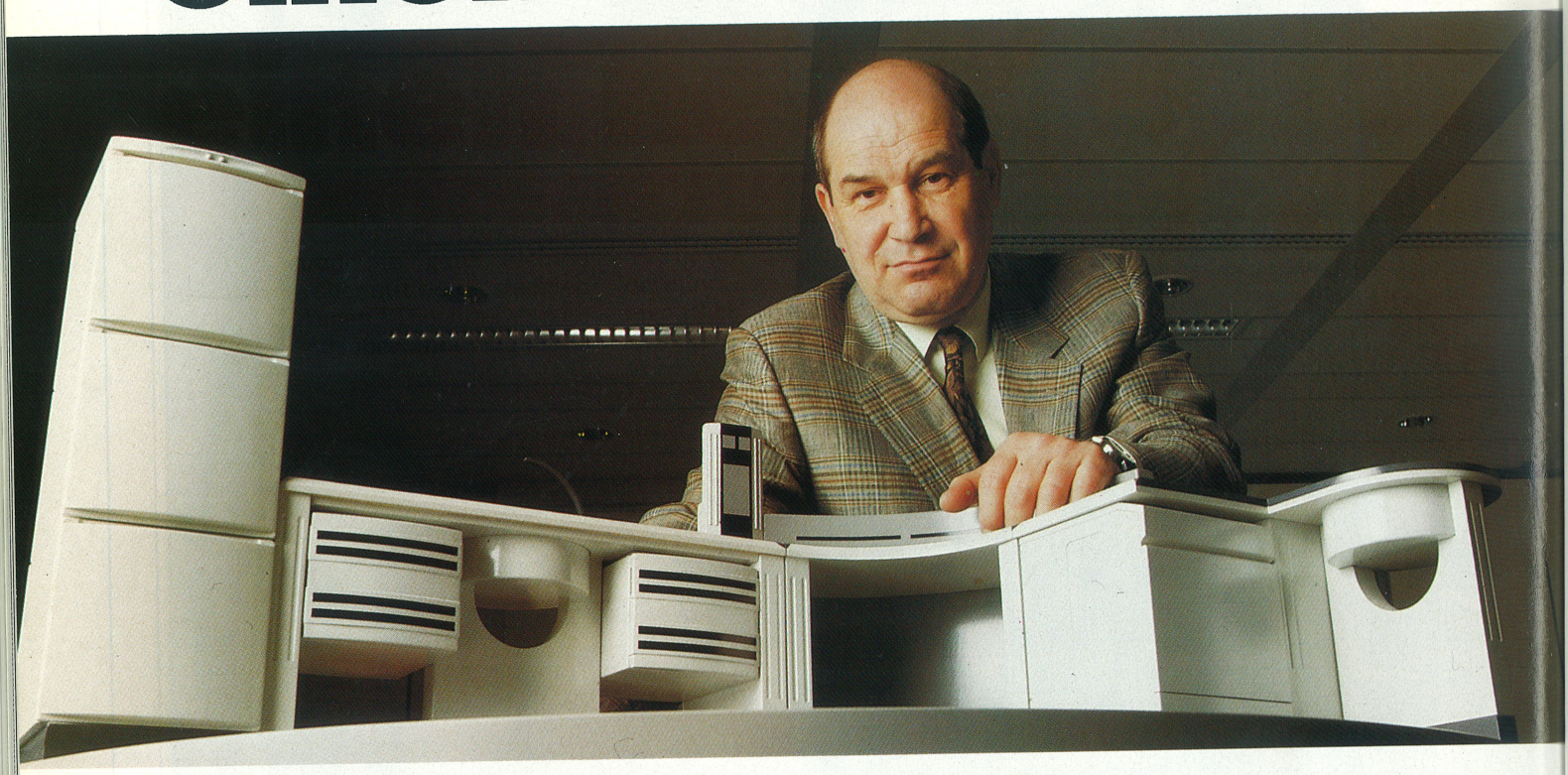
Entwurf für einen neuen Beruf



Siemens, Mercedes oder Maho — sie alle schwören auf Design, die gute Form wird zur Chefsache. Der Wandel schafft einen neuen Beruf — den Designmanager. Was der machen soll, muß noch definiert werden. Berater Gerhard M. Buurman versucht es.

