Ansätze einer systematischen Designer-Auswahl
The Fundamentals of a Methodical Choice of Designers

Design Management als Gestaltung von Partnerschaften

Autor / Author:
Hans Meier-Kortwig

„These guys are between a rock and a hard place. They got given responsibility for the design project because they were the last ones into the boardroom. They don't even want the project, but their future career may depend on their handling it successfully."[1]

Seit Beginn der 90er Jahre ist Design endgültig zu einem unverzichtbaren Element im Strategiemix vieler Unternehmen geworden. Die ästhetische Differenzierung ermöglicht die Übernahme einer unverwechselbaren Position im Markt, durch die sich langfristig Wettbewerbsvorteile realisieren lassen. Obschon die Relevanz des Designs dank vieler Publikationen und Erfolgsbeispiele in der Wirtschaft erkannt wird, ist designspezifisches Know-how doch eher die Ausnahme. Die Worte von Keith Lawson lassen erahnen, vor welchem Background viele Designentscheidungen gefällt werden. Designaffine Unternehmer, wie der mit dem Bundespreis der Förderer des Designs ausgezeichnete Rolf Fehlbaum, sind selten anzutreffen.

Tatsache bleibt, daß Designer letztendlich von diesen Entscheidungsträgern beauftragt werden, eine kreative Dienstleistung für ein Unternehmen zu erbringen. Die Manager entscheiden, wer für die Gestaltung eines neuen Produktes, eines neuen Corporate Designs oder eines Briefbogens verantwortlich zeichnet.

Aus der Sicht des Managements wiederum ist nicht zu begründen, warum bei der Wahl eines Designers prinzipiell anders vorgegangen werden soll als bei der Auswahl eines Transportunternehmens oder einer Unternehmensberatung. Es handelt sich um ein „klassisches" Beschaffungsproblem, für das paßgenaue Auswahlkriterien zu entwickeln sind. Nur so kann eine derart komplexe und wenig greifbare Entscheidung für den Manager handhabbar gemacht werden. Gerade nicht designtrainierte Manager benötigen einen Leitfaden, der es erlaubt, gute und nachvollziehbare Auswahlentscheidungen zu treffen, obwohl sich keine rationalen Kosten-Nutzen-Relationen erstellen lassen.[2]

Wie kann nun das Management die benötigten Auswahlkriterien strukturieren? Ansatzpunkte liefern Beschaffungsmodelle der Betriebswirtschaftslehre.[3] Ein solches Vorgehen ruft zwangsläufig viele Kritiker auf die Bildfläche.

„Design ist durch betriebswirtschaftlich orientierte Planungsmodelle nicht zu erfassen. Die entscheidenden weichen Faktoren können nicht entsprechend berücksichtigt werden", ist vielfach die Argumentation in der Design Community.

Für die Auswahl eines geeigneten externen Design-Partners spielen sicherlich die sogenannten „soft factors" eine entscheidende Rolle. Der These, daß ein an betriebswirtschaftliche Planungsmodelle angelehntes Auswahlverfahren nicht genügend Raum für die Berücksichtigung von weichen Faktoren bietet, kann jedoch nicht gefolgt

Hans Meier-Kortwig studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und als Stipendiat an der London Business School. Kürzlich erschien im Statement-Verlag sein Buch „Design Management als Beratungsangebot", welches vom Rat für Formgebung herausgegeben wird. Er arbeitet als Assistent der Geschäftsführung für die d...c Unternehmensberatung in Frankfurt.

1 Keith Lawson in: Hancock, Marion: *How to Buy Design,* London 1992, Vorwort.
2 vgl. Gustafson, R.: *Partners in Design,* in: *Marketing Director International,* H. 6, 1993, S. 44; Theine, E.: *Jenseits des Kabelkanals – Zur Frage: Welcher Designer für welches Unternehmen,* in: *AIT,* H. 10, 1987, S. 82.
3 vgl. auch: Koppelmann, U.: *Beschaffungsmarketing,* Berlin/Heidelberg 1993.

werden. Es muß hier darum gehen, ein managementorientiertes Auswahlverfahren zu konzipieren, daß sich der besonderen Bedingungen des Designs bewußt ist. In diesem Beitrag wird daraufhin ein adäquates Entscheidungsmodell vorgestellt. Es ermöglicht eine nachvollziehbare Auswahl, welche designrelevante Aspekte für das Management begreifbar macht.

