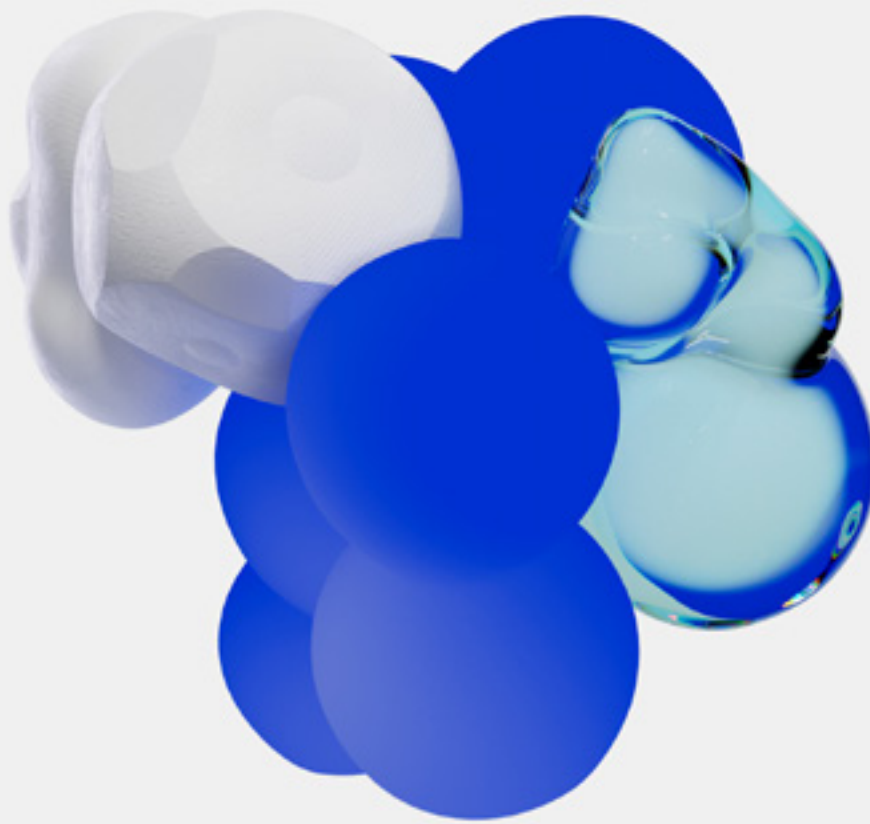


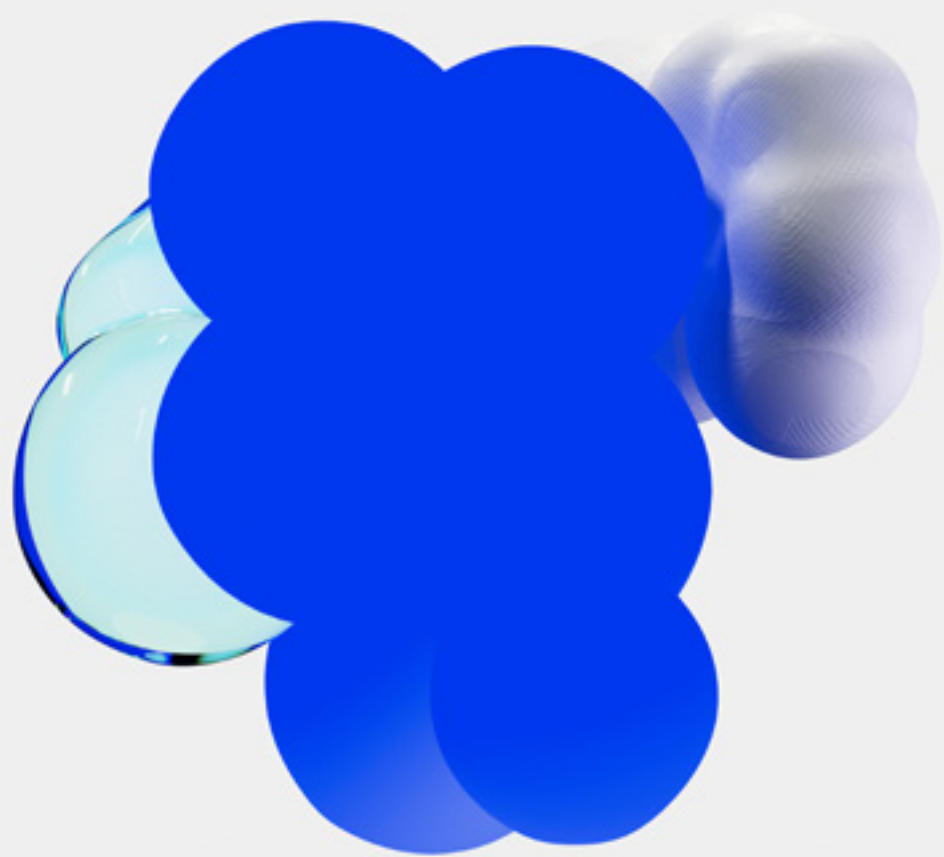
Design in Business

Design in deutschen
Unternehmen
2025



Rat für Formgebung
German Design Council

Management
Summary



Design for Value Creation

Designer*innen leisten einen wichtigen Beitrag zum Markterfolg von Produkten, zur Steigerung des Unternehmenswerts und zur digitalen Transformation von Organisationen. Diese wertvollen Beiträge der Designorganisation werden in vielen Unternehmen oft unterschätzt oder gar nicht wahrgenommen. Diese Studie des German Design Council – Rat für Formgebung mit wissenschaftlicher Unterstützung des Instituts für Designforschung der Hochschule Darmstadt will das ändern und anhand einer quantitativen Erhebung sowie mit einer vertiefenden Analyse von Best Practice-Unternehmen nachweisen, wie wichtig Design für Value Creation ist.

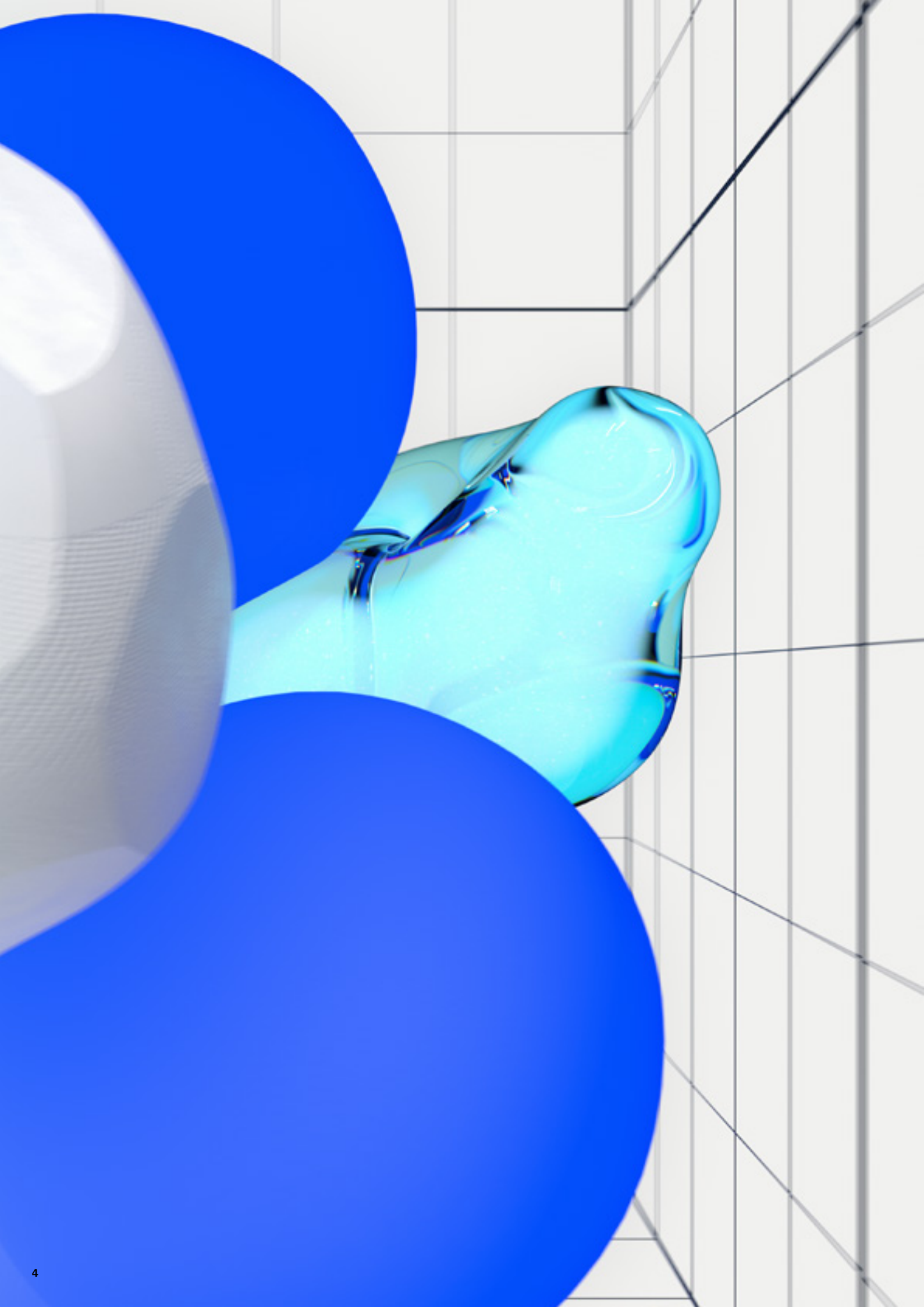
Design erhöht nachweislich den Umsatz und die Rendite eines Unternehmens. Design steigert den Markenwert, vergrößert den Marktanteil und verbessert den Return on Investment (ROI). Design kann einem Produkt oder einer Dienstleistung einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt verschaffen, indem es das Kund*innenerlebnis und damit die Kund*innenbindung deutlich verbessert, den Markenwert erhöht und ein Preispremium ermöglicht. Es ist in der Regel die Designorganisation eines Unternehmens, die am besten über ihre Kund*innen Bescheid weiß. Designer*innen operationalisieren gesellschaftliche Trends und Befunde aus Studien zu den Marktbedürfnissen, Zielgruppenanalysen und weiteren Consumer-Insights. Die Analyse sozio-ökonomischer und kultureller Trends inspiriert dabei alle Mitarbeitenden, die idealerweise siloübergreifend gemeinsam an einem großartigen Kund*innenerlebnis arbeiten und damit bedeutungsvolle Momente in der Beziehung der Marke zu den Konsument*innen kreieren. In der Regel schlummert in der Designorganisation auch ein großes Wissen – diese Business Intelligence kann für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen genutzt werden. Damit ist auch die Chance deutlich erhöht, dass die Risiken von Fehlentwicklungen durch kontinuierliches Zuhören, Testen und Iterieren mit den Endnutzer*innen minimiert werden und Innovationen auch erfolgreich am Markt sein werden. Diese bessere Ausschöpfung

von Marktpotenzialen durch Entwicklung innovativer Geschäftsideen und durch die Eroberung neuer Geschäftsfelder trägt ganz wesentlich zum Wachstum und damit zur Steigerung des Unternehmenswerts bei.

Doch nicht alle Unternehmen erkennen und schätzen diese wertvollen Potenziale des Designs gleichermaßen. Dies belegt der erste Teil der Studie durch eine empirische Erhebung bei 170 Unternehmen mit rund 5.900 Kontakten in Deutschland. In diesem quantitativen Befragungsteil wurde ermittelt, welchen Stellenwert die Befragten dem Design in ihrem Unternehmen beimessen und wie sie selbst Design einsetzen.

Im anschließenden qualitativen Teil der Studie wurden neun Best Practice-Fälle vertieft analysiert – mit Fokus auf ihre Managementmodelle und Erfolgsfaktoren bei der Organisation von Designaktivitäten. Die Fallstudien zeigen, dass die Erfolgswege dieser besonders designorientierten Unternehmen sehr unterschiedlich verlaufen. Sie sind stark geprägt durch die Unternehmensgeschichte, die Design Maturity innerhalb der Organisation und die spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Branche.

Trotz dieser Unterschiede liefern die Analysen wertvolle Erkenntnisse über zentrale Erfolgsfaktoren für Designmanagement und Designführung. Diese Faktoren lassen sich zu allgemeinen Handlungsempfehlungen verdichten – sowohl für die Mitgliedsunternehmen des German Design Council als auch für andere Unternehmen –, um das Potenzial von Design für die Steigerung der Value Creation und des Unternehmenswerts voll auszuschöpfen.



Inhalt

Standpunkte zum Impact von Design in der deutschen Wirtschaft	Lutz Dietzold Mike Richter	9 11
Die Studie	Die Studie Methodik und Studiendesign Studienergebnisse Design for Value Creation bedeutet Revolution von oben Quantitative Untersuchung	14 15 16 17 20
Qualitative Analyse: Neun Best-Practice- Unternehmen	VISSMANN CLIMATE SOLUTIONS Kollektive Designkompetenz auf vier Ebenen CANYON Hohe Kompetenz und fragmentierte Durchdringung DRÄGER Zentrale Designsteuerung mit eingespielter „Community of Practice“ RECARO Ingenious Design – interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Augenhöhe FESTO Vorbildliche Designkonsistenz bei extrem hoher Produktvielfalt BOSCH HOME COMFORT GROUP Hohe Durchdringung mit Designaktivitäten BUSCH-JAEGER Hohe Designkompetenz mit informeller Integration KURZ Design als Impulsgeber für B-2-B-Innovationen VAUDE Nachhaltigkeitsingenieure statt Formgeber	26 33 40 48 56 64 71 77 84
Vier Designstrategien für Value Creation	Designkultur Design Leadership: zentral vs. dezentral Design Maturity Mit Designtrends Märkte bewegen	93 94 96 97
—	Mitwirkende Über den German Design Council Impressum	98 101 102



45%

der befragten Unternehmen stellen
interne oder externe Designer*innen
für das **Definieren und Erreichen** von
Unternehmensstrategien an.

Standpunkte zum Impact von Design in der deutschen Wirtschaft



50%

der befragten Unternehmen stellen
interne oder externe Designer*innen
für **Transformationsprozesse** an.

Lutz Dietzold

Deutschland und Europa stehen vor großen Herausforderungen. Das machte auch der ehemalige Chef der Europäischen Zentralbank, Mario Draghi, jüngst deutlich. In seinem Bericht, vielen als Draghi-Report bekannt, zeigt er die vielen Bereiche auf, in denen die Europäische Union (EU) hinter den USA in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit und die Kohäsion der Finanzmärkte zurückgeblieben ist. Sein Fazit: Zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit braucht die EU eine neue Innovationspolitik. Dazu gehören Bürokratieabbau, Forschungsförderung, Transfer zwischen Forschung und Industrie, Anwerben von Fachkräften.

Für diese Vielzahl von Gestaltungsaufgaben haben Deutschland und Europa durchaus die nötigen Voraussetzungen: eine exzellente Forschungslandschaft, ein enormes Industriekapital – und eine hohe Designkompetenz, die es zu nutzen gilt. **Der German Design Council – Rat für Formgebung ist die Instanz für Design in Deutschland. Und kennt dieses Potenzial.** Für eine nachhaltige Zukunft bringen wir Wirtschaft und Design zusammen – für Circular Design, Transformation und wirtschaftlichen Erfolg.

Unsere über 330 Mitglieder haben diese Wirkkraft erkannt und Design als strategisches Instrument für die Wettbewerbsfähigkeit in ihren Unternehmen verankert. Um Forschungserkenntnisse in Geschäftsideen umzuwandeln, Innovationen durch eine klare Marktpositionierung zu differenzieren und technologische, geopolitische und demografische Transformationen zu meistern.

Die transformative Kraft des Designs hat der Deutsche Bundestag schon einmal erfolgreich zu nutzen gewusst, als er 1953 den Rat für Formgebung initiierte, um Produkte aus Deutschland international wettbewerbsfähig zu machen. In den darauffolgenden Jahrzehnten stand die deutsche Industrie tatsächlich sehr gut da. **Vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten Wirtschaftsanalyse wollen wir der Politik dieses Kapital erneut bewusst machen. Als designfördernde Institution auf Bundesebene, die auf die geballte Erfahrung und Kompetenz von Mitgliedsunternehmen aus allen Branchen zugreifen kann, setzen wir bis heute Impulse für den wirtschaftlichen Erfolgsfaktor Design.**



Lutz Dietzold
CEO German Design Council

Darum haben wir für die hier vorliegende Studie „Design in Business“ wissenschaftlich begleitet Modelle erfolgreicher Designführung analysiert. Dabei zeigt sich: Je höher die Designkultur auf der Ebene der Organisation verankert ist, desto mehr Einfluss hat sie auf die ökologischen und sozialen Systeme. Und weil Wachstum heute nur noch in Anerkennung der planetaren Grenzen gedacht werden kann, steckt hier für Unternehmen die größte Chance: Denn sie müssen sich der Realität stellen und damit einhergehend der Frage: **„Wie kann ich Wachstum mit sozialer und ökologischer Verantwortung in Einklang bringen?“ – Wir sagen: Ohne Design wird es keine Lösung dieser großen Herausforderung geben.**

Dies gelingt – dazu möchte die vorliegende Studie anregen –, wenn Unternehmen ihre Designorganisation neu denken und gezielt ausbauen. „Design in Business“ liefert Empfehlungen zur Integration der Designfunktion in Strategie, Differenzierung, Innovation und Transformation, um Unternehmen resilienter, innovativer und wandlungsfähiger zu machen.

Unser Ziel ist es, den qualitativen Wertbeitrag von Design in Unternehmen umfassend herauszuarbeiten. Diese Untersuchung stellt einen ersten Schritt auf diesem Weg dar, dem weitere folgen werden. Wir laden Sie ein, uns mit Ihrem Feedback und Ihrer Unterstützung dabei zu begleiten. Gemeinsam gestalten wir die Zukunft und bewegen Business durch Design.



79%

der befragten Unternehmen stellen für
die **Gestaltung von Produkten,
Dienstern und Kund*innenerlebnissen**
interne oder externe Designer*innen an.

Mike Richter



Mike Richter
Präsident German Design Council

Ist Design messbar? Oder besser gesagt: Wie ist Design messbar? Eine Frage, mit der sich der German Design Council – Rat für Formgebung seit seiner Gründung 1953 immer wieder auseinandersetzt. Insbesondere im Kontext von Wirtschaft und Innovation. Sie ist nicht nur von Relevanz für Designer*innen selbst, sondern auch für Unternehmen, die Design als strategisches Werkzeug nutzen wollen. Die jeweiligen Parameter, die dafür zuvor definiert worden sind, spiegeln die Bedürfnisse ihrer Zeit. Die Antworten tun dies auch. Und tragen gleichzeitig immer weiter dazu bei, den Wert von Design grundlegend greifbar zu machen. Als Wachstumstreiber, Innovationsmotor, Wettbewerbsfaktor.

Bereits kurz nach der Gründung des German Design Council wurde in den 1960er-Jahren – analog zu gesellschaftlichen Diskursen – das Design und seine Aufgabenstellung hinterfragt. In den darauffolgenden Jahrzehnten stand immer wieder die Bewertung von Design im Fokus: In den 1970er-Jahren entwickelte unser damalige fachliche Leiter, Herbert Ohl, ein komplexes Beurteilungsverfahren mit nicht weniger als **768 Kriterien guten Designs** (1974 – 1982), um Industrieprodukte möglichst objektiv und aussagekräftig bewerten zu können.

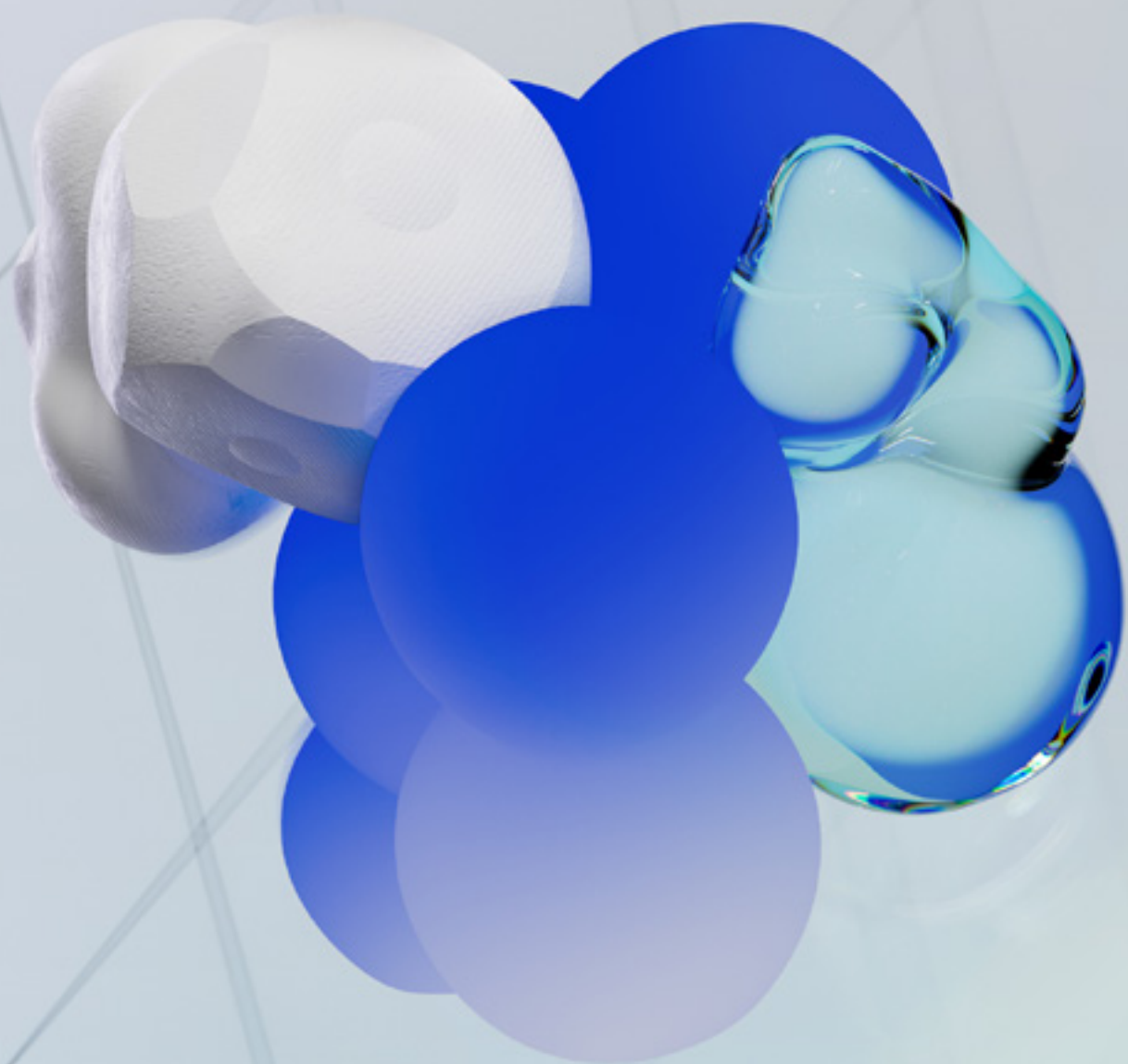
Im Folgejahrzehnt rückten technologische, gesellschaftliche und menschliche Aspekte des Designs stärker in den Vordergrund, was in Studien wie **„Design – Vorausdenken für den Menschen“** (1981) oder **„Technik – Design – Mensch“** (1981) dokumentiert wurde. Ein weiterer Sprung in der Zeitgeschichte führt uns zu Publikationen, die wirtschaftliche und kulturelle Wertschöpfung durch Design untersuchen (**„Die Schönheit des Mehrwertes“**, 2010), strategische Aspekte der Markenführung (**„Monitor Markenführung“**, 2011) in den Fokus stellen und Innovationspotenziale im Mobilitätssektor (**„Design e-Mobility“**, 2012) beleuchten.

Auch die vorliegende Studie **„Design in Business“** greift diese Tradition auf. Wir unternehmen einen weiteren Schritt, um Design zu vermessen: Statt um eine Quantifizierung des Wertbeitrags von Design geht es hier jedoch darum, wie es in Unternehmen integriert ist, um seinen maximalen Wertbeitrag zu entfalten. Die Studie untersucht unterschiedliche Archetypen der Designführung und analysiert, wie diese in verschiedene Unternehmensstrukturen integriert werden können, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Dabei zeigt sich deutlich, dass Design umso größeren Einfluss auf ökologische und soziale Systeme hat, je stärker die Designkultur in einer Organisation verankert ist. Angesichts der planetaren Grenzen birgt dies enorme Chancen für Unternehmen, die ihre Wachstumsstrategien mit sozialer und ökologischer Verantwortung in Einklang bringen möchten. Denn eines ist klar: Ohne Design wird es keine Lösung für diese großen Herausforderungen geben. Um weitere Lösungen sichtbar zu machen, werden wir auch in Zukunft neue Positionen zur Messbarkeit von Design verfolgen.

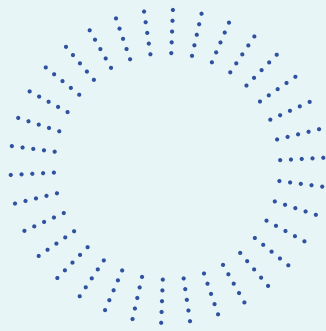


71%

der befragten Unternehmen stellen
interne oder externe Designer*innen **für
Innovation in Form von neuartigen,
fortschrittlichen Lösungen** an.

