

Der Designwert – Eine neue Strategie der Unternehmensführung

Interview mit Professor Dr. Peter Zec und Burkhard Jacob

Herr Professor Dr. Zec, Herr Jacob, Sie haben gerade gemeinsam ein neues Buch mit dem Titel „Der Designwert“ veröffentlicht. Was verstehen Sie unter Designwert?

Zec: Der Designwert ist ein strategisches Instrument der Unternehmensführung. Ökonomische Werte allein, so wichtig sie auch sein mögen, genügen nicht, um ein Unternehmen zu führen. Unternehmerisches Denken und wertorientiertes Management erschöpfen sich unserer Ansicht nach nicht darin, Umsatz und Gewinn zu steigern, sondern haben immer auch die Werte im Blick, die Umsatz und Gewinn vorausgehen. Dazu gehören beispielsweise die Innovationsstärke eines Unternehmens, die Qualitätsleistung und der Kundennutzen. All diese Werte spiegeln sich im Design eines Produktes und in der Kommunikation des Unternehmens wider – oder auch nicht.

Jacob: Leider sind Werte wie Innovation, Qualität und Kundennutzen nicht bilanzierbar. Der Grund liegt im Dogma der Betriebswirtschaftslehre, den Zweck des Unternehmens auf die Maximierung des Gewinns einzugrenzen. Natürlich ist das Streben nach Gewinn ein erwerbswirtschaftliches Prinzip, das den Unternehmer motiviert, weil der Gewinn als Teil der Wertschöpfung den Eigentümern des Unternehmens zuwächst. Dem Gewinn geht aber die Frage voraus, wie der Unternehmer diese Wertschöpfung erzielen und das Unternehmen langfristig überleben kann.

Zec: Sinn und Zweck des Designwertes liegen also vor allem darin, in der Wirtschaft ein besseres Verständnis für die sich mit dem Design bietenden Chancen und Risiken zu erzielen, denn bislang kann Design in der bilanziellen Betrachtung der Einnahmen und Ausgaben eines Unternehmens bestenfalls als Kostenfaktor und nicht auf der Einnahmenseite als Teil des Ertrags verzeichnet werden.

Wie entstand die Idee zu diesem Buch?

Jacob: Der red dot design award ermöglicht es uns, die Entwicklungen in der internationalen Designwirtschaft sehr genau zu verfolgen. Von Jahr zu Jahr haben wir mehr Anmeldungen bei gleichzeitig steigendem Qualitätsniveau der Produkte. Doch obgleich das Qualitätsdenken kontinuierlich wächst und Design auch eines der wichtigsten Kriterien für die Kaufentscheidung von Konsumenten ist, werden die Investitionen in Design leider immer noch viel zu oft als Aufwand missverstanden. Eine unbefriedigende Situation für Designer wie für Design-Manager, wissen sie doch sehr genau um den Mehrwert, der in der Designleistung steckt. Bisweilen sind die Unterschiede so groß, dass man von zwei getrennten Welten sprechen könnte. Auf der einen Seite die „Hard Facts“ der Ökonomie: Preise, Kosten, Investitionen. Auf der anderen Seite die „Soft Facts“ des Designs: Qualität, Gebrauch, Nutzen.

Hätten beide Seiten die Möglichkeit, sich über den Wert des Designs zu verständigen, wäre dies für alle von Vorteil. Der wirtschaftliche Mehrwert guter Gestaltung war bisher aber nicht messbar und damit nicht für ein strategisches Design-Management nutzbar. Deshalb haben wir nach einer Möglichkeit gesucht, den Wert der Designleistung auch in Zahlen zu „übersetzen“.

Es geht also um eine Methode, mit der es gelingen könnte, den Wert zu beziffern, den Unternehmen mithilfe von Design generieren. Wie funktioniert das?

Zec: Als wirtschaftliche Kennzahl ziehen wir den Ertrag vor Zinsen und Steuern (EBIT) heran. Das ist unsere Grundlage, weil diese Zahl Rückschlüsse auf das reine operative Geschäft eines Unternehmens zulässt und internationale wie branchenübergreifende Vergleiche ermöglicht. EBIT ist aber kein Führungsinstrument, sondern ein Vergleichswert. Nun stellt sich für Unternehmer wie für Manager gleichermaßen die Frage, welche Dinge für die wirtschaftliche Entwicklung entscheidend sind. Also haben wir das operative Ergebnis danach bestimmt, welchen Beitrag die designrelevanten Produkte zum EBIT leisten. Wir konnten für eine Reihe von Unternehmen das Design als wesentlichen Werttreiber identifizieren und sprechen seither vom Designertrag. Das ist unsere Berechnungsgrundlage, die wir mit unseren Beobachtungen im Design verbinden, wobei wir hier zwischen Designkontinuität und Designstärke unterscheiden. Die Designkontinuität basiert auf den langjährigen Erfahrungen und Erfolgen im Design. Wir beobachten und bewerten hier einen Zeitraum von 10 Jahren. Die Designstärke dagegen ist ein Maß für die Wettbewerbsfähigkeit im und mit Design. Hier beobachten und bewerten wir einen Zeitraum von 5 Jahren und vergleichen die Unternehmen innerhalb einer Branche miteinander. Das Design wird so zu einer strategischen Führungsaufgabe.

Jacob: Der Designwert hat also zwei Ausgangspunkte: die Beobachtungen, die wir im Design machen, und die wirtschaftlichen Grundlagen. Beide setzen wir in Beziehung zueinander. Würden unsere Beobachtungen im Design nicht mit der wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens übereinstimmen, dann wären entweder die Daten falsch oder wir hätten falsch argumentiert. Stimmen sie überein – und das ist beim Designwert der Fall – dann hat man eine spannende Entdeckung gemacht. Und diese macht die Designforschung zu einer Form der Wirtschaftsforschung.

Woher beziehen Sie Informationen über die Designentwicklung eines Unternehmens?

Jacob: Als Grundlage für die Beobachtung der Designstärke und der Designkontinuität dienen uns die Ergebnisse, die im red dot design award erzielt werden. Aufgrund der Dokumentation der Wettbewerbsergebnisse lassen sich einzelne Unternehmen beobachten, aber auch Branchentrends überblicken. Mit mehr als 12.000 Einreichungen aus über 60 Ländern ist der red dot design award inzwischen einer der weltweit größten Wettbewerbe seiner Art und gilt als internationale Referenz. Die außergewöhnlich hohen Maßstäbe und Kriterien, die dem red dot design award zugrunde liegen,

ermöglichen eine valide Betrachtung der Designentwicklung von Unternehmen. Dabei sollte man sich immer vor Augen führen, dass nur etwa 10 Prozent aller Anmeldungen eine Auszeichnung gewinnen. Und nur etwa 1 Prozent erhalten mit dem „red dot: best of the best“ eine besondere Wertschätzung.

Welchen Nutzen können Unternehmen aus der Berechnung ihres Designwertes ziehen?

Zec: Mit dem Designwert ist zum allerersten Mal Erfolg mit Design messbar. Dadurch wird Design nicht länger als reiner Kostenfaktor in den Unternehmen verstanden, sondern als Investition, die sich auszahlt. Das verbessert das Verständnis in der Wirtschaft für die sich mit Design bietenden Chancen und Risiken enorm. Der Designwert dient als Indikator für die Bewertung der Innovationspotenziale und der Qualitätsleistung und trägt damit zu einer Steigerung des Unternehmenswertes bei. Durch die Errechnung eines konkreten monetären Wertes kann er als Kontrollwert für Erfolgsmessungen sowie als Bemessungsgrundlage für wirtschaftliche Zielsetzungen und Zukunftsprognosen genutzt werden. Mit dem Designwert können Unternehmen demnach heute besser als je zuvor Design als Strategie verstehen und auch umsetzen, was aufgrund der kontinuierlich wachsenden Ansprüche der Konsumenten immer wichtiger wird.

Trotz einer Designauszeichnung kann es passieren, dass ein Hersteller mit seinem Design auf wenig Akzeptanz trifft und die Verkaufszahlen trotz ausgezeichneten Designs hinter den Erwartungen zurückbleiben. Welche Aussagekraft hat da noch der Designwert?

Jacob: Jede Regel kennt ihre Ausnahme. Das ist im Design nicht anders. Die Berechnung des Designwertes basiert aber nicht auf der Betrachtung des Erfolges oder Misserfolges eines einzelnen Produktes. Die Analyse ist sehr viel komplexer und nachhaltiger. Natürlich kann es sein, dass der Erfolg oder Misserfolg eines einzelnen Produktes auch den Designwert beeinflusst. Das ist nicht ungewollt. Unsere Beobachtungen haben aber ergeben, dass Unternehmen, die nachhaltig in innovative und gut gestaltete Produkte investieren, sich langfristig besser entwickeln als der Markt und ihre Wettbewerber, die weniger oder gar keinen Wert auf Design legen. Dies ist sowohl für Großunternehmen als auch für kleinere und mittelständische Unternehmen von Bedeutung. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen erreichen selbst bei geringeren Marktanteilen eine hohe Bekanntheit.

Zec: Dabei gilt es festzuhalten, dass Designführerschaft nicht gleichbedeutend mit Marktführerschaft sein muss. Viele Designführer bewegen sich in Nischenmärkten mit einer relativ kleinen Käufergruppe und einem hohen Anspruch an Produktqualität und Originalität. Designführende Firmen verkaufen vielleicht zahlenmäßig weniger Produkte,

erzielen mittels Design aber höhere Gewinnmargen und damit eine bessere Wertschöpfung als Firmen, die sich in einem auf Massenumsätze ausgerichteten Wettbewerb bewegen.

Es lässt sich also tatsächlich ein Zusammenhang zwischen dem Designwert und der wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens feststellen?

Jacob: In der Tat. Wir können anhand des red dot design award frühzeitig erkennen, ob ein Unternehmen seine Position gegenüber dem Wettbewerb ausbaut oder im Vergleich zur Konkurrenz zurückfällt, da wir die Designqualität und die Innovationsstärke anhand der eingereichten Produkte ablesen können. Diese Beobachtung hat uns auch auf die Idee des „red dot design index“ gebracht. Der red dot design index ist ein Aktienindex börsennotierter Unternehmen, deren Designteams mit dem Ehrentitel „red dot: design team of the year“ ausgezeichnet wurden. In diesem virtuellen Aktienkorb sind die Unternehmen Adidas, Apple, Audi, BMW, Daimler, LG Electronics, Nokia, Philips, Siemens, Sony und Tupperware enthalten; alle Unternehmen, die über eine hohe Designkompetenz verfügen und seit Jahren durch innovatives Design und eine hohe Produktqualität auf sich aufmerksam machen. Die Kursentwicklung unseres Aktienkorbes haben wir über mehrere Jahre mit Vergleichsindizes wie dem EURO STOXX 50, dem DOW JONES und dem DAX verglichen. Der red dot design index entwickelte sich besser als die Vergleichsindizes, auch oder gerade in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise. Ein schönes Indiz für unsere These.

Zec: Natürlich ist Design kein Wundermittel und auch kein Spekulationsobjekt. Aufgrund der uns vorliegenden Fakten und Zahlen können wir aber sagen, dass Unternehmen, die Design als strategisches Führungsinstrument nutzen und damit im red dot design award über Jahre hinweg sehr erfolgreich sind, klare Vorteile am Markt und gegenüber ihren Wettbewerbern erzielen.

Bisher konnte der Erfolg, den Design in einem Unternehmen ausmacht, nicht genau beziffert werden. Durch den Designwert aber kann eben diese Leistung zum ersten Mal quantifiziert und auch als Vergleichsinstrument für unterschiedliche Unternehmen oder Branchen verwendet werden. Damit erhält Design endlich eine eindeutige Bedeutung und Position in der Wirtschaft, die auch in Zukunft eine immer wichtigere Rolle für die strategische Ausrichtung von Unternehmen spielen wird.