Dies ist der Kontext, in dem sich Designer zukünftig vermehrt bewegen werden. Auf den ersten Blick vielleicht ein wenig deprimierend. Die Sonderstellung, die Designer in den letzten Jahrzehnten genossen haben, wenn auch überwiegend nur in ihrer Innensicht, verliert an Bedeutung. Gerade hier liegt aber auch eine große Chance.

Durch eine systematische Auswahl kann erreicht werden, daß sich Partner, die gut zusammenpassen, auch finden. Vielleicht gehören dann Statements wie „The designer draws lots of pretty pictures, walks off and leaves the client holding the baby – Then the baby doesn´t work"[4] endgültig der Vergangenheit an. Eine solche Entwicklung würde sowohl den Unternehmen als auch den Designern zugute kommen und den Weg für erfolgreiche Partnerschaften ebnen.

Aufgrund der Komplexität der Auswahlentscheidung bietet sich eine Vorgehensweise an, die sich in vier Phasen unterteilen läßt.[5]

1. Die Situationsanalyse

Die Analyse der Situation des Unternehmens bildet die Grundlage der systematischen Auswahl. Dabei sind verschiedene Fragen zu beantworten. Wichtige Fragen sind dabei unter anderem:

- Welche strategischen Ziele werden durch Design angestrebt?
- Für welche Aufgaben wird ein Designer benötigt?
- Wird eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Designer angestrebt?

Ohne das Projektziel klar zu benennen und das Problemfeld dabei hinreichend einzugrenzen kann ein adäquater Designer nur zufällig gefunden werden.[6]

2. Anforderungsanalyse

Die eigentliche Designer-Auswahl beginnt mit der Festschreibung der Anforderungen, die an den Designer zu stellen sind. Werden hier Fehler gemacht, baut der gesamte Auswahlprozeß auf unzureichenden Voraussetzungen auf und führt zu suboptimalen Ergebnissen. Daher bedarf dieser Bereich einer intensiven Betrachtung.
Es ist hilfreich, zunächst alle generell möglichen Anforderungen an Designer zu identifizieren. In einem weiteren Schritt kann geprüft werden, welche dieser Anforderungen in der projektspezifischen Situation relevant sind. Abschließend gilt es, die einzelnen Anforderungen in eine Rangfolge zu bringen, um eine eindeutige Auswahlgrundlage zu schaffen. Der Vorteil dieser Prozeßstruktur liegt in der Entzerrung von Sachverhalten, die miteinander verwoben sind, aber aufgrund der Komplexität nacheinander geprüft und entschieden werden.

4 So die Meinung vieler Unternehmer, die schlechte Erfahrungen mit Design und Designern gemacht haben. Hancock, Marion: *How to Buy Design,* London 1992, S. 7.

5 Eine ausführliche Darstellung des Auswahlprozesses für Designer findet sich in: Meier-Kortwig, H.: *Design Management als Beratungsangebot,* Köln 1997.

6 vgl. Topalian, A.: *The Management of Design Projects,* London 1979, S. 53.

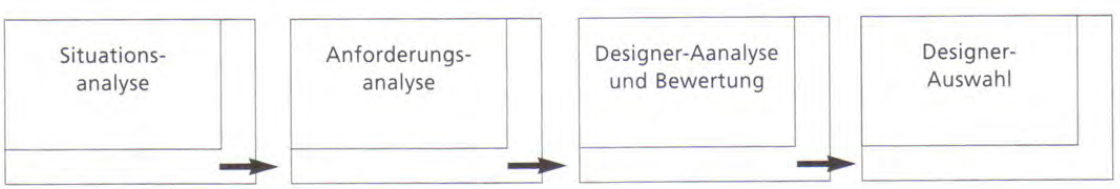

Abb. 1: Der Auswahlprozeß

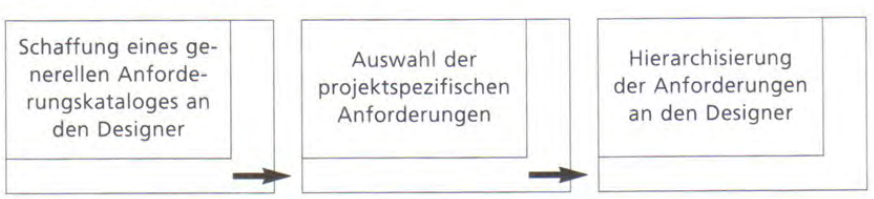

Abb. 2: Prozeß der Anforderungsanalyse

2.1 Generelle Anforderungen an Designer

Die generellen Anforderungen an Designer können in drei Bereiche unterschieden werden:

- designinduzierte Anforderungen
- prozeßinduzierte Anforderungen
- Entgeltanforderungen

Die designinduzierten Anforderungen folgen aus den Gestaltungsvorgaben.

Die Anforderungen an die Handschrift (Formensprache) des Designers fallen je nach Design-Strategie und Design-Grundsätzen unterschiedlich aus. Jeder Designer verfügt über eigene ästhetische Leitbilder und eine persönliche Formensprache, mit der er sich in einer symbolischen Auseinandersetzung mit anderen Entwurfshaltungen befindet.[7]

Vor diesem Hintergrund wird er seine Aufgabenstellung interpretieren, und daher ist es offensichtlich, daß jeder Entwurf gleichzeitig auch die Formulierung einer Gegenposition zu anderen ästhetischen Leitbildern beinhaltet. Damit das zu realisierende Produkt den Ansprüchen der Zielgruppe gerecht wird, sollten die Unterschiede zwischen der Handschrift des Designers und den von der Zielgruppe bevorzugten Design-Prägnanzen nicht zu groß sein.

Eine weitere Anforderung stellt die Aktualität des Designers dar. Durch die Beauftragung eines „aktuellen" Designers erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, daß das zu entwickelnde Produkt in der Fachpresse Berücksichtigung findet und den Zeitgeist trifft. Eng mit der Aktualität verbunden ist die Bekanntheit des Designers.[8] Sie wird hier als eigene Anforderung behandelt, da die Bekanntheit auch vergangenheitsbezogen sein kann. Durch die Hervorhebung des Namens eines bekannten Designers soll ein Imagetransfer erreicht werden, durch den sich werbliche Vorteile realisieren lassen.

Je nach Projekt sind Forderungen an die Erfahrungen des Designers zu stellen. Diese können sich auf Produktgruppen, Branchen oder die zu verwendende Technologie beziehen. Bei komplexen Produkten werden erhöhte Anforderungen an die technischen Fähigkeiten des Designers gestellt, eventuell sind Spezialkenntnisse gefordert.

Darüber hinaus kann spezifische Kenntnis des anvisierten Marktes notwendig sein. So kann es sinnvoll sein, einen amerikanischen Designer zu engagieren, wenn ein Produkt für den amerikanischen Markt entwickelt werden soll.

Daneben existieren prozeßinduzierte Anforderungen. Im Entwicklungsprozeß sollten die Arbeitsweisen von Designer und Unternehmen harmonieren, um gute Resultate zu erzielen. Dabei ist vor allem die Integrationsfähigkeit des Designers von Bedeutung. Die Arbeitsweise von Designern kann zwischen den Polen „egozentrisch" und „soziometrisch" angesiedelt werden.[9] Egozentrisch bedeutet, daß der Designer bestrebt ist, seine eigenen Ideen relativ autonom zu realisieren. Der soziometrische Designer hingegen greift auf die Vorarbeiten im Unternehmen zurück und arbeitet teamorientiert. Projektart und Arbeitsweise des Unternehmens bestimmen den notwendigen Grad der Integrationsfähigkeit des Designers.

Gerade bei komplexen Projekten ist eine ständige Kommunikation notwendig. Daraus resultieren Anforderungen an die räumliche Nähe und die Kommunikationstechnologie des Büros.

Das Unternehmen stellt darüber hinaus Zeitanforderungen. Oft sind kurze Entwicklungszeiten und Termintreue von Interesse. Um beidem gerecht werden zu können, bedarf es einer dem Projekt, den eigenen Potentialen und dem Zeitdruck entsprechenden technischen und personellen Ausstattung des Design-Büros.

Ferner ist es von Vorteil, wenn das Design-Büro über Erfahrungen mit der spezifischen Arbeitsweise des Unternehmens innerhalb des Gestaltungsprozesses verfügt, da Produktentwicklungen in Unternehmen verschiedener Größe und Branche unterschiedlich ablaufen.

Entgeltanforderungen beziehen sich auf den zu entrichtenden Preis für die Dienstleistung des Designers. Dabei ist zu erwägen, ob der Designer im Rahmen einer Lizenz an den jeweiligen Umsätzen prozentual betei-

7 vgl. Brune, G.: *Mut zur Vernetzung,* in: *Design Management,* in: Rat für Formgebung (Hrsg.), Düsseldorf u.a. 1990, S. 16.

8 vgl. Farr, M.: *Design Management,* London 1966, S. 75.

9 Dies kann in Anlehnung an Ausführungen von Topalian verstanden werden, der Designer in „strict professionals" und „entrepeneurs" unterscheidet. Vgl. Topalian, A: *The Management of Design Projects,* a.a.O., S. 51f.

ligt werden soll, ob ein Pauschalhonorar angebracht ist, oder ob ein Zeitlohn festgelegt werden sollte.

Der generelle Anforderungspool ist als offener Katalog aufzufassen. Je nach Situation können Anforderungen wegfallen oder andere hinzugefügt werden.

eines Unternehmens bestimmt Anforderungen an die Integrationsfähigkeit. Für Unternehmen, die einen teamorientierten Ansatz verfolgen, kommt nur ein „soziometrischer" Designer in Frage. In welchem Ausmaß Entgelt- und Zeitanforderungen zu stellen sind, resultiert aus den im Briefing fixierten Zeit- und Kostenbudgets.

Anforderungen an Designer		
Designinduzierte Anforderungen	Prozeßinduzierte Anforderungen	Entgelt-Anforderungen
• Handschrift • Aktualität • Popularität • Erfahrungen • Fähigkeiten • Marktkenntnis	• Integrationsfähigkeit • Kommunikations-Anforderungen • Zeitanforderungen • Prozeßerfahrungen	• Pauschalhonorar • Zeitlohn • Lizenzgebühr

Abb. 3: Generelle Anforderungen an Designer

2.2 Auswahl und Hierarchisierung relevanter Anforderungen

Aus diesem Pool sind die in der spezifischen Situation relevanten Anforderungen auszuwählen. Für dieses klassische Entscheidungsproblem müssen Auswahlkriterien gebildet werden. Von besonderer Bedeutung sind die im Briefing fixierten Design Grundsätze, -Ziele und -Strategien. Aus diesen Vorgaben läßt sich ableiten, inwieweit Handschrift, Aktualität und Bekanntheit des Designers relevant sind.

Will man einen unternehmensspezifischen Design-Stil prägen, sollte von Designern mit Massenpopularität, wie z.B. Philippe Starck, abgesehen werden, da die Gefahr besteht, daß der Verwender das Produkt in erster Linie mit dem Designer und weniger mit dem Unternehmen verbindet.[10] Die Handschrift des Designers sollte genau auf den angestrebten Unternehmensstil abgestimmt sein.[11]

Wird ein Imagetransfer angestrebt, sind Aktualität und Bekanntheit des Designers bedeutsame Kriterien.

Die Komplexität des zu entwickelnden Produktes determiniert das vom Designer zu fordernde Ausmaß an Erfahrungen und Fähigkeiten. Soll etwa ein neues Material verwendet werden, können diesbezügliche Fertigkeiten entscheidend sein.

Die Organisationsform des F+E-Prozesses

Nach Auswahl der relevanten Anforderungen wird die relative Bedeutung der einzelnen Anforderungen festgelegt. Hierfür bietet sich eine dreistufige Ordinalskala an.[12] Dabei können sich Kriterien herauskristallisieren, deren Nichterfüllung zu einem sofortigen Ausschluß des Designers aus dem weiteren Auswahlprozeß führt. So ist beispielsweise bei der Verfolgung eines unternehmensspezifischen Designstils die Handschrift des Designers ein solches Kriterium. Je nach Projekt können verschiedene Anforderungen Ausschlußkriterien darstellen.

Nach Abschluß der Hierarchisierung liegt ein projektspezifischer Anforderungskatalog vor. Dieser wird auch als „Search-Brief" bezeichnet und bildet die Grundlage für alle weiteren Auswahlaktivitäten.[13]

3. Designer-Analyse und Designer-Auswahl

Mit Hilfe des „Search Briefs" kann sich das Unternehmen der Angebotsseite zuwenden. Es ist festzustellen, welche Leistungen die einzelnen Designer anbieten. Da sowohl auf dem deutschen als auch dem internationalen Markt eine Vielzahl von Anbietern existiert, stellt mangelnde Angebotskonkurrenz kein Problem dar. Problematisch ist vielmehr die Heterogenität des Marktes für Design-Leistungen. Einerseits existiert eine Vielzahl guter Designer, die angemessene

10 vgl. Röthig, I.: *Ans Bein pinkeln*, in: *Wirtschaftswoche*, Nr. 6, 1996, S. 89.

11 vgl. Palshöj, J.: *Design Management at Bang & Olufsen*, in: *Design Management*, hrsg. v. Oakley, M., Oxford 1990, S. 40.

12 Die Differenzierung in sehr wichtige, bedeutsame und wünschenswerte Anforderungen ist zwar nicht exakt, reicht aber für die hier beabsichtigte Hierarchisierung aus. Vgl. auch Koppelmann, U.: *Beschaffungsmarketing*, Berlin/Heidelberg 1993, S. 166.

13 vgl. Gustafson, R.: *Partners in Design*, in: *Marketing Directors International*, H. 6, 1993, S. 47.

Honorare fordern, andererseits sind Designer anzutreffen, deren Leistungen nicht in Relation zu dem geforderten Entgelt stehen.

Intensive Beschaffungsmarktforschung ist notwendig, will ein Unternehmen die Angebote der einzelnen Designer realistisch vergleichen. Dabei sind vor allem die Informationen von Interesse, die Aufschluß darüber geben, inwieweit der Designer die einzelnen projektspezifischen Anforderungen erfüllt bzw. erfüllen kann. Als Leitlinie kann die folgende Informationsstruktur dienen.

Bei der Ermittlung der relevanten Informationen stehen verschiedenste Quellen zur Verfügung. Eine schnelle und kostengünstige Orientierung bieten Designer-Verzeichnisse und vor allem Rankings. Neben der reinen Information über das Leistungsangebot des Design-Büros beinhalten sie meist noch eine Leistungsbewertung.[14] Darüber hinaus existieren Beratungsunternehmen und Institutionen, die konkrete Hilfestellung bei der Suche nach externen Designpartnern bieten und dafür über umfangreiche Datenbanken verfügen.[15]

3.1. Identifikation und Eingrenzung

Bei der Designer-Analyse sind zunächst die potentiellen Designer zu identifizieren. Es ist herauszufinden, welcher Designer die im Projekt benötigte Gestaltungsleistung überhaupt anbietet.

Da eine Bewertung aller im Markt befindlichen Designer ökonomisch wenig sinnvoll ist, sind die identifizierten Designer weiter einzugrenzen.[16]

Mit Hilfe der zuvor beschafften Informationen kann überprüft werden, inwieweit der einzelne Designer die K.O.-Kriterien

14 vgl. unter anderem *Ranking Design,* hrsg. v. d...c Unternehmensberatung, Frankfurt 1997 oder *Industrial Design Review 1996,* hrsg. v. Action Group, Mailand 1996.

15 Zu nennen sind hier der Rat für Formgebung, die verschiedenen Designzentren der Länder oder auch private Beratungsunternehmen wie z.B. das European Design Register in London oder die d...c Unternehmensberatung in Frankfurt.

16 vgl. Glantschnig, E.: *Merkmalgestützte Lieferantenbewertung,* Band 11 der *Beiträge zum Produktmarketing,* Köln 1994, S. 127.

Informationsquellen

Datenauswertung (sekundär)

- Fachzeitschriften (*form*, *ID*, etc.)
- Designjahrbücher
- Designerverzeichnisse, Rankings
- öffentliche Designwettbewerbe
- Designerwerbung

Datensuche (primär)

- Messen
- Fachtagungen
- Ausstellungen
- Designerbefragung
- Betriebsbesichtigungen

Abb. 4: Informationsquellen

1. Allgemeine Daten

- Name, Adresse
- Anzahl der Mitarbeiter
- Organisationsstruktur
- Lebenslauf des Desginers (Ausbildung, vorherige Tätigkeit etc.)

2. Leistungsangebot

- technische und personelle Ausstattung
- Leistungsumfang
- Handhabung der Auftragsabwicklung
- Spezialgebiete

3. Erfahrungen

- Produktbereiche, in denen der Designer bisher tätig war
- Branchen, in denen der Designer bisher tätig war
- Unternehmen, mit denen der Designer bisher zusammengearbeitet hat

4. Visuelle Informationen über bisherige Arbeiten

- Fotos von bisher gestalteten Produkten, Katalogen, etc.

5. Auszeichnungen

6. Sonstiges

Abb. 5: Informationsstruktur

(z.B. Handschrift) erfüllt. Bei Nichterfüllung muß untersucht werden, ob eine zukünftige Erfüllung möglich ist. Anderenfalls ist der Designer von der weiteren Auswahl auszuschließen.

Ergebnis der Designer-Analyse ist somit eine Vorauswahl-Liste, die eine begrenzte Anzahl prinzipiell geeigneter Designer enthält.[17]

3.2 Designer-Bewertung und Auswahl

Nun kann das Unternehmen eine detaillierte Bewertung der einzelnen Designer der „pre selection list" vornehmen. Dabei dienen die zuvor entwickelten projektspezifischen Anforderungen als Bewertungskriterien. Es ist zu klären, in welchem Ausmaß die Leistungen der einzelnen Designer (Ist) diesen projektspezifischen Anforderungen (Soll) genügen.[18]

Entsprechend der zuvor vorgenommenen Hierarchisierung werden unbedingt zu erfüllende, bedeutsame und wünschenswerte Anforderungen sukzessive überprüft.

Da der Großteil der Anforderungen an Designer nicht quantifizierbar ist, scheiden rein quantitative Bewertungsmethoden aus. Qualitative Verfahren, die subjektive Einschätzungen und Meinungen einbeziehen, sind vorzuziehen.[19] Gesucht ist ein Bewertungsverfahren, welches eine unterschiedliche Gewichtung der Bewertungskriterien zuläßt.

Punktbewertungsverfahren erlauben eine solche Gewichtung. In der Praxis findet das Scoring-Verfahren am häufigsten Anwendung. Im Rahmen dieses Vorgehens werden die einzelnen Designer auf Basis von Teilurteilen bewertet. Jeder Designer wird bezüglich der für das spezifische Projekt relevanten Anforderungen im Hinblick auf seinen Erfüllungsgrad mit einem Punktwert (z.B. zwischen 1 und 5) belegt.[20] Die Anforderungen werden gemäß ihrer projektspezifischen Relevanz in eine Rangfolge gebracht und entsprechend gewichtet. Anschließend werden die Punktwerte, die der Designer bei den einzelnen Anforderungen erreicht, mit den Gewichten multipliziert. Die so erhaltenen gewichteten Punktwerte werden je Designer zu einem Scoring-Index addiert, der eine Auswahlgrundlage darstellt.

	Designer A							Designer B						
	relatives Gewicht	Score					gewichteter Wert	relatives Gewicht	Score					gewichteter Wert
Bewertungskriterien		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
1. Erfüllung d. Anforderungen an die Handschrift	0,3					X	1,5	0,3			X			0,9
2. Erfüllung d. Anforderungen an die Aktualität	0,1				X		0,4	0,1				X		0,4
3. Erfüllung d. Anforderungen an den Bekanntheitsgrad	(0)			(X)			(0)	(0)				(X)		(0)
4. Experience in - Produktart	(0)		(X)				(0)	(0)				(X)		(0)
- Material	(0)				(X)		(0)	(0)			(X)			(0)
- Branche	0,05				X		0,2	0,05					X	0,25
- Organisationsform	0,1				X		0,4	0,1				X		0,4
5. Erfüllung d. Anforderungen an technische Fähigkeiten	0,05			X			0,15	0,05					X	0,25
6. Marktkenntnis	0,05				X		0,2	0,05			X			0,15
7. Erfüllung d. Anforderungen an die Integrationsfähigkeit	0,2					X	1,0	0,2				X		0,8
8. Erfüllung der Koordinationsanforderungen	(0)			(X)			(0)	(0)				(X)		(0)
9. Erfüllung der Zeitanforderungen	0,05				X		0,2	0,15			X			0,15
10. Erfüllung der Entgeltanforderungen	0,1				X		0,4	0,3			X			0,3
Scoring index	**1**						**4.45**	**1**						**3,6**
Ranking	**1. Rang**							**2. Rang**						

Legende: Punktwert von 1 = niedrige Zielerfüllung
Punktwert von 5 = hohe Zielerfüllung

Abb. 6: Scoring Verfahren

Die Vorteile des Scoring-Verfahrens sind vor allem darin zu sehen, daß eine geordnete Aufstellung entscheidungsrelevanter Kriterien sowohl qualitativer als auch quantitativer Art möglich ist. „Qualitative Kriterien können quantifiziert, unvergleichbare Größen vergleichbar gemacht werden und eine Nachprüfbarkeit der Bewertung hergestellt werden."[21]

Bei der Verwendung des Scoring-Verfahrens muß beachtet werden, daß die subjektive Kriterieneinschätzung und Gewichtung einzelner Anforderungen die Gefahr einer Scheingenauigkeit in sich birgt.[22] Das Risiko einer zu stark an Zahlen orientierten Designer-Auswahl ist hoch. Kritisch ist außerdem, daß diese Methode Bewertungsdifferenzen nicht berücksichtigt. So kann ein

17 Gustafson schlägt eine Vorauswahl von 6–10 Designern für eine solche „pre-selection list" vor, um den Aufwand der sich anschließenden Bewertung in Grenzen zu halten. Vgl. Gustafson, R.: *Partners in Design*, a.a.O., S. 47.

18 vgl. Harting, D.: *Lieferanten-Wertanalyse*, Stuttgart 1989, S. 6.

19 Zu den quantitativen und qualitativen Bewertungsmethoden vgl. Glantschnig, E.: *Merkmalgestützte Lieferantenbewertung*, a.a.O., S. 23ff.

20 vgl. Hartmann, W.: *Handbuch der Managementtechniken*, Berlin 1988, S. 381.

21 Stark, H.: *Lieferantenwahl*, in: ba, H. 3, 1989, S. 29.

Designer den höchsten Punktwert erhalten, auch wenn er eine der unbedingten Anforderungen nur ungenügend erfüllt.

Aufgrund der dargestellten Schwachstellen des Verfahrens ist die Bewertung um eine andere Komponente zu erweitern. Es bietet sich ein Polaritätenprofil an. Hierbei werden Bewertungsdifferenzen optisch veranschaulicht.[23] Die einzelnen Anforderungen werden in polare Begriffe überführt. Dieses kann am Beispiel der Anforderung an die Integrationsfähigkeit des Designers verdeutlicht werden. Sie spannt sich zwischen den Polen „soziometrisch" und „egozentrisch" auf. In das sich aus den verschiedenen Anforderungen ergebende Koordinatensystem kann ausgehend von den Ergebnissen der Anforderungsanalyse ein Soll-Profil festgeschrieben werden. Auf Basis der Informationen aus der Designer-Analyse können die Ist-Profile der einzelnen Designer abgetragen werden. Die Abweichungen zwischen den Profilen werden durch die Abstände auf den Kriterienachsen verdeutlicht. Derjenige Designer, dessen Ist-Profil die größte Übereinstimmung mit dem Soll-Profil aufweist, wird am positivsten bewertet.

Durch die Anwendung des Polaritätenprofils kann die Subjektivität der Bewertung zwar nicht beseitigt werden, doch ist sie geeignet, der beim Scoring-Verfahren vorhandenen Problematik der Scheingenauigkeit entgegenzuwirken. Bewertungsdifferenzen werden optisch veranschaulicht.

Die Kombination beider Verfahren ermöglicht eine Berücksichtigung der unterschiedlichen Gewichtung einzelner Bewertungskriterien ohne der Gefahr einer rein zahlenorientierten Designer-Auswahl zu unterliegen. Ein Unternehmen kann so ein geschlossenes Bild erhalten, welcher Designer die projektspezifischen Anforderungen am besten erfüllt. Damit ist die Voraussetzung geschaffen, um in einen Verhandlungsprozeß einzutreten, bei dem der Designer Arbeitsproben präsentiert und seine Arbeitsweise darlegt. Letztlich kann nur so endgültig geprüft werden, ob die „Chemie" zwischen Designer und Unternehmen harmoniert.

Die hier dargestellte Vorgehensweise ermöglicht dem Manager, die rational schwierig greifbare Materie des Designs systematisch zu handhaben. Auch „Nicht-Designer" sind so in der Lage, eine begründete Auswahlentscheidung zu treffen. Berührungsängste mit Design, wie sie auf Seiten des Managements nach wie vor existieren, könnten abgebaut werden. Die Wahrscheinlichkeit, einen geeigneten externen Designpartner zu finden, wird so entscheidend erhöht. ▮

22 vgl. Koppelmann, U.: *Beschaffungsmarketing*, a.a.O., S. 270.

23 vgl. Stark, H.: *Scoringmodelle für Einkaufsentscheidungen*, in: BA-Kontaktstudium, ba, H.2, 1979, S. 63.

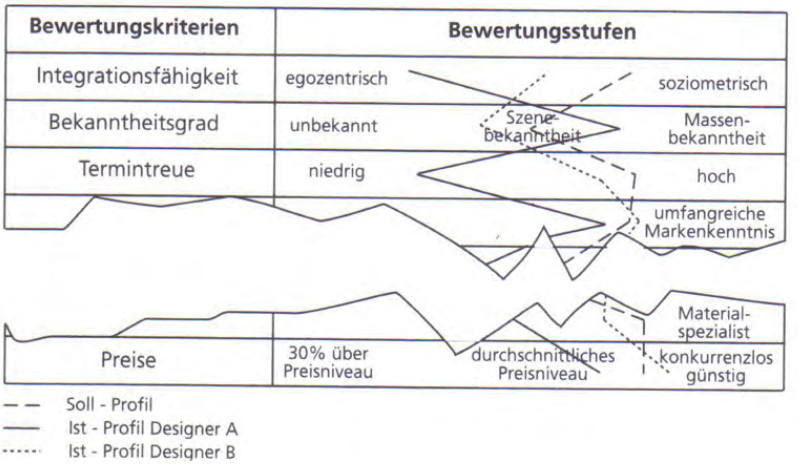

Abb. 7: Polaritätenprofil zur Designer-Bewertung