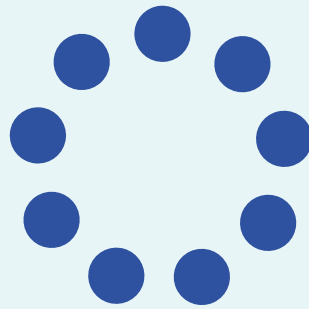


Die Studie



Quantitative Untersuchung

Deutsche Unternehmen
unterschiedlicher Größen und
Branchen



Qualitative Untersuchung

Analyse von ausgewählten
mittelständischen Best Practice-
Unternehmen

Methodik und Studiendesign

Diese Studie des German Design Council in Zusammenarbeit mit dem Institut für Designforschung der Hochschule Darmstadt entstand im Zeitraum September 2023 bis Dezember 2024. Ihre übergeordneten Fragestellungen lauteten:

Welchen Beitrag leistet Design bei der Steigerung der Value Creation und des Unternehmenswerts? Welche Erfolgsfaktoren und Führungsstrukturen unterstützen bei aller Unterschiedlichkeit der besonders designorientierten Unternehmen die Entfesselung der Value-Potenziale von Design?

Für die Expert*innenbefragung „Design for Value Creation“ wurden im Zeitraum Juni bis September 2023 insgesamt 5.945 Geschäftsführer*innen, Designmanager*innen und Designverantwortliche per E-Mail eingeladen. Die Rücklaufquote lag bei 2,86%, was einer Stichprobengröße von 170 Teilnehmenden entspricht. In einem quantitativen Teil der Befragung wurde ermittelt, welche Bedeutung die Befragten dem Design in ihrem Unternehmen beimessen und wie sie selbst Design in ihrem Unternehmen einsetzen. Dabei wurden die Ebenen Differenzierung, Innovation, Transformation und Strategie getrennt behandelt und es wurde zusätzlich abgefragt, ob Designer*innen in diesen Bereichen intern oder extern tätig sind. Die Teilnehmendengruppe setzt sich überwiegend aus Geschäftsführer*innen und Führungskräften aus Marketing und Vertrieb sowie aus Forschung und Entwicklung zusammen.

In einem anschließenden qualitativen Teil der Studie wurden neun Best Practice-Unternehmen und deren Managementmodelle und Erfolgsfaktoren bei der Organisation ihrer Designaktivitäten vertieft untersucht. Die dazugehörenden Gespräche fanden zwischen März und September 2024 vor Ort in den Unternehmen statt. Die Gruppe der Personen, mit denen die einzelnen Gespräche geführt wurden, setzte sich aus Geschäftsführer*innen und Führungskräften im Bereich Design und Designmanagement zusammen. Zur Unterstützung wurde mithilfe eines standardisierten Fragebogens mit Likert-Skala ein Design in Business Impact Score ermittelt, der die Erfolgsfaktoren für einen effektiven Wertbeitrag von Design in drei Dimensionen misst:

1. Contribution

Durchdringung der Organisation mit Designaktivitäten

2. Competencies

Designressourcen und Kompetenzen in der Organisation

3. Collaboration

Integration in die Geschäftsabläufe der Organisation

In der Dimension „Contribution“ geht es um die Frage, in welchem Umfang bzw. in welchen Unternehmensbereichen Design angewendet wird bzw. ob mit Designmethoden gearbeitet wird. Design wird hier explizit nicht als formgebende Tätigkeit verstanden, sondern als Kulturtechnik zur kreativen Problemlösung.

Der Befragungsteil „Competencies“ bezieht sich auf das Kompetenzniveau der Organisation. Es wird untersucht, ob die Gestaltungskompetenz professionell ausgeprägt ist und welche Detailkompetenzen dominieren.

Die Erhebungsdimension „Collaboration“ untersucht die Integrationstiefe des Designs in die Geschäftsprozesse der Organisation. Es wird davon ausgegangen, dass Designaktivitäten umso effektiver werden bzw. dass die Reibungsverluste umso mehr abnehmen, je tiefer das Design in die Prozesse integriert ist.

In jeder Dimension wurden 8 bzw. 16 Fragen mit Punkten und Prozentwerten erfasst, sodass jedes Gespräch in seiner Auswertung mit einer numerischen Summe eines Design for Value Creation Impact Score abschließt. Dieser Score sorgt für eine Objektivierung der Ergebnisse der Expert*inneninterviews und damit auch zu einer gewissen Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Studienenergebnisse

Design for Value Creation bedeutet Revolution von oben

Von Prof. Philipp Thesen, Institut für Designforschung der Hochschule Darmstadt

Die vorliegende Studie macht deutlich, dass Design auf vier Ebenen Wertbeiträge liefert: Designaktivitäten helfen, Produkte und Dienstleistungen durch gute Gestaltung, bessere Usability und ästhetische Attraktivität besser am Markt zu positionieren und Unternehmen und Marken erfolgreich im Wettbewerb zu positionieren. Darüber hinaus tragen Design und Designmethoden dazu bei, Anforderungen und Bedürfnisse aus Kundensicht zu artikulieren und Innovationen zu entwickeln, die erfolgreich zwischen Nutzungsanforderungen, Technologie und Unternehmenszielen vermitteln. Die inhaltliche Gestaltung von Angeboten aus Hardware, Software und Service leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Darüber hinaus profitieren Unternehmen deutlich von der Arbeitsweise der Designer*innen und ihrem kreativen Mindset als wichtigem Beitrag zur Innovationskultur der Organisation. Einige Unternehmen setzen Design erfolgreich als Kompetenz in der strategischen Ausrichtung ihrer Organisation auf Kund*innen, zukünftige Märkte und Bedürfnisse ein und nutzen Design-techniken für ihre Strategieprozesse.

Am deutlichsten wird der Wertbeitrag von Design auf der Ebene der Differenzierung. 79% der Befragten geben an, dass eine gute Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen und Kund*innenerlebnissen unter anderem zu Anwendungsfreundlichkeit, Differenzierung und Wettbewerbsvorteilen führt. Konsens in fast allen befragten Unternehmen ist, dass die User Experience bzw. das Produkterlebnis nicht mehr vom Markenerlebnis zu trennen ist und diese Bereiche einer kohärenten Gestaltung bedürfen. Fast alle Studienteilnehmenden verfügen über differenzierte Designsysteme und Gestaltungsrichtlinien sowie über hohe Qualifikationsstandards des Designmanagements. Hier zeigt sich auch in den Experteninterviews im qualitativen Teil der Studie die höchste Professionalisierung der Funktionen in den Unternehmen. Insbesondere in den letzten zehn Jahren ist es vielen Unternehmen gelungen, hochfunktionale Designabteilungen aufzubauen, sich prozessual auf

die Herausforderungen der Digitalisierung einzustellen und auf die Ausdifferenzierung der Designdisziplin mit sehr gut ausgebildetem Personal zu reagieren. Mit dem Wandel der Arbeitskultur unter dem Einfluss von New Work und der Virtualisierung der Arbeitswelt sind in Konzernen und Großunternehmen Arbeitsumgebungen entstanden, die für kreative High Performer heute attraktiver sind als Arbeitsplätze in Designagenturen, die früher eine kulturelle Heimat boten. Darüber hinaus ist die Komplexität der neuen Aufgaben, nämlich die Gestaltung von Produkt-Ökosystemen aus Hardware, Software und Service, so hoch, dass tief integrierte Designer*innen benötigt werden, die über lange Zeiträume an Lösungen arbeiten, was für externe Agenturen mit den Hürden der Integrierbarkeit schwer zu leisten ist. Hier zeigt sich eine gewisse Notwendigkeit, Designressourcen zunehmend intern aufzubauen, was zusätzlich die Frage nach der Zukunft von Designagenturen aufwirft.

Aufgrund der hohen Professionalität und unmittelbaren Sichtbarkeit der Ergebnisse werden die Leistungen der internen Designabteilungen von den Kolleg*innen sehr wertgeschätzt. Designwertbeiträge auf der Differenzierungsebene sind nicht selten Teil der Unternehmenskommunikation. Auf der Ebene der Differenzierung zeigt sich auch das ausgewogenste Bild der Rollensouveränität: Zu fast gleichen Teilen sind Designer*innen in einer gestaltenden Rolle für die ästhetische, visuell ansprechende Form oder Oberfläche von Produkten, Dienstleistungen oder Kundenerlebnissen verantwortlich und beeinflussen darüber hinaus die Funktionalität, Anwendungsfreundlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Ein beunruhigendes Ergebnis der Studie ist dagegen, dass nur in gut 25% der befragten Unternehmen Designer*innen darüber hinaus eine Management-Rolle einnehmen und zwischen den verschiedenen Disziplinen vermitteln. Ihre Methoden werden dort als zentrales Steuerungssystem verstanden, das in alle Phasen des Produktentwicklungsprozesses einfließt und auch von anderen Disziplinen/Bereichen im Unternehmen genutzt wird.

Weitere 25% der Befragten geben an, dass das gesamte Ökosystem aus Produkten, Dienstleistungen und Nutzungserfahrungen von einem internen oder externen Designteam orchestriert wird. Das Team ist dabei für die gesamte Customer Journey verantwortlich und trifft die dafür notwendigen Entscheidungen eigenständig. Es verwaltet ein Design-System, das in jedem Projekt verbindlich angewendet wird. Das Team verfügt über ein eigenes Budget und eine entsprechende Governance im Unternehmen.

Die Interviews mit den Expert*innen der neun Best Practice Cases zeigen, dass insbesondere in Unternehmen, in denen Design eine lange Tradition hat und eine wesentliche Säule der Unternehmenskultur ist, ein besonderer Werkstolz entwickelt wurde und Produktdesign zur Selbstverständlichkeit geworden ist. In Unternehmen, die Hardware produzieren und in denen softwarebasierte Geschäftsmodelle eine untergeordnete Rolle spielen, ist dieser Effekt stärker ausgeprägt. Unternehmen mit einer langen Design Heritage, in der Design vom Gründer, Inhaber oder einer in der Hierarchie hoch angesiedelten Person gefördert wurde, weisen eine deutlich höhere Designwirksamkeit auf. Hier haben sich über Jahrzehnte informelle Kooperationsprozesse entwickelt und es hat sich ein Grundverständnis von Designqualität in der gesamten Organisation verbreitet, von dem das Unternehmen heute und aller Voraussicht nach auch in Zukunft profitiert.

Auch an der Entwicklung von Innovationen, d. h. der Realisierung neuer, fortschrittlicher Lösungen, sind Designer*innen in den meisten Unternehmen beteiligt. 71% der Befragten geben an, dass Design maßgeblich für die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist und dass in ihrem Unternehmen Designer*innen an der Entwicklung von Innovationen beteiligt sind. Zudem hängt der Einfluss von Design hier sehr stark von persönlichen Netzwerken innerhalb der Organisation ab, die die Integration von Design in die Innovationsentwicklung maßgeblich bestimmen. Je eingespielter die Zusammenarbeit und je größer das Vertrauen

der Ingenieur*innen sowie der Forschungs- und Entwicklungsleiter*innen in die Designer*innen, desto größer ist deren Einfluss auf die grundlegenden Produktspezifikationen und die Konzeption neuer Propositions.

Dabei zeigt sich ein fließender Übergang von operativen zu methodischen Beiträgen der Designer*innen. Design und User Research, strukturierte Usability- und UX-Tests und andere Praktiken der Nutzungsorientierung finden ebenso wie Design Thinking als Innovationsmethoden Eingang in viele Prozesse des Unternehmens und tragen wesentlich zu einer höheren Kund*innenorientierung bei. Hier zeigt sich besonders deutlich, dass diese Methoden auch von Mitarbeiter*innen praktiziert werden, die nicht als Designer*innen ausgebildet sind und sich auch nicht als solche bezeichnen. Dies erklärt, warum nur 50% der Befragten der Meinung sind, dass Designer*innen und ihre Methoden zu Transformationsprozessen in ihrem Unternehmen beitragen. Dieses Ergebnis ist aus Sicht der Design-Community entweder eine eklatante Fehleinschätzung oder ein alarmierendes Signal.

In den Expertengesprächen zeichnet sich dagegen ein einheitliches und deutlich positiveres Bild ab. Designmethoden und die kreative Art des Denkens, Arbeitens und Umgangs mit Kund*innen stellen eine wichtige Brücke zwischen Technologie und Nutzer*innen dar und wirken sich auf die Unternehmenskultur aus. Allerdings wird dies im Unternehmen nicht als explizite Designaufgabe wahrgenommen, sondern implizit von den Designorganisationen erwartet. In fast allen Fällen ist diese Tätigkeit nicht übergreifend budgetiert und wird von anderen Unternehmensfunktionen, wie z. B. der Personalabteilung, der Strategieentwicklung oder dem Transformation Office, mandatiert. Designer*innen leisten damit häufig einen unsichtbaren, aber wichtigen Beitrag zur Transformation von Organisationen, ohne dass dies ihrer Rollenbeschreibung entspricht oder als Ergebnis ihrer Arbeit wahrgenommen wird.

Die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels

Dieser Wert wird nur noch durch die Wahrnehmung des Beitrags von Design auf der Ebene der Strategieentwicklung unterboten. 45% der Befragten geben an, dass Designer*innen in ihrem Unternehmen zur Unternehmensstrategie beitragen, um mittel- und langfristige Ziele zu definieren und zu erreichen. Es zeigt sich, dass sich die Beiträge zur Entwicklung von Unternehmensstrategien auf Portfoliostrategien, Produkte und Dienstleistungen sowie Kund*innenerlebnisse und Innovationsentwicklung konzentrieren und strategische Transformationsprozesse nicht als Aufgabe von Designer*innen wahrgenommen werden.

Die Expert*inneninterviews zeigen eine leichte Abweichung von diesem Bild. So war beispielsweise bei VAUDE die Designorganisation intensiv an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt und hat die Unternehmensvision in eine sehr eigenständige Designstrategie übersetzt. Insgesamt bestätigt sich jedoch das Bild, dass der strategische Beitrag von Design als gering eingeschätzt wird und die Potenziale noch weitgehend unausgeschöpft sind. Insgesamt ist festzustellen, dass die Unternehmen sehr unterschiedlich mit dem Einsatz von Design umgehen. Dementsprechend lässt sich auch kein einheitlicher Weg beschreiben, der zum Erfolg führt. Die Wertbeiträge von Design im Unternehmen und deren Orchestrierung sind von der Branche, dem Produkt- und Dienstleistungsangebot und auch von der Historie und der Design Maturity des Unternehmens geprägt und in ihrer Ausübung von diesen Faktoren abhängig.

Den untersuchten Unternehmen ist anzumerken, wie lange sie schon mit Designaktivitäten umgehen. Jene Unternehmen, deren Designaktivitäten sich vor allem auf die Gestaltung von Hardware beziehen, weisen einen sehr hohen Professionalisierungsgrad auf, da diese Designaktivitäten schon lange in den Produktentwicklungsprozess integriert sind. Diese Organi-

sationen tun sich zum Teil noch schwer, Software ähnlich effektiv in die Prozesse zu integrieren, was u. a. an der grundsätzlich anderen Charakteristik von Softwareprodukten liegt, die nicht mit klassischen Wasserfallprozessen entwickelt werden und niemals fertig sind. Bei der Entwicklung und Integration von Service Design haben die meisten Unternehmen noch nicht den Reifegrad erreicht, wie er z. B. aus den USA, den skandinavischen Ländern oder Großbritannien bekannt ist. Hier zeigt sich auch die starke Industrieorientierung der deutschen Wirtschaft mit ihrem vergleichsweise geringen Dienstleistungsanteil.

Zusammenfassend lässt sich als Erfolgsfaktor für den effektiven Einsatz von Designaktivitäten beschreiben, dass Klarheit über die Ziele der Designfunktion und eine ausdifferenzierte Design Governance unerlässlich sind. Die Studie hat gezeigt, dass Design Wertbeiträge auf vier Ebenen liefert. Je differenzierter die Sicht auf diese Ebenen und je differenzierter die Anpassung der Governance, des Budgets und der prozessualen Beschreibungen der Designaktivitäten auf diesen Ebenen, desto mehr profitiert das Unternehmen. In der Praxis finden sich häufig unscharfe Rollenbeschreibungen, die den Wertbeitrag von Design mindern und zu Frustrationen auf beiden Seiten führen: Aufseiten der Designer*innen, die Aufgaben übernehmen, die sie nicht in ihrem Kompetenzbereich sehen. Aufseiten der Unternehmen, die von Designer*innen Ergebnisse erwarten, die nicht dem ursprünglichen Auftrag oder den bereitgestellten Ressourcen entsprechen.

Quantitative Untersuchung

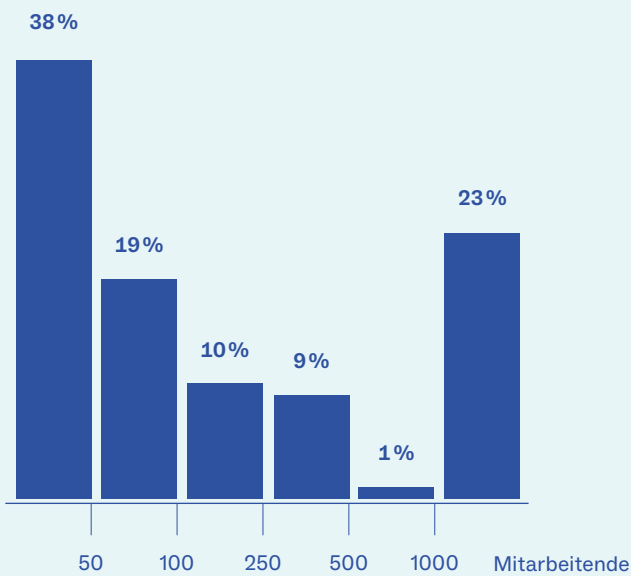
Funktionen



Branchen

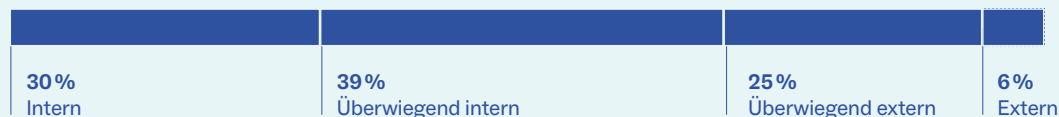


Unternehmensgrößen



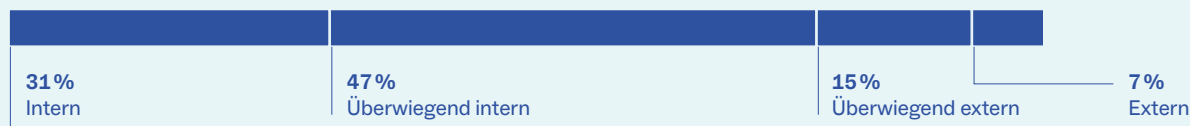
Differenzierung

Eine gute Gestaltung von Produkten, Diensten und Kund*innenerlebnissen führt unter anderem zu Anwendungsfreundlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Differenzierung. Sind in Ihrem Unternehmen (intern) beziehungsweise für Ihr Unternehmen (extern) professionelle Designer*innen in diesem Sinne tätig?



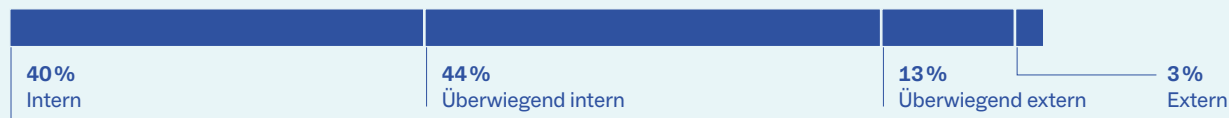
Innovation

Innovationen, also die Realisierung neuartiger fortschrittlicher Lösungen, können maßgeblich für die Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolge eines Unternehmens sein. Sind in Ihrem Unternehmen Designer*innen an der Entwicklung von Innovationen beteiligt?



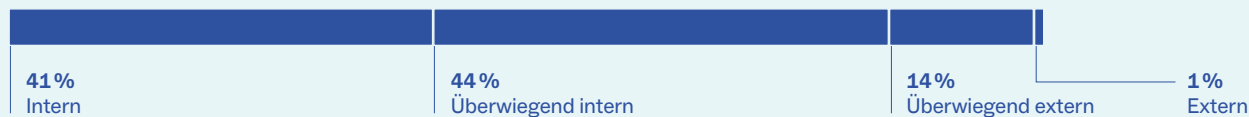
Unternehmensstrategie

Um mittelfristige und langfristige Ziele zu definieren und zu erreichen sowie Visionen umzusetzen, braucht es eine Unternehmensstrategie. Ist die Gestaltung dieser Unternehmensstrategie eine Aufgabe, an der Designer*innen in Ihrem Unternehmen beteiligt sind?



Transformation

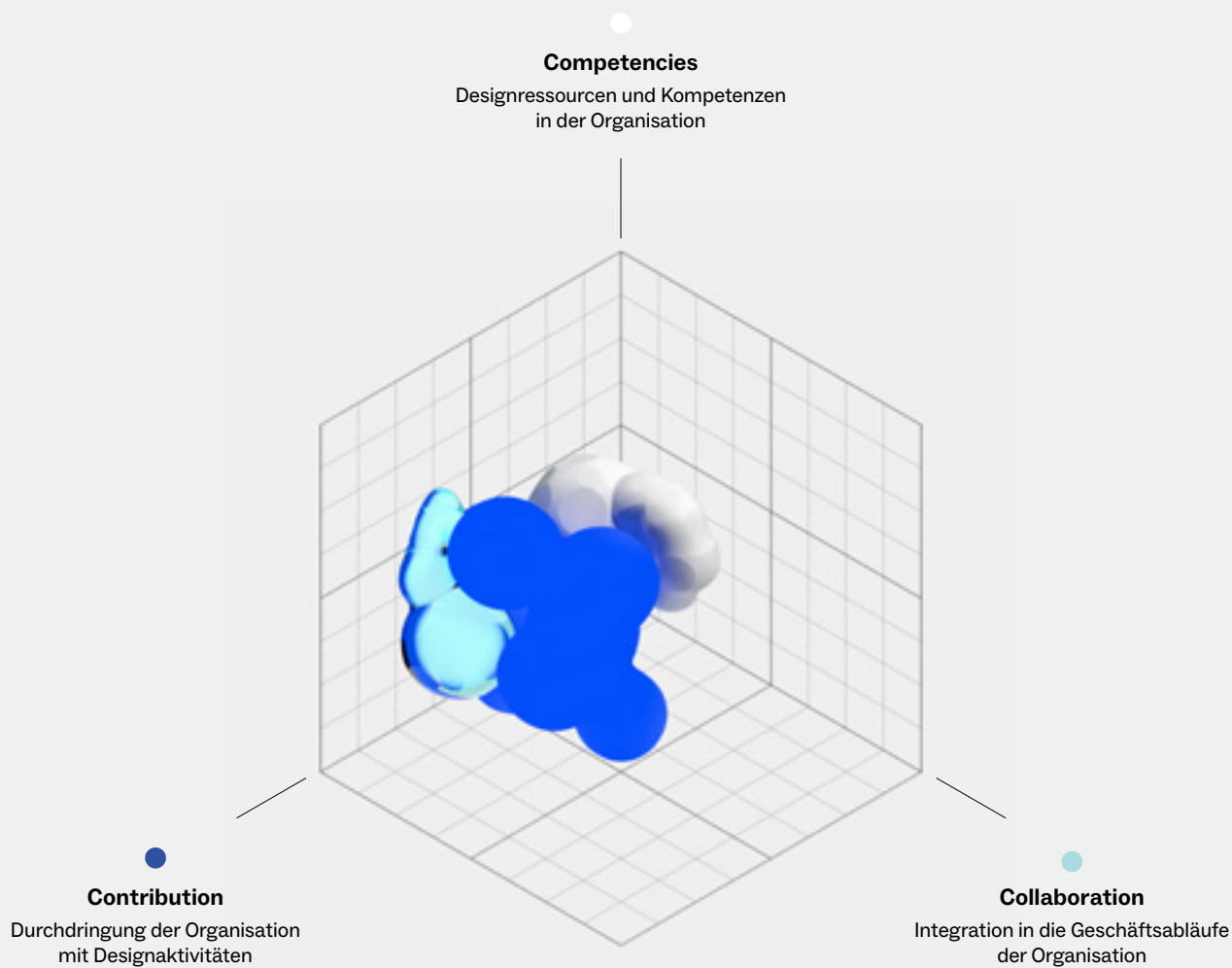
New Work, Nachhaltigkeit, Agilität und Digitalisierung sind unter anderem Ergebnisse von Transformationsprozessen. Unterstützen Designer*innen und ihre Methoden (z. B. Design Thinking) Transformationsprozesse in Ihrem Unternehmen?



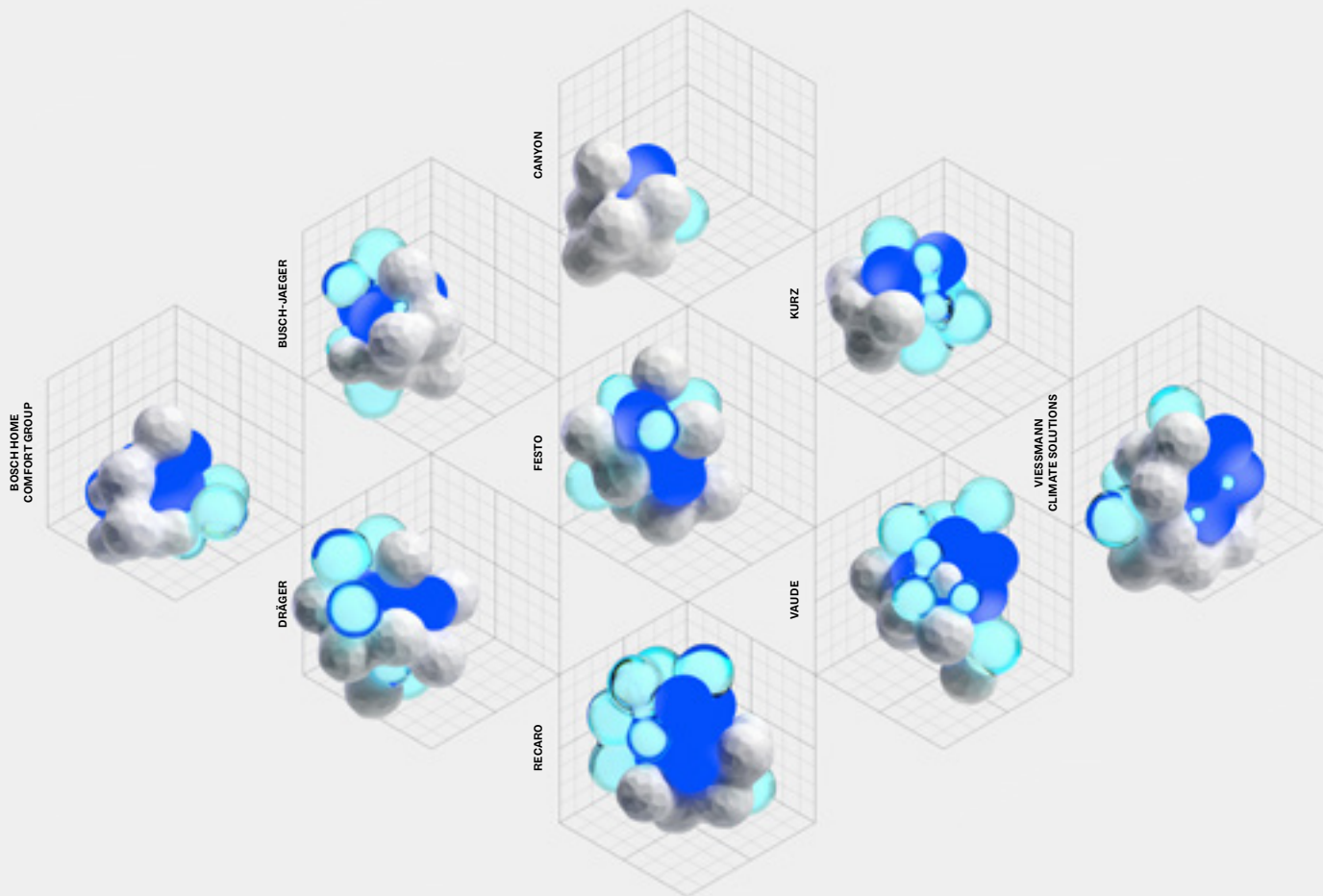
Siloübergreifende Design Leadership

Eine Konsequenz aus den Studienergebnissen wäre, Rolle und Kompetenzen der Designer*innen präziser zu formulieren. Darüber hinaus gibt zu denken, dass nur in 25 % der befragten Unternehmen Designer*innen Führungsfunktionen wahrnehmen und nur 50 % der Befragten den Designer*innen in ihrem Unternehmen eine wichtige Rolle bei der digitalen Transformation des Unternehmens zuschreiben. Das ist zum einen eine eklatante Fehleinschätzung der tatsächlichen Rolle von Designer*innen bei der digitalen Transformation und bei der Value Creation. Zum anderen ist das auch ein Weckruf für die gesamte Industrie, die Rolle von Design massiv über seine klassische, traditionelle Aufgabe der guten Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen und Kund*innerlebnissen hinaus zu erweitern. Hier ist noch eine wichtige Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit des German Design Council nötig, die mit dieser Studie als evidenter Beschreibung der Ausgangslage bereits eingeleitet wird.

Angesichts der aktuellen Struktur- und Konjunkturprobleme der deutschen Wirtschaft ist ein Umdenken bei unseren Unternehmensführer*innen dringend geboten. Wer neues Wachstum generieren, neue Wachstumsmärkte definieren und erobern will, muss dem Design in seinem Unternehmen eine deutlich prominentere Rolle einräumen. Um den Unternehmenswert weiter zu steigern und vor allem die Organisation stärker auf den digitalen Wandel auszurichten, sollte der Anteil von Designer*innen in Führungsfunktionen deutlich erhöht werden, damit sie über alle Silos und Unternehmensbereiche hinweg Design Leadership entwickeln und durchsetzen können. Es ist Aufgabe der Unternehmensvorstände, Instrumente zu entwickeln, die die Messung und Förderung der Designleistung mit der gleichen Sorgfalt und Strenge wie bei den klassischen KPIs der Unternehmensführung quantifizieren können. Auch der Abbau interner Mauern zwischen physischem, digitalem und Service-Design in der Produktentwicklung muss in jedem Unternehmen zur Chef*innensache werden. Nutzungszentriertes Denken muss in einem kulturellen Change-Prozess allen Mitarbeiter*innen als absolute Priorität und eigenständige Verantwortung vermittelt werden. Design for Value Creation bedeutet eine Revolution von oben.



Qualitative Analyse: Neun Best Practice- Unternehmen



Kollektive Designkompetenz auf vier Ebenen

Hoher Reifegrad in der gesamten
Organisation



VIESMANN

VISSMANN CLIMATE SOLUTIONS

1917 als Heiztechnik-Hersteller gegründet, ist Viessmann Climate Solutions heute ein weltweit führender Anbieter von effizienten und systemischen Klima- (Wärme, Wasser- und Luftqualität) und erneuerbaren Energielösungen. Das integrierte Viessmann Climate Solutions-Portfolio verbindet Produkte und Systeme über digitale Plattformen und Dienstleistungen nahtlos zu einer ganzheitlichen Klima- und Energielösung und schafft so ein sicheres und verlässliches Wohlfühlklima für die Nutzer*innen. Viessmann Climate Solutions ist Teil der Carrier Global Corporation, eines weltweit führenden Anbieters intelligenter Klima- und Energielösungen, die für die Menschen und unseren Planeten über Generationen hinweg von Bedeutung sind. Das Unternehmen mit Sitz in Allendorf und Berlin beschäftigt weltweit rund 14.000 Mitarbeiter*innen und erzielte 2022 einen Umsatz von etwa 4 Mrd. Euro. Seit der Gründung

durch Johann Viessmann prägen Innovationen die Unternehmensgeschichte: 1928 revolutionierte der erste Stahlheizkessel den Heizungsbau, in den 1960er-Jahren optimierte die Regelungstechnik Vito-tronic die Heizungsanlagen, 1977 senkten die ersten Öl-Brennwertgeräte den Brennstoffverbrauch. In den 1990er-Jahren etablierten sich Solarthermie und Wärmepumpen als nachhaltige Alternativen. 2021 entwickelte Viessmann innovative digitale Plattformen für Smart Home-Lösungen.

„Die Mission von Viessmann Climate Solutions ist es, mit führenden und innovativen Lösungen, die verlässlich, inspirierend und nachhaltig sind, die höchste Lebensqualität für heutige und zukünftige Generationen zu schaffen.“



▲ Prof. Philipp Thesen, Felix Klingmüller, Head of Industrial Design, und Kathrin Stumpe, Lead of Brand Design

Design bei **VISSMANN CLIMATE SOLUTIONS**

Viessmann hat eine lange Designtradition, die bis zur Gründung des Unternehmens im Jahr 1917 zurückreicht. Von Anfang an spielte die Funktionalität eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der Produkte. In den 1960er-Jahren erkannte Hans Viessmann die Bedeutung des Designs als strategischer Hebel für den Unternehmenserfolg. In Zusammenarbeit mit der Grafikdesign-Größe Anton Stankowski entstand ein differenzierendes, konsistentes Markendesign, das sich durch klare Formen, funktionale Grafiken, die ikonische Wortmarke und die charakteristische Markenfarbe Vitorange auszeichnete. Zur gleichen Zeit wurde die visuelle Linie des Produktdesigns durch das Team des Design-Pioniers Hans Gugelot

entwickelt. Infolge der zunehmenden strategischen Relevanz des Designs wurde in den 2010er-Jahren eine eigene Inhouse-Designabteilung aufgebaut.

Das Unternehmen beschäftigt heute Mitarbeitende in verschiedenen Designbereichen und -disziplinen, darunter Industrial Design, UX/UI Design, Kommunikation und Branding sowie Service Design. Schwerpunkte liegen auf der Entwicklung innovativer und funktionaler Produkte, der Optimierung der User Experience, der Stärkung der Markenkommunikation und der Gestaltung umfassender Serviceangebote.

VISSMANN CLIMATE SOLUTIONS



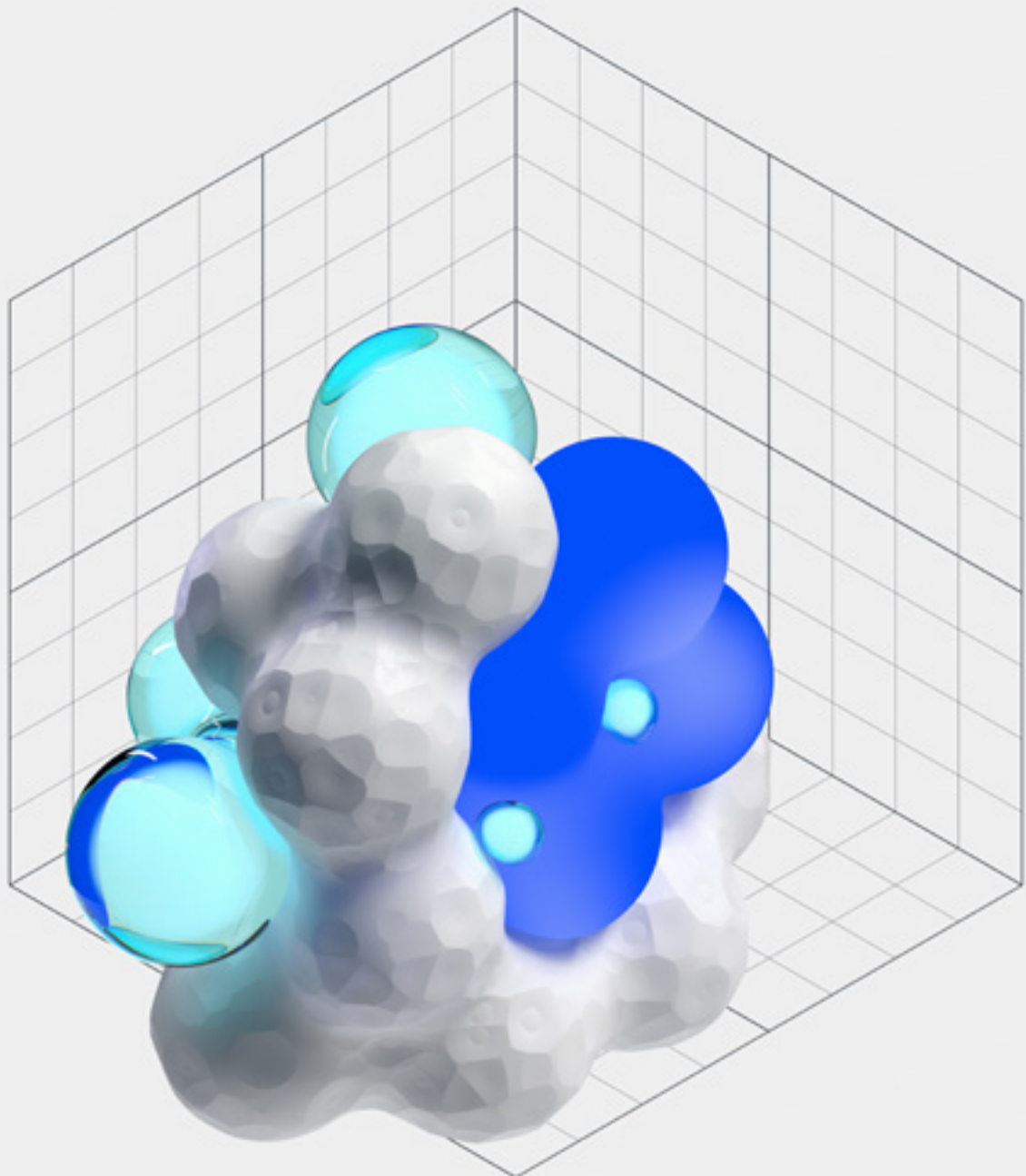
▲ Thees Dohrn, Lead of UX/UI Design, und Prof. Philipp Thesen





▲ Felix Klingmüller und Kathrin Stumpe erläutern Gestaltungsdetails von Hardware-Modellen

Designkompetenz auf drei Ebenen



● Contribution ● Competencies ● Collaboration

Die Designkompetenz der Organisation ist als sehr hoch einzustufen. Insgesamt arbeiten 30 ausgebildete Designer*innen in verschiedenen Abteilungen der Organisation, die durch externe Designbüros und Dienstleister unterstützt werden. Die abgedeckten Kompetenzen reichen von Corporate Design, Brand Design und Kommunikationsdesign über Industrial Design und Produktdesign der Hardware bis hin zu Packaging und User Interface-Design von digitalen Bediensystemen, Steuerungen und Apps. Diese werden von hauseigenen User Experience-Designer*innen konzipiert und als Produkt-Service-Systeme gestaltet, die analoge und digitale Touchpoints gleichermaßen beinhalten.

Die Designabteilung wird nicht zentral gesteuert, sondern ist tief in die Produktentwicklung integriert. Dies ermöglicht Viessmann Climate Solutions einen großen Handlungsspielraum für die einzelnen Akteure, die je nach Disziplin unterschiedliche Ausprägungen und Eigenheiten haben. Während sich die Designprozesse im Hardware-Design an den Produktentwicklungsprozessen des Unternehmens orientieren, ist die Arbeitsweise bei der Gestaltung von Digital Experiences eine andere. Dabei profitieren Unternehmen und Designer*innen gleichermaßen von einer über Jahrzehnte gewachsenen, tief verankerten Designkultur und einem tiefen Qualitätsverständnis für die Produkte, das in der gesamten Organisation vorherrscht. Damit entfällt die Notwendigkeit einer ausgefeilten Design Governance oder designspezifischer Vetorechte in Entwicklungsprozessen.

Die Integration von Design in die Geschäftsprozesse ist damit als leicht überdurchschnittlich zu bezeichnen, aber obwohl hier keine besonders auffällige Integrationstiefe auf der Prozessebene vorliegt, gelingt es dem Unternehmen, hervorragende Produkte zu entwickeln und erfolgreich am Markt zu platzieren. Grund dafür ist das implizite Designverständnis der gesamten Organisation als Folge einer über einen so langen Zeitraum kontinuierlich gepflegten Designkultur, die vom Inhaber initiiert wurde und seit fast 70 Jahren gepflegt wird.



▲ Lutz Dietzold und Philipp Thesen im Gespräch mit dem Viessmann Designteam

Designaktivitäten finden bei Viessmann nicht nur auf der Ebene der Formgebung im Sinne der Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen, Systemen und Markenkommunikation statt. Sie werden auch als Mindset sowie Innovationsmethoden im Unternehmen genutzt. Designer*innen sind in allen Bereichen an der Entwicklung von Innovationen beteiligt und bringen zum Teil eigene Produktkonzepte in die Produktentwicklung ein.

Designmethoden werden im Unternehmen eingesetzt, um Nutzer*innen in Entwicklungsprozesse einzubinden. Die Schulung von Designmethoden, zum Beispiel Design Thinking, findet im Unternehmen statt und richtet sich auch an Mitarbeitende, die nicht Teil des Designteam sind. Darüber hinaus werden diese Methoden auch für die strategische Ausrichtung der Organisation genutzt, obwohl die Gestaltung des Geschäftszwecks ohne Beteiligung von Designer*innen erfolgt.

Hoher Reifegrad in der gesamten Organisation

Insgesamt weist Viessmann Climate Solutions auf den Ebenen der Designkompetenz, der Durchdringung der Organisation mit Designaktivitäten und der Integration von Design in die Geschäftsprozesse eine sehr hohe organisatorische Reife im Umgang mit seinen Designaktivitäten auf. Die Designorganisation schafft es, mit einem umfangreichen Designsystem unzählige Touchpoints in den unterschiedlichsten Produktkategorien auf der Ebene der Formgebung international zu bedienen und zu harmonisieren. Sie trägt erfolgreich zur Entwicklung von Innovationen bei und leistet darüber hinaus wertvolle Beiträge auf

den Ebenen der Strategieentwicklung, Markenführung und der organisationalen Transformation.

Sie profitiert von einer starken Unternehmenskultur und einem in der Organisation weit verbreiteten Designverständnis der Mitarbeitenden, das fast schon als kollektive Designkompetenz bezeichnet werden kann. Diese ist das Ergebnis einer konsequenten Führung und ermöglicht designorientierte Entscheidungen auch ohne die Beteiligung ausgebildeter Designer*innen.

Drei Dinge, die wir von **VISSMANN CLIMATE SOLUTIONS** lernen können:

01 — Eine effektive Designführung muss nicht zentral organisiert sein. Unterschiedliche Designdisziplinen haben unterschiedliche Anforderungen an Prozesse und Zusammenarbeit, die auch ohne eine zentrale Designsteuerung erfolgreich umgesetzt werden können. Eine kollegiale und vertrauensvolle Zusammenarbeit auf der Ebene der Designführungskräfte macht es möglich. Auf die richtige Besetzung kommt es an.

02 — Das Spektrum der Designaktivitäten mit seinen spezifischen Anforderungen ist so groß geworden, dass es im Unternehmen Viessmann undenkbar ist, dass eine einzelne Person die Bedürfnisse aller Business Units in ihren Designaktivitäten abdecken kann. Teamarbeit ist gefragt.

03 — Die Manifestierung einer Designkultur im Unternehmen führt zu einer kollektiven Designkompetenz, die sich auszahlt und langfristig dazu führt, dass die Organisation auch ohne die Beteiligung von ausgebildeten Designer*innen designorientiert handelt. Designkultur als wirkungsstarkes Korrektiv.

Hohe Kompetenz und fragmentierte Durchdringung

Exzellente Ergebnisse trotz flacher
Integrationstiefe



CANYON

Canyon Bicycles GmbH wurde 2002 von Roman Arnold gegründet. Heute zählt das Unternehmen zu den führenden Fahrradherstellern weltweit und operiert mit einem starken Fokus auf den Direktvertrieb über das Internet. Das Unternehmen ist an 16 Standorten weltweit tätig und wird von Koblenz, Deutschland, aus von dem aktuellen CEO Nicolas De Ros Wallace geführt. Mit rund 1.600 Mitarbeiter*innen erwirtschaftete Canyon im Jahr 2023 einen Umsatz von 791 Millionen Euro und hat in den letzten Jahren ein starkes Wachstum verzeichnet.

Canyon bietet eine breite Palette an Fahrrädern und Zubehör an, darunter Rennräder, Gravelbikes, Mountainbikes, E-Bikes und Citybikes sowie Bekleidung, Komponenten, Werkzeug und Zubehör. Das Unternehmen hat sich durch innovative Entwicklungen und hohe Qualitätsstandards einen Namen gemacht. Wichtige Meilensteine in der Geschichte von Canyon sind die Entwicklung von Project 3.7, dem leichtesten Rennrad der Welt, die Eröffnung von Canyon Home im Jahr 2009, dem Jahr, in dem Cadel Evans den Road World Championship Title gewonnen hat, sowie den Gewinn des Design & Innovation Award 2017 für das Aeroad CF8 Rennrad.

Canyon hat den Fahrradmarkt mit mehreren Innovationen geprägt. Dazu zählt die Einführung des „Direct Sales“-Modells im Jahr 2008, das die traditionelle Vertriebsstruktur der Fahrradindustrie von

Beginn an revolutionierte. Canyon gewann dadurch schnell Marktanteile und eine treue Anhängerschaft. 2014 setzte das Unternehmen mit dem Ultimate CF Rennrad, das Nairo Quintana im selben Jahr nutzte, um den Giro d'Italia zu gewinnen, neue Maßstäbe im Rennradsport. Im Jahr 2015 brachte Canyon den innovativen Shapeshifter auf den Markt, ein bahnbrechendes Federungssystem, das im Strive-Mountainbike zum Einsatz kam und die Grenze zwischen Mountainbikes und Enduro-Bikes, die sowohl bergab als auch bergauf überzeugen, verschwimmen ließ. Im Jahr 2022 folgte Canyons „Keep It Stable“-Lenksystem für Mountainbiker, das Lenkabweichungen minimierte und die Fahreigenschaften, insbesondere auf rauem, steinigem Gelände, deutlich verbesserte.

Im Jahr 2023 eröffnete Canyon sein „Innovation Lab“ zur Erforschung und Entwicklung zukünftiger Fahrradtechnologien, im selben Jahr wurde auch der neue Hauptsitz in Koblenz eingeweiht.

Das Unternehmen ist stolz auf seine innovativen Designs und sucht kontinuierlich nach Möglichkeiten, seinen Ruf als Branchenführer weiter auszubauen. Mit einer klaren Vision und einem starken Bekenntnis zu Qualität und Innovation ist das Unternehmen ein führender Akteur in der Fahrradindustrie, mehrfacher Gewinner des Preises „Deutschlands bester Arbeitgeber“ und setzt weiterhin neue Maßstäbe in Design und Technologie.



Design bei CANYON

Design ist seit der Firmengründung ein zentrales Element des Unternehmenserfolgs von Canyon. Von Anfang an setzte der Gründer Roman Arnold auf ein unverwechselbares Markendesign, das 2006 in Zusammenarbeit mit der Designagentur KMS TEAM entstand. Das Ergebnis ist ein herausragendes visuelles Erscheinungsbild mit einem holistischen Gestaltungssystem und einer eigenen Hausschrift, die bis heute verwendet wird und die Marke international differenziert. Der Erfolgskurs des Unternehmens ist untrennbar mit diesem Erscheinungsbild verbunden, das der Marke bis heute weltweit Anhänger*innen beschert.

Für das Design der Hardware arbeite Canyon schon früh mit dem Designer und Fahrradkonstrukteur Lutz Scheffer zusammen. Später wurde mit Designbüros für Industriedesign zusammengearbeitet, unter anderem mit Artefakt in Darmstadt. Heute zeichnen Lars Wagner für das Design der Road Bikes, Marko

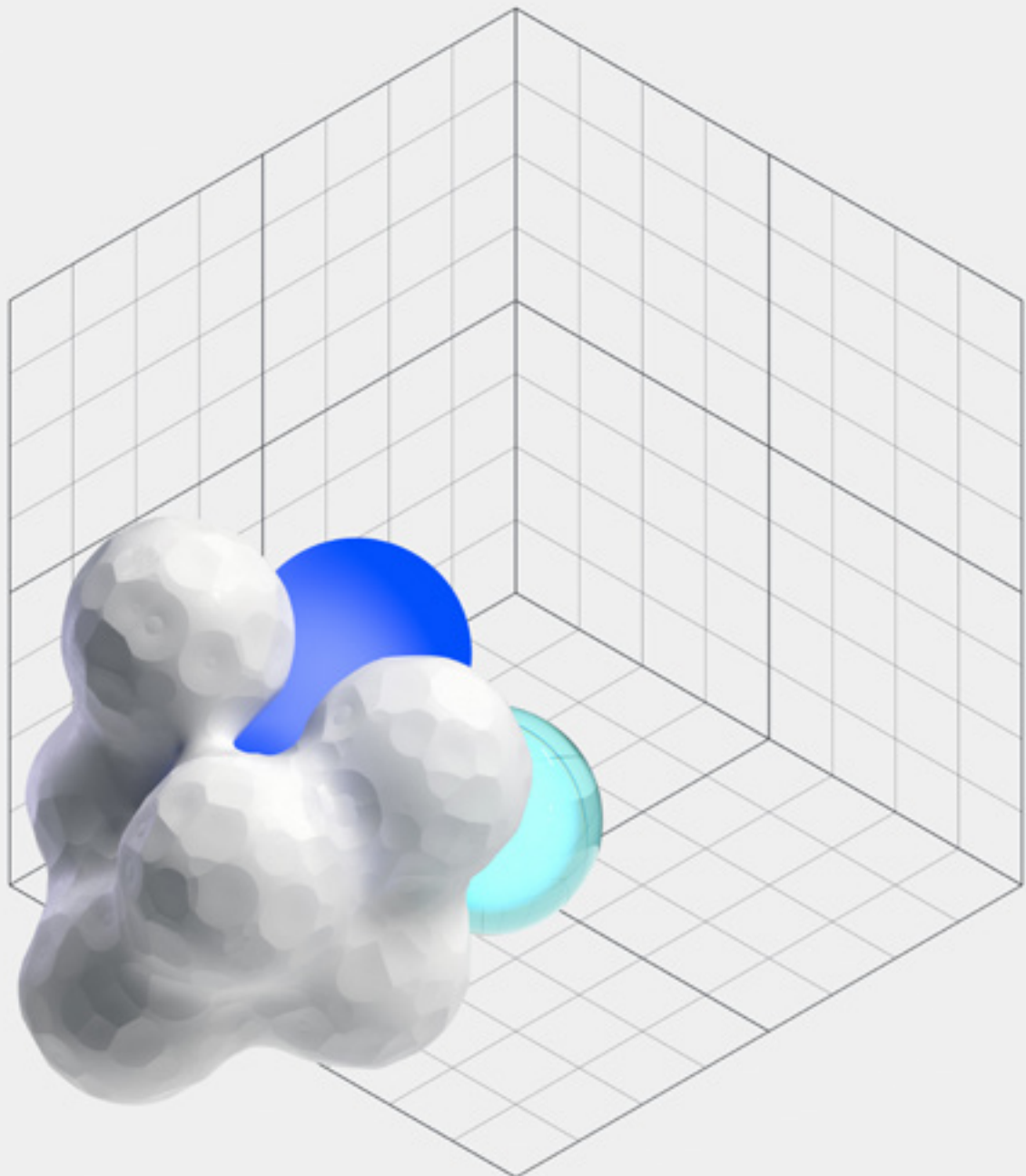
Dose für die Urban Bikes und Peter Kettenring für die Mountainbikes verantwortlich.

Fahrräder und Zubehör von Canyon sind herausragend gestaltet und wurden mit über 50 Designawards weltweit gewürdigt.

Das Design der digitalen Touchpoints ist ein wichtiger Bestandteil der Canyon Experience, zumal sich das Unternehmen von Anfang an auf den Direktvertrieb über das Internet konzentriert hat. Das Interface Design für den Onlineshop, die Apps und die weiteren digitalen Touchpoints sind in einer internen Digitalabteilung angesiedelt und nicht Teil einer zentralen Designabteilung. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen 50 Mitarbeiter*innen in verschiedenen Designbereichen und -disziplinen, darunter Industrial Design, UX/UI Design, Kommunikation und Branding.



Hohe Kompetenz und fragmentierte Durchdringung



● Contribution ● Competencies ● Collaboration

Die Durchdringung der Organisation mit Designaktivitäten ist bei Canyon vielfältig und umfassend. Designaktivitäten sind in verschiedenen Bereichen des Unternehmens vorhanden und tragen wesentlich zum Erfolg bei.

Das Unternehmen zeichnet sich durch eine sehr hohe Designkompetenz aus. Die 50 ausgebildeten Designer*innen werden unterstützt von externen Designbüros und Dienstleistern. Die abgedeckten Kompetenzen reichen von Corporate Design, Brand Design und Kommunikationsdesign über Industrial Design und Produktdesign der Hardware bis hin zu Packaging und User Experience sowie User Interface Design.

Die einzelnen, nicht gebündelten Designaktivitäten sind sehr erfolgreich und die Ergebnisse der Designarbeit wurden vielfach ausgezeichnet. Canyon genießt im Wettbewerbsumfeld eine hohe Reputation für seine Designleistungen und hat eine Community aufgebaut, die als groupieartig bezeichnet werden kann. Diese begeisterten Fans schätzen nicht nur die innovativen und qualitativ hochwertigen Produkte von Canyon, sondern auch das hochwertige Design.

Die Designaktivitäten sind zudem Teil des Storytellings von Canyon und tragen so wesentlich dazu bei, die Leidenschaft und das Engagement des Unternehmens für den Radsport zu manifestieren.

Neben der Stärke und Relevanz des Designs von Canyon Bicycles besteht stets das Ziel, ungenutztes Potenzial durch eine stärkere Integration von Design, insbesondere Industriedesign, in die zentralen Geschäftsprozesse zu nutzen. Obwohl Canyon als schnell wachsendes Unternehmen große Fortschritte macht, könnte es durch eine intensivere Zusammenarbeit mit Designer*innen und die Stärkung ihrer Entscheidungsbefugnisse in der Produktentwicklung seine Innovationsbemühungen weiter steigern. Indem das Unternehmen das Design direkter in die Planung von neuen Produkten und das gesamte Produktportfolio einbezieht, erkennt Canyon die Möglichkeit, noch mehr Potenzial zu erschließen, um zukunftsweisende und bahnbrechende Innovationen voranzutreiben.

Darüber hinaus bietet sich die Gelegenheit, eine übergreifende Designstrategie und eine zentrale Design Governance für das gesamte Unternehmen



▲ Philipp Thesen und Lutz Dietzold im Gespräch mit dem Canyon Designteam



zu etablieren. Derzeit sind die Designaktivitäten produktfokussiert, was die Schaffung herausragender Einzelprodukte ermöglicht. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, einen einheitlicheren, strategischen Ansatz für das Design in allen Bereichen zu entwickeln, durch den das Design eine stärkere, treibende Rolle für Innovationen übernehmen könnte.

Einzelne Designer*innen haben durch langjährige vertrauensvolle und sehr erfolgreiche Zusammenarbeit tiefe Beziehungen in der Organisation aufgebaut und verfügen daher über ein exzellentes internes Netzwerk, das als großer Vorteil angesehen werden kann. Sie bewegen sich im Unternehmen wie eine Spinne im Netz, unterstützen so designspezifische organisatorische Themen und schaffen es somit, exzellente Produkte auf den Markt zu bringen. Dieses Vorgehen ist jedoch risikobehaftet, da es eng an die handelnden Personen gebunden ist, keine Skalierung zulässt und weder prozessual noch organisatorisch abgesichert ist.

Um die Designfähigkeiten weiter zu stärken, sucht Canyon derzeit einen Head of Design. Diese Rolle wird entscheidend sein, um die Designbemühungen in allen Abteilungen zu synchronisieren und das Design noch tiefer in die Prozesse zu integrieren. Durch die Etablierung einer einheitlichen Designstrategie und die Förderung der Zusammenarbeit soll der Head of Design dazu beitragen, neue Innovationspotenziale zu erschließen und sicherzustellen, dass Designexzellenz weiterhin den Erfolg vorantreibt.



▲ Lars Wagner, Lead Designer bei Canyon

Exzellente Ergebnisse trotz flacher Integrationstiefe

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Canyon ein beispielgebendes Unternehmen für den Einsatz von Design ist, obwohl sich der Einsatz auf die formale Ebene beschränkt. Hier entstehen hervorragende Ergebnisse, die vielfach ausgezeichnet wurden und am Markt erfolgreich sind. Canyon profitierte in der Vergangenheit vom kompromisslosen Designverständnis des Gründers und seiner Bereitschaft, in die Etablierung einer Designkultur zu investieren. Dieser Umstand hat intern zu einem hohen Qualitätsverständnis bei den Mitarbeiter*innen und zu sehr gut gestalteten Produkten geführt und extern dazu beigetragen, dass Canyon als designorientiertes Unternehmen wahrgenommen wird.

Nach dem Verkauf der Mehrheitsanteile 2020, dem Einsatz eines Managements und dem Rückzug des Gründers aus der operativen Geschäftsführung bleibt nun abzuwarten, ob dieser Erfolgskurs für das Design trotz mangelnder prozessualer Integration fortgesetzt werden kann. Oder ob eine strukturelle Professionalisierung der Steuerung der Designaktivitäten im Unternehmen notwendig wird, um das volle Potenzial der Designaktivitäten auszuschöpfen.

Drei Dinge, die wir von **CANYON** lernen können:

01 — Firmengründer Roman Arnold erkannte früh die Bedeutung eines konsistenten Markendesigns und fand in KMS TEAM den richtigen Partner. Das Ergebnis ist ein ikonisches Erscheinungsbild, das das Unternehmen auf seinem Erfolgskurs begleitet und in der Radsport- und Design-Community begeisterte, treue Anhänger*innen findet. Mit Design aus Kund*innen Fans machen.

02 — Canyon beschäftigt exzellente Designer*innen, die exzellente Räder entwerfen, die Awards gewinnen und bei Radrennen auf höchstem Niveau siegen. Wegweisendes Design, international ausgezeichnet, von den Nutzer*innen geliebt und am Markt erfolgreich. Good Design is good Business.

03 — Beim Übergang von der Gründergeneration mit starker, gelebter Designphilosophie hin zu einem Management-geführten Unternehmen müssen Vorkehrungen getroffen werden, um die Errungenschaften zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Designkultur braucht Organisationsstruktur.

Zentrale Designsteuerung mit eingespielter „Community of Practice“

Hoher organisatorischer Reifegrad im Design



DRÄGER

Die Drägerwerk AG & Co. KGaA, gegründet 1889, mit Hauptsitz in Lübeck, ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Medizin- und Sicherheitstechnik. Es beschäftigt rund 16.000 Mitarbeiter*innen erwirtschaftete 2022 einen Umsatz von 3 Mrd. Euro. Dräger bietet eine breite Palette von Produkten an, darunter Beatmungsgeräte, Anästhesiesysteme, Patientenüberwachungssysteme, Atemschutzgeräte und Gasmessgeräte.

Zu den Meilensteinen der Unternehmensgeschichte gehören die Erfindung des Lubeca-Ventils 1889, des Pulmotors zur Wiederbelebung 1907, der Dräger-

Röhrchen zur Gasmessung 1948, des Pressluftatmers PA 54 im Jahr 1969 sowie 1994 des Narkosesystems Dräger Evita 4000.

Drägers Mission ist es, innovative Technik zu entwickeln, um Leben zu schützen, zu unterstützen und zu retten. Die Vision des Unternehmens ist es, weltweit führend in der „Technologie für das Leben“ zu sein und die Gesundheit und Sicherheit von Menschen zu verbessern. Die Unternehmenswerte umfassen Verantwortung, Integrität, Innovation, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit und Zusammenarbeit.



▲ Anja Komorr-Kroeker, Head of Corporate Identity, im Gespräch mit Matthias Willner, Head of User Experience und Head of Innovation Center, und Philipp Thesen über das holokratische Designführungsmodell bei Dräger

Design bei DRÄGER

Aus Anlass des Relaunches des gesamten Designs im Jahr 2023 wurde die Designorganisation unter der Leitung von Anja Komorr-Kroecker neu organisiert mit dem Ziel, Design als Kompetenz des gesamten Unternehmens zu etablieren. Sie verantwortet organisatorisch die zentrale Steuerung von Design im Unternehmen und inhaltlich sowohl die Markenführung als auch die Corporate Identity und das Corporate Design. Eine der zentralen Herausforderungen ist dabei die Balance von Konsistenz und erforderlicher Veränderung im Markendesign von Dräger.

Dabei haben die Designdisziplinen lange wenig verknüpft gearbeitet. Sie waren tief in die Business Units integriert und funktionell vom Markendesign weitestgehend unabhängig: Während die Produktdesigner*innen Teil der Entwicklungsabteilung waren, war das Corporate Design in der Unternehmenskommunikation angesiedelt und berichtete direkt an den Geschäftsführer.

Heute existiert in beiden Produktparten des Unternehmens, in der Sicherheitstechnik (Safety) und der Medizintechnik (Medical), je ein*e Leiter*in Design. Diese Positionen werden bekleidet von Matthias Willner für den Unternehmensbereich Safety, der in dieser Rolle 12 Designer*innen in Deutschland und weitere drei global führt, und von Chrisna Jooste für den Bereich Medical.

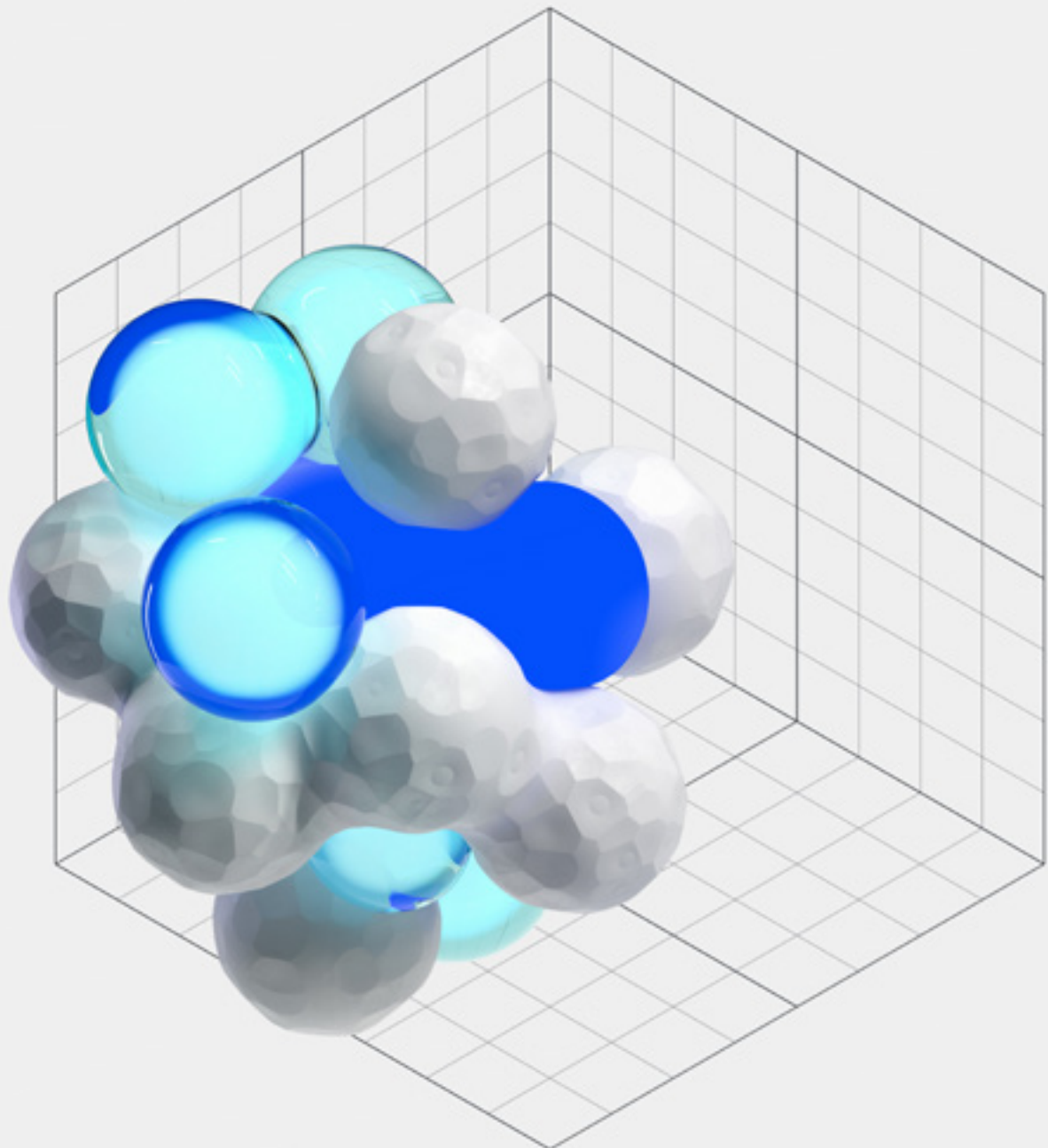
Darüber hinaus hat das Unternehmen in den letzten Jahren ein Netzwerk unterschiedlicher Innovationsabteilungen gegründet. Neben dem globalen Innovationsmanagement unter der Leitung von Thomas Glöckner gibt es in der Sicherheitstechnik das Innovation Center, das weitere 15 Mitarbeitende beschäftigt und in einer Tandem-Führung von Matthias Willner und Dr. Oliver Harnack geleitet wird. In allen Innovationsbereichen ist Design als fester Bestandteil im Mindset verankert.

Insgesamt beschäftigt das Unternehmen 60 Mitarbeitende in verschiedenen Designbereichen und -disziplinen, darunter Industrial Design, UX/UI Design, Kommunikation und Branding.





Zentrale Designsteuerung mit holokratischer Struktur



● Contribution ● Competencies ● Collaboration



▲ Matthias Willner und Anja Komorr-Kroeker

Die Designorganisation bei Dräger zeichnet sich durch eine zentrale Designleitung unter Führung von Anja Komorr-Kroeker aus, die direkt an den Vorstandsvorsitzenden Stefan Dräger berichtet und über eine hohe Autorität im Unternehmen verfügt. Sie arbeitet inhaltlich an der Weiterentwicklung der Marke Dräger, gestaltet die kommunikativen Aspekte des Designs: Corporate Identity, Corporate Design, Corporate Language, Naming, akustisches Branding und hat Richtlinienkompetenz im gesamten Unternehmen.

Die zentrale Designsteuerung fungiert als Hub für die operativen Designbereiche, die tief in die Geschäftsbereiche integriert sind und dort in den Disziplinen Industrial Design und Produktdesign, UX Design und UI Design im Bereich Formgebung arbeiten. Hier hat sich eine sehr erfolgreiche siloübergreifende Zusammenarbeit etabliert, bei der die Richtlinienkompetenz der zentralen Designsteuerung bei Bedarf auch unterstützend in die Governance der Produktberei-

che eingreift. Die zentrale Designsteuerung agiert somit im Sinne einer „Community of Practice“, die die Kräfte der operativen Designaktivitäten bündelt, teilweise koordiniert, budgetär unterstützt und gleichzeitig von deren Erkenntnissen aus der praktischen Umsetzung in der Produktentwicklung profitiert, um die Richtlinien kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Diese Arbeitsweise ist äußerst erfolgreich und scheint ein designspezifischer Ausdruck der Unternehmenskultur bei Dräger zu sein, wo der Wert Zusammenarbeit ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Für die weitere Entwicklung der Designfunktion wurde eine holokratische Organisation etabliert, die alle Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse einbezieht. Damit soll eine noch effektivere Selbstorganisation ermöglicht werden, die es der Designorganisation bei Dräger erlaubt, noch schneller zu reagieren und den Herausforderungen eines immer komplexer werdenden Umfelds erfolgreich zu begegnen.

Hoher organisatorischer Reifegrad im Design

Die Designkompetenz bei Dräger ist in allen Bereichen auf sehr hohem Niveau. Über 60 ausgebildete Designer*innen arbeiten im Unternehmen und es bestehen etablierte Kooperationen mit weltweit führenden Agenturen. Alle erforderlichen Gewerke und Designrollen sind vertreten, vom Corporate und Brand Design über das Kommunikationsdesign in allen Ausprägungen – von Grafikdesign über Packaging bis hin zu Bedienungsanleitungen – bis hin zu Industrie- und Produktdesign in den Divisionen Safety und Medical. Die Gestaltung der digitalen Touchpoints wie Websites, Apps und Human Machine Interfaces der Hardware sowie der Produkt-Service-Systeme wird von professionellen Designer*innen übernommen. Selbst Themen wie Corporate Language, Sound und Motion Design sind vertreten. Insgesamt kann von einem hohen Reifegrad des Unternehmens in der professionellen Designkompetenz gesprochen werden.

Für seine Designaktivitäten wurde das Unternehmen bereits mehrfach ausgezeichnet und Design ist fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Der Vorstandsvorsitzende Stefan Dräger versteht sich als oberster Markenbotschafter und unterstützt das Thema mit großem Vertrauen.

Designer*innen sind in den Produktentwicklungsbereichen in die Entwicklung von Innovationen eingebunden und arbeiten effektiv mit den Ingenieur*innen zusammen. Dabei sind die Rolle als strategischer Treiber von Innovationen und das Einbringen eigener Produktkonzepte noch ausbaufähig. Designaktivitäten sind heute nicht Bestandteil der Roadmap-Planung, wobei die Weichen für den strategischen Einsatz von Design längst gestellt sind. Die Designorganisation der Produktbereiche verfügen über eigene strategische Budgets, die sie produktungebunden einsetzen können, und haben die Hoheit über strategische Designinitiativen. Sie sind prozessual erfolgreich und Designmethoden werden genutzt, um Nutzer*innen in Entwicklungsprozesse einzubinden.

Design wird nicht auf der Ebene der Unternehmensentwicklung eingesetzt und Designmethoden werden auch nicht für die strategische Ausrichtung der Organisation genutzt. Designer*innen sind nicht an der Definition des Unternehmenszwecks beteiligt und es gibt keinen geführten Abgleich zwischen Unternehmensstrategie, Markenpositionierung und Kundenerlebnis. Somit ist festzustellen, dass sich Designaktivitäten hauptsächlich auf Markendesign, Kommunikation und Produktdesign konzentrieren und weniger als Innovationselement und zur Transformation der Organisation eingesetzt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die zentrale Steuerung der Designaktivitäten in einer direkt dem Vorstandsvorsitzenden unterstellten Funktion vor allem in der informellen, aber effektiven Zusammenarbeit mit den Designverantwortlichen der Produktbereiche enorm erfolgreich ist. Hier ist ein Modell entstanden, das zur Nachahmung einlädt, weil es höchst geeignet erscheint, um den veränderten Bedingungen durch die Digitalisierung zu begegnen: Steigender Innovationsdruck, die explosionsartige Vermehrung von Touchpoints und sich in atemberaubender Geschwindigkeit verändernde technologische Rahmenbedingungen lassen ein Management von strikten Designrichtlinien nach altem Muster nicht mehr zu.

Derartig flexible Designsysteme benötigen eine passende organisatorische Einbettung, um effektiv genutzt und im Unternehmen gelebt werden zu können. Mit dem Ansatz der holokratischen Konstruktionsorganisation entsteht hier ein Modell, das den einzelnen Mitarbeiter*innen hohe Freiheitsgrade lässt und eine effektive Steuerung der Konstruktionsaktivitäten in diesem veränderten Umfeld erfolgreich strukturiert.



Drei Dinge, die wir von **DRÄGER** lernen können:

01 — Der Aufbau einer „Community of Practice“ lohnt sich, wenn es im Unternehmen eine personelle Schirmherrschaft gibt, die in der Hierarchie hoch angesiedelt ist. Dann können die wechselseitigen Effekte von Governance einerseits und die Rückkopplung von Praxiserkenntnissen in die Unternehmenspolitik andererseits gewinnbringend genutzt werden. Gute Zusammenarbeit ist eine Voraussetzung.

02 — Ein hoher Reifegrad für Design im Unternehmen braucht Zeit. In 135 Jahren Unternehmensgeschichte hat sich eine Designkultur entwickelt, die von der Eigentümerfamilie und dem Top-Management gewollt und mit Mitteln und Befugnissen ausgestattet ist. In einer Unternehmenskultur, die von vertrauensvoller Zusammenarbeit geprägt ist, haben Designaktivitäten den notwendigen Raum, um ihre Wirkung durch langfristige Ergebnisse unter Beweis zu stellen. Qualität braucht Zeit.

03 — Flexible Designsysteme benötigen eine organisatorische Entsprechung. Mit dem Modell der holokratischen Designorganisation können die veränderten Rahmenbedingungen für Design in großen Organisationen bewältigt werden. Zur Nachahmung empfohlen!

Ingenious Design – interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Konsistentes Markenerlebnis
über fünf Geschäftsfelder

RECARO



RECARO

RECARO ist ein weltweit tätiges Unternehmen, das sich auf die Entwicklung und Produktion hochwertiger Sitze spezialisiert hat. Ursprünglich 1906 als Reutter Carosserie-Werk in Stuttgart gegründet, konzentrierte sich das Unternehmen zunächst auf die Herstellung von Karosserien für Automobile sowie deren Interieur samt der Sitze.

Im Jahr 1963 verkaufte das Unternehmen seine Karosseriesparte an Porsche und gründete RECARO (Akronym für REutter CARosserie), das sich fortan auf die Produktion von Sitzen konzentrierte. Schnell entwickelte sich das Unternehmen zu einem führenden Anbieter von Autositzen, insbesondere im Bereich der Sport- und Rennsitze, die für ihre Ergo-

nomie, Sicherheit und ihr Design geschätzt werden. Im Laufe der Jahre wurde das Portfolio um weitere Bereiche erweitert, darunter Flugzeugsitze, Kindersitze, Gaming-Sitze und Sitze für Züge. Insbesondere die Flugzeugsitze von RECARO sind international für ihre hohe Qualität und ihren Komfort bekannt und werden in vielen Kabinen der Economy und Business Class eingesetzt.

Mit Hauptsitz in Schwäbisch Hall beschäftigt RECARO Aircraft Seating über 2.500 Mitarbeitende weltweit, erzielte 2023 einen Umsatz von fast 510 Millionen Euro und ist Weltmarktführer in der Economy Class.



▲ Lutz Dietzold, Hartmut Schürg, Chief Brand & Design Officer, und Philipp Thesen im Gespräch

Design bei RECARO

Schon bei der Gründung 1906 legte Reutter Carosserie großen Wert auf Design. Funktion, Ästhetik und Ergonomie standen im Vordergrund. Richtungsweisend umgesetzt wurde dies bei der Entwicklung des ersten Vollverdeck-Cabriolets sowie in der Zusammenarbeit mit Porsche in den 1930er-Jahren, die zu den ersten VW Käfer-Prototypen und später zu den Porsche 356-Karosserien führte. Nach dem Verkauf der Karosseriefertigung an Porsche 1963 wurde das Unternehmen in RECARO umbenannt und entwickelte sich zum weltweit ersten reinen Sitzhersteller. In den folgenden Jahren prägten innovative Designer*innen wie Michael Conrad und später Prof. Horst Sommerlatte das RECARO Design maßgeblich. 1987 kam mit Frank Beermann der erste Inhouse-

Designer zu RECARO Automotive. 1996 folgte Hartmut Schürg bei RECARO Aircraft Seating, der später ein zentrales Marken- und Designteam aufbaute, das bis heute die Zukunft der RECARO Gruppe sehr erfolgreich mitgestaltet.

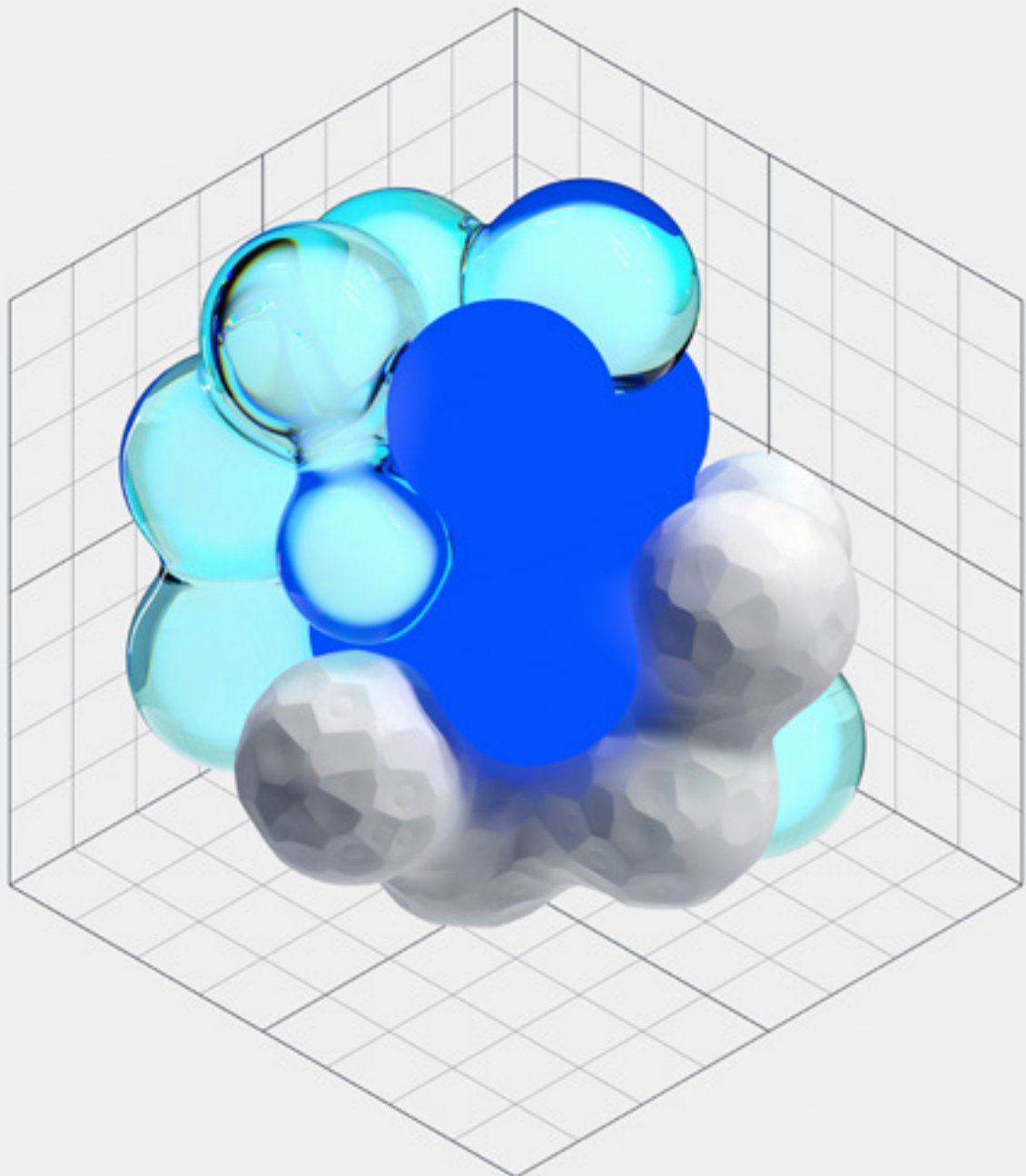
Unter seiner Leitung als Chief Brand and Design Officer arbeiten in der RECARO Gruppe 12 Designer*innen mit dem Schwerpunkt Industrial Design. Die innovativen Sitzlösungen des Unternehmens wurden im Laufe der Jahre mit zahlreichen renommierten Preisen ausgezeichnet, darunter der German Design Award, der Red Dot Award, der IF Award, der Good Design Award und der Focus Open Award, aber z. B. auch der German Brand Award.

RECARO





Ingenious Design – interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Augenhöhe



● Contribution ● Competencies ● Collaboration

Ingenious Design nennt das Unternehmen seinen Ansatz bei der Produktentwicklung. Der Begriff beschreibt den Anspruch, dass Funktion, Ergonomie und Ästhetik bei den Produkten eine untrennbare Einheit bilden. So ist die einfache Bedienung ebenso wichtig wie das schlanke, hochwertige Design der Sitze, die ergonomisch höchsten Komfort bieten sollen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen alle beteiligten Mitarbeitenden, die aus unterschiedlichen Disziplinen kommen, eine funktionierende Einheit bilden. Nicht selten entstanden dabei zunächst Reibungsverluste, da die interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Augenhöhe eingeübt werden musste. Hier zeigt das Unternehmen heute einen beeindruckenden Reifegrad, der sich über einen langen Zeitraum von 25 Jahren entwickeln konnte.

Hartmut Schürg definierte seine Rolle von Anfang an breit. So beschränkte er sich nicht darauf, die Ansätze der Ingenieur*innen zu stylen. Sondern präsentierte immer wieder eigene Ideen in Form von hochwertigen Modellen, Skizzen und Visualisierungen. Er baute ein professionelles Modellbauteam auf und stellte – damals ein Novum – einen Ergonomen ein. Dadurch wurden ergonomische Studien und Nutzertests mit 3D-Modellen in schnellen Zyklen möglich, was die Produktentwicklung beschleunigte und die Ergebnisse gleichzeitig passgenauer machte. Auch der Austausch mit Kunden wurde dadurch auf ein neues Niveau gehoben. Plötzlich waren ergonomische Bewertungen möglich und damit wurden Schwachstellen und Potenziale früher erkennbar. So konnten Kosten minimiert und Entwicklungszeiten verkürzt werden.

Schnell stellten sich Erfolge ein und der Wertbeitrag von Design in der Produktentwicklung wurde sichtbar. Er ist bis heute tief in die Entwicklungsarbeit integriert. Letztlich schuf Schürg damit ein modernes Innovationsmanagement.

Das Unternehmen traf daraufhin eine ungewöhnliche Entscheidung: Die Designorganisation bekam eine direkte Linie zum damaligen Geschäftsführer und die Verantwortung für die Vorentwicklung. In der Folge arbeiteten Ingenieur*innen unter der Leitung des Designs an zukünftigen Produkten – von der ersten Idee bis zum fertigen Konzept. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Augenhöhe von Ingenieuren*innen und Designer*innen aber auch Qualitäts- und Produktionsexpert*innen ist bis heute ein entscheidender Erfolgsfaktor bei RECARO.



▲ Markenstretch und neue Produkte: Kindersitze von RECARO



▲ Hartmut Schürg, Chief Brand & Design Officer

Konsistentes Markenerlebnis über fünf Geschäftsfelder

2012 wechselte Schürg in die RECARO Holding und übernahm die Verantwortung für die Marke RECARO in allen Geschäftsbereichen – eine große Herausforderung, da die Portfolios in den Produktbereichen sehr unterschiedlich sind. Flugzeugsitze machen einen Großteil des Umsatzes aus, Autositze und Kindersitze werden über Lizenzpartner vertrieben. Diese sind unternehmerisch frei, kooperieren jedoch als Lizenzpartner über die Marke RECARO eng mit der RECARO Holding. Zugsitze und Gaming-Stühle bilden neue Wachstumsfelder. Alle Produkte haben ein RECARO typisches Design, das über ein zentrales Designmanagement aus der Holding gesteuert wird.

Dieses zentrale und kulturell akzeptierte Designmanagement ist in Kombination mit den strukturierten Prozessen im Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Designaktivitäten sind Teil der Roadmap-Planung und nehmen eine führende Rolle in der Innovationsentwicklung ein. Sie sind in alle relevanten Geschäftsfelder über die gesamte Breite des Portfolios integriert und werden inhaltlich durch eine übergreifende Designspezifikation, den Industrial Design Guide, gesteuert. Die Designorganisation hat

Entscheidungs- und Vetorechte im Entwicklungsprozess, die über Gremienentscheidungen und Eskalation auf Managementebene umgesetzt werden. Hier zeigt sich, welche Wirkung die Designfunktion in der Organisation erzielen kann, wenn Designverantwortliche Teil der Geschäftsleitung sind. Diese durchaus untypische organisatorische Verankerung von Design bei RECARO ist das Ergebnis von jahrelang aufgebauter Glaubwürdigkeit und nachhaltigem Erfolg des Designteams.

Die Designkompetenz des Unternehmens ist in den Bereichen Industrie- und Produktdesign sehr hoch. Das RECARO Designteam und externe Agenturen gestalten heute Hardware, Markendesign sowie User Experience und komplexe Kundenerlebnisse. Die Marke genießt im Wettbewerbsumfeld eine hohe Reputation für ihre Designleistungen, die regelmäßig in der Unternehmenskommunikation aufgegriffen werden.

Design wird als zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur gelebt und trägt eine große Verantwortung für die Einbindung der Nutzer*innen in die

Entwicklungsprozesse. Hierfür werden aufwendige Ergonomiestudien und Nutzertests durchgeführt. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der nutzungsspezifischen Standards erwähnenswert: Ein Flugsitz der Economy Class benötigt rund 500 Tests, bevor er zugelassen und in das Flugzeug eingebaut werden kann. Ein Business Class-Sitz für Langstreckenflüge benötigt rund 800 Tests und gehört zu den komplexesten Produkten überhaupt.

Dem Designteam kommt die überaus anspruchsvolle Aufgabe zu, das Gesamtsystem im Entwicklungsprozess zum einen technisch und zum anderen als „Produkt aus Kundensicht“ umfassend zu durchdringen.

Diese Klammerfunktion „Design als Systemarchitekt“ wird mit zunehmender Spezialisierung zu einer immer wichtigeren Funktion in der Organisation, die das Gesamtergebnis nicht aus den Augen verliert. Damit eröffnen sich Möglichkeiten, mit Produkten auf die Lösung größerer Herausforderungen zu reagieren. So konnte beispielsweise die Lufthansa mit dem RECARO Economy Class Sitz BL3520 zwei Sitzreihen mehr bei gleichem Sitzabstand in den Airbus A320 einbauen und damit 2.000 Sitzplätze mehr in ihrer fliegenden Flotte anbieten. Dies entspricht einer Reduzierung um zwölf Flugzeuge des Typs A320, die heute weniger am Himmel fliegen.

Drei Dinge, die wir von **RECARO** lernen können:

01 — In einer ingenieurgeprägten Industrie können Designer*innen mit innovativen Methoden über dreidimensionale Modelle oder Prototypen einen wirkungsvollen Beitrag zum Innovationsmanagement leisten. Die Kraft der Visualisierung als Innovationswerkzeug.

02 — Dass Funktion, Ergonomie und Ästhetik bei den Produkten eine untrennbare Einheit bilden, ist keine Besonderheit. Aber dass in der praktischen Umsetzung einmal 150 Ingenieur*innen an einen Designer berichtet haben, ist recht ungewöhnlich. RECARO macht vor, wie ergebnisorientiert die interdisziplinäre Zusammenarbeit jenseits unterschiedlicher Fachkulturen funktionieren kann, wenn diese geübt und in der Organisation über einen langen Zeitraum kultiviert wird. Ergebnisorientierte Zusammenarbeit durch kultivierte Interdisziplinarität.

03 — In zunehmend regulierten und mit Anforderungen überfrachteten Aufgabenfeldern nimmt die fachliche Spezialisierung und Lösung von Teilproblemen zu. Damit wächst der Bedarf für eine „klammernde Funktion“, der die Aufgabe zukommt, das Gesamtsystem technisch zu durchdringen und im Entwicklungsprozess aus Kundensicht zu verstehen und voranzutreiben. Designabteilungen sind aufgrund ihrer ganzheitlichen Methoden und nutzerorientierten Denkweise für diese Aufgabe prädestiniert. Designer*innen als Systemarchitekt*innen.

Vorbildliche Designkonsistenz bei extrem hoher Produktvielfalt

Investitionen in Designkultur zahlen sich aus

FESTO



FESTO

Festo, mit Hauptsitz in Esslingen am Neckar, ist ein weltweit führendes Unternehmen in der Automatisierungstechnik und technischen Bildung. Gegründet 1925, hat sich Festo zu einem globalen Akteur mit über 300.000 Kunden weltweit entwickelt und beschäftigt mehr als 20.000 Mitarbeiter*innen. Im Geschäftsjahr 2023 erzielte die Festo Gruppe einen Umsatz von 3,65 Milliarden Euro. Mit zahlreichen Niederlassungen weltweit bietet das Unternehmen ein breites Spektrum an innovativen Produkten und Lösungen in den Bereichen pneumatische und elektrische Automatisierung, die in verschiedensten Branchen wie Maschinenbau, Automobilindustrie, Elektronik, Medizin und Lebensmittelverarbeitung zum Einsatz kommen. Das Unternehmen managt ein komplexes Produktportfolio mit rund 36.000 Elementen und ein heterogenes Kundenportfolio. Darüber hinaus engagiert sich Festo stark in der Entwicklung digitaler Plattformen für die Industrie 4.0, die die Produktionsprozesse weiter automatisieren und optimieren.

Nachhaltigkeit spielt dabei eine zentrale Rolle, sowohl in den eigenen Produktionsprozessen als auch in den Lösungen, die das Unternehmen seinen Kunden bietet. Zudem legt Festo großen Wert auf Bildung und entwickelt mit seiner Sparte Festo Didactic innovative Lehr- und Lernsysteme, um Fachkräfte für die Industrie der Zukunft auszubilden. Mit diesem Engagement für Innovation, Bildung und Nachhaltigkeit verfolgt Festo die Vision, die Zukunft der Automatisierung zu gestalten und dabei einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Festo kombiniert technologische Exzellenz mit einem tiefen Verständnis für die Bedürfnisse von Menschen und Unternehmen, was das Unternehmen zu einem Vorreiter in der Branche macht.



▲ Philipp Eberl, Head of Corporate Design

Design bei FESTO

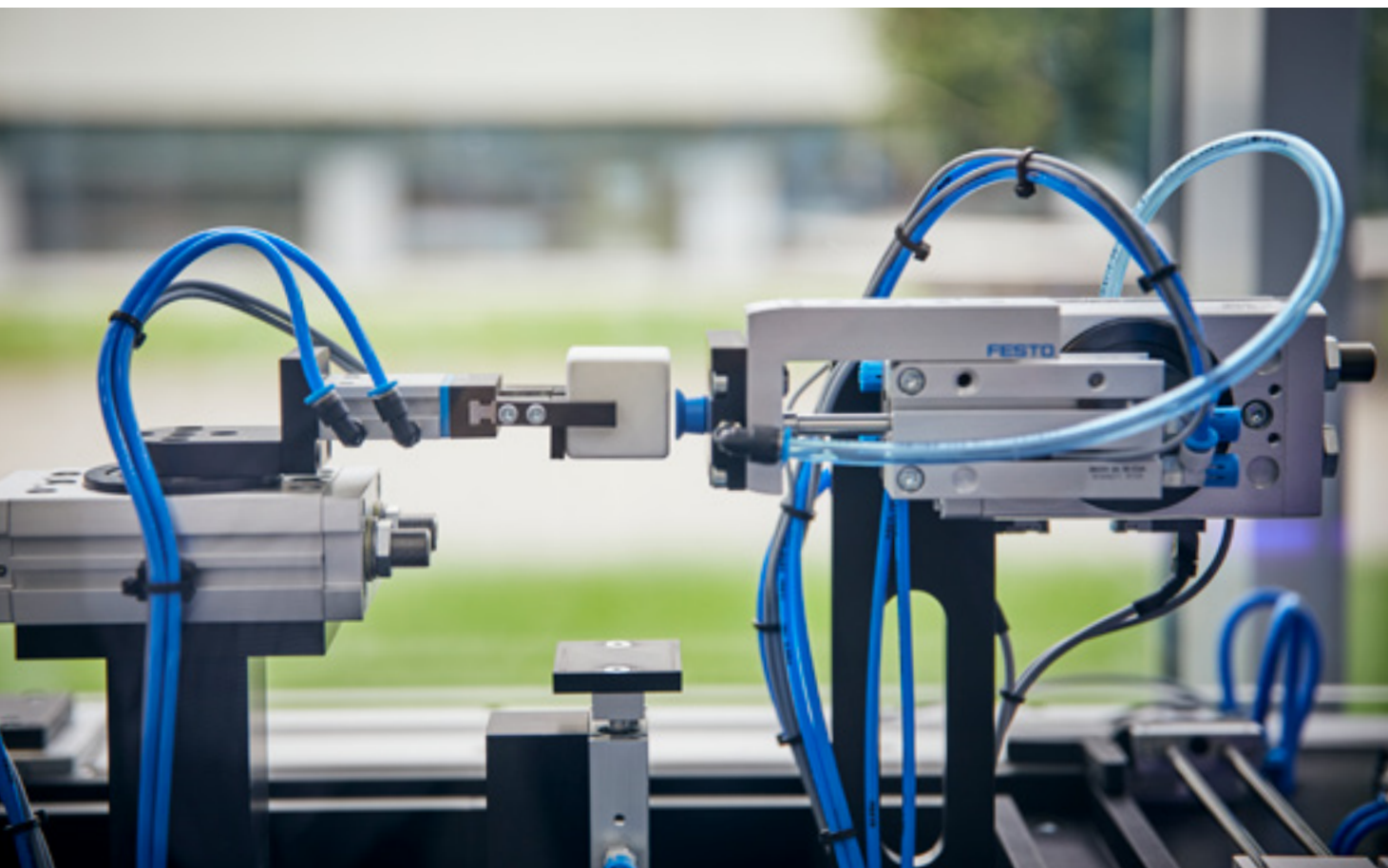
Design spielt bei Festo eine wichtige Rolle, das Unternehmen ist seit Jahrzehnten für den effektiven Einsatz von Designaktivitäten bekannt. Die ersten Auszeichnungen für herausragende Designqualität stammen aus dem Jahr 1969. Das Spektrum der Anwendungen reicht heute vom Produktdesign technischer Systeme und Komponenten für die Fertigungstechnik über die User Experience und das Interaction Design von Bedienelementen und Systemen bis hin zur Interfacegestaltung von Schulungssystemen. Darüber hinaus betreibt Festo ein sehr stringentes Corporate Design-Management, das bis in die Architektur durchdekliniert wird.

Festo ist besonders für seine Designstudien bekannt. Unzählige Innovationen entspringen den Advanced-Design-Aktivitäten und Bionik-Studien, in denen Systeme nach dem Vorbild der Natur gestaltet werden, um die technischen Möglichkeiten des Unternehmens explorativ und spielerisch zu demonstrieren. Bionische Projekte wie die BionicBee zeigen, wie technische Lösungen effizient von der Natur abgeleitet werden können. Neuerdings wird Automatisierung am Beispiel lebender Zellen im Rahmen der Biologisierung gezeigt.

Geleitet wird der Designbereich von Philipp Eberl, der Teilbereich Produktdesign wird von dem Industriedesigner Jörg Peschel verantwortet. Designstrategie und Vorgaben werden im Designbereich erarbeitet und in einer Matrixorganisation durch eine fachliche Weisungsbeziehung (dotted line) umgesetzt.



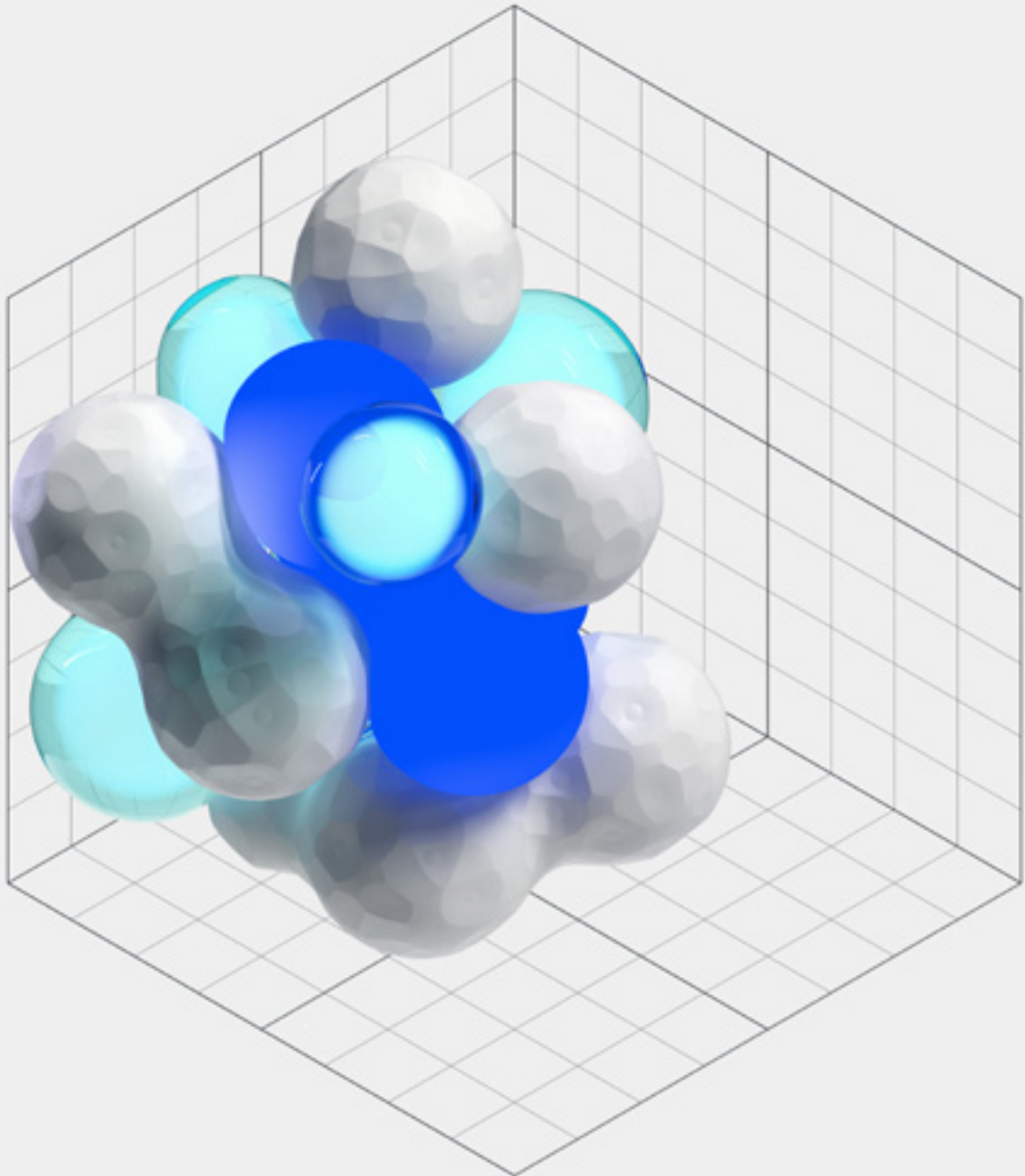
▲ Im Gespräch mit Jörg Peschel, Head of Corporate Product Design, und Philipp Eberl, Head of Corporate Design



FESTO



Extrem hohe Produktvielfalt und integrative Designkultur



● Contribution ● Competencies ● Collaboration

Die Designaktivitäten von Festo sind seit Jahrzehnten prozessual integriert, die Designkompetenz auf operativer Ebene ist hoch. Ausgebildete Designer*innen arbeiten im gesamten Spektrum der Designaufgaben: an der Gestaltung von Hardware, Software, Markendesign und Messeerlebnissen. Die Zusammenarbeit mit externen Agenturen und Designbüros ist eingespielt und professionell.

Auch die Durchdringung der Organisation mit Designaktivitäten ist hoch. Designer*innen sind in die Entwicklung von Innovationen eingebunden, sodass sich das Kreativteam den Aufgaben der Zukunft mit Megathemen wie Elektromobilität, Biologisierung, 3D-Druckverfahren widmen kann. Hinzu kommen die zunehmende Digitalisierung oder auch der Fachkräftemangel, die ebenfalls Auswirkungen auf die Gestaltung zukunftsfähiger Produkte und Dienstleistungen haben. Am Beispiel des Fachkräftemangels wird deutlich, in welchem Umfang sich die Anforderungen verändern: Wenn immer weniger Personal für Bedienung und Wartung zur Verfügung steht, müssen Produkte, Schnittstellen und Bedienelemente immer einfacher in der Handhabung sein. Die Einfachheit der Inbetriebnahme, der Bedienung und der Integration in die Arbeitsabläufe der Kunden wird damit zum Wettbewerbsfaktor, da sie notwendige Einarbeitungszeiten reduziert und die Effizienz steigert.

An diesem Beispiel wird deutlich: Alles, was die Designer*innen bei Festo gestalten, hat großen Einfluss auf die Arbeitswelt ihrer Kunden und die konkreten Anwendungen der Produkte und Systeme. Diese erfüllen ihren Nutzen in den unterschiedlichsten Kontexten. Das macht die Markenführung und -gestaltung zu einer großen Herausforderung, denn Festo ist in den verschiedenen Branchen auch noch unterschiedlich positioniert. So ist Festo in der Fabrikautomation etabliert, in medizinischen Laboren jedoch ein Newcomer. Die Anforderungen an das Design sind jeweils sehr unterschiedlich. Während in der Fabrik das Caerul-farbene Logo vertraut wirkt, sind die Festo Komponenten in einem Healthcare-Produkt für Anwender*innen nicht sichtbar.



Unter diesen komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen hat sich bei Festo eine besondere Designkultur entwickelt, in der Designaktivitäten ein funktionales Rad in einem größeren, gut geölten Getriebe sind. Entwürfe werden in einem sehr frühen Stadium diskutiert, Feedback wird eingeholt und in engen Schleifen mit den Anwendungsingenieur*innen unter Berücksichtigung der Kundenanforderungen verfeinert.

Auf Prozessebene ist diese Zusammenarbeit seit Jahrzehnten streng geregelt. Es gibt Milestones und Gates für Designentscheidungen und eine Designfreigabe im Serienentwicklungsprozess.

Während das produktionsorientierte Unternehmen die Zusammenarbeit mit Produktdesigner*innen über Jahrzehnte perfektionieren konnte, setzt man bei der Integration digitaler Designaufgaben, die durch die Verschiebung hin zu Hardware-Software-Systemen charakterisiert sind, auf die agile Zusammenarbeit mit den entsprechenden Bereichen. Hier braucht es weniger starre, eher liquide Formen der Zusammenarbeit. Auf diesem Weg zeigt sich, dass die dezidiert integrative Designkultur ein vielversprechender Hebel ist auch für die Zukunft im Bereich Digitalisierung und Services. Denn auch hier sind gute Ergebnisse das Werk vieler Hände und Fachkulturen.

Es gibt eine zentrale Designsteuerung für das gesamte Unternehmen in Form von Produkt- und Corporate Design-Richtlinien, die sich auf Architektur, Raumgestaltung und Messeauftritte auswirken. Digitale Styleguides und Code Repositories werden permanent weiterentwickelt.



Durchgängig hohe Designqualität und formale Stringenz

Insgesamt kann der Reifegrad der Designaktivitäten bei Festo als außerordentlich hoch eingestuft werden. Dies betrifft zum einen die Durchgängigkeit der Anwendungsfelder, zum anderen die formale Stringenz über alle Bereiche und Anwendungen hinweg – bei einem Produktportfolio mit 36.000 Elementen.

Design stellt sich bei Festo als voll integrierte Funktion dar, die operativ exzellent arbeitet, tief in die Entwicklungsprozesse eingebunden ist und Richtlinienkompetenz genießt. Besonderheiten ist das breite Portfolio und der Designanspruch an einzelne Produktmodule, die zu Gesamtsystemen zusammengefügt werden und je nach Nutzungskontext beim Kunden ihren Nutzen entfalten.



Drei Dinge, die wir von **FESTO** lernen können:

01 — Nur ein hohes Governance-Niveau und echte Vetorechte bei Designfreigaben, die fest im Entwicklungsprozess verankert sind, ermöglichen es, ein Portfolio von 36.000 Produkten stringent in seiner Designqualität zu steuern. Governance sichert konsistente Designqualität.

02 — Festo hat auch wegen seiner vollständig integrierten Designfunktion eine beeindruckende Erfolgsgeschichte. Dem sind viele Jahre Arbeit an der Designkultur, gefördert durch die Eigentümer und das Management, vorausgegangen, die das Design in die Prozesse integriert haben. Erfolg durch integrative Designkultur.

03 — Die hohe Stringenz im Design ist möglich, weil es sich um technische Produkte handelt, entwickelt mit technikorientierten Prozessen. Diese Stringenz lässt sich nur bedingt auf Software und Services übertragen. Hier werden agile Methoden und präzise Vorgaben benötigt, die einen Mehrwert bilden und die jeweiligen Teams schneller machen (z. B. Digitaler Styleguide, programmierte Bibliotheken). Software und Services brauchen liquide Systeme.

Hohe Durchdringung mit Designaktivitäten

Zentrale Styleguides sichern die Konsistenz und geben der operativen Exzellenz in den Produkten Raum



BOSCH HOME COMFORT GROUP

Die Bosch Home Comfort Group bietet innovative und nachhaltige Lösungen für Wärme, Klima und Wohlbefinden im Gebäude und leistet einen entscheidenden Beitrag zur Energiewende. Gemäß dem Unternehmenszweck „Make. Home. Comfort. Green.“ wird mit technologischem und digitalem Pioniergeist vorangegangen und Technik fürs Leben entwickelt: begeisternde Produkte und Services, die den Wohnkomfort und damit die Lebensqualität der

Menschen nachhaltig verbessern. Von Wärmepumpen und Hybridlösungen bis hin zu Energiemanagement und Smart Home: Die Bosch Home Comfort Group entwickelt und fertigt intelligente Lösungen aus einer Hand an Standorten in Europa, Amerika und Asien. Im Geschäftsjahr 2023 erwirtschaftete sie mit rund 14.600 Mitarbeitenden einen Umsatz von rund 5 Milliarden Euro.



▲ Rainer Busch, Director Global Brand Management, Lutz Dietzold und Philipp Thesen im Gespräch

Design bei **BOSCH HOME COMFORT GROUP**

Die Orientierung am Design hat bei Bosch eine lange Tradition, die bis in die Anfänge des Unternehmens zurückreicht, Ende des 19. Jahrhunderts. Unternehmensgründer Robert Bosch legte früh schon großen Wert auf die „gute Form“ seiner Produkte. So war er ein großer Anhänger des Werkbundes und unterstützte diesen finanziell. Denn er sympathisierte mit dessen Ziel: Industrielle, Handwerker*innen und Künstler*innen entwickeln gemeinsam die Form eines Produkts und bestimmen die Wahl des Materials aus dessen Funktion heraus. Auf unnötige Verzierungen sollte zugunsten der Einfachheit der Form verzichtet werden.

Die 1895 gegründete Firma Junkers, aus der die heutige Bosch Home Comfort Group hervorging, ist ebenfalls tief in der deutschen Designgeschichte verwurzelt. Auch Hugo Junkers erkannte weitsichtig das Potenzial von Design und pflegte eine enge Verbindung zum Bauhaus-Gründer Walter Gropius. Gemeinsam sorgten sie dafür, dass Junkers-Mitarbeiter*innen zusammen mit der Bauhaus Hochschule innovative Lösungen und moderne Präsentationen entwickelten. Hugo Junkers und sein Team nahmen an Bauhaus-Veranstaltungen teil, während Bauhaus-Künstler*innen die Junkers-Werke besuchten.

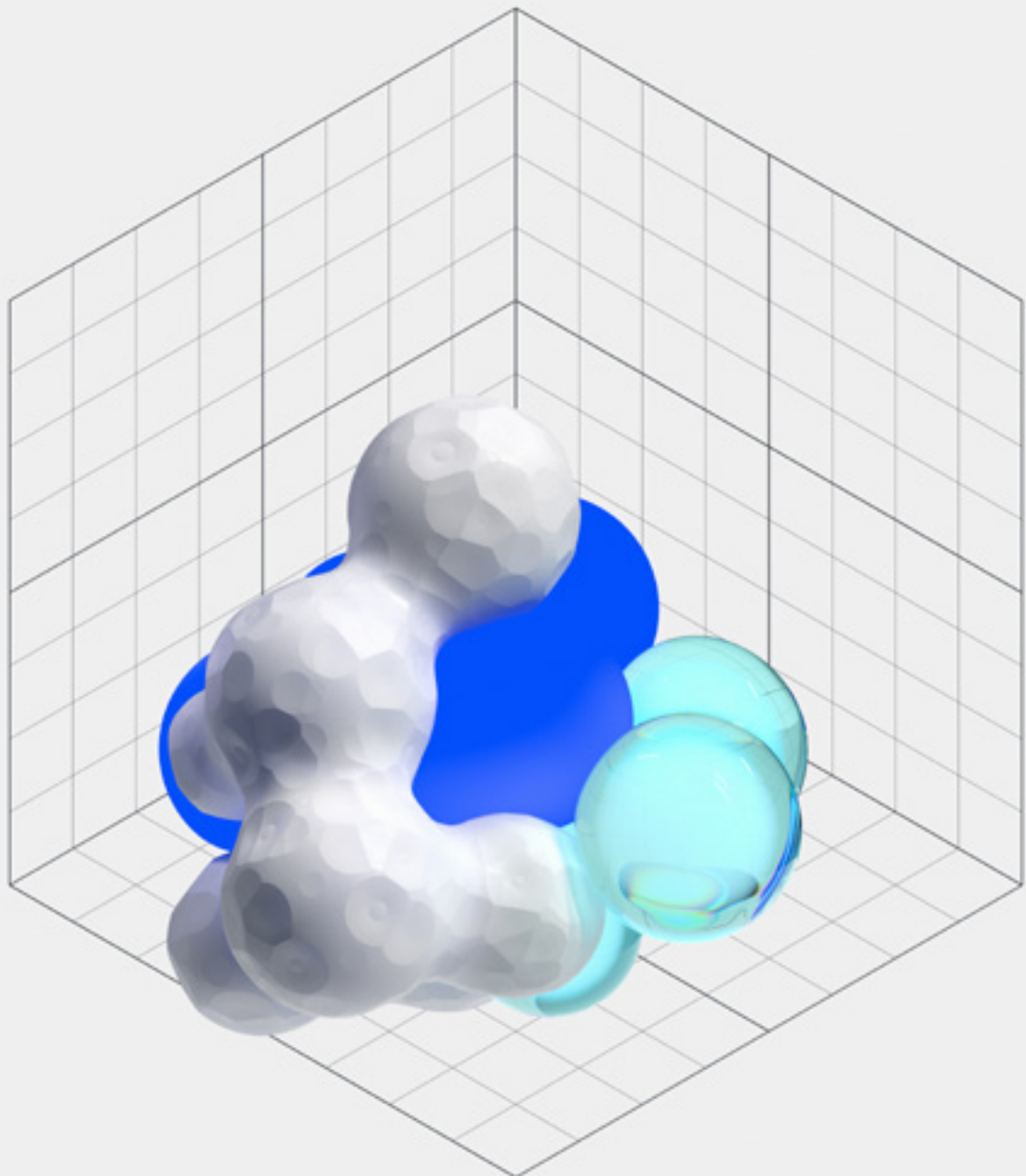
Ab den 1950er-Jahren wurde das Produktdesign bei Bosch professionalisiert und das Unternehmen wurde in der Produktgestaltung ein wichtiger Vorreiter der deutschen Industrie. Neben der hohen Qualität und technischen Zuverlässigkeit wurde die Gestaltung „der guten Form“ zunehmend zum Verkaufsargument im Markt. An der Produktentwicklung waren sowohl Konstrukteur*innen als auch „Formgestalter“ beteiligt. Allein zwischen 1950 und 1980 erhielt das Unternehmen 500 Auszeichnungen für seine Produktgestaltungen.

Seit 2009 betreibt die Bosch Home Comfort Group eine eigene Inhouse-Designabteilung unter der Leitung von Dipl. Des. Ulrich Warth. Schwerpunkt der Designarbeit ist die kundenzentrierte Gestaltung von Hardware und digitalen Interfaces. Die Bosch Home Comfort Group beschäftigt dafür internationale Teams aus Industrial- und UI-Designer*innen, die durch externe Agenturen ergänzt werden. Gesteuert wird diese Art der Kollaboration vom internen Designmanagement der Gruppe.

Unterstützt wird das Inhouse-Team von Home Comfort durch die 2012 gegründete Zentralabteilung für User Experience der Bosch Gruppe, die Design-Standards vorgibt für die Vereinheitlichung des Designs aller Produkte, Dienstleistungen und Software im Bosch-Universum.



Hohe Durchdringung mit Designaktivitäten



● Contribution ● Competencies ● Collaboration

Die Designkompetenz der Bosch Home Comfort Group ist erwartungsgemäß als hoch einzustufen. Im Unternehmen arbeiten studierte Designer*innen, externe Designbüros und Agenturen werden durch professionelle Designmanager*innen gesteuert. Das Unternehmen setzt Design in nahezu allen Anwendungsbereichen ein. Das End-to-End Experience Design ist weitestgehend in den Geschäftsbereich integriert.

Die Durchdringung des Unternehmens mit Designaktivitäten ist sehr ausgeprägt. Es setzt Design erfolgreich für die Gestaltung von Produkten und Kundenerlebnissen ein. Designmethoden sind abteilungsübergreifend integriert. Design wird genutzt, um Nutzer*innen in Entwicklungsprozesse einzubinden, und übernimmt zum Teil eine führende Rolle im Innovationsprozess. Designer*innen sind in der Organisation teilweise mit der Initiierung von Innovationsansätzen betraut und verfügen über ein gewisses Budget für die eigenständige Entwicklung von Produktkonzepten. Designmethoden wurden auch zur Ausrichtung der Organisation und zur Gestaltung des Unternehmenszwecks eingesetzt.

Zentrale Steuerung der Konsistenz, operative Exzellenz in den Produkten

Das Designteam im Geschäftsbereich Home Comfort ist auf der Gestaltungsebene sehr erfolgreich und agiert in einer klaren Arbeitsteilung in der Rolle des internen Dienstleisters des Produktmanagements. Diese Fokussierung erscheint äußerst sinnvoll, betrachtet man die Rahmenbedingungen: technologiegetriebene Ausrichtung, z. B. im Bereich der Wärmepumpen, dynamische Märkte, Einbettung in einer Konzernstruktur sowie immer wieder zu integrierende Akquisitionen. So ist es nicht verwunderlich, dass es zwar strukturierte Prozesse für die

Zusammenarbeit mit den Designer*innen gibt, das Designteam aber nicht über Entscheidungs- und Vetorechte verfügt oder Teil der Roadmap-Planung ist.

Die Marke zeichnet sich durch benutzerfreundliches Design und hohe Funktionalität aus, was sich in der Entwicklung von Produkten und Systemen widerspiegelt, die den Bedürfnissen der Anwender*innen entsprechen. Ergonomie und Produktdesign sind dabei klar auf Installateur*innen und Nutzer*innen ausgerichtet. Die Endnutzer*innen bedienen Touchpanels oder Interfaces, die in weitere digitale Ökosysteme wie Smart Home-Lösungen integriert sind.

Die Designrichtlinien und der Styleguide der Bosch Home Comfort Group sorgen für die übergreifende Steuerung der Konsistenz mit großem Erfolg: Allein seit 2015 wurde das Team mit 28 German Design Awards, 33 Red Dot Awards und 22 IF Awards für herausragende Designleistungen ausgezeichnet. Darüber hinaus erhielt das Unternehmen zwei Design Plus Awards, einen Focus Open Award sowie zwei Good Design Awards.



Drei Dinge, die wir von **BOSCH HOME COMFORT GROUP** lernen können:

- 01** — Die zentrale Steuerung von Designprinzipien und Styleguides ist ein logischer und wirtschaftlich sinnvoller Schritt, der den Designer*innen in den einzelnen Geschäftsbereichen die Freiheit gibt, sich auf die operative Exzellenz des Produktdesigns zu konzentrieren. Einfache Strukturen fördern Exzellenz.
- 02** — Es ist von großem Vorteil, die Designaktivitäten tief in einem Geschäftsbereich zu integrieren, um von vitalen Arbeitsbeziehungen nahe an den User*innen und am Geschäft zu profitieren. Design for Business, Design for Users.
- 03** — Es kann effizient gearbeitet werden, wenn Designstandards und -methoden zentral mit Richtlinienkompetenz gemanagt werden und sich die Designer*innen auf das operative Geschäft in der Business Unit konzentrieren können. Arbeitsteilung als Erfolgsformel.

Hohe Designkompetenz mit informeller Integration

Design tief verankert in der Unternehmenskultur



BUSCH-JAEGER

Die Geschichte des Unternehmens beginnt 1879, als die erste Glühlampe die Welt erleuchtet und Hans-Curt Jaeger gemeinsam mit seinem Bruder Georg in Lüdenscheid eine Metallwarenfabrik gründet. 1926 fusioniert das Unternehmen Gebr. Jaeger mit der F.W. Busch AG, woraus sich künftig der Name Busch-Jaeger ergeben wird. Fusioniert ist es nun möglich, zahlreiche innovative Produkte der Elektroinstallationstechnik zu entwickeln. So können bereits sehr früh Designaktivitäten in die Gestaltung der Produkte integriert werden. Seit 1969 gehört Busch-Jaeger

zur ABB-Gruppe (ehemals BBC) und führt dort in der Sparte Haustechnik die Unternehmen und Konzernmarken.

Das umfassende Produktsortiment reicht heute von klassischen Elektroinstallationen bis hin zu fortschrittlichen High-End-Lösungen für Smart Homes und Smart Buildings. Als Teil der ABB-Gruppe beschäftigt Busch-Jaeger rund 1.300 Mitarbeitende an den Standorten Lüdenscheid und Aue (Bad Berleburg).

▼ Raumsteuerung per Touchpanel: Human Machine Interface von Busch-Jaeger



Design bei **BUSCH-JAEGER**

Zur Sparte Haustechnik im ABB-Konzern gehören neben dem Unternehmen Busch-Jaeger die Konzernmarken ABB, Niessen und Eve. Um hier eine spartenübergreifende Steuerung der Designaktivitäten zu ermöglichen, wurde 2023 die Funktion des Global Head of Design geschaffen, die Stephan Merkle bekleidet. In dieser Rolle verantwortet er die weltweiten Designaktivitäten dieser Sparte. In Personalunion führt er die beiden Designabteilungen für Industrial Design und UX/UI Design bei Busch-Jaeger und steuert die Designer*innen der übrigen Marken in Deutschland, Spanien und China.

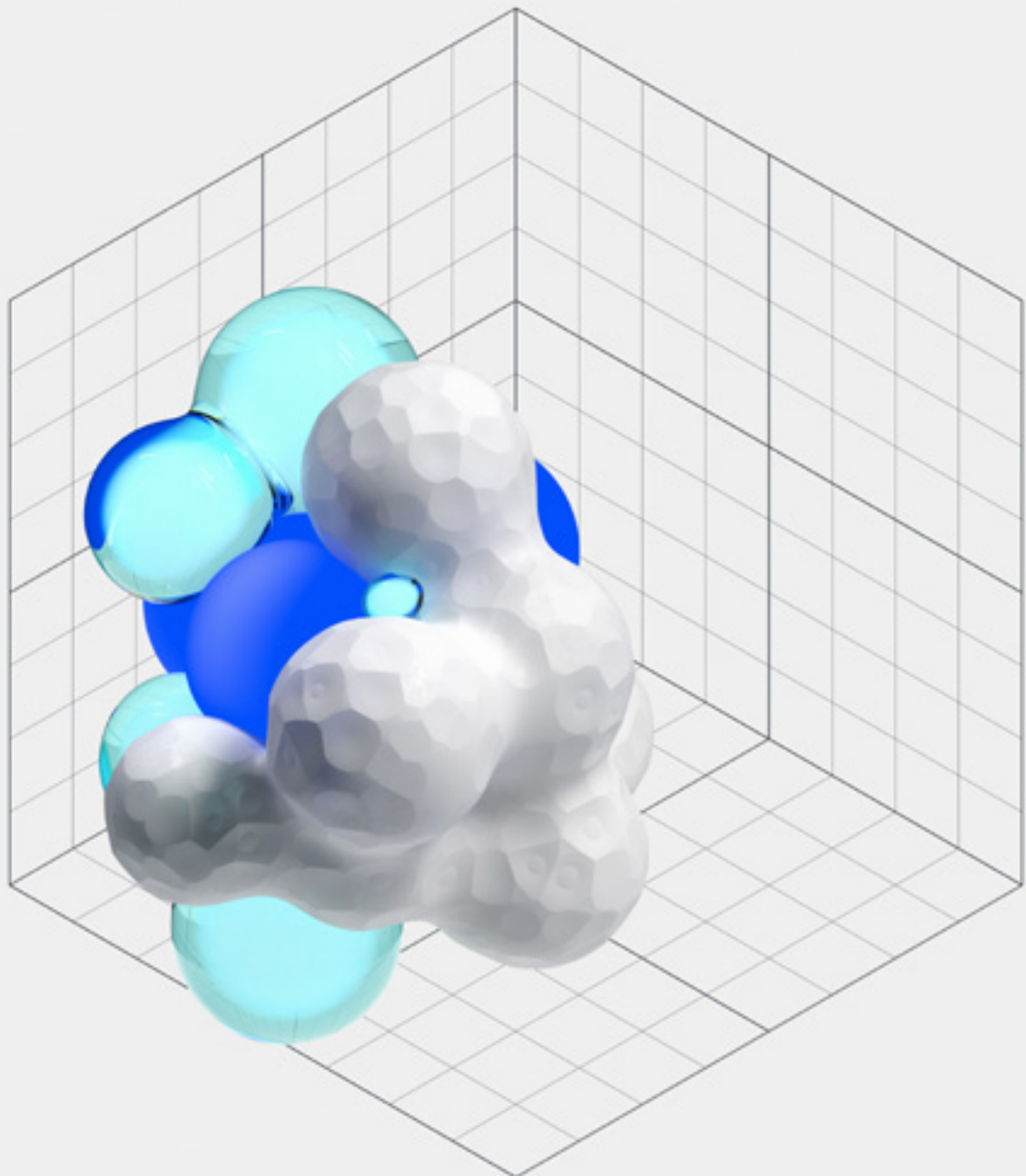
In dieser übergeordneten Steuerungsrolle hat das Designteam eine wesentliche Herausforderung: die Nutzung von Gleichteilen zur Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz bei gleichzeitiger glaubwürdiger Differenzierung durch Design in den internationalen Zielmärkten und unterschiedlichen Kundensegmenten. Dazu wurde eine umfassende Designstrategie erarbeitet, die diesen Spagat zwischen Konsistenz und Flexibilität auch in Zukunft leisten kann. Die Designer*innen entwickelten markenspezifische Design- und Erlebnisprinzipien, die in Designsysteme überführt und somit in Hardware, digitalen Produktangeboten wie auch Services erlebbar werden. Dabei spielt die Entwicklung einer ausgewogenen Balance zwischen der Emotionalisierung des Produktportfolios für Endkund*innen und der Prozesseffizienz für Installateur*innen und Systemintegrator*innen in den übergreifenden Hardware-Software-Service-Systemen eine große Rolle.

Bei Busch-Jaeger wird Design bereits seit den 1950er-Jahren mit großer Konsequenz und personeller Kontinuität betrieben. Bereits seit über 40 Jahren unterhält das Unternehmen eine Inhouse-Designabteilung. Seit 2012 ist Dörte Thinius für das Produktdesign verantwortlich. In dieser Funktion ist sie für die ästhetische Entwicklung der Hardware zuständig und begleitet die Produkte vom ersten Strich bis zur Serienreife. 2019 wurde ihre Funktion durch Till Martensmeier verstärkt, der den Bereich User Experience und das User Interface Design der Produktsysteme und digitalen Touchpoints leitet. In diesen Verantwortungsbereich fallen auch die Nutzer- und Designforschung sowie die Entwicklung von Methoden und Formaten zur Integration von Nutzer*innen in Produktentwicklungsprozesse.

Insgesamt beschäftigt Busch-Jaeger heute 15 Mitarbeitende in verschiedenen Designbereichen und -disziplinen, darunter Industrial Design, UX/UI Design, Kommunikation und Branding. Darüber hinaus besteht eine etablierte Zusammenarbeit mit externen Designagenturen.



Hohe Designkompetenz mit informeller Integration



● Contribution ● Competencies ● Collaboration



▲ Dörte Thinius, Head of Product Design, mit verschiedenen Kippschalter-Varianten von Busch-Jaeger

Die Designkompetenz des Unternehmens ist insgesamt als sehr hoch einzustufen. Dabei decken die internen Designer*innen ein breites Spektrum der Gewerke ab: Industrial Design und Produktdesign der Hardware, UX-Konzeption und UI Design der Apps, Touchpanels und digitale Touchpoints der Produktsysteme der Gebäudeautomation. Darüber hinaus arbeiten die Designer*innen am Corporate und Brand Design des Unternehmens, an der Architektur und den kommunikativen Touchpoints. Bemerkenswert ist der holistische Gestaltungswille, der beim Besuch des Unternehmens ins Auge springt. Bei der Architektur, der Innenarchitektur, der Fluchtwegkennzeichnung oder der Beschilderung wird nichts dem Zufall überlassen. Die Brandschutzhinweise in den Besprechungsräumen sind typografisch so anspruchsvoll gestaltet, als handle es sich um Urkunden für Designpreise.

Dies deutet auf eine sehr tief verankerte und gelebte Designkultur hin, die seit 140 Jahren im Unternehmen gepflegt wird. Nahezu alle Prozesse wirken gestaltet und geben somit einen harmonischen Gesamteindruck, von der Unternehmens- bzw. Markenkommunikation bis hin zur Produktvermarktung und zu den ganzheitlichen Systemerlebnissen.

Dies ist umso bemerkenswerter vor dem Hintergrund einer wenig formalisierten Zusammenarbeit der Designfunktionen. Zwar arbeiten bei Busch-Jaeger Designer*innen an allen Teilen des Markendesigns, an der Gestaltung von Produkten, Services und vielfältigen Kundenerlebnissen. Aber sie sind nur sehr informell in die Entwicklung von Innovationen eingebunden und nicht Teil der Roadmap-Planung. Zudem ist die prozessuale Integration über die gesamte Breite des Portfolios lückenhaft, was erstaunt, denn die Konsistenz des Portfolios ist beachtlich.

Eine übergreifende Designstrategie existiert zum Zeitpunkt des Expertengesprächs noch nicht. Diese wird erst vom Global Head of Design erarbeitet für die zentrale Steuerung der Designaktivitäten. Die geplante Professionalisierung wird auch die Integration von Designmethoden in die Entwicklungsprozesse beinhalten und diese unternehmensweit verfügbar machen, um die Design- und Innovationskompetenz der Organisation insgesamt zu erhöhen. Geplant ist die Einführung eines Experience Labs, das Design Thinking-Methoden und -Tools für die Organisation bereitstellt und nutzerzentrierte Arbeitsweisen vermittelt.

Solche Methoden werden derzeit noch nicht für die strategische Ausrichtung des Unternehmens genutzt. Die Designer*innen sind auch nicht an der Entwicklung des Unternehmensleitbilds beteiligt. Zusammenfassend bleibt daher festzuhalten, dass Design auf der Ebene der Formgebung bei Busch-Jaeger seit Jahrzehnten äußerst erfolgreich ist und das Unternehmen in diesem Bereich über eine sehr hohe Gestaltungskompetenz verfügt, die es effektiv einsetzt. Eine stärkere Ausrichtung der Designaktivitäten auf die Innovationsebenen und die Entwicklung einer strategischen Rolle für die Transformation der Organisation und die zukünftige Ausrichtung sind in Arbeit. Insgesamt profitiert das Unternehmen von der als selbstverständlich empfundenen Integration von Design in die Unternehmenskultur. Der Wertbeitrag von gutem Design ist als Erfolgsfaktor gesetzt, neben einer vorbildlichen Produktion, guten Lieferketten und der Verfügbarkeit und technischen Qualität der Produkte.



Drei Dinge, die wir von **BUSCH-JAEGER** lernen können:

- 01** — Das Unternehmen hat über Jahrzehnte eine hohe interne Wertschätzung des Themas Design entwickelt. Design ist Teil der Unternehmenskultur.
- 02** — Die Designabteilung hat keine besondere Weisungsbefugnis und kommt ohne umfangreiche Veto- und Entscheidungsprozesse aus. Die Wirkungskraft entspringt der Designkompetenz.
- 03** — Die Durchdringung des gesamten Portfolios mit Design ist sehr hoch, da die Designer*innen sehr systematisch arbeiten und auf eine hohe Wiederverwendbarkeit einzelner Module sowie technischer Plattformen achten, die zu großer Konsistenz im Kundenerlebnis führt. Design treibt Effizienz und Kundenbindung.

Design als Impulsgeber für B-2-B-Innovationen

Individuelle Entscheidungen in einem
riesigen Applications-Spektrum



KURZ

Leonhard Kurz gründete 1899 im fränkischen Fürth eine Blattmetallschlägerei, die sich bis 1914 durch Zusammenschlüsse mit anderen Blattgoldfirmen zum größten Blattgoldhersteller Europas entwickelte. Nach dem Ersten Weltkrieg erwarb Leonhard Kurz ein US-Patent für Goldprägefolie, die eine einfache Übertragung von Blattgold auf Bucheinbände und andere Objekte ermöglichte. 1931 übernahm sein Sohn Konrad Kurz die Leitung des Unternehmens und führte eine Innovation in Form von vakuumbedampfter Echtgoldfolie ein. Dadurch konnten die Produktionsmengen gesteigert und der Goldverbrauch gleichzeitig um 25 % gesenkt werden.

Die Leonhard Kurz Stiftung & Co. KG ist weltweit an über 30 Standorten tätig. Das Unternehmen wird

von Dr. Andreas Hirschfelder geführt und beschäftigt über 5.500 Mitarbeiter*innen. Im Jahr 2022 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von knapp 900 Millionen Euro.

Kurz ist in der Dünnschichttechnologie, Prägemaschinen- und Prägewerkzeugherstellung tätig. Das Unternehmen produziert Transferprodukte, die Produkten eine besondere Optik verleihen, Prägun-gen, die einzigartige Oberflächenstrukturen erzeugen, und funktionale Beschichtungen, die spezielle Eigenschaften wie antibakterielle Wirkungen oder Sicherheitsmerkmale bieten.



Design bei KURZ

Design spielt bei Kurz seit Gründung des Unternehmens eine wichtige Rolle, denn die Produkte des Unternehmens hängen unmittelbar mit Gestaltung zusammen. Allerdings wurde die Funktion erst 2006 institutionalisiert. Am Stammsitz in Fürth arbeiten heute 16 Designer*innen, verteilt auf die Bereiche Packaging and Print, Plastic und Security. Weitere Designer*innen sind in der Schweiz, den USA, Asien und Österreich tätig. Sie sind nicht Teil einer zentralen Designabteilung, sondern werden disziplinarisch in den Produktbereichen geführt.

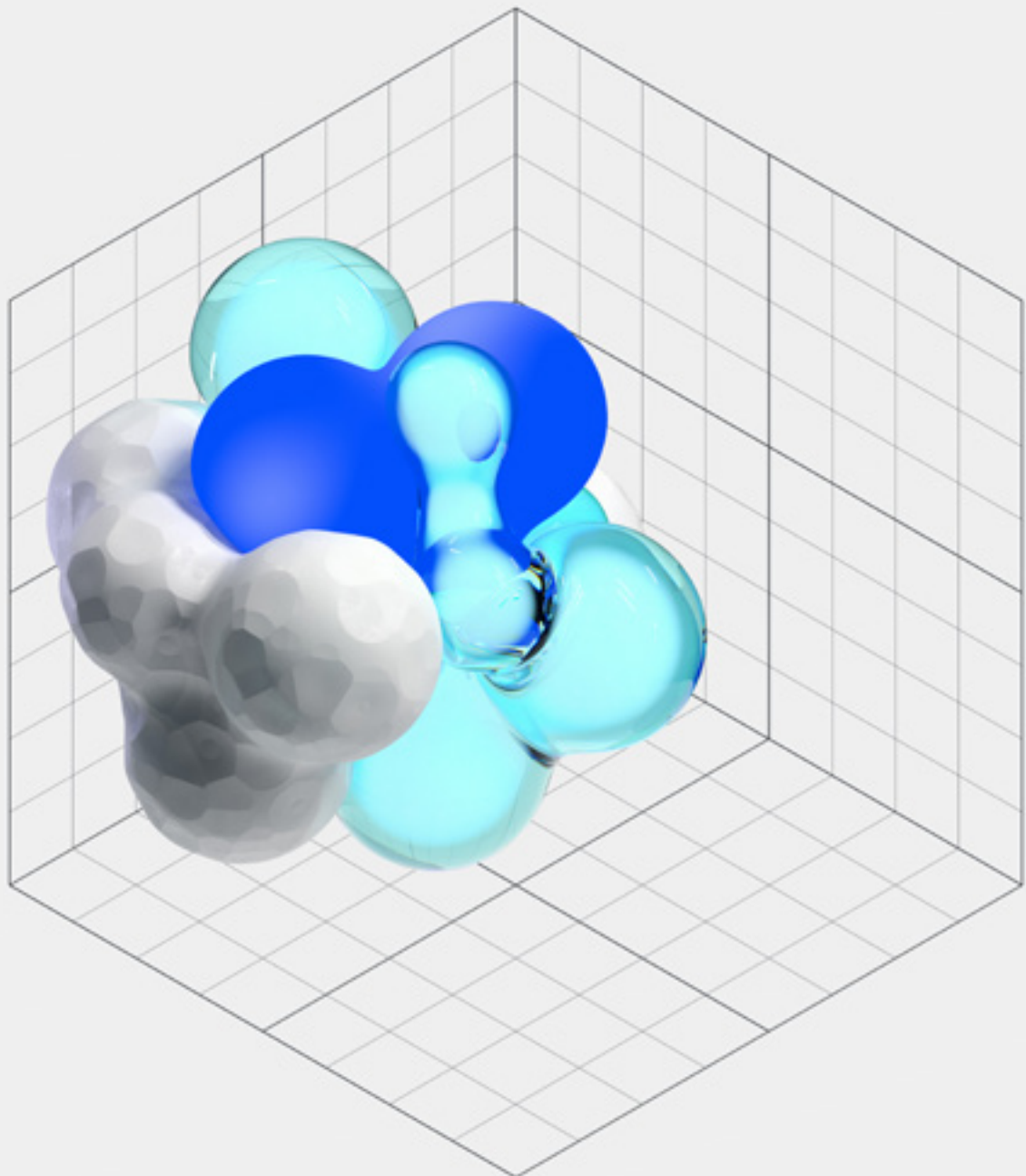
Kurz ist spezialisiert auf Oberflächenveredelungen und Sicherheitsmerkmale für Branchen wie Verpackungsindustrie, Textilindustrie, Automobil, Banken und Consumer Electronics. Das Aufgabenspektrum

der Designfunktion umfasst daher verschiedene Bereiche wie Verpackungs-, Dekor-, Textil- und Automotive Design sowie Design für Notebooks, Haushaltsgeräte und Unterhaltungselektronik. Hinzu kommen Sicherheitsmerkmale wie Hologramme, die auf Banknoten Anwendung finden und höchste Präzision und technische Expertise erfordern. Aus den Transferprodukten wurden Muster erstellt, die mehrfach mit Designpreisen ausgezeichnet wurden, darunter German Design Award, German Brand Award und Red Dot Design Award.



Designer*innen zeigen Innovationspotenziale auf

KURZ



● Contribution ● Competencies ● Collaboration

Der zentrale Impact der Designorganisation entsteht bei Kurz in der Beratung der Kunden und in der Kompetenz, Innovationen und Möglichkeiten für zukünftige Produkte und Anwendungen aufzuzeigen. Nahezu alle namhaften Automobilhersteller weltweit kommen dazu bereits in einer frühen Phase des Entwicklungsprozesses eines Fahrzeugs auf Kurz zu. Die Designer*innen und Expert*innen von Kurz arbeiten dann eng mit dem Kundenteam zusammen und konkretisieren gemeinsam ihre Überlegungen, wie bestimmte Oberflächen im Innenraum später gestaltet und hergestellt werden können. Diese werden dann nach genauen Vorgaben des Autoherstellers bei Kurz kundenindividuell gefertigt und verarbeitet.

Eines der großen Geschäftsfelder ist die grafische Industrie. In diesem Bereich liegt der Fokus insbesondere auf Etiketten- und Verpackungsdesign. Mit veredelten Oberflächen und aufwendig gefertigten Etiketten lassen sich laut Studien beispielsweise im Weinverkauf problemlos Preissteigerungen von 10 bis 15 % erzielen. Auch im Anwendungsbereich der Sicherheitsmerkmale für Banknoten und Ausweispapiere werden die technischen und gestalterischen Möglichkeiten durch Innovationen immer wieder erweitert: Sowohl die Euro-Banknoten als auch weit über 50 weitere Währungen sowie Personalausweise, Reisepässe und Führerscheine werden weltweit mit Folien von Kurz veredelt und fälschungssicher gemacht.

Die Designorganisation ist für eine strukturierte Trendforschung und die Auseinandersetzung mit Design- und Materialtrends auf der ganzen Welt zuständig. Annie Kuschel, Global Head of Design Management, und Julia König, Senior Designerin, scouten gemeinsam mit zwei weiteren Kolleginnen aus dem Bereich Advanced Design Automotive international und erarbeiten jährliche Trendpräsentationen in den Bereichen Automotive, Consumer Electronics, Textil- und Packaging Design. Diese Reports finden intern, aber vor allem auch extern große Beachtung. Sie informieren die Designer*innen ihrer Kunden über die Produktionsmöglichkeiten mit Kurz-Produkten und fungieren als Inspirationsquelle für passende Lösungen. Damit trägt die Designfunktion zur strategischen Ausrichtung des Marktes bei.

Das betrifft auch das Megathema Nachhaltigkeit, bei dem Designer*innen von Kurz über die Recyclingmöglichkeiten von Verpackungslösungen beraten. So ist vielen Kunden, deren Designer*innen und deren Endkund*innen oft nicht bewusst, dass ihre Produkte im Wesentlichen nur aus Lack bestehen. Dies ermöglicht eine einfache Recyclingfähigkeit der Verpackung, trotz ihrer Veredelung. Diese „Beratung für eine saubere Welt“ durch die jeweiligen Designverantwortlichen ist eine wertvolle Differenzierungsmöglichkeit gegenüber anderen Herstellern.



Julia König, Senior Designerin, ►
und Annie Kuschel, Global
Head of Design Management

Fragmentierung des Designteams als Erfolgsrezept

Zusammenfassend kann eine überdurchschnittliche Designkompetenz bei Kurz festgestellt werden. Da der Zulieferer keine direkten Interaktionen mit den Endkund*innen der Kunden hat, entfällt die Notwendigkeit, konsistente Kundenerlebnisse im Sinne von Hardware-Software-Service-Systemen zu schaffen und zu managen. Darüber hinaus handelt es sich bei den vertriebenen Produkten der Dünnschicht-technologie um Rohprodukte für die Industrie. Die Anforderungen der digitalen Transformation sind entsprechend gering. Mit den Tätigkeitsfeldern der digitalen Services und der Gestaltung komplexer Erlebnisse beschäftigt sich die eigene Tochterfirma KURZ digital. Die Komplexität der Anforderungen an die Designfunktion hat sich daher in den letzten Jahren nicht grundlegend verändert.

In allen Unternehmensbereichen arbeiten professionell ausgebildete Designer*innen. Die Durchdringung der Organisation mit Designaktivitäten ist hoch: Im Corporate und Brand Design, im Produktdesign, in der Gestaltung von User Interfaces, Webauftritten und Apps sowie in der Kommunikation sind Designer*innen tätig. Die Designorganisation genießt ein hohes Vertrauen in der Organisation.

Die Innovationsentwicklung wird wesentlich durch die Designorganisation vorangetrieben. Durch Zukunftsforschung und Trendforschung zeigen Designer*innen zukünftige Anwendungsfelder auf und inspirieren die Produktentwicklung. Das Ergebnis in Form von Rohprodukten für die Industrie wird im klassischen Sinne gestaltet: Artefakte, Interfaces oder Kundenerlebnisse. Da die Designorganisation in der Innovationsentwicklung auch eigene Vorschläge unterbreitet und Innovationsimpulse gibt, ist ihr Einfluss auch in dieser Hinsicht als hoch zu bewerten.

Im Unternehmen werden Designmethoden geschult und zur Integration von Wissen strukturiert eingesetzt. Die Schulung der Methoden wie Design Thinking erfolgt allerdings durch das Digital Transformation Team und nicht durch die Designorganisation. Designer*innen sind nicht an der Gestaltung des Unternehmenszwecks beteiligt.

Die Designer*innen sind als integrale Kompetenz in die einzelnen Geschäftsbereiche integriert und werden nicht zentral geführt. Die Fragmentierung des Designteams erscheint vor dem Hintergrund des hohen Anteils an kundenspezifischen Produkten sinnvoll. Aufgrund des B2B-Geschäftsmodells und des Fehlens eines standardisierten Produktportfolios gibt es keine übergreifende Designstrategie, die über die einzelnen Geschäftsbereiche gesteuert wird. Der Erfolg des Unternehmens und die Wirkung des Designs entstehen durch hochindividualisierte Lösungen für die Kunden und deren Nutzer*innen, basierend auf einem tiefen Verständnis von deren Kundenbedürfnissen.

KURZ





▲ Markus Hoffmann, Executive Senior Vice President Business Area Industrial Products und Application, und Lutz Dietzold

Drei Dinge, die wir von **KURZ** lernen können:

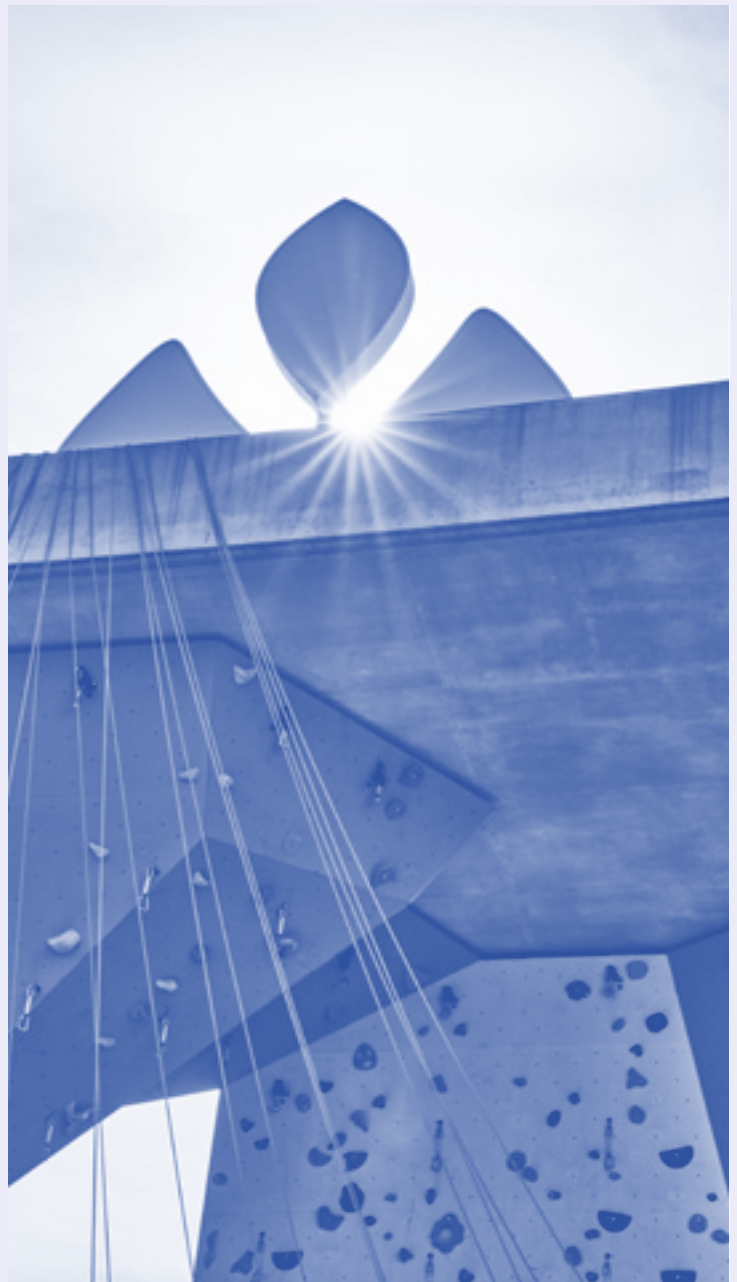
01 — Ein Unternehmen, das zum Design von unzähligen Alltagsprodukten beiträgt, hat seine Designfunktion vollständig dezentral und ohne Design-Dachstrategie in die Geschäftsbereiche integriert. Relevanz von Design entsteht hochindividuell im Geschäftsfeld der Kunden.

02 — Mittels Zukunfts- und Trendforschung zeigen Designer*innen erfolgversprechende Anwendungsfelder und Chancen auf und inspirieren die Produktentwicklung ihrer B2B-Kunden. Sie lenken dadurch den Markt strategisch. Mit Designtrends Märkte bewegen.

03 — Designer*innen bei Kurz arbeiten mit großer Leidenschaft und großem Erfolg daran, dass die Designteams der B2B-Kunden ihre Produkte und Lösungen noch effektiver, differenzierender, nachhaltiger und sicherer gestalten können. Sie stellen ihre Kompetenzen (unsichtbar) in den Dienst ihrer Kunden. Exzellente Zuarbeit für exzellente Ergebnisse.

Nachhaltigkeitsingenieure statt Formgeber

Nachhaltigkeit als
Strategie – Design als
Werkzeug



VAUDE

VAUDE bietet funktionelle, innovative und nachhaltige Produkte und Services für Berg- und Bikesportler*innen. Mehr Lebensqualität durch nachhaltige Outdoor-Produkte und zukunftsweisendes Wirtschaften – mit dieser Vision engagiert sich das süddeutsche Familienunternehmen für hohe ökologische und soziale Standards entlang seiner weltweiten Lieferketten und schafft Produkte, Lösungen und Dienstleistungen, die umweltfreundlich und fair sind. Am Firmensitz im süddeutschen Tett nang beschäftigt VAUDE (sprich [fau'de]) rund 650 Mitarbeitende.

Unter der Leitung von Antje von Dewitz, die 2009 die Geschäftsführung von ihrem Vater übernahm, ist VAUDE ein dynamisch wachsendes Unternehmen mit einem Umsatz von rund 133 Millionen Euro (2023).

Der Outdoor-Spezialist gilt als Vorreiter für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in der Branche, was sich in zahlreichen Auszeichnungen widerspiegelt. 2024 wurde VAUDE mit dem renommierten Deutschen Nachhaltigkeitspreis (DNP) als nachhaltigstes Textilunternehmen Deutschlands ausgezeichnet. Zudem gewann VAUDE den DNP Sonderpreis „Wertschöpfungskette“ als Anerkennung für das hohe Engagement für eine faire und umweltfreundliche Lieferkette. 2023 erhielt VAUDE den international begehrten Reuters Business Transformation Award, der die weltweit besten nachhaltig engagierten Unternehmen ehrt. VAUDE war zudem eines der ersten Outdoor-Unternehmen, die nach dem EMAS-Umweltmanagementsystem zertifiziert wurden und ist Mitglied der Fair Wear Foundation mit Leader-Status.



▲ Lutz Dietzold und Mario Schlegel, Head of Design

Design bei VAUDE

Design hat bei VAUDE eine über 35-jährige Tradition und ist integraler Bestandteil der Produktentwicklung. Das Design ist nicht als eigenständiger Bereich organisiert, sondern eng in die Produktentwicklung eingebunden, wobei die Schwerpunkte im Industrie- und Bekleidungsdesign liegen. Unter der Leitung von Head of Design Mario Schlegel beschäftigt VAUDE 12 fest angestellte Designer*innen, davon sieben im Bereich Bekleidungsdesign.

Es bestehen Kooperationen mit externen Agenturen und Designbüros. Klar beschriebene Prozessstrukturen regeln die Zusammenarbeit.

VAUDEs Designarbeit mit hohem Anspruch an Funktionalität, Ästhetik und Nachhaltigkeit wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Open Focus, iF Awards und Red Dot Awards.

VAUDE



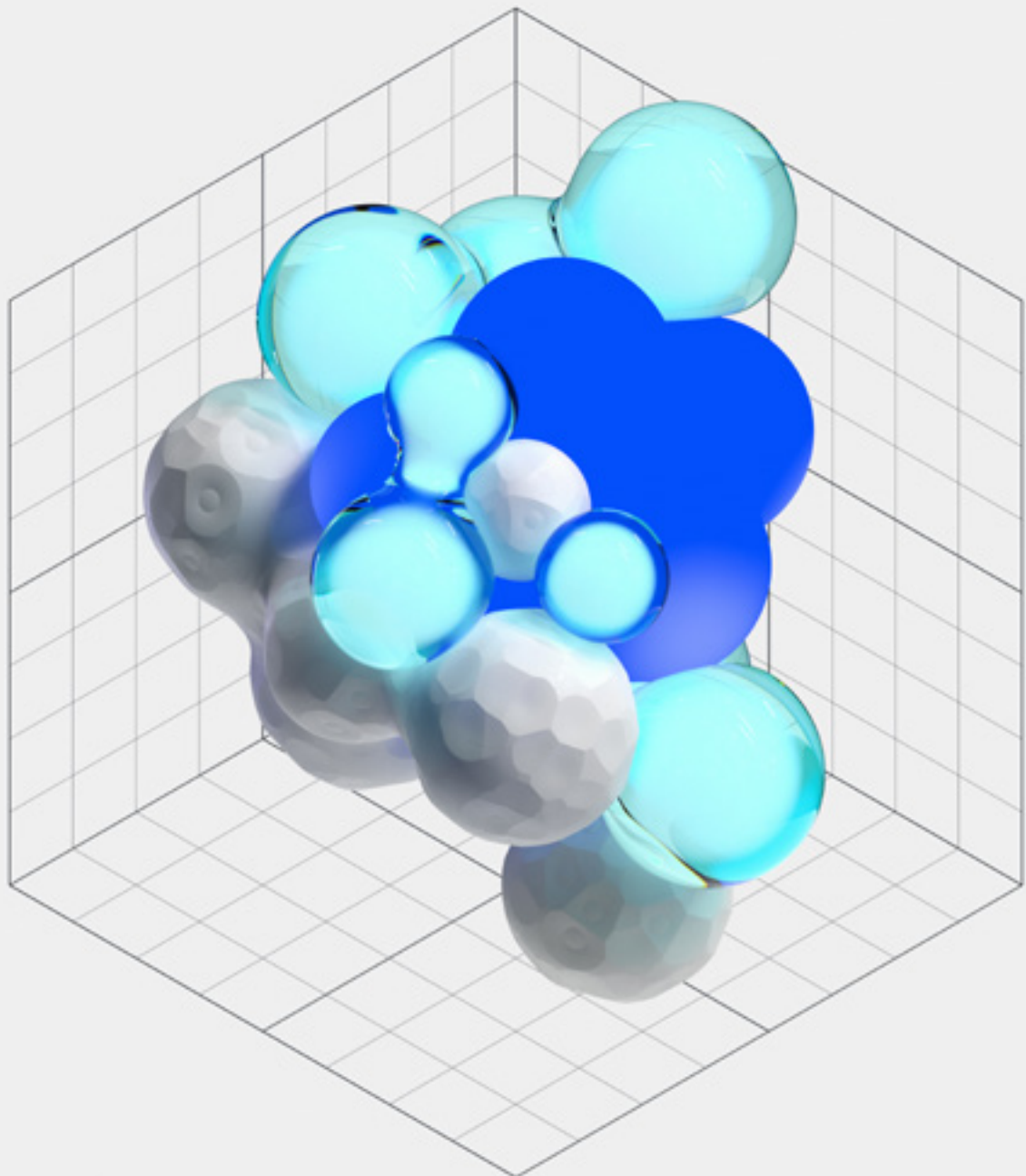
▲ Anton Viehl, Lutz Dietzold und Mario Schlegel



▲ Mario Schlegel und Lutz Dietzold in der Manufaktur in Tettngang



Bekleidungsdesign in einem schnelllebigen Umfeld



● Contribution ● Competencies ● Collaboration

Die Designaktivitäten bei VAUDE sind tief in die Produktentwicklung integriert. In einem Markt wie der Bekleidungsindustrie mit ihren schnellen Trend- und Kollektionszyklen ist die Produktplanung oft stark vom Wettbewerb und der aktuellen Nachfrage abhängig. Die Herausforderung für das Design ist dabei: den eigenen Anspruch zu erfüllen, über verschiedene Produktkategorien und über einen längeren Zeitraum hinweg eine stringente Identität aufzubauen.

Tatsächlich wurde dieser Anspruch nicht immer eingelöst. Vielmehr wurden die Designaktivitäten lange Zeit sehr eng an den kurzfristigen Herausforderungen des Marktes ausgerichtet. Die Briefings des Produktmanagements beinhalteten sehr genau definierte Produktanforderungen. Der Spielraum der Designer*innen war entsprechend gering. Dennoch agierten die Designer*innen über viele Jahre operativ exzellent und erfolgreich am Markt.

Nachhaltigkeit als Strategie – Design als Werkzeug

2009 hat Antje von Dewitz die Geschäftsführung von ihrem Vater Albrecht von Dewitz übernommen, der bereits den Grundstein für die ökologische und soziale Verantwortung des Unternehmens legte. Als Geschäftsführerin hat sie VAUDE konsequent zu einem durch und durch nachhaltigen Unternehmen transformiert. Sie setzt sich kontinuierlich für ökologische und soziale Verantwortung in Lieferketten ein – nicht nur bei VAUDE, sondern auch auf nationaler und internationaler Ebene.

Das Unternehmen setzt auf eine umweltfreundliche Produktion, verwendet recycelte Materialien und stellt einen Teil seiner Kollektion in Europa her, um den CO₂-Ausstoß zu reduzieren. VAUDE investiert kontinuierlich in die Entwicklung nachhaltiger Innovationen und modularer Produkte, die langlebiger



▲ Mario Schlegel

und reparaturfreundlicher sind. Die Marke verzichtet auf schädliche, synthetische Chemikalien (PFCs) in ihren Produkten und setzt stattdessen auf umweltfreundliche Alternativen.

2022 wurden alle Designaktivitäten auf Betreiben des Head of Design konsequent neu ausgerichtet, um den größtmöglichen Beitrag zu einer kompromisslosen Nachhaltigkeitsstrategie zu leisten.

Nachdem die Designer*innen über viele Jahre durch erfolgreiches Produktdesign Vertrauen in der Organisation aufgebaut hatten, konnten sie im richtigen Moment der Neuausrichtung die Designaktivitäten in den Dienst einer größeren Sache stellen. Die Designorganisation konnte sich von der Rolle des operativen Dienstleisters emanzipieren und leistet heute strategischen Impact. Denn Fragen der Nachhaltigkeit sind untrennbar mit der Gestaltung von Produkten und den Bedingungen ihrer Herstellung verbunden.

Dies betrifft den Materialeinsatz ebenso wie die Dimensionierung, den Umgang mit Verschnitt und die konstruktive Ausrichtung von Produktbestandteilen auf ihre ressourcenschonende Herstellung. Standen früher die Marktanforderungen und die Bedienung von Modetrends im Vordergrund des Designs, so sind es heute die Anforderungen der Nachhaltigkeit, die das Design bestimmen. Beispielsweise ist das Produktdesign heute gefordert, 85 % Materialausnutzung im Zuschnitt zu erreichen.



▲ Lutz Dietzold und Mario Schlegel

VAUDE

In der Konsequenz bedeutet dies, dass sich die Designstrategie von VAUDE heute radikal an der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Design orientiert. Nachhaltigkeit ist damit der rote Faden des Designs und nicht formelhafte ästhetische Gestaltungsrichtlinien oder Styleguides. Markenkongformes Design bedeutet nachhaltigkeitsorientiertes Design – nicht mehr und nicht weniger.

Damit ist bei VAUDE ein sehr hoher Reifegrad in der Nutzung von Designaktivitäten festzustellen, der stark von den früher gelebten Mustern abweicht. Design ist umfassend in alle Bereiche des Produktportfolios integriert und an der Konzeption neuer Produktpositionen beteiligt. Neben der hohen Designkompetenz, die sich auf die Bereiche Industrie-, Produkt- und Bekleidungsdesign sowie Corporate und Brand Design erstreckt, beeindruckt vor allem die konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie und deren zentrale Steuerung durch den Head of Design. Damit ist die Designorganisation ein wesentlicher Teil der Innovationsentwicklung und an der Roadmap-Planung des Portfolios beteiligt.

Prozessual benötigt die Designorganisation in der eher kleinen Organisation keine formal festgelegten Entscheidungs- oder Vetorechte im Produktentwicklungsprozess, da die Kultur durch persönlichen Austausch und die Suche nach pragmatischen Kompromissen geprägt ist. Zwar werden strukturierte Erkenntnisse aus Nutzertests von den Designer*innen in die Produktentwicklung transferiert, der unternehmensweite Einsatz von Designmethoden spielt jedoch eine untergeordnete Rolle und wird nicht von der Designorganisation vorangetrieben. Die Verbreitung von Design als Kulturtechnik und Innovationsmethode ist Aufgabe der Personalabteilung.

Als Entwicklungsbereich sind die Möglichkeiten von Servicemodellen zu nennen, um die Unternehmensstrategie noch radikaler umzusetzen, was neue Geschäftsmodelle und Business Design erfordert.



Drei Dinge, die wir von **VAUDE** lernen können:

01 — Nachdem die Designer*innen über viele Jahre durch erfolgreiches Produktdesign Vertrauen in der Organisation aufgebaut hatten, konnten sie im richtigen Moment der Neuausrichtung die Designaktivitäten in den Dienst einer größeren Sache stellen. Strategischer Impact führt über operative Exzellenz.

02 — Ein markenkonformes Design kann formal sehr unterschiedlich ausgeprägte Produkte umfassen, wenn die inhaltliche Klammer nachvollziehbar ist. Nachhaltigkeit als Metathema des Designs, dem sich Produkte unterschiedlicher Produktkategorien und Kollektionen unterordnen, ist ein radikaler Ansatz, den VAUDE glaubwürdig vertritt. Form follows Sustainability.

03 — Das Unternehmen setzt mit Nachhaltigkeit erfolgreich auf eine strategische Priorität. Diese hat Impact auf das Produktportfolio, die Gestaltung der Produkte und die Materialien bis hin zu den sozialen Bedingungen ihrer Herstellung. Nachhaltigkeit als Designstrategie.

CHECKLISTE

Vier Designstrategien für Value Creation

01

Designkultur

02

Design Leadership:
zentral vs. dezentral

03

Design Maturity

04

Mit Designtrends
Märkte bewegen

Aus der vertiefenden Analyse der neun Best Practice-Unternehmen ergeben sich ganz unterschiedliche Pfade zur Steigerung des Unternehmenswerts durch Design: Je nachdem, in welcher Branche die Designorganisation in einem Unternehmen ihre sehr unterschiedlichen Aufgabenstellungen zu meistern hat, stehen in vier zentralen Feldern ganz unterschiedliche Strategien für Value Creation zur Verfügung. Mit dieser Checkliste können designorientierte Unternehmen ihren eigenen aktuellen Reifegrad und Reformbedarf ermitteln.

- Designer*innen müssen zunächst ihre Hausaufgaben erledigen, bevor sie sich zu Höherem berufen fühlen. Dazu gehören die Entwicklung und Perfektionierung eines konsistenten Markendesigns und im besten Fall ein unverwechselbares, ikonisches Erscheinungsbild. **Nur ein herausragendes Design kann begeistern und aus Kund*innen treue Fans machen. Good Design is good Business.** Designer*innen sind klassischerweise darüber hinaus auch verantwortlich für die Gestaltung der ästhetischen, visuell ansprechenden Form oder Oberfläche von analogen und digitalen Produkten, Dienstleistungen oder Kund*innenerlebnissen und beeinflussen damit ganz erheblich die Funktionalität, Anwendungsfreundlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen. **Gerade Software und Services brauchen liquide Systeme und agile Strategien der Produktentwicklung.** Vieles davon lässt sich auch auf die Entwicklung physischer und technischer Produkte übertragen, aber eben nicht alles.
- Gerade in ingenieurgeprägten Unternehmen spielen Designer*innen eine wichtige Rolle im Innovationsprozess. Sie visualisieren mit innovativen Methoden dreidimensionale Modelle und bauen Prototypen, an denen sich Funktionalität, Ergonomie und Ästhetik kostengünstig erproben lassen. Damit lassen sich **effizient Risiken von Fehlentwicklungen** in einem iterativen Prozess mit Prototypen und Endnutzer*innen durch kontinuierliches Zuhören und Testen **minimieren** und **die Erfolgsaussichten von Innovationen im Markt maximalisieren.**

Design Leadership: zentral vs. dezentral

- Um Design Leadership im gesamten Unternehmen und in allen kunden- und nutzerorientierten Prozessen machtvoll zu verankern, ist eine zentrale Designführung auf höchster Managementebene naheliegend. Gleichzeitig muss eine effektive Designführung nicht immer zentral organisiert sein. **Unterschiedliche Designdisziplinen haben unterschiedliche Anforderungen** an Prozesse und Zusammenarbeit, die auch ohne eine zentrale Designsteuerung erfolgreich umgesetzt werden können. **Unbedingte Voraussetzung dafür ist aber eine absolut kollegiale, sachorientierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit auf der Ebene der Designführungskräfte.** Hier ist Teamarbeit gefragt. Und hier kommt es auf die richtige Besetzung unterschiedlicher Temperamente und Talente an, die sich komplementär ergänzen und keine Eitelkeiten entwickeln. Hat der Vorstand das Gefühl, dass die im Unternehmen verteilten Designkompetenzen historisch eher immer gegeneinander gearbeitet haben, sollte er für eine Übergangsfrist von zwei bis drei Jahren eine zentrale Autorität schaffen, die die zentrifugalen Kräfte wieder zusammenführt. Entsteht daraus ein echtes Team, können die Verantwortlichkeiten wieder dezentralisiert werden.
- **Der Aufbau einer „Community of Practice“ lohnt sich** auch in dezentral organisierten Unternehmen, wenn es im Unternehmen eine personelle Schirmherrschaft gibt, die in der Hierarchie hoch angesiedelt ist. Dann können die wechselseitigen Effekte von Governance einerseits und Rückkopplung von Praxiserkenntnissen in die Unternehmenspolitik andererseits gewinnbringend genutzt werden. **Voraussetzung ist auch hier eine gute Zusammenarbeit auf Augenhöhe.** Die interdisziplinäre Zusammenarbeit jenseits unterschiedlicher Fachkulturen kann nur dann funktionieren, wenn diese in der Organisation über einen langen Zeitraum kultiviert wird.

- **Besonders in großen Organisationen ist das Modell der holokratischen Designorganisation oft besonders gut geeignet**, dezentrale und flexible Strukturen aufzubauen, die den agilen Designsystemen und den sich im digitalen Zeitalter ständig verändernden Rahmenbedingungen für Design einen idealen Rahmen geben. In zunehmend regulierten und mit komplexen Anforderungen überfrachteten Aufgabenfeldern **nehmen die fachliche Spezialisierung und die Fokussierung auf die Lösung von Teilproblemen zu**.
- Es ist auch von großem Vorteil, die Designaktivitäten tief in einen Geschäftsbereich zu integrieren, um von den vitalen Arbeitsbeziehungen nahe an den Kund*innen und Nutzer*innen zu profitieren. Damit wächst aber auch **der Bedarf für eine „klammernde Funktion“**, der die Aufgabe zukommt, das Gesamtsystem technisch zu durchdringen und im Entwicklungsprozess als gesamtes Produkt aus Kundensicht zu verstehen und voranzutreiben. **Holokratische Designorganisationen** sind aufgrund ihrer ganzheitlichen Methoden und nutzerorientierten Denkweise **für diese Aufgabe als Systemarchitekten** prädestiniert.
- Wenn **Designstandards und -methoden** zentral mit Richtlinienkompetenz gemanagt werden, kann auf dezentraler Ebene sehr effizient gearbeitet werden. Nur ein **hohes Governance-Niveau und echte Vetorechte** bei Designfreigaben, die fest im Entwicklungsprozess verankert sind, ermöglichen es, auch große Produktportfolios stringent in ihrer Designqualität zu steuern. Governance sichert konsistente Designqualität. Wenn sich die Designer*innen **auf die Konsistenz des Designsystems** verlassen können, fällt es ihnen auch leichter, sich auf das operative Geschäft in ihrer Business Unit oder auf Teilprobleme zu konzentrieren.

- **Ein hoher Reifegrad des Designs im Unternehmen braucht Zeit.**

In vielen Unternehmen hat sich eine erfolgreiche Designkultur erst im Laufe von Jahrzehnten herausgebildet. Das bedeutet also viel Geduld und ein konsequent nachhaltiges Denken über Generationen. **Hier zählen langfristige Entwicklungslinien mehr als kurzfristige Erfolge.** Nur in einer Unternehmenskultur, die von vertrauensvoller Zusammenarbeit geprägt ist, haben Designaktivitäten den notwendigen Raum, um ihre Wirkung auch langfristig unter Beweis zu stellen. **Qualität braucht Zeit.**

- In Unternehmen, die über Jahrzehnte eine hohe interne Wertschätzung des Themas Design entwickelt haben, **gehört Designkompetenz ganz selbstverständlich zur Unternehmenskultur.** Wenn die Durchdringung des gesamten Portfolios mit Designkompetenz bereits sehr hoch ist, weil die Designer*innen sehr systematisch arbeiten und von sich aus auf eine hohe Konsistenz im Kund*innenerlebnis achten, benötigt die Designabteilung keine besondere Weisungsbefugnis und kommt auch ohne umfangreiche Veto- und Entscheidungsprozesse aus.

- Eine historisch gewachsene Designkultur gerät in Gefahr, **wenn sich Führungsstrukturen fundamental ändern.** Gerade in traditionsreichen familiengeführten Unternehmen müssen beim Übergang von der Gründungsgeneration mit ihrer starken, gelebten Designphilosophie hin zu einem Management-geführten Unternehmen Vorkehrungen getroffen werden, um die Design Heritage zu bewahren, Erfahrungswissen zu sichern und die Design-Errungenschaften zukunftsfähig weiterzuentwickeln. **Eine nachhaltiges Designerbe benötigt eine stabile Organisationsstruktur.** Dann mündet eine kontinuierlich gelebte Designkultur in eine kollektive Designkompetenz, die sich auszahlt und **langfristig dazu führt, dass die gesamte Organisation von sich aus designorientiert handelt.**

- Mit **Zukunfts- und Trendforschung** zeigen Designer*innen erfolgversprechende Anwendungsfelder und Chancen auf und inspirieren die Produktentwicklung.
- **Designer*innen operationalisieren** gesellschaftliche Trends und Befunde aus Studien zu den Marktbedürfnissen, Zielgruppenanalysen und weitere Consumer-Insights.
- Diese Business Intelligence kann für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen genutzt werden, um neues Wachstum in neuen Märkten zu generieren. **Dadurch werden Designer*innen zu strategischen Unternehmensentwickler*innen** und leisten einen wichtigen Beitrag zur Value Creation.

Mitwirkende



Rainer Busch
Director Global Brand
Management bei Bosch
Home Comfort Group



Lutz Dietzold
CEO bei German Design
Council und Auftraggeber
von Design in Business



Thees Dohrn
Lead of UX/UI Design
bei Viessmann Climate
Solutions



Marco Dose
Team Manager Design
Urban & Recreation bei
Canyon



Philipp Eberl
Head of Corporate Design
bei Festo



Markus Hoffmann
Executive Senior Vice
President Business Area
Industrial Products und
Application bei Kurz



Felix Klingmüller
Head of Industrial Design
bei Viessmann Climate
Solutions



Anja Komorr-Kroeker
Head of Corporate Identity
bei Dräger



Julia König
Senior Designerin bei Kurz



Annie Kuschel
Global Head of Design
Management bei Kurz



Till Martensmeier
Head of UX/UI Design bei
Busch-Jaeger



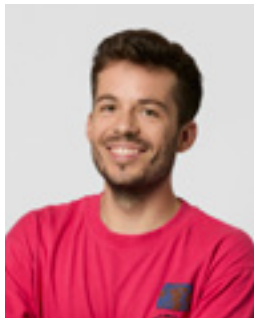
Stephan Merkle
Global Head of Design,
Building & Home
Automation Solutions bei
Busch-Jaeger



Hendrik Ockenga
Director Brand Management bei RECARO Holding



Jörg Peschel
Head of Corporate Product Design bei Festo



Michael Scale
Industrial Designer Road R&D bei Canyon



Mario Schlegel
Head of Design bei VAUDE



Hartmut Schürg
Chief Brand & Design Officer bei RECARO Holding



Kathrin Stumpe
Lead of Brand Design bei Viessmann Climate Solutions



Philipp Thesen
Professor an der Hochschule Darmstadt und Gründer der Strategieberatung Prenow, Wissenschaftlicher Leiter der vorliegenden Studie



Dörte Thinius
Head of Product Design bei Busch-Jaeger



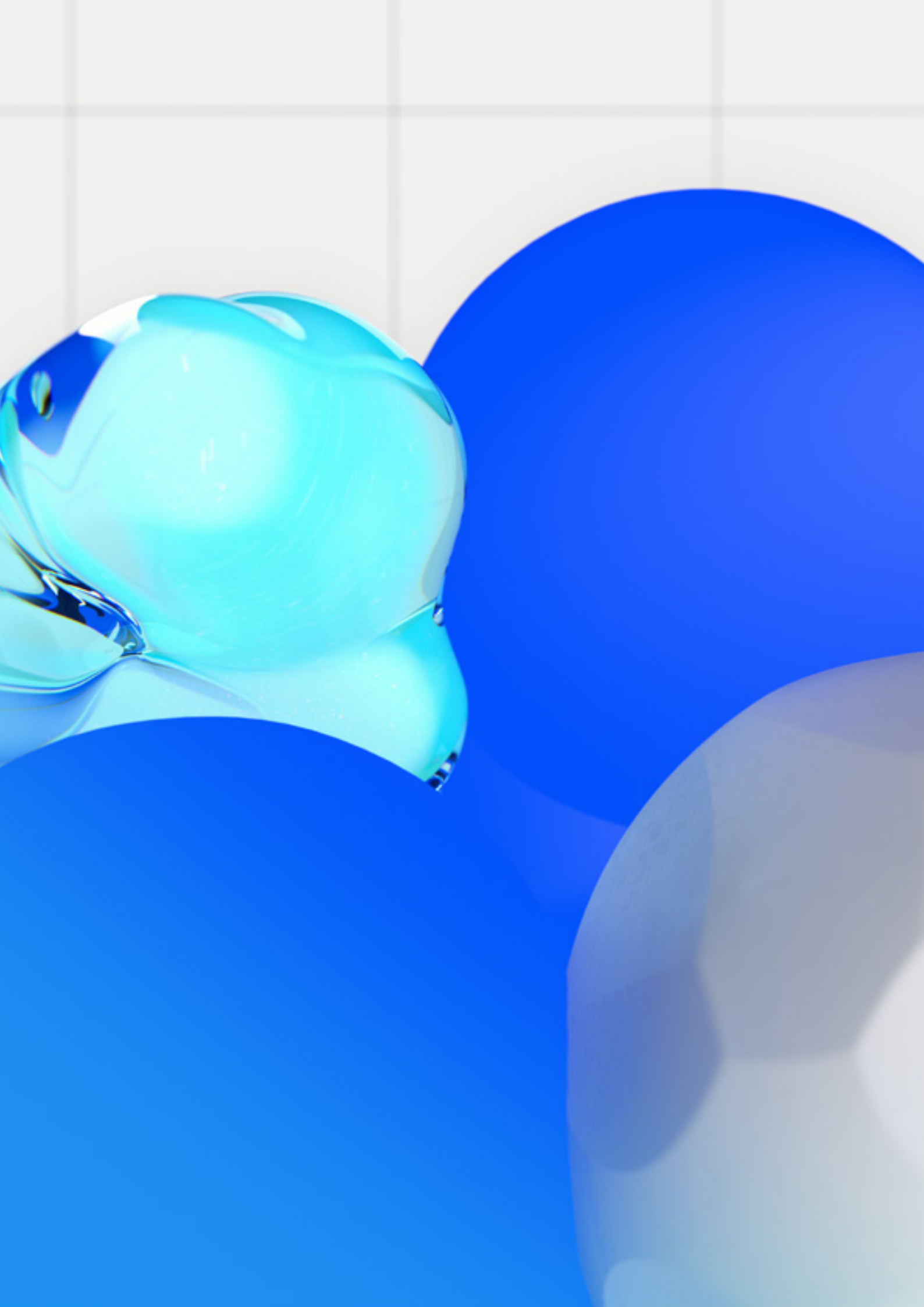
Lars Wagner
Lead Designer bei Canyon



Ulrich Warth
Head of Industrial Design bei Bosch Home Comfort Group



Matthias Willner
Head of User Experience und Head of Innovation Center bei Dräger Safety



Über den German Design Council

Der German Design Council – Rat für Formgebung ist die maßgebliche Instanz für Design in Deutschland. Er bringt führende Vertreter*innen aus der Wirtschaft mit Profis aus dem Design zusammen – um Design als Hebel für Transformation und wirtschaftlichen Erfolg zu nutzen. Mit dem Fokus auf Circular Design will er das Potenzial von Design und Design-talenten für eine nachhaltige Zukunft entfalten.

Mit Awards, Konferenzen, Wissensvermittlung, Research, Beratung, Nachwuchsförderung und inspirierenden Inhalten fördert er in Politik und Wirtschaft das Bewusstsein für die Wirkkraft von Design. Seit 1953, als der Rat für Formgebung auf Beschluss des Deutschen Bundestages gegründet wurde, setzt er sich dafür ein. Heute zählen über 330 der bedeutendsten deutschen Unternehmen zum Kreis seiner Stiftung.



Mehr erfahren über den
German Design Council
www.gdc.de



Rat für Formgebung
German Design Council

Impressum

Design in Business	Design in deutschen Unternehmen 2025
Herausgeber	Rat für Formgebung/German Design Council, vertreten durch den Geschäftsführer Lutz Dietzold
Wissenschaftliche Leitung	Prof. Philipp Thesen Institut für Designforschung (IDF), Hochschule Darmstadt
Projektleitung	Anton Viehl, Rat für Formgebung/German Design Council Alexandra Sender, Rat für Formgebung/German Design Council
Text und Redaktion	Klenk & Hoursch AG, Frankfurt am Main www.klenkhoursch.de
Lektorat	Lena Lindhoff, Offenbach am Main www.lena.lindhoff.de
Gestaltung	Edenspiekermann, Berlin (Maximilian Götz) Oliver Genzel, Rat für Formgebung/German Design Council
Grafiken und Visuals	Annika Meyer, Köln www.annikameyer.com Justus Jäger, Amsterdam www.justusjaeger.com
Fotografie	Christof Jakob, Frankfurt am Main www.christofjakob.com
Beratung	Stephan Ott, Rat für Formgebung/German Design Council Institute for Design Research and Appliance (IfDRA)
Druck	printmedia solutions GmbH Traunstr. 1 68199 Mannheim
Papier	Evolution Blue Nature Cradle to Cradle Certified
Schutzgebühr	25 €
ISBN	978-3-946318-81-1

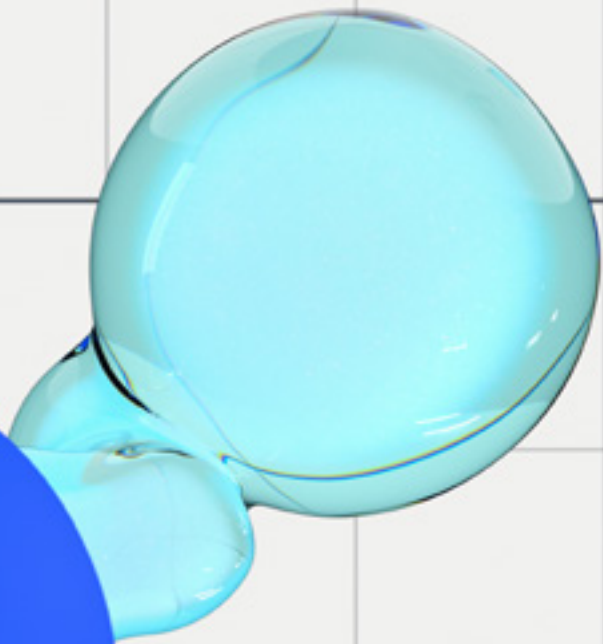
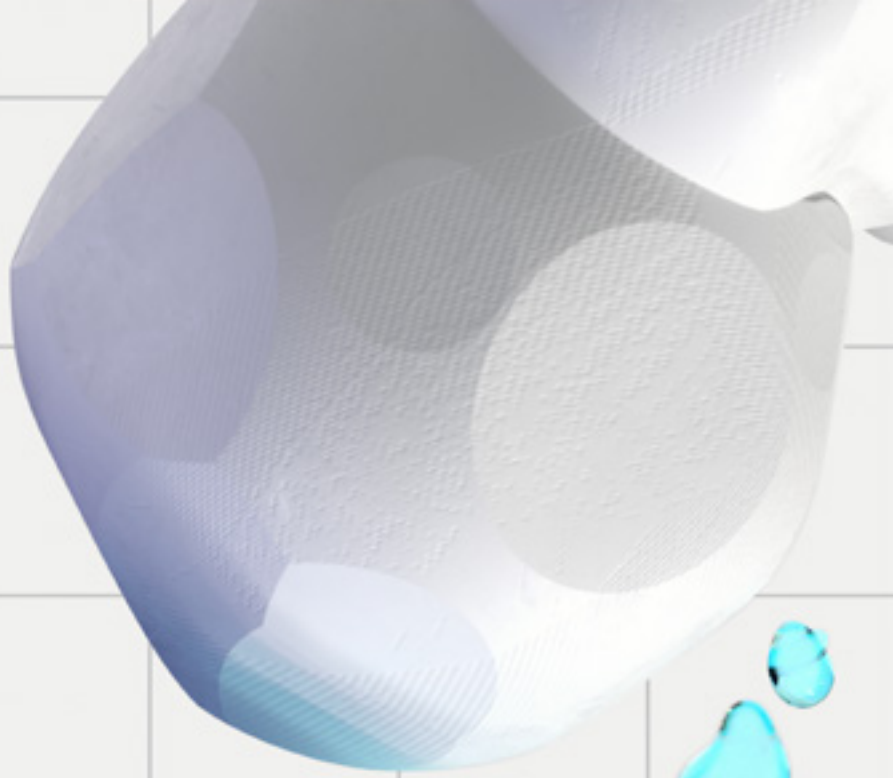
© Stiftung Rat für Formgebung
Friedrich-Ebert-Anlage 49
60327 Frankfurt am Main
www.gdc.de
2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und Verarbeitung in elektronischen Medien.





Digitale Version von
„Design in Business“



Rat für Formgebung
German Design Council