„Designmanagement", philosophiert Norbert Linke, „ist Evolution in ganz kleinen Schritten — aber mit weitgesteckten Zielen vor Augen." Die Job-Description klingt gut, aber unbestimmt. Es geht kaum anders: Weder Linke (56), beim europäischen Ableger des US-Kunststoffverarbeiters General Electric Plastics (GEP) für die gute Form verantwortlich, noch seine Kollegen in anderen Unternehmen können bisher dem Berufsbild des Designmanagers klare Konturen geben.

Denn wie so oft ist die Praxis der Theorie und Ausbildung wieder weit voraus. Während in der Industrie die ersten Chefdesigner in Vorstände aufrücken, „ist noch nicht ganz klar definiert, was ein Designmanager eigentlich ist", moniert Michael Erlhoff vom Frankfurter Rat für Formgebung.

Da ist viel von der Moderatorenrolle zwischen Vertrieb und Entwicklung, vom künstlerischen Kaufmann und kaufmännischen Künstler und vom „Design als advanced Marketing" (Linke) die Rede. Doch was macht eigentlich dieser Hybrid aus Betriebswirt und Designer im Unternehmen? Was muß er können?

Sicher ist: Das Design gewinnt in der Industrie über die volle Bandbreite der Branchen enorm an Gewicht und wandelt sich zusehends von einer eher zweitrangigen Dienstleistung zu einer Qualitätskomponente von zentraler Bedeutung. Herbert H. Schultes (52), Designdirektor bei Siemens mit direktem Draht zum Vorstand, bringt die Entwicklung auf den Punkt: „Designmanagement ist eine zentrale Aufgabe geworden."

Erst im vergangenen Herbst hat der Münchner Konzern im Rahmen der umfassenden Unternehmensreorganisation Teile der Abteilun-

RAMAKERS

gen Werbung und Graphikdesign zusammengefaßt und als eigenständige Tochtergesellschaft ausgegliedert. Im Graphikdesign und bei der Werbung stehen die Konzernkreativen jetzt im Wettbewerb mit externen Konkurrenten. Andererseits dürfen sie — als Profit Center geführt — ihr Know-how auch an Drittfirmen verkaufen.

Schultes verantwortet nicht nur die Gestaltung von rund 1000 Siemens-Produkten pro Jahr, sondern sorgt auch dafür, daß Briefköpfe, Logos, Geschäftspapiere, Fahrzeugbeschriftungen und Hunderte von anderen Artikeln weltweit aus einem Guß sind.

Norbert Linke, Designmanager bei General Electric Plastics, gestaltet für den Kunststoffspezialisten Zukunftsmärkte: Design ist für ihn „die höhere Kunst des Marketing"

Monatliche Designkonferenzen sorgen für den Informationsfluß zu den weisungsgebundenen Divisions, Ressorts und den externen Agenturen. Vom Produkt über die Werbung bis zur Architektur von Neubauten klopft Schultes' Team Projekte darauf ab, ob sie mit dem Konzernimage harmonieren. Siemens' Strategie: Die identitätsprägende Funktion des gestalterischen Gesamtauftritts soll langfristig garantiert sein — und dies weltweit.

In Unternehmen wie Braun, Sony oder Unisys, die das Design als strategischen Wettbewerbsfaktor erkannt haben, gibt es für diesen Unternehmensbereich längst eigene Vorstandsressorts. Ganz oben in der Hierarchie sitzen die Designmanager auch bei Rowenta, Erco oder Mercedes-Benz. Und beim pfiffigen Allgäuer Maschinenbauer Maho zeichnet Vorstandschef Werner Babel (52) sogar selbst für das Designmanagement verantwortlich. Babel: „Design ist Chefsache. Wenn in der Unternehmensspitze kein Verständnis für die Zusammenhänge vorhanden ist, wird jeder Designmanager versagen müssen."

