

# LEADING DESIGN

Vahlen

Jan-Erik Baars

Design strategisch einsetzen:  
Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten!

# Designfähigkeit in Unternehmen.

## Wie KMU durch den gezielten Einsatz von Gestaltung erfolgreicher werden.

Prof. Dr. Jan-Erik Baars

Institut für Kommunikation und Marketing

5.11.2024



# Wer bin ich?

**Prof. Dr. Jan-Erik Baars**

**Niederländisch-deutscher Hybrid,  
lebt in Kempen, nahe der Grenze**

**Studierte in den 80er Jahren Industriedesign**

**22 Jahre in Unternehmen (Philips, Telekom)**

**Dann 14 Jahre an der HSLU und selbständiger**

**Berater, Autor, Dozent, Wissenschaftler,**

**Unternehmer**

**Mitgründer Customer Metrics AG**

**VR bei Vetica Design**





A professional cyclist in a yellow jersey with 'LCL' and 'ASTANA' logos is celebrating a victory. He is on a road bike, wearing a white helmet and sunglasses, with his arms raised in triumph. The background is a blurred crowd of spectators and a white structure, possibly a finish line banner. The overall image is in black and white, with the cyclist's jersey and shorts providing the only color.

# Was macht erfolgreich?



# Die Mittel?





# Die Fähigkeiten?



# Beides!

## Jedoch...



**Erfolg = Mittel x Fähigkeit<sup>2</sup>**



# Café Bilhates

Jedes Unternehmen...



The image shows the exterior of a modern building, identified as Hochschule Luzern. The building has a light blue facade and large windows with orange shutters. The name 'Hochschule Luzern' is written in large, white, three-dimensional letters on the upper part of the building. A semi-transparent dark grey banner is overlaid across the middle of the image, containing the text 'Jede Organisation...'.

Hochschule Luzern

Jede Organisation...



A large crowd of people is gathered outside the Apple Store in New York City, waiting in a line that stretches along the sidewalk. The store's glass facade is highly reflective, showing the surrounding city buildings and the bright yellow Apple logo. Many people in the crowd are holding up their smartphones to take photos or videos of the store. The scene is set during the day, with natural light reflecting off the glass. In the background, a red sign for 'MERKIN CONCERT HALL' is visible on the left, and a 'FLAGSHIP' sign is on the right. A yellow traffic light is also visible on the far right.

...möchte Erfolg!





# Kundenbegeisterung



The image shows two large, dark bronze statues of human figures from the chest up, positioned in profile and facing each other. They appear to be in a state of deep thought or conversation, with their hands raised towards their faces. The background is a blurred view of a modern building with large windows and a yellowish facade. A semi-transparent dark rectangle is overlaid in the center, containing the word 'Weiterempfehlung' in white text.

# Weiterempfehlung



**Organisation-  
potential**

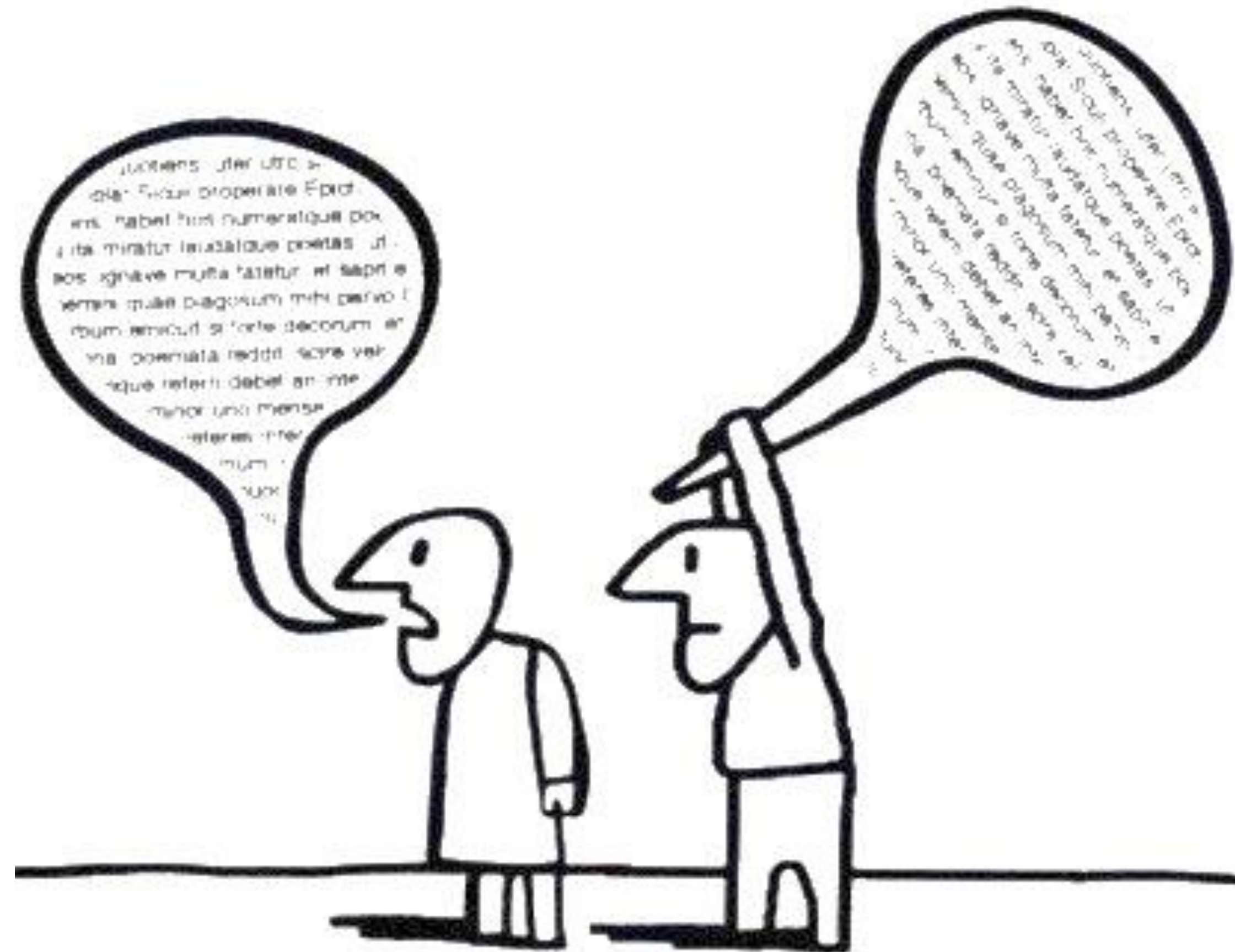


**Werte**

**Kunden-  
potential**

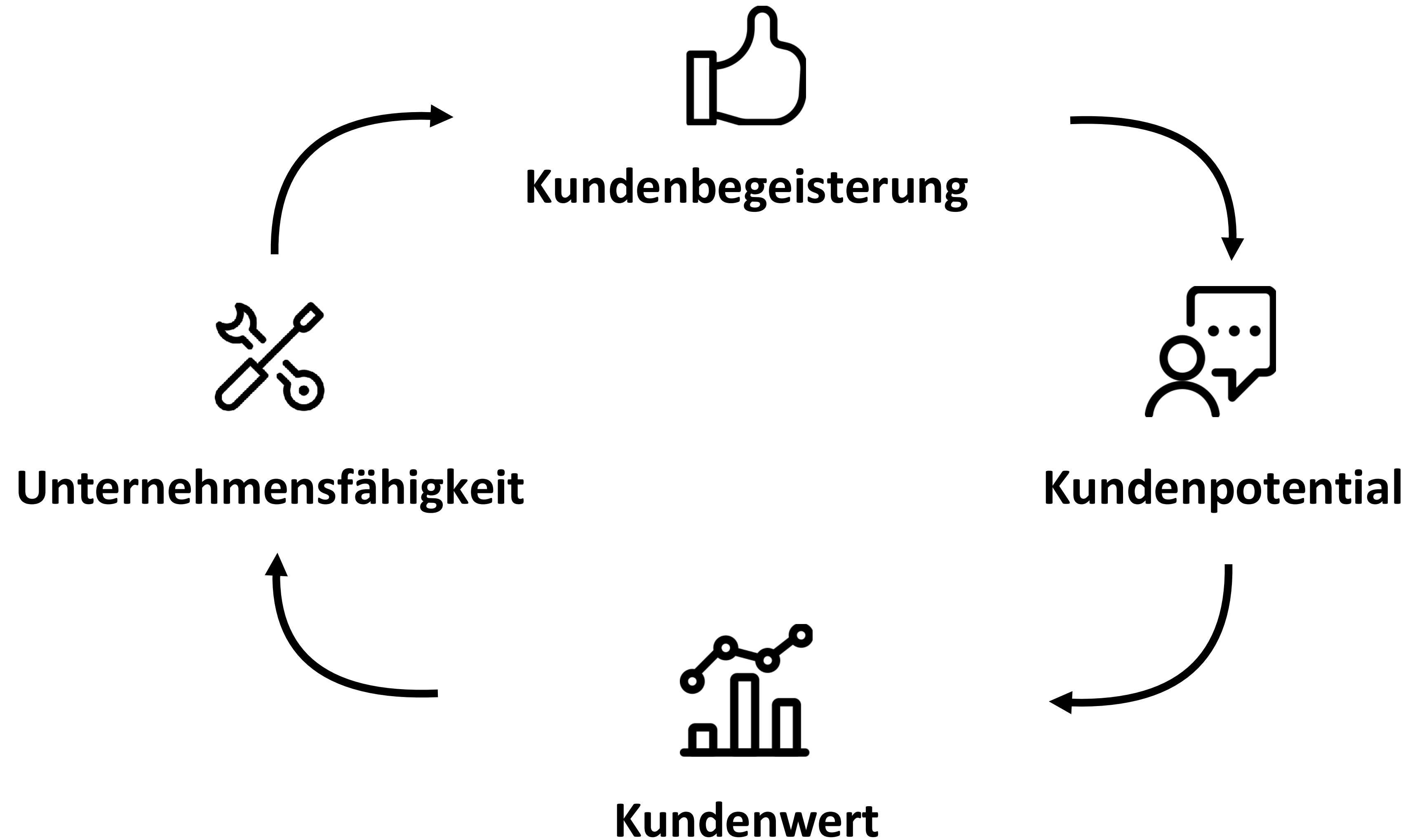


# So wie man in den Wald ruft, ...



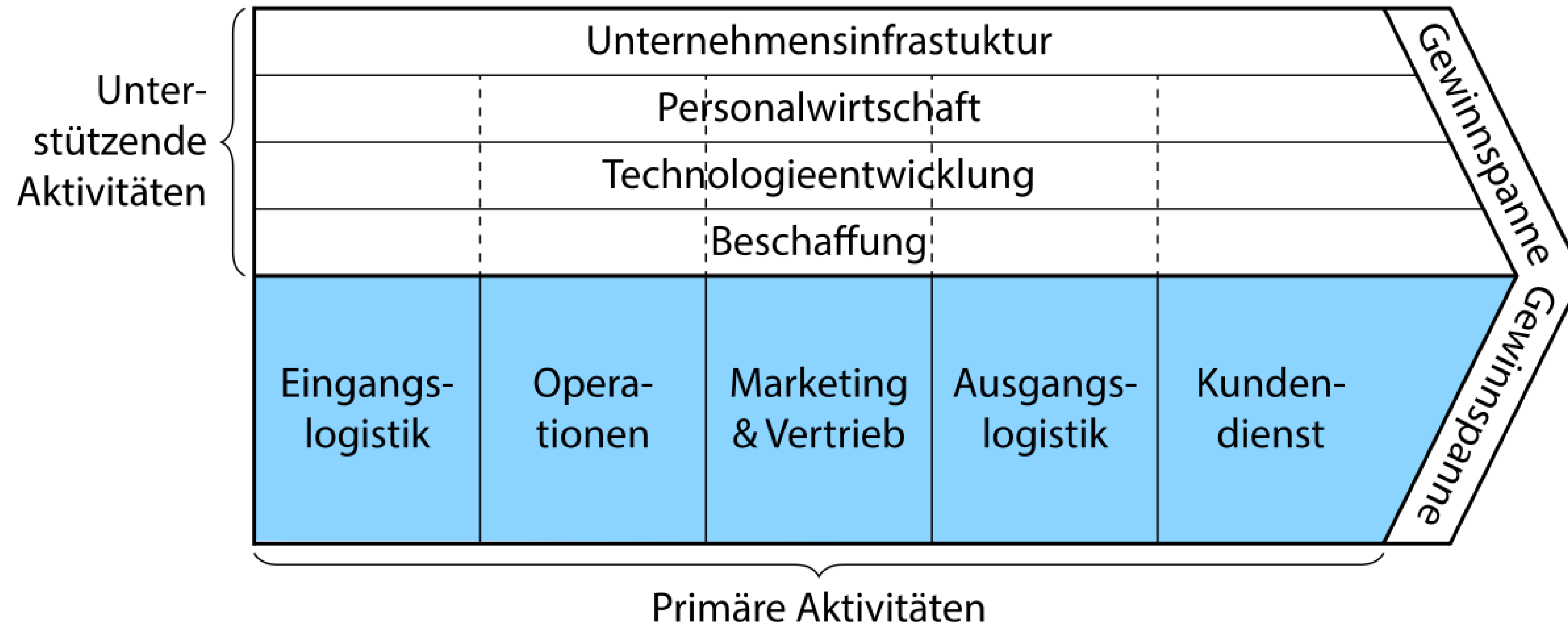


# Fähigkeit entwickeln!





# Gut Wirtschaften...

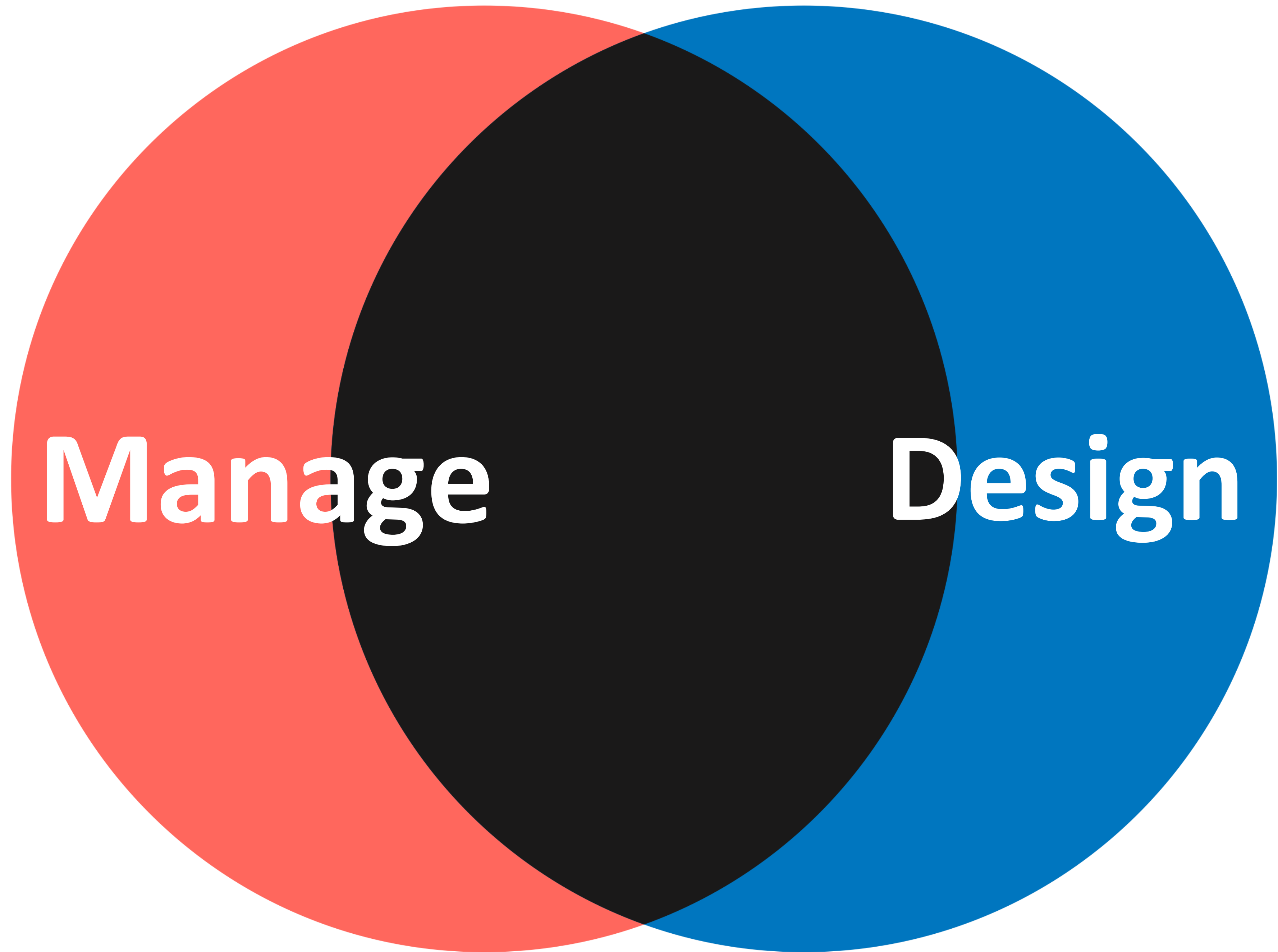




# ...bedeutet:











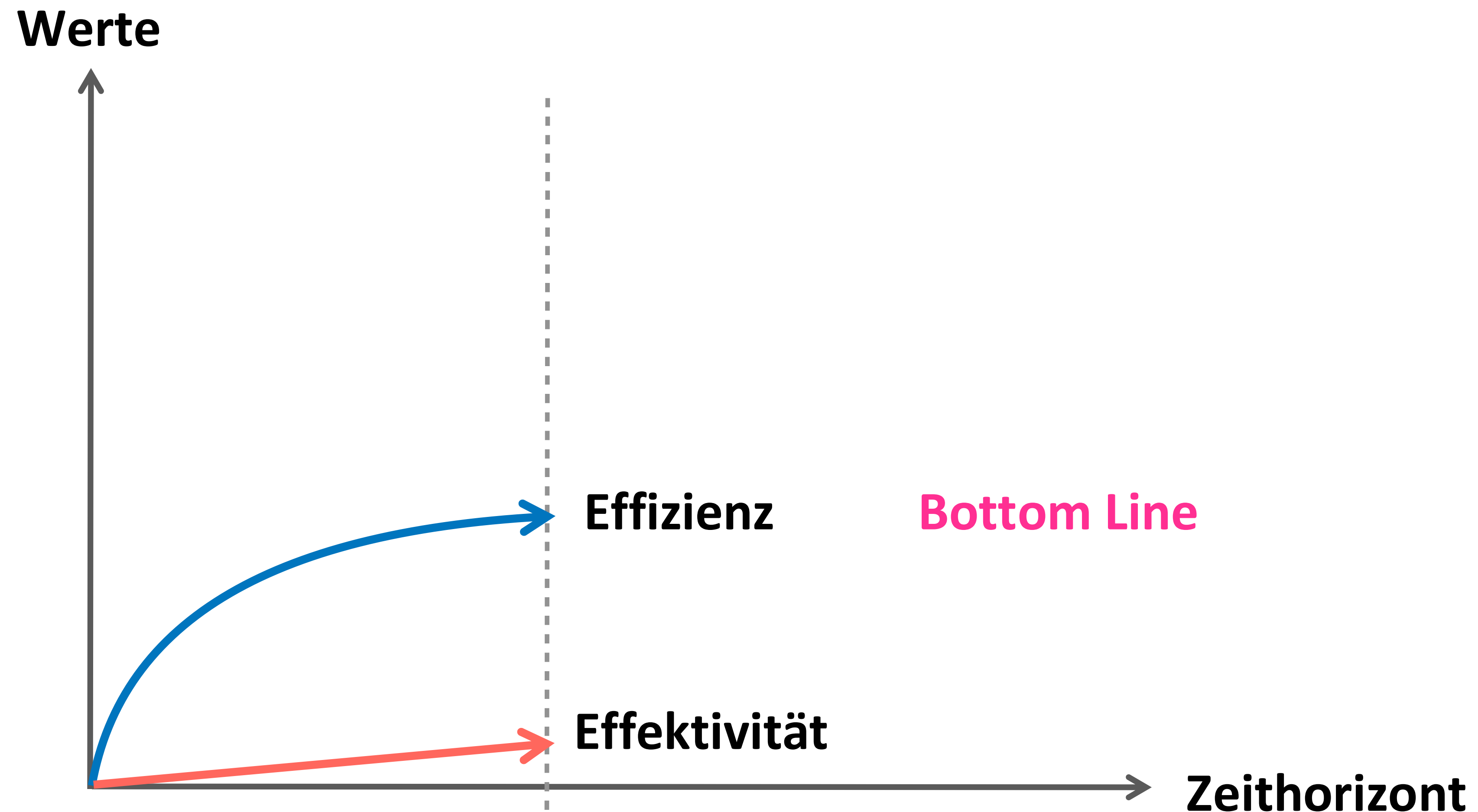
# Manage



Design

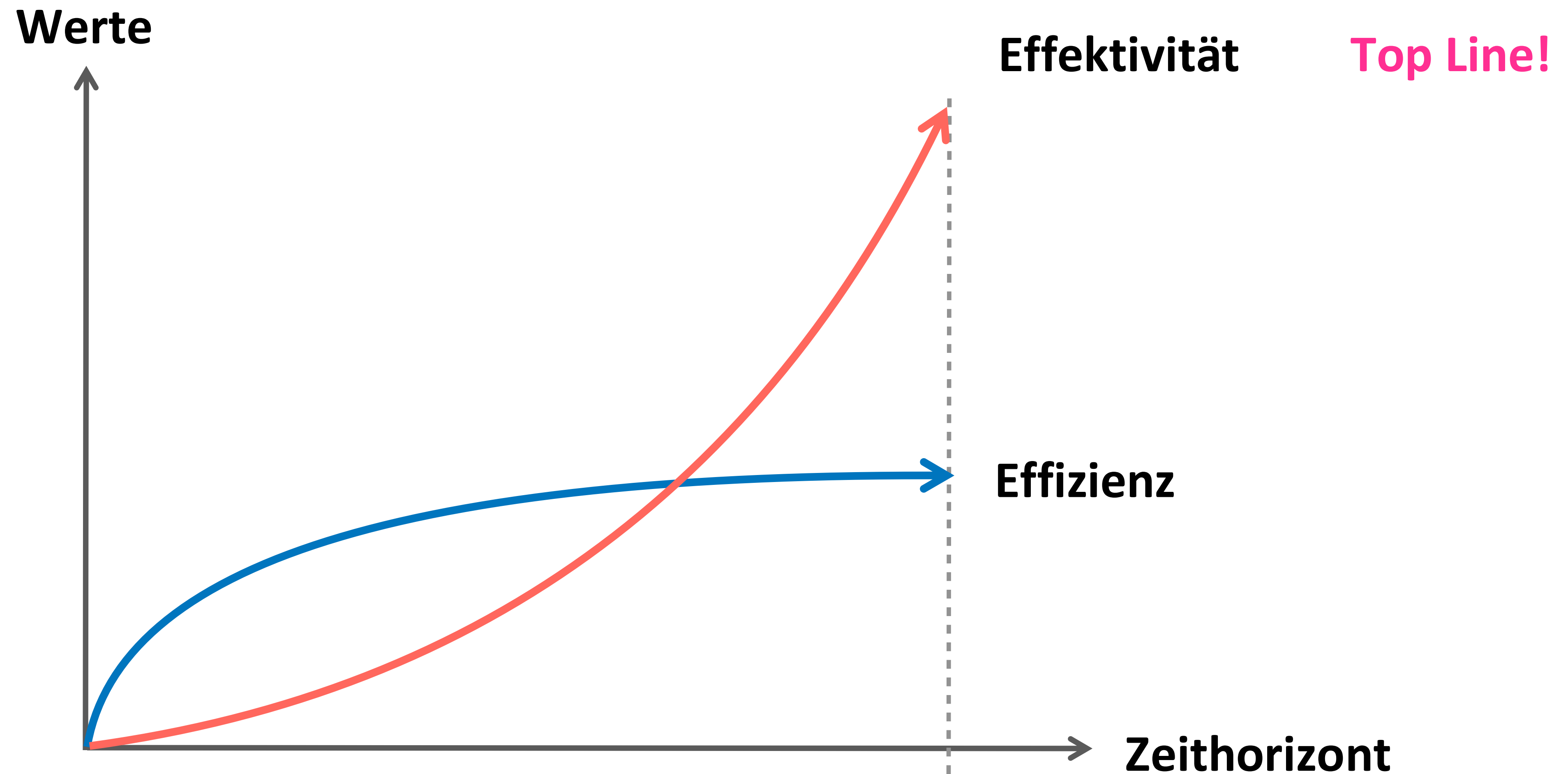


# Wenn man nur managet...





# Wenn man fähig ist:





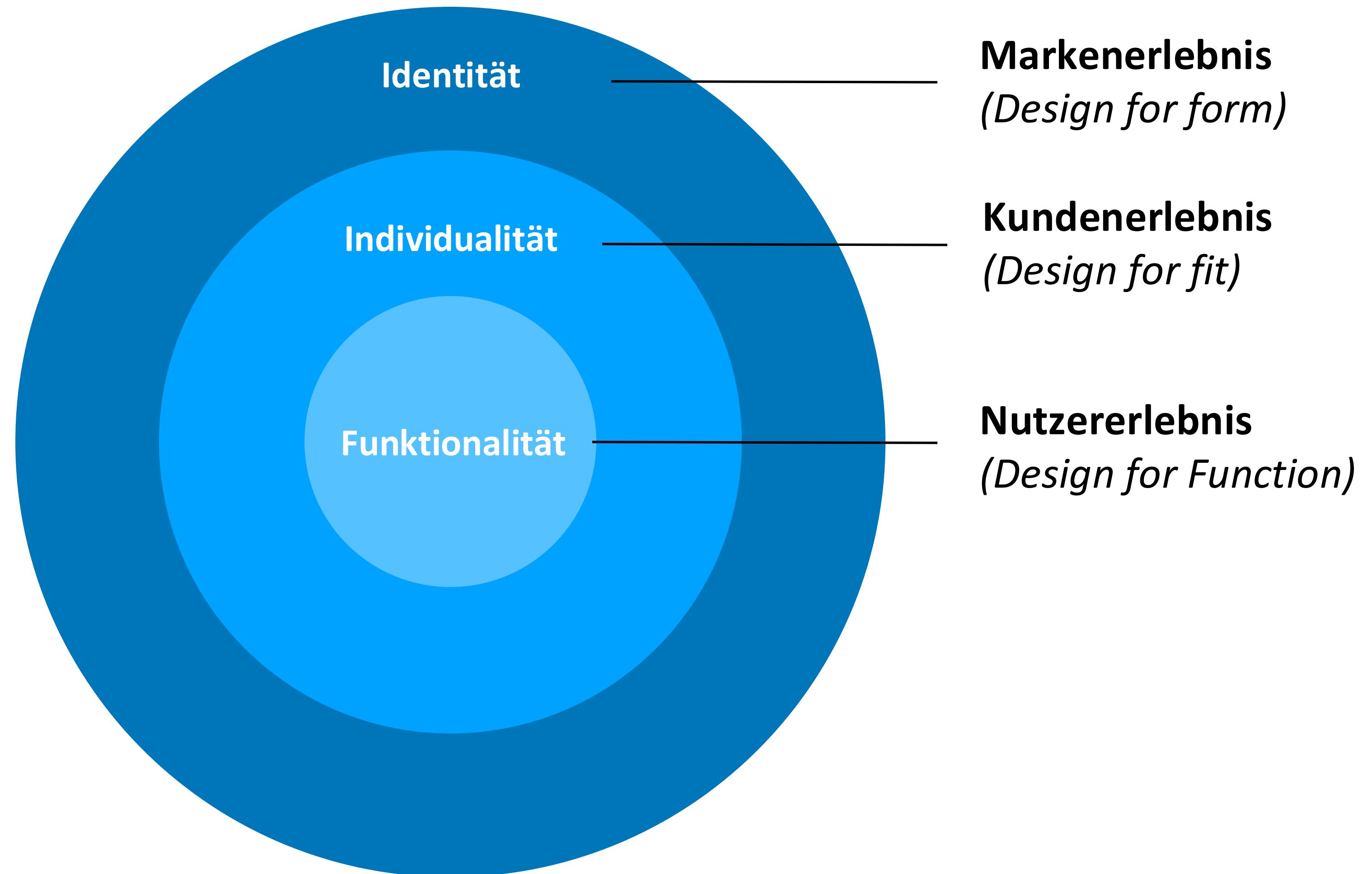
# Wie erreicht man das?



- 1. Umfassendes Designverständnis**
2. Klare Rollen im Unternehmen
3. Hohe Designfähigkeit



# Was liefern Unternehmen?





# Ein ganzheitliches Erlebnis!

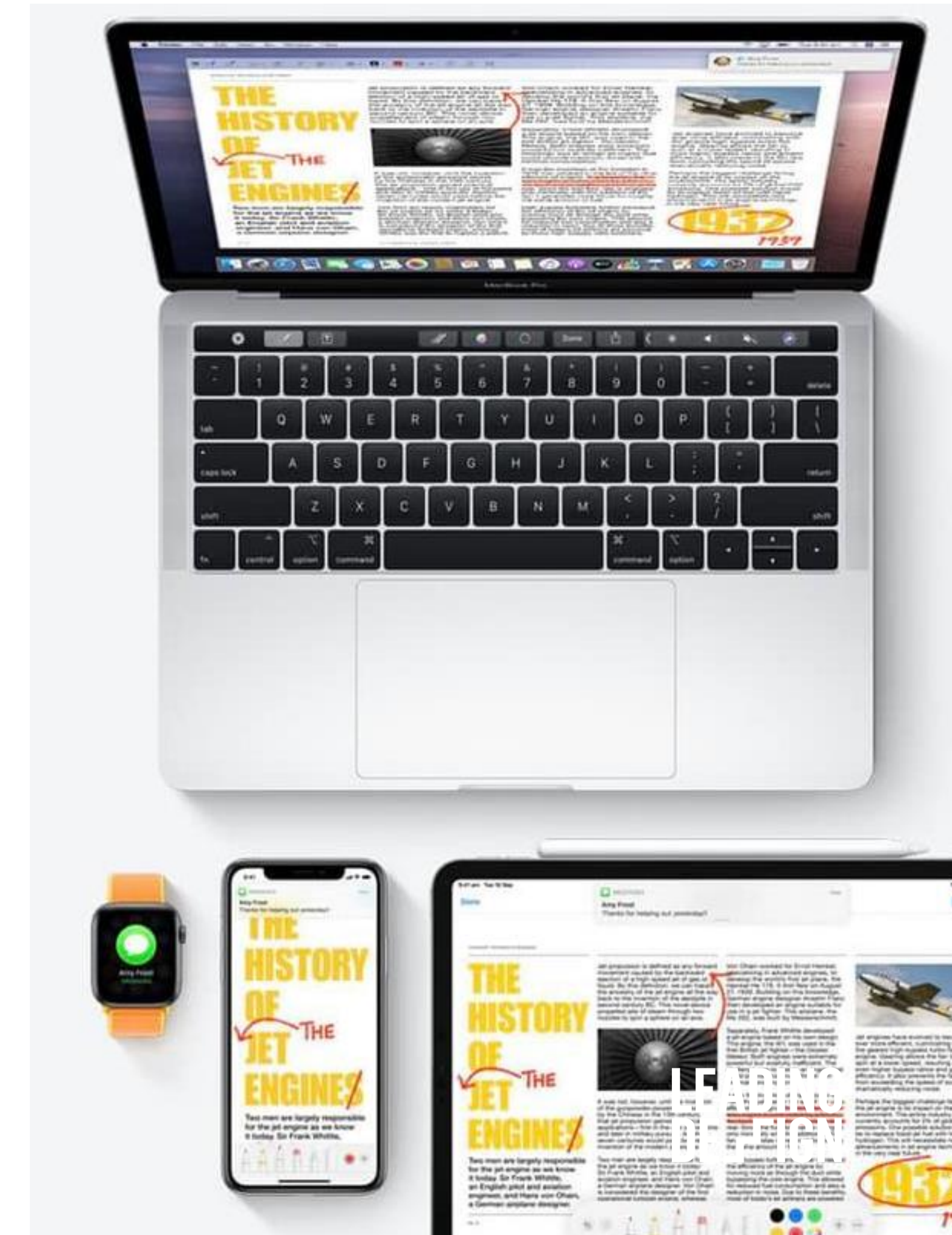
Markenerlebnis  
*Form*



Kundenerlebnis  
*Fit*

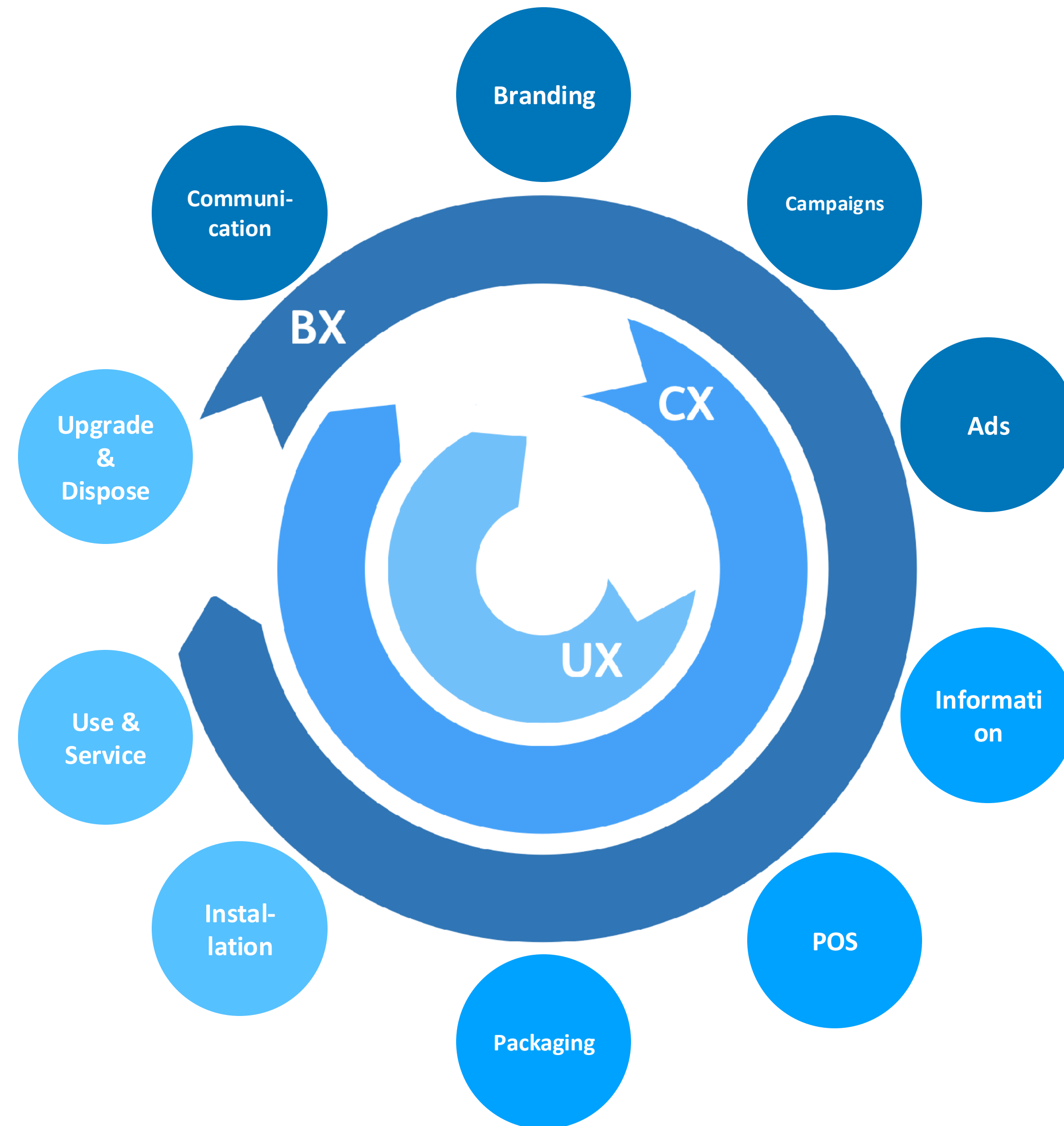


Nutzererlebnis  
*Function*



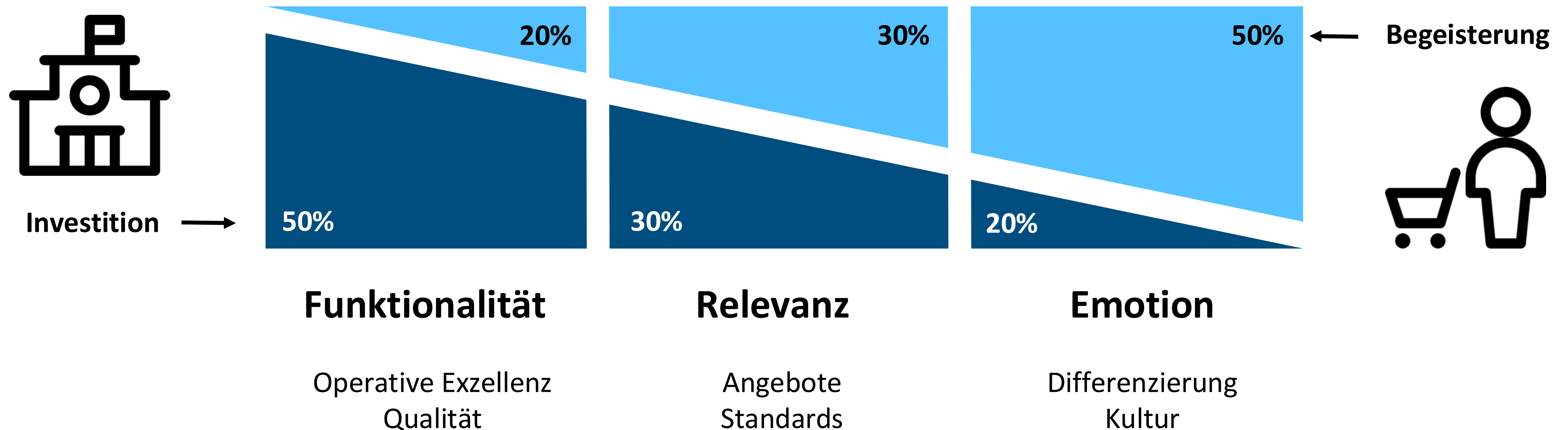


# Kohärente und konsistente Erlebnisse!





# Werte und Erwartungen:





*„WIR VERSTEHEN DESIGN AUS EINEM GANZHEITLICHEN ANSATZ HERAUS. DESIGN STELLT FÜR UNS EINE INVESTITION IN DIE MARKE CANYON UND DAMIT IN DEN UNTERNEHMENSERFOLG DAR. DURCH DESIGN SCHAFFEN WIR EINE DIFFERENZIERUNG, DIE UNSER MARKENPROFIL SCHÄRFT UND UNS KLAR VOM WETTBEWERB ABGRENZT.“*



Roman Arnold, Geschäftsführer, Canyon Bicycles GmbH

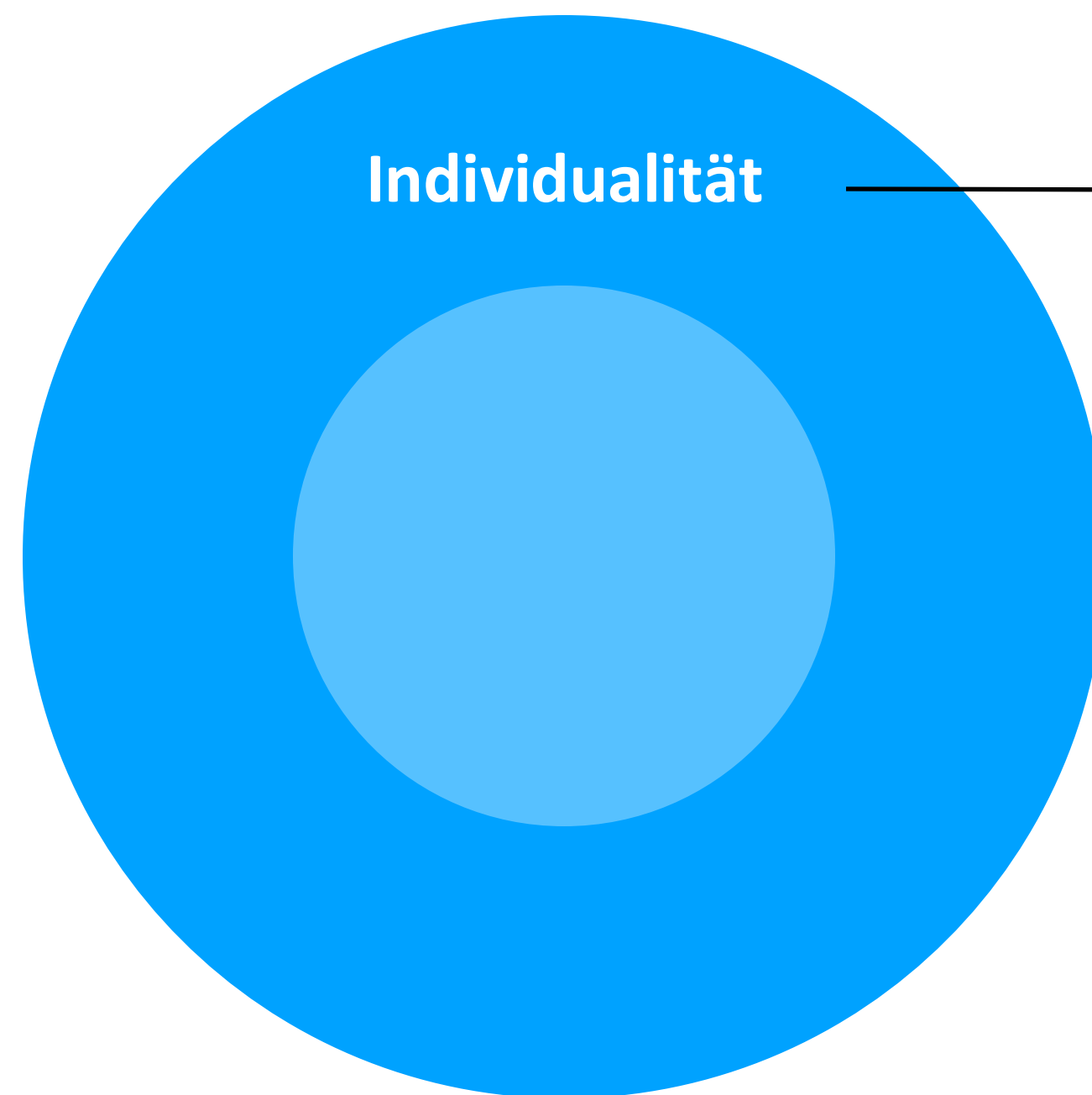


Funktionalität



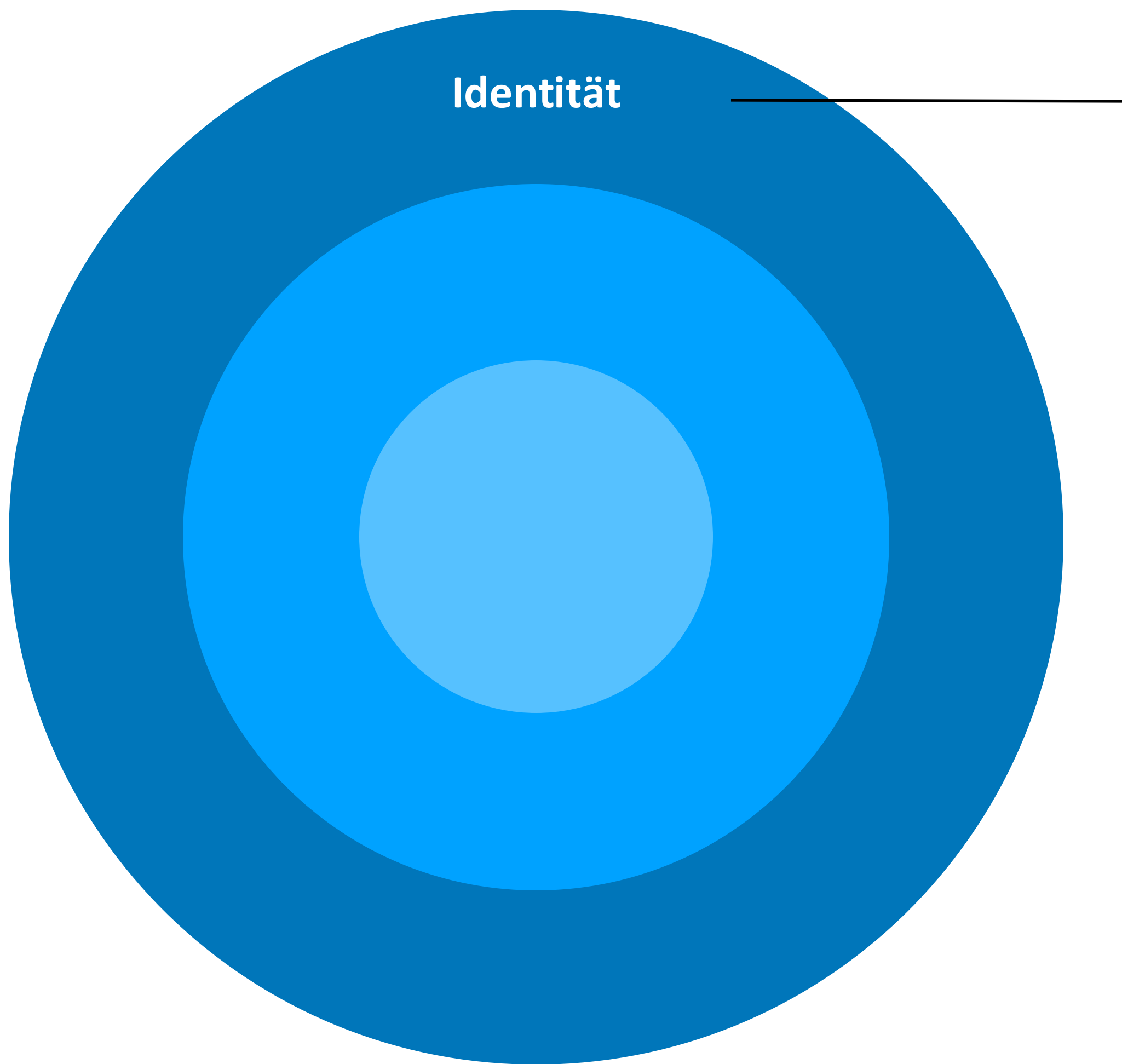
**Nutzererlebnis**  
*(Design for Function)*





**Kundenerlebnis**  
*(Design for fit)*





**Markenerlebnis**  
*(Design for form)*





# Ein überzeugendes Erlebnis:



2005

Umsatz 14 m€

HSLU



2024

Umsatz 1000 m€

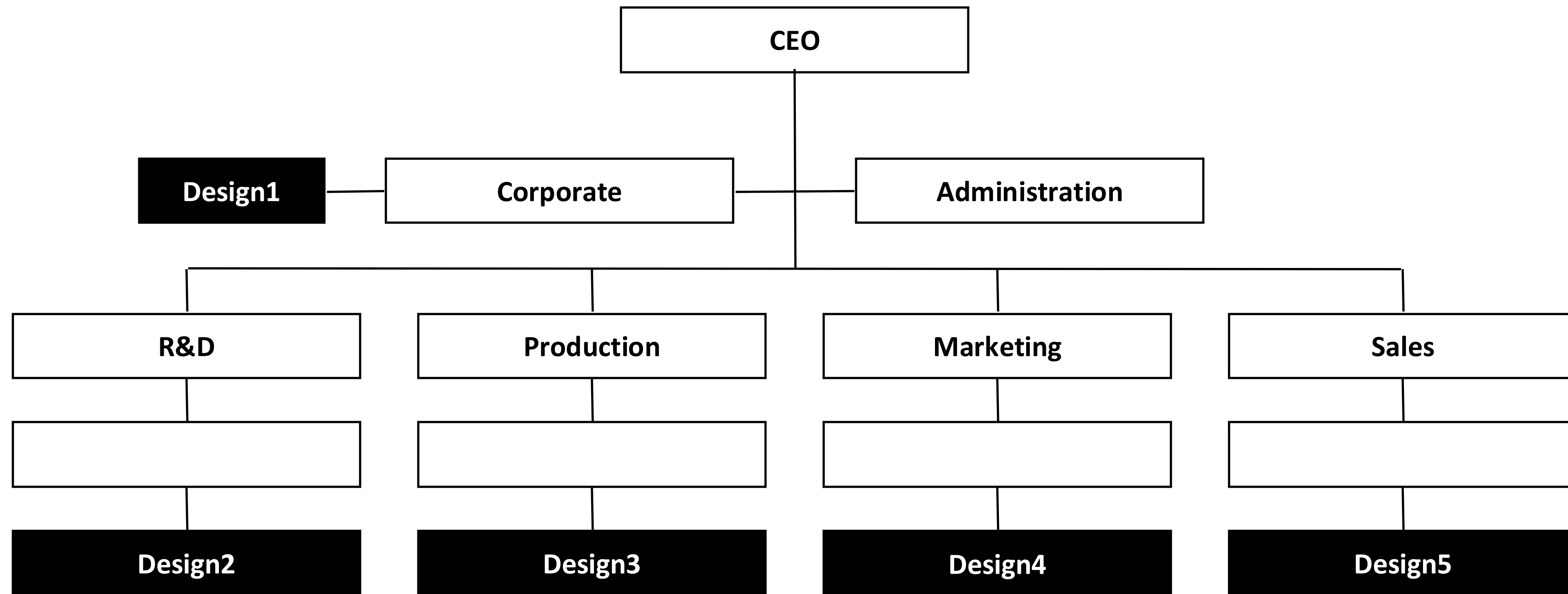
LEADING  
DESIGN



1. Umfassendes Designverständnis
- 2. Klare Rollen im Unternehmen**
3. Hohe Designfähigkeit



# Design, wo, überall?



**Design1** = Brand design: CI development, Brand campaigns, Corporate communication

**Design2** = Product- and Interface design, Service design, Proposition design, etc.

**Design3** = Industrial design, Production design, etc.

**Design4** = Communication design, Branding, etc.

**Design5** = Campaign and Advertisement, POS-materials, etc.



# Klare Rollen zuweisen:

	Fokus	Funktion	Ergebnis	Aufgabe und Verantwortung
Primäre Aktivität	<b>Funktionales Design</b> <i>(function)</i>	Forschung & Entwicklung	Produkte UX	Erzeugen der Produkte und Dienste (NPD) Forschung, Entwicklung, Umsetzung, Service
	<b>Relationales Design</b> <i>(fit)</i>	Marketing & Vertrieb	Angebote CX	Erzeugen kommerzieller Angebote Marketing, Vertrieb, Kommunikation
	<b>Formales Design</b> <i>(form)</i>	Marke & Design	Identität BX	Erzeugen einer Corporate Identity Gestaltung, Position, Werte, Visionen



# Effektive Zusammenarbeit!

	Fokus	Funktion	Ergebnis	Funktionalität	Angebot	Identität
Design	Funktionales Design <i>(function)</i>	Forschung & Entwicklung	Product UX	Führend	Unterstützend	Unterstützend
	Relationales Design <i>(fit)</i>	Marketing & Vertrieb	Proposition CX	Unterstützend	Führend	Unterstützend
	Formales Design <i>(form)</i> <i>Gestaltung</i>	Marke & Design	Identity BX	Unterstützend	Unterstützend	Führend

Dies ist das Design, über das *wir* reden!





1. Umfassendes Designverständnis
2. Klare Rollen im Unternehmen
- 3. Hohe Designfähigkeit**

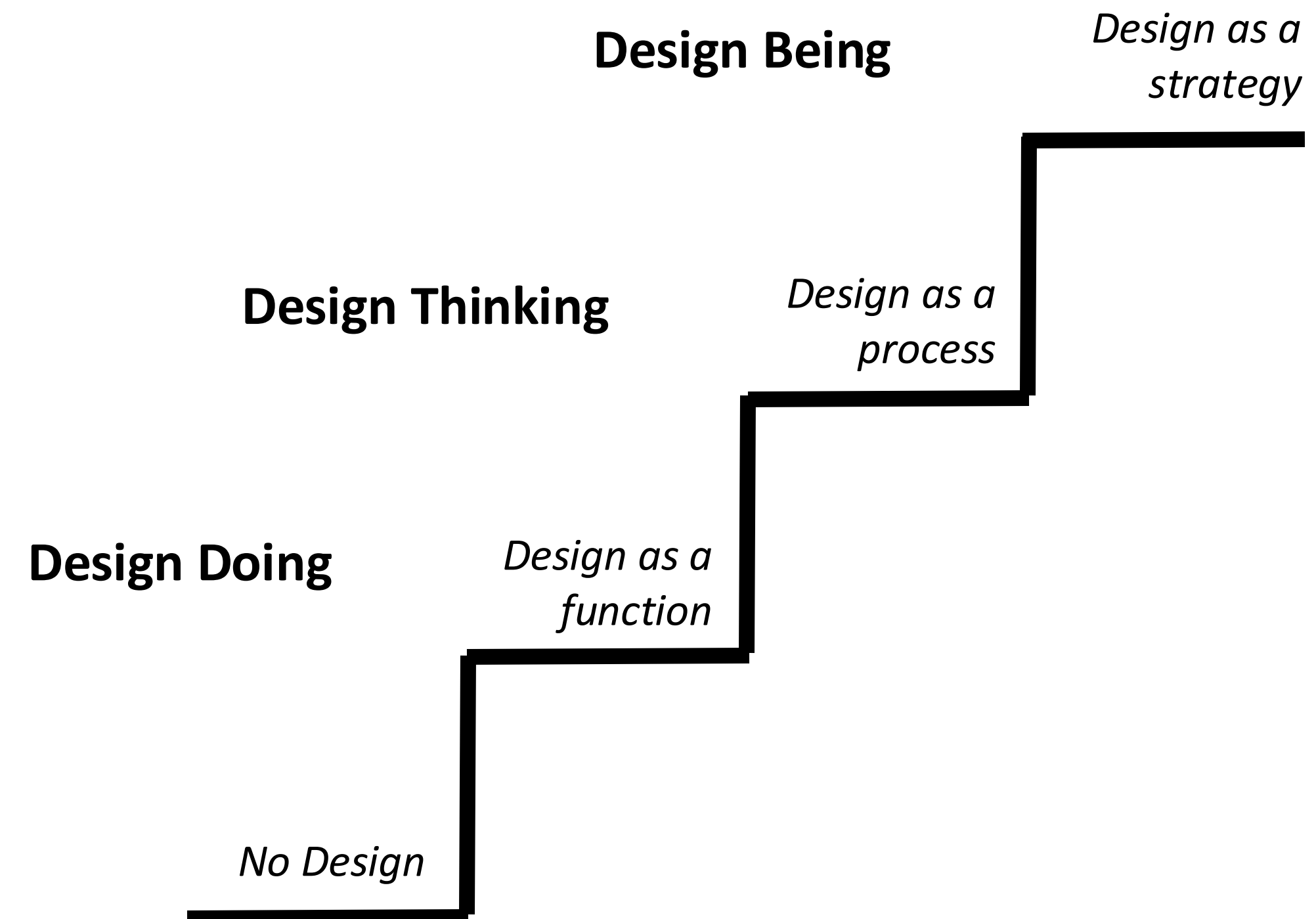


# Designfähigkeit in Unternehmen:

**Design Being:** Design ist Teil der Strategie.

**Design Thinking:** Design wird über alle Aktivitäten hinweg eingesetzt.

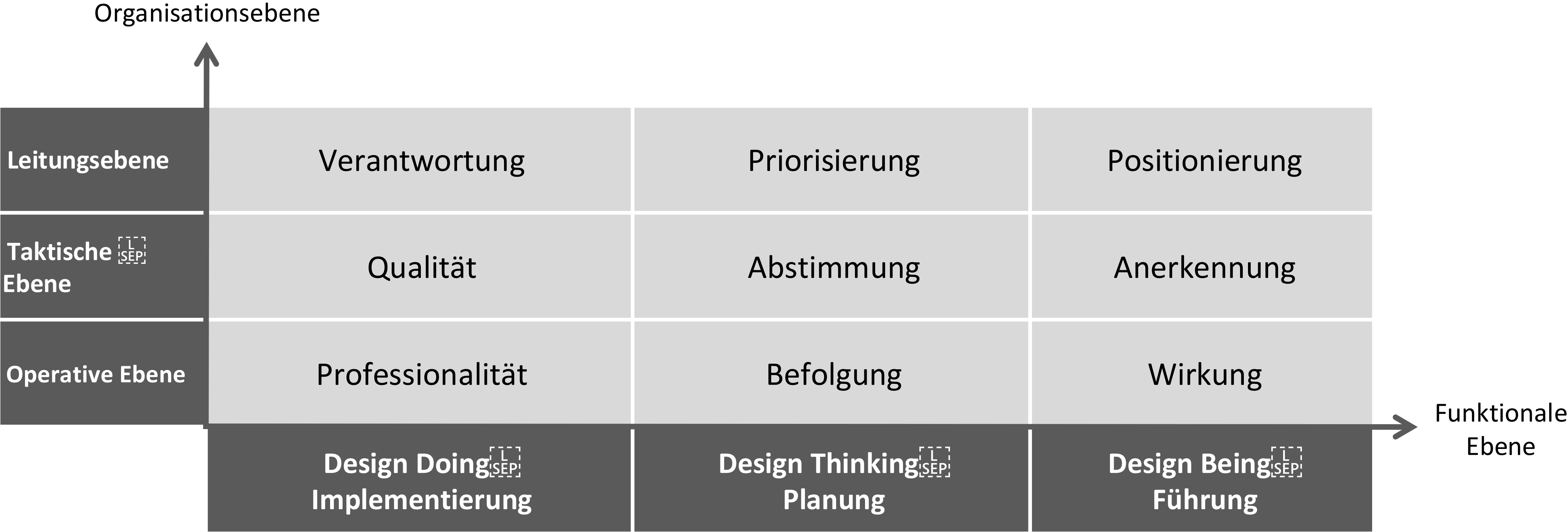
**Design Doing:** Design wird professionell ausgeführt.



*Die «Dänische Designleiter»*



# Aspekte der Designfähigkeit





# Studie zur Designfähigkeit in Unternehmen

1. Vorstudie zur Erstellung eines Konstrukts für die Evaluierung
2. Case-Based: zwei Unternehmen wurden intensiv analysiert und bewertet
3. Online-Befragung: 57 Unternehmen führten eine Evaluierung durch
4. Statistische Auswertung und Herleitung von Bewertungskriterien
5. Interpretation der Ergebnisse
6. Überführung in ein Evaluierungsinstrument

Funded by:



Supported by:

bayern  
design

swiss  
design  
association

designaustria®

IDZ Internationales  
Design Zentrum Berlin



# Evaluierung der Designfähigkeit – Modell

	Design Umsetzung		Design Planung		Design Strategie	
	Implementierung	Autorität	Koordinierung	Aufsicht	Direktion	Führung
Leitungsebene	Leitung	Verbindlichkeit	Priorisierung	Abdeckung	Prinzipientreue	Positionierung
Taktische Ebene	Knowhow	Prozessstreue	Harmonisierung	Effektivität	Akzeptanz	Wirksamkeit
Operative Ebene	Professionalität	Effizienz	Integration	Befolgung	Kompetenz	Abstimmung



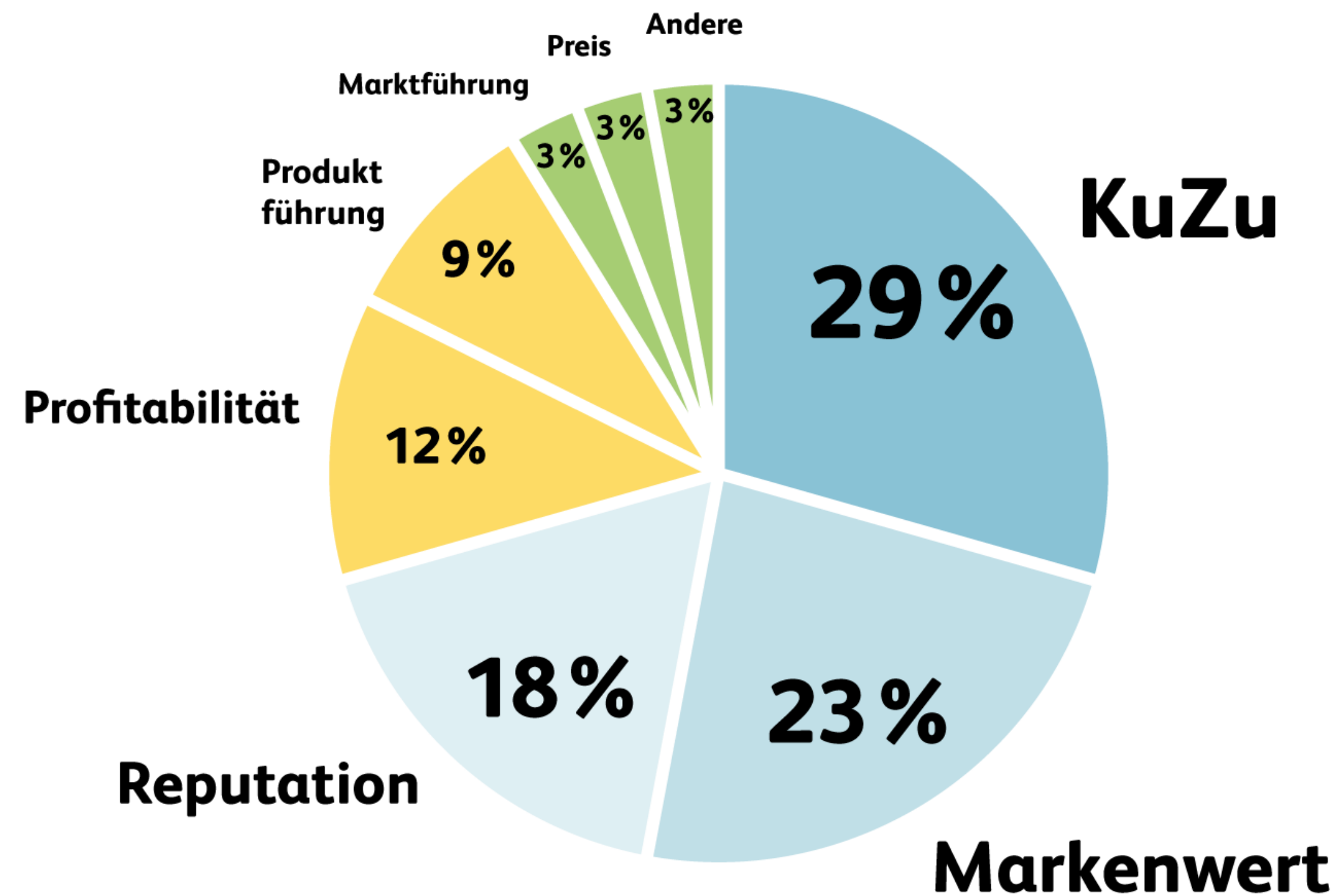
# Bewertung von Rolle, Fähigkeiten und Aufgaben des Design (gesamt)

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

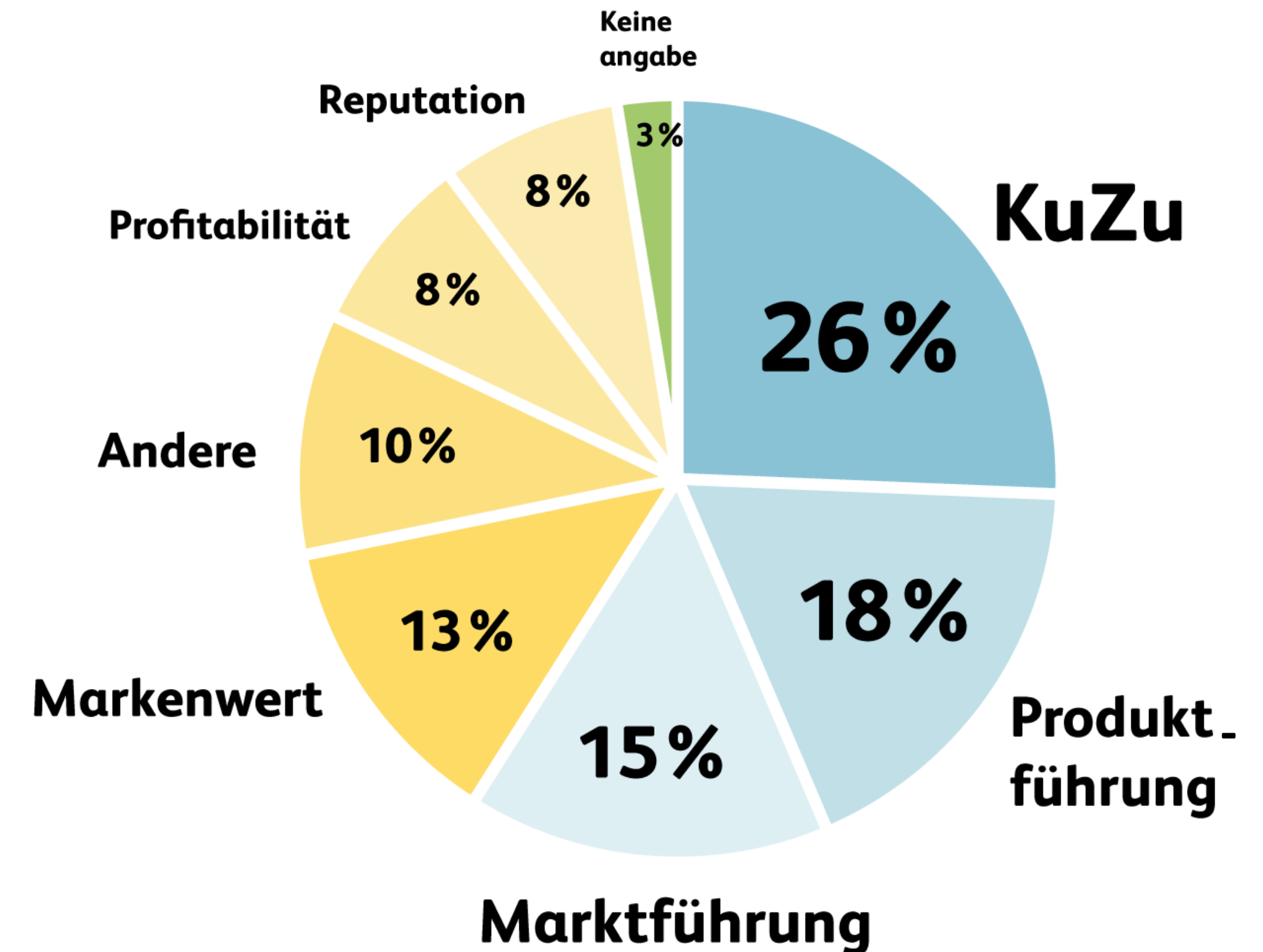


# Was beschreibt den Unternehmenserfolg aus Sicht des Unternehmens am besten?

TOP-Unternehmen



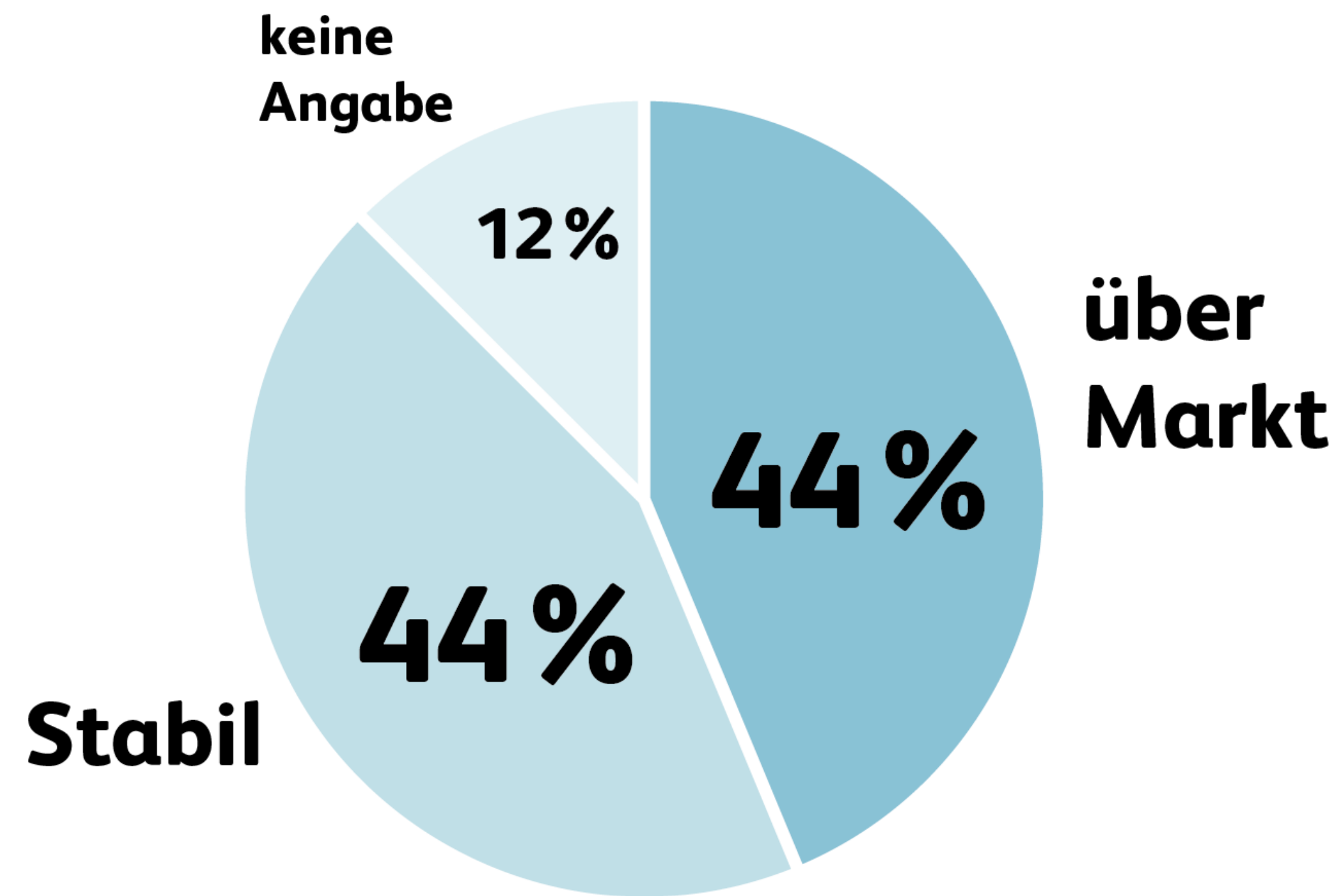
LOW-Unternehmen



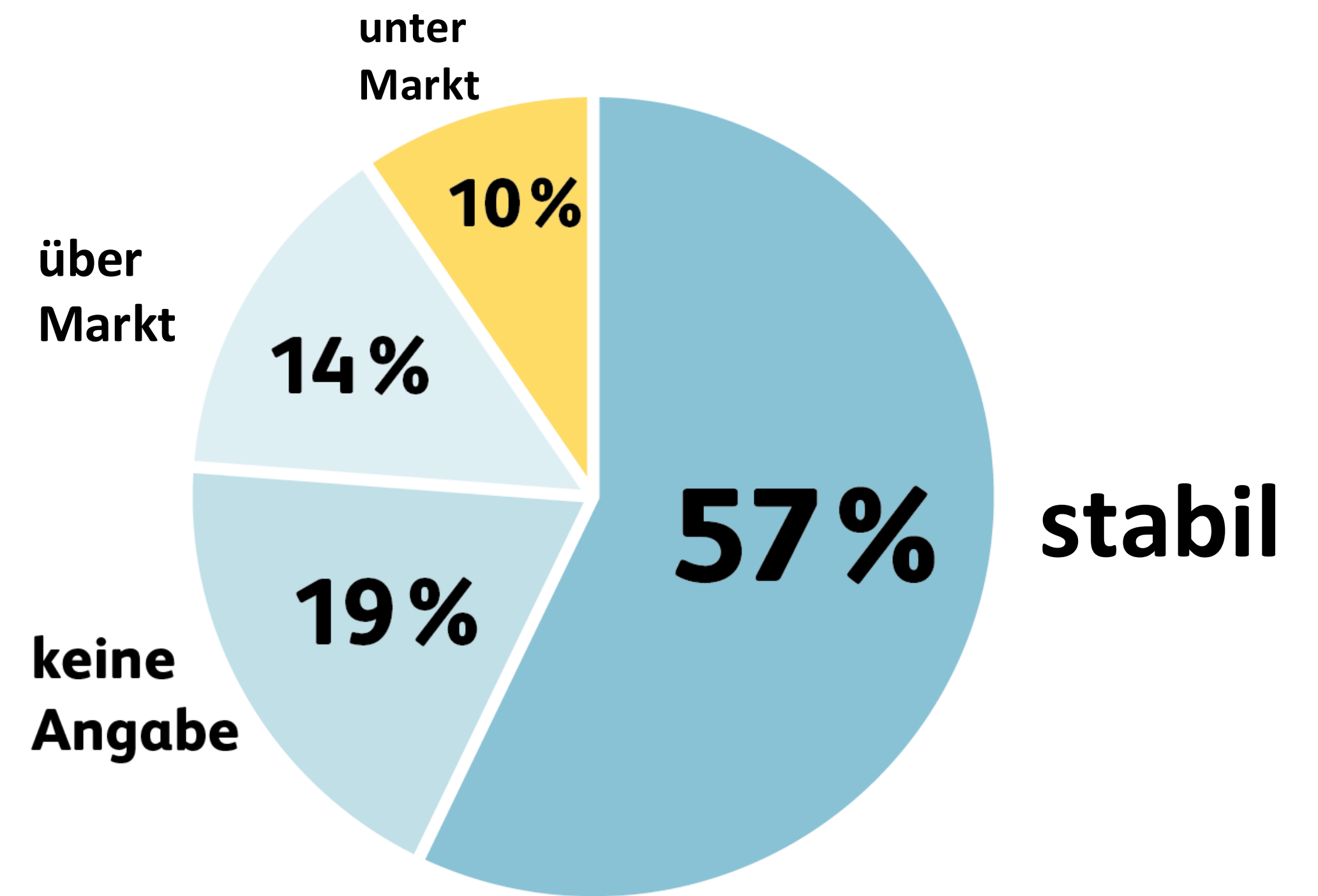


# Wie gut oder schlecht war das Wachstum des Unternehmens in den letzten drei Jahren?

TOP-Unternehmen

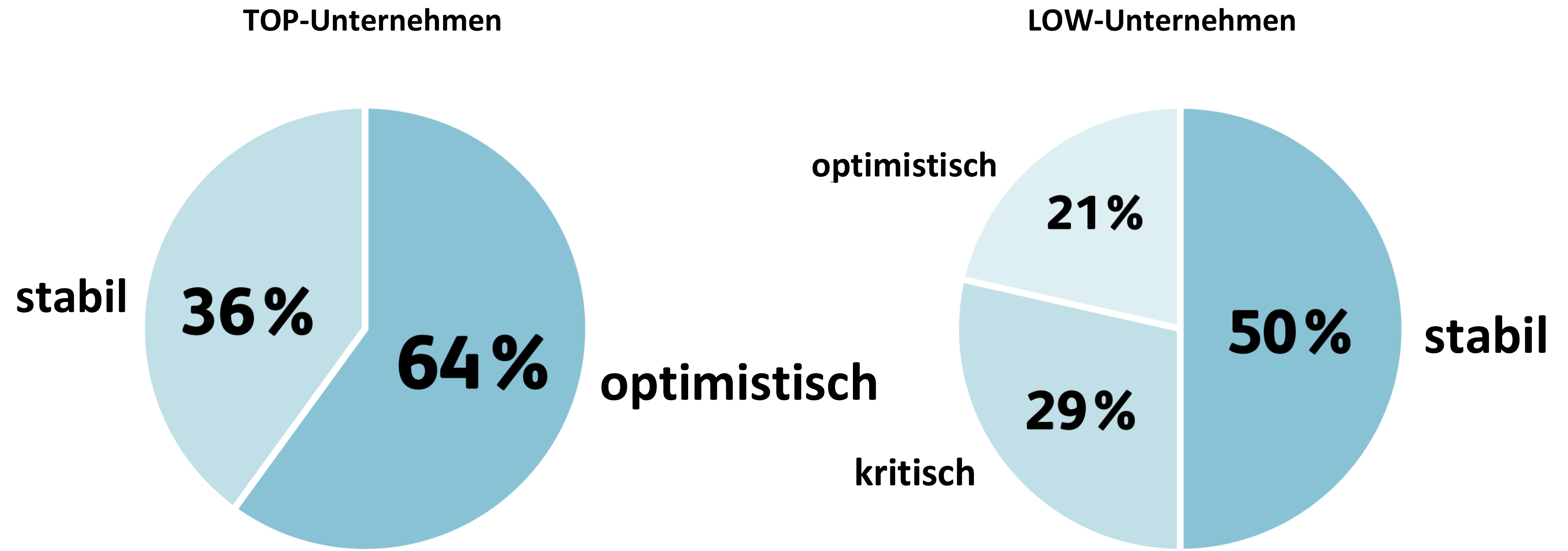


LOW-Unternehmen





# Wie schätzen man die Resilienz des Unternehmens ein?





# Der effiziente und effektive Umgang mit Design:

- **Exzellenz-denken ist Voraussetzung**
- **Fähigkeiten vor Mittel**
- **Design und Marke müssen integriert werden**
- **Designmanagement ist entscheidend:**

**Das Design nicht nur den Designschaffenden überlassen!**

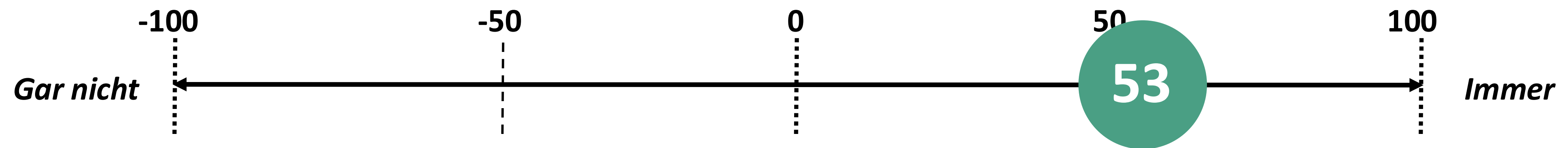


# Der effiziente und effektive Umgang mit Design:

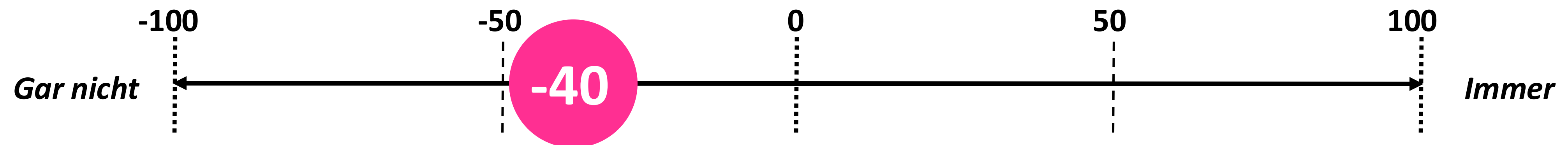




# Die Gestaltungsfähigkeit verhilft Unternehmen zu ökonomischem Mehrwert.



Unser Unternehmen hat die Designressourcen, die es benötigt.



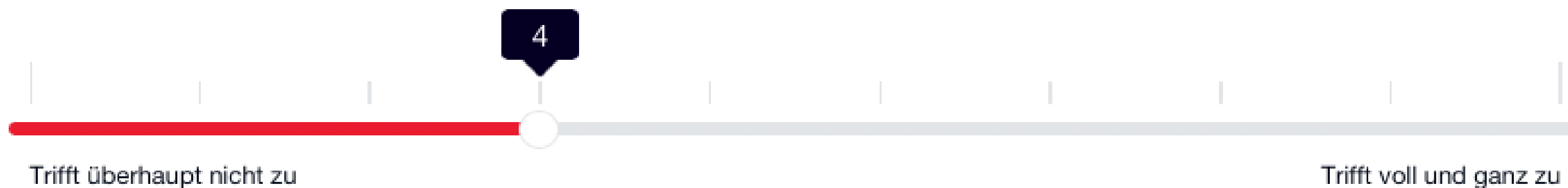


# Und, sind Sie fit?

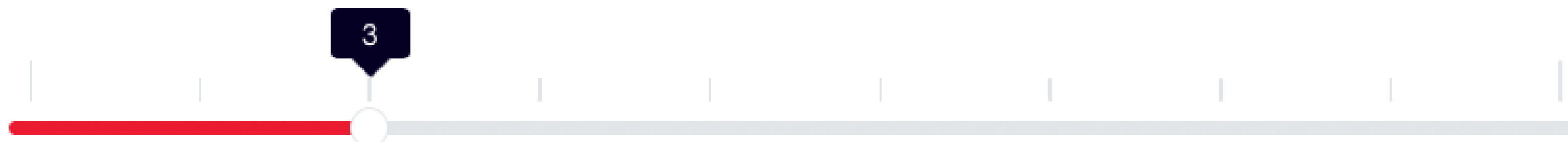
Evaluierung der Designfähigkeit in Unternehmen

Frage 2 von 5

**In unserem Unternehmen werden dem Design die nötigen Ressourcen gegeben  
(Budget, Zeit, Personal, Material und Räume).**



**In unserem Unternehmen sind Designspezifikationen verbindlich (...für die weitere  
Umsetzung).**





# Der Design Fitness Check

Seit Oktober 2024 können Interessierte einen Online-Selbsttest durchführen und Unternehmen bewerten. Eine sofortige Auswertung zeigt auf, wo Stärken und Schwächen der Designfähigkeit liegen.

Angeboten wird der Test von:

**bayern  
design**

**HSLU** Hochschule  
Luzern

[www.bayern-design.de](http://www.bayern-design.de)



# Ergebnis und Auswertung



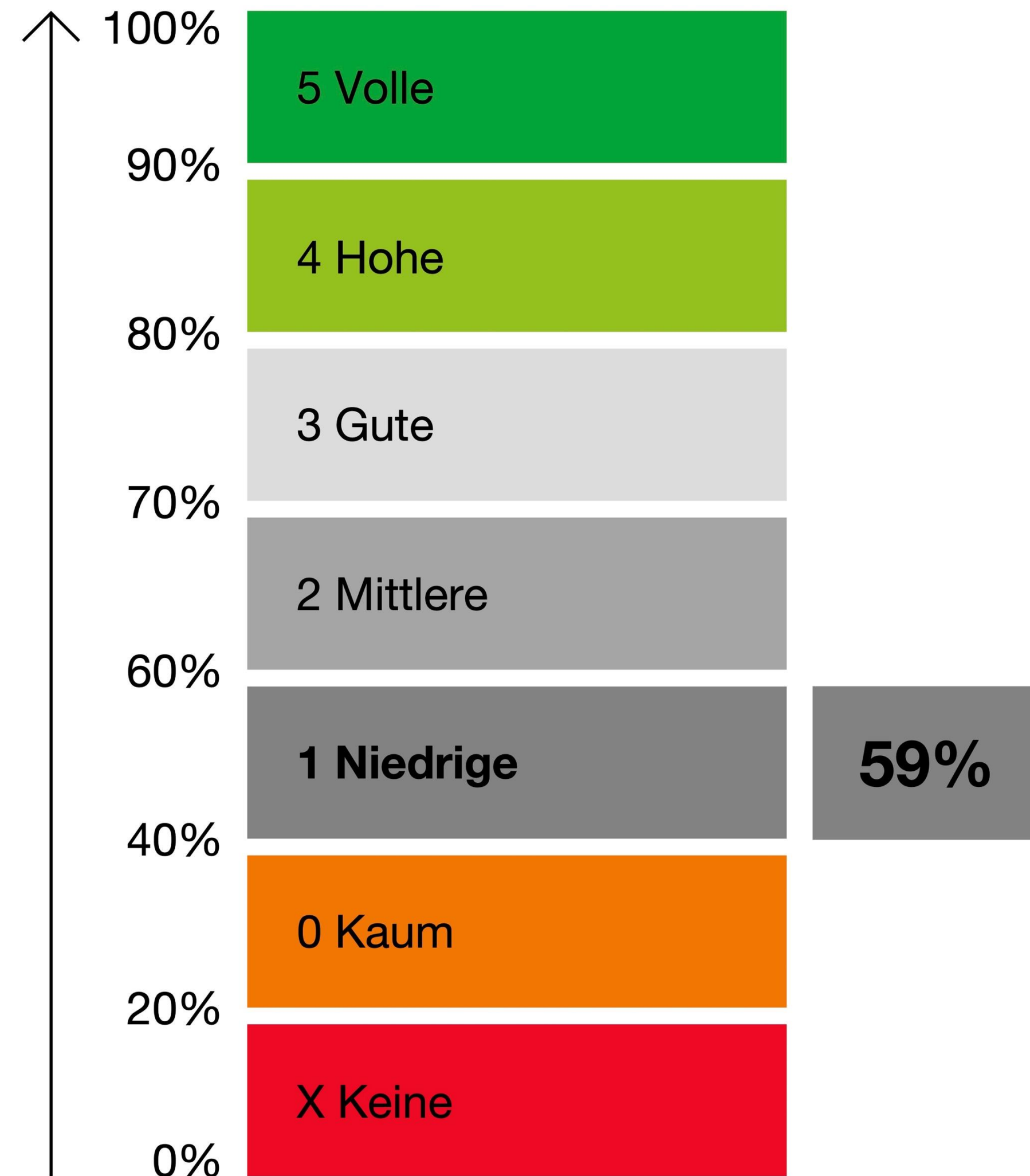
# Testergebnis:



		Umsetzung	Planung	Strategie
Leitungs- ebene	58%	6.0 Design Befähigung	6.0 Design Priorisierung	5.5 Design Führung
Taktische Ebene	65%	9.0 Design Qualität	5.5 Design Koordination	5.0 Design Entwicklung
Operative Ebene	55%	8.0 Design Professionalität	4.0 Design Steuerung	4.5 Design Leitung
<b>Gesamt- beurteilung</b>	<b>59%</b>	<b>77%</b>	<b>52%</b>	<b>50%</b>



## Maturitätsstufe: Grad der Designfähigkeit



## Stufe 1 // Praktiker Niedrige Designfähigkeit

Theoretisches Wissen über die Wirksamkeit von Design wurde erworben und wird teilweise umgesetzt, ist aber noch auf wenige Bereiche des Unternehmens beschränkt. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass Design wichtig ist: Es wird regelmäßig thematisiert, und Projekte stützen sich zunehmend auf die Beteiligung von Designexperten.





# Legende Maturitätsstufen



## **Stufe 5 // Experten**

Markenbezogene Unternehmenswerte bestimmen das gesamte Handeln des Unternehmens. Dies führt zu Ergebnissen, die mit der Strategie kohärent sind und die Kunden in eine tiefe Allianz einbinden. Die Schaffung von Bedeutung und die darauf folgenden Handlungen sind grundsätzlich markenzentriert. Die Designfähigkeit ist voll entwickelt. Sie erzeugt ausnahmslos selbständige und kohärente Ergebnisse.

## **Stufe 4 // Erfahrene**

Das Unternehmen trifft intuitiv markenzentrierte Entscheidungen, die auf die Strategie abgestimmt sind. Das Management konzentriert seine Arbeit auf Differenzierungsstrategien, die das Unternehmen auf der Grundlage verinnerlichter Prinzipien eigenständig umsetzen kann. Die Prozesse sind designorientiert. Design- und Markenaktivitäten sind aufeinander abgestimmt.

## **Stufe 3 // Kompetente**

Das Unternehmen setzt die Markenausrichtung bei Entscheidungen durch und kommuniziert die Notwendigkeit einer marken- und designorientierten Arbeit an alle. Die Organisation ist daher in der Lage, Design strategisch zu integrieren. Die Mitarbeiter sind weitgehend motiviert, markenorientiert zu handeln. Die Zusammenführung von Design- und Markenaktivitäten ist noch nicht abgeschlossen.

## **Stufe 2 // Umsetzer**

Die gesamte Organisation ist sich der zentralen Bedeutung der Designfähigkeit bewusst. Ihre Nutzung wird kontinuierlich gesteigert. Prozesse und Umsetzungen werden verbessert und damit designfähiger gemacht. Die Organisation entscheidet zunehmend auf der Grundlage von Markenprinzipien. Die Nutzung von Design wird gefördert. Seine Einbeziehung in die Ergebnisgestaltung nimmt kontinuierlich zu.

## **Stufe 1 // Praktiker**

Theoretisches Wissen über die Wirksamkeit von Design wurde erworben und wird teilweise umgesetzt, ist aber noch auf wenige Bereiche des Unternehmens beschränkt. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass Design wichtig ist: Es wird regelmäßig thematisiert, und Projekte stützen sich zunehmend auf die Beteiligung von Designexperten.

## **Stufe 0 // Anfänger**

Vereinzelt gibt es Designkenntnisse, aber die Organisation als Solche ist nicht designbewusst. Einigen Abteilungen gelingt es, professionelle Designer zu engagieren. Das Unternehmen ist strategisch anders ausgerichtet, daher berücksichtigen Prozesse und die Umsetzung die Designanforderungen nicht vollumfänglich.

## **Stufe X // Unwissende**

Die Unternehmensstrategie konzentriert sich ausschließlich auf finanzielle oder marktorientierte Kennzahlen: Design wird als dekorative Maßnahme gesehen. Aus diesem Grund beschränken sich die Designaktivitäten auf Marketingmaßnahmen oder kleine Ad-hoc-Eingriffe. Man weiß nicht, wie man Design erfolgsfördernd einsetzt.



Gesamtbeurteilung	Umsetzung	Planung	Strategie
59%	77%	52%	50%
Der Organisation ist bewusst, dass Designfähigkeit wichtig ist: Es wird darüber kommuniziert, vermehrt wird Design gemanagt und koordiniert. Designfunktionen sind teilweise etabliert. Agenturen agieren im Sinne des Unternehmens.	Die Designer erhalten die nötigen Ressourcen. In den Prozessen wird das Design strukturell erfasst und in Rollen überführt. Vereinzelt sind Designer als Unternehmensfunktion etabliert. Die Designergebnisse sind Teil einer Prozesslandschaft und unterliegen Prozessanforderungen. Alle Designspezifikationen folgen den Direktiven des CI.	Zunehmend werden in den Prozessen auch designrelevante Aspekte berücksichtigt. In den Bereichen werden Projekte in Programme erfasst und Designer werden in die Aktivitäten integriert. Zunehmend wird auf die Einhaltung von CD-Richtlinien geachtet.	Der Führung ist klar, dass eine markenkonforme Ausführung des Unternehmens wettbewerbsfördernd ist, und versucht dies in Maßnahmen zu überführen. Die Rolle des Designs wird darin erkannt, und vermehrt fördert man die Designkompetenz. Viele Designspezifikationen können jedoch nicht umgesetzt werden. Designresultate sind Statements: Ein einheitliches Bild entsteht noch nicht.



Der Design Fitness Check ist in Kooperation mit der Hochschule Luzern entstanden. Das Testergebnis liefert eine Einordnung in ein Reifegradmodell, mit der man die Stärken und Schwächen in der Designfähigkeit anschaulich vermitteln kann. Erste konkrete Maßnahmen können auf Basis der Ergebnisse initiiert werden, jedoch empfiehlt sich dazu ein umfassendes Audit.

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.

**Interessierte melden sich gerne unter:**  
[kontakt@bayern-design.de](mailto:kontakt@bayern-design.de)

## **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](http://www.bayern-design.de)  
[www.mcbw.de](http://www.mcbw.de)



# Design Fitness Audit

Unternehmen sich auch einem Audit unterziehen und eine umfassende Bewertung ihrer Designfähigkeiten erhalten. Der Audit-Bericht beinhaltet eine granuläre Auswertung, eine Expertenanalyse und Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen.



# Design Fitness entwickeln:



***Messen***  
**Klären, wo man steht**

- Die Stärken und Schwächen der Designfähigkeiten werden auf der Grundlage eines Audits ermittelt.
- Ein KPI ermöglicht die Analyse und das Benchmarking mit vergleichbaren Unternehmen.



***Lernen***  
**Verstehen, wo man ansetzen muss**

- Auf der Grundlage des Status quo und im Einklang mit der Geschäftsstrategie wird ein Fahrplan für Maßnahmen zur Einführung des Designmanagements und zur Entwicklung der Designwirkung in einen PDCA überführt.



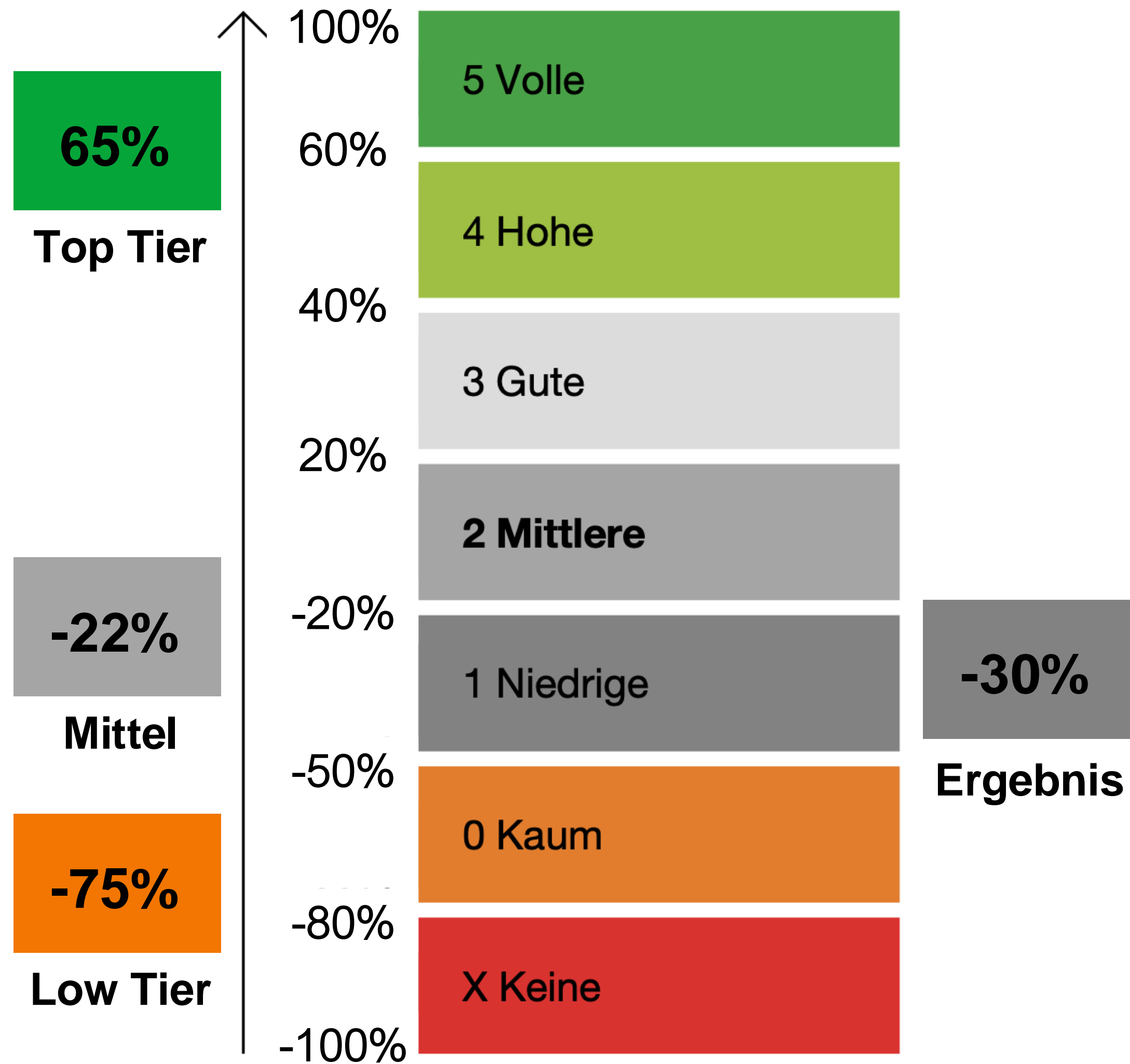
***Umsetzen***  
**Wissen, was zu tun ist**

- Maßnahmen mit Priorität werden in korrekte Handlungsanweisungen umgesetzt.
- Es entstehen Roadmaps, Portfoliostrategien, Designprozesse, Personalentwicklung usw.

***Ein Prozess aus Bestandsaufnahme, Bewertung, Interpretation und Maßnahmenentwicklung.***



# Ergebnis Audit Bewertung



## Stufe 1 // Praktiker Niedrige Designfähigkeit

Theoretisches Wissen über die Wirksamkeit von Design wurde erworben und wird teilweise umgesetzt, ist aber noch auf wenige Bereiche des Unternehmens beschränkt. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass Design wichtig ist: Es wird regelmäßig thematisiert, und Projekte stützen sich zunehmend auf die Beteiligung von Designexperten.



# Ergebnis Audit Bewertung

## Ergebnisbewertung der Kriterien

		Umsetzung		Planung		Strategie	
Leitungs- ebene	-20	0 Ressourcen	-80 Verbindlicheke it	0 Priorisierung	-20 Abdeckung	0 Stringenz	-20 Relevanz
Taktische Ebene	-20	0 Knowhow	-40 Prozessstreue	-60 Abgleich	20 Effektivität	0 Akzeptanz	-20 Wirksamkeit
Operative Ebene	-50	-80 Professionalitä t	-80 Effizienz	-20 Integration	-60 Befolgung	-60 Kompetenz	0 Abstimmung
Gesamt- beurteilung	-30	-27 Umsetzung	-67 Autorität	-27 Koordinierun g	-20 Aufsicht	-20 Direktion	-20 Führung



# Ergebnis Audit Bewertung

## Ergebnisbewertung der Kriterien

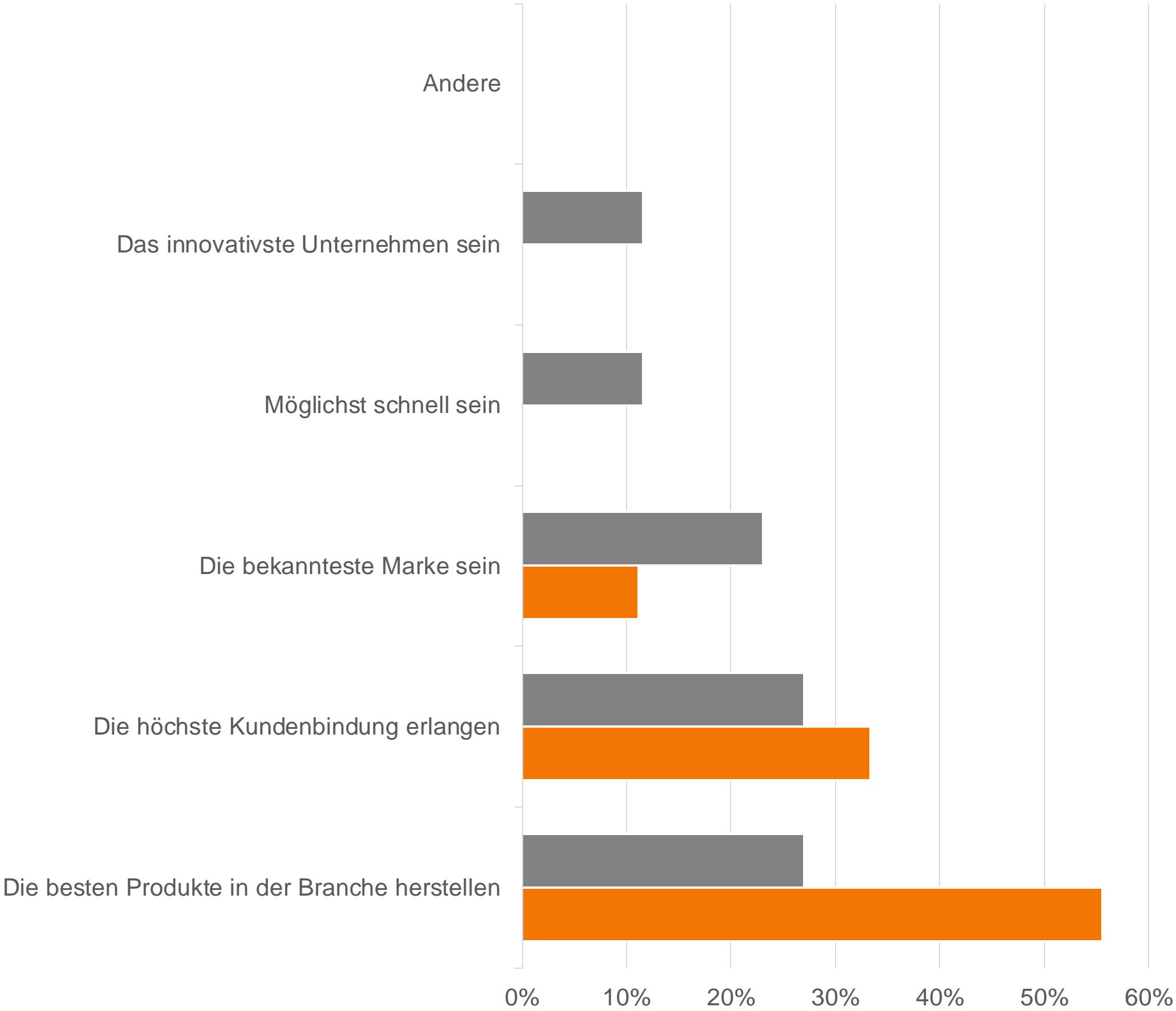
	Referenz	Ergebnis	Delta
In unserem Unternehmen werden dem Design die nötigen Ressourcen gegeben (Budget, Zeit, Personal, Material und Räume).	-26%	0%	26%
In unserem Unternehmen besitzen die Designer das Knowhow, sich optimal für das Unternehmen einzusetzen.	4%	0%	-4%
In unserem Unternehmen werden alle Designaktivitäten von professionellen Designern durchgeführt (intern und extern).	9%	-80%	-89%
In unserem Unternehmen sind Designspezifikationen verbindlich (...für die weitere Umsetzung).	-26%	-80%	-54%
In unserem Unternehmen werden Designtätigkeiten entsprechend den Entwicklungsprozessen durchgeführt.	-7%	-40%	-33%
In unserem Unternehmen werden Designaktivitäten effizient durchgeführt.	-28%	-80%	-52%
In unserem Unternehmen folgen alle Designaktivitäten klar der Zielsetzung des Unternehmens.	-2%	0%	2%
In unserem Unternehmen sind alle Designaktivitäten aufeinander abgestimmt und koordiniert.	-42%	-60%	-18%
In unserem Unternehmen sind alle Designaktivitäten Teil von Unternehmensprozessen.	-23%	-20%	-3%
In unserem Unternehmen gibt es für jede Designarbeit verbindliche Richtlinien (Marken- oder Designprinzipien).	-30%	-20%	10%
Unser Unternehmen besitzt das Knowhow, die Funktion 'Design' effektiv und sinngemäß einzusetzen.	-11%	20%	31%
In unserem Unternehmen werden sämtliche Designaktivitäten anhand verbindlicher Richtlinien ausgeführt.	-46%	-60%	-14%
In unserem Unternehmen werden sämtliche Aktivitäten durch verbindliche Prinzipien und Vorgaben geführt (Marke, Werte, Kodex u.Ä.).	-19%	0%	19%
In unserem Unternehmen wird 'Design' als Kernkompetenz verstanden.	-12%	0%	12%
In unserem Unternehmen können alle Designanforderungen, wie spezifiziert, umgesetzt werden.	-28%	-60%	-32%
In unserem Unternehmen hat die Marken-Positionierung in strategischen Entscheidungen die höchste Priorität.	-33%	-20%	13%
In unserem Unternehmen wird die Gestaltungsfähigkeit strukturell entwickelt.	-26%	-40%	-14%
In unserem Unternehmen sind Design- und Markenzielsetzungen inhaltlich abgestimmt.	-14%	0%	14%
Gesamt	-22%	-30%	-8%



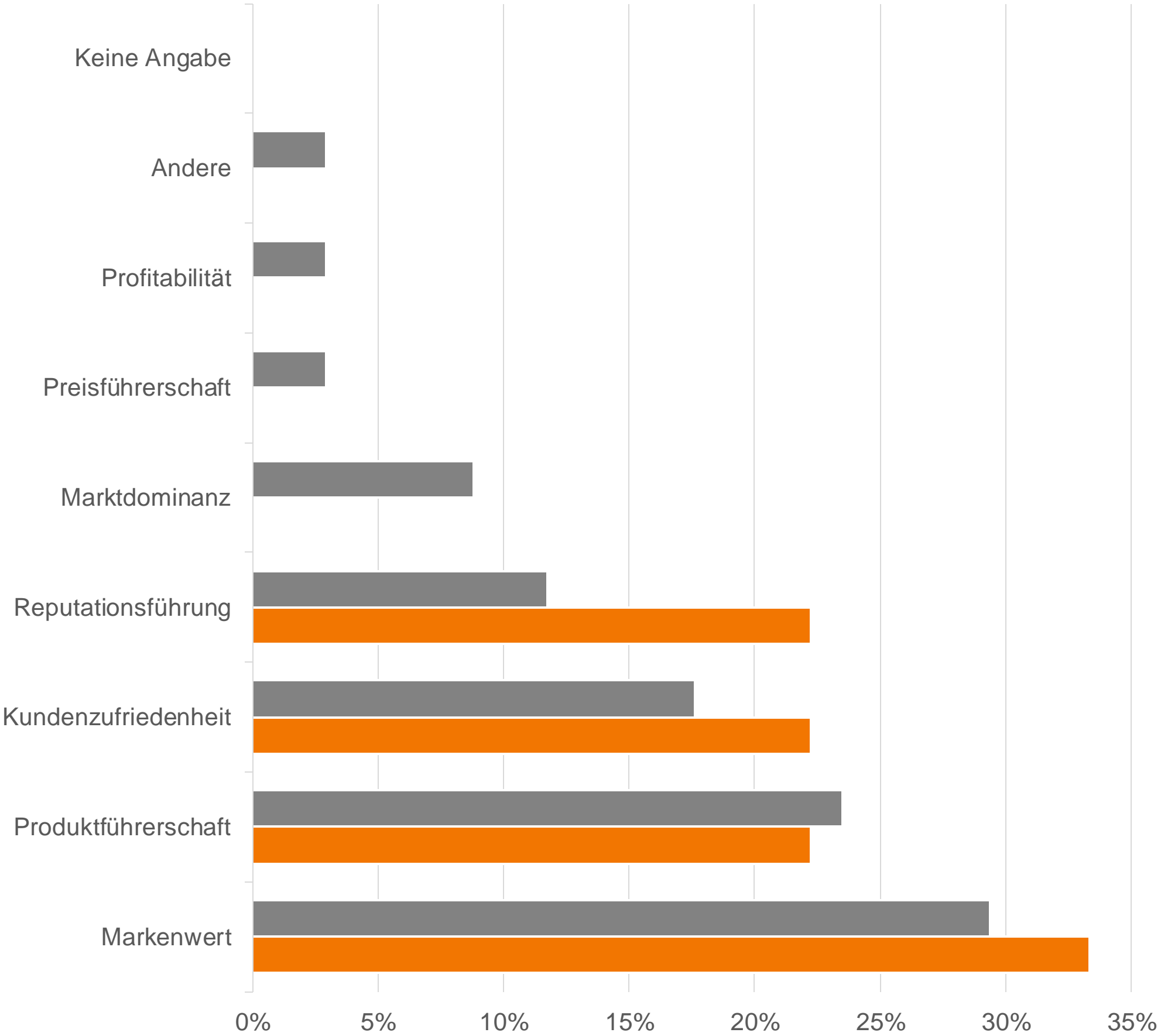
# Ergebnis Audit

## Ergebnisbewertung des Unternehmensfokus

Fokus der Strategie



Faktoren für Unternehmenserfolg





**Erfolg = Mittel x Fähigkeit<sup>2</sup>**





# Fähigkeit<sup>2</sup>

CAS Brand Management  
CAS Design Management

Hochschule Luzern

Wirtschaft





**Danke!**

# LEADING DESIGN

Vahlen

Jan-Erik Baars

Design strategisch einsetzen:  
Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten!