

Ulrich Kern

**Design als
integrierender Faktor
der Unternehmens-
entwicklung**



Ulrich Kern
Design als integrierender Faktor
der Unternehmensentwicklung

DUV **Wirtschaftswissenschaft**

Ulrich Kern

Design als integrierender Faktor der Unternehmens- entwicklung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. h. c. Siegfried Maser

Deutscher Universitäts-Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Kern, Ulrich:

Design als integrierender Faktor der Unternehmensentwicklung / Ulrich Kern. Mit einem Geleitw. von Siegfried Maser. – Wiesbaden : DUV, Dt. Univ.-Verl., 2000
(DUV : Wirtschaftswissenschaft)
Zugl.: Wuppertal, Univ., Diss., 2000

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2000

Lektorat: Ute Wrasmann / Ronald Dietrich

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.duv.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-0492-6 ISBN 978-3-322-95342-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-95342-1

Geleitwort

Die dramatisch wachsende Komplexität und Dynamik unserer Welt ist eine allseits bekannte Tatsache. Bekannt ist auch, daß Denkansätze und Handlungsmodelle zur Bewältigung dieser Situation nur interdisziplinär angelegt sein können. Es gibt kaum einen Lebensbereich mehr, der - so alltäglich er auch sein mag - durch den Blickwinkel einer einzelnen Disziplin ausreichend beleuchtet wird. Überraschenderweise sind aber die Ansätze, die sich in Interdisziplinarität üben, immer noch wenig zahlreich.

Um so erfreulicher ist es, daß mit dem vorliegenden Buch ein wirklicher wissenschaftlicher Grenzgänger vorliegt. Der Verfasser vernetzt Design und Betriebswirtschaftslehre bzw. Unternehmensführung eng miteinander. Er analysiert die Disziplinen für sich in ihrer jeweiligen Entwicklung wie auch in Verbindung zueinander mit ihrem spezifischen Wirkungspotential.

Die dabei entstehenden Spannungsfelder werden eingehend untersucht: Management zwischen Dynamisierung und Stabilisierung, Design zwischen Prinzip und Experiment, Design-Management zwischen Projektsteuerung und unternehmerischer Entwicklungsgröße. Zugleich wird Design-Management mit seinen Optionen als Zukunftsgestalter reflektiert.

Bei der theoretischen Erörterung bleibt es aber nicht. Mit dem Funktionalen Struktur-Modell wird zusammenfassend ein vereinfachter, operativer Ansatz für die unternehmerische Praxis gebildet. Unternehmen - so die Grundidee - entwickeln sich relational zu ihren Produkten und Märkten auf der Grundlage von Kreativität, Innovation und Kommunikation. Daraus resultiert ein Verständnis von Design, das intelligenter Teil eines komplexen Ganzen ist und die unternehmerische Entwicklung voranbringt. Ein evolutionäres Design-Management - als logische Fortentwicklung nach operativem, strategischem und normativem Design-Management - wird skizziert, das die erforderlichen Erneuerungs- und Wandlungsprozesse des Designs im Rahmen der Unternehmensentwicklung integrativ mitvollzieht.

Auf der Grundlage eigener Praxiserfahrungen im Design wie auch im Management und ausgerüstet mit sehr guten Sach- und Literaturkenntnissen gelingt es dem Verfasser, die komplexen Sachverhalte in guter sprachlicher Form und mit klaren Schematas zu vermitteln. Eingefügte, gut ausgewählte Beispiele dienen der ergänzenden Veranschaulichung. Das "Unternehmen des Verfassers", nämlich Design als integrierenden Faktor der Unternehmensentwicklung darzustellen, ist somit sehr gut gelungen.

Es bleibt zu hoffen, daß diese im wahrsten Sinne des Wortes interdisziplinäre Arbeit die Aufmerksamkeit findet, die sie verdient - im Design und in Unternehmen, in der Wissenschaft wie auch in der Praxis.

