

*DESIGN &*  
*INNOVATION*  
*IN KMUS*

---

BRIGITTE WOLF (HRSG.)

Bergische Universität Wuppertal

Lehrstuhl Designtheorie: Methodik, Planung, Strategie

Fachbereich Design & Kunst

April 2009

*DESIGN &*  

---

*INNOVATION*  

---

*IN KMUs*  

---

---

BRIGITTE WOLF (HRSG.)  
Bergische Universität Wuppertal  
Lehrstuhl Designtheorie: Methodik, Planung, Strategie  
Fachbereich Design & Kunst  
April 2009



# Inhalt

01	Einleitung   Aufgabenstellung   Zielsetzung	003
.....		
02	Innovation und klein- und mittelständische Unternehmen	004
02.01	Was ist eine Innovation?	004
02.02	Innovationsindikatoren	006
02.03	Die Bedeutung von Innovation für den Mittelstand	008
02.04	Innovationsverhalten von kleinen und mittelständischen Unternehmen	010
.....		
03	Design und Innovation	020
03.01	Was ist Design?	021
03.02	Design in innovativen Unternehmen	024
.....		
04	Überprüfung der Hypothese	029
04.01	Ergebnisse	031
04.02	Schlussfolgerungen	088
.....		
05	Ausblick	092
.....		
	Literaturverzeichnis	095
	Team	102
	Anhang: Fragebogen	107
	Danksagung	123



## 01. Einleitung Aufgabenstellung Zielsetzung

Studierende der Fachbereiche Industrial Design und Kommunikationsdesign der Bergischen Universität Wuppertal gingen im Sommersemester 2008 in dem Seminar »Designphilosophie« der Frage nach, inwieweit in den innovativsten deutschen KMUs die Designphilosophie und das Management von Design das Innovationspotenzial fördern und welche Rolle Design überhaupt bei der Innovationstätigkeit der Unternehmen spielt. Um diesen Zusammenhang näher zu untersuchen lag es nahe, mit dem Projekt TOP 100 zu kooperieren. Das Projekt TOP 100 hat im Jahr 2008 zum zweiten Mal die 100 innovativsten Unternehmen im deutschen Mittelstand ausgezeichnet. TOP 100 hat uns bei der Durchführung der Untersuchung unterstützt und den Kontakt zu den ausgezeichneten innovativen Unternehmen hergestellt.

Innovationen sind heute für viele Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg. Innovationen leben von neuen Ideen, und die Generierung neuer Ideen gehört zu den Aufgaben der Designer. So liegt die Vermutung nahe, dass ein Zusammenhang zwischen der Innovationstätigkeit und der Designorientierung eines Unternehmens besteht. Die Bedeutung der »creative industries« wächst beständig und sie sind zum wichtigen Wirtschaftsfaktor geworden.<sup>1</sup> Design wird in verschiedenen Studien zu »creative industries«<sup>2</sup> als wichtigster Bereich dargestellt. Wir wollten mit unserer Studie herausfinden, welche Rolle das Design bei den innovativen Mittelständlern spielt, wie Designkompetenz eingesetzt und gemanagt wird.

## O2. Innovation und KMU's

*»An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations.«<sup>3</sup>*

Oslo Manual, 2005

### O2.O1 Was ist eine Innovation?

Um den Begriff Innovation zu definieren, stützt sich diese Studie auf das Oslo Manual. Als Innovation werden Produkte, Prozesse, Marketingmethoden oder Organisationsstrukturen bezeichnet, die entweder neu sind oder bedeutend verbessert wurden.<sup>4</sup>

Im Oslo Manual werden alle wissenschaftlichen, technologischen, organisatorischen, finanziellen und kommerziellen Aktivitäten als Innovationsaktivitäten bezeichnet, die darauf abzielen oder die tatsächlich zu der Einführung einer Innovation führen.<sup>5</sup> Das Oslo Manual gibt eine sehr breite Definition von Innovation und unterscheidet generell vier Typen:

- Produktinnovation
- Prozessinnovation
- Marketinginnovation
- Organisationsinnovation<sup>6</sup>

Als Produktinnovation wird die Einführung einer Ware oder Dienstleistung bezeichnet, die im Hinblick auf ihre Eigenschaften und intendierten Nutzenfunktionen neu oder deutlich verbessert sind. Das schließt signifikante Verbesserungen der technischen Spezifikationen, Kom-

ponenten und Materialien, der integrierten Software, Nutzerfreundlichkeit oder andere funktionale Eigenschaften ein.<sup>7</sup>

Als Prozessinnovation wird die Implementierung einer neuen oder deutlich verbesserten Produktions- oder Vertriebsmethode bezeichnet. Dies schließt signifikante Änderungen in Methoden und Techniken, Anlagen und Software ein.<sup>8</sup>

Als Marketinginnovation wird die Einführung einer neuen Marketingmethode bezeichnet, die signifikante Veränderungen in Produktdesign oder Verpackung, Product Placement, Produktpromotion oder Preisstruktur beinhaltet.<sup>9</sup>

Als Organisationsinnovation wird die Implementierung neuer Organisationsmethoden in der Geschäftspraxis, den Arbeitsabläufen und den Beziehungen zu externen Partnern bezeichnet [s. Abb. 1, S. 008].<sup>10</sup> Um als Innovation bezeichnet zu werden, müssen ein Produkt, ein Prozess, eine Marketing- oder Organisationsmethode Neues beinhalten. Das Oslo Handbuch unterscheidet drei Konzepte für Neuheit:

- neu für das Unternehmen
- neu für den Markt
- neu für die Welt<sup>11</sup>

Das Kriterium »neu für das Unternehmen« ist die Mindestvoraussetzung für eine Innovation. Ein Unternehmen wird als innovativ bezeichnet, wenn es mindestens eine Produkt- oder Prozessinnovation durchgeführt hat.<sup>12</sup>



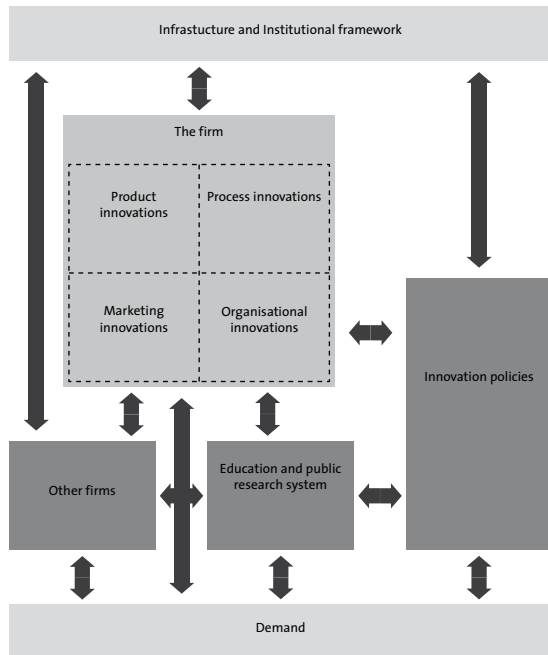


Abb. 1: Der Bezugsrahmen für Innovationen

## 02.02 Innovations- indikatoren

Der TOP 100 Wettbewerb analysiert und bewertet die Innovationskompetenz von KMUs und bedient sich dabei eines Messinstruments, das von dem Institut für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien entwickelt wurde. Die Input- und die Prozessindikatoren dieses Verfahrens dokumentieren, wie professio-

nell das Innovationsmanagement der Firmen organisiert ist. Sie geben Aufschluss über das Potenzial für künftige Innovationserfolge.<sup>13</sup>

Die Bewertungsindikatoren für den Innovationserfolg werden vier Kategorien zugeordnet und differenziert analysiert:

- Innovationsförderndes TOP-Management
- Innovationsklima
- Innovative Prozesse und Organisation
- Innovationsmarketing [vgl. Abb. 2, S. 010]

Das TOP 100 Projekt benennt auch Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit für einen Innovationserfolg erhöhen, wie beispielsweise die gute Ausgestaltung und Organisation des Innovationsprozesses, eine klare Innovationsstrategie, eine adäquate Ressourcenbereitstellung, ein marktorientiertes Vorgehen, Verantwortung und Commitment des TOP-Managements sowie eine auf Innovation ausgerichtete Unternehmenskultur [s. Abb. 2, S. 010].<sup>14</sup> Die Designaktivitäten der Unternehmen sind jedoch nicht in den Bewertungsindikatoren enthalten und spielen keine Rolle bei der Bewertung.

Letztendlich dokumentieren die Innovationsergebnisse den Erfolg, den ein Unternehmen durch seine Innovationstätigkeit erzielt hat. Gemessen werden dazu der technologische Vorsprung, die Anzahl der Innovationen und deren Umsatz- und Gewinnbeiträge, Prozessinnovationen etc. Die Ergebnisse zeigen die Fähigkeit einer Firma, inkrementelle Verbesserungen und bahnbrechende Neuerungen zu entwickeln sowie ihre generelle technologische Exzellenz.<sup>15</sup> Der Anteil des Designs am Innovationserfolg bleibt demzufolge unberücksichtigt.

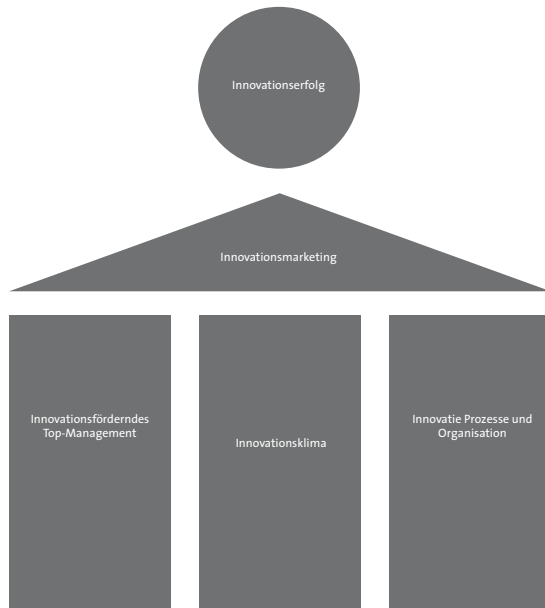


Abb. 2: Bewertungsprozess für die Innovationskraft der KMUs

### 02.03 Die Bedeutung von Innovation für den Mittel- stand

Innovationen gelten als wesentliche Triebfeder für die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands und mehrten die Wachstums- und Beschäftigungschancen. KMUs haben verschiedenen Studien zufolge [vgl. Kap. 3] eine schlechtere Ausgangslage für die Durchführung von Innovationen als Großunternehmen. Trotzdem gibt es auf dem Markt hochinnovative mittelständische Unternehmen. Die KMUs haben bei ihren Innovationsbemühungen

eben auch eine ganze Reihe von Vorteilen gegenüber den Großunternehmen: Sie sind kleiner und haben weniger Hierarchieebenen, demzufolge erfolgt die Kommunikation direkter und effizienter. KMUs können schneller und flexibler agieren und sie haben engeren Kontakt zu ihren Kunden. Eine entscheidende Rolle im mittelständischen Innovationsmanagement nimmt auch die Unternehmerpersönlichkeit ein. Der Unternehmer im Mittelstand hat einen weitaus größeren Einfluss auf das Firmengeschehen als Manager in Großunternehmen.

Zahlreiche innovative KMUs treiben die Entwicklung von Spitzentechnologien an und sind Weltmarktführer in ihren Bereichen. Gleichwohl zeigen sich für KMUs auch Schwierigkeiten, denn die Durchführung von Innovationsprojekten sind in der Regel mit großen Investitionen, langen Amortisationszeiten sowie beträchtlichen Risiken verbunden, die für Mittelständler schwerer zu handhaben sind. Außerdem wirken sich die relative geringere Marktmacht und die beschränkten Möglichkeiten, Firmeninteressen politisch geltend zu machen, nachteilig aus.<sup>16</sup>

Das Projekt TOP 100 zeigt, dass die innovativen KMUs ihre Innovationen sehr erfolgreich vermarkten und wirtschaftlich erfolgreich sind.<sup>17</sup> Im Gegenteil dazu verschließen sich einige Mittelständler den dynamischen Entwicklungen des Weltmarkts, den neuen Technologien und Ideen. Diese mittelständischen Unternehmen werden – so ist zu vermuten – wahrscheinlich die Verlierer des immer härter werdenden Innovationswettbewerbs sein.

## 02.04 Innovationsver- halten von KMUs

Die Analyse verschiedener Studien über das Innovationsverhalten von KMUs zeigte zum einen die Vorteile einer innovationsfördernden Unternehmensstruktur, zeigte aber auch einige Innovations-Barrieren auf.

Eine aktuelle Studie von Ernst & Young<sup>18</sup> charakterisiert erfolgreiche Unternehmen folgendermaßen:

- Mit Innovationen werden bestehende Märkte tiefer durchdrungen und neue Kunden gewonnen. Mitarbeiterfortbildung stärkt die Innovationskraft.
- Die Einbeziehung der Kunden fördert die Entwicklung innovativer Angebote und Spezialisierungen und hilft den Unternehmen, neue Märkte zu erobern und Preise unabhängig zu gestalten.
- Wachstumsunternehmer denken nicht nur an den Profit, sie fühlen sich in hohem Maße der Gesellschaft verpflichtet und begründen auch damit einen Teil ihres Erfolgs.
- Partnerschaften und Kooperationen helfen beim Wachstum.

Innovationen sind ein Grundpfeiler des Wirtschaftswachstums und bedürfen einer aktiven Förderung. Erfolgreiche Innovationen eröffnen nicht nur den beteiligten Unternehmen neue Branchen und Märkte, sie verbessern auch das Wirtschaftswachstum der öffentlichen Haushalte. Für Unternehmen wird es im internationalen Wettbewerb immer wichtiger, der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Das heißt auch, Innovationen müssen schnell in konkrete Anwendungen umgewandelt und auf dem Markt positioniert werden.

Doch statt einer gezielten Innovationsförderung erhalten drei Viertel der deutschen KMUs keine finanzielle staatliche Unterstützung.<sup>19</sup>

Der Innovationsbegriff früher:

Der Innovationsprozess wurde früher nach einem linearen Modell beurteilt, begrenzt auf die Pfeiler:

- Forschungsaktivität
- Entwicklungsphase
- Anwendung und Verbreitung der neuen Produkte

Hiernach spielten KMUs eine relativ geringe Rolle. Sie erhielten die Position der Adapteure und waren verantwortlich für die Diffusion. Als Gründe hierfür galten: Großunternehmen sind eher in der Lage, die mit Innovationen verbundenen hohen Fixkosten zu tragen.

Wegen der besseren Finanzierungsmöglichkeiten können Großunternehmen auf mehreren Feldern Innovationsaktivitäten betreiben.

Prozessinnovationen bringen Großunternehmen höhere absolute Kosteneinsparungen, daher besteht eine höhere Motivation zu innovieren.<sup>20</sup>

Innovationen werden überwiegend aus den internen Mitteln der Unternehmen finanziert. Fremdmittel werden wegen der höheren Kosten tendenziell gemieden.<sup>21</sup> Finanzierungsschwierigkeiten stellen daher eines der größten Innovationshemmnisse überhaupt dar. Dabei liegen die Vorteile einer Ausweitung der Innovationsaktivität und der Förderung derselbigen auf der Hand, denn neben der Erschließung neuer Gewinnpotentiale wirken sich erfolgreiche Innovationen auch auf den Arbeitsmarkt aus. In innovativ ausgerichteten Unternehmen liegt der Beschäftigtenzuwachs um das 3,4-fache höher als in nicht innovativen Unternehmen<sup>22</sup>. Die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen könnte durch zukunftsorientierte Innovationsförderung maßgeblich vorangetrieben werden.

Der Innovationsbegriff heute – KMUs:

- konzentrieren sich mehr auf die Produktinnovationen und neue Produkte.
- sind kundenorientierter und benutzerfreundlicher.
- sind primär um die Verbesserung bestehender Produkte bemüht (inkrementelle Innovationen).
- betreiben weniger F&E und tun dies weniger systematisch.
- investieren in neue Technologien, die zur Produktion inkrementeller Neuerungen dienen, sowie in Konstruktions- und Designarbeiten.
- kaufen zusätzliche Leistungen extern ein.
- haben eine größere Nähe zu Kunden, Anbietern und Wettbewerbern.
- setzen auf ihren Marktvorsprung und auf die Komplexität ihres Designs.<sup>23</sup>

Der Innovationsbegriff heute – Großunternehmen:

- greifen auf interne F&E Abteilungen zurück, sowie auf Kooperationen mit anderen Firmen, öffentlichen Institutionen und Hochschulen.
- messen Informationsquellen eine höhere Bedeutung zu.
- messen dem Schutz der Innovationen und des geistigen Eigentums durch Patente eine größere Bedeutung zu als KMUs.<sup>24</sup>

Innovation bezieht sich nicht nur auf die Produkte eines Unternehmens. Innovative Unternehmen legen den Innovationsbegriff möglichst weit und umfassend aus und richten ihr gesamtes Handeln in allen Unternehmensbereichen darauf aus. Sie optimieren nicht nur ihr Produktsortiment, sondern beziehen Strategien, Prozesse, Dienstleistungen, Personalentwicklung und den Kundenkontakt in die Innovationsprozesse ein. Der Begriff »Innovation« ist bei erfolgreichen Unternehmen nicht nur in den Chefetagen geläufig, sondern Mitarbeiter aus allen Bereichen liefern ihre Vorschläge und Ideen dazu ab und geben Impulse.<sup>25</sup>

Das Ergebnis einer Studie, an der sich rund 450 Unternehmen beteiligten, zeigte zwar, dass rund 70 % die Bedeutung von Innovation verstanden und sich zu 85 % auch für innovativ hielten, aber – wie die weitere Auswertung zu Tage brachte – aufgrund mangelnder konsequenter, systematischer und definierter Umsetzung bzw. Durchsetzung des Innovationsprozesses ihr Potenzial merklich verschenkten.<sup>26</sup>



## Was umfasst der Begriff Innovation bei innovativen Unternehmen?

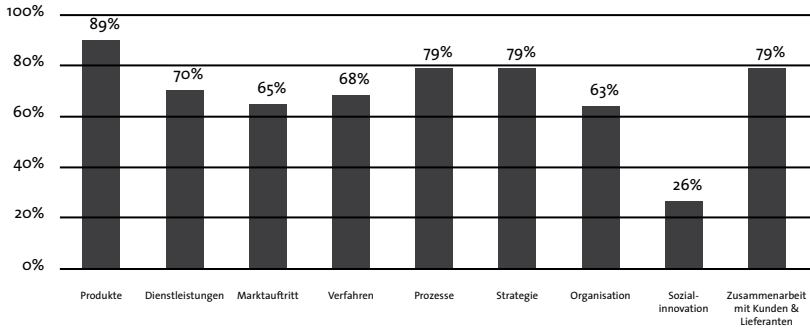
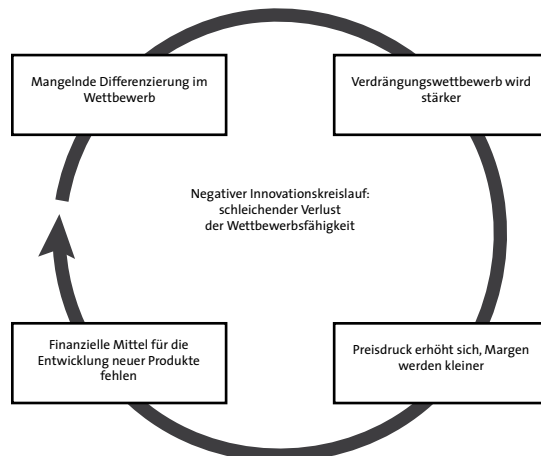


Abb. 3: Innovationsaktivitäten in innovativen Unternehmen

Die Grafik zeigt, wie innovativ ausgerichtete Unternehmen den Begriff Innovation deuten und was sie damit verbinden. Ohne eine strategische Orientierung und ohne systematische Untersuchungen von Anwendungsfeldern, Zielgruppen und der Marktakzeptanz können Unternehmen ihre Innovationspotentiale nicht effektiv nutzen. Eine gründliche Potentialanalyse ist der Schlüssel für innovative Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen legen großen Wert auf eine systematische und regelmäßige Prüfung interner sowie externer Quellen, um Innovationsideen aufzuspüren und diese im Unternehmensalltag schnell und effizient einzubinden. Sie stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Ausschöpfung der verfügbaren Innovationspotentiale. Innovation bezieht sich auf alle Facetten des Unternehmensalltags, wie die Grafik deutlich zeigt. Alles lässt sich optimieren!

Neben der Entwicklung neuer Produkte wird daher z.B. auch Wert auf innovative Impulse in den Bereichen des Marktauftritts, der Dienstleistungen, der Prozesse und Strategien oder auch in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten gelegt. Die daraus resultierenden Verbesserungen und Innovationen können im Wettbewerb zu Imagevorteilen und einer positiven Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmen führen. Bei Nachlässigkeiten in der steten Überprüfung der betrieblichen Innovationspotentiale können Unternehmen unter Umständen in einen negativen Innovationskreislauf geraten, den die nachfolgende Grafik verdeutlicht.<sup>27</sup>



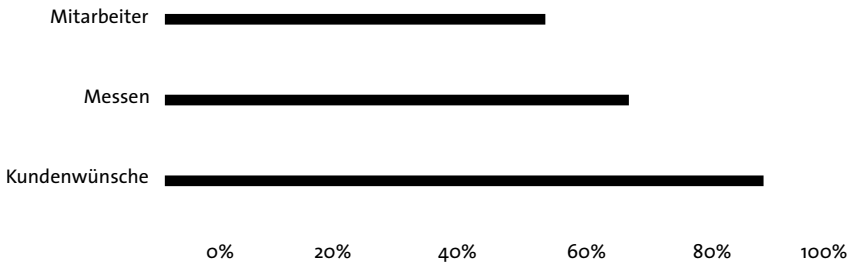
*Abb. 4: Kreislauf - Verlust der Wettbewerbsfähigkeit durch fehlende Innovation*

Die Vernachlässigung von Innovationsaktivitäten führt fast immer zu Einbußen in Umfang und Ausgestaltung der firmeneigenen Marktpräsenz.<sup>28</sup>

Bei den meisten nicht innovativen oder nur wenig innovativen Unternehmen verläuft die Suche nach neuen Ideen für innovative und zukunftsorientierte Produkte und Leistungen häufig »auf gut Glück«.<sup>29</sup>

Ergänzend zum effizient organisierten Kundenkontakt, aus dem viele Ideen für Innovationen gefiltert werden können, zählen vor allem Messen und Mitarbeiter zu den treibenden Kräften im Innovationsprozess wie in der nächsten Grafik dargestellt.

Die drei häufigsten Quellen für neue Ideen im Mittelstand in Prozent



*Abb. 5: Quellen für neue Produkte und Dienstleistungen – Institut der deutschen Wirtschaft 1998*

Mithilfe von Kreativitätstechniken, Qualitätszirkeln und einem innerbetrieblichen Vorschlagswesen werden Ideen der Mitarbeiter generiert und gleichzeitig wird durch

die aktive Einbindung die Motivation jedes einzelnen gefördert. Dies zählt zu den Stärken mittelständischer Unternehmen. Zudem fördern flache Hierarchien und gute Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Entwicklung neuer Ideen.<sup>39</sup>

- (1) Howkins, 2001
- (2) Söndermann, 2006, S. 4
- (3) OECD u.a., 2005
- (4) OECD u.a., 2005, S. 46
- (5) OECD u.a., 2005, S. 47
- (6) OECD u.a., 2005, S. 47
- (7) OECD u.a., 2005, S. 48
- (8) OECD u.a., 2005, S. 49
- (9) OECD u.a., 2005, S. 49
- (10) OECD u.a., 2005, S. 51
- (11) OECD u.a., 2005, S. 57
- (12) OECD u.a., 2005, S. 58
- (13) Späth, 2008, S. 9
- (14) Späth, 2008, S. 11
- (15) Späth, 2008, S. 11
- (16) Späth, 2008, S. 7
- (17) Späth, 2008, S. 12-26
- (18) Ernst & Young AG, 2008
- (19) McKinsey & Company, 2005
- (20) Schmidt, 1999
- (21) McKinsey & Company, 2005
- (22) McKinsey & Company, 2005
- (23) Schmidt, 1999
- (24) Schmidt, 1999
- (25) Wuppertaler Kreis e.V., 2002, S.68
- (26) vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., 2004
- (27) vgl. Wuppertaler Kreis e.V., 2002, S. 4
- (28) Wuppertaler Kreis e.V., 2002, S.4
- (29) Sommerlatte u.a., 2001
- (30) Wuppertaler Kreis e.V., 2002 , S.24

Abbildungen

Abb. 1: OECD u.a., 2005, S. 34

Abb. 2: Späth, 2008, S. 10

Abb. 3: Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V., 2004

Abb. 4: Wuppertaler Kreis e.V., 2002, S.4

Abb. 5: Wuppertaler Kreis e.V., 2002, S.8

### 03. Zusammenhang Design & Innovation

Bei mangelnder Differenzierung im Wettbewerb laufen Unternehmen Gefahr, in der Masse unterzugehen. Innovation generiert eben auch Imagevorteile und Attraktivität, die für den Wettbewerb unerlässlich sind. Mit Angeboten und Leistungen, die den Wünschen, Interessen, Problemen und Bedürfnissen der Kunden Rechnung tragen, können sich die Unternehmen Vorsprünge sichern. 50 % aller fehlgeschlagenen Innovationen sind auf mangelnde Markt- und Kundenorientierung zurückzuführen. Deshalb sollte die Ermittlung der kundenindividuellen Anforderungen und Wünsche eine der obersten Prioritäten sein, so dass auch die Gefahr eines »am Markt vorbei entwickeln« gebannt wird.<sup>31</sup>

Designer nutzen ihre Kreativität und ihre investigativen Fähigkeiten dazu, Kundenwünsche mit den verfügbaren technischen Möglichkeiten zu realisieren. Was für den Kunden gut ist, ist letztendlich auch für das Unternehmen gut, denn gute Produkte und Dienstleistungen stärken den Unternehmenserfolg. Die Annahme liegt nahe, dass das Design – und hier ist nicht nur das Produktdesign gemeint, sondern letztendlich die Gestaltung des gesamten Unternehmens, einschließlich der Unternehmensprozesse und der Distributions- und Kommunikationsaktivitäten etc. – die Innovationskompetenz eines Unternehmens deutlich verbessern und gleichzeitig die Identität des Unternehmens und die Stärke der Marke positiv beeinflussen kann. Die Nachfrage nach Design wächst zwar kontinuierlich, der Prozentsatz der Unternehmen, der Design fest in der Unternehmensstrategie verankert hat, ist jedoch immer noch sehr niedrig.

Welche Rolle das Design in einem Unternehmen hat, hängt unter anderem auch von der Art des Unternehmens ab. Dienstleistende Unternehmen investieren stärker in das Design als Unternehmen, die auf die reine Herstellung ausgerichtet sind. Sie sind überzeugt davon, dass Design ein wichtiger, den Wettbewerb beeinflussender Faktor ist.<sup>32</sup>

### 03.01 Was ist Design?

*»Design thinking is an approach that uses designer's sensibility and methods for problem solving to meet people's needs in a technologically feasible and commercially viable way. In other words, design thinking is human-centered innovation.«<sup>33</sup>*

Tim Brown, IDEO

Der Begriff »Design« wurde seit Beginn der Industrialisierung für die Gestaltung von industriell gefertigten Waren (Industrial Design) und die Kommunikationsmaßnahmen für den Vertrieb dieser Produkte (Kommunikationsdesign) verwendet. Design hat eine Vermittlerfunktion zwischen Technologie und praktischer Anwendung, zwischen Produktion und Gebrauch sowie zwischen Hersteller und Nutzer. Die Arbeitsfelder des Design sind immer komplexer geworden und die Aufgaben für die Designer immer vielfältiger und umfangreicher. Design ist in Unternehmen zu einer Frage der Werthaltung und der Einstellung geworden. Die großen Designagenturen haben sich darauf eingestellt und offerieren – wie beispielsweise IDEO – »Design denken«, das sich im



ganzheitlichen Sinne mit Problemlösungen für die Beziehungen zwischen Unternehmen und seinen Kunden befasst.

Nicht nur die Gestaltung der Produktfunktionalität und des visuellen Erscheinungsbildes sind Designfaktoren, sondern auch Kommunikation, Vertrieb und Dienstleistungen sind wichtige Arbeitsbereiche für Designer. Design prägt die Unternehmenskultur und die Identität eines Unternehmens. Unternehmen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Designphilosophie und ihrer Designaktivitäten: Es gibt sowohl Unternehmen, die dem Design keine Bedeutung beimessen, als auch Unternehmen, die durch ihre komplexen und strategischen Designaktivitäten zu den Designpionieren zählen und die dadurch nicht nur eine starke Unternehmenskultur geschaffen haben, sondern auch wirtschaftlich erfolgreich geworden sind.

Der unterschiedliche Stellenwert, den Unternehmen dem Design beimessen, verdeutlicht die Designleiter, die vom Danish Design Centre entwickelt wurde. Hierbei handelt es sich um ein Vier-Stufen-Modell zur Eingruppierung von Unternehmen.

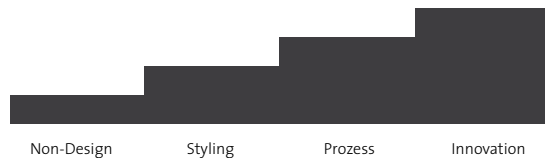


Abb. 6: Designleiter

Die erste Stufe bezeichnet das »Non-Design«. Für Unternehmen dieser Stufe ist Design nicht wichtig und wird – wenn überhaupt – nicht von Designern, ausgeführt.

»Design als Styling«, die zweite Stufe des Modells, bedeutet, dass Design nur wichtig ist für die äußere Form des Produktes. Es wird lediglich »gestylt«. Design wird punktuell und eher zufällig eingesetzt.

Unternehmen auf der dritten Stufe »Design als Prozess« betrachten Design nicht als Ergebnis, sondern als Prozess. Design wird methodisch zu einem frühen Zeitpunkt in den Entwicklungsprozess integriert. Hier ist das Design bereits Teil der Unternehmensphilosophie.

Auf der höchsten Stufe der Designleiter »Design als Innovation« ist Design in die Unternehmensstrategie integriert. Design als Innovation bedeutet, dass der Designer eng mit den Gesellschaftern und dem Management an der vollständigen oder teilweisen Erneuerung des gesamten Geschäftskonzepts arbeitet.<sup>34</sup>

Die Unternehmen der letzten beiden Stufen haben eine Corporate Identity mit einem ausgeprägten Corporate Design. Sie verstehen Design als Kultur und als ganzheitliche Maßnahme.

Eine dänische Studie hat ergeben, dass ein Zusammenhang zwischen der Integration von Design im Unternehmen und dessen wirtschaftlichem Erfolg besteht. Demnach sind Unternehmen, die auf der dritten und vierten Stufe stehen und Design systematisch und strategisch betreiben, wesentlich erfolgreicher als solche, die sich kaum oder gar nicht mit Design auseinandersetzen. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Design zwar nicht allein verantwortlich für einen höheren Umsatz

zeichnet, diesen jedoch in jedem Fall beeinflusst. Die Investitionen in Design zahlen sich aus, denn die Studie kommt zu dem Schluss, dass die Integration von Design zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit führt und sowohl den Umsatz als auch die Exportrate erhöht.<sup>35</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Unternehmen sich am ehesten Wettbewerbsvorteile erarbeiten, die die Wünsche und Träume ihrer Kunden kennen und dafür entsprechende Angebote entwickeln. Für Designer stand schon immer der Nutzer im Mittelpunkt des Denkens und so liegt die Annahme nahe, dass erfolgreiche Unternehmen design thinking nutzen, um innovative Lösungen für ihre Kunden zu entwickeln.

### 03.02 Design in innovativen Unternehmen

Das Projekt TOP 100 hat die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand ausgezeichnet. Hier stellt sich nun die Frage, ob ein Zusammenhang besteht zwischen der Innovationskompetenz dieser Unternehmen und ihren Designaktivitäten.

Die Rankings, die Ergebnis des Auswahlprozesses des TOP 100 Projektes sind, zeigen, dass die Art des Managements, institutionalisierte Anreizsysteme, zur Verfügung stehendes Venturekapital, eine eigene Innovationsabteilung, die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams sowie die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden eine wichtige Rolle für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens spielen.<sup>36</sup> Design wird nicht explizit benannt. Bezugnehmend auf die angeführten Studien erscheint es jedoch nahe liegend, dass Design ein Erfolgsfaktor ist.

Nach unserer Definition von Design umfasst Design mehr als lediglich die Produkt- und Verpackungsgestaltung bzw. die Corporate Identity des Unternehmens, sondern umfasst die gesamte Unternehmenskultur und ist in die Unternehmensstrategie integriert. Die Annahme erscheint plausibel, dass ein Zusammenhang zwischen der Innovativität eines Unternehmens und dem Einsatz von Design besteht und innovative Prozesse und Designleistungen im Unternehmen gekoppelt auftreten.

Innovationen können in allen Unternehmen entstehen. Jedoch erscheint die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Innovationen in Unternehmen, die designorientiert sind und Design in ihre Unternehmensstrategie integriert haben, größer zu sein. Daher wurde folgende These aufgestellt: Innovative Unternehmen (KMUs) sind designorientiert, führen umfassende Designaktivitäten aus und managen ihre Designaktivitäten systematisch und strategisch.

- (31) Wuppertaler Kreis e.V., 2002, S.11
- (32) Rammer / Weißenfeld, 2006
- (33) Brown, Tim / IDEO, 2008
- (34) The Association of Swedish Engineering Industries/ Swedish Industrial Design Foundation, 2004, S.4
- (35) National Agency for Enterprise and Housing , 2003, S. 35
- (36) Späth, 2008

#### Abbildung

Abb. 6: The Association of Swedish Engineering Industries/ Swedish Industrial Design Foundation, 2004, S 4





## 04 Überprüfung der Hypothese

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde eine Online-Befragung der innovativsten KMUs in Deutschland durchgeführt. Dazu wurde ein Fragebogen modifiziert, der für eine Benchmark Studie zu den Design Managementaktivitäten in europäischen KMUs im Rahmen des ADMIRE-Projekt entwickelt wurde (bisher unveröffentlichte Studie des Centre of Applied Research on Brand, Reputation and Design Management, Inholland University, Rotterdam). [siehe Anhang]







Mit Unterstützung des TOP 100 Projekts wurde der Fragebogen online an 167 Unternehmen gesandt, die in den Jahren 2007 und 2008 ausgezeichnet worden sind. Die Befragung fand in der Zeit vom 8. bis zum 31. Juli 2008 statt. Insgesamt haben sich 32 Unternehmen an der Umfrage beteiligt.





## 04.01 Ergebnisse

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Welche Position bekleiden Sie im Unternehmen?

-  [15 | 32] Geschäftsführer
-  [05 | 32] Leiter Forschung und Entwicklung  
Produktmanager | Ingenieur
-  [05 | 32] Inhaber | Partner
-  [04 | 32] Marketing Manager | Brand Manager
-  [02 | 32] Design Direktor | Chefdesigner  
Designmanager
-  [01 | 32] Sonstiges
- [00 | 32] Innovationsmanager
- [00 | 32] Leiter Vertrieb



[5 | 32]

[5 | 32]

[15 | 32]






**Frage 1**

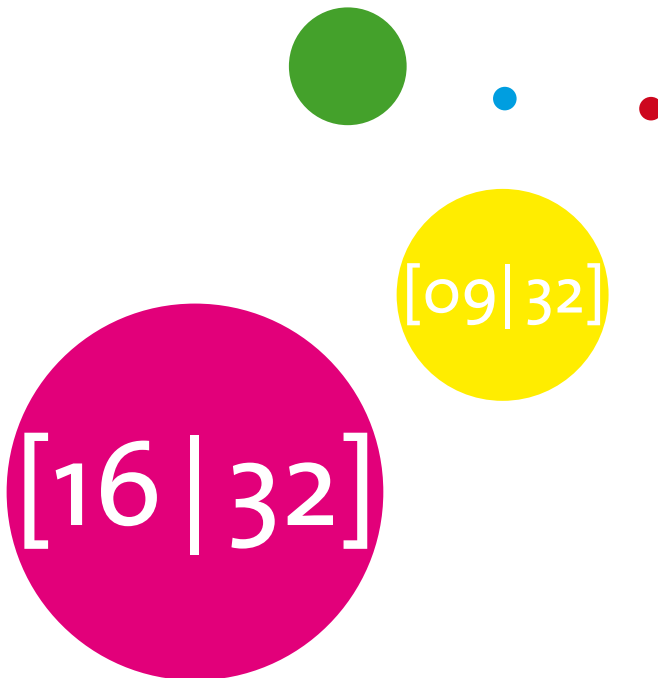
Welche Position  
bekleiden Sie im  
Unternehmen?

In den meisten Fällen wurden die Fragebögen auf der obersten Führungsebene beantwortet – einige auch von leitenden Mitarbeitern.

Daraus können wir schließen: In den TOP 100 Unternehmen ist Design Chefsache.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Firma zur Zeit?

-  [01|32] 0-9
-  [09|32] 10-49
-  [16|32] 50-249
-  [01|32] 250-499
-  [05|32] mehr als 500




**Frage 2**

Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Firma zur Zeit?

Nach der Definition der EU haben Micro-Unternehmen ein bis neun Mitarbeiter, kleine Unternehmen 10 bis 49 Mitarbeiter und mittlere 50 bis 249 Mitarbeiter, Unternehmen ab 250 Mitarbeiter werden als große Unternehmen bezeichnet. In die Gruppe der mittleren Unternehmen fällt die Mehrzahl der Befragten. Micro-, kleine und große Unternehmen bilden den kleineren Anteil.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
In welcher Branche ist Ihre Firma tätig?

- [07] [32] Maschinenbau 
- [03] [32] IT-Entwicklung und -beratung | e-commerce 
- [03] [32] Automobilzulieferer | Fahrzeugbau 
- [02] [32] Elektronik | Elektrotechnik 
- [03] [32] Baugewerbe | Handwerk 
- [01] [32] Chemie | Kunststoff 
- [01] [32] Druck | Papier | Verpackung 
- [01] [32] Energie 
- [01] [32] Konsumgüter 
- [05] [32] Medizintechnik 
- [01] [32] Genussmittel 
- [01] [32] Dienstleistung 
- [03] [32] Sonstige 


**Frage 3**


In welcher Branche ist  
Ihre Firma tätig?

Die meisten der befragten Unternehmen sind technisch orientiert – Maschinenbau und Medizintechnik sind die meist genannten Branchen.



TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
In welchem Markt ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?

 [28 | 32] B-to-B | business to  
business markets

 [04 | 32] B-to-C | business to  
consumer markets



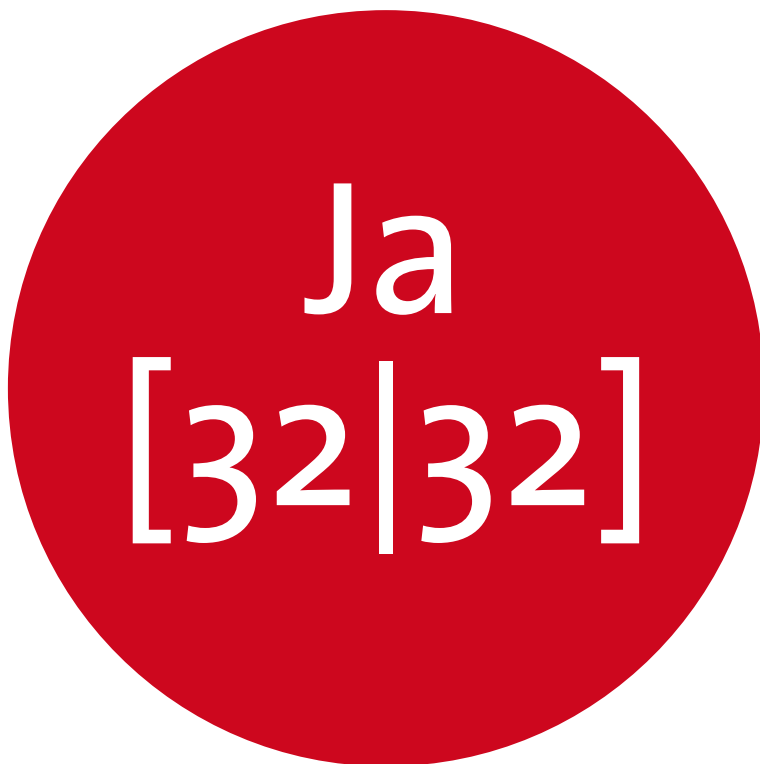
[28 | 32]

**Frage 4**

In welchem Markt ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?

Der Großteil der befragten Unternehmen ist im Business to Business Bereich aktiv, nur eine kleine Anzahl befasst sich mit Konsumgütern.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Haben Sie in Ihrem Unternehmen innerhalb der letzten drei Jahre  
Designaktivitäten durchgeführt?



