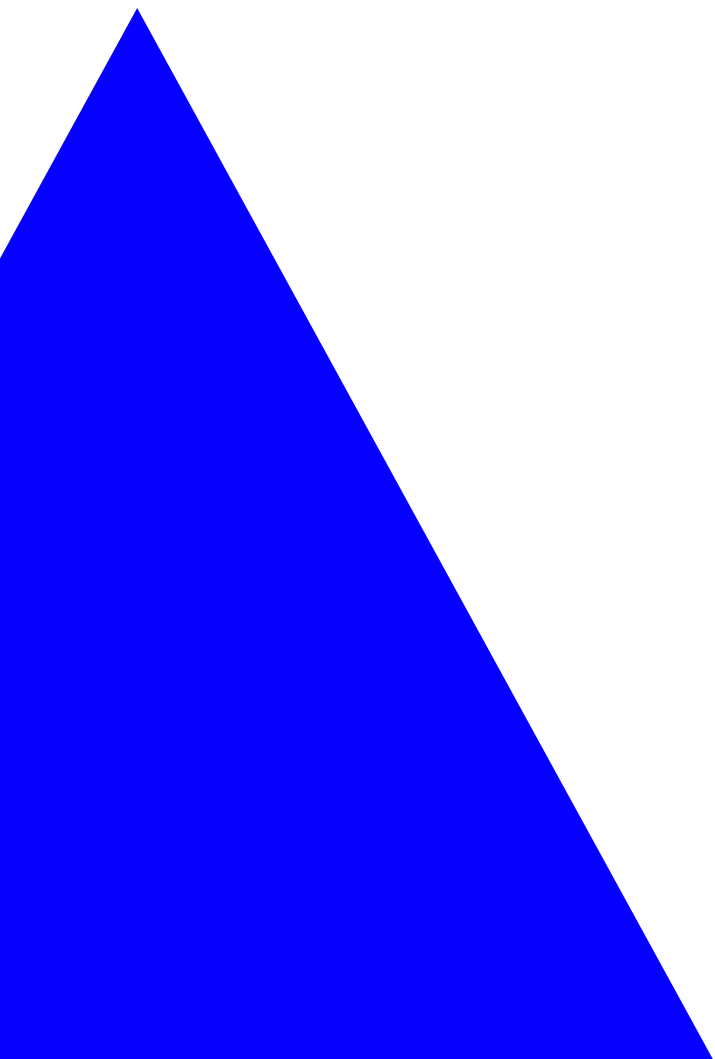


bayern
design

Studien- bericht zur Designfähigkeit

Durchgeführt von

Prof. Jan-Erik Baars, Hochschule Luzern



Grußwort

Hubert Aiwanger, MdL Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie Stellvertretender Ministerpräsident

Design ist ein zentraler Baustein für den nachhaltigen Wandel und Erfolg unseres Wirtschaftsstandorts. Daher hat Bayern seit der Gründung des Design Forums Nürnberg e.V.* 1987 seine Designförderung kontinuierlich ausgebaut.

Mit der munich creative business week (mcbw), die vom Bayerischen Wirtschaftsministerium gefördert wird, fand in diesem Jahr bereits zum zwölften Mal die führende deutsche Designwoche in München statt. Die mcbw bot wieder ein hochkarätiges und vielfältiges Programm, sowohl für Design-Profis als auch die interessierte Öffentlichkeit. Als interdisziplinäre Plattform verdeutlicht die Veranstaltung die Bedeutung von Design, um gesellschaftliche und wirtschaftliche Herausforderungen zu meistern.

Das Potenzial von Design ist aber noch lange nicht ausgeschöpft: Viele Unternehmen nutzen die Kraft der Kreativität und Gestaltung noch nicht in vollem Umfang, um sich im zunehmenden Wettbewerb erfolgreich zu behaupten.

Gerade in einer sich schnell verändernden Zeit, wie wir sie heute erleben, können Designer mit ihrer Innovationskraft zukunftsweisende Perspektiven und so wertvolle Orientierung geben. Deshalb ist es jetzt entscheidend, sie optimal mit Bayerns Wirtschaft zu verzahnen. Dabei brauchen Designer vor allem auch Offenheit von Seiten der Unternehmen, um ihre breite Lösungskompetenz in der Zusammenarbeit voll entfalten zu können.

Ich bin daher bayern design und dem Autor sehr dankbar, dass unsere Wirtschaft mit dieser Studie eine so wichtige Bewertungsmethodik und wertvolle Entscheidungshilfe an die Hand bekommt.

* Aus dem Verein entstanden der Trägerverein bayern design forum e.V. und die bayern design GmbH.



Geleitwort

Nadine Vicentini, Geschäftsführerin bayern design

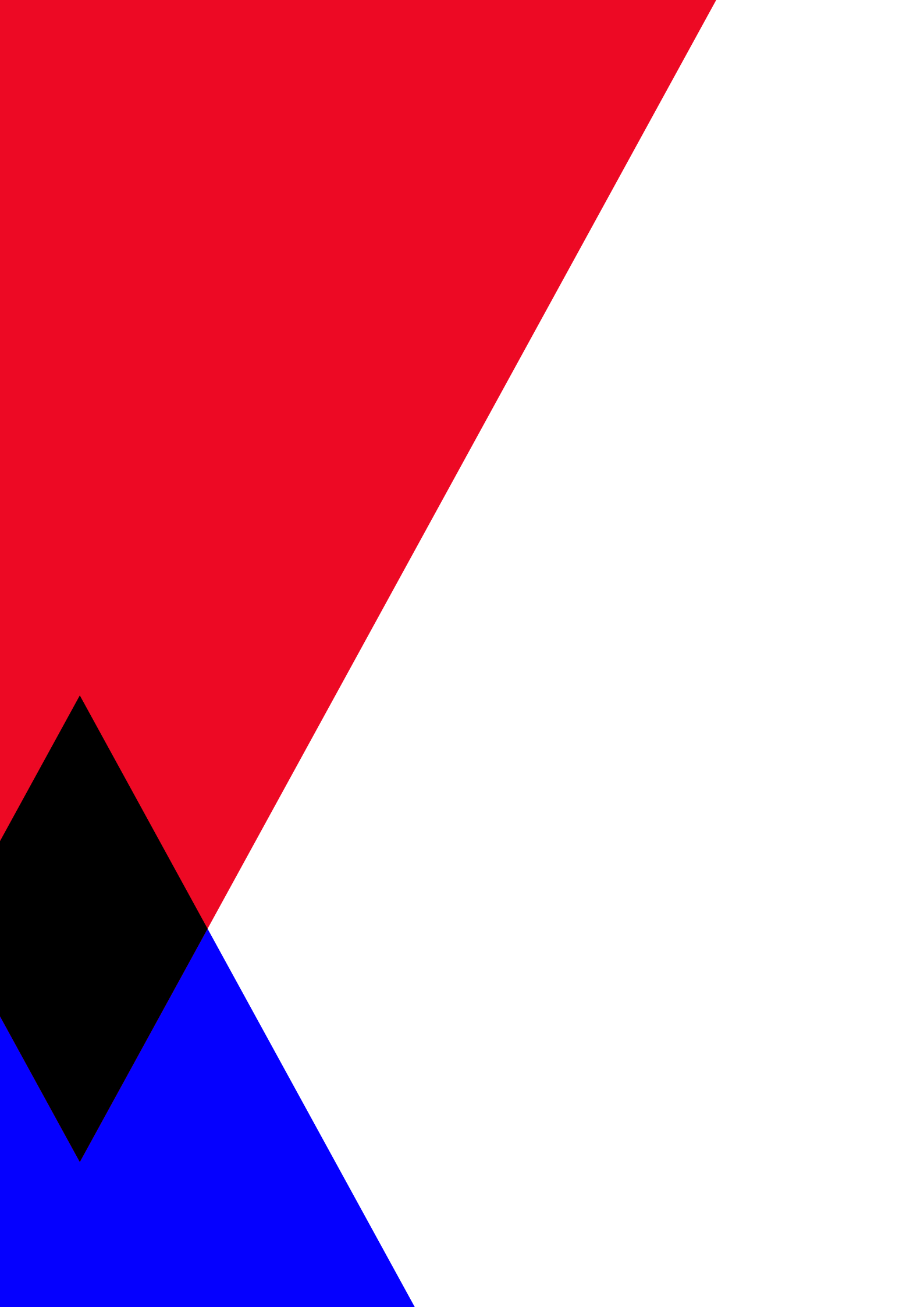
Die überaus positive Resonanz auf unsere letzte Studie zum Wert des Designs von Joachim Kobuss (Online, 2022) hat uns darin bestärkt, die Forschung über Design für die Wirtschaft weiter zu fördern, indem entsprechende Impulse aufgegriffen oder durch bayern design gesetzt werden.

Wissen über Design und seine Wirkungsmechanismen sind für die Wirtschaft unverzichtbar. Allerdings muss der Einsatz von Design in Unternehmen strategisch planvoll und nachhaltig erfolgen, damit dieses langfristig auf den Erfolg von Produkten und Diensten, Marke und Kundenzufriedenheit einzahlen kann. Designmanagement-Methoden helfen dabei, die Implementierung und den Erfolg von Design im Unternehmen bewerten zu können.

Wir freuen uns außerordentlich, dass wir mit Prof. Jan-Erik Baars von der Hochschule Luzern einen internationalen Experten auf diesem Gebiet gewinnen konnten. Er ist auch Autor des empfehlenswerten Designmanagement-Handbuchs „Leading Design. Design strategisch einsetzen. Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten!“ (München 2018).

Weitere Partner der Studie sind die Unternehmen Miele und USM, die sich für zwei explorative Fallstudien zur Verfügung gestellt und die Studie auch finanziell unterstützt haben. Die Verbreitung des daraus entwickelten Online-Fragebogens, dessen Auswertung den wesentlichen Inhalt der Studie darstellt, beförderten neben bayern design die Designverbände designaustria, Internationales Design Zentrum Berlin (IDZ) und die Swiss Design Association (SDA). Somit fußt diese Studie auf einem breiten Panel und Partnern aus dem gesamten DACH-Raum.

Wir danken allen Partnern, die diese Studie ermöglicht haben, und insbesondere ihrem Autor, Prof. Jan-Erik Baars, der mit seiner Idee auf bayern design zugegangen ist und erste Zwischenergebnisse seiner Studie auf der mcbw 2023 präsentiert hat.



Inhalt

Management Summary	08
1.1 Einführung in die Problemstellung	13
1.2 Vorstudie zum Konstrukt der Designfähigkeit. Case-Studies bei USM und Miele	15
1.3 Empirische Studie anhand eines Fragebogens	17
1.4 Herleitung der Items bezüglich Designfähigkeit	18
1.5 Online-Fragebogen unter Experten	19
1.6 Stichprobe der Befragung	19
1.7 Die Kriterien der Designfähigkeit in Unternehmen	20
2.1 Ergebnis der Studie	22
2.2 Zusätzliche Fragen	24
2.3 Bewertung der Rolle und Aufgaben der Designschaffenden	25
2.4 Auswertung nach Top- und Low-Unternehmen	26
2.5 Qualitative Feedbacks der Befragten	28
2.6 Details zum Sample und zur Bewertung der Unternehmen	28
3.1 Interpretation und Wertung der Studie	32
3.2 Rolle der Fallbeispiele Miele und USM	32
3.3 Implikationen für Unternehmen und Designschaffende	36
3.4 Ausblick	38
Anhang	
Literatur	40
Studien	41
Glossar	42
Management Summary (English)	44
Impressum	46

Management Summary

Management Summary

Design ist mehr als nur schöne Oberfläche! Dass gute Gestaltung ein wichtiger Bestandteil des Erfolgs von Unternehmen ist, steht fest: Viele Studien haben dies aufgezeigt und Best-Practices wie Apple, Tesla, dm oder Patagonia leben dies vor, jedes der Unternehmen auf seine Art. Was diese Vorbilder gemeinsam haben, ist ein Exzellenzdenken, das sich auch im Design wiederfindet: Sie wollen ihre Fähigkeit optimal entfalten und setzen alles daran, diese zu entwickeln. In erfolgreichen Unternehmen ist Designexzellenz ein entscheidender Faktor. Ihre Ausprägung ist jeweils der Strategie angepasst.

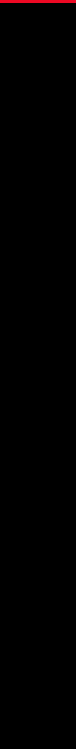
In einer umfassenden Studie hat die Hochschule Luzern nun die Fähigkeiten im Gestalten erarbeitet und versucht zu klären, wie sich diese in einem Unternehmen optimal entfalten. Im Rahmen einer Case-Study mit den Unternehmen Miele und USM sowie einer umfassenden Online-Befragung von 57 Unternehmen entstand ein umfassendes Framework, das die Designfähigkeit erfasst und beschreibt. Das Ziel war die Erarbeitung eines Reifegradmodells, das Unternehmen dabei unterstützt, Stärken und Schwächen zu erkennen und somit ebenfalls eine Design-Exzellenz zu entwickeln.

Ausgehend von einem **Konstrukt**, das in einer Vorstudie aus bestehenden Modellen der **Designfähigkeit** abgeleitet wurde, sind eine Vielzahl von Aspekten der Designfähigkeit gesammelt worden. Angereichert wurden diese durch qualitatives Feedback aus Interviews mit Führungskräften der Unternehmen Miele und USM. In einer empirischen Studie anhand eines Online-Fragebogens wurden 18 Kriterien zur Evaluierung der Designfähigkeit abgeleitet und in ein Framework überführt.

Die Auswertung der Ergebnisse der 57 Unternehmen zeigt ein differenziertes Bild: Insgesamt wird die Fähigkeit als unzureichend bewertet, wobei die Ergebnisse für die Top und Low-Unternehmen weit auseinanderliegen. Auffallend ist, dass die Fähigkeit, Design zu planen und zu lenken, weitaus schlechter bewertet wurde als die Kompetenzen der Designschaffenden selbst. Die Design-Planung erwies sich als jene Fähigkeit, die am schlechtesten bewertet wurde. Das Management für Designaktivitäten ist als die Baustelle in den meisten Unternehmen auszumachen. Das **Designmanagement** wird als unterentwickelte, aber essenzielle Fähigkeit bewertet. Die Teilnehmer:innen an der Umfrage sehen diese Kompetenz eher nicht bei den Designschaffenden, sondern woanders in der Organisation. Auch zeigt sich deutlich, dass Top-Unternehmen ihre Marken und Designaktivitäten bündeln und strategisch wie operativ zusammenführen, um so ein kohärentes und konsistentes Gesamtbild zu erzeugen.

Außerdem zeigt die Studie auf, dass eine Korrelation zwischen Designfähigkeit und Unternehmenserfolg klar gegeben ist: Unternehmen mit Exzellenzdenken und entsprechendem Umgang mit Design erzielen einen deutlich höheren Kundenzuspruch und sehen sich resilienter aufgestellt. Designfähige Unternehmen können das Potenzial von geführtem Design nutzen und sich sowohl Top- als Bottom-Line-Vorteile sichern. Die Fähigkeit, Design optimal fürs Unternehmen einzusetzen, ist dabei eine, die vor allem über das Management entwickelt werden muss: Die Designschaffenden sind angehalten, ihre Expertise kontinuierlich zu verbessern und den Veränderungen anzupassen, aber nicht dergestalt, dass sie selbst die Rahmenbedingungen für ihre funktionale Rolle schaffen und kontrollieren müssen. Hier liegt eine wichtige Aufgabe des Betriebsmanagements, die momentan noch nicht wirklich aufgegriffen wird, mit Ausnahme des Markenmanagements. Letzteres noch um Aufgaben des Designmanagements zu erweitern, erscheint daher ein wichtiger und zielführender Schritt in der Entwicklung der Designfähigkeit in Unternehmen.

Luzern, Mai 2023



Einführung in die Problem- stellung

1.
Kap.

Ergebnis der Studie

2.
Kap.

Interpretation und Wertung der Studie

3.
Kap.

1.

**Einführung
in die Problem-
stellung**

1.1 Einführung in die Problemstellung

Das, was Kunden von Unternehmen wahrnehmen, ist ein Spiegelbild dessen, was in Unternehmen unternommen wird. Natürlich spielen externe Umstände mit hinein, wie etwa Marktbedingungen, gesellschaftliche Aspekte, öffentliche Meinung oder die Aktivitäten der Mitbewerber: Aber im Kern leisten Unternehmen die Hauptaufgabe und die Kunden empfangen das jeweils daraus entstehende Resultat. Die Qualität des Resultats korreliert maßgeblich mit der Designfähigkeit der Unternehmen. Das Resultat der Anstrengungen eines Unternehmens wird somit zum Angebot an die Kunden: Und je überzeugender dieses Angebot ist, desto höher ist die Zustimmung der Kunden, deren Zufriedenheit, ihr Engagement und ihre Loyalität und zu guter Letzt der Wert, den überzeugte Kunden dem Unternehmen im Vertrieb in Form von Umsätzen zurückgeben. Also strengen sich Unternehmen möglichst an, das Resultat ihrer Unternehmungen (das Outcome) so zu optimieren, dass ein qualitativer und quantitativer Wert (Renommee und Umsatz) entstehen kann. Zielführend hierbei ist, dass Kunden begeistert und überzeugt werden können: Denn die Wahrnehmung der Kunden entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.

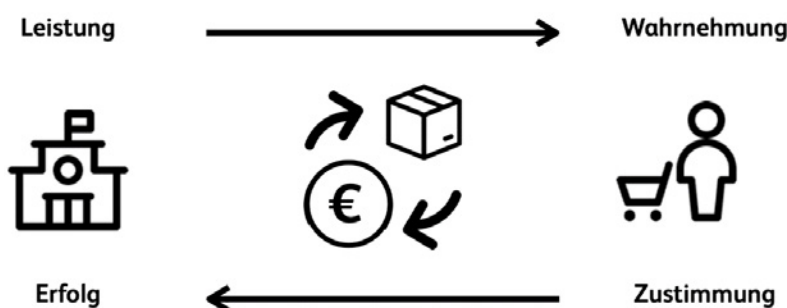


Abbildung 1: Die Kundenerfolgskette (Baars, Georgi, 2019)

Die Wahrnehmung des Kunden ist nicht ein temporäres oder singuläres Ereignis, sondern das Ergebnis vieler Eindrücke, die sich über die Zeit ansammeln. Die Wahrnehmung wird zudem stark von der Erwartung und den gemachten Erfahrungen eines Kunden beeinflusst: Konkrete Anforderungen, Bedürfnisse, Wünsche, Ziele sowie Erinnerungen, Emotionen, Assoziationen und Projektionen. Kunden nehmen die Resultate eines Unternehmens vielschichtig wahr: als Funktionalität (was leistet es?), als Angebot (ist es etwas für mich?) und als Erlebnis (berührt es mich?). Diese im **Kano-Modell** erfassten Eigenschaften einer Unternehmensleistung prasseln ständig auf Kunden ein und werden entsprechend explizit und implizit beurteilt und abgewogen. In welcher Wichtigkeit und Priorisierung hängt dabei von den Umständen ab: Wie Kunden das Angebot nutzen (wollen) und in welchem Kontext sie sich befinden.

Im Rahmen einer empirischen Studie der Hochschule Luzern wurden die Eigenschaften der Kundenwahrnehmung erfasst. Gesucht wurde nach Eigenschaften, die als Resultat unternehmerischer Tätigkeit entstehen und von Kunden wahrgenommen werden. Die 15 empirisch hergeleiteten Kriterien wurden in drei Themengruppen eingeteilt: Funktionalität, Individualität und Emotionalität.

Hervorragende Basisleistung	Spezifische Kundenausrichtung	Uniqueness
Funktionalität	Individualität	Emotionalität
Qualitätskonstanz	Effektivität	Differenzierung
Kompetenz	Relevanz	Sitmmigkeit
Verlässlichkeit	Ernstnehmen	Authentizität
Transparenz	Agilität	Begeisterung
Sinnstiftung	Bedürfnisorientierung	Engagement

Abbildung 2: Die Kriterien der Kundenwahrnehmung (Baars, Georgi, 2022)

Das Resultat der im Oktober 2022 in der Schweiz durchgeführten Marktstudie ist eindeutig: Je wirkungsvoller die Kriterien von Kunden bewertet wurden, desto höher ist auch die Loyalität der Kunden zum Unternehmen. Was die Studie zudem aufzeigt, ist, dass Unternehmen es offensichtlich einfacher haben, Anforderungen an Funktionalität zu befriedigen, aber bei der Emotionalität vielfach scheitern: Kunden haben gerade hier hohe Anforderungen oder die Unternehmen wissen nicht, wie sie diese wirkungsvoll erfüllen können.

	Mobiliar	SBB	Apple	Raiffeisen	SWICA	Migros	Nespresso	Galaxus	Swisscom	Helsana	Visana	AXA	Ikea	Coop	UBS	Post	Sunrise	Salt	Credit Suisse	Ø
Score	26	-7	-13	-15	-15	-17	-20	-21	-21	-23	-24	-29	-30	-39	-40	-44	-54	-59	-67	-27
Funktionalität	33	21	-4	-4	-8	0	-9	-6	-14	-15	-13	-22	-26	-24	-26	-22	-47	-56	-62	-16
Individualität	30	-12	-17	-11	-8	-18	-25	-21	-11	-20	-24	-22	-34	-43	-41	-49	-52	-53	-64	-26
Emotionalität	15	-30	-17	-28	-28	-32	-27	-35	-38	-34	-36	-42	-31	-51	-52	-62	-63	-68	-75	-39

Abbildung 3: Ergebnis Marktstudie CI-Score Schweiz (Customer Metrics AG/HSLU, 2022).

Die Aspekte der Emotionalität, die Kunden wahrnehmen, sind ausgerechnet jene, die man nur durch hohe Designfähigkeit effektiv umsetzen kann. Kriterien wie Stimmigkeit, Differenzierung und Authentizität sind eindeutig Resultate aus einer koordinierten und strategischen Gestaltungsarbeit. Mit einer Managementexzellenz lässt sich diese Wirkung nicht erzeugen, nur Gestaltungsexzellenz vermag dies zu tun. Wenn also Unternehmen eine umfassende Gestaltungsfähigkeit entwickeln, haben sie es leichter, den hohen Anforderungen der Kunden zu begegnen. Aber auch Kriterien wie Relevanz, Agilität oder Bedürfnisorientierung sind Aspekte, die mit einer ausgeprägten Gestaltungsfähigkeit besser erfüllt werden können.

Es lassen sich also anhand der Kundenwahrnehmung Rückschlüsse über die Designfähigkeit der Unternehmen ableiten. Die insgesamt niedrigen Werte in der Emotionalität lassen vermuten, dass die Fähigkeit, strategisch und auf hohem Niveau zu gestalten, in den meisten Unternehmen unterentwickelt ist. Die aktuellen Studien von McKinsey (2018) und Phoenix/Derks/Baars (2021) zur Fähigkeit von Design in Unternehmen weisen eindeutig darauf hin.

Vor dem Hintergrund des Wandels in eine **Erlebnisökonomie** (die eigentlich schon Jahrzehnte existiert) verwundert es, dass Unternehmen sich immer noch so schwer damit tun, geeignete Fähigkeiten zu entwickeln, um die Anforderungen an Relevanz und Differenzierung beim Kunden zu erfüllen. Vielen Unternehmen fehlt augenscheinlich die Fähigkeit, umfassend und strategisch zu gestalten! Die Resultate ihrer Unternehmung sind auf Funktionalität ausgerichtet. Der Fokus liegt beim „Produkt“. Die Prioritäten liegen in der gewinnbringenden Transaktion dieser Erzeugnisse. Damit legen sie zwar das Fundament aller Kundenanforderungen und verschaffen sich einen Zugang zum Markt: Begeistern und emotionalisieren können sie so aber nicht. Die Herausforderung für viele Unternehmen ist damit die Entwicklung ihrer Designfähigkeit. Sie benötigen ein Instrument, mit dem sie ihre Stärken und Schwächen beurteilen können, um so Ansätze für eine Verbesserung ihrer Fähigkeiten zu entwickeln.

1.2 Vorstudie zum Konstrukt der Designfähigkeit. Case-Studies bei USM und Miele

In der Regel erstellt jede Unternehmensfunktion seine eigene formale Gestaltungsarbeit (Designaktivität). Zum Beispiel liefern F&E das Industrie- oder Produktdesign, Marketing das Kommunikationsdesign und das Markenmanagement das Markendesign. Eine einheitliche und zusammenfassende Führung dieser einzelnen Aktivitäten findet, wenn überhaupt, nur anhand von Gestaltungsrichtlinien, den Corporate Design Guidelines, statt. Die Effektivität dieser richtliniengesteuerten Führung ist jedoch abhängig vom Grad der Autorisierung und der kompetenten Anwendung, etwas, wofür sich keine der drei genannten Organisationsfunktionen ultimativ verantwortlich erklärt. In den meisten ‚klassischen‘ Organisationen ist es das Markenmanagement, das ein Teil dieser Verantwortung übernimmt. Es ist als Stabstelle in der Regel der Geschäftsführung direkt unterstellt und für die Erstellung der Unternehmensidentität verantwortlich, aus dem dann ein Corporate Design als Teil des Corporate Identity Mixes entsteht (Birkigt, 2000). Es beschreibt so die Organisationsgestalt mittels formaler Ästhetik, jedoch in der Regel begrenzt auf kommunikative Inhalte und Verhaltensweisen – in den primären Aktivitäten der Angebotsentwicklung ist das Markenmanagement selbst selten aktiv (Baars, 2018).

Die Gestaltung der anderen Leistungen der Organisation können zwar im Einklang mit CD-Richtlinien vorgenommen werden, richtungsgebend sind aber die jeweils in den Funktionen erstellten Vorgaben wie **Designprinzipien** oder User-Interface-Prinzipien (Interaktionsparadigmen). Dies führt dazu, dass Organisationserzeugnisse und Leistungen entstehen, die keiner CD-Richtlinie oder keinem Prinzip der formalen Ausgestaltung unterliegen. Eine umfassende Abstimmung und inhaltliche Koordination aller dieser Richtlinien erfolgt in der Regel nicht, auch gibt es selten eine Systematik, die alle Gestaltungsaktivitäten und deren Ergebnissen zusammenfasst. Dies ist ein Dilemma, ist doch das Kundenerlebnis, wie eingehend beschrieben, immer ein Zusammenspiel aller Designaktivitäten einer Organisation und ihre kohärente und kontinuierliche Ausführung ausschlaggebend für deren Effektivität. Das **Designleadership** ist daher für eine geführte und kohärente Designarbeit in der Organisation eine Grundvoraussetzung. Dies bedingt, dass die Organisation aller Designaktivitäten zwingend von einer nachgelagerten und in Silos vereinzelt Organisation auf eine prozessuale und umfassende Ebene gehoben werden muss. Dies bedeutet auch, dass die klassische Trennung zwischen Marken- und Designaktivitäten aufgehoben und stattdessen aus einer Perspektive und von einer Funktion geführt werden muss.

In den meisten Organisationen sind die Entwicklung und Einführung von Designleadership einer der schwierigsten Aspekte, um eine kohärente Gestalt zu erreichen und eine effektive Organisation zu schaffen. Die Studie hat daher zwei Fallbeispiele von Markenunternehmen unterschiedlicher Branchen (Haushaltsgeräte- & Möbelindustrie) untersucht, um wesentliche Eigenschaften der Führung von Designaktivitäten zu untersuchen und die Erkenntnisse daraus in ein Modell zu überführen, welches die nötigen Fähigkeiten des Designleaderships beschreibt. Die Unternehmen Miele und USM eignen sich sehr gut als Fallbeispiele, weil sie alle Aspekte der Designarbeit aufwerfen, diese im Kontext einer klar definierten Markenposition ausüben und die Komplexität einer Organisationsstruktur aufweisen, welche eine koordinierte und übergreifende Führungsarbeit erfordert. Auch ist die dominante Unternehmenssprache Deutsch, was eine qualitative Forschung vereinfacht, da Übersetzungen weitestgehend wegfallen.

Die bereits etablierten Rollen des Brand- und Designmanagements sind ausführlich in der Literatur beschrieben und in vielen Unternehmen eingeführt. Vorbildfunktion haben hier Unternehmen, die sich in einem Wettbewerbsumfeld bewegen, und die sich mit einer differenzierendem Markenidentität und stringent gestalteten Produktangeboten einen Marktvorteil erarbeitet haben. In den Branchen der Konsumgüter, Konsumelektronik, der Bekleidungsbranche und der Automobilbranche ist die Rolle von Design unstrittig. Jedoch sind auch in diesen Industrien nicht alle Aspekte der Designfähigkeit gleich hoch entwickelt. Studien verschiedener Forscher und Institutionen haben die Fähigkeit im Design anhand von Reifegradmodellen ausgewertet und beschrieben. Der Begriff der „Designmaturität“ basiert auf eine Beschreibung der verschiedenen Rollen, die Design in einem Unternehmen einnehmen kann, so wie sie von Koostra (2009) in der Design Management Staircase oder in der Danish Design Ladder (zitiert in Maffei et al., 2014) beschrieben werden, und kombiniert diese mit den erforderlichen Fähigkeiten, die dieser Rolle entsprechen. Angesichts des umfangreichen Forschungsstandes zur Designmaturität (Liedtka, 2003; Borja de Mozotta, 2003; Maffei, 2014; Topaloglu, 2017; Moultrie et al., 2008; Valade-Amland, 2021) und der vom Autor selbst durchgeführten Vorarbeiten (Baars, 2018) sind die Erkenntnisse über die Ursachen einer schlecht definierten und unterentwickelten Designkompetenz gut erforscht und belastbar. Basierend auf diesen Studien und dem Stand der Wissenschaft zum Thema Designfähigkeit kann man festhalten, dass nur, wenn Design im Unternehmen über den gesamten Wertschöpfungsprozess hinweg ganzheitlich geführt und gemanagt wird, ein herausragendes Kompetenzniveau erreichen werden kann. Ist dies der Fall, können Unternehmen stimmige und wertvolle Kundenangebote schaffen und damit ein strukturell höheres Umsatzvolumen sowie einen höheren Reingewinn realisieren (McKinsey, 2018; Baars et al., 2021).

Im Ansatz eines umfassenden Designmanagements wäre die Designfunktion eine eigenständige Unternehmensfunktion mit der Aufgabe, die Verfügbarkeit angemessener Kompetenzen im Design sicherzustellen. Um die nötigen Fähigkeiten zu beschreiben, kann ein Kompetenzrahmen definiert werden. Darin wird die funktionale Maturität von Fähigkeiten einer organisatorischen Maturität gegenübergestellt.

- Die funktionalen Aspekte umfassen die Anwendungsebenen, auf denen die Funktion tätig ist: von umsetzungsorientierten Aspekten bis hin zu richtungweisende Aspekte, gemäß der „Designleiter“ (Danish Design Centre, 2017).
- Die organisatorischen Aspekte spiegeln die Ebenen wider, auf der die formale Designaktivität angewandt wird: von einer Ausführungsebene bis hin zu einer unternehmensweiten / organisationsweiten Ebene (De Mozota, 1998).

Diese beiden Dimensionen bilden ein Konstrukt, welches einen Rahmen für die Erfassung von Designfähigkeiten liefert. Die so gegebenen neun Felder der Designfähigkeit bilden die Aspekte der nötigen Eigenschaften ab, die für eine umfassende funktionale Führung von Design in Organisation nötig ist.

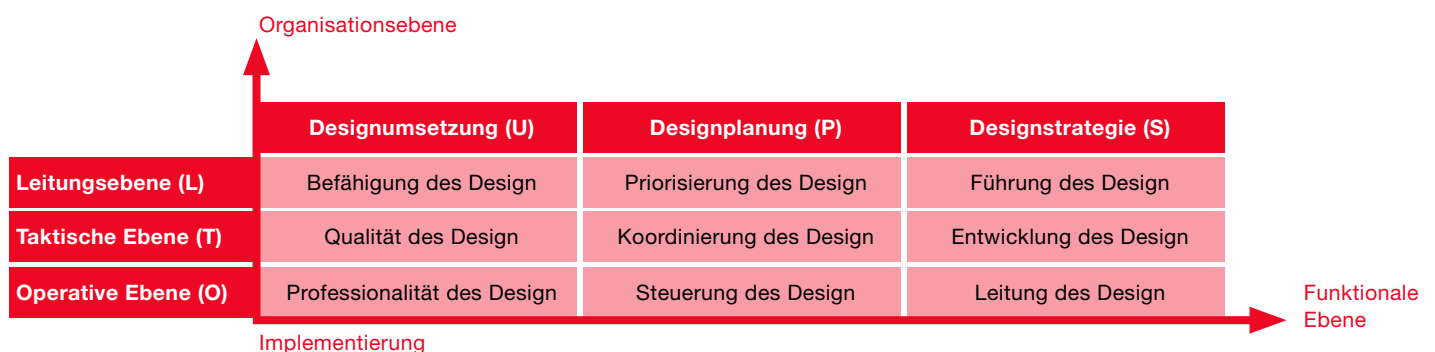


Abbildung 4: Konstrukt für die Organisationsfähigkeit in Design (Baars, 2022)

1.3 Empirische Studie anhand eines Fragebogens

Die Grundlage für die Evaluierung der Designfähigkeit in Organisationen kann auf Basis des oben hergeleiteten Modells erfolgen.

Im Rahmen eines drittmittelfinanziertes Forschungsprojekt an der Hochschule Luzern wurden Bewertungskriterien ermittelt, mit denen sich Designfähigkeit in Organisationen beschreiben und evaluieren lassen. Ziel der Studie war zudem eine Arbeitshypothese zu stützen, nach der, unabhängig von welcher Geschäftsstrategie, eine ausgeprägte und hohe Designfähigkeit immer erforderlich ist, um diese erfolgreich umzusetzen.

Die Studie möchte anhand einer empirischen Befragung folgende Thesen stützen:

1. Unternehmen mit hoher Designmaturität sind erfolgreicher als die mit niedriger Maturität. (Erfolg ist hier die primär die Erfüllung der Unternehmensziele).
2. Unternehmen mit Design-Exzellenz (höchste Designmaturität) sind die resilientesten Unternehmen.
3. Unternehmen mit Design-Exzellenz (höchste Designmaturität) erzeugen den höchsten Kundenwert / Loyalität.

Das Projekt umfasste folgende Arbeitsschritte:

1. Auf der Basis der Vorstudie zur Designmaturität wurden anhand von Interviews mit Experten, sowie mittels Literatur-Recherche, ein erweitertes Framework oder auch Konstrukt entwickelt.
2. Mittels qualitativer Interviews mit Experten (aus den zwei beteiligten Unternehmen) und den Ergebnissen aus der Literaturrecherche wurde eine Item-Sammlung (Fragenliste) erstellt und in einem Fragebogen überführt.
3. Über die statistische Auswertung eines Online-Fragebogens wurde ein endgültiges Framework festgelegt.
4. Die Auswertung der Online-Bewertungen wurde anhand des Frameworks vorgenommen, interpretiert und kommentiert.
5. Ein Framework für die Bewertung von Designfähigkeit wurde erstellt.

Folgende Forschungsfragen wurden dabei aufgestellt:

1. Was sind die Eigenschaften der jeweiligen Fähigkeiten im gewählten Konstrukt? Wie lassen sich diese als Eigenschaft abfragen und ausweisen?
2. Wie können Unternehmen ihre Fähigkeit bewerten und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung ableiten (=Assessment Kriterien)?
3. Wie können Unternehmen einschätzen, ob die Designkompetenz ihrer Strategie angemessen ist (=Evaluierungsframework)?

1.4 Herleitung der Items bezüglich Designfähigkeit

Zu den neun Aspekten des Modells wurden jeweils zwischen drei und fünf **Items** erfasst. Die Auswahl erfolgte auf Basis einer initialen, umfangreichen Item-Sammlung, die durch qualitative Interviews mit Vertretern aus den Unternehmen Miele und USM angereichert wurden. Beide Unternehmen waren auch bereit, Führungskräfte aus den Bereichen der Entwicklung (FuE), Marketing, Design und der Geschäftsführung (CEO und Business-Verantwortliche) zu stellen, sodass in semi-gestützten, qualitativen Interviews, Aspekte der Designfähigkeit erörtert werden konnten.

Insgesamt wurden zehn Personen bei Miele und fünf bei USM interviewt. Das Online-Interview war leitfadengestützt, die gleiche Fragestellung wurde angewandt und jeweils, dem Gesprächsverlauf entsprechend, adaptiert. Die Interviews dauerten etwa 25 Minuten. Anschließend wurden sie transkribiert und ausgewertet. Nach der Kodierung (Excel-Datei) und thematischen Ordnung in Schwerpunkte, wurde eine zusammenfassende Inhaltsanalyse durchgeführt und in einem Bericht zusammengefasst. Die Kodierung und anschließende Auswertung ergaben zusätzliche Items, die in die Sammlung aufgenommen wurden.

Insgesamt 59 Items wurden so in einem online-Fragebogen erfasst. Die Items umfassten 17 Schätzfragen zur Rolle und Aufgaben von Design und der Designschaffenden, sowie 32 codierte Items, welche die Fähigkeit im Design evaluieren.

Um die Arbeitshypothese stützen zu können, wurden neben den relevanten Metadaten zur Position und Rolle der Teilnehmer:innen an der Umfrage, auch deren Einschätzung zur Position und Situation des Unternehmens abgefragt. Diese umfasste folgende Aspekte:

1. Welcher Unternehmensfunktion gehören Sie primär an?
2. Welcher Hierarchieebene gehören Sie an?
3. Welcher Begriff charakterisiert die Geschäftsstrategie des Unternehmens am besten?
4. Welcher KPI (Key Performance Indicator) ist in Ihrem Unternehmen der Wichtigste?
5. Was beschreibt den Unternehmenserfolg aus Sicht Ihres Unternehmens am besten?
6. Wie gut oder schlecht war das Wachstum Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren?
7. Wie schätzen Sie die Resilienz Ihres Unternehmens ein?
8. Worauf liegt derzeit der Fokus im Unternehmen?

Außerdem wurde den Teilnehmenden ermöglicht, qualitative Rückmeldungen zu den Herausforderungen bezüglich des Designs in ihrem Unternehmen zu machen.

1.5 Online-Fragebogen unter Experten

Anhand des Fragebogens sollte im Rahmen von Expertenbefragungen eine möglichst breit abgestützte Bewertung der Kriterien erfolgen, die man in einer statistischen Auswertung auf eine Auswahl verdichten kann. Damit eine Verdichtung zulässig ist, muss sichergestellt werden, dass die Items für den Faktor Designfähigkeit inhaltlich zusammenhängen und auf den gleichen Faktor einzahlen, aber auch, dass sie inhaltlich konsistent sind.

Um die Messung handhabbar zu machen, wurden aus den 32 ursprünglichen Items die 18 finalen Items ausgewählt. Dabei wurden folgende Auswahlkriterien berücksichtigt:

- Inhaltsvalidität: Jedes der neun Kriterien der Designkompetenz sollte in gleichem Maße Berücksichtigung finden. Entsprechend wurden zwei Items pro Kriterium ausgewählt.
- Reliabilität / interne Konsistenz: Zudem wurden die Items ausgewählt, die zu einer möglichst reliablen Messung beitragen. Zu diesem Zwecke wurde **Cronbachs Alpha** als Maßstab herangezogen. Es wurden die Items ausgewählt, die in Kombination mit den jeweils übrigen Items zu einem im Vergleich zu anderen Kombinationen relativ hohen Cronbachs Alpha (mind. 0.8) beitragen.

Damit ist die interne Konsistenz als sehr gut einzustufen.

Somit bilden 18 Items das Evaluationsmodell ab. Je zwei Items dienen der Ermittlung des Scores für ein Kriterium der bewerteten Designfähigkeit.

1.6 Stichprobe der Befragung

Die Stichprobe der Befragung wurde aus dem deutschsprachigen Raum gewonnen. Durch die Vermittlung über Berufsverbände und Förderinstitute in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden Unternehmensvertreter:innen direkt angesprochen. Auch wurden über Kontakte aus dem Netzwerk Unternehmen akquiriert. Die Teilnehmenden sollten über eine umfassende Kenntnis der Designaktivitäten in ihr Unternehmen verfügen und in der Lage sein, die Organisationsfähigkeit bewerten zu können. Vertretene Branchen sind die Haushaltsgeräte-, Sportartikel-, Büroartikel-, Möbel-, Verkehrs- und Verkehrsmittel-, Werkzeug- und Konsumgüterindustrie.

Eingeladen zur Befragung hat die Hochschule Luzern über ein Online-Befragungstool. Etwa 2000 Teilnehmer:innen haben den initialen Fragebogenlink geöffnet, aber nur etwa 200 haben den Link zur Befragung angefordert. Letztlich wurden 73 Fragebögen vollständig und korrekt ausgefüllt, offensichtliche «Test-Beantwortungen» (nur 10 oder mit wenig Angaben zu den Schätzfragen) wurden nicht berücksichtigt. Von den 73 Teilnehmenden gaben nur 17 den Namen ihres Unternehmens nicht an. Da diese 17 alle aus unterschiedlichen Branchen stammen, sind sie als Einzelnennungen aufgenommen.

Unter den Unternehmen befinden sich herstellende Firmen, aber auch einige Dienstleistungsunternehmen. Das Sample beträgt also 73, wobei manche Unternehmen mehrfach vertreten sind. Bei Mehrfachnennungen wurde der Mittelwert als Ergebnis aufgenommen, sodass insgesamt 57 Organisationen in der Auswertung vertreten sind. Einige Antworten kommen aus der Gruppe der externen Design-Dienstleister (9). Bei diesen beziehen sich die Bewertungen auf deren Arbeit für einen Haupt-Kunden.

1.7 Die Kriterien der Designfähigkeit in Unternehmen

Die neun Kriterien wurden jeweils mit zwei Evaluierungskriterien versehen, die aus der Auswahl stammen. So umfasst das Evaluierungsinstrument jetzt 18 Kriterien in sechs Dimensionen, wovon je zwei einem Themenfeld zugeordnet sind. Die sechs Dimensionen sind jetzt eigenständige Aspekte der Designfähigkeit und erlauben eine granulare Sicht auf die Gesamtfähigkeit im Unternehmen.

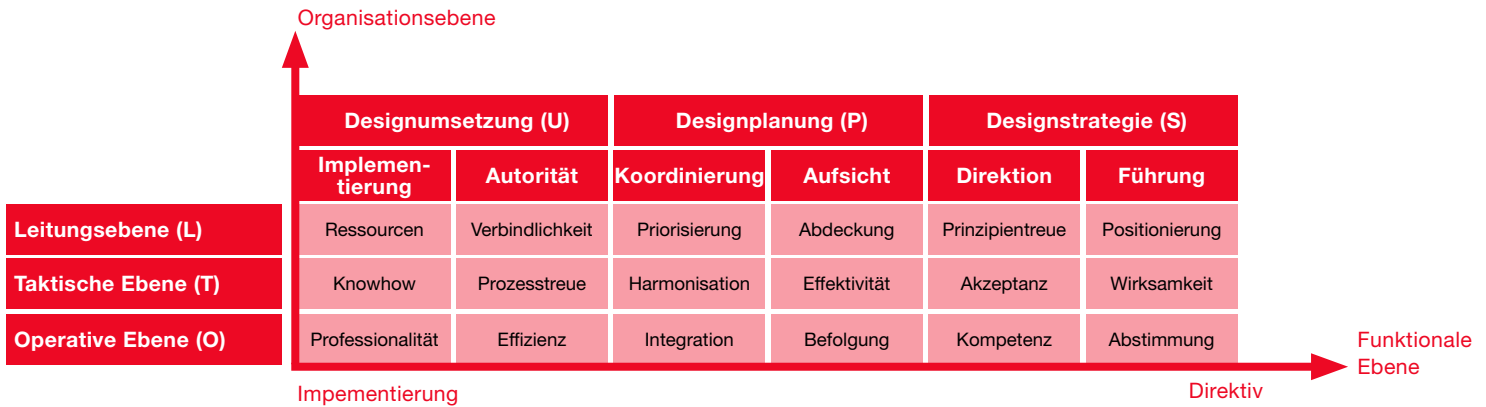


Abbildung 5: Kriterien der Designfähigkeit

	Implementierung	Autorität	Koordinierung	Aufsicht	Direktion	Führung
Leitungsebene	Leitung: Im Unternehmen werden dem Design strukturell die nötigen Ressourcen zugesichert (Budget, Zeit, Personal, Material und Räume). Die Designfunktion ist installiert und anerkannt.	Verbindlichkeit: Die Designspezifikationen sind verbindliche Dokumente (für die weitere Umsetzung). Designresultate werden ernstgenommen.	Priorisierung: Die Designaktivitäten folgen der Zielsetzung des Unternehmens. Alle Designaktivitäten haben einen nachweislichen Bezug zur Strategie.	Abdeckung: Für jedes Produkt gibt es verbindliche Richtlinien (Marken- oder Designprinzipien). Qualitative Kontrolle der Abdeckung wird durchgeführt.	Prinzipientreue: Sämtliche Aktivitäten des Unternehmens werden durch verbindliche Prinzipien und Vorgaben geführt. Markenwerte oder Kodex lenken die Entscheidungen.	Positionierung: Die Markenpositionierung hat in strategischen Entscheidungen die höchste Priorität. Differenzierung ist die dominante Strategie des Unternehmens.
Taktische Ebene	Knowhow: Die involvierten Designer besitzen das nötige Knowhow, um sich optimal für das Unternehmen einzusetzen. Die Designer sind integriert, sie haben Organisationswissen.	Prozestreue: Im Unternehmen werden Designtätigkeiten entsprechend der Entwicklungsprozesse durchgeführt. Es gibt Zielvorgaben für Designaktivitäten.	Harmonisierung: Die Designaktivitäten sind unternehmensweit aufeinander abgestimmt und koordiniert. Man weiß immer, was gemacht wird, und plant koordiniert.	Effektivität: Das Unternehmen besitzt das Knowhow, die Funktion „Design“ effektiv und sinngemäß einzusetzen. Eine funktionale Rolle wird in Programme und Verantwortung umgelegt.	Akzeptanz: „Design“ wird als Kernkompetenz verstanden. Sie wird strukturell gefördert und gefordert. Rollen sind im HR fest angelegt oder als strategische Leistung eingekauft und betreut.	Wirksamkeit: Im Unternehmen wird die Gestaltungsfähigkeit strukturell entwickelt. Auch außerhalb der Designfunktion weiß man strukturell, was Design beinhaltet.
Operative Ebene	Professionalität: Alle Designaktivitäten im Unternehmen werden von professionellen Designern durchgeführt (intern und extern). Designqualität ist gegeben.	Effizienz: Designaktivitäten werden effizient durchgeführt. Projekte und Arbeitsweisen werden gemanagt, Projektziele werden erfasst und eingehalten.	Integration: Die Designaktivitäten sind Teil von Unternehmensprozessen. Die Designarbeit ist prozessual beschrieben und ist Teil übergeordneter Prozesse.	Befolgung: Sämtliche Designaktivitäten werden anhand verbindlicher Richtlinien ausgeführt. Die Einhaltung wird überprüft, ein Qualitätssystem ist aktiv und kann eingreifen.	Kompetenz: Alle Designanforderungen können wie spezifiziert umgesetzt werden. Kein Touchpoint ist unspezifiziert und erzeugt so Inkonsistenzen.	Abstimmung: Die Design- und Markenzielsetzungen sind inhaltlich abgestimmt. Strukturell werden beide integriert eingesetzt, geführt und umgesetzt.

Abbildung 6: Detailbeschreibung der Kriterien

2.

**Ergebnis
der Studie**

2.1 Ergebnis der Studie

Für die Auswertung des Gesamtergebnisses wurde das Sample jeweils als Ganzes und in Gruppen ausgewertet: Alle Ergebnisse mit einem Mittelwert höher als acht kamen in die Top-Gruppe, jene mit Werten zwischen sechs und acht in der Mid- und die mit Werten unter sechs in die Low-Gruppe. Zur deutlicheren Lesbarkeit der Ergebnisse wurden die Item-Bewertungen auch nach der NPS-Methode nach Reichelt ausgewiesen (Per Item wird der Anteil der Nennungen höher als 8 vom Anteil der Nennungen unter 7 abgezogen. Dies ergibt eine Skala zwischen -100 und 100 in %).

Das Gesamtergebnis des Samples zeigt ein allgemein negatives Bild der Designfähigkeit in Unternehmen. Alle Konstrukte wurden, bis auf wenige Ausnahmen, im Mittel negativ evaluiert. Einzig die Kriterien des Knowhows und der Professionalität zeigen einen positiven Wert. Die Dimensionen der Führung und Aufsicht scheidet am schlechtesten ab, wobei vor allem Kriterien wie Harmonisierung, Befolgung und Positionierung klar negativ ausfallen.

		Design Umsetzung -13		Design Planung -25		Design Strategie -22	
		-5 Implementierung	-20 Autorität	-22 Koordination	-29 Aufsicht	-20 Direktion	-25 Führung
Leitungsebene (L)	-23	-26 Ressourcen	-26 Verbindlichkeit	-2 Priorisierung	-30 Abdeckung	-19 Prinzipientreue	-33 Positionierung
Taktische Ebene (T)	-16	4 Knowhow	-7 Prozessstreuung	-42 Harmonisation	-11 Effektivität	-12 Akzeptanz	-26 Wirksamkeit
Operative Ebene (O)	-22	9 Professionalität	-28 Effizienz	-23 Integration	-46 Befolgung	-28 Kompetenz	-14 Abstimmung

Abbildung 7: Ergebnis der Befragung, Mittelwert über das gesamte Sample, nach NPS ausgewertet.

- Obwohl die Umsetzung insgesamt mit -13 als bestes bewertet wird, ist die Fähigkeit vor allem in Managementfragen schwach: Verbindlichkeit und Ressourcensicherung als auch die Effizienz von Design werden bemängelt. Positiv fällt das Knowhow im Umgang mit Designern auf, sowie die Professionalität der Designschaffenden. Diese Kriterien sind die einzigen, die positiv bewertet wurden.
- Die Design-Planung wird als größte „Baustelle“ ausgemacht: Die Bewertung mit -25 ist deutlich negativ, nur wenige Unternehmen sehen hier eine Fähigkeit gegeben. Vor allem die Abstimmung aller Design- und Markenaktivitäten über die Unternehmung hinweg wird bemängelt. Insgesamt ein Hinweis auf schwaches Designmanagement. Das Kriterium Befolgung (-46) hat das schlechteste Ergebnis von allen.
- In der Führung von Design sehen die Befragten Mängel in der Kompetenz auf der operativen Ebene, als auch in der Wirksamkeit über alle Bereiche hinweg. Die Positionierung ist auch hier wenig entwickelt.

2.2 Zusätzliche Fragen

Die Items, die nicht in die Auswahl des Frameworks aufgenommen wurden, geben trotzdem wichtige Hinweise auf die Bewertung der Fähigkeit in Unternehmen. So sind Aspekte betreffend Autorität und Selbstbestimmung der Designfunktion schlecht bewertet. Da diese Funktion nicht in allen Unternehmen essenziell ist, muss man diese Bewertung differenziert betrachten. Auch die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Design und Markenaktivitäten wird negativ bewertet. Klar bestätigt wurde jedoch, dass Marken Differenzierung fördern und einen positiven Beitrag zur Wettbewerbsstärkung leisten.

In unserem Unternehmen können die Designer alle Anforderungen erfüllen.	5,6	-35%
In unserem Unternehmen wird das Produktdesign von der Funktion ‚Design‘ festgelegt.	7,0	2%
In unserem Unternehmen folgt die Entwicklung der Marke einer langfristigen Strategie.	7,4	14%
In unserem Unternehmen wird das CI (das Erscheinungsbild der Marke) vom Markenmanagement festgelegt.	7,3	5%
In unserem Unternehmen ist die enge Zusammenarbeit aller Designer (intern wie extern) selbstverständlich.	7,1	14%
In unserem Unternehmen werden Design- und Markenarbeit gemeinsam geplant und umgesetzt.	6,0	-33%
In unserem Unternehmen kann die Funktion ‚Design‘ Produktentscheidungen verhindern, wenn Designprinzipien nicht befolgt werden.	5,3	-39%
Die Markenidentität unseres Unternehmens ist klar differenzierend zum Mitbewerber.	7,5	14%
In unserem Unternehmen lenkt die Markenidentität alle unternehmerischen Handlungen.	5,2	-49%
In unserem Unternehmen ist die Designfunktion organisatorisch selbstbestimmt.	5,9	-33%
In unserem Unternehmen ist die Rolle des Design organisatorisch fest etabliert.	6,6	-9%
In unserem Unternehmen werden alle Designaktivitäten zentral verantwortet.	6,5	-14%
Die Markenidentität unseres Unternehmens ist ein klar differenzierender Wettbewerbsvorteil.	7,2	-2%
In unserem Unternehmen werden in allen Entscheidungen, die Produkte betreffend, Gestaltungsprinzipien berücksichtigt.	6,4	-23%

Abbildung 8: Ergebnis Zusatzfragen, 1 (Linker Wert: Durchschnitt nach Ergebnis; Rechter Wert: Auswertung nach NPS-Methode)

Die Mehrheit der Befragten attestiert den Unternehmen einen Mangel in der Allokation von Ressourcen für Designaktivitäten und glaubt, dass Unternehmen nicht optimal aufgestellt sind, um Designaktivitäten durchzuführen. In den wenigsten Unternehmen werden die Designaktivitäten intern durchgeführt.

In unserem Unternehmen trägt die Funktion ‚Design‘ die Verantwortung für ihre Spezifikationen und Vorgaben.	6,5	-12%
In unserem Unternehmen hat die Funktion ‚Design‘ einen maßgeblichen Einfluss auf Entscheidungen der Produktpolitik.	6,2	-23%
In unserem Unternehmen weiß das Management, wie die Designfunktion sinnvoll eingesetzt werden kann.	6,3	-18%
In unserem Unternehmen werden in allen Unternehmensbereichen Corporate Identity-Vorgaben angewandt.	6,6	-19%
In unserem Unternehmen erzeugen die Ergebnisse aller Designaktivitäten ein konsistentes Gesamtbild.	6,8	-19%
In unserem Unternehmen ist Design Sache des Inhabers, des Vorstands oder der Geschäftsführung.	5,7	-28%
In unserem Unternehmen werden die Designaktivitäten intern durchgeführt.	6,3	-25%
Unser Unternehmen hat die Designressourcen, die es benötigt.	5,6	-40%
Unser Unternehmen ist in der Gestaltungsfähigkeit optimal aufgestellt.	5,9	-35%
Unser Unternehmen ist (in der Branche) führend im Design.	6,4	-25%

Abbildung 9: Ergebnis Zusatzfragen, 2 (Linker Wert: Durchschnitt nach Ergebnis; Rechter Wert: Auswertung nach NPS-Methode)

2.3 Bewertung der Rolle und Aufgaben der Designschaffenden

Zusätzlich wurden Fragen zur Bewertung der Rolle, Aufgaben und Fähigkeiten der Designschaffenden gestellt. Hierdurch ist es möglich, zwischen der wahrgenommenen Relevanz der Funktion und der tatsächlichen Aktivierung in Unternehmen zu differenzieren. Eine hohe Zustimmung der Befragten zu diesen Items (die mehrheitlich nicht aus dem Funktionsbereich des Designs stammen) würde die These stützen, dass Design als Kernfähigkeit von großer Bedeutung für Unternehmen ist.

Auffallend am Ergebnis ist, dass die Teilnehmer:innen dem Design klar eine bedeutsame Rolle zuweisen. Mit durchschnittlich 33 Punkten wird diesen Eigenschaften klar zugestimmt. Vor allem vor dem Hintergrund, dass Kundenbindung als wichtiges Ziel der Unternehmung gesehen wird, wird Design hier als relevant und essenziell bewertet. Weiterhin ist bemerkbar, dass den Designern die Fähigkeit im Designmanagement abgesprochen wird (-28). Ein Indiz dafür, dass diese Aufgabe wohl von keiner Unternehmensfunktion zufriedenstellend wahrgenommen wird.

Die Aufgabe der Designer ist es, die Nutzer und deren Bedürfnisse zu verstehen und ‚passende‘ Produkte und Lösungen attraktiv zu gestalten.	8,9	63%
Die Gestaltungsfähigkeit verhilft dem Unternehmen, sich klar zu differenzieren.	9,0	56%
Die Gestaltungsfähigkeit verhilft Unternehmen zu ökonomischem Mehrwert.	8,6	53%
Visualisieren neuer Ideen ist eine Kernfähigkeit von Designern.	8,6	49%
Die Gestaltungsfähigkeit verhilft dem Unternehmen zu höherer Kundenloyalität / Kundenbindung.	8,7	49%
Die Aufgabe der Designer ist es, [...] Lösungen und Produkte so zu gestalten, dass sie zukünftigen Anforderungen gerecht werden.	8,5	44%
Die Aufgabe der Designer ist es, die Markenidentität des Unternehmens wahrnehmbar und identitätskonform umzusetzen.	8,4	42%
Die Aufgabe der Designer ist es, komplexe Probleme durch kreative und originelle Ansätze zu lösen.	8,2	42%
Kreativität ist eine Kernfähigkeit von Designern.	8,4	39%
Erfolgreiche Unternehmen können ihre Designaktivitäten selbst planen, beauftragen, koordinieren und durchführen.	7,8	33%
Kritisches Denken ist eine Kernfähigkeit von Designern.	8,2	28%
Gestaltungsfähigkeit ist für den Unternehmenserfolg genauso wichtig wie Managementfähigkeit.	8,1	28%
Erfolgreiche Unternehmen sind umfassend Design-fähig.	7,9	26%
Systemisches Denken ist eine Kernfähigkeit von Designern.	8,0	25%
Das Gestalten eines markentypischen Erscheinungsbildes ist eine Kernfähigkeit von Designern.	7,8	21%
Die Aufgabe der Designer ist es, ökologische Nachhaltigkeit zu steigern.	7,0	-11%
Designmanagement ist eine Kernfähigkeit von Designern.	6,4	-28%

Abbildung 10: Bewertung der Fähigkeiten, Rolle und Aufgaben der Designschaffenden
(Linker Wert: Durchschnitt nach Ergebnis; Rechter Wert: Auswertung nach NPS-Methode)

2.4 Auswertung nach Top- und Low-Unternehmen

Auch das Ergebnis der Top-Unternehmen zeigt einen Einbruch bei der Design-Planung. Die Abdeckung ist ein Problem, aber auch Befolgung und Akzeptanz fallen in der Bewertung zurück. In den Aspekten der Leitung sehen sich die Unternehmen sehr gut aufgestellt.

Bei den Low-Unternehmen zeigt sich ein durchgehend schlechtes Ergebnis. Klar zu erkennen, jedoch ohne signifikante Ausprägung, ist ein Gefälle von Umsetzung zu Strategie: Wenn, dann sind operative Fähigkeiten ausgeprägter. Die größte Differenz im Ergebnis zwischen Top- und Low-Unternehmen liegt im professionellen Umgang mit Design und Designschaffenden. Auch der verbindliche Umgang mit den Ergebnissen einer Designspezifikation ist hier hervorzuheben. Die Abstimmung und strategische Führung aller Designaktivitäten in Zusammenhang mit den Markenzielsetzungen gelingen den Top-Unternehmen ebenfalls wesentlich besser. Weniger auseinander liegen die Mittelwerte der beiden Gruppen in der Bewertung der Kernkompetenz des Designs und der nötigen Effizienz der Designaktivitäten. Eine durchschnittliche Differenz von über 100 Prozentpunkten ist dennoch beachtlich und zeigt eine große Bandbreite in der Designfähigkeit der Unternehmen.

Frage	Top Tier		Low Tier		Differenz
In unserem Unternehmen sind Design- und Markenzielsetzungen inhaltlich abgestimmt.	8,6	53%	5,3	-52%	106%
Unser Unternehmen besitzt das Knowhow, die Funktion ‚Design‘ effektiv und sinngemäß einzusetzen.	7,7	40%	4,9	-74%	114%
In unserem Unternehmen besitzen die Designer das Knowhow, sich optimal für das Unternehmen einzusetzen.	8,9	67%	5,1	-48%	114%
In unserem Unternehmen werden sämtliche Designaktivitäten anhand verbindlicher Richtlinien ausgeführt.	7,2	27%	3,5	-91%	118%
In unserem Unternehmen hat die Marken-Positionierung in strategischen Entscheidungen die höchste Priorität.	8,3	40%	4,4	-78%	118%
In unserem Unternehmen werden sämtliche Aktivitäten durch verbindliche Prinzipien und Vorgaben geführt (Marke, Werte, Kodex u.Ä.).	8,1	40%	4,4	-83%	123%
In unserem Unternehmen werden dem Design die nötigen Ressourcen gegeben (Budget, Zeit, Personal, Material und Räume).	9,0	67%	5,0	-57%	123%
In unserem Unternehmen gibt es für jede Designarbeit verbindliche Richtlinien (Marken- oder Designprinzipien).	8,3	47%	4,3	-78%	125%
In unserem Unternehmen werden alle Designaktivitäten von professionellen Designern durchgeführt (intern und extern).	9,5	80%	5,6	-48%	128%
In unserem Unternehmen werden Designaktivitäten effizient durchgeführt.	8,6	53%	4,4	-78%	132%
In unserem Unternehmen werden Designtätigkeiten entsprechend den Entwicklungsprozessen durchgeführt.	8,6	60%	4,7	-78%	138%
In unserem Unternehmen sind alle Designaktivitäten Teil von Unternehmensprozessen.	9,1	73%	5,3	-65%	139%
In unserem Unternehmen wird ‚Design‘ als Kernkompetenz verstanden.	8,1	53%	3,6	-87%	140%
In unserem Unternehmen wird die Gestaltungsfähigkeit strukturell entwickelt.	9,2	67%	3,8	-74%	141%
In unserem Unternehmen können alle Designanforderungen, wie spezifiziert, umgesetzt werden.	9,2	80%	4,5	-65%	145%
In unserem Unternehmen sind alle Designaktivitäten aufeinander abgestimmt und koordiniert.	8,9	60%	4,2	-87%	147%
In unserem Unternehmen sind Designspezifikationen verbindlich (... für die weitere Umsetzung).	8,9	67%	4,7	-83%	149%
In unserem Unternehmen folgen alle Designaktivitäten klar der Zielsetzung des Unternehmens.	8,8	67%	4,2	-83%	149%

Abbildung 11: Vergleich Top und Low-Unternehmen mit Spreizung der Ergebnisse (Linker Wert: Durchschnitt nach Ergebnis; Rechter Wert: Auswertung nach NPS-Methode)

Große Übereinstimmung bei allen Unternehmen besteht bei der Bewertung der Kompetenzen der Designschaffenden, sowie in der Wichtigkeit des Designs für den Unternehmenserfolg. Auch hier unterscheiden sich die Top und Low-Unternehmen vor allem in Fragen der organisatorischen Verankerung, der Management-Fähigkeit und des Designmanagements.

Frage	Top	Low	Differenz
Kritisches Denken ist eine Kernfähigkeit von Designern.	33	30%	3%
Die Gestaltungsfähigkeit verhilft dem Unternehmen zu höherer Kundenloyalität / Kundenbindung.	53	48%	6%
Erfolgreiche Unternehmen können ihre Designaktivitäten selbst planen, beauftragen, koordinieren und durchführen.	33	22%	12%
Visualisieren neuer Ideen ist eine Kernfähigkeit von Designern.	60	39%	21%
Erfolgreiche Unternehmen sind umfassend designfähig.	40	17%	23%
Systemisches Denken ist eine Kernfähigkeit von Designern.	53	30%	23%
Die Gestaltungsfähigkeit verhilft dem Unternehmen, sich klar zu differenzieren.	73	39%	34%
Die Aufgabe der Designer ist es, die Nutzer und deren Bedürfnisse zu verstehen und ‚passende‘ Produkte und Lösungen attraktiv zu gestalten.	87	52%	34%
In unserem Unternehmen werden die Designaktivitäten intern durchgeführt.	0	-35%	35%
Die Gestaltungsfähigkeit verhilft Unternehmen zu ökonomischem Mehrwert.	73	35%	39%
Die Aufgabe der Designer ist es, die Markenidentität des Unternehmens wahrnehmbar und identitätskonform umzusetzen.	73	30%	43%
In unserem Unternehmen ist Design die Sache des Inhabers, des Vorstandes oder der Geschäftsführung.	0	-48%	48%
Die Aufgabe der Designer ist es, Bedürfnisse und Trends rechtzeitig zu erkennen und Lösungen und Produkte so zu gestalten, dass sie zukünftigen Anforderungen gerecht werden.	73	22%	52%
Kreativität ist eine Kernfähigkeit von Designern.	73	22%	52%
Die Aufgabe der Designer ist es, komplexe Probleme durch kreative und originelle Ansätze zu lösen.	73	22%	52%
Unser Unternehmen ist (in der Branche) führend im Design.	0	-52%	52%
Das Gestalten eines markentypischen Erscheinungsbildes ist eine Kernfähigkeit von Designern.	60	4%	56%
Designmanagement ist eine Kernfähigkeit von Designern.	0	-57%	57%
Gestaltungsfähigkeit ist für den Unternehmenserfolg genauso wichtig wie Managementfähigkeit.	67	9%	58%
Die Aufgabe der Designer ist es, ökologische Nachhaltigkeit zu steigern.	33	-26%	59%
In unserem Unternehmen wird das CI (das Erscheinungsbild der Marke) vom Markenmanagement festgelegt.	47	-17%	64%
Die Markenidentität unseres Unternehmens ist klar differenzierend zum Mitbewerber.	53	-17%	71%
In unserem Unternehmen kann die Funktion „Design“ Produktentscheidungen verhindern, wenn Designprinzipien nicht befolgt werden.	7	-70%	76%
In unserem Unternehmen werden in allen Unternehmensbereichen Corporate Identity-Vorgaben angewandt.	33	-52%	86%
Die Markenidentität unseres Unternehmens ist ein klar differenzierender Wettbewerbsvorteil.	47	-39%	86%
In unserem Unternehmen lenkt die Markenidentität alle unternehmerischen Handlungen.	0	-87%	87%
In unserem Unternehmen werden alle Designaktivitäten zentral verantwortet.	40	-48%	88%
In unserem Unternehmen wird das Produktdesign (das Erscheinungsbild der Produkte) von der Funktion „Design“ festgelegt.	67	-35%	101%
In unserem Unternehmen hat die Funktion „Design“ einen maßgeblichen Einfluss auf Entscheidungen der Produktpolitik.	40	-65%	105%
Unser Unternehmen hat die Designressourcen, die es benötigt.	20	-87%	107%
In unserem Unternehmen folgt die Entwicklung der Marke einer langfristigen Strategie.	80	-30%	110%
Unser Unternehmen ist in der Gestaltungsfähigkeit optimal aufgestellt.	20	-91%	111%
In unserem Unternehmen wird die Gestaltungsfähigkeit strukturell entwickelt.	33	-78%	112%
In unserem Unternehmen werden Design- und Markenarbeit gemeinsam geplant und umgesetzt.	33	-83%	116%
In unserem Unternehmen werden in allen Entscheidungen, die Produkte betreffend, Gestaltungsprinzipien berücksichtigt.	47	-70%	116%
In unserem Unternehmen erzeugen die Ergebnisse aller Designaktivitäten ein konsistentes Gesamtbild.	53	-65%	119%
In unserem Unternehmen können die Designer alle Anforderungen erfüllen.	40	-83%	123%
In unserem Unternehmen trägt die Funktion „Design“ die Verantwortung für ihre Spezifikationen und Vorgaben.	67	-61%	128%
In unserem Unternehmen ist die enge Zusammenarbeit aller Designer (intern wie extern) selbstverständlich.	80	-48%	128%
In unserem Unternehmen ist die Designfunktion organisatorisch selbstbestimmt.	53	-78%	132%
In unserem Unternehmen weiß das Management, wie die Designfunktion sinnvoll eingesetzt werden kann.	60	-87%	147%
In unserem Unternehmen ist die Rolle des Design organisatorisch fest etabliert.	80	-78%	158%

Abbildung 12: Vergleich der übrigen Bewertungen zwischen Top- und Low-Unternehmen (Auswertung nach NPS-Methode)

2.5 Qualitative Feedbacks der Befragten

Die Gruppe der Top-Unternehmen hat, wie zu erwarten war, andere Herausforderungen als die Low-Gruppe. Es sind vor allem Fragen der fachlichen Qualifikation, die den Top-Unternehmen Sorge bereiten: Das Entwickeln von spezifischen Kenntnissen wird hier genannt, aber auch die Sicherstellung von Organisationskenntnissen. Ein Auszug aus dem Feedback illustriert die Herausforderungen recht plakativ:

- Prinzipien einhalten und gleichzeitig kreativ neue Lösungen finden
- Qualifizierte und breit aufgestellte Fachkräfte zu finden
- Neue kreative und kunden-begeisternde Lösungen zu schaffen, die gleichzeitig wirtschaftlich darstellbar sind
- Strukturelle Integration (in Prozessen)
- Aufbau interner Design-Kompetenz (vormals stark Agentur getrieben)
- Einheit von Funktion – Design – Marke ... im Spannungsfeld von kurzfristigen, generellen Markterwartungen
- Interdisziplinarität innerhalb der Design-Disziplin

Bei der Low-Gruppe sind es stattdessen operative Herausforderungen, die im Vordergrund stehen. Es dreht sich um die grundlegenden Aspekte in der Designfähigkeit, wie der Anerkennung der Professionalität von Designschaffenden und Entwicklung eines Designverständnisses im Allgemeinen.

Hier seien einige exemplarische Rückmeldungen genannt:

- Mehr Verständnis für Design über die Produktgestaltung hinaus
- Verständnis schaffen, welche Rolle Design überhaupt für ein Unternehmen spielt
- Einheitliche Designsprache entwickeln
- Der interne Prozess und die Einbettung in die Organisation
- Die verschiedenen Bereiche und Abteilungen auf eine Linie zu bringen, Wichtigkeit immer wieder klar machen
- Geschmacksdiskussionen, subjektive Entscheidungen, mangelnde Beweisbarkeit
- Eine nachhaltige Strategie und eine durchgängige Markensprache im Produktdesign zu entwickeln

2.6 Details zum Sample zur Bewertung der Unternehmen

Den größten Anteil der Nennungen stellt die Gruppe Design, gefolgt von Entwicklung und Geschäftsführung. Auffallend ist, dass im Sample der Low-Tier, die Gruppe der Enthaltungen sehr groß ist.

Außerdem fällt auf, dass vor allem bei den Mid-Tier das Design- und Brandmanagement umfassend vertreten ist, wobei im Gesamtsample der Anteil eher klein ist. Bei den Low-Tier Unternehmen werden Design- und Markenmanagement nicht genannt.

Welcher Unternehmensfunktion gehören Sie primär an?

	Gesamt	Top Tier	Mid Tier	Low Tier
Design	41%	Design 71%	Design 42%	Design 50%
Entwicklung	27%	Kommunikation 36%	Designmanagement 23%	Ungenannt 36%
Vorstand/ Geschäftsführung	27%	Marketing 29%	Brandmanagement 15%	Entwicklung 21%
Marketing	14%	Entwicklung 21%	Management 15%	Marketing 14%
Management	14%	Designmanagement 14%	Produktmanagement 12%	Management 14%
Ungenannt	14%	Management 7%	Ungenannt 12%	Produktmanagement 7%
Designmanagement	12%	IT 7%	Marketing 8%	Vertrieb 7%
Andere	12%	Ungenannt 7%	Entwicklung 8%	Kommunikation 7%
Kommunikation	11%	Produktmanagement 0%	Kommunikation 4%	Designmanagement 0%
Produktmanagement	8%	Brandmanagement 0%	Administration 0%	Brandmanagement 0%
Brandmanagement	5%	Administration 0%	Fertigung 0%	Administration 0%
Vertrieb	1%	Fertigung 0%	Vertrieb 0%	Fertigung 0%
IT	1%	Vertrieb 0%	IT 0%	IT 0%
Administration	0%	Andere 0%	Andere 0%	Andere 0%
Fertigung	0%	Fertigung 0%	Fertigung 0%	Fertigung 0%

Abbildung 13: Aufteilung der Unternehmensfunktionen (Mehrfachnennung möglich)

Das Gros der Befragten gehört der Gruppe der Geschäftsführer:innen beziehungsweise der Abteilungsleiter:innen an. Selbstständige sind kaum vertreten. Auffallend ist, dass in der Low-Tier Gruppe das Gros den Abteilungsleitern zugehört, während es bei den Top-Unternehmen die Geschäftsführung ist.

Welcher Hierarchieebene gehören Sie an?

	Gesamt	Top Tier	Mid Tier	Low Tier
Vorstand/ Geschäftsführung	27%	Vorstand/ Geschäftsführung 43%	Vorstand/ Geschäftsführung 31%	Abteilungsleitung 36%
Abteilungsleitung	27%	Bereichsleitung 14%	Abteilungsleitung 19%	Angestellter 29%
Bereichsleitung	19%	Abteilungsleitung 14%	Angestellter 19%	Vorstand/ Geschäftsführung 21%
Angestellter	18%	Teamleitung 7%	Bereichsleitung 15%	Bereichsleitung 21%
Teamleitung	11%	Angestellter 7%	Teamleitung 12%	Teamleitung 21%
Ungenannt	7%	Selbstständig 7%	Ungenannt 12%	Gruppenleitung 7%
Andere	7%	Ungenannt 7%	Selbstständig 8%	Sachbearbeitung 0%
Selbstständig	4%	Gruppenleitung 0%	Gruppenleitung 0%	Selbstständig 0%
Gruppenleitung	1%	Sachbearbeitung 0%	Sachbearbeitung 0%	Ungenannt 0%
Sachbearbeitung	0%	Andere 0%	Andere 0%	Andere 0%

Abbildung 14: Zugehörigkeit zur Hierarchieebene (Mehrfachnennung möglich)

Bei allen Unternehmen liegt der Hauptfokus auf Qualität, wobei die Low-Tier Märkte und Kostensenkung ebenso priorisieren. Auffallend ist, dass bei Low-Tier Unternehmen die Mitarbeitenden eine untergeordnete Rolle spielen, wobei diese bei Top-Tier, mit Nachhaltigkeit, klar priorisiert werden. Umgekehrt verhält es sich mit der Kostensenkung. Digitalisierung ist in allen Unternehmen gleich im Fokus. Die Strategie ist bei Low-Tier Unternehmen auffallend weniger im Fokus.

Worauf liegt derzeit der Fokus im Unternehmen?

	Gesamt	Top Tier	Mid Tier	Low Tier
Qualität	59%	Qualität 64%	Qualität 50%	Qualität 43%
ökologische Nachhaltigkeit	49%	ökologische Nachhaltigkeit 43%	ökologische Nachhaltigkeit 38%	Geschäftsfelder bzw. Märkte 43%
Digitalisierung	44%	Mitarbeiter 43%	Stabilität 38%	Kostensenkung 43%
Strategie	36%	Strategie 43%	Strategie 35%	ökologische Nachhaltigkeit 36%
Geschäftsfelder bzw. Märkte	30%	langfristige Planung 36%	Digitalisierung 35%	Digitalisierung 36%
Mitarbeiter	30%	Digitalisierung 36%	langfristige Planung 27%	Strategie 29%
langfristige Planung	30%	Geschäftsfelder bzw. Märkte 21%	Kostensenkung 27%	Geschwindigkeit 29%
Kostensenkung	27%	Stabilität 14%	Mitarbeiter 23%	langfristige Planung 21%
Stabilität	22%	Geschwindigkeit 7%	Geschäftsfelder bzw. Märkte 23%	kurzfristiges Ergebnis 21%
Geschwindigkeit	15%	Liquidität 7%	Liquidität 19%	Stabilität 14%
Liquidität	11%	Kostensenkung 7%	Geschwindigkeit 15%	Liquidität 14%
kurzfristiges Ergebnis	8%	Andere 7%	kurzfristiges Ergebnis 8%	Mitarbeiter 7%
Andere	3%	kurzfristiges Ergebnis 0%	Andere 0%	Andere 7%
Keine Angabe	0%	Keine Angabe 0%	Keine Angabe 0%	Keine Angabe 0%

Abbildung 15: Fokus im Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)

Top-Tier Unternehmen sehen ihre Resilienz überwiegend positiv, während Low-Tier diese als stabil oder kritisch einschätzen.

Wie schätzen Sie die Resilienz Ihres Unternehmens ein?

	Gesamt	Top Tier	Mid Tier	Low Tier
Optimistisch, zuversichtlich	51%	Optimistisch, zuversichtlich 64%	Optimistisch, zuversichtlich 54%	Stabil, unverändert 50%
Stabil, unverändert	33%	Stabil, unverändert 43%	Stabil, unverändert 27%	Kritisch, herausfordernd 29%
Kritisch, herausfordernd	16%	Kritisch, herausfordernd 0%	Kritisch, herausfordernd 15%	Optimistisch, zuversichtlich 21%
Keine Angabe	1%	Keine Angabe 0%	Keine Angabe 4%	Keine Angabe 0%

Abbildung 16: Einschätzung der Resilienz

Die Hälfte der Unternehmen schätzen ihr Wachstum als stabil ein, wobei Top-Tier sich klar erfolgreicher einschätzen als Low-Tier. Bei Top sehen sich 43% über Marktwachstum, bei Low nur 21%. Insgesamt ist das Sample eher positiv bezüglich der Marktposition: Ein klares Indiz für eine Korrelation zwischen Designfähigkeit und Unternehmenserfolg.

Wie gut oder schlecht war das Wachstum Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren?

	Gesamt	Top Tier	Mid Tier	Low Tier
Über Marktwachstum	49%	Stagnierend/Stabil 50%	Stagnierend/Stabil 42%	Stagnierend/Stabil 36%
Stagnierend/Stabil	36%	Über Marktwachstum 43%	Über Marktwachstum 42%	Keine Angabe 29%
Keine Angabe	10%	Keine Angabe 14%	Unter Marktwachstum 8%	Über Marktwachstum 21%
Unter Marktwachstum	4%	Unter Marktwachstum 0%	Keine Angabe 4%	Unter Marktwachstum 7%

Abbildung 17: Einschätzung des Wachstums

Bei allen Unternehmen wird Erfolg in einer hohen Kundenzufriedenheit gespiegelt. Die Preisführerschaft spielt dagegen eine untergeordnete Rolle. Auffallend ist der hohe Zuspruch für Markenwert bei Top- und Mid-Unternehmen, wobei der bei Low-Unternehmen kaum ins Gewicht fällt (7%). Diese Gruppe sieht den Erfolg vor allem in der Produktführerschaft wiedergegeben, wobei sie in der Anzahl der Nennungen gegenüber den Top-Unternehmen zurückfällt.

Was beschreibt den Unternehmenserfolg aus Sicht Ihres Unternehmens am besten?

Gesamt		Top Tier		Mid Tier		Low Tier	
Kundenzufriedenheit	53%	Kundenzufriedenheit	64%	Kundenzufriedenheit	58%	Kundenzufriedenheit	43%
Markenwert	45%	Markenwert	43%	Reputationsführung	50%	Produktführerschaft	36%
Produktführerschaft	40%	Produktführerschaft	29%	Markenwert	46%	Marktdominanz	21%
Reputationsführung	33%	Reputationsführung	29%	Produktführerschaft	38%	Profitabilität	21%
Marktdominanz	15%	Marktdominanz	7%	Marktdominanz	27%	Andere	14%
Profitabilität	12%	Preisführerschaft	7%	Profitabilität	15%	Reputationsführung	7%
Andere	7%	Profitabilität	7%	Preisführerschaft	8%	Markenwert	7%
Preisführerschaft	4%	Andere	7%	Andere	8%	Keine Angabe	7%
Keine Angabe	1%	Keine Angabe	0%	Keine Angabe	0%	Preisführerschaft	0%

Abbildung 18: Erfolgskriterien (Mehrfachnennung möglich)

Der treibende KPI ist bei Top-Unternehmen die Kundenzufriedenheit und -loyalität, während es bei den Low-Unternehmen die Gewinnmarge ist. Auch auffallend ist, dass Umsatzsteigerungen bei Top-Unternehmen weit weniger im Fokus stehen als bei den Mid- und Low-Unternehmen.

Welcher KPI (Key Performance Indicator) ist in Ihrem Unternehmen der Wichtigste?

Gesamt		Top Tier		Mid Tier		Low Tier	
Kundenzufriedenheit	56%	Kundenzufriedenheit	43%	Kundenzufriedenheit	65%	Gewinnmarge/EBIT	43%
Kundenloyalität/NPS	33%	Kundenloyalität/NPS	36%	Umsatzsteigerung	38%	Kundenzufriedenheit	36%
Gewinnmarge/EBIT	32%	Andere	21%	Kundenloyalität/NPS	38%	Umsatzsteigerung	29%
Umsatzsteigerung	30%	Gewinnmarge/EBIT	14%	Gewinnmarge/EBIT	35%	Kundenloyalität/NPS	21%
Time-to-Market	10%	Umsatzsteigerung	14%	Time-to-Market	19%	Liquidität	14%
Andere	10%	Liquidität	7%	Liquidität	12%	Andere	14%
Liquidität	8%	Keine Angabe	7%	Keine Angabe	8%	Aktienrendite	7%
Keine Angabe	5%	Aktienrendite	0%	Andere	4%	Keine Angabe	7%
Aktienrendite	1%	Time-to-Market	0%	Aktienrendite	0%	Time-to-Market	0%

Abbildung 19: Dominanter KPI (Mehrfachnennung möglich)

Alle Unternehmen sehen in der Produktführerschaft die treibende Komponente in der Strategie. Die Top- und Mid-Unternehmen koppeln dies mit dem Ziel einer hohen Kundenbindung, was hingegen bei Low-Unternehmen weniger ins Gewicht fällt. Dort steht vor allem die Reaktionsfreudigkeit im Zentrum der Strategie.

Welche Aussage charakterisiert die Geschäftsstrategie des Unternehmens am besten?

Gesamt		Top Tier		Mid Tier		Low Tier	
Die besten Produkte in der Branche herstellen	56%	Die besten Produkte in der Branche herstellen	50%	Die besten Produkte in der Branche herstellen	50%	Die besten Produkte in der Branche herstellen	43%
Die höchste Kundenbindung erlangen	40%	Die höchste Kundenbindung erlangen	36%	Die höchste Kundenbindung erlangen	46%	Andere	29%
Das innovativste Unternehmen sein	36%	Das innovativste Unternehmen sein	36%	Das innovativste Unternehmen sein	38%	Möglichst schnell sein	21%
Die bekannteste Marke sein	22%	Andere	21%	Die bekannteste Marke sein	23%	Die höchste Kundenbindung erlangen	21%
Andere	11%	Die bekannteste Marke sein	14%	Möglichst schnell sein	8%	Das innovativste Unternehmen sein	21%
Möglichst schnell sein	8%	Möglichst schnell sein	0%	Andere	4%	Die bekannteste Marke sein	21%

Abbildung 20: Fokus der Strategie (Mehrfachnennung möglich)

3. ■

**Interpretation
und Wertung
der Studie**

3.1 Interpretation und Wertung der Studie

Die Befragten zeichnen ein insgesamt klares Bild der Design-Fähigkeit in Unternehmen: Die Spreizung der Ergebnisse zwischen Top und Low sind ansehnlich (über 120 Punkte auf einer Skala von 200) und Trends sind klar erkennbar.

Die Kriterien der Design-Fähigkeit korrelieren stark mit dem Modell und die selektierten Kriterien erlauben eine umfassende Bewertung der Fähigkeit. Kriterien, die eine Wirkungskomponente beinhalten (z.B. Stimmigkeit der Design-resultate), eignen sich offenbar weniger. Diese sollte man extern über eine dezidierte Befragung bewerten (siehe Implikation für Unternehmen).

Das Konstrukt der Designfähigkeit, mit den statistisch validierten Items, liefert eine gute Basis für die Bewertung der Designfähigkeit in Unternehmen jedweder Form. Sowohl Großkonzerne als auch KMU lassen sich so bewerten, ebenso herstellende wie Dienstleistungsunternehmen.

Das Ergebnis der Befragung zeigt eine insgesamt kritische Bewertung der Designfähigkeit, wobei die Top- und Low-Bewertungen in manchen Kriterien sich stark unterscheiden: Jedoch bleibt der Trend recht konstant. Wo die Top-Unternehmen durchschnittlich recht positive Werte erhalten, sind diese in den Low-Unternehmen deutlich negativ. Im Durchschnitt der Bewertung ist jedoch durchgehend ein negatives Bild entstanden, das klar widerspiegelt, dass die Designfähigkeit unterentwickelt ist.

Klar zu erkennen ist vor allem die kritische Beurteilung der Managementaspekte im Designkontext: Verbindlichkeit, Planungssicherheit, Ressourcensicherung, Koordination und Effizienz sind Kriterien, die durchwegs schlecht bewertet werden. Insgesamt wird das Designmanagement als unterentwickelt bewertet, wohingegen die Designführung (Marken- und Design-Abstimmung) in der Regel gegeben ist.

Auch zeigt sich ein Trend, wonach alle Unternehmen die Aufgabe der Design-schaffenden gleich wichtig und hoch bewerten: Was Designer können und was das Design den Unternehmen verschafft, scheint klar und unstrittig. Große Unterschiede machen vor allem jene Kriterien, welche die Designmanagement-Kompetenzen betreffen.

Indikativ, allerdings nicht belegbar anhand der Studie, ist die Korrelation zwischen Designfähigkeit und Unternehmenserfolg. Die Low-Unternehmen sehen ihre Lage weit kritischer als die Top-Unternehmen. 61% der Top-Unternehmen sind zuversichtlich hinsichtlich ihrer Resilienz, bei den Low-Unternehmen sind es nur 21%. Den gleichen Trend erkennt man bei der Bewertung des Wachstums: 40% der Top- sehen dies über dem Markt, wohingegen 20% der Low-Unternehmen sich über dem Markt einschätzen. Auch die deutlich hohe Bewertung der Relevanz des Designs für den Unternehmenserfolg stützt die These, dass hohe Designfähigkeit zum Unternehmenserfolg beiträgt.

3.2 Rolle der Fallbeispiele Miele und USM

Die Herleitung des Modells für die Bewertung von Designfähigkeit wäre ohne die Unterstützung und Mitwirkung der beiden Unternehmen Miele und USM nicht möglich gewesen. Indem sie Zugang zu den Entscheidungsträgern der Unternehmung und somit eine qualitative Erhebung von Aspekten in der Designfähigkeit ermöglichten, verhalfen sie der Studie zu einer wichtigen, praxisnahen Grundlage. Dass beide Unternehmen nicht exemplarisch für alle Unternehmensformen stehen, spricht für sich.

Jedoch sind beide in ihrer Art, der Komplexität und der Größe umfassend repräsentativ zu nennen. Was beide Unternehmen auszeichnet, ist ihre Fokussierung auf Exzellenz in allem, was sie tun. Dies spiegelt sich in einigen Aspekten ihrer Unternehmenstätigkeit wider, aber auch im Ergebnis der Evaluation.

Im Ranking der befragten Unternehmen schneiden sie gut bis sehr gut ab, jedoch beide nicht mit Top-Ergebnissen. Dies zeigt, dass selbst bei etablierten und designaffinen Unternehmen Potenzial für Verbesserungen gegeben ist. Beide Unternehmen sind vor allem in den Bereichen der Führung und Implementierung recht gut aufgestellt, sehen aber in den Bereichen der Autorität und Koordinierung noch Möglichkeiten, die Wirksamkeit zu verbessern. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Gesamtbetrachtung der Studie, die zeigt, dass die Führungskompetenz (vermutlich, weil das Design ohnehin schon eine zentrale Rolle einnimmt) in der Regel gut entwickelt ist und die Implementierung über professionelle Designschaffende zudem wenig problematisch ist. Die Führung und die Disziplin in der Umsetzung sind jedoch anscheinend nach wie vor eine große Hürde in den Unternehmen. Autorität, Koordination und Aufsicht sind Aspekte einer Managementfähigkeit, die sich im Kontext der Designaktivitäten nur erschwert einstellen. Neben der offensichtlichen Problematik, diese Aspekte zu gewährleisten, sind diese anscheinend widersprüchlich zu den Zielsetzungen der Designaktivität, mit Kreativität und „out-of-the-box-Denken“ innovative, kundenorientierte und differenzierende Lösungen gegenüber kostenoptimierten Standardlösungen zu gestalten. Beide Unternehmen nennen diese Problematik explizit als Herausforderung und suchen aktiv nach Lösungen, beide Zielsetzungen (Kreativität und Disziplin) miteinander zu vereinen.

Die Firma Miele hat die Teilnahmen an der Studie genutzt, um die geplanten Veränderungen und Anpassungen der Designfunktion zu unterstützen. Das Modell der Designfähigkeit unterstützt die Konkretisierung und erlaubt die Maßnahmen engmaschig zu koordinieren und nachzuverfolgen. Auch die umfassende Einbindung der Führungspersonen ist ein wichtiges Signal an die Organisation und Mittel zugleich, die nötige „Flughöhe“ für die Designfunktion und ihre Aufgabe zu erhalten. Somit kann ein Weg gefunden werden, Design als etablierte Unternehmensfunktion mit klaren Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten auch mit den Herausforderungen der Zukunft zu festigen. Dass Miele in der Designfähigkeit des Unternehmens einen entscheidenden Schlüssel für den Unternehmenserfolg sieht, spricht hier fast für sich, ist aber nicht selbstverständlich. Ein weiteres Merkmal der kontinuierlichen Verbesserung der Effektivität der Funktion Design ist die veränderte Berichtslinie: Nach einer Einbettung des Designs in den F&E-Bereich, ist die Designverantwortung jetzt im Bereich der Marke und des Marketings angesiedelt und steht dort auf gleichem Level mit der Markenführung und den Vertrieben. Dieser Schritt ist nicht eine Verlagerung, sondern eine Erweiterung des Wirkungsbereichs der Designfunktion und bedeutet, dass Miele damit seine Fähigkeiten stärkt, wirklich kohärente Produktlinien und die damit verbundenen Kunden- und Nutzererlebnisse für die Marke zu gestalten und umzusetzen.

Auch USM hat kürzlich eine Änderung in ihrer Organisationsstruktur vorgenommen, mit dem Zweck die Designfähigkeit zu stärken und Design besser einsetzen zu können. Die Studie verhalf dem Management zu einem vertieften Einblick in die eigene Designarbeit. Dabei fand es eine Bestätigung darin, dass der eingeschlagene Weg, Design anders in der Organisation zu positionieren, der richtige ist. Viele Jahre war die Verantwortung in der Koordination von Designaktivitäten bei USM in verschiedenen Bereichen verteilt, abhängig der Inhalte, die anstanden. Die Inhaber spielten bei der übergeordneten Orchestrierung eine federführende Rolle und sicherten so auch die Position als „Produkt-Marke“, indem sie konsequent auf das Einhalten einer Corporate Identity achteten. Als herstellendes Unternehmen war die primäre Gestaltungsarbeit im Bereich der F&E angesiedelt. Der Group Product Development Director war verantwortlich für die Designaktivitäten und hat direkt an den CEO berichtet und war ebenfalls Mitglied der Geschäftsleitung. In der neuen Organisationsform ist nun der Group Creative Director verantwortlich für die Designaktivitäten, berichtet an den CEO und ist Mitglied der Geschäftsleitung. An ihn berichten jetzt der Head of Group Product Development, der Head of Product Management, der Head of Group virtual.USM (verantwortlich für die digitale Lösungen, wie Konfiguratoren) sowie die Designer Modular Interior. Somit kann USM sicherstellen, dass sie nötige Kompetenzen und Schlagkraft besitzt, um die Zielsetzungen ihrer Unternehmung besser angehen zu können. Die Geschäftsführung erhält so eine kompetente Erweiterung in der Designfähigkeit.

Was beide Cases gemeinsam haben (und generell weitverbreitet ist) ist die Abhängigkeit von der Wirksamkeit von Einzelpersonen im Design. Da die Designfähigkeit der Unternehmensorganisation in der Regel unzureichend ist, wird diese organisatorische Schwäche oft von der Kompetenz der agierenden Designverantwortlichen kompensiert: Deren Fachwissen, kombiniert mit einem ausgeprägten Organisationswissen „übertüncht“ den Mangel in der Organisation, die Design-Funktion fachgerecht einzubinden. Selbstverständlich ist für eine hohe Designfähigkeit eines Unternehmens die Kompetenz der agierenden Personen (auf jeder Stufe) eine der Voraussetzungen für den Erfolg, jedoch dürfen diese Kompetenzen nicht allein entscheidend für die Resilienz des Unternehmens sein – denn sobald die Designfähigkeit an einzelne Personen gebunden ist, verlässt die Fähigkeit das Unternehmen, sobald diese Personen das Unternehmen verlassen oder aus Altersgründen ausscheiden. Ebenso erschwert, und somit zum Risiko einer konsistenten und resilienten Unternehmensführung, ist die „Kompensation“ durch eine Kompetenz im Design, wenn Strukturen, Prozesse und Organisationsfähigkeit fehlen.

Die Organisatorische Designfähigkeit ist also eine der Grundvoraussetzung für Designexzellenz, und nicht die Anwesenheit eines Experten mit ausgeprägten Kompetenzen allein. Denn Experten und Expertinnen können sich auch nur dann wirklich effektiv einbringen, wenn sie die Rahmenbedingungen vorfinden, die nötig sind, um ihre Expertise in zielführende Lösungen zu verwandeln, die letztlich für eine Marke unabdingbar sind.

3.3 Implikationen für Unternehmen und Designschaffende

Mit dem hier validierten Rahmenwerk zur Bewertung von Designfähigkeit können Unternehmen nun ihre Leistungsfähigkeit überprüfen. Wenn sie ein Assessment durchführen und dabei umfassend vorgehen, erhalten sie ein differenziertes Bild über die Ausprägung ihrer Organisationfähigkeit auf diesem Gebiet. Im Kontext von kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen, die in einem Qualitätsprogram erfasst werden können, kann nun auch die Designfähigkeit abgebildet und angegangen werden. Hierbei ist zu beachten, dass viele Aspekte in der Designfähigkeit nicht jene sind, die klassisch zu den Fähigkeiten der Designschaffenden gehören. Da viele Aspekte der Designfähigkeit den Managementfähigkeiten zugerechnet werden müssen, ist es fraglich, ob diese von der Designfunktion selbst geleistet werden können. Vor allem in Unternehmen ohne interne Designfunktion ist dies sowieso nicht gegeben, so dass dezidierte Fachkräfte für die Ausführung der Aufgaben befähigt und etabliert werden müssen.

Die Einführung eines Designmanagements, das sich vor allem um die Aspekte der Design-Planung kümmert, ist eindeutig eine Voraussetzung für verbesserte Designfähigkeit. Da die hierfür nötige Kompetenz entweder bei sehr erfahrenen Designspezialisten, mit entsprechendem Unternehmenswissen, zu finden ist, oder bei spezifisch ausgebildeten Experten, die sehr rar sind, ist dies eine echte Herausforderung für die Unternehmen.

Dass hier ein eklatanter Ausbildungsmangel im Bereich des Designmanagements mit hineinwirkt, muss erwähnt werden. Die klassischen Designausbildungen vernachlässigen das Designmanagement und stellen nur vereinzelt Theoriekurse in diesem Feld auf: Eine Master-Ausbildung im Designmanagement bieten in Deutschland, Stand Mai 2023, nur drei private Hochschulen an. An den staatlichen Hochschulen sucht man dies (noch) vergeblich. Entsprechend schmal fällt daher auch das Kompetenzgerüst der Designabsolventen aus, wenn es um Designmanagementfragen geht. Sie bringen keine relevante Kompetenz im Designmanagement mit, wenn sie sich in den Arbeitsmarkt begeben. Aber auch an den Wirtschaftsfakultäten sieht es nicht besser aus. Auch hier gibt es kaum dezidierte Lehrangebote in diesem Feld. Das Markenmanagement ist ein fest etabliertes Lehrgebiet, das sich an vielen Hochschulen wiederfindet. Jedoch spielt in den üblichen Curricula das Designmanagement kaum eine Rolle. Jedoch ließe sich genau hier, durch eine Erweiterung und Anpassung, spezifische Designmanagement-Lehrgänge etablieren und so Fachkräfte mit den relevanten Kompetenzen ausbilden. Womöglich ist im Kontext der betriebswirtschaftlichen Ausbildungen noch der beste Platz, Designmanagementlehrgänge zu entwickeln. Dafür müssen die „Betriebswirte“ jedoch bereit sein und Gestaltung als strategisches Tool der Unternehmensführung anerkennen.

Unternehmen empfiehlt sich daher, selbst die nötigen Kompetenzen in Programmen zu entwickeln und interne Fachkräfte hierfür zu gewinnen, die nicht zwingend aus der Designfunktion kommen müssen, um so die Fähigkeit im Designmanagement zu erlangen. Diese, schon 1987 von Peter Gorb und Angela Dumas beschriebene Fähigkeit, nannten die Forscher „Silent Design“, das „stille Design“: Es sind die Handlungen und Entscheidungen des Managements, die maßgeblich dazu beitragen, ob ein Unternehmen umfassend designfähig ist. Es bieten sich hierfür immer mehr Weiterbildungsangebote von sowohl privaten als auch institutionellen Anbietern an, Mitarbeitenden von Unternehmen in der Kompetenzentwicklung zu unterstützen.

Die Designfähigkeit ist also eine Eigenschaft der Unternehmen selbst und sie kann nicht durch Zukauf erworben werden, noch kann sie nachgelagert hinzugefügt werden! Dies im Gegensatz zu der Erbringung von Designergebnissen, die sehr wohl über externe Spezialisten erbracht werden können – wenn sie denn von einem fähigen Designmanagement beauftragt und gemangelt werden. Und wenn sie zur richtigen Zeit, an richtiger Stelle und mit entsprechender Qualität eingebracht werden. Daher sollten Unternehmen mit wenig ausgeprägter Designfähigkeit nach Beratungsleistungen ausschauen, die diese Kompetenz auch einbringen und vermitteln können. Dies ist sowohl für die klassische Beratungsunternehmen als auch für die strategischen Designagenturen eine Herausforderung: Denn auch sie besitzen mehrheitlich nicht die nötige Kompetenz.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Qualität der Designergebnisse (von internen oder externen Designschaffenden) nicht im Kontext der Designfähigkeit erfasst werden: Designfähigkeit bedeutet nicht, dass die Designergebnisse „qualitativ“ automatisch herausragend sind. Um diese zu qualifizieren und zu erheben, muss die Wirkungskomponente Kunde (oder Nutzer) berücksichtigt werden und in eine Wertung einfließen. Überprüft werden kann die Qualität der Designergebnisse über entsprechende Testverfahren oder spezifischen Audits, anhand von Kriterien, die aus der Design-Strategie entnommen werden. Eine große Vielfalt an Design-Qualitäts-Tests steht zur Verfügung: Es ist deren konsequente Anwendung und die anschließende Autorisierung der Zielsetzungen, die man im Designmanagement umsetzen muss. Die Kriterien der Leitungsebene sind hier geeignet, diese Anforderungen in das Unternehmen zu verankern. Auch hier gilt: Die Qualität der Designergebnisse ist nur so gut wie die Qualität des zugrundeliegenden Unternehmens.

3.4 Ausblick

Das Evaluierungsmodell für Designfähigkeit in Unternehmen ist Werkzeug für Unternehmen, oder für jene, die Unternehmen in deren Designaktivitäten unterstützen. Da es oft externe Designagenturen sind, die große Teile der Designfähigkeit von Unternehmen erworben haben, können auch diese in Form von Beratung den Unternehmen dabei helfen, ihre Designfähigkeit und damit auch ihren Unternehmenserfolg zu steigern. Jedoch ist die Entwicklung von Designfähigkeit im Unternehmen selbst essenziell für den nachhaltigen Erfolg.

Dank der Förderung der Unternehmen Miele und USM und der Beteiligung der Experten ist ein wichtiger Schritt in der Steigerung von ‚Wirkung und Wert von Design‘ erfolgt. An dieser Stelle ein Dank an die unterstützenden Unternehmen Miele und USM, sowie den Design-Initiativen, allen voran bayern design, Swiss Design Association, Designaustria und dem IDZ Berlin.

Design ist mehr als nur ‚schön‘ – es ist eine Kernkompetenz der Unternehmen. Eine, die sich auch bewerten lassen kann!

Als Folge der Studie wird jetzt die Zurverfügungstellung des Modells für die Unternehmen im Rahmen eines Online-Evaluierungstools angestrebt. Über weitere Entwicklungsarbeit soll ein Ansatz entstehen, das Modell in ein bestehendes Qualitätssystem wie EFQM oder ISO zu integrieren. Ziel hierbei ist das Zertifizieren von Unternehmen über ein validiertes Modell, sodass die Designfähigkeit als Qualitäts-Standard ausgewiesen werden kann.

Literatur

- Baars, J. (2018). Leading Design – Design strategisch einsetzen: Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten! München: Verlag Franz Vahlen.
- Baars, J., Georgi, D. (2019). Touchpoint Culture: Alle Bereiche des Unternehmens konsequent auf den Kunden ausrichten. (n.d.). Germany: Haufe.
- Best, K. (2006). Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation. Lausanne, Switzerland: Ava Publishing.
- Birkigt, K., Stadtler, M.M., Funck, H.J. (1980 / 2000): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11. Auflage. Verlag Moderne Industrie, München
- Borja de Mozota, B. (2003). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. Design Management Journal Academic Review, 2, 88-103.
- Bretz, A., & Kobuss, J. (2017). Erfolgreich als Designer. Designleistungen bewerten und kalkulieren. Berlin: Walter de Gruyter &.
- Buchanan, R. (2008). Design and Organizational Change. Design Issues, 24(1), 2-9.
- Cooper, R., & Junginger, S. (2011). General Introduction: Design Management – A Reflection. In R. Cooper, S. Junginger & T. Lockwood (Eds.), The Handbook of Design Management (pp. 1-32). Oxford: Berg Publishers.
- Danish Design Centre. (2003). The economic effects of design. Copenhagen: National Agency for Enterprise and Housing. Retrieved from http://www.seeplatform.eu/images/the_economic_effects_of_designn.Pdf
- Deichsel, A. (2017). Grundlagen der Markensoziologie. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Drucker, P. F. (2014). Die fünf entscheidenden Fragen des Managements. Weinheim: Wiley-VCH
- Dumas, A., & Mintzberg, H. (1989). Managing Design/Designing Management. Journal of Design Management, 1(1), 37-43.
- Esch, Franz-Rudolf (2010): Strategie und Technik der Markenführung. 6. Auflage. Vahlen, München
- Farr, M. (1965). Design management. Why is it needed now? Design Journal, 200, 38-39.
- Francis, D. (2002). Strategy and design. In M. Bruce & J. Bessant (Eds.), Design in Business: Strategic innovation through design (61-75). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited
- Gorb, P., & Dumas, A. (1987). Silent design. Design Studies, 8(3), 150-156.
- Hellmann, Kai-Uwe (2003): Soziologie der Marke. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Hertenstein, J. H., Platt, M. B., & Veryzer, R. W. (2005). The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 3-21.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Grundlagen des Marketing*. Bonn: Addison-Wesley.
- Kotler, P., & Rath, G. A. (1984). Design, a powerful but neglected strategic tool. *The Journal of Business Strategy*, 5(2), 16-21.
- Lockwood, T. (2011). A Study on the Value and Applications of Integrated Design Management. In R. Cooper, S. Junginger & T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 244-259). Oxford: Berg Publishers.
- Mintzberg, A. D. (1991). Managing the Form, Function, and Fit of Design. *Design Management Journal*, 2(3), 26-31.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy: Updated ed.* Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.

Studien

- Baars, J., Derks, H., Diefenbach, C., Warnke, F., Thalmayer, M. (2021). *Design Marke Management: Schlüsselkompetenzen für nachhaltigen Erfolg*.
- Baars, J., Georgi, D. (2022). *Der Customer Impact Score, Messung der Kundenzentrierung aus der Kundenperspektive. Konzept und Marktstudie Schweiz 2022*.

Glossar

Cronbach-Alpha ist ein statistisches Verfahren, welches ein Maß für die Stärke der Reliabilität (also Zuverlässigkeit einer Befragung) bietet. Der Wert (von -1 bis 1) besagt, wie gut eine Gruppe von Items in einem Fragebogen ein einziges, unidimensionales latentes Konstrukt misst. Werte von 0.8 und höher weisen auf eine hohe Zuverlässigkeit hin und belegen, dass die Fragen auf das zentrale Konstrukt zielen.

Designfähigkeit ist eine Eigenschaft einer Organisation. Es beschreibt die Eigenschaft eines Unternehmens, Strategien, Prozesse und Aufgaben in Zusammenhang mit Design, systematisch zu planen, zu strukturieren und zu koordinieren. Designfähigkeit ist Teil der organisatorischen Fähigkeiten. Diese werden definiert als die Fähigkeit eines Unternehmens, seine materiellen oder immateriellen Ressourcen einzusetzen, um eine Aufgabe oder Tätigkeit zur Verbesserung der Leistung auszuführen (Grant, 1991).

Designleadership ist komplementär zu Design- und Marken-Management. In der Praxis sind Designmanager in Unternehmen oft im Bereich Designleadership und Designleiter im Bereich Designmanagement tätig. Ziel des Designleadership ist, Zukunftsstrategien zu definieren und diese in konkrete Positionen und Definitionen zu überführen, womit die Designaktivitäten gelenkt werden können (Topalian, 2002).

Designmanagement ist eine Managementdisziplin, die sich auf die Design-Ressourcen und -Aktivitäten eines Unternehmens konzentriert. Es nutzt Projektmanagement-, Design-, Strategie- und Supply-Chain-Techniken, um einen kreativen Prozess zu steuern, eine Kreativitätskultur zu unterstützen und eine Organisationsstruktur für Design aufzubauen. Angestrebt wird die integrierte Leitung von Design auf den Ebenen von Management, Organisation und Strategie, sowie die Verwaltung des Designsystems des Unternehmens (dmi, 1992).

Designprinzipien sind richtungsweisende Leitlinien, die aus dem Designleadership oder der Corporate Identity hervorgehen. Sie können die Form von Handlungsleitlinien haben (wie ein Kodex) oder auch konkrete formal ästhetische Vorgaben machen (Designrichtlinien). Anhand der Designprinzipien können Unternehmen sicherstellen, dass Entscheidungen, Handlungen und Ausführungen in Einklang mit den strategischen Vorgaben der Positionierung erfolgen (Baars, 2017).

Erlebnisökonomie ist eine wirtschaftliche Gegebenheit, in dem Unternehmen für ihre Kunden erinnerungswürdige Ereignisse inszenieren müssen, wollen sie Mehrwerte schaffen. Hierbei wird das Erlebnis (und die Erinnerung daran) selbst zum Produkt. Je prägnanter die Differenzierung des Erlebten und je relevanter dies für den Nutzer ist, desto höher ist die mögliche Wertschöpfung, die entsteht. Führende Unternehmen in der Erlebnisökonomie sind jene, die über ausgeprägte Designfähigkeit verfügen (Pine, Gilmore, 1991).

Item ist eine Bezeichnung für eine Fragestellung, welches einen Indikator oder ein Kriterium erhebbbar macht.

Das **Kano-Modell** beschreibt den Zusammenhang zwischen dem Erreichen bestimmter Eigenschaften eines Produktes / einer Dienstleistung und der erwarteten Zufriedenheit von Kunden. Das Modell erlaubt es, die Wünsche (Erwartungen) von Kunden zu erfassen und bei der Produktentwicklung zu berücksichtigen (Kano, 1984).

Konstrukt ist ein Begriff der Forschung, welches die nicht direkt messbaren Eigenschaften eines gedanklichen Konzepts beschreibt. Für solche Eigenschaften werden in Folge Indikatoren (hier auch Kriterien genannt) gesucht, die das Konstrukt beschreiben können und somit erhebbbar machen.

Management Summary

Design is more than a pretty exterior! Good design is an integral part of a company's success, as a variety of studies and best practices have shown. Apple, Tesla, dm, and Patagonia are excellent examples, each company in its own way. What connects these role models is the mindset of excellence that is reflected in their designs: They want to tap their capabilities in an optimal manner and they spare no effort to develop these capabilities. Design excellence is a decisive factor in a company's success, and the level of such excellence is aligned with the company's strategy.

Lucerne University of Applied Sciences and Arts recently conducted a comprehensive study to map design capabilities and attempt to explain how they can grow optimally within companies. Conducting a case study of Miele and USM and the responses to a broad online survey of 57 companies resulted in the formulation of a comprehensive framework that maps and describes design capabilities. The goal was to build a maturity model to help companies identify strengths and weaknesses and thus develop design excellence.

Starting from a construct that was deduced from existing design capability models in a preliminary study, the authors of the study gathered a large number of design capability characteristics and enriched them with qualitative feedback obtained in interviews with Miele and USM executives. In an empirical study conducted as an online questionnaire, 18 criteria for evaluating design capabilities were deduced and transferred into a framework.

The evaluation of the responses given by the representatives of the 57 companies showed a differentiated picture: Overall, design capabilities were rated as insufficient, but results varied greatly between top-tiered and lower-tiered companies. Notably, design planning and steering capabilities received much lower ratings than the skills of the designers themselves. Design planning ratings were lowest of all. Managing design activities is a challenge for most companies. Design management was found to be an underdeveloped yet essential capability. However, according to the respondents, this skill should not lie with the designers but rather it should lie elsewhere in their organizations. Another important finding was that top-tiered companies bundle their brands and design activities and merge them at the strategic and operational levels to create a coherent and consistent overall picture.

In addition, the results of the study show a clear correlation between a company's design capabilities and its success: Companies that are led by excellence thinking and handle design accordingly are significantly more popular with customers and see themselves as being more resilient. Companies with design capabilities can leverage the potential of guided design and secure top- and bottom-line advantages for themselves. The ability of a company to use design in an optimal manner must be developed chiefly by the company's management. Designers need to be encouraged to improve their expertise continuously and adapt to changing circumstances - but the designers themselves should not have to create and manage the conditions applicable to their functional roles. In fact, this is one of corporate management's key responsibilities which, with the exception of brand management, many companies presently fail to act upon. To broaden design management tasks, brand management appears to be an important and constructive step in the development of a company's design capabilities.

Lucerne, Switzerland, May 2023

Impressum

Herausgeber

bayern design GmbH
Luitpoldstraße 3
90402 Nürnberg
www.bayern-design.de

V. i. S. d. P. Nadine Vicentini

Redaktion Studienbericht

Dr. Kilian Steiner, Leitung Öffentlichkeitsarbeit

Durchführung der Studie

Prof. Jan-Erik Baars
Hochschule Luzern

In Zusammenarbeit mit

designaustria®

HSLU Hochschule
Luzern

IDZ Internationales
Design Zentrum Berlin



swiss design association



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text meist verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen weibliche, männliche und diverse Personen; alle sind damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen.

Stand

28. Juli 2023

Über bayern design

bayern design ist das Kompetenzzentrum für Wissenstransfer und Kollaborationen rund um Design in Bayern. Mit seinen Projekten unterstreicht es die Bedeutung von Gestaltung. Denn Design spielt eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und nachhaltigen Wandels. Die bayern design GmbH wird vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie unterstützt und ist die Veranstalterin von Deutschlands größtem Design-Event, der Munich Creative Business Week (MCBW), die vom 11. bis 19. Mai 2024 in München stattfindet. Im Trägerverein bayern design forum e.V. engagieren sich designaffine Unternehmen, Agenturen und Freelancer aller Designdisziplinen, Architekturbüros, Wirtschaftskammern, Hochschulen und Verbände.

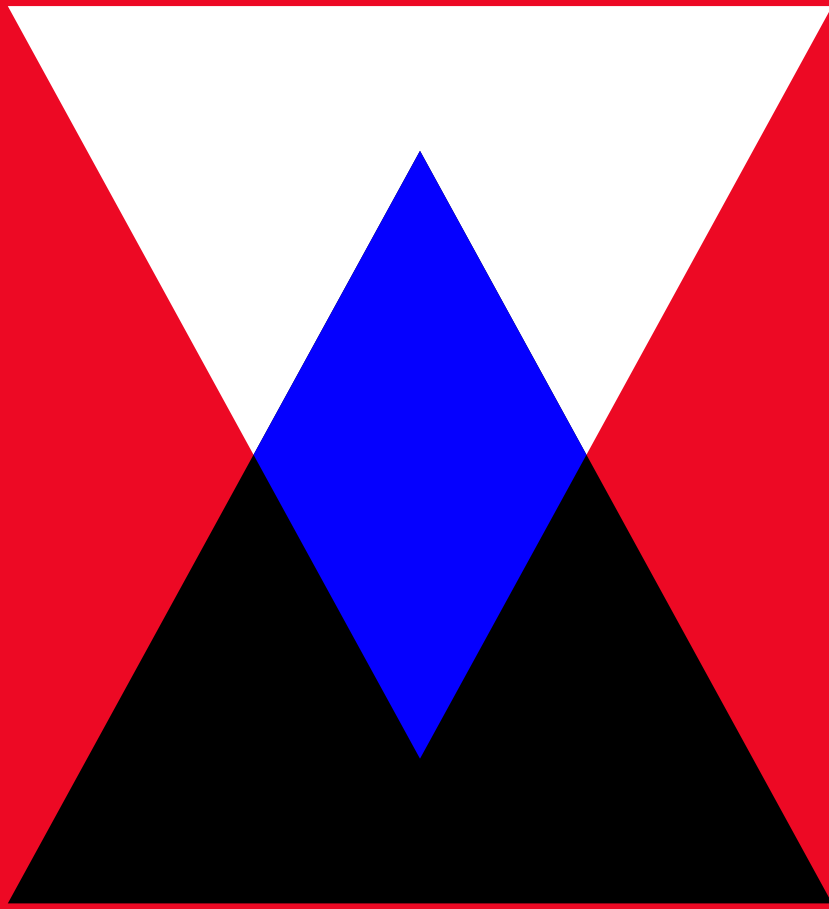
Weitere Informationen unter: www.bayern-design.de, www.mcbw.de

Gefördert durch



Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

design



connects