In den meisten Unternehmen freilich hat der Aufstieg der Chefdesigner in zentrale Managementpositionen erst begonnen. Ist die Auto-

SELL

Wir sind die Telefonmarketing-Partner der größten europäischen Computer- und Kommunikationsanbieter. In allen Bereichen des Telefonmarketings setzen wir uns professionell für Sie ein.

BY

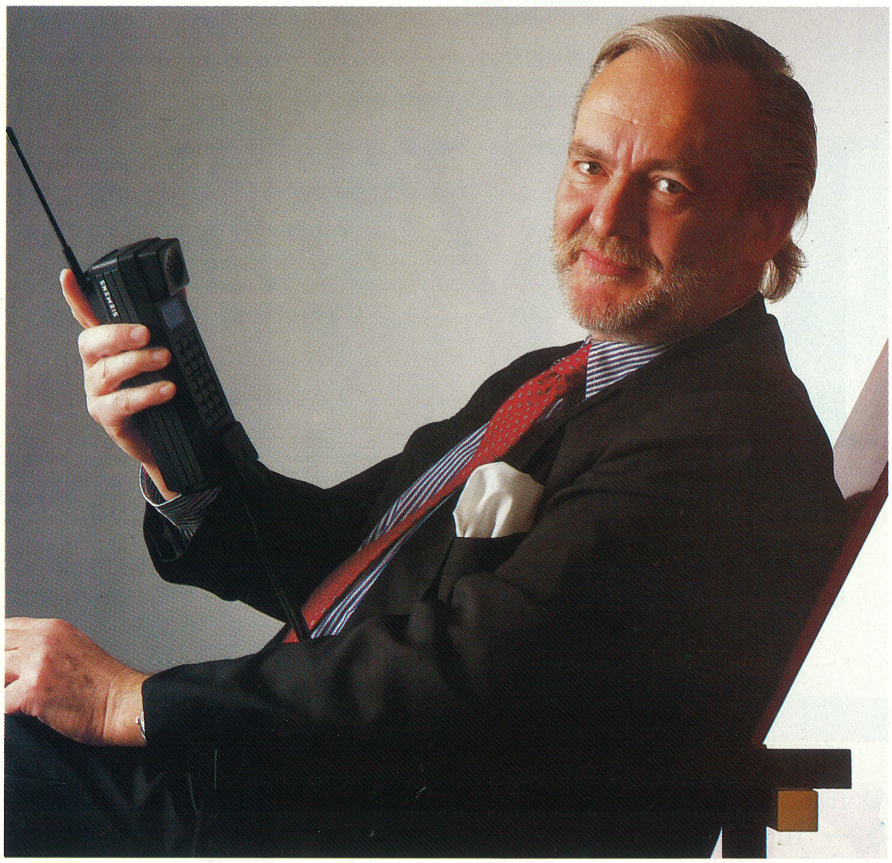
Sind neue Kunden oder Handelspartner zu gewinnen? Geht's um Interessentenpotentiale oder ist die Kundenpflege Ihr Problem? Wollen Sie Kontakte zum zugkräftigen Ortstarif – Service 130 – knüpfen? Unser großes Team kommt aus dem Vertrieb für Bürokommunikation und führt komplette Aktionen für Sie durch – in jeder gewünschten Größenordnung; auch für den Fachhändler.
Wollen Sie mehr wissen? Unser Projektvorschlag kostet nichts, kann aber Ihren Verkaufserfolg deutlich steigern! Rufen Sie an!

TEL

SELLBYTEL®
TELE-MARKETING-CENTER
Am Plärrer 19–21 · 8500 Nürnberg 70

(09 11) 26 59 88

mobilindustrie aus naheliegenden Gründen Vorreiter und Taktgeber des neuen Berufsbildes, so kollidiert vor allem in den Konsumgüterbranchen und bei den Markenartiklern häufig noch kurzfristiges, marktbezogenes Handeln mit den strategischen und ästhetischen Entscheidungen einer langfristig angelegten Designpolitik.



Herbert Schultes, bei Siemens für die gute Form von jährlich rund 1000 neuen Produkten verantwortlich: „Designmanagement ist eine zentrale Führungsaufgabe"

REINER SCHMIDT

Gerade hier, wo situationsbezogene und ergebnisorientierte Entscheidungen leicht mit den Erfahrungen des Gestalters zusammenprallen, der offene und schwer zu definierende Maßstäbe mit Inhalten füllen muß, sind erfahrene Führungspersönlichkeiten mit entsprechenden Kompetenzen gefordert, wenn sich eine Designpolitik im Unternehmen durchsetzen soll.

Doch mit der Ausbildung junger Designmanager ist es in der Bundesrepublik nicht weit her. Die Kunsthochschulen und Wirtschaftsfakultäten nähern sich dem Thema eher zögerlich. Es fehlt an interdisziplinären Studiengängen und vor allem am Praxisbezug.

Auch zwischen Wirtschaft und Universitäten herrscht Funkstille, obwohl zahlreiche Unternehmen über erhebliches Designpotential und das damit verbundene Managementwissen verfügen.

So favorisieren Unternehmen wie Mercedes-Benz — mangels entsprechend geschulter Uniabsolventen — die interne Weiterbildung: Designer machen in Stuttgart gezielte Projektmanagementkurse, werden in Führungs- und Organisationstechniken geschult und lernen, wie man qualitative und quantitative Effizienzziele setzt und überwacht.

Johann Tomforde (44), Leiter des Ressorts Corporate Design bei Mercedes-Benz, favorisiert den „Designgeneralisten mit Managementfähigkeiten, der klare Visionen und ein Feeling für die Unternehmensidentität mitbringen muß".

Wer die Herausforderung annimmt, Ausbildungs- und Ressortgrenzen zu überspringen, handwerkliches Können und Fachwissen mit Know-how aus anderen Bereichen zu verbinden, hat gute Karten.

Denn der Designmanager muß vor allem als Moderator zwischen Marketing, Produktion, Forschung und Entwicklung, Finanzressort und Geschäftsleitung auftreten. In den Sprachen und Arbeitsweisen von Finanzleuten und Kreativen ebenso versiert wie in den Systemen und Instrumentarien der unterschiedlichen Disziplinen, soll der Designmanager die gefürchtete Subjektivität bei Designentscheidungen auf ein Minimum reduzieren. Aus dieser zentralen Position ergibt sich der Führungsanspruch, den Siemens-Designer Schultes für sein Metier reklamiert.

In Unternehmen, in denen der Chefdesigner bereits mit zentralen Managementaufgaben betraut ist, wird der Job auch dementsprechend dotiert: Auf durchschnittlich 250 000 bis über 300 000 Mark schätzt der Frankfurter Formexperte Erlhoff die Jahresbezüge eines Designmanagers.

Daß sich gutes Designmanagement durchaus messen läßt, beweisen die Erfolge von GEP. Hier werden Zukunftsmärkte im wahrsten Sinne des Wortes gestaltet: Die Design- und Marketingstrategen entwerfen auf eigene Faust serienreife Produkte, die üblicherweise aus anderen Werkstoffen konstruiert werden: Vom Auto über die Waschmaschine bis zu Bürolampen machen die GE-Designer vor, wie es mit Plastik besser geht.

Der Lohn: Seit zehn Jahren wächst GEP doppelt so schnell wie vergleichbare Sparten der chemischen Industrie. „Wir unterscheiden uns von der Konkurrenz kaum in der Qualität und im Preis", so betonen die GEP-Manager, „sondern nur durch unser Marketing."

Und Design, formuliert GEP-Gestalter Linke, „ist die höhere

Kunst des Marketing". So sorgen weltweit rund 30 Designer dafür, daß das Renommee von GEP als Schrittmacher und Visionär neuer Anwendungsmöglichkeiten für Kunststoffe erhalten bleibt. Die Leiter der Designstudios in den USA und Europa treffen sich regelmäßig zu informellen Gesprächen, tauschen Trends und Neuigkeiten aus und stimmen Strategien und Projekte ab. Von diesem Know-how-Pool profitieren auch die Kunden: Sie können sich mit gestalterischen Problemen an die GEP-Designer wenden — ein Service, der sich im schwierigen Zulieferer- und Rohstoffgeschäft durch enge Kunden-Lieferanten-Beziehungen besonders bei Weiterentwicklungen bezahlt macht.

Designmanagement als Serviceangebot haben freilich nicht nur Konzerne wie Siemens und GEP entdeckt. Vor allem in den USA und Großbritannien sind Designbüros wie die britische Fitch & Company (1600 Mitarbeiter) auf dem Vormarsch — auch in Richtung Bundesrepublik.

Kein Wunder, daß bei soviel Betriebsamkeit auch die Hochschulen aufwachen: Den Zwang, die Designausbildung auf einen Stand zu bringen, der den Anforderungen der Praxis genügt, haben die meisten erkannt. So gibt es an der Universität Hannover und in Essen unter der Ägide von Professor Stefan Lengyel erste Ansätze einer Ausbildung zum Designmanager: Seminare, Kurse und Vorträge sollen den Gestaltern Kenntnisse der Betriebswirtschaft vermitteln.

Mit der Betonung des Managementaspekts stoßen gleichzeitig einige betriebswirtschaftliche Fakultäten auf das neue Gebiet vor und stecken ihre Claims ab. BWL-Professor Udo Koppelmann (50) vom Institut für wirtschaftliche Warenlehre an der Universität Köln und Professor Eugen Leitherer (61) von der Betriebswirtschaftlichen Fakultät der Universität München bilden bei den Betriebswirtschaftlern in der Bundesrepublik die Speerspitze bei der Ausbildung zum Designmanager.

Maho-Chef Babel kümmert sich selbst um das Design: Jeder Designmanager muß versagen, wenn in der Firmenspitze das Verständnis für die Zusammenhänge fehlt

Ihnen kommt zugute, daß mit der London Business School und der Harvard Business School zwei renommierte Institute die Zeichen der Zeit bereits erkannt und gehandelt haben: Dort werden Betriebswirte in abgeschlossenen Studiengängen zu Designmanagern ausgebildet.

In Deutschland ist das Rennen noch offen: Ob der Betriebswirt tatsächlich der bessere Designmanager sein kann, wird ebenso kontrovers diskutiert wie die Frage, was ein Designmanager ist. Bisher jedenfalls setzten Unternehmen wie Siemens, Mercedes-Benz oder GEP noch eher auf den strategisch denkenden „Handwerker" als auf den künstlerischen „Strategen". „Gutes Design", postuliert Siemens-Manager Schultes, „kommt immer noch aus der Werkstatt."

Und der erfolgreiche GEP-Designmanager Linke fordert von seinen Nachwuchskräften „den Mut, Selbstverständliches in Frage zu stellen, unkonventionelle Ideen zu verfolgen, Risikobereitschaft zu beweisen und hartnäckig zu sein" — Eigenschaften, die sich ohnedies kaum im Hörsaal lernen lassen. ■

Buchtip

Mehr zum Thema haben die Consultants des internationalen Management- und Technologie-Beratungsunternehmens Arthur D. Little in einem Buch zusammengetragen, das im November erscheinen wird. Die Autoren beschreiben anhand zahlreicher Unternehmensbeispiele — vor allem aus der Bundesrepublik —, wie Designmanagement in der Praxis organisiert wird und welche Wettbewerbsvorteile entstehen.

Arthur D. Little International: „Design Management"; circa 120 Seiten, 48 Mark. Edition Campus — manager magazin, Campus Verlag, Frankfurt/New York.