

Design Fitness Check

Fragen und Antworten, Allgemeine
Informationen und Glossar

Was kann der Design Fitness Check?



Mit dem Design Fitness Check, der von bayern design in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern entwickelt wurde, kann eine Einzelperson eine erste Einschätzung der Designfähigkeit eines Unternehmens gewinnen.

Du möchtest schnell einen Überblick gewinnen? Dann sind unsere Fragen und Antworten das Richtige für Dich: → **Seite 3**

Dich interessieren die Hintergrundinformationen und die Methodik des Design Fitness Checks? Das findest Du alles kompakt in den Allgemeinen Informationen: → **Seite 5**

Ein Glossar am Ende klärt die wichtigsten Begriffe und gibt Dir vertiefende Literaturhinweise: → **Seite 10**

Starte jetzt durch mit dem Design Fitness Check!

Was ist hier mit Design gemeint?

Design umfasst den Entwurf und die Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen und Merkmalen von Unternehmen, wobei hier der Schwerpunkt auf Gestaltung liegt. Design ermöglicht eine bestimmte Ausführung von Erzeugnissen, sodass diese zur eindeutigen Differenzierung des Unternehmens beitragen. Design ist also immer mit der Positionierung am Markt verbunden und umfasst die Gestaltung sämtlicher Unternehmenserzeugnisse, also auch Kommunikation, Interaktion und Verhaltensweisen.

Warum ist die Marke hier auch ein Thema?

Damit alle Designergebnisse einer Unternehmung zur Differenzierung beitragen können, benötigen sie einen strategisch-inhaltlichen Bezug. Das Ziel guter Designarbeit ist die Erzeugung einer kohärenten, stimmigen Wahrnehmung der Erzeugnisse einer Unternehmung – oder einer Marke. Daher muss die Markenpositionierung klare Vorgaben machen, die in der Designarbeit angewandt werden. Die optimale Verbindung von Marken- und Designarbeit ist eine Eigenschaft von Designfähigkeit.

Muss man Designer:in sein, um den Check zu machen?

Der Check bewertet die Fähigkeit einer Unternehmung, nicht die der Designschaffenden, die für das Unternehmen tätig sind. Daher kann jede Person, die das Unternehmen überblicken kann, den Check ausfüllen. Wichtig ist, dass diese Person vertiefte Kenntnisse über die Unternehmensabläufe und Prozesse hat und dass diese eine entsprechende „Flughöhe“ für die Bewertung mitbringt. Sowohl Fachfremde als auch Designschaffende können den Check durchführen.

Was mache ich mit dem Ergebnis?

Das Testergebnis liefert eine Einordnung in ein Reifegradmodell. Mit dieser Einordnung kann man auf Verantwortliche einer Unternehmung zugehen und die Stärken und Schwächen in der Designfähigkeit anschaulich vermitteln. Designteams und externe Dienstleister können so z. B. die Verbesserung ihrer Rahmenbedingungen argumentieren; Markenmanager:innen die Wirkungstiefe ihrer Richtlinien fördern; und Unternehmer:innen die Effektivität ihrer Positionierung sichtbar machen. Erste konkrete Maßnahmen können auf Basis der Ergebnisse initiiert werden, jedoch empfiehlt sich dazu ein umfassendes Audit. bayern design und Prof. Dr. Jan-Erik Baars (Hochschule Luzern) bereiten weiterführende Angebote vor, bei denen externe Expert:innen bei der Auswertung der Ergebnisse helfen und diese im Rahmen eines individuellen Audits vertiefen können. Bei Interesse wende Dich bitte an kontakt@bayern-design.de

Spielt die Größe der Unternehmung eine Rolle?

Nur bedingt: Jedes Unternehmen benötigt Designfähigkeiten, um sich im Markt zu differenzieren und für Kund:innen relevante Lösungen zu entwerfen. Jedoch haben sehr kleine Unternehmen oft keine funktionale Rolle im Design geschaffen (oder auch sonst keine „Funktionen“) und tun sich mit der Bewertung etwas schwer. Nichtsdestotrotz sind die Fähigkeiten auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wichtig: Letztendlich gilt es immer, optimale Ergebnisse zu erzeugen und dafür bestmögliche Fähigkeiten zu besitzen.

Ist dies auch für B2B Unternehmen oder Behörden relevant?

