swiss arts council
prohelvetia

Designfähigkeit in der Schweiz?

Wie Gestaltung zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt

Cécile Vulliemin
Pro Helvetia

Prof. Dr. Jan-Erik Baars
Hochschule Luzern

Willkommen!

swiss arts council
prohelvetia

Cécile Vulliemin
Head of Design
Pro Helvetia



Jan-Erik Baars
Forscher und Dozent
Hochschule Luzern



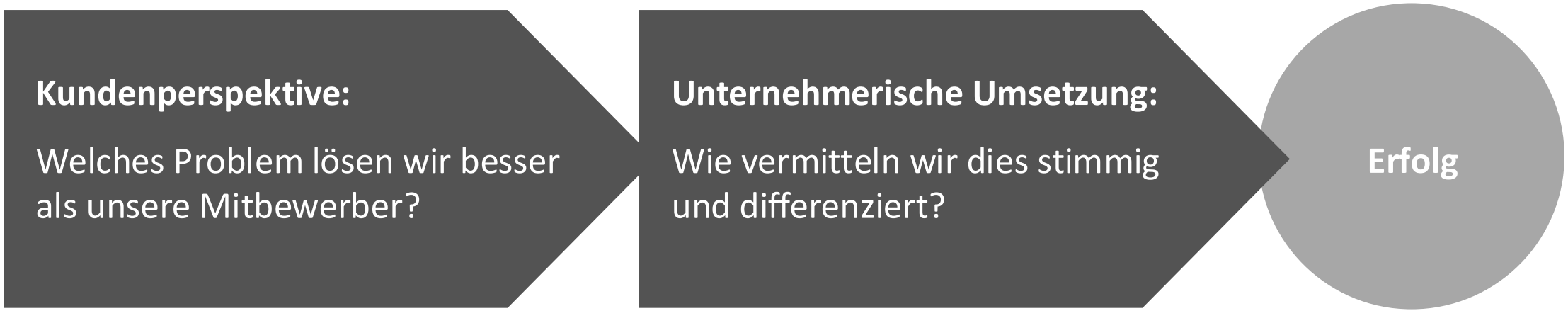
HSLU

Agenda

1. Was ist Designfähigkeit und was ist seine Funktion im Unternehmen?
2. Design als Differenzierung und Identitätserzeugung.
3. Ermittlung der Designfähigkeit von Unternehmen.
4. Studie: Wie designfähig sind Schweizer Unternehmen?
5. Wie kann man Designfähigkeit entwickeln?
6. Ausblick

Designfähigkeit als Unternehmenskompetenz

Die Fähigkeit, die eigene Strategie in überzeugende Angebote und Kundenerlebnisse zu übersetzen.

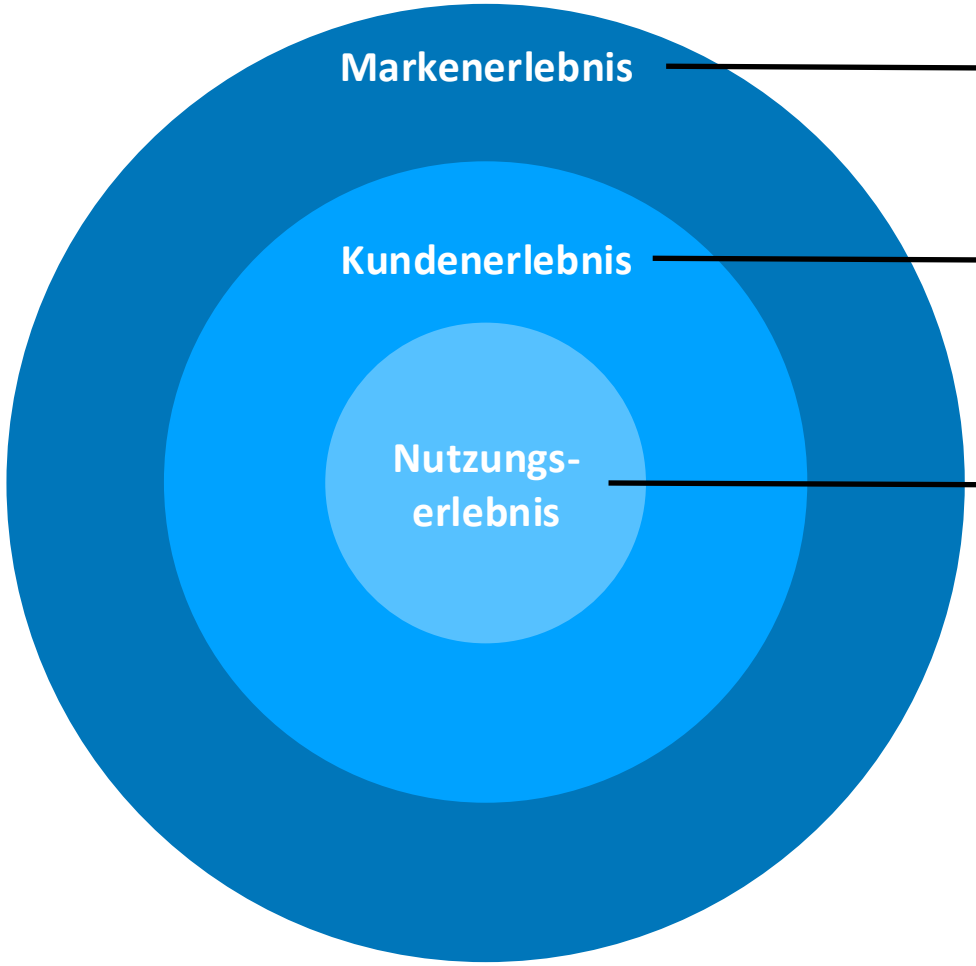


Was *designt* jedes Unternehmen?

Design gestaltet die Produkte und Dienstleistungen einer Organisation.

Es umfasst Funktion (function), Kundenrelevanz (fit) und Differenzierung (form).

Im Englischen heißt all dies „Design“ – im Deutschen bezeichnet Design die bewusste, formale Gestaltung.



Markenleistung
Formales Design

Erwerbbare Leistung
Angebots-Design

Kernleistung
Funktionales Design

Adapted von Baars, nach Kotler, Five Product Levels und H.Mintzberg/A.Dumas: Functions of Design

Das Ziel: Kohärentes Design, einprägsame Wirkung

Von Marken- und Kommunikationsdesign über POS-, Produkt- und Servicegestaltung bis hin zu Kampagnen werden alle Designaktivitäten koordiniert geplant und umgesetzt.

Eine konsistente Identität an allen Touchpoints schafft ein stimmiges Erlebnis und stärkt die Kundenbindung.







Nur selten gelingt eine echte Kohärenz, die über alle Touchpoints hinweg wirkt, wie bei Apple.

Das Ergebnis: Kundenimpact

	Score	Score Funktionalität	Score Individualität	Score Emotionalität
Mobiliar	26	33	30	15
SBB	-7	21	-12	-30
Apple	-13	-4	-17	-17
Raiffeisen	-15	-4	-11	-28
SWICA	-15	-8	-8	-28
UBS	-40	-26	-41	-52
Sunrise	-54	-47	-52	-63
Salt	-59	-56	-53	-68
Credit Suisse	-67	-62	-64	-75
Mittel:	-27	**-16**	**-26**	**-39**

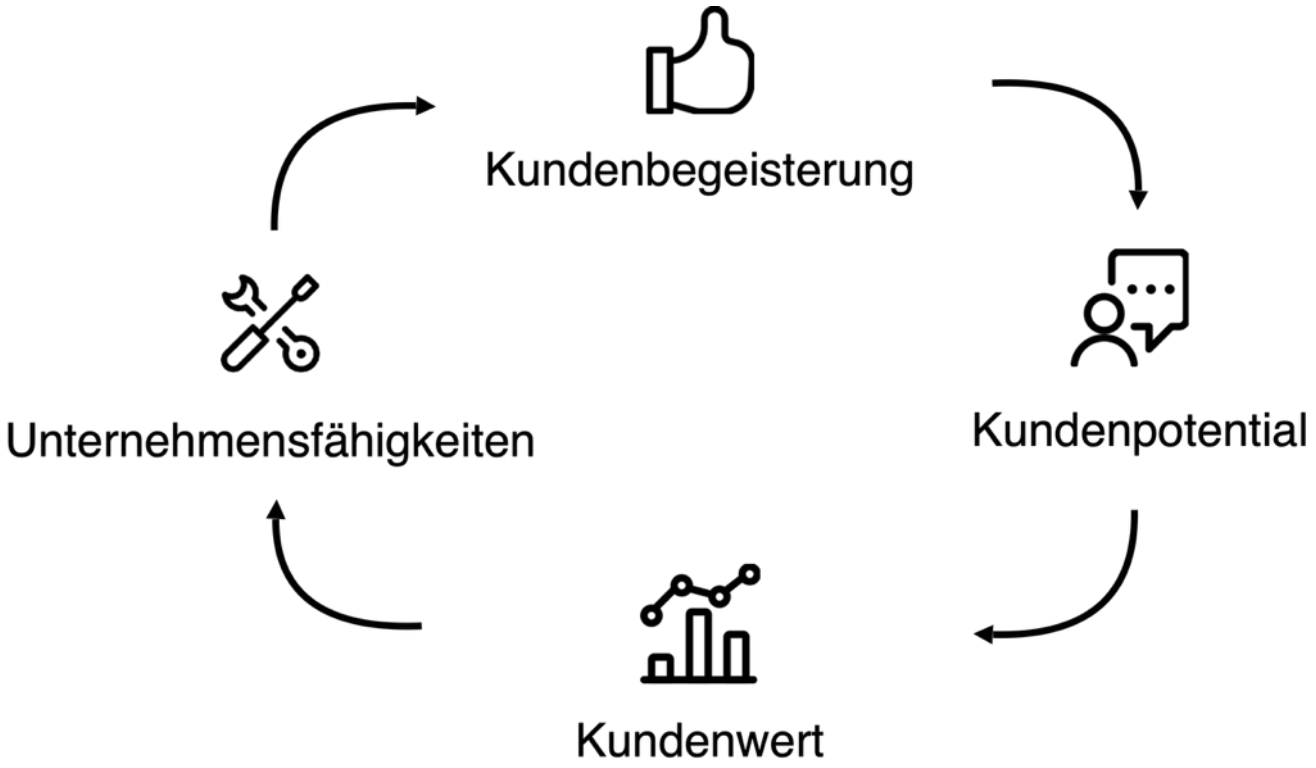
Unternehmen schaffen es selten, Kunden emotional zu berühren oder relevante Inhalte zu liefern.

Der Kundenimpact hängt mit Weiterempfehlungen zusammen: Je stärker die emotionale Bindung, desto wahrscheinlicher die Weiterempfehlung und desto höher das Engagement.

Marktstudie Customer Impact Score Schweiz 2022.

Die Voraussetzung: Fähigkeiten!

Kohärente Gestaltung und Relevanz der Angebote führen zur Begeisterung der Kunden. Je prägnanter das Angebot und die differenzierte Gestaltung, desto höher ist das Potenzial der Kunden, das Unternehmen zu stützen – Zahlungsbereitschaft, Weiterempfehlung und Engagement sind die Folge.



Design ist wettbewerbsentscheidend!

Eine umfassende McKinsey-Studie belegt: (Industrie-)Design steigert den Unternehmenswert. Die Untersuchung mehrerer Firmen über drei Jahre ergab 2018: Je ausgeprägter die Designkompetenz, desto besser die finanzielle Performance gegenüber Wettbewerbern – gemessen an Umsatz und Shareholder Return.

Design gezielt und umfassend einzusetzen, ist somit eine zentrale Führungsaufgabe.

Die Studie betrachtet nur Produkt- und Industriedesign und richtet sich daher vor allem an produzierende Unternehmen.
Weitere Studien zeigen jedoch, dass auch ein ganzheitlicher Designansatz – etwa in Markenführung, Interaktions- und Kommunikationsdesign – zum Erfolg beiträgt (BEDA, 2018; Markenverband, 2010; Baars et.al., 2021, Baars 2023).

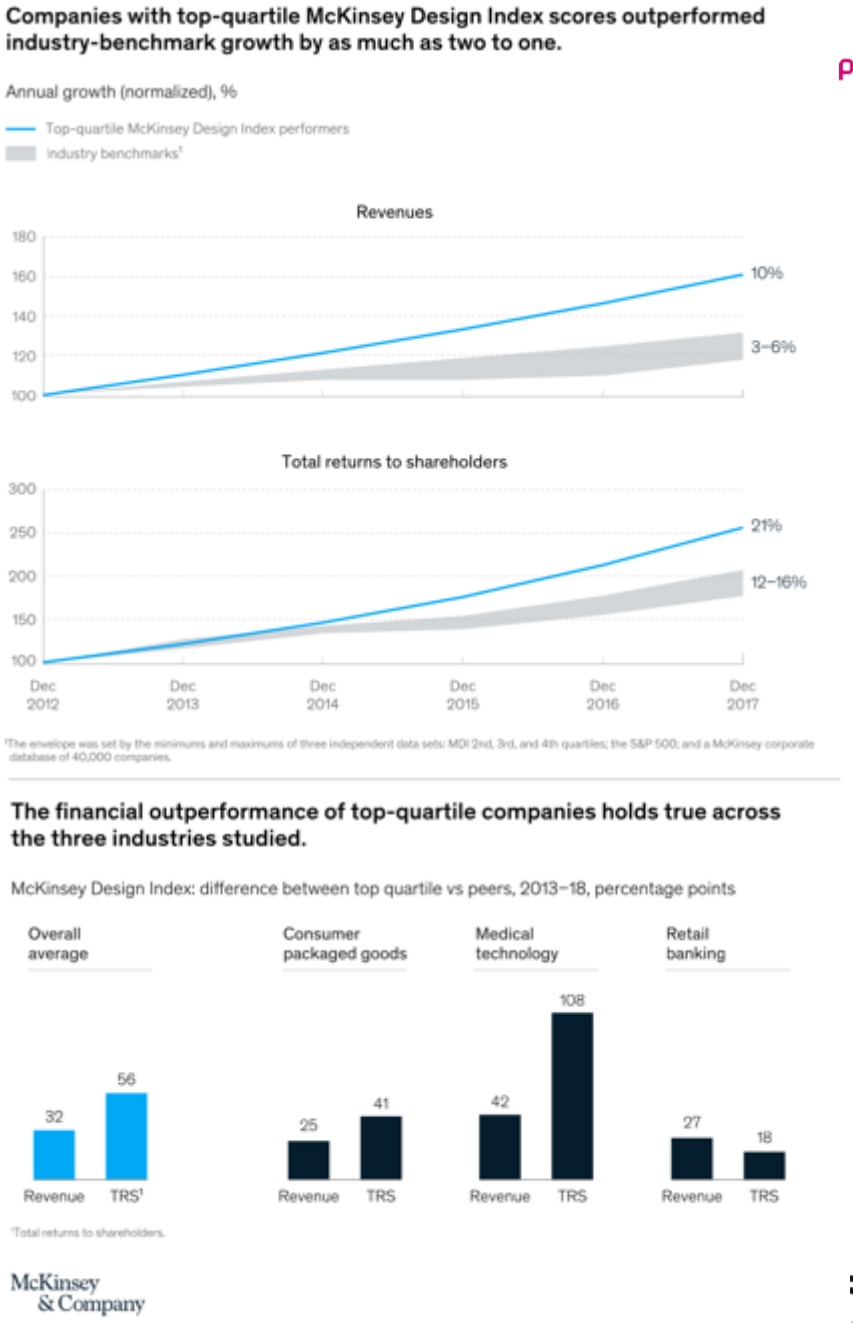
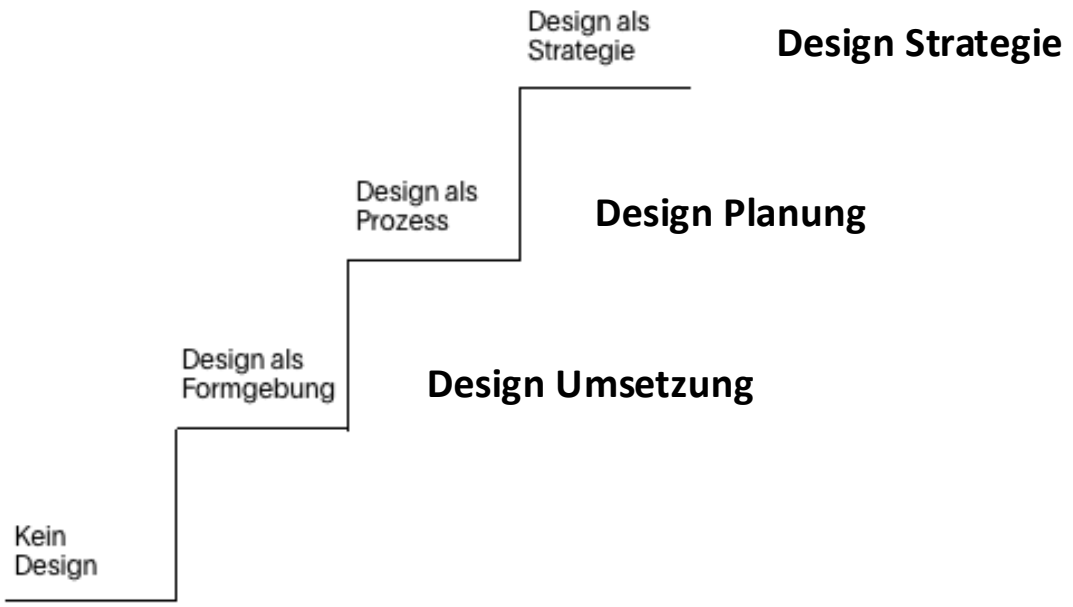


Abbildung 1: Aus McKinsey, The Value of Design

Designfähigkeit im Unternehmen

Die Designfähigkeit und ihre umfassende Verankerung korrelieren mit Umsatz, Ertrag und Kundenzuspruch: Je ausgeprägter die Designkompetenz, desto höher der Erfolg.

Studien (Mozotta, 1991; Baars, 2023) zufolge lässt sich der Designreifegrad in drei Ebenen gliedern: Umsetzung, Prozess und Strategie. Sie beschreiben die Designaktivitäten einer Organisation.



Die Ebenen der Designkompetenz in der Organisation: Die Dänische Designleiter, 2001.

Konstrukt der Designfähigkeit in Unternehmen

In einer empirischen Studie der HSLU wurden 18 Kriterien erfasst, welche die Organisationsfähigkeit im Design beschreiben. Diese Kriterien sind den neun Feldern der Designfähigkeit zugeordnet und bilden die Grundlage für eine Evaluierung im Rahmen eines Assessments. So können sie den Reifegrad ausweisen.

Organisationsebene

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

Funktionale Ebene

Operativ

Direktiv

nach Baars, 2017 – April 2023.

Designfähigkeit in Unternehmen: Schwach

swiss arts council
prohelvetia

Die Bewertung von 480 Unternehmen im Rahmen von Online-Assessments zeigt ein nüchternes Bild: Sie weisen eine geringe Designfähigkeit auf.

Die Unternehmen stammen aus dem DACH-Raum. Der Zeitraum ist von September 2025 bis jetzt.

		Umsetzung		Planung		Strategie	
Durchschnitt	**-42%**	**-27%** Implementierung	**-44%** Autorität	**-43%** Koordinierung	**-46%** Aufsicht	**-42%** Direktion	**-51%** Führung
Leitungs-ebene	**-46%**	**-47%** Leitung	**-43%** Verbindlichkeit	**-32%** Priorisierung	**-55%** Abdeckung	**-43%** Prinzipientreue	**-52%** Positionierung
Taktische Ebene	**-44%**	**-21%** Knowhow	**-41%** Prozesstreue	**-61%** Harmonisierung	**-43%** Effektivität	**-39%** Akzeptanz	**-59%** Wirksamkeit
Operative Ebene	**-37%**	**-13%** Professionalität	**-48%** Effizienz	**-36%** Integration	**-39%** Befolgung	**-44%** Kompetenz	**-41%** Abstimmung

Ergebnis Design Check und Messungen der Hochschule Luzern. Score-Werte von -100 bis 100.

LEADING DESIGN

Designfähigkeit in Unternehmen im Detail

Interpretation: Das zentrale Problem liegt in der Governance,
der Koordination und der Umsetzung verbindlicher Regeln.
Also der Disziplin…

Relative Stärken	Score	Größte Defizite	Score
Professionalität der Designer	−13	Harmonisierung von Designarbeit	−61
Know-how im Design	−21	Wirksamkeit von Design	−59
Priorisierung im Unternehmen	−32	Befolgung von Vorgaben	−56
Effektivität des Design	−36	Positionierung der Marke	−53
Akzeptanz von Design	−39	Integration in Prozessen	−50

Ergebnis Design Check und Messungen der Hochschule Luzern. Score-Werte von -100 bis 100.

Designfähigkeit in Unternehmen:

		Umsetzung	Planung	Strategie
Gesamt-beurteilung	**-42%**	**-35%** Umsetzungsfähigkeit	**-44%** Planungsfähigkeit	**-46%** Strategiefähigkeit
Leitungs-ebene	**-46%**	**-45%** Design Befähigung	**-44%** Design Priorisierung	**-48%** Design Führung
Taktische Ebene	**-44%**	**-31%** Design Qualität	**-52%** Design Koordination	**-49%** Design Entwicklung
Operative Ebene	**-37%**	**-30%** Design Professionalität	**-37%** Design Steuerung	**-42%** Design Leitung

Ergebnis Design Check und Messungen der Hochschule Luzern. Score-Werte von -100 bis 100.

Designfähigkeit in Branchen

Branchen zeigen unterschiedliche Maturitätswerte.

Rang / Branche	n	DMS
1 Werbung, Grafik, Kommunikation, Marketing, PR	79	+1,0
2 Transport und Mobilität	7	-2,4
3 Sport	10	-18,3
4 Medien und Verlage	14	-25,4
5 Textil und Bekleidung	17	-31,0
6 Consulting und persönliche Dienstleistungen	35	-44,6
7 Gesundheitswesen und Medizin	15	-44,6
8 Elektrotechnik und Elektronik	26	-48,7
9 Bauwirtschaft	13	-49,2
10 IT und Computer	19	-52,9
11 Kultur und Unterhaltung	10	-54,4

Rang / Branche	n	DMS
12 E-Commerce	6	-55,6
13 Energiewirtschaft und Versorgung	8	-56,2
14 Einzel- und Großhandel	22	-57,3
15 Gastronomie, Hotellerie, Tourismus	17	-58,8
16 Bildung und Unterricht	17	-60,5
17 Maschinenbau und Metallverarbeitung	54	-62,5
18 Gemeinnützig, Sozialwesen, Kirche	15	-64,1
19 Immobilienwirtschaft	7	-66,7
20 Banken	11	-84,8
21 Uhren	9	-88,3

Ergebnis Design Check und Messungen der Hochschule Luzern. Score-Werte von -100 bis 100.

Designfähigkeit in Branchen: Werbung & Kommunikation

Taktik und operative Umsetzung sind relativ stark, strategische Führung hingegen am schwächsten. Fachliche Voraussetzungen sind vorhanden, doch verbindliche Steuerung fehlt. Das Problem ist weniger eine fehlende Designsteuerung als die mangelnde Durchsetzung bestehender Prinzipien.

		Umsetzung	Planung	Strategie
Gesamt-beurteilung	**1%**	**7%** Umsetzungsfähigkeit	**-7%** Planungsfähigkeit	**3%** Strategiefähigkeit
Leitungs-ebene	**-10%**	**-5%** Design Befähigung	**-5%** Design Priorisierung	**-20%** Design Führung
Taktische Ebene	**8%**	**5%** Design Qualität	**1%** Design Koordination	**17%** Design Entwicklung
Operative Ebene	**5%**	**20%** Design Professionalität	**-16%** Design Steuerung	**11%** Design Leitung

Ergebnis Design Check und Messungen der Hochschule Luzern. Score-Werte von -100 bis 100.

Designfähigkeit in Branchen: Sport

In der Sportbranche sind Designprinzipien und professionelle Gestaltung vergleichsweise gut etabliert. Die größten Schwierigkeiten liegen in der Koordination, der strukturellen Entwicklung der Designfähigkeit sowie der organisatorischen Verantwortung.

	Umsetzung	Planung	Strategie
Gesamtbeurteilung	**-18%**	**-10%** Umsetzungsfähigkeit	**-20%** Planungsfähigkeit	**-25%** Strategiefähigkeit
Leitungsebene	**0%**	**-20%** Design Befähigung	**20%** Design Priorisierung	**0%** Design Führung
Taktische Ebene	**-28%**	**-5%** Design Qualität	**-50%** Design Koordination	**-30%** Design Entwicklung
Operative Ebene	**-27%**	**-5%** Design Professionalität	**-30%** Design Steuerung	**-45%** Design Leitung

Ergebnis Design Check und Messungen der Hochschule Luzern. Score-Werte von -100 bis 100.

Designfähigkeit in Branchen: Elektrotechnik

Die taktische Umsetzung ist mit −27 vergleichsweise stark; Schwächen zeigen sich in Planung (−62) und Strategie (−60). Die Herausforderung liegt in der Verbindung von Planung, Strategieentwicklung und bereichsübergreifender Steuerung, nicht in der technischen Umsetzung.

	Umsetzung		Planung	Strategie
Gesamt-beurteilung	**-50%**	**-38%** Umsetzungsfähigkeit	**-54%** Planungsfähigkeit	**-59%** Strategiefähigkeit
Leitungs-ebene	**-52%**	**-52%** Design Befähigung	**-44%** Design Priorisierung	**-60%** Design Führung
Taktische Ebene	**-50%**	**-27%** Design Qualität	**-62%** Design Koordination	**-60%** Design Entwicklung
Operative Ebene	**-50%**	**-35%** Design Professionalität	**-56%** Design Steuerung	**-58%** Design Leitung

Ergebnis Design Check und Messungen der Hochschule Luzern. Score-Werte von -100 bis 100.

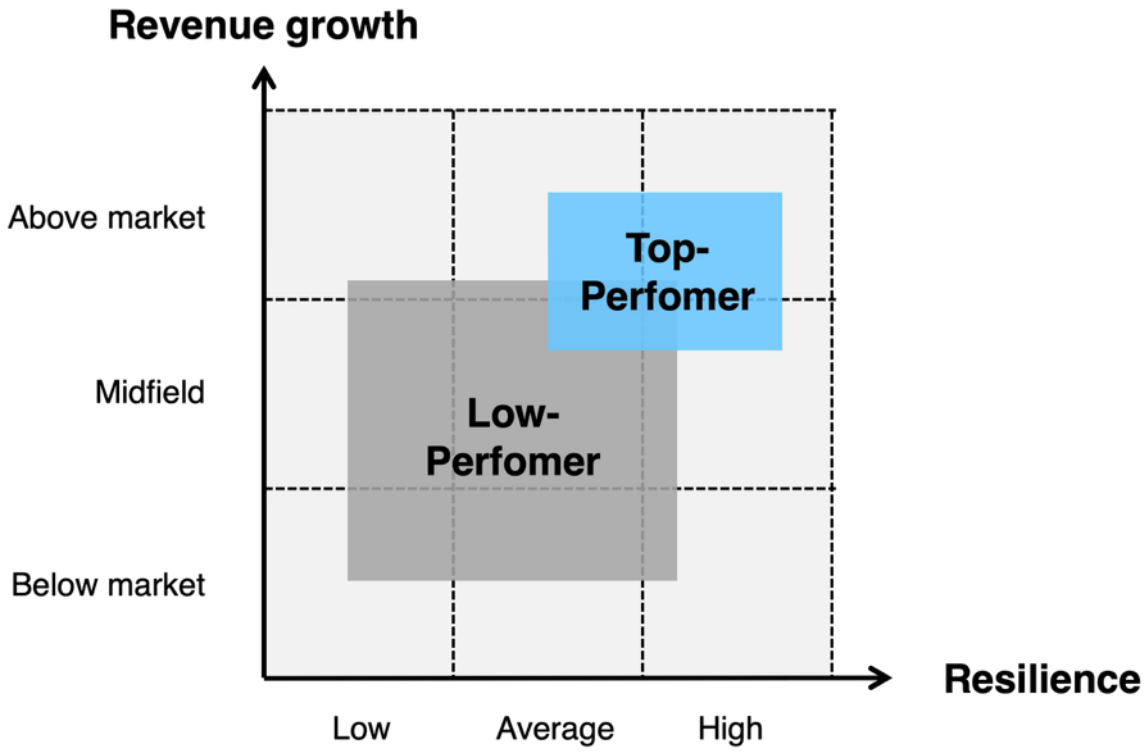
Designfähigkeit in Branchen: Maschinenbau

Der Maschinenbau erzielt in allen Bereichen negative Ergebnisse. Besonders kritisch sind operative Planung und taktische Strategie (jeweils −80). Das deutet auf ein umfassendes organisatorisches Defizit hin: Die Umsetzung schneidet zwar besser ab, wird aber offenbar nicht ausreichend durch eine übergreifende Designorganisation unterstützt.

	Umsetzung	Planung	Strategie
Gesamtbeurteilung	**-63%**	**-51%** Umsetzungsfähigkeit	**-69%** Planungsfähigkeit	**-68%** Strategiefähigkeit
Leitungsebene	**-55%**	**-49%** Design Befähigung	**-57%** Design Priorisierung	**-59%** Design Führung
Taktische Ebene	**-65%**	**-46%** Design Qualität	**-70%** Design Koordination	**-80%** Design Entwicklung
Operative Ebene	**-68%**	**-57%** Design Professionalität	**-80%** Design Steuerung	**-66%** Design Leitung

Ergebnis Design Check und Messungen der Hochschule Luzern. Score-Werte von -100 bis 100.

Designfähigkeit in Unternehmen: Das Potenzial verpufft.



Die Auswertung zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen einer optimistischeren Einschätzung der Unternehmensresilienz und einer höheren Designmaturität.

Optimistische Unternehmen erzielen im Design-Capability-Score durchschnittlich −30 Punkte, kritische −55.

Hohe Designmaturitätswerte treten in der optimistischen Gruppe etwa doppelt so häufig auf. Der Zusammenhang ist signifikant.

Die Ergebnisse stützen die Hypothese, dass eine höhere Designfähigkeit mit einer positiveren Einschätzung der Zukunftsfähigkeit einhergeht. Eine Kausalität lässt sich daraus nicht ableiten.

Ergebnis Studie Designfähigkeit 2023, Hochschule Luzern

Erkenntnisse aus den Messungen:

- Designmanagement ist in fast allen Unternehmen mangelhaft ausgeprägt.
- Nicht die Kompetenz der Designschaffenden, sondern der effiziente und **wirksame Umgang** mit Design ist das Problem.
- Implementierung ist meist gegeben, problematische sind Planung und Strategie.
- Designfähigkeit kennzeichnet resiliente, exzellenzorientierte und erfolgreichere Unternehmen. Diese priorisieren Strategie und Mitarbeitende über Kosten und Geschwindigkeit und integrieren Design- und Markenmanagement.
- Designmanagement ist eine Aufgabe der Unternehmensführung, nicht der Designschaffenden.

Zielsetzung Projektvorhaben: Swiss Design Value Programme

- Pro Helvetia und das Bundesamt für Kultur, in Zusammenarbeit mit dem Swiss Design Association, und mit dem Unterstützung des British Design Council/Fund

- Schweizer Design besser verständlich machen, bekannt machen und fördern

➢ **Langfristiges Ziel: nationale Designpolitik**

Storytelling	Past	NOT	Future
Value	Supported	NOT	Exploited
Practice	Narrow	NOT	Wide
Audience	Domestic	NOT	International
Mission	Activity	NOT	Strategy
Positioning	Culture	NOT	Enterprise
Collaboration	Fragmented	NOT	Unified
Global	Behind	NOT	Ahead

Designfähigkeit in der Schweiz?

Wie steht es um die Designfähigkeit der Schweizer Unternehmen?

- Haben sie das Potenzial, Design als wettbewerbsförderndes Mittel einzusetzen?
- Können die Designschaffenden in der Schweiz auf eine professionelle Arbeitswelt zugreifen?
- Werden sie effektiv eingesetzt und als professionelle Fachkräfte anerkannt?
- Wo kann man ansetzen, um die Designfähigkeit der Schweizer Unternehmen stetig zu verbessern?

Ausgangslage Projektvorhaben: Designfähigkeit in der Schweiz

swiss arts council
prohelvetia

- Unternehmen möchten das Potenzial von Design nutzen und ihre Fähigkeiten einschätzen.
- Designschaffende wollen Kunden dabei unterstützen, ihr Designmanagement zu verbessern – möglicherweise übernehmen sie dabei selbst eine Rolle.
- Förderinstitutionen wie Pro Helvetia, Bundesamt für Kultur und Verbände suchen zielführende Tools, um Unternehmen und die Designbranche besser zu fördern.
- Die Wirtschaft will die Leistungsfähigkeit ihrer Teilhaber stärken und sucht nach Bewertungsansätzen, die Potenziale und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.

Die Schweizer Designlandschaft

swiss arts council
prohelvetia

1. **Die kulturelle Bedeutung von Design.** Designausstellungen, Werbeaktionen, Präsentationen. Kulturerbe, kulturelle Errungenschaften. „Swissness“ als kultureller Ausdruck durch Design



2. **Die Rolle von Design in der Schweizer Wissenschaft.** Designausbildung, Forschung und Innovation. Talentförderung. Errungenschaften durch Designforschung.



3. **Die Kompetenzen Schweizer Designer.** Präsentation Schweizer Fachleute. Designpreise. Professionelle Qualität Schweizer Designer. Berufsverbände und Institutionen.



4. **Die Schweizer Designbranche.** Der Markt für Design-Dienstleistungen und die darin tätigen Akteure. Leistungsspektrum, Vergleich mit internationalen Wettbewerbern.



5. **Design in der Schweizer Industrie.** Das Kompetenzniveau Schweizer Unternehmen. Der Einfluss von Design auf die Schweizer Wirtschaft. Die wirtschaftlichen Auswirkungen Schweizer Unternehmen.



6. **Design in der Schweizer Gesellschaft.** Die Rolle von Design in Organisationen, im öffentlichen Dienst und in der Politikgestaltung. Der Einfluss der Schweizer Gesellschaft auf die Welt.



Die gesamte Schweizer Designlandschaft verstehen

swiss arts council
prohelvetia

- Neben der Designbranche und ihren Fachleuten müssen wir die Wirkung von Design auf die Schweizer Industrie und Gesellschaft verstehen.
- Ein „optimaler Zustand“ der Designkompetenz zeigt, welchen Nutzen Design für Wirtschaft und Gesellschaft bietet. „Was Design leisten kann“ muss vom „nice to have“ zum „must have“ werden.
- Zu diesem Zweck stellen wir Unternehmen aus verschiedenen Branchen vor, in denen Fachwissen und Kompetenzen zusammenkommen: “Learn from the best”!

Die Forschungsaktivität: Swiss Design Value Demonstrator

swiss arts council
prohelvetia

- Die „Nachfrageseite“ erfassen wir durch eine Umfrage zu den Designkompetenzen. Wir zeigen, was exzellentes Design auszeichnet, und präsentieren herausragende Beispiele aus Wirtschaft und Gesellschaft.
- Daraus entwickeln wir eine inspirierende Kampagnenbotschaft für das Potenzial des Schweizer Designs (“Swiss Design Value”)
- Zudem beleuchten wir die Herausforderungen beim Aufbau von Designfähigkeit und zeigen, was Schweizer KMU tun können, um ihr Potenzial zu steigern.

Forschungsziele:

1. Schweizer Unternehmen werden anhand des neu entwickelten Bewertungsansatzes für Designkompetenz (Design Check) bewertet.
2. Fünf Unternehmen fördern die Initiative und lassen sich auditieren: Stobag, Laufen, Roche Diagnostics, V-Zug
3. Weitere Schweizer Unternehmen können ab dem 1. Januar ebenfalls auditiert werden. Gerne melden!
4. Die HSLU analysiert die Bewertungen und erstellt einen Statusbericht mit den Ergebnissen.
5. Ein Studienbericht verdeutlicht, was Designkompetenz für Schweizer Unternehmen und die Designbranche bedeutet, und zeigt auf übergeordneter Ebene, wo die Herausforderungen bei der Stärkung des Schweizer Designs liegen.

Momentaner Stand:

- Die teilnehmenden Unternehmen wurden auditiert (Selbstbewertung durch den Check und qualitative Interviews mit Führungskräften).
- Die Ergebnisse wurden mittels Fallanalyse ausgewertet.
- Die Unternehmen zeigen eine von gering bis ausgeprägte Designfähigkeit.

- Der Vergleich zeigt eine klare Reifelogik: Mit zunehmender Designfähigkeit verschiebt sich der Schwerpunkt von einzelnen Designprojekten und Expertenleistungen hin zu einer verbindlichen, bereichsübergreifenden und messbaren Designsteuerung. Nicht die kreative Qualität allein, sondern ihre organisatorische Skalierung unterscheidet Anfänger, Praktiker und Umsetzer.

Erkenntnisse

1. **Die Designreife unterscheidet sich erheblich.**
2. **Professionelle Designer allein erzeugen noch keine organisationale Designfähigkeit.**
3. **Die grösste Reifehürde liegt zwischen Designqualität und konsequenter Umsetzung.**
4. **Frühe Integration und bereichsübergreifende Zusammenarbeit sind die entscheidenden Reifetreiber.**
5. **Die nächste Entwicklungsstufe führt von Design als Leistung zu Design als Steuerungssystem.**

Geplantes Ergebnis der Studie

- Eine Print- und Online Publikation macht das Potenzial des Schweizer Designs sichtbar und regt Organisationen weltweit dazu an, sich mit Schweizer Design und Schweizer Designerinnen und Designern auseinanderzusetzen. Veröffentlichung: 1. Mai 2027.

- Der «Swiss Design Value Demonstrator» veranschaulicht Designpotenziale in verschiedenen Branchen (Anzahl offen). Die anonymisierte Darstellung von Werttreibern und Fähigkeiten ist frei zugänglich.

- Zudem stellt die Publikation führende Designorganisationen mit qualitativen Einblicken und Fallstudien vor. Auf Basis der Studienergebnisse gibt sie konkrete Empfehlungen zur Stärkung der Schweizer Wirtschaft durch Design, insbesondere für KMU, darunter praktische „How-to“-Tipps.

Ausblick

- Pro Helvetia, Bundesamt für Kultur und die HSLU werden den Schweizer KMU und Unternehmen über Seminare die Möglichkeit geben, sich mit dem Thema Designfähigkeit vertraut zu machen.
- Geplant ist ein Netzwerk-Event für Schweizer KMU in Kooperation mit Verbänden, um das Potenzial der Designfähigkeit zu fördern.
- Unternehmen können sich selbst auditieren und ihre Designmaturität nachweisen. Die HSLU bietet dies auf Anfrage an.
- Die HSLU bietet eine CAS-Weiterbildung im Design Management an, in der sich Interessierte weiterbilden können. Start: 15. Januar 2026, Anmeldung bis zum 10. Dezember.

Fragen?

HSLU Hochschule Luzern

Prof. Dr. Jan-Erik Baars
Hochschule Luzern, IKM

FH Zentralschweiz