Prof. Dr. Dr. h. c. Siegfried Maser

Vorwort

Als früherer sogenannter Design-Funktionär gewann ich eine überraschende Erkenntnis. Selbst-ironisch ausgedrückt: meine "institutionelle Omnipotenz" baute sich in dieser Zeit nicht auf, sondern ab. Schuld daran waren teils Neugier und teils Eitelkeit. Auf der einen Seite wollte ich wissen, warum in dieser Welt so viel mehr schlechtes als gutes Design existiert - trotz des vorhandenen kreativ-wissenschaftlichen Potentials, zum Beispiel unserer Hochschulen. Auf der anderen Seite habe ich mich gefragt, was würde ich denn machen, wenn mir jemand sein Unternehmen anvertraut und sagt: "Mach´ mir daraus ein Vorzeige-Unternehmen im Design. Und zwar so, daß es unternehmerisch erfolgreich bleibt!"

Mehr Fragen als Antworten entstanden im Laufe der Jahre. Festzustellen war: Je häufiger Design als wichtiger Wirtschaftsfaktor gepriesen wurde, um so geringer schien paradoxerweise dessen Integration in das unternehmerische Geschehen geglückt. Das Spannungsfeld zwischen Design und Management wurde zwar lautstark diskutiert, wurden aber auch tatsächlich Lösungsansätze aufgezeigt?

Daher beschloß ich, einen Versuch zu wagen und der Sache auf den Grund zu gehen. Daran erwuchs die vorliegende Arbeit als Dissertation. Je eingehender ich mich mit dem theoretisch-praktischen Spagat zwischen Design und Management befaßte, um so nachdenklicher wurde ich. Diese Nachdenklichkeit hatte in meinen Gutachtern, Professor Siegfried Maser und Professor Walter Schönwandt, ihre Förderer und Forderer. Dafür sei ihnen an dieser Stelle herzlich gedankt.

Das Produkt aus Neugier, Eitelkeit und Nachdenklichkeit liegt nun in Buchform vor. Die Frage, warum mehr schlechtes als gutes Design existiert, ist mit dem Buch sicherlich nicht beantwortet. Aber vielleicht leistet es einen bescheidenen Beitrag zum Design in, von und für Unternehmen.

Schon der Titel "Design als integrierender Faktor der Unternehmensentwicklung" macht deutlich, daß weder diese Untersuchung mit ihren Ergebnissen, noch das Design als eine abgeschlossene oder gar geschlossene Sache zu betrachten sind. Vielmehr geht es darum, die Erkenntnis- und Entwicklungsspirale wieder ein Stück weiter zu drehen.

Die Erkenntnisse der Untersuchung lassen sich auf eine vielleicht etwas provokante Formel bringen: Design ist nicht (nur) das, was der Designer macht. Es ist vielmehr die kongeniale Leistung im unternehmerischen Zusammenspiel - auf allen Ebenen und in allen Bereichen -, die den Mehrwert im betriebswirtschaftlichen Sinne erzeugt.

Dr. Ulrich Kern

Gesamtübersicht

Geleitwort	V
Vorwort	VII
1 Einleitung	1
1.1 Zur Problematik von Design-Management	1
1.2 Hypothesen zum Thema der Arbeit	2
1.3 Zur Methode	5
1.4 Zum Aufbau der Arbeit	9
2 Design-Management: Ein ideengeschichtlicher Abriss	13
2.1 Design-Management als operative Aufgabe	14
2.2 Design-Management als strategische Aufgabe	17
2.3 Design-Management als normative Aufgabe	23
3 Identifikation des Systems "Unternehmen"	31
3.1 Management als Unternehmensführung	32
3.2 Strategie	44
3.3 Organisation	60
4 Identität zwischen Dynamik und Stabilität	79
4.1 Identität: Begriff und Merkmale	80
4.2 Von dem traditionellen zum modernen Unternehmen	86
4.3 Corporate Identity als Kommunikationsmodell	92
4.4 Corporate Identity als Strategische Identität	99
4.5 Das Managementsystem Identität	104
5 Design als Teilsystem im Unternehmen	107
5.1 Der Design-Begriff: Variable im kulturellen Kontext	107
5.2 Die integrative Wirkungsqualität von Design	109
5.3 Design als Identitätsfaktor	111
5.4 Design im Gestaltungsprozeß	119
5.5 Design im Managementprozeß	122
5.6 Design als Koevolutionsprinzip	125
6 Design-Management als Integrationsleistung	127
6.1 Normatives Design-Management	128
6.2 Strategisches Design-Management	137
6.3 Operatives Design-Management	147
6.4 Das Design-Management-System: Design als Prinzip und Experiment	150

7	Design-Management und Zukunftsgestaltung	153
7.1	Themarelevante Trends in Wirtschaft und Gesellschaft	154
7.2	Megatrends: Individuell-gesellschaftliche Entwicklungen	157
7.3	Makrotrends: Unternehmensrelevante Entwicklungen	167
7.4	Mikrotrends: Designrelevante Entwicklungen	177
7.5	Trends der Trends	186
8	Das Funktionale Struktur-Modell	191
8.1	Begriffe und Prämissen	192
8.2	Unternehmensentwicklung: Evolutionäres Design-Management	205
9	Schlußbetrachtung	211
10	Zusammenfassung	215
11	Literaturverzeichnis	217
	Zum Autor	

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort		V
Vorwort		VII
1	Einleitung	1
1.1	Zur Problematik von Design-Management	1
1.2	Hypothesen zum Thema der Arbeit	2
1.3	Zur Methode	5
1.4	Zum Aufbau der Arbeit	9
2	Design-Management: Ein ideengeschichtlicher Abriß	13
2.1	Design-Management als operative Aufgabe	14
2.1.1	Entwicklung der operativen Funktion	14
2.1.2	Diskussionsstand zur operativen Funktion	14
2.2	Design-Management als strategische Aufgabe	17
2.2.1	Entwicklung der strategischen Funktion	17
2.2.2	Diskussionsstand zur strategischen Funktion	18
2.3	Design-Management als normative Aufgabe	23
2.3.1	Entwicklung der normativen Funktion	23
2.3.2	Diskussionsstand zur normativen Funktion	25
3	Identifikation des Systems "Unternehmen"	31
3.1	Management als Unternehmensführung	32
3.1.1	Die begriffliche Herleitung	34
3.1.2	Management als Institution	36
3.1.3	Management als Funktion	40
3.1.4	Management als Balanceakt	43
3.2	Strategie	44
3.2.1	Der Begriff im Unternehmenskontext	44
3.2.2	Stellenwert der Unternehmensstrategie	48
3.2.3	Strategie als unternehmerischer Aufgabenbereich	54
3.2.3.1	Zielorientierung	55
3.2.3.2	Zukunftsorientierung	57

3.2.3.3	Innen-/Außenbeziehung	58
3.2.3.4	Methodisches Vorgehen	59
3.3	Organisation	60
3.3.1	Entwicklung der Managementaufgabe Organisation	61
3.3.2	Dimensionen von Organisation	63
3.3.3	Neue Anforderungen an Organisationen	67
3.3.4	Die stabilisierende und die entwicklungsfähige Organisation	69
3.3.4.1	Paläste	70
3.3.4.2	Zelte	71
3.3.5	Zusammenhang Organisation und Unternehmenstypen	72
3.3.6	Zielkonflikte von Organisationen	74
4	Identität zwischen Dynamik und Stabilität	79
4.1	Identität: Begriff und Merkmale	80
4.1.1	Identität aus formal-logischer Sicht	80
4.1.2	Identität aus psychologischer Perspektive	82
4.1.3	Zusammenfassung: Kriterien für Identität	84
4.2	Von dem traditionellen zum modernen Unternehmen	86
4.2.1	Unternehmen und Identität	86
4.2.2	Von der individuellen Identität zur Corporate Identity	88
4.2.3	Merkmale von Corporate Identity	88
4.2.4	Strukturierung von Corporate Identity-Ansätzen	90
4.3	Corporate Identity als Kommunikationsmodell	92
4.3.1	Aufgabenstellung und Ziel	92
4.3.2	Instrumente	92
4.3.2.1	Das Unternehmens-Verhalten (Corporate Behavior)	94
4.3.2.2	Die Unternehmens-Kommunikation (Corporate Communications)	95
4.3.2.3	Das Unternehmens-Erscheinungsbild (Corporate Design)	97
4.3.3	Wirkungen	98
4.4	Corporate Identity als Strategische Identität	99
4.4.1	Empirische Befunde	99
4.4.2	Theoretische Ansätze	100
4.4.3	Aufgabenstellung und Ziel der Strategischen Identität	102
4.4.4	Instrumente	103
4.4.5	Wirkungen	104
4.5	Das Managementsystem Identität	104
5	Design als Teilsystem im Unternehmen	107

5.1	Der Design-Begriff: Variable im kulturellen Kontext	107
5.2	Die integrative Wirkungsqualität von Design	109
5.3	Design als Identitätsfaktor	111
5.3.1	Identität durch Design	114
5.3.2	Design durch Identität	118
5.4	Design im Gestaltungsprozeß	119
5.5	Design im Managementprozeß	122
5.6	Design als Koevolutionsprinzip	125
6	Design-Management als Integrationsleistung	127
6.1	Normatives Design-Management	128
6.1.1	Design-Haltungen	129
6.1.1.1	Design als Prinzip	129
6.1.1.2	Design als Experiment	130
6.1.2	Design-Funktionen	133
6.1.2.1	Die Aufgabe des Generierens	134
6.1.2.2	Die Aufgabe des Vermittelns	136
6.2	Strategisches Design-Management	137
6.2.1	Design-Strategien	138
6.2.1.1	Strategie der Kongruenz	142
6.2.1.2	Strategie der Exposition	142
6.2.2	Design-Strukturen	144
6.2.2.1	Design zwischen Routine und Kreativität	145
6.2.2.2	Routine für Identität	146
6.2.2.3	Kreativität für Revitalisierung	146
6.3	Operatives Design-Management	147
6.3.1	Chronologie als Zeitharmonisation	148
6.3.2	Effizienz als Verbesserungsansätze	149
6.4	Das Design-Management-System: Design als Prinzip und Experiment	150
7	Design-Management und Zukunftsgestaltung	153
7.1	Themarelevante Trends in Wirtschaft und Gesellschaft	154
7.1.1	Trend- und Zukunftsforschung: Einige Anmerkungen zur Methodik	155
7.1.2	Verständnis von Trends	156

7.2	Megatrends: Individuell-gesellschaftliche Entwicklungen	157
7.2.1	Die Orientierungen des Individuums	157
7.2.1.1	Individualisierung	158
7.2.1.2	Multiple Identität	159
7.2.1.3	Wertrelativierung	160
7.2.1.4	Sinnsuche und postmaterielle Werte	161
7.2.2	Gesellschaft im Umbruch	162
7.2.2.1	Erlebnis- und Dienstleistungsgesellschaft	163
7.2.2.2	Geteilte Gesellschaft	164
7.2.2.3	Informations- und Wissensgesellschaft	164
7.2.2.4	Virtualisierung	165
7.2.2.5	Globalisierung und Dynamisierung	166
7.3	Makrotrends: Unternehmensrelevante Entwicklungen	167
7.3.1	Kooperations- und Netzwerkmanagement	167
7.3.1.1	Ökonomische Vernetzung	167
7.3.1.2	Anpassungen in der Organisation	169
7.3.1.3	Innovationsfaktoren	170
7.3.2	Wertewettbewerb für Unternehmen	171
7.3.2.1	Unternehmen und Verantwortung	171
7.3.2.2	Unternehmen und Werte	172
7.3.2.3	Unternehmen und Integrität	173
7.3.3	Ideenwirtschaft	174
7.3.3.1	Dienstleistungsentwicklung und neue Qualifikationen	174
7.3.3.2	Arbeit und Motivation	175
7.3.3.3	Neue Arbeitsformen	175
7.4	Mikrotrends: Designrelevante Entwicklungen	177
7.4.1	Intelligenz und Kreativität der Leistungen	178
7.4.1.1	Design in Zusammenarbeit mit dem Nutzer	178
7.4.1.2	Design im Kommunikationswettbewerb	179
7.4.1.3	Design im Rahmen von Globalisierung und Outsourcing	179
7.4.2	Neue Nutzenkategorien	181
7.4.2.1	Design für Convenience	181
7.4.2.2	Design für Produktintelligenz	182
7.4.2.3	Design für Produktprofil	183
7.4.3	Design als Identitätsbotschaft	184
7.4.3.1	Design als Identifikationsangebot	184
7.4.3.2	Design als ökologisches Versöhnungsangebot	184
7.4.3.3	Design als individualistischer Ausdruck	185
7.5	Trends der Trends	186
7.5.1	Der Trend der Paradoxie	187
7.5.2	Der Trend des Relationalen	188

8	Das Funktionale Struktur-Modell	191
8.1	Begriffe und Prämissen	192
8.1.1	Die Entwicklungsfunktion Kreativität	194
8.1.2	Die Entwicklungsfunktion Innovation	198
8.1.3	Die Entwicklungsfunktion Kommunikation	203
8.2	Unternehmensentwicklung: Evolutionäres Design-Management	205
9	Schlußbetrachtung	211
10	Zusammenfassung	215
11	Literaturverzeichnis	217
	Zum Autor	

6.4 Das Design-Management-System: Design als Prinzip und Experiment

"Auf die Ideenwelt muß ein Unternehmer aufpassen, sie zusammenhalten, damit die verschiedenen Manifestationen der unterschiedlichen Bereiche eine Stimmigkeit bekommen. Die zweite Aufgabe ist die ständige Stimulation, das Nicht-Zufrieden-Geben, das Immer-Wieder-Aufbrechen, das selbstkritische Umgehen im Unternehmen, die Ungeduld, das Immer-Besser-Werden."⁵⁷

Diese Aussagen eines Unternehmers, der Design als Prinzip und Experiment in seine tägliche Praxis mit Erfolg integriert hat, korrespondiert mit einer der zentralen Aussagen dieses Kapitels. Design-Management schafft die Verbindung zweier Pole: zwischen der "Stimmigkeit der Ideenwelt" und der "ständigen Stimulation", zwischen Identitätsfestigung und -neubildung, zwischen Faktoren der Stabilisierung und Dynamisierung.

Stabilisierung und Dynamisierung sind in ihrer Bipolarität inhärente Merkmale von Design-Management. Sowohl auf der normativen und strategischen wie auch auf der operativen Ebene wird einerseits das vorhandene Unternehmenskonzept in seiner Durchgängigkeit und Geschlossenheit gefestigt, andererseits eine qualitative Weiterentwicklung gefördert. Die Grundkategorien des Designs - das Prinzip und die Experiment - sind damit der Taktgeber für Stabilisierung und Dynamisierung, für Festigung und Entwicklung. Das Sichern dieser dialektischen Pendelbewegung zwischen Bewahren und Verwerfen, zwischen Bestätigen und Erneuern ist eine der vorrangigen Funktionen des Design-Management-Systems. Während die Stabilisierung im Sinne einer Überlebensstrategie wirkt, die Vorhandenes sichert und optimiert, hat die Dynamisierung den Charakter einer Wachstumsstrategie, die offensiv in die Zukunft plant.⁵⁸

Als Gesamtkonzept ergibt das Design-Management-System nun folgende Struktur (Bild 55). Aufgrund der analysierten engen Verbindung zwischen Design und Identität werden die Ebenen des Management-Systems Design in Korrespondenz zu denen des Management-Systems Identität (vgl. 4.5) betrachtet.

57 Vitra-Chef Fehlbaum (interviewt von Blank, Straetz) 1995, S. 41.

58 Vgl. auch zu dem Aspekt die Aussagen von Lehmköster, Schulte 1997, S. 17.

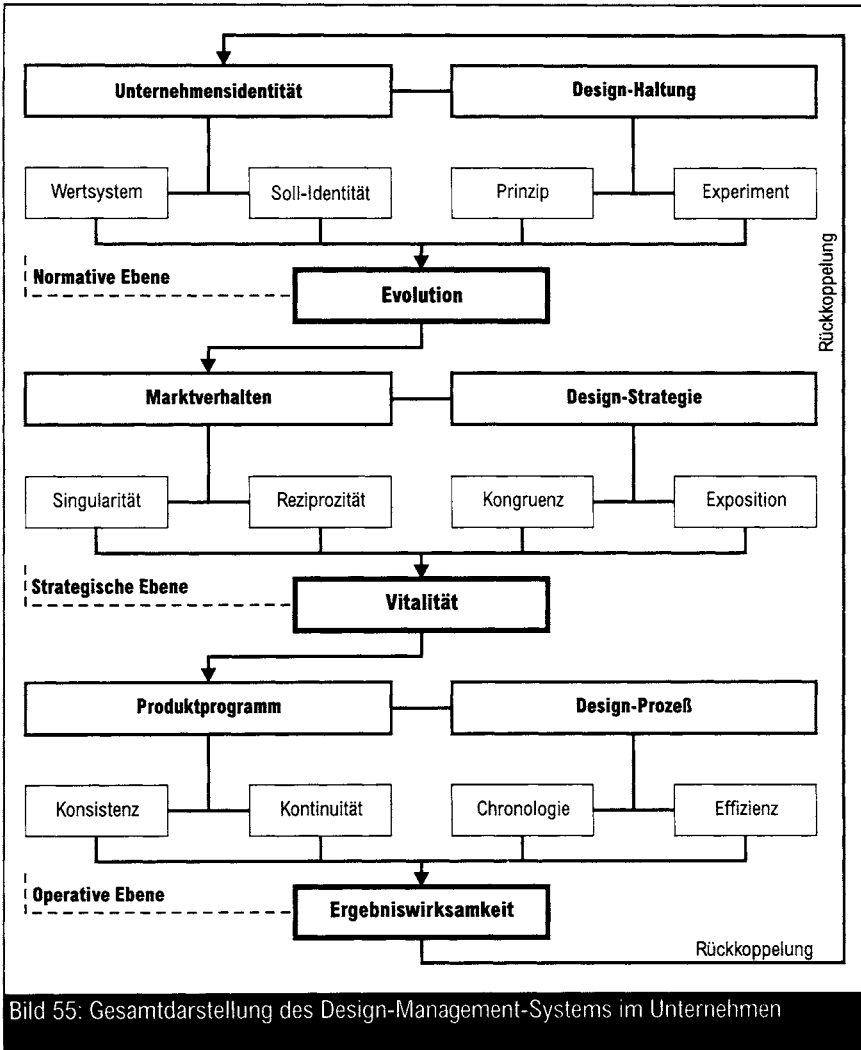


Bild 55: Gesamtdarstellung des Design-Management-Systems im Unternehmen

- Normative Ebene:
Die Wechselwirkung zwischen Unternehmensidentität und Design-Haltung erzeugt langfristig die Grundlage für Evolution. Evolution ist dabei als geplanter Wandel zu verstehen, d.h. als langfristige Umformung des Unternehmens in seinem Selbstverständnis und seinem Auftritt, korrespondierend mit neuen Paradigmen, Leitbildern, Visionen etc. Dieser Prozeß kann auch als Metamorphose bezeichnet werden, als Entstehung eines qualitativ veränderten Gebildes in Anpassung an sein Umfeld.
- Strategische Ebene:
Als Resultante aus dem evolutionären Entwicklungsprozeß bildet sich das jeweilige Marktverhalten aus (z.B. offensiv oder reaktiv, innovierend oder imitierend, reflektierend oder aktionistisch). Das Marktverhalten in Interdependenz mit der Design-Strategie fundiert die Vitalisierung des Unternehmens. Die Richtigkeit der gewählten Strategien, überprüfbar anhand des Markterfolgs, entscheidet über den Handlungsspielraum und die Realisierbarkeit alternativer Entwürfe für das Unternehmen.
- Operative Ebene:
Aus der Vitalisierung des Unternehmens, d.h. seiner Flexibilität und Dynamik, speist sich die Ergebniswirksamkeit des Produktprogramms und Design-Prozesses. Hier zeigt sich der wirtschaftliche Nutzen des Design-Management-Systems.

Die Prozesse der operativen Ebene stehen wiederum in Rückkoppelung zu denen der normativen Ebene. In diesem rekursiven, im Prinzip unendlichen Vorgang bestätigt, korrigiert und erneuert sich das unternehmerische Gesamtsystem. Design-Management ist damit als synergetischer Wirkungszusammenhang eine Integrationsleistung - sowohl vertikal und horizontal (Managementebenen und Teilsysteme) wie auch im Zeitablauf (Stabilisierung und Dynamisierung).

Diese Fähigkeiten des Unternehmens zur Selbstentwicklung und zum geplanten Wandel entstehen stets in einer spannungsvollen Auseinandersetzung mit dem Umfeld. Denn unternehmerische Entwicklung und qualitative Sprünge sind immer mit Friktionen und Widersprüchen verbunden, zum Beispiel mit divergierenden Ansprüchen unterschiedlicher Bezugsgruppen oder mit konfliktären Erfordernissen für Gegenwart und Zukunft.

Design-Management ist daher eine Aufgabe, die sich intensiv und kontinuierlich mit ihrem Umfeld auseinandersetzen hat. Die Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft betreffen nicht nur das Design im engeren Sinne, sondern auch die Voraussetzungen für Designhaltungen, -strategien und -prozesse in Unternehmen.

10 Zusammenfassung

Ausgangspunkt der Arbeit "Design als integrierender Faktor der Unternehmensentwicklung" ist die zunehmende Diskussion um das Thema Design-Management. Wohl kaum ein anderes der sogenannten "Bindestrich-Designs"¹ hat in den letzten Jahren mehr Aufmerksamkeit erlangt. Auf der einen Seite unterstreicht die Vielzahl der Publikationen die allseits akzeptierte Bedeutung von Design für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Auf der anderen Seite wird aber nicht ausreichend expliziert, welches konkrete Einflußpotential im Unternehmen durch Design zu aktivieren ist und welcher Stellenwert dadurch Design-Management erwächst.

An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Sie erarbeitet folgende zentrale Aussagen:

- Design ist ein Faktor der Unternehmensentwicklung. Als intelligentes Subsystem qualifiziert Design nicht nur sich selbst, sondern trägt auch darüber zur Entwicklung des größeren, umfassenderen Unternehmenssystems bei. Durch dieses Wirkungspotential im Unternehmen ist Design als Koevolutionsprinzip zu betrachten. Design ist damit intelligenter Teil eines komplexen Ganzen.
- Design-Management entwickelt, gestaltet und lenkt das Design-System und integriert es in das Unternehmen als einen synergetischen Wirkungsverbund. Durch diese Integrationsleistung unterstützt Design-Management die Prozesse der Stabilisierung und der Dynamisierung als dialektische Antipoden einer Unternehmensrevolution. Grundkategorien hierfür sind die Design-Haltungen des Prinzips und des Experiments.
- Design-Management ist eine evolutionäre Größe. An die Phasen des operativ, strategisch und normativ geprägten Design-Managements schließt sich heute das evolutionäre Design-Management an. Seine Aufgabe ist es, im Schnittfeld von markt- und betriebswirtschaftlichen Realitäten, von gesellschaftlichen Zukunftsentwürfen, von technischen Szenarien und von Pragmatismus und Utopien im Design unternehmerische Entwicklungsprozesse zu katalysieren.
- Mittels des funktionalen Struktur-Modells wird ein Anwendungs- und Orientierungsraaster für die Praxis des Design-Managements angeboten. Mit dem Modell wird die Hypothese aufgestellt, daß Unternehmensentwicklung zustande kommt, indem das Spannungsfeld der Relationen zwischen Unternehmen, Markt und Produkt durch Management produktiv aufgelöst wird. Konstitutiv hierfür sind die Entwicklungsfunktionen Kreativität, Innovation und Kommunikation, die als Akzeleratoren einer dynamischen Qualifizierung des Unternehmens wirken.

Diese Aussagen sind abgeleitet aus einer Analyse des Systems Unternehmen mit seinen wesentlichen designrelevanten Faktoren Management, Strategie und Organisation. Weiterhin basieren die Aussagen auf einer Analyse des Systems Design mit seinem unternehmensrelevanten Wirkungspotential für Produktkonzept und Marktakzeptanz sowie Unternehmenspositionierung und -identität.

¹ Maser 1995, S. 119.

Eine wesentliche Absicht dieser Arbeit ist, durch die Bestimmung weiterführender Wirkungsdimensionen von Design und Design-Management im Unternehmen eine theoretisch-inhaltliche Diskussion zu eröffnen, die - im wahrsten Sinne des Wortes - interdisziplinären Austausch ermöglicht.