Auch wenn man sich nicht in klassischen Marktstrukturen bewegt oder sich stark auf Technologie ausrichtet und keine Designschaffenden beschäftigt, gelten die Regeln der Kundenwahrnehmung: Die Qualität der Leistung wird immer auch anhand ihrer differenzierenden Qualität und des stimmigen Auftritts bewertet. Unternehmen, die bisher noch keine bewusste Designarbeit verrichten, können sich anhand des Reifegradmodells orientieren und klären, wo sie erste Prioritäten setzen. Ohne Designqualität kommt keine Organisation aus.

Kann ich mich dann mit anderen Unternehmen vergleichen?

Ja, bedingt. Die Bewertungen im Design Fitness Check sind anonym. Daher kann man sich nicht direkt mit einem Konkurrenten vergleichen. Jedoch gibt es Benchmarks in den jeweiligen Reifegraden und man kann sich entsprechend orientieren. Zukünftig wird es auch Branchenrankings geben, an denen man sich in seinem Konkurrenzumfeld orientieren kann.

Ist das Score-Ergebnis auch als Key-Performance-Indicator (KPI) zu nutzen?

Nein. Von einer Nutzung als Zielvorgabe ist abzuraten, da die Designfähigkeit relativ ist und nicht mittelbar beeinflussbar. Man sollte das Score-Ergebnis aus einem Audit als Reifegrad deuten und nicht als Leistungsindikator. Designfähigkeit ist ein Aspekt der gesamten Organisation und betrifft viele Funktionen. Als KPI für Designeffektivität sollte man den Wirkungsgrad beim Kunden überprüfen (Impact-Analyse, Weiterempfehlungsrage, Reputation) und diesen dann stetig bessern.

Der Check hat neun verschiedene Kriterien und liefert Durchschnittswerte (von 1 bis 10).

Designfähigkeit ist, wenn ein Unternehmen die nötigen Rahmenbedingungen, Prozesse und Werkzeuge bereitstellt, damit Designer:innen beste Ergebnisse erzielen. Dabei ist ein Zusammenhang zwischen Designfähigkeit und Unternehmenserfolg klar gegeben: Unternehmen mit Exzellenzdenken und entsprechendem Umgang mit Design erzielen einen deutlich höheren Kundenzuspruch und sehen sich resilienter aufgestellt. Designfähige Unternehmen können das Potenzial von optimal wirksamen Designaktivitäten nutzen und sich sowohl Umsatz-, Nutzungs- als auch Ertragssteigerungen sichern: Umsatzsteigerung anhand von wirksamer Differenzierung, verbesserter Kundenrelevanz und emotionalisierender Gestaltung; Ertragssteigerung durch erhöhte Effizienz in der Designarbeit, fokussierte Angebotsentwicklung und Marketing-/Ressourceneffizienz.

Die Fähigkeit, Design optimal für das Unternehmen einzusetzen, ist eine, die vor allem über das Management entwickelt werden muss: Die Designschaffenden sind angehalten, ihre Expertise kontinuierlich zu verbessern und den Veränderungen anzupassen, aber nicht dergestalt, dass sie selbst die Rahmenbedingungen für ihre funktionale Rolle schaffen und kontrollieren müssen. Hier liegt eine wichtige Aufgabe des Betriebsmanagements. Daher ist die Entwicklung der Organisationsfähigkeit eine Aufgabe des Managements und muss unternehmensweit angegangen werden. Bezüglich der Designfähigkeit bedeutet das die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die Organisation von Prozessen und Strukturen und die Entwicklung von Führungsinstrumenten, die bei der Ausführung von Designaktivitäten sicherstellen, dass sie harmonisiert und strategiekonform vollzogen werden.

Hochentwickelte Unternehmen etablieren ein Design- und Markenmanagement, welches die Unternehmensfähigkeit qualitativ erfasst und diese ständig weiterentwickelt. Unternehmen, die am Anfang einer Entwicklung stehen, durchlaufen idealerweise ein Audit, um festzustellen, wie ihre Designfähigkeit ausgeprägt ist, und erlassen Verbesserungsmaßnahmen in Form von Unternehmensentwicklung.

Ein Reifegradmodell für Designfähigkeit

Das Reifegradmodell für Designfähigkeit umfasst 18 Kriterien, die anhand von statistischen Verfahren hergeleitet wurden. Mit dem Framework kann aufgezeigt werden, wo das Unternehmen in Bezug auf Designfähigkeit steht.

