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts haben sich die unterschiedlichen Praxislinien und theoretischen Konzepte im Wesentlichen zu drei großen Modellansätzen verdichtet. Diese Verdichtung erfolgte jeweils um einen der drei Kristallisationspunkte (1) Markt, (2) Öffentlichkeit und (3) Produkt. Vielleicht ist es möglich, noch einige andere Ansatzpunkte für Unternehmenskommunikations-Modelle zu benennen, »Kommunikation als Führung« wäre so ein Kandidat. In der Literatur zur Unternehmenskommunikation finden sich zudem viele Melangeansätze, die Elemente der drei vorgestellten Grundmodelle kombinieren. In jedem Fall bieten sie eine solide Grundorientierung in diesem wort- und beraterreichen Gebiet.

(1) Die an Märkten orientierten Ansätze der Unternehmenskommunikation wurzeln zumeist in der Betriebswirtschaftslehre. Sie verstehen Unternehmenskommunikation von der Absatzpolitik her und gliedern sie in unterschiedliche Instrumente wie z. B. Mediawerbung, Verkaufsförderung oder Eventmarketing. Ein wichtiger Vertreter dieser Denkrichtung ist Manfred Bruhn, dessen umfangreiches Buch »Kommunikationspolitik«¹ in der Praktikerpresse gelegentlich als »Bibel« bezeichnet wird².

Die Stärke der an der Absatzpolitik orientierten Ansätze der Unternehmenskommunikation liegt in ihrem ausgeprägten Systematisierungsstreben, mit dem sie versuchen, die nahezu unüberschaubare Vielfalt kommunikativer Aktivitäten in Raster zu zwingen und damit handhabbarer zu machen. Zu den Schwächen dieser Ansätze zählt ihre innere Beschränkung, die sich aus der Orientierung an der hergebrachten Systematisierung der Betriebswirtschaftslehre ergibt.

¹ Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik, 3. Aufl., München 2005.

² werben und verkaufen, 33/2006, S. 81.

Der »biblische« Bruhn behandelt zum Beispiel nicht die Markenführung, weil diese im BWL-Denken ihren Ort in der Produktpolitik und nicht bei der Kommunikation findet.

Diesen Problemen versucht der mit dem Namen Heribert Meffert verbundene identitätsorientierte Ansatz der Unternehmenskommunikation zu begegnen, der ebenfalls das Markt- und Absatzdenken in den Mittelpunkt stellt, dabei aber die Identität des Unternehmens als Bezugspunkt für alle Marketingentscheidungen etabliert, also auch für die Preis-, Produkt- und Distributionspolitik. Unternehmenskommunikation hat aus diesen Perspektiven im Wesentlichen die Funktion, Marktvorteile zu erzielen, in dem Nachfrager manipuliert und Konkurrenten deklassiert werden. Kommunikation wird als ein Mittel gesehen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Entsprechend heroisch-kämpferisch und aggressiv sind die Leitvorstellungen darüber, wie Kommunikation funktioniert: Botschaften werden durchgesetzt, kommunikative Märkte erobert und Barrieren durchbrochen.

(2) Eine andere Gruppe von Ansätzen ist unter stärkerem Einfluss der Kommunikationswissenschaften entstanden. Sie stellen als Leitvorstellung das kommunikative Erreichen von Teilöffentlichkeiten in den Mittelpunkt ihrer Systematik. Sehr inspirierend haben hier die Arbeiten des Amerikaners James E. Grunig zum Stakeholder-Konzept gewirkt, wichtige deutsche Vertreter sind Claudia Mast³ oder Ansgar Zerfass⁴.

Die an Öffentlichkeiten orientierten Ansätze sehen das Unternehmen im Spannungsfeld unterschiedlicher Ansprüche, die es kommunikativ zu managen gilt. Diese Ansprüche können von Mitarbeitern, Anwohnern, Politikern, Interessenverbänden u. v. a. formuliert werden und haben Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Während bei den eben besprochenen marktorientierten Ansätzen das Leitinstrument der Kommunikation die Werbung ist, sind die öffentlichkeitsorientierten Ansätze den Public Relations (PR) verbunden.

³ Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., Stuttgart 2006.

⁴ Zerfass, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 2. Aufl., Wiesbaden 2005.

Die Stärke der auch als »Kommunikationsmanagement« bezeichneten PR-Ansätze liegt in der Vielfalt der ins Auge gefassten Themen und der Ernsthaftigkeit, mit der Unternehmen als Teil der Gesellschaft gesehen werden.

Natürlich wird der Markterfolg des Unternehmens auch hier als überlebenswichtig begriffen, doch sieht man ihn als nicht allein von der richtigen Marktbearbeitung abhängig. Hier liegt zweifellos auch eine zumindest potentielle Schwäche dieses Ansatzes. Es ist nämlich nur mit hohem Aufwand und großem Durchhaltevermögen festzustellen, welche Öffentlichkeitsbelange für das konkrete Unternehmen von besonderer Relevanz sind. Eine quantifizierte Input-Output-Analyse ist zwar möglich, aber der klare Bezug zu Geld und Sachen, wie ihn die Wirtschaftswissenschaften lieben, ist nur vermittelt herzustellen. Oft wird deshalb unterstellt, die Marktansätze repräsentierten eine harte, männliche Form der Unternehmenskommunikation, die Öffentlichkeitsansätze dagegen eine weiche, weibliche Ausprägung. So hat man einige harte Männer hart fallen sehen.

(3) Die dritte Ausprägung der Sichtweisen auf Unternehmenskommunikation schließlich hat ihren Ursprung im Gestaltungsdenken. Programmatisch ist der Titel des Longsellers von Helene Karmasin: »Produkte als Botschaften«⁵. Der Grundgedanke ist hier, dass sich Kommunikation als Produkt darstellt. Das führt zu Weiterungen in zwei Richtungen: Zum einen ist so keine Unterscheidung zwischen dem Produkt und der Kommunikation mehr möglich. Ein Prinzenrolle-Keks beispielsweise ist durch und durch Kommunikation. Form, Farbe, Oberfläche, Geschmack und Konsistenz sind so wie sie sind, weil sie etwas zum Ausdruck bringen sollen. Zum anderen ist aber auch eine Unterscheidung zwischen Organisation und Produkt nicht mehr sinnvoll, weil die beiden Formen von Produkt und Unternehmen aufeinander bezogen werden und sich bedingen.

⁵ Karmasin, Helene: Produkte als Botschaften, 3. Aufl., Heidelberg 2004.

Der gestalterische Ansatz der Unternehmenskommunikation hat seine Stärke in der Überwindung des wortsprachlichen oder rein rechnerischen Ansatzes. Durch den Bezug auf Form werden andere Kommunikationswege eröffnet. Damit ermöglicht er auch sehr viel leichter eine Verminderung von Mitteilungen, um die Verständlichkeit zu erhöhen: Gestaltung ist in wesentlichen Teilen durch Reduktion bestimmt. Die Schwächen liegen in der Anbindung an Ästhetik und Formkunde, die zur professionellen Handhabung eine wenig verbreitete Form der Bildung erfordern. Der gestalterische Ansatz hat deshalb, obwohl er an so simplen Dingen wie Mineralwasserflaschen und Keksen demonstriert werden kann, ein »künstlerisches« Image behalten.



III. Ein Spiel zu Zweit

Über alle Ansätze hinweg scheint im Hinblick auf Kommunikation nur ein einziger Sachverhalt außer Frage zu stehen: Um Kommunikation zu denken, muss man sich mindestens zwei Beteiligte und eine mögliche Verbindung zwischen ihnen vorstellen. Die Beteiligten können Menschen oder Systeme oder eine Mischung aus beiden sein, also Menschen, die sich »an ein Unternehmen« wenden, oder Unternehmen, die mit anderen Organisationen »das Gespräch suchen«, oder eben auch zwei Menschen, die sich »verständigen« wollen. Gelungene Kommunikation setzt voraus, dass eine Verbindung irgendwie entsteht, wenn eine Verbindung nicht gelingt, ist Kommunikation nicht zu Stande gekommen.

Die Feststellung, dass Kommunikation nur mindestens zu zweit zu haben ist, klingt erst einmal nicht sonderlich beeindruckend – hat aber doch die weit reichende Auswirkung, dass Kommunikation für ein Unternehmen in einer grundsätzlichen Dimension unverfügbar ist. Das Unternehmen ist nicht Herr seiner kommunikativen Lage, sondern stets auf die nur bedingt kalkulierbaren Reaktionen anderer Beteiligter angewiesen. Denn ein Unternehmen kann Kommunikation nur produzieren, indem es Kommunikationsangebote annimmt. Und es kann zwar selbst Kommunikationsangebote machen, aber über deren Annahme nicht verfügen. Ganz konkret heißt das, dass ein Unternehmen dann Kommunikation produziert, wenn ein Mitarbeiter ans Telefon geht oder eine E-Mail beantwortet, sich also in gewisser Weise passiv verhält. Alle »Kommunikationsaktivitäten« wie das Schalten von Werbung, die Aussendung von Mailings oder auch klassische Verkaufsförderungsaktivitäten sind dagegen bloße Kommunikationsangebote, auf deren Annahme ein Unternehmen zwar spekulieren kann, die aber keinesfalls sicher ist. Diese Situation ist insbesondere deshalb unbefriedigend, weil Kommunikation Geld kostet und man betriebswirtschaftlich gern vorab einschätzen möchte, ob es sich bei ausgegebenem Geld um Kosten oder um Investitionen handelt.

Hier wird ein weiteres Risiko der Unternehmenskommunikation deutlich: Dass einerseits Kommunikationsangebote mit Kommunikation gleichgesetzt werden und auf der anderen Seite tatsächlich stattfindende Kommunikation, »einlaufende Kommunikation« als solche nicht ernst genommen wird, weil sie nicht aus dem Kontrollfeld des Unternehmens entsteht.

IV. Zu viel und zu wenig Kommunikation

Im Hinblick auf die Menge der Kommunikation stehen Unternehmen normalerweise vor einem Doppelproblem: Einerseits brauchen sie Kommunikation, die sich nicht ohne weiteres einstellt, andererseits müssen sie mit unerwünschter Kommunikation, die dem Unternehmen vielleicht schadet, konstruktiv umgehen.

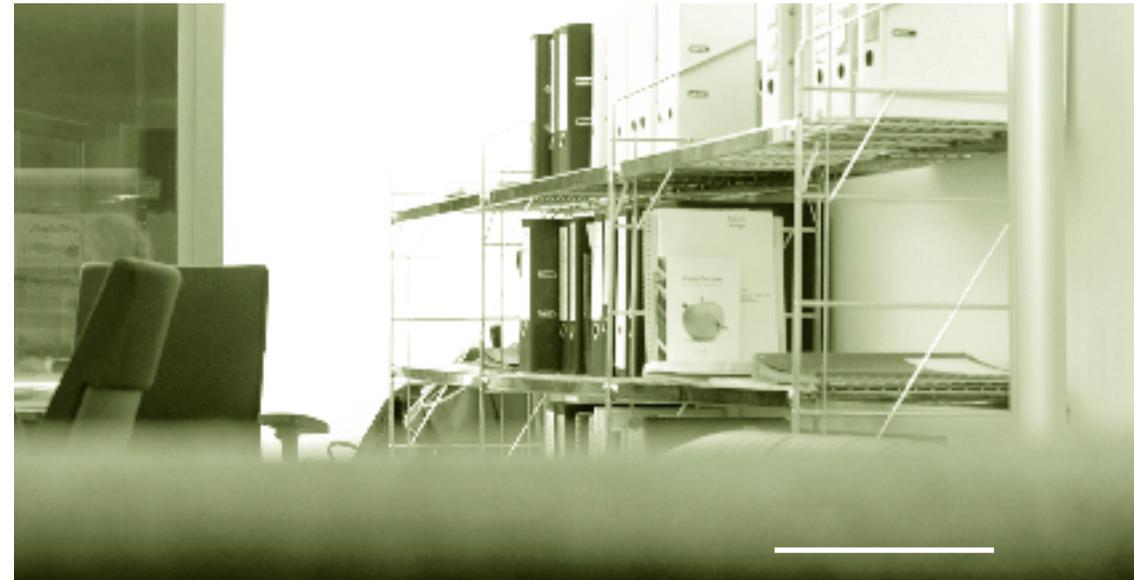
Im Unternehmen: Kaum mehr überschaubare Mengen von Mails laufen bei einem Mitarbeiter ein, aber nicht die Information, die er benötigt, um weiterzuarbeiten. Informelle und private Gespräche haben für das Betriebsklima positive – aber auch negative – Auswirkungen, können aber nur um den Preis einer unengagierten Mitarbeiterschaft unterbunden werden.

Im Kontakt mit der Umwelt: Unternehmen können zwar regeln, wie sie mit Kundenanfragen umgehen, aber nicht, was die Kunden fragen dürfen und was nicht. Bei den einlaufenden Kommunikationsangeboten ist nur die Reaktionsweise im Ordnungsschema des Unternehmens regelbar. Deshalb ziehen es viele Unternehmen vor, den Kontakt zu ihnen aus Kostengründen so schwierig wie möglich zu machen.

Schließlich die Kommunikation über das Unternehmen: Wenn die Leute über uns reden. Der Ablauf dieser Kommunikation ist dem Zugriff des Unternehmens fast gänzlich entzogen, hat aber große Auswirkungen auf Absatz und Image. Im Positiven wünscht man sich natürlich, dass die eigenen Produkte von Kunden weiterempfohlen werden und man zum Gesprächsthema wird. Negative Gerüchte sind dagegen kaum wieder aus der Welt zu schaffen und belasten das Unternehmensimage nachhaltig.

Unternehmen haben nur einen sehr beschränkten Einfluss auf sie betreffende Kommunikationen. Am größten ist dieser Einfluss innerhalb der Organisation, er verringert sich deutlich, wenn sich das Unternehmen an Markt- und Öffentlichkeitskommunikation beteiligt und geht schließlich gegen Null, wenn das Unternehmen zum Gegenstand privater Kommunikation wird.

Durch diesen sehr beschränkten Einfluss unterscheiden sich die Möglichkeiten des Kommunikationsmanagements gravierend von denen des Produktmanagements. So kann zum Beispiel ein fehlerhaftes Produkt, wie es bei Autos häufig passiert, zurückgerufen und repariert werden. Der Produktfehler existiert dann nicht mehr. Kommunikative Probleme lassen sich jedoch nicht aktiv beheben: ob Gegendarstellung oder Entschuldigung, ein kommunikatives Problem wirkt weiter, es kann nur neu interpretiert werden.





Prof. Gunnar Spellmeyer

ist Produktdesigner, Gründungsmitglied des Designbüro formfuersorge und war dort bis 2003 Geschäftsführer. Seit 1999 ist er Professor für Industrial Design Entwurf am Fachbereich Design und Medien in Hannover und seit 2001 Ehrenprofessor der Vereinigten Universität Hefei, Anhui, China. Gunnar Spellmeyer nimmt zudem Aufgaben wahr als Referent, Juror, Gutachter, Beirat und Produktdesigner mit den Schwerpunkten Investitions- und Konsumgüter-, Packaging- und Fooddesign, Ausstellungs-gestaltung und strategische Designberatung für INAREA, Berlin.

Prof. Birgit Weller

ist Produktdesignerin und seit 1994 Professorin für Industrial Design an FH Hannover. Nach dem Diplom 1985 an der Kunsthochschule Berlin arbeitete sie als Designerin bei LEW/AEG Transportation. Seitdem ist sie in den Bereichen Transportation-, Investitions- und Konsumgüterdesign, Ausstellungs-gestaltung und Designberatung tätig. Sie arbeitet seit 2005 im internationalen Netzwerk INAREA. Birgit Weller ist international u. a. als Referentin in Indien, Frankreich, Finnland, China, Niederlande tätig. Seit 2002 ist sie Vorstandsmitglied des Internationalen Design Zentrums Berlin.



Der Designer als Prozessgestalter

Einleitung

»Mama, bringst du mir eine Überraschung mit?« »Ja, was zum Spielen!« »... und was Süßes!«
Zwischen Wunsch und Wirklichkeit liegen in diesem kurzen Zitat scheinbar Welten – am Ende jedoch findet beides erlösend zusammen. Im Alltag gelingt uns dies nicht immer. Bezogen auf den Umgang mit der Disziplin Design ist es für den einen eine Spielwiese, für den anderen das süße Dessert im Innovationsprozess.

Damit es am Ende keine böse Überraschung gibt, darf Design jedoch nicht Nachspeise sein und schon gar nicht als spielerische oder gar kosmetische Maßnahme verstanden werden. Design muss selbstverständlicher Bestandteil von Entwicklungsprozessen sein und frühzeitig in diese eingebunden werden. Daher werden die Rollen des Designs im Folgenden für den gesamten Entwicklungsprozess erläutert sowie eine Typologie von Designern erstellt, woraus sich Hinweise für die richtige Partnerwahl ergeben.

Die Rollen des Designs

Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ist eine Sensibilität für die strategischen und operativen Anteile des Designs bedeutend: dabei ist es gleich, ob es sich um Corporate Design Prozesse handelt, oder ob es um die Entwicklung eines neuen Produktes geht. Wenn wir von »Entwicklungsprozessen« sprechen, meinen wir jene notwendigen und abgestimmten unternehmerischen Prozesse, die das Ziel einer Wert schöpfenden Verbreitung von Produkten, Medien

oder Dienstleistungen haben. Diese Prozesse werden durch Projektteams bearbeitet und je nach Inhalt finden Spezialisten aus den Bereichen Vertrieb, Konstruktion und von der kaufmännischen Seite zusammen.

Der Erfolg prominenter deutscher Mittelständler beruht jedoch in erster Linie auf der hohen Qualität der hergestellten Produkte. Denken wir an Unternehmen wie z. B. Festo oder Loewe, begründet sich dies auf der Tatsache, dass Designexperten von Anbeginn an gleichberechtigt in den Teams mitwirken und somit herausragende Produkte erst möglich werden.

Für international agierende Unternehmen, »Global Player«, ist die frühzeitige Einbindung von Designern selbstverständlich. KMU jedoch generieren die Expertenteams oft aus ihren eigenen Reihen, in denen Designfachleute in der Regel nicht zu finden sind. Designer werden häufig gar nicht oder zu spät in den bestehenden Prozess eingebunden. Doch steht gerade den KMU der Zugang zu einem breiten und differenzierten Beratungsangebot von freischaffend arbeitenden Designer und damit der Zugang zu professioneller Innovationsarbeit weit offen.

Die Disziplin Design ist sicher ein anderer Kompetenz-Typus, als die üblichen KMU-Organisationsstrukturen bereithalten: während beispielsweise die Konstruktion *fachspezifische* Kenntnisse benötigt, werden vom Design *fachübergreifende* Fähigkeiten verlangt. Design wird daher gern als Querschnittsdisziplin bezeichnet. Es berührt gleichermaßen die Fragen der Konstruktion, des Marketings oder der Ökonomie und ist im Sinne der Sache Katalysator des Prozesses. Der Designer dient häufig als Moderator von Entwicklungsprozessen; ihm wird damit eine nahe liegende, aber nicht optimale Rolle zugewiesen. Denn Designer und Designerinnen sind viel mehr Schnittstellenmanager und vor allem Vertreter und Verteidiger des Entwicklungszieles und seiner Qualität.

Warum kommt ausgerechnet den Designern diese Aufgabe zu? Sicher können auch Vertreter anderer Disziplinen diese wahrnehmen. Gute Gestaltung, ein herausragendes Design, ist nur durch die optimale Verquickung sämtlicher Lösungen in den verschiedenen Fachgebieten des Entwicklungszieles möglich: so verbindet sich die Fähigkeit des fachübergreifenden Denken und Handelns in der Suche nach Gestaltungsqualität und ist damit in besonderer Weise eine Eigenheit dieses Berufes. Dies sind die Grundzüge einer oft missverstandenen Disziplin. Einer Disziplin, die sich oft vieles zugetraut hat: von der Rettung der Welt bis hin zum Hofnarrentum in den Coffeetable-Magazinen.

Design hat sich in den letzten 15 Jahren dennoch mehr und mehr professionalisiert und die inhaltlichen Schwerpunkte wurden breiter gestreut: Designerinnen und Designer sind nicht mehr nur Innovationspartner für beispielsweise Konstrukteure, sondern tragen im Rahmen einer gesamtheitlichen Strategie auch auf der operativen Seite Entscheidendes bei. Ihre fachübergreifende Anlage gibt Designern zusätzlich das Verständnis für strategische Aufgaben in die Hand. Sie sind weder nur für die geniale Verbindung der Teillösungen verantwortlich, noch übernehmen sie ausschließlich die Funktionen des Katalysators, des Motivators und des Anwalts der formulierten Ziele. Designer denken in strategischen Kategorien! Dies bedingt für ein kleines oder mittelständisches Unternehmen eine bewusste Entscheidung bei der Auswahl des richtigen Partners. Es kann auch dazu führen, für Strategie und operative Umsetzung verschiedene Experten zu involvieren.



Auswahl des richtigen Partners

Wenn der Begriff der Unternehmensberatung für Designstudios ein nicht ganz passender ist, dann liegt dies am operativen, am gestalterischen Teil ihres Schaffens. Für die strategische Seite ist der Beratungsbegriff sicher treffender, sind Definitionen und Arbeitsweise dem Vorgehen der Unternehmensberatungen zumindest ähnlich. Designstudios haben sich zu spezialisierten Beratungsbüros entwickelt und für KMU ist es wichtig, die Partnerwahl im Bewusstsein der eigenen Bedürfnisse zu treffen, denn es haben sich in den vergangenen Jahren Büros mit verschiedenen Schwerpunkten, nicht nur auf der operativen Seite, entwickelt.

Mit der zunehmenden Bedeutung strategischer Kategorien reüssierte auch der Begriff »Design Management«. Dieser teilt sich ebenso in eine strategische und operative Dimension. Die konzeptionelle und strategische Arbeit ist für den Prozess ursächlicher. In der besonderen Kenntnis der formulierten Ziele wissen die Designmanager, welche Designerinnen und Designer für die operative Umsetzung strategischer Ziele die richtigen Partner sind. Die operative Dimension des Design Managements bezieht sich dann auf die Aufgaben der entwicklungsbezogenen Marktanalyse, des Briefings, der Designerauswahl, der Koordination des Prozesses und der Designbewertung. Bedenkt man, dass beinahe die Hälfte fehlgeschlagener Entwicklungsprojekte am schlechten Briefing scheitern, erscheint dieser Prozess sinnvoll: der Designmanager agiert als Stratege und dann als Vermittler zwischen Unternehmen und operativ tätigem Designstudio.

Am Markt gibt es drei Typen von Designstudios: der eine Typ ist aus dem klassischen Design entstanden und übernimmt Teilaufgaben des Design Managements. Hilfestellungen bei Briefing und Marktanalyse sind eng mit den gestalterischen Aufgaben verbunden und die Strategieentwicklung könnte immer auch vor dem Hintergrund eigener Ressourcen stattfinden. Dies sind kleine bis mittlere Studios mit der Fähigkeit, über den Tellerrand zu schauen. Große Büros haben Design Management-Abteilungen für die gesamten Bereiche des Designprozesses und bieten die nötige Umsetzung aus einer Hand an.

Ein anderer Typus sind die Büros, die mittlerweile ausschließlich die Aufgaben des Design Managements übernehmen. Im Rahmen der Themen Corporate Design, Corporate Identity, Branding etc. treten diese Beratungen nicht immer nur unter dem Suchwort Design auf. Sie sind spezialisiert auf eine ganzheitliche Beratung ohne eigene Gestaltungsleistung. Die Auswahl des umsetzenden Designstudios erfolgt nach den Anforderungen der festgelegten Strategie.

Als dritten Typus kann man die Studios sehen, die sich auf Design im ursprünglichen Sinne konzentrieren. Sie arbeiten aufs Briefing bezogen und sind gestalterische Spezialisten in ihren Bereichen. Ein Augenmerk ist dabei auf die sogenannte Handschrift der Studios zu legen: ist diese dominant, muss die Kohärenz zur Strategie des Unternehmens geprüft werden.

Man kann an dieser Stelle keine allgemeine Empfehlung für den einen oder anderen Typus geben. Entscheidend für die Auswahl ist letztlich das Vertrauen in die Kompetenz, die Qualität der Kommunikation und die eigenen Fähigkeiten bezüglich strategischer Vorstellungen und finanzieller Mittel. Um Wunsch und Wirklichkeit möglichst in Deckung zu bringen, ist die Formulierung der strategischen Zielsetzung von Entwicklungsprozessen notwendig. Dazu ist die Einbeziehung von Spezialisten des Design Managements oder entsprechend agierender Designbüros zu einem sehr frühen Zeitpunkt unabdingbar. Entscheidungen bezüglich der operativen Gestaltungs- und Entwicklungsarbeit können somit zielgerichtet getroffen werden.

Für die Designzentren und -institutionen ist das Thema Design Management das ideale Aufgabengebiet: sie haben den direkten Kontakt und die genaue Kenntnis der Designszene und können als unabhängige Experten Beratungsangebote übernehmen. Der Entwicklungsprozess von seiner breiten Anlage bis hin zum fokussierten Ergebnis könnte von hier aus vorbildlich ihren Anfang nehmen.



Markus Wabersky

studierte nach seiner Ausbildung zum Werbekaufmann (1993–1995) Wirtschaftskommunikation an der FHTW Berlin mit Abschluss 1999 zum Kommunikationswirt. Arbeitsschwerpunkte sind Analyse, Strategie und Projektmanagement für Marketing, integrierte Kommunikation, Corporate Identity und Design Management. Seit 1996 arbeitet Markus Wabersky selbständig als Unternehmensberater für Wirtschaftskommunikation und als Referent der Friedrich-Ebert-Stiftung, seit 1999 ist er Fachjournalist für Marketing, Kommunikation und technische Themen.

Markus Wabersky

Wo drückt der Schuh?

Erste Ergebnisse einer Befragung kleiner und mittelständischer Unternehmen in Berlin zum Thema Design

»Wie würden Sie den Beitrag von Design zu Ihrem Unternehmenserfolg einschätzen?«, »Welche Ziele und Aufgaben soll Design in Ihrem Unternehmen erfüllen?«, »Welche Bereiche haben Probleme verursacht?«, »Wer ist bei Ihnen für Design verantwortlich?«, »Welche Themen interessieren Sie am meisten?« Das waren die wesentlichen Fragen einer telefonischen Unternehmensbefragung im Juli 2006 im Rahmen des Projekts »Design Management für kleine und mittlere Unternehmen« in Berlin. Es beteiligten sich 35 Technologieunternehmen, von denen die meisten eine Mitarbeiterzahl zwischen fünf und 30 hatten. Die Befragung war nicht als Grundlage für eine qualitative Studie gedacht, Ziel der Befragung war es, für das Projekt eine erste Erfassung der Problemstellung zu liefern und Unternehmen für das Projekt zu interessieren. Insofern ist der vorliegende Artikel als erste Trendanalyse zu verstehen.

Design ist Teil der Professionalität

Die meisten Unternehmen sehen Design als Teil zeitgemäßer Professionalität. Auch wenn die Themen Forschung und Entwicklung sowie der Direktvertrieb für Technologieunternehmen größeres Gewicht haben, ist es den meisten Unternehmern bewusst, dass die gute Gestaltung von Informationen und Produkten an den Märkten selbstverständlich erwartet wird. Je größer die Anzahl der Kunden und je sichtbarer das Produkt oder das Medium, umso mehr wird Design auch eine große Bedeutung zugesprochen. Die KMU unterscheiden sich mit dieser Konzentration auf das Notwendigste sehr von Großunternehmen, in denen Design oft bis in den letzten Winkel des Unternehmens umgesetzt wird.

35

Technologieunternehmen

5–30

Mitarbeiter



70 %

Design zur Differenzierung im Wettbewerb

60 %

Design zur Effizienzsteigerung / Kosteneinsparung

10 %

Zusammenarbeit mit Designern problematisch

1/4

Probleme beim Finden geeigneter Partner

3/4

Design ist Chefsache

Digitale Medien sind wichtig

Auf die Frage »Wie würden Sie den Beitrag von Design zu Ihrem Unternehmenserfolg einschätzen?« antworteten die Unternehmen im Durchschnitt mit dem Wert 6,2 auf einer Skala von 1–10 (1 = unwichtig, 10 = sehr wichtig). Bei der Konkretisierung nach Bereichen kam vor allem dem Design von digitalen Medien mit einem Wert von 7,0 überdurchschnittliche Bedeutung zu. Besonders Präsentationen und Animationen für die Darstellung von Unternehmen, Produkten und Technologien sowie das Thema Internet ganz allgemein spielten eine große Rolle. Das Thema Messe- und Ausstellungsdesign war mit einem Wert von 4,5 weit weniger wichtig, denn die meisten der befragten KMU organisieren aufgrund der hohen Kosten praktisch keine Messeauftritte. Auch das Thema Produkt- und Interfacedesign hatte im Durchschnitt nur mittlere Bedeutung. Bei dieser Frage war die Spanne zwischen den Antworten besonders groß. Unternehmen mit nicht sichtbaren Systemmodulen erachteten Produktdesign als völlig unwichtig oder sogar kontraproduktiv. Bei Produkten jedoch, die von vielen Personen gesehen werden, wurde das Produktdesign teilweise als sehr wichtig eingestuft.

Markt und Kunden stehen im Mittelpunkt

Auf die Frage nach Zielen und Aufgaben, die Design im Unternehmen erfüllen soll, wird mit fast 70 % vor allem die Differenzierung des Unternehmens und der Produkte im Wettbewerb als wichtig erachtet. Auch das Erfüllen von Erwartungen der Zielgruppen, die Visualisierung und Entwicklung von Innovationen und das Thema Effizienzsteigerung / Kosteneinsparung sind mit jeweils 60 % der Nennungen von Bedeutung. Beim Produktdesign spielen vor allem funktionale Gründe eine Rolle: es soll die Handhabung des Produktes vereinfachen und erklären.

Fehlendes Know-how ist häufigstes Problem

Probleme und Schwierigkeiten im Umgang mit Design wurden nicht generell gesehen, jedoch stellen fehlendes internes Know-how, der interne Arbeitsaufwand und die Kosten die am häufigsten genannten Hinderungsgründe für die Nutzung von Design dar. Die Zusammenarbeit mit Designern war nur für knapp 10 % der Unternehmen problematisch, allerdings hatten 1/4 der Befragten Probleme beim Finden geeigneter Partner. Dabei wurden fehlende Kompetenzen und Verständigungsschwierigkeiten am häufigsten beklagt.

Design ist Chefsache

Bei $\frac{3}{4}$ der Unternehmen kümmert sich der Geschäftsführer selbst um das Design. Bei den anderen Unternehmen ist entweder die Marketing- oder Produktabteilung verantwortlich, je nach Thema oder Aufgabenstellung.

Wo drückt der Schuh?

Die Unternehmen haben Erfahrung mit Design, oft positive, aber auch negative. Optimierungsbedarf findet sich eindeutig in den Bereichen, in denen viel Kompetenz, hohe Professionalität und Kontinuität gefordert sind. Auf Basis der Befragung lassen sich die aktuellen Aufgabenfelder wie folgt zusammenfassen:

Wirkung von Design und Aufbau von internem Know-how

Welches Design zum Unternehmen passt, wie es auf die Zielgruppen wirkt und welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt, beschäftigt viele Unternehmen. Professionelle und effiziente Zusammenarbeit mit Designern, die die spezifischen Fragestellungen des Unternehmens verstehen, ist unerlässlich für die Entwicklung von gutem Design. Besonders den Technologieunternehmen fehlt teilweise internes Know-how für das Design Management und es bereitet Schwierigkeiten, Mitarbeiter, die sonst keine Berührungspunkte mit Design haben, zu sensibilisieren. Die Verbesserung der Funktionalität durch Design ist von großer Bedeutung, wird aber nicht immer erreicht. Ein Dauerthema für die Unternehmen ist die Anpassung und Aktualisierung von bestehendem Design.

Kosten

Die Kosten von externen Designern und Preisverhandlungen mit Agenturen sind ein wichtiges Thema. Es gibt oft Unsicherheiten über die richtige Einschätzung des Preis-Leistungsverhältnisses. Schwer einschätzbar sind für die Unternehmen auch die internen Kosten, insbesondere für die Bereitstellung personeller Ressourcen. Damit verbunden ist das Kostencontrolling, wenn Design bei der Umsetzung Aufwand und Kosten nach sich zieht, an die nicht gedacht wurde. Auch die Themen Marken- und Nutzungsrechte, Bildnutzung, internationaler Markenschutz und Copyright werden im Vorfeld oft unterschätzt. Manche Unternehmen mussten erst schmerzvolle Erfahrungen machen, bevor sie für das Thema sensibilisiert waren.

Digitale Medien

Um Innovationen zu visualisieren und erklärungsbedürftige Produkte anschaulich zu machen, sind Präsentationen und Animationen wichtig, auch zur Vermittlung von Faszination, Emotionalität und Professionalität. Das Thema Internet wird allgemein als sehr wichtig eingestuft, regelmäßige Aktualisierungen und Anpassungen sind von großer Bedeutung, da potenzielle Kunden von Technologieunternehmen sich sehr oft zuerst im Internet über Unternehmen und Angebote informieren.

Produktdesign

Die frühzeitige Einbeziehung des Produktdesigners in den Entwicklungsprozess und die Sensibilisierung von Technikern und Entwicklern für Design ist wichtig für gute Produktgestaltung. Probleme treten vor allem dann auf, wenn Produktdesign nachträglich als kosmetische Maßnahme »übergestülpt« wird. Dieses Thema ist besonders relevant beim Management von Modulen und der Integration in Kundensysteme. Vom Produktdesigner gefordert werden technisches Know-how und Kenntnisse zur kosteneffizienten Produktion.





Prof. Dr. Christian Donle ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Preu Bohlig & Partner in Berlin. Er hat am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Patent-, Urheber- und Wettbewerbsrecht im Bereich des Urheberrechts promoviert und ist seit 1991 als Anwalt zugelassen. Donle vertritt und berät überwiegend in den Gebieten des gewerblichen Rechtsschutzes, Urheber- und Wettbewerbsrechts. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Verletzungsprozesse in Patent-, Marken- und Wettbewerbssachen sowie die Vertragsgestaltung. Zudem ist er Autor in den Gebieten des Kennzeichen-, Urheber- und Wettbewerbsrechts und hat in diesen Fachgebieten eine Honorarprofessur in Berlin übernommen.

Christian Donle

Nutzungsrechte am Design

Zum Umfang der Rechte des Auftraggebers bei Zusammenarbeit mit Designern

»Wenn zwei das Gleiche tun, so ist es nicht Dasselbe.« Dieser Satz kennzeichnet die Rechtslage bei der Entwicklung kreativer Leistungen durch eigene Mitarbeiter einerseits und externe Auftragnehmer andererseits. Wenn eigene Mitarbeiter (Arbeitnehmer) des Unternehmens ein Produktdesign, einen Werbeslogan, eine Grafik, ein Logo, eine Werbekampagne, eine Anzeigenserie entwickeln oder ähnlich kreative Leistungen erbringen, so stehen sämtliche Rechte hieran dem Unternehmen zu. Die Rechtsprechung im Bereich des Arbeitsrechts ordnet das Ergebnis der Arbeit stets dem Arbeitgeber zu. Natürlich bleiben die Mitarbeiter des Unternehmens die Urheber dieser kreativen Leistungen, gleichwohl werden die sogenannten Nutzungsrechte hieran auch ohne eine ausdrücklich arbeitsvertragliche Regelung dem Arbeitgeber zugeordnet, der das Gehalt bezahlt.

Anders allerdings ist die Rechtslage bei externen Dienstleistern, insbesondere bei Designern, Designagenturen, Kommunikationsagenturen, Werbeagenturen, freien Mitarbeitern u. ä. Hier ordnet nicht das Arbeitsrecht das Arbeitsergebnis dem Arbeitgeber zu; vielmehr gelten hier die Regeln des Urheberrechts und insbesondere des Urhebervertragsrechts. Dieses allerdings sieht keine entsprechenden Regelungen zugunsten des Auftraggebers vor. Ganz im Gegenteil ordnet das Urhebervertragsrecht die Nutzungsrechte am urheberrechtlichen Werk weitgehend dem Urheber/Designer zu. Urheberrechtliche Nutzungsrechte tendieren nach der so genannten Zweckübertragungstheorie dazu, möglichst weitgehend beim Urheber zu verbleiben. Nur die nach dem Zweck des Vertrages notwendigen Nutzungsrechte werden dem Vertragspartner eingeräumt. Im Zweifel bleiben also Nutzungsrechte beim Urheber selbst und werden nicht übertragen.

Gerichtsverfahren programmiert

Diese Rechtslage führt zu zahllosen Auseinandersetzungen zwischen Kreativen einerseits und ihren Auftraggebern andererseits. Diese Auseinandersetzungen werden häufig erst geraume Zeit nach der erbrachten Leistung des Kreativen geführt. In der Regel sind diese Auseinandersetzungen für den Auftraggeber teuer, weil zur vollständigen Übertragung sämtlicher Nutzungsrechte häufig noch eine erhebliche Zahlung zu leisten ist, damit das Unternehmen tatsächlich in vollem Umfang über sämtliche Nutzungsarten und Rechte an dem »Auftragswerk« verfügen kann. Vielfach sind in der Praxis die Verträge entweder nur sehr kursorisch formuliert worden (gelegentlich gibt es nur eine Auftragsbestätigung), oder die Absprachen sind überhaupt nur mündlich erfolgt, so dass unter Umständen Jahre später ein Beweis über die tatsächlich erfolgten Absprachen kaum mehr geführt werden kann.

Nicht weniger kritisch sind die relativ häufigen Fälle, in denen Mitarbeiter des Unternehmens einerseits und externe Kreative andererseits in einem gemeinsamen Team an einem Projekt zusammenarbeiten. Hier stehen Teile des Nutzungsrechts dem Unternehmen über das Arbeitsrecht zu, andere Teile des Nutzungsrechts befinden sich bei Externen und damit in fremder Hand. Zur Nutzung durch das Unternehmen in vollem Umfang sind auch hier wieder Abfindungen an die Kreativen zu leisten.

Vergleichbar ist die Rechtslage ferner auf dem Gebiet des Geschmacksmusterrechts. Auch hier ist der Designer zunächst einmal der Inhaber sämtlicher Rechte, wenn diese nicht bereits im Vertrag dem Auftraggeber zugeordnet und an diesen übertragen werden. Hier lauern also die gleichen Risiken, derer sich die Unternehmen vielfach nicht bewusst sind.

Klare Formulierungen

Aus anwaltlicher Sicht ist daher größter Wert auf eine klare und eindeutige Regelung vor dem Beginn der Zusammenarbeit und vor dem Start des Projektes zu achten, die alle Personen und Unternehmen einschließt, die an der kreativen Leistung beteiligt sind oder beteiligt sein sollen. Grundsätzlich sind vertraglich die Nutzungsrechte dem Auftraggeber zuzuordnen. Die Rechtseinräumung ist im Vertrag ausdrücklich zu regeln.

Ebenso wichtig ist die sprachlich korrekte Formulierung der Nutzungseinräumung zu Gunsten des Auftraggebers. Der Vertrag sollte ausdrücklich klarstellen, dass die ausschließlichen Nutzungsrechte zeitlich unbegrenzt für sämtliche Nutzungsarten beim Unternehmen liegen. Die einzeln zulässigen Nutzungsarten sollten sprachlich möglichst präzise genannt und formuliert werden. Dies gilt beispielsweise für die Herstellung entsprechender Produkte, Abbildungen, Werbung, Film usw. Hier geht es darum, möglichst präzise zu beschreiben, welche Nutzungen das Unternehmen aus dem überlassenen Werk ziehen darf. Die pauschale Rechtseinräumung, wonach »sämtliche« Nutzungsrechte o. ä. beim Unternehmen liegen sollen, ist aus juristischer Sicht wenig hilfreich und gefährlich. Sie verspricht nur scheinbar Sicherheit. Die gesetzliche Regelung und die Rechtsprechung fordern dagegen konkrete Formulierungen, welche Nutzungsarten (gemeint sind die wirtschaftlichen und technischen Formen der Nutzung) dem Unternehmen tatsächlich eingeräumt werden sollen.

Bearbeitungsrecht erforderlich

Ferner sollte im Vertrag auch eine Regelung darüber getroffen werden, ob das sogenannte Bearbeitungsrecht dem Auftraggeber übertragen wird. Der Auftraggeber darf nämlich das urheberrechtliche Werk nicht einfach selbst ändern, das heißt überarbeiten oder umgestalten. So kann das Unternehmen, das eine Komposition für seinen Fernsehspot »einkauft«, das Musikstück nicht einfach um 2 Sekunden kürzen. In der Regel sollte daher bei Auftragsproduktionen auch das Bearbeitungsrecht beim Unternehmen liegen. Hier sind häufig differenzierte Lösungen mit den Kreativen möglich, beispielsweise eine Regelung dahingehend, dass der Kreative in der Regel mit der Bearbeitung beauftragt werden soll und ein Dritter die Bearbeitung nur dann vornehmen darf, wenn die Vertragsparteien sich nicht einigen können.

Bei den Verträgen über kreative Leistungen sind diese Nutzungsrechtsklauseln das Kernstück der Vereinbarung und die Unternehmen sollten bei ihrer Formulierung entsprechende Sorgfalt und Genauigkeit walten lassen. Für den Auftraggeber kann eine unvollständige oder unterbliebene Nutzungsrechtseinräumung eines Tages eine böse Überraschung darstellen: Ist das Produkt erst einmal erfolgreich oder wird das in Auftrag gegebene Werk umfangreich genutzt, ist für das Unternehmen in der Regel ein Verzicht auf dieses Werk oder die kreative Leistung kaum mehr möglich. Der Auftraggeber kann daher den Forderungen des Kreativen nur schwer ausweichen. Hier kann es also schnell zu teuren Fehlern kommen.

Ferner gehört in den Vertrag auch die Berechtigung des Auftraggebers, die Gestaltung des Designers zum Geschmacksmuster anzumelden und sämtliche Rechte daraus wahrzunehmen. Die Anmeldung eines nationalen oder europäischen Geschmacksmusters sollte ebenfalls selbstverständlich sein. Die Kosten einer Anmeldung fallen gerade beim Geschmacksmuster praktisch nicht ins Gewicht, insbesondere wenn man die Möglichkeit der Sammelanmeldung nutzt.

Buy Out?

Neben der Frage der Einräumung der Nutzungsrechte stellt sich parallel natürlich die Frage der Vergütung. Vielfach kommt es für den Kreativen zu einem so genannten Buy Out. Dadurch wird der Kreative gegen Zahlung eines Einmalbetrages für sämtliche Nutzungsrechte abgefunden. Solche Lösungen sind je nach Branche zum Teil üblich, jedoch häufig gegenüber einer der beiden Vertragsparteien unfair.

Umgekehrt ist hier mit nicht allzu großem Aufwand eine angemessene nutzungsabhängige Vergütung durchaus möglich. Man kann für die tatsächliche Nutzung bestimmter Nutzungsarten gestaffelte Honorare für den Kreativen vorsehen, die in der Regel allerdings für einen bestimmten Zeitraum oder mit einem bestimmten Betrag jeweils begrenzt und damit kalkulierbar bleiben sollten. Dadurch lässt sich für beide Seiten häufig ein faires Vergütungsniveau erzielen. Eine solche nutzungsabhängige Vergütung kann auch das wirtschaftliche Risiko des Auftraggebers mindern, wenn die Gestaltung kein Erfolg wird. Umgekehrt wird es dem Unternehmen in der Regel nicht schwer fallen, bei großem Erfolg der Gestaltung auch dem Kreativen noch einen Aufschlag auf das Grundhonorar zu

bezahlen. Mit geringem Aufwand lassen sich also hier vertragliche Lösungen finden, die für beide Parteien in der Regel segensreich sind und wirtschaftlich für beide Seiten Sicherheit schaffen.

Warnung vor Dumpingpreisen

Gute Leistung hat ihren Preis. Dies gilt auch für die kreative Leistung des Designers. Es darf nicht übersehen werden, dass eine sittenwidrig niedrige Vergütung zu Lasten des Kreativen die ganze Existenz des Nutzungsrechtsvertrages aufs Spiel setzt bzw. nach den Vorschriften des Urhebervertragsgesetzes unwirksam sein kann, so dass an dessen Stelle eine angemessene und übliche Vergütung tritt, die dann wiederum vom Kreativen vor Gericht geltend gemacht werden kann. Wenn also seitens des Auftraggebers Vergütungen so niedrig vereinbart werden, dass sie weder üblich, noch angemessen sind, ist eine solche Vereinbarung rechtlich nicht durchsetzbar. Der Kreative kann in diesem Fall vor Gericht auf Zahlung der üblichen und angemessenen Vergütung klagen. Dies wiederum birgt für das Unternehmen erhebliche Risiken und kann zu sehr spürbaren wirtschaftlichen Belastungen führen, wenn beispielsweise die Vergütung für mehrere Jahre geltend gemacht wird. Zu niedrige Vergütungen sind also im Ergebnis auch für den Auftraggeber gefährlich.

Für die Zusammenarbeit mit externen Kreativen gilt daher, dass eine sorgfältig auf das Unternehmensinteresse abgestimmte Nutzungsrechtsklausel und eine vernünftige, aus Festhonorar und variablem, nutzungsabhängigem Honorar zusammengesetzte Vergütungsvereinbarung unabdingbar sind. Der Aufwand und die Zeit, die in diese Vereinbarung investiert werden, sind gut angelegt.



Heide Hackenberg

ist Kommunikationsfachwirtin, Design-Journalistin und Autorin von Design-Fachbüchern. Sie ist ferner Lehrbeauftragte der Hochschule für Bildende Künste HBK in Braunschweig, Jurorin bei internationalen Design-Wettbewerben, Vorstandsmitglied des designerinnen forums und Special Coach der AGD Alliance of German Designers, Europas größtem Designverband. Hier berät sie seit vielen Jahren selbständige Designer in berufswirtschaftlichen Fragen.

Heide Hackenberg

Was kostet Design ?

Design gibt es nicht zum Nulltarif, denn es ist eine Investition in die Zukunft eines Produktes oder einer Dienstleistung und somit die Voraussetzung für den angestrebten Markterfolg. Um eine reibungslose Abwicklung zu gewährleisten, sollten vor Auftragsbeginn die Konditionen geklärt sein. Was alles zu beachten ist und was eine durchschnittliche Designleistung kostet, lesen Sie in diesem Beitrag.

Wer dauerhaft mit einem Designer/Designbüro zusammenarbeitet, kennt dessen Konditionen und hat aufgrund des jeweiligen Kostenvoranschlages einen Anhaltspunkt der voraussichtlich anfallenden Vergütung.

Bei einem neuen Kontakt ist es ratsam, vor Auftragsbeginn das Thema Vergütung detailliert zu erörtern, da es sehr unterschiedliche Arten der Berechnung gibt. Grundsätzlich aber gilt: das erste Gespräch dient in der Regel dem Kennenlernen, wobei der Auftraggeber seine Vorstellung der anstehenden Aufgabe erläutert und der Designer die Vorgehensweise der betreffenden Leistung schildert. Kosten fallen beim ersten Gespräch normalerweise nicht an, jeder der beiden Partner investiert lediglich seine Zeit.

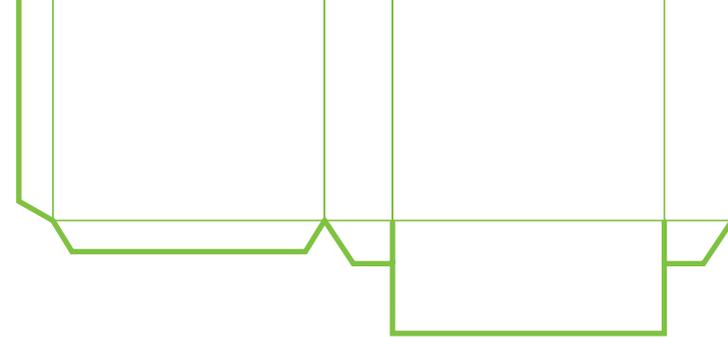
Ein Tipp für den Auftraggeber: Einen guten Designer – und nur dieser ist Ihr Geld wert – erkennt man daran, dass er sich viel Zeit nimmt für das erste Gespräch, dass er konsequent aus der Sicht des Kunden denkt und handelt, dass er sich gründlich umschaute im Konkurrenzumfeld, um Ihrem Erscheinungsbild oder Ihrem Produkt den Weg für eine erfolgreiche Entwicklung zu ermöglichen.

Vergütung von Designleistungen

Wie bereits angesprochen, gibt es unterschiedliche Arten der Berechnung, vom einfachen Stunden- oder Tagessatz einer Beratung bis hin zum Pauschalpreis für die jeweils zu erbringende Leistung. Hinzu kommen Nutzungsrechte oder Lizenzen, die separat ausgewiesen werden sollten. Eine gute Orientierung bieten die Berechnungsgrundlagen der Designverbände, so zum Beispiel der Vergütungstarifvertrag Design AGD/SDSt, eine Vereinbarung zwischen den Inhabern großer Design-Studios und den Mitglieder der Allianz deutscher Designer AGD¹. Er ist beim Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung sowie bei den obersten Arbeitsbehörden der Länder und Stadtstaaten registriert und wird bei Rechtsstreitigkeiten häufig zur Klärung herangezogen. Dieses Vertragswerk ist direkt an der Praxis orientiert, wird permanent aktualisiert und alle drei Jahre neu unter den Tarifpartnern ausgehandelt. Insofern ist es keine einseitige Empfehlung eines Berufsverbandes, sondern die tarifliche Festlegung von Stundensätzen und Zeitaufwendungen. Die aktuelle Ausgabe umfasst neben den üblichen Aufgaben aus dem Bereich Kommunikations-Design auch die Sparten Foto- und Produktdesign, Messe- und Ausstellungsdesign, Mode- und Textil-design, Illustration und Werbetext.

Durch den übersichtlichen Tabellen-Aufbau der Broschüre sind für jede Leistung sowohl der Aufwand in Stunden als auch der Gesamtbetrag für Entwurf plus Nutzungsentgelt für drei unterschiedliche Nutzungsstufen – regional bis international – ablesbar. Darüber hinaus gibt es im Anhang eine weitere Tabelle für individuelle Berechnungen.

¹ Hackenberg, Heide: Vergütungstarifvertrag Design, 7. Aufl., 2006.



Praxisbeispiel

Entwurf einer Verpackung für ein mittelständisches Unternehmen
12 Stunden á 76,- Euro = 912,- Euro

Nutzung:

einfache Nutzung (regional) für 1 Jahr = Faktor 0,5

alternativ

einfache Nutzung (national) für 5 Jahre = Faktor 1,5

Den entsprechenden Faktor multipliziert man mit dem zuvor errechneten Betrag für die Entwurfsarbeiten:

912,- x 0,5 = 456,- Euro

912,- x 1,5 = 1.368,- Euro (alternativ)

und erhält somit den Betrag für die Nutzungsrechtseinräumung.

Die beiden Summen addiert, ergeben die Gesamtvergütung:

912,- + 456,- Euro = 1.368,- Euro

für Entwurf plus Nutzung (regional) für ein Jahr

912,- + 1.368,- Euro = 2.280,- Euro

für Entwurf und Nutzung (national) für 5 Jahre

Hinzu kommt der Zeitaufwand für Recherche, Reinausführung, Drucküberwachung und eventuell anfallende Sonderleistungen und Besprechungszeiten sowie die Mehrwertsteuer.

Die Basis der Kalkulation sind Zeitaufwand und Stundensatz, wobei sich der Stundensatz nach den jeweiligen Betriebskosten des Büros richtet. Ein erfahrener Designer hat die wichtigsten Eckwerte natürlich auch im Kopf. So entspricht der Zeitbedarf für ein Signet in der Regel 24 Entwurfsstunden, das heißt knapp 2000,- Euro. Für die Einräumung der Nutzungsrechte kommt je nach Nutzungsumfang noch einmal der gleiche Betrag hinzu. Für einen Flyer bzw. Leporello im Endformat DIN A4 benötigt man zirka 8 Stunden, das heißt (bei einem Stundensatz von 76,- Euro) 608,- Euro. Plant der Auftraggeber eine kleine Nutzung – also nur regional – kostet ihn das 304,- Euro. Das macht zusammen 912,- Euro. Für die Konzeption einer Telefonkarte veranschlagt man knapp 12 Stunden. Dies allerdings sind lediglich Beispiele, die vom jeweiligen Umfang der Leistung abhängig sind.

Nach dem ersten Auftragsgespräch sollte der Designer eine schriftliche Bestätigung anfertigen, welche die Art der Leistung, Einräumung der Nutzungsrechte und die vereinbarte Vergütung fixiert. Eine solche klare Vereinbarung schaltet viele Missverständnisse aus und ist zugleich eine gute Voraussetzung für eine dauerhafte Partnerschaft.

Nun kann man Kreativität nicht immer in Stundensätzen bemessen. Umfangreiche Kommunikationskonzepte und beispielhafte Kampagnen sind in hohem Maße individuell auf einzelne Marken oder Unternehmen abgestimmt. Größere Designbüros praktizieren daher bei komplexen oder längerfristigen Aufgaben häufig eine individuelle Projektkalkulation nach einem Mehrstufensystem sowie eine schrittweise Realisierung der zu erbringenden Leistungen. Das heißt, am Anfang steht eine Grob- oder Rahmenkalkulation für das Gesamtprojekt, für alle weiteren Arbeitsstufen folgen schrittweise Detailkalkulationen, die präzise mit dem Auftraggeber abgestimmt werden.

Ein Designvertrag besteht aus zwei Stufen: Werkvertrag und Lizenzvertrag

Aus einem Designvertrag ergeben sich für den Designer zwei Verpflichtungen: Er muss zum einen die schriftlich oder mündlich vereinbarten Entwürfe erstellen, zum anderen die nach dem Vertragszweck vorausgesetzten Nutzungsrechte einräumen.

In der ersten Phase, dem Werkvertrag, geht es um die Erarbeitung und Präsentation des Entwurfs, in der zweiten Phase geht es um die Einräumung der Nutzungsrechte. Diese zweite Phase wird auch als Lizenzvertrag bezeichnet. Erst mit der Einräumung und Bezahlung der Nutzungsrechte kann der Auftraggeber die Entwürfe für seine Zwecke und im vereinbarten Umfang nutzen. Das Zustandekommen eines Auftrages ist übrigens an keine Form gebunden. Er kann auch zwanglos in mündlicher Form erfolgen.

Ohne die ausdrückliche Zustimmung des Designers darf also ein Entwurf nicht genutzt werden. Auch aus anderen Bereichen sind solche Regelungen bekannt: So darf niemand den Text eines Schriftstellers, das Foto eines Bildreporters oder die Musik eines Komponisten nutzen, ohne die ausdrücklichen Rechte daran erworben zu haben. Dies hat aber auch den großen Vorteil, dass ein Auftraggeber als Rechteinhaber sich bei Plagiaten erfolgreich zur Wehr setzen kann.

Durch die Zweistufigkeit des Designauftrages ergeben sich auch zwei unterschiedliche Möglichkeiten der Berechnung. Der Designer kann die Vergütung für Entwurf und Nutzung als eine Summe ausweisen, wobei die Art der Nutzung (einfach oder ausschließlich) sowie der Umfang (räumlich, zeitlich und inhaltlich) fixiert werden sollte. Wesentlich transparenter wird die Rechnung, wenn er die Berechnung in zwei Positionen trennt:

1. Vergütung für Entwurfsarbeiten

2. Vergütung für Nutzungsrechtseinräumung,
wobei ebenfalls Nutzungsart und -umfang aufgeschlüsselt werden sollten.

Wird der Entwurf – aus welchen Gründen auch immer – nicht genutzt, so ist dennoch die Vergütung für den Entwurf zu zahlen, nicht jedoch für die Einräumung der Nutzungsrechte. Die Meinung eines Auftraggebers, die Zahlung der Entwürfe zu verweigern, da er sie nicht nutzen wolle oder könne, wurde durch viele Gerichtsurteile widerlegt. Als Begründung wurde festgestellt, dass das kreative Potential eines Designers nun einmal im Entwurf steckt. Und durch Vorlage des Entwurfs hat er dem Auftraggeber die Entscheidung ermöglicht, den Entwurf zu vervielfältigen oder nicht.

Bei großen Aufträgen mit vielen Besonderheiten und weit reichenden Konsequenzen für den Designer ist es empfehlenswert, sich einen individuellen Designvertrag von einem fachkundigen Juristen ausarbeiten zu lassen.

Was bedeutet Urheberrechtsschutz? Wann werden Nutzungsrechte relevant?

Um dem Auftraggeber die nicht immer geläufige Bezeichnung Nutzungsrecht zu erläutern, hier eine entsprechende Erklärung: Designleistungen sind als Werke der angewandten Kunst geschützt, sobald sie eine individuelle schöpferische Leistung darstellen. Und dies ist immer dann der Fall, wenn ein Werk vom individuellen Geist des Urhebers geprägt ist, wenn es eine gewisse Originalität und Eigenständigkeit aufweist, die man auch als »künstlerische Gestaltungshöhe« bezeichnet.

Nutzungsrechte können einfach oder ausschließlich eingeräumt werden, und sie können räumlich, zeitlich und inhaltlich beschränkt werden. Diese Beschränkungen haben erheblichen Einfluss auf die Höhe der Vergütung. Schließlich ist es ein Unterschied, ob der Entwurf einer Tragetasche von einem Einzelhändler genutzt wird oder von einem international agierenden Konzern.

Einfach und ausschließlich

Ein einfaches Nutzungsrecht kann mehreren Personen gleichzeitig eingeräumt werden. Daher ist es in den wenigsten Fällen sinnvoll, es sei denn, eine Illustration oder Fotografie kann für mehrere Projekte – und nicht unbedingt zeitgleich – genutzt werden. *Ausschließlich* bedeutet exklusiv und darf nur von dem Inhaber des ausschließlichen Nutzungsrechts genutzt werden.

Räumliche, zeitliche und inhaltliche Beschränkung

Nutzungsrechte kann man für einzelne Sprachräume, Länder oder auch weltweit einräumen (regional, national oder international). Die zeitliche Beschränkung des Nutzungsrechts betrifft die Dauer von Monaten oder Jahren. Inhaltliche Beschränkungen meinen den Umfang der Nutzung und die Nutzungsarten. Dies bedeutet beispielsweise, dass eine Illustration für einen Buchtitel nicht zugleich für eine Anzeigenkampagne genutzt werden kann.

Ein Kunde muss wissen, welche Rechte er erwirbt

Eine saubere Kalkulation, ein nachvollziehbares Angebot und eine faire Vertragsabwicklung sind die beste Voraussetzung für eine reibungslose Durchführung von Designaufträgen. Die Qualität der Leistung immer vorausgesetzt! Um spätere Streitigkeiten zu vermeiden, sollten die Vertragspartner vor Auftragsbeginn den Umfang der Leistung festhalten und zugleich fixieren, welche Rechte eingeräumt bzw. benötigt werden.



Literatur

Print

-
- AGD | Hackenberg, Heide: Vergütungsvertrag Design, 7. Aufl., 2006.
-
- Baecker, D.: Die Form des Unternehmens, Frankfurt am Main 1999.
-
- Baecker, D.: Form und Formen der Kommunikation, Frankfurt am Main 2005.
-
- Birkigt, K. | Stadler, M. M. | Funck, H. J.: Corporate Identity. Grundlagen – Funktionen – Fallstudien, 11. Aufl., Landsberg am Lech 2003.
-
- Blaich, R. | Blaich, J.: Product Design and Corporate Strategy, New York 1993.
-
- Böhringer, J. | Bühler, P. | Schlaich, P. | Ziegler, H.-J.: Kompendium der Mediengestaltung für Digital- und Printmedien, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 2001.
-
- Boland, R. J. | Collopy, F.: Managing as Designing, Stanford 2004.
-
- Bolz, M.: Die Wirtschaft des Unsichtbaren, München 1999.
-
- Bonsiepe, Gui: Diseño Industrial. Artefacto y proyecto, Madrid 1975.
-
- Bonsiepe, Gui: Erziehung zur visuellen Gestaltung. Education for Visual Design, in: Ulm 12/13, Zeitschrift der Hochschule für Gestaltung Ulm, 1965, S. 17–24.
-
- Borja de Mozota, B.: Design Management, Paris 2001.
-
- Brandes, Uta: Design ist keine Kunst, Regensburg 1998.
-
- Braun, M. | Busch, C. | Schildhauer, T. | Schultze, M. (Hg.): Business Innovation Management – Durch E-Business die Innovationsprozesse im Unternehmen optimieren, Göttingen 2005.
-
- Bröcker, Andreas: Ein Verfahren zur Bewertung, Implementierung und Kontrolle von Design-Management in Unternehmen, [Berichte aus dem Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) Stuttgart], Heimsheim 2004.
-
- Bruce, M. | Bessant, J.: Design in Business – Strategic Innovation through Design, Harlow 2002.
-

-
- Bruce, M. | Cooper, R.: Marketing and Design Management, London, Boston 1997.
-
- Bruhn, M.: Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., München 2003.
-
- Buck, A.; Vogt, M.: Design-Management. Was Produkte wirklich erfolgreich macht, Frankfurt am Main 1996.
-
- Buck, Alex: Design Management in der Praxis, Stuttgart 2003.
-
- Burckhard, Lucius: Design ist unsichtbar, Wien 1980.
-
- Bürdek, B. E. (Hg.): Der digitale Wahn, Frankfurt am Main 2001.
-
- Bürdek, B. E.: Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung, 3. Aufl., Basel 2005.
-
- Busch, Carsten: Die Marke Madonna – Kontinuität und Wandel, in: fgk-brandnews, 01 | 2005.
-
- Busch, Carsten: Konvergenz, Konkurrenz und Kooperation, in: berlin-brandenburg-newmedia 4.0, Heidelberg 2002.
-
- Busch, Carsten: Nutzen und Erfolg von Geschäftsstraßenmarketing, in: Meyer, J.-A. | Dallmann, N.: Erfolgskontrolle im Standort- und Regionalmarketing, Köln 2005.
-
- Busch, Carsten: Online-Werbung, in: Schildhauer, Thomas (Hg.): Lexikon Electronic-Business, München 2003.
-
- Busch, Carsten: What's your Talent?, in: Einblick Berlin | Neue Bundesländer, Stuttgart 2001.
-
- Busch, Carsten: Wirtschaft und Neue Medien brauchen Gestalt(ung)! in: Gestaltung Macht Sinn. Macht Gestaltung Sinn?, Internationales Forum für Gestaltung Ulm 2000, Frankfurt am Main 2001.
-
- Cooper, R. | Press, M.: The Design Agenda. A Guide to Successful Design Management, Chichester 1995.
-
- Daldrop, N. W.: Kompendium Corporate Identity und Corporate Design, Ludwigsburg 2004.
-
- Enders, G: Design als Element wirtschaftlicher Dynamik, Herne 1999.
-
- Farr, M.: Design Management, London 1966.
-
- Gorb, P.: Design Management, London 1990.
-
- Gröppel-Klein, A. (Hg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2004.
-
- Hackenberg, Heide: Kommunikationsdesign: Akquisition und Kalkulation, Mainz 2002.
-
- Haedrich, G. | Tomczak, T.: Strategische Markenführung, Bern, Stuttgart 1990.
-
- Hammer, Norbert (Hg.): Die stillen Designer – Manager des Designs, Essen: Designzentrum NRW, 1994.
-
- Hancock, M.: How to Buy Design, London 1992.
-

Hase, Holger: Designberatung von der Theorie zur Praxis, hg. v. Internationalen Design Zentrum Berlin, Berlin 1995.

Hase, Holger: Gestaltung von Anmutungscharakteren – Stile und Looks in der marketingorientierten Produktgestaltung, Köln 1989.

Hoffmann, D. D.: Visuelle Intelligenz – Wie die Welt im Kopf entsteht, München 2003.

Höger, H. (Hg.): Design is a Journey: Positionen zu Design, Berlin, Heidelberg 1997.

Jerrard, R. | Hands, D. | Ingram, J.: Design Management Case Studies, London, New York 2002.

Jerrard, R. | Newport, R. | Trueman, M.: Managing New Product Innovation, London, Philadelphia 1999.

Johnson, S.: Interface Culture. Wie neue Technologien Kreativität und Kommunikation verändern, Stuttgart 1999.

Jonas, W. : Design – System – Theorie. Überlegungen zu einem systemtheoretischen Modell von Designtheorie, Essen 1994.

Julier, G.: The Culture of Design, London 2000.

Karmasin, Helene: Produkte als Botschaften, Wien 1993.

Kelley, T. | Littmann, J. | Peters, T.: The Art of Innovation: Lessons in Creativity from Ideo, America's Leading Design, 2001.

Kern, U. | Kern, P.: Designmanagement. Die Kompetenzen der Kreativen, Hildesheim, Zürich, New York 2005.

Kern, U.: Design als integrierender Faktor der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 2000.

Kieser, A. | Walgenbach, P.: Organisation, 4. überarbeitete u. erw. Aufl., Stuttgart 2003.

Kieser, A.: Wissenschaft und Beratung. Schriftenreihe der Philosophisch-Historischen Klasse der Heidelberger Akademie der Wissenschaften, Heidelberg 2002.

Kluge: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Berlin 1995.

Koppelman, U.: Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, Berlin, Heidelberg, New York 2001.

Kristof, R. | Satran, A.: Interactivity by Design, Mountain View 1995.

Leitherer, E.: Industrie-Design. Entwicklung – Produktion – Ökonomie, Stuttgart 1991.

Linxweiler, R.: Marken-Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 2004.

Little, Arthur D. (Hg.): Praxis des Design-Management, Frankfurt am Main 1993.

Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht, Düsseldorf 1953.

Marzano, Stefano: Creating Value by Design. Thoughts and Facts, hg.v. Philips (Eindhoven), London 1998.

Marzano, Stefano: Vision of the future, hg.v. Philips (Eindhoven), 1996.

Meier-Kortwig, Hans J.: Design Management als Beratungsangebot, hg.v. Rat für Formgebung, Köln 1997.

Meyer, D.: Design Management in mittelständischen Unternehmen, hg. v. Deutschen Design Management Institut Hagen und v. Rat für Formgebung, Frankfurt am Main 1994.

Monö, R.: Design for Product Understanding. The Aesthetics of Design from a Semiotic Approach, Stockholm 1997.

Mott, R.: Managing a Design Practice, London 1989.

Norman, D.A.: Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things, New York 2004.

Oakley, M.: Design Management: A Handbook of Issues and Methods, Oxford, Cambridge (Mass.) 1990.

Oakley, M.: Managing Product Design, London 1984.

Onck, Andries van: Design il senso delle forme di prodotti, Milano 1994.

Pevsner, N.: Pioneers of Modern Design. From William Morris to Walter Gropius, London 1957.

Rummel, C.: Designmanagement, Wiesbaden 1995.

Schmidt, K. (Hg.): Corporate Identity in Europa. Strategien – Instrumente – Erfolgreiche Beispiele, Frankfurt am Main, New York 1994.

Schmidt, K. (Hg.): The Quest for Identity. Corporate Identity: Strategies, Methods and Examples, London 1995.

Schmitt, B. | Simonson, A.: Marketing-Ästhetik, Strategisches Mangement von Marken, Identity und Image, München, Düsseldorf 1998.

Schmitz, C.A.: Managementfaktor Design, München 1994.

Schneider, Beat: Design – Eine Einführung. Entwurf im sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontext, Basel 2005.

Schnittstelle Hochschule, in: who is who in multimedia berlin-brandenburg, Heidelberg 2005.

Selle, G.: Geschichte des Design in Deutschland, Frankfurt am Main, New York, 4. Auflage, 1994.

Sommerlatte, Tom | Mirow M. | Niedereichholz, Ch. | Windau, P. W. (Hg.): Handbuch der Unternehmensberatung – Organisationen führen und entwickeln, Berlin 2006.

Spies, H.: Integriertes Designmanagement, in: Beiträge zum Produktmarketing, Bd. 23, hg.v. U. Koppelman, Köln 1993.

Stabernack, W. (Hg.): Verpackung: Medium im Trend der Wünsche. Marketing-Instrument Verpackung, München 1998.

Staehe, W.: Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999.

Stamm, B.v.: Managing Innovation, Design and Creativity, 2003.

-
- Ständige Konferenz der deutschen Designzentren (Hg.): Design Leitfaden, Darmstadt 1994.
-
- Steffen, Dagmar: Design als Produktsprache – Der »Offenbacher Ansatz« in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main 2000.
-
- Steinmann, H. | Schreyögg, G.: Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden 2005.
-
- Stitt, F.A.: Design Office Management Handbook, Santa Monica 1988.
-
- Streeck, Klaus: Furchtsame Erlebnisjäger. Qualitative empirische Untersuchung im Oberbekleidungs-Fachhandel in Berlin und Brandenburg, in: Mode-Center Berlin, Schriftenreihe Absatzförderung, Bd. 1, Berlin, 2005.
-
- Streeck, Klaus: Management der Fantasie. Einführung in die werbende Wirtschaftskommunikation, München 2006.
-
- Streeck, Klaus: Markenkommunikation gezielt einsetzen. Instrumente und Maßnahmen, Berlin 2006.
-
- Streeck, Klaus: Wie werden wir zur Marke?, in: Mode-Center Berlin, Schriftenreihe Absatzförderung, Bd. 2, Berlin 2006.
-
- Tractinsky, Noam: Aesthetics and Apparent Usability: Empirically Assessing Cultural and Methodological Issues, CHI 97 Electronic Publications: Papers.
-
- Weinberg, P.: Erlebnismarketing, München 1992.
-
- Winograd, T.: Bringing Design to Software, New York 1996.
-
- Wolf, B. (Hg.): Design-Management in der Industrie, Giessen 1994.
-
- Woolman, M.: Digital Information Graphics, London 2002.
-
- Wurman, R. S.: Information Architects, Zürich, New York 1996.
-
- Zec, P.: Informationsdesign – Die organisierte Kommunikation, Zürich, Osnabrück 1988.
-
- Zec, P.: Mit Design auf Erfolgskurs – Strategien, Konzepte, Prozesse, Köln 1998.
-



Web

- <http://www.betterbydesign.org.nz/>
<http://www.britishdesign.co.uk/profile.html>
<http://www.cfsd.org.uk/>
<http://www.creativelondon.org.uk/>
<http://www.culture.gov.uk/creative/mapping.html>
<http://www.dba.org.uk/>
<http://www.designcouncil.org.uk>
http://www.designinbusiness.org/index_da.html
<http://www.design-management.de/>
<http://www.dmi.org/dmi/html/index.htm>
<http://www.german-design-council.de/>
<http://www.rgdontario.com/>
-



Impressum

Design Management

Teil 1: Design Management im Fokus

herausgegeben von Holger Hase, Katrin Hinz, Hanna Schnackenberg

Diese Veröffentlichung erscheint im Rahmen des von der Europäischen Union und vom Land Berlin kofinanzierten Projekts »Design Management für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin«. Ein Kooperationsprojekt der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und des Internationalen Design Zentrums Berlin

Projektleitung und wissenschaftliche Leitung

Prof. Katrin Hinz, FHTW Berlin/Studiengang Kommunikationsdesign

Prof. Holger Hase, FHTW Berlin/Studiengang Wirtschaftskommunikation

Projektmanagement Hanna Schnackenberg, M. A., FHTW Berlin

Redaktion Rhoda Riccius, IDZ Berlin

Gestaltung INAREA Berlin, Sebastian Pilzner

Fotos Daniela Kleint im Auftrag der FHTW Berlin (Seite 9 oben, Stephan Wilhelm)

Druck Oktoberdruck, Berlin

Papier ProfiSilk, 135 g/m²

Copyright FHTW Berlin, IDZ Berlin und Autoren, Berlin 2006

ISBN 3-00-020551-9