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

Abb. 1. Die Kriterien der Designfähigkeit in Unternehmen

Jedes der 18 Kriterien wird mit einer Evaluierungsfrage beurteilt. Durch die Bewertung auf einer Skala von 1 bis 10 wird die Fähigkeit beurteilt und ergibt einen Score, der die Unternehmensfähigkeit in Design aufzeigt. Die Kriterien sind in drei Dimensionen zusammengefasst: Die Umsetzung umfasst Kriterien der Implementierung einer operativen Designfunktion und deren qualitativen Arbeitsweise, die Planung umfasst Aspekte der Koordination und prozessualen Anforderungen, und die Führung umfasst strategische Aspekte, wie die Positionierung und die Erstellung von Prinzipien und Leitlinien.

In einem Audit bewerten Führungskräfte die Kriterien aus ihrer Wahrnehmung, ähnlich wie bei einem Qualitätsaudit. Das Audit liefert umfangreiche Interpretationen und vertiefte Einsichten in die Aspekte der Designfähigkeit des Unternehmens, ist aber kostenpflichtig und erfordert fachliche Begleitung eines Auditors oder einer Auditorin. bayern design und Prof. Jan-Erik Baars (Hochschule Luzern) bereiten weiterführende Angebote vor, bei denen externe Expert:innen bei der Auswertung der Ergebnisse helfen und diese im Rahmen eines individuellen Audits vertiefen können. Bei Interesse wende Dich bitte an kontakt@bayern-design.de

Unternehmen jeder Gattung und Branche können jetzt anhand der Kriterien der Designfähigkeit und deren konsequenten Verbesserung das Potenzial von stimmiger und konsistenter Gestaltung nutzen, um sich im Wettbewerb besser zu behaupten. Eine Überprüfung der aktuellen Fähigkeit ist der erste Schritt hin zur Optimierung.

Der Design Fitness Check zur Standortbestimmung

Mit dem Design Fitness Check, der von bayern design in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern entwickelt wurde, kann eine Einzelperson eine erste Einschätzung der Designfähigkeit eines Unternehmens gewinnen. Die sofortige Auswertung des Assessments kann man nach Abschluss der Evaluierung nutzen, um sich für weitere Maßnahmen zu entscheiden. Wichtig für die Selbstevaluierung ist, dass die Person in der Lage ist, die gesamthafte Lage zu überblicken und somit genügend „Flughöhe“ hat. Jedoch liefert das Tool auch externe Design-schaffende interessante Erkenntnisse über ihre Auftraggeber:innen: Die so gewonnenen Erkenntnisse lassen sich in der Kundenberatung anbringen und tragen zur professionellen Arbeitsweise bei.

Das Design Fitness Check hat zur effektiven Darstellung neun statt 18 Kriterien und liefert Durchschnittswerte (von 1 bis 10) statt Score-Werte (von 100 bis 100).

	Design Umsetzung	Design Planung	Design Strategie
Leitungsebene	Design Befähigung	Design Priorisierung	Design Führung
Taktische Ebene	Design Qualität	Design Koordinierung	Design Entwicklung
Operative Ebene	Design Professionalität	Design Steuerung	Design Anleitung

Abb. 2: Die Kriterien des Design Fitness Check

Das Ergebnis der Evaluierung ist die Zuordnung zu einem Reifegrad. Zudem werden die Ergebnisse der neun Kriterien beschrieben, sodass auch die drei Dimensionen (Umsetzung, Planung, Führung) zugeordnet werden können.

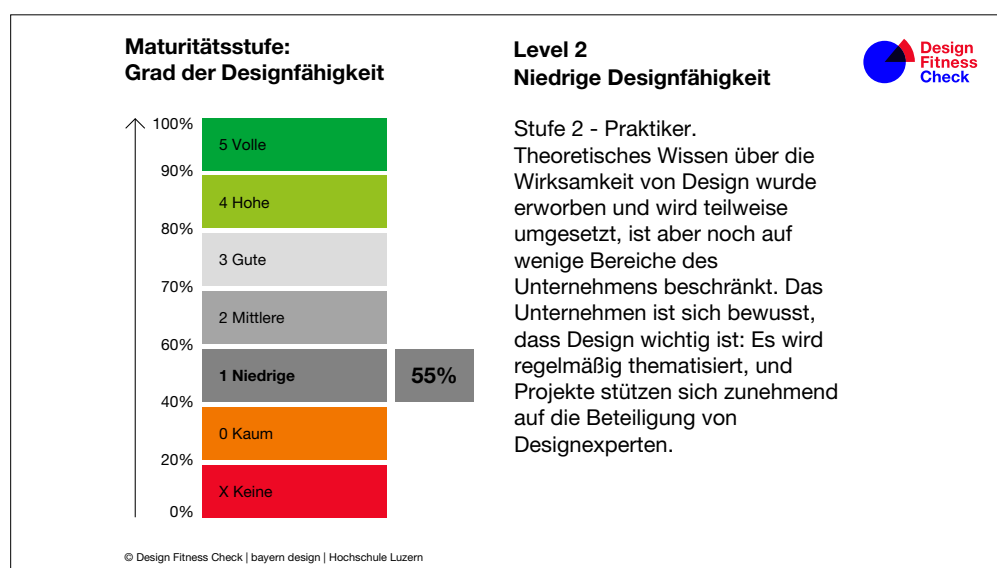


Abb. 3: Darstellung des Reifegrads

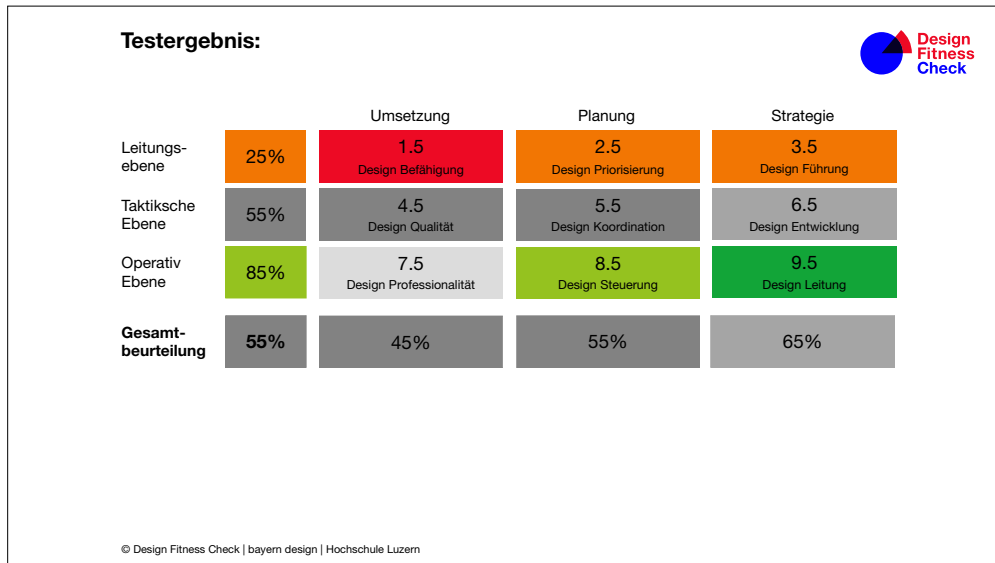


Abb. 4: Darstellung der Kriterien

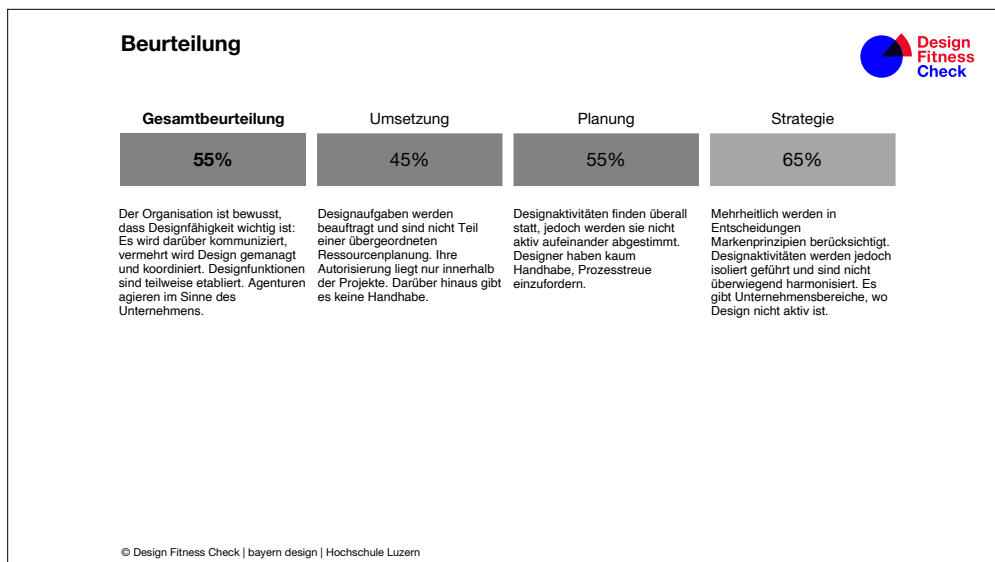


Abb. 5: Darstellung der Bewertung

Aspekte der Durchführung einer Evaluierung

Bei der Evaluierung der Designfähigkeit ist zu beachten, dass viele Aspekte klassischerweise nicht in den Tätigkeitsbereich von Designschaffenden fallen. Da viele Aspekte der Designfähigkeit den Managementfähigkeiten zugerechnet werden müssen, ist es daher fraglich, ob diese von einer Designfunktion selbst geleistet werden können. Vor allem in Unternehmen ohne interne Designfunktion ist dies sowieso nicht gegeben, so dass dezidierte Fachkräfte für die Ausführung der Aufgaben befähigt und etabliert werden müssen.

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

Es empfiehlt sich daher für Unternehmen, selbst die nötigen Kompetenzen in Programmen zu entwickeln und interne Fachkräfte hierfür zu gewinnen, die nicht zwingend aus der Designfunktion kommen müssen, um so die Fähigkeit im Designmanagement zu erlangen. Die Designfähigkeit ist also eine Eigenschaft der Unternehmen selbst und sie kann nicht durch Zukauf erworben werden – noch kann sie nachgelagert hinzugefügt werden! Dies im Gegensatz zu der Erbringung von Designergebnissen, die sehr wohl über externe Spezialisten erbracht werden können – wenn sie denn von einem fähigen Designmanagement beauftragt und gemanagt werden. Daher sollten Unternehmen mit wenig ausgeprägter Designfähigkeit nach Beratungsleistungen Ausschau halten, die diese Kompetenz auch einbringen und vermitteln können. Dies ist sowohl für die klassischen Beratungsunternehmen als auch für die strategischen Designagenturen eine Herausforderung: Denn auch sie besitzen mehrheitlich nicht die nötige Kompetenz.

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

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

Designfähigkeit ist Teil der organisatorischen Fähigkeiten. Diese werden definiert als die Fähigkeit eines Unternehmens, seine materiellen oder immateriellen Ressourcen einzusetzen, um eine Aufgabe oder Tätigkeit zur Verbesserung der Leistung auszuführen (Grant, 1991).

Designfunktion ist eine organisatorische Einheit oder Geschäftsfunktion, die sich für die Ausführung und Umsetzung von Designaktivitäten verantwortlich zeichnet. Diese Funktion kann selbst Designaktivitäten ausführen oder diese durch externe Dienstleister ausführen lassen. Je nach Unternehmensstruktur agiert sie als Stabsstelle mit eigener Befugnis, als Fachstelle mit prozessualer Verantwortung oder als interner Dienstleister zwecks Ausführung von Projekten.

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

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

Literaturhinweise

- DMI (1998) 18 Views on the Definition of Design Management In: Design Management Journal. Bd. 9, Nr. 3.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114–135.
- Topalian, A. (2002). Promoting design leadership through skills development programs. Design Management Journal (Former Series), 13(3), 10-18.
- Baars, J. E. (2018). Leading Design: Design strategisch einsetzen: Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten! Vahlen.

Über bayern design

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

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

Impressum

bayern design GmbH
Luitpoldstr. 3
90402 Nürnberg
Tel.: + 49 911 24022-30
kontakt@bayern-design.de

Projektteam:
Dr. Kilian Steiner, Linus Rapp,
Nadine Vicentini (Geschäftsführung)

Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Jan-Erik Baars,
Hochschule Luzern, Schweiz

Hosting des Tools:
Customer Metrics AG
Luzern, Schweiz

Grafik: Carl Bartel

Launch Design Fitness Check:
Oktober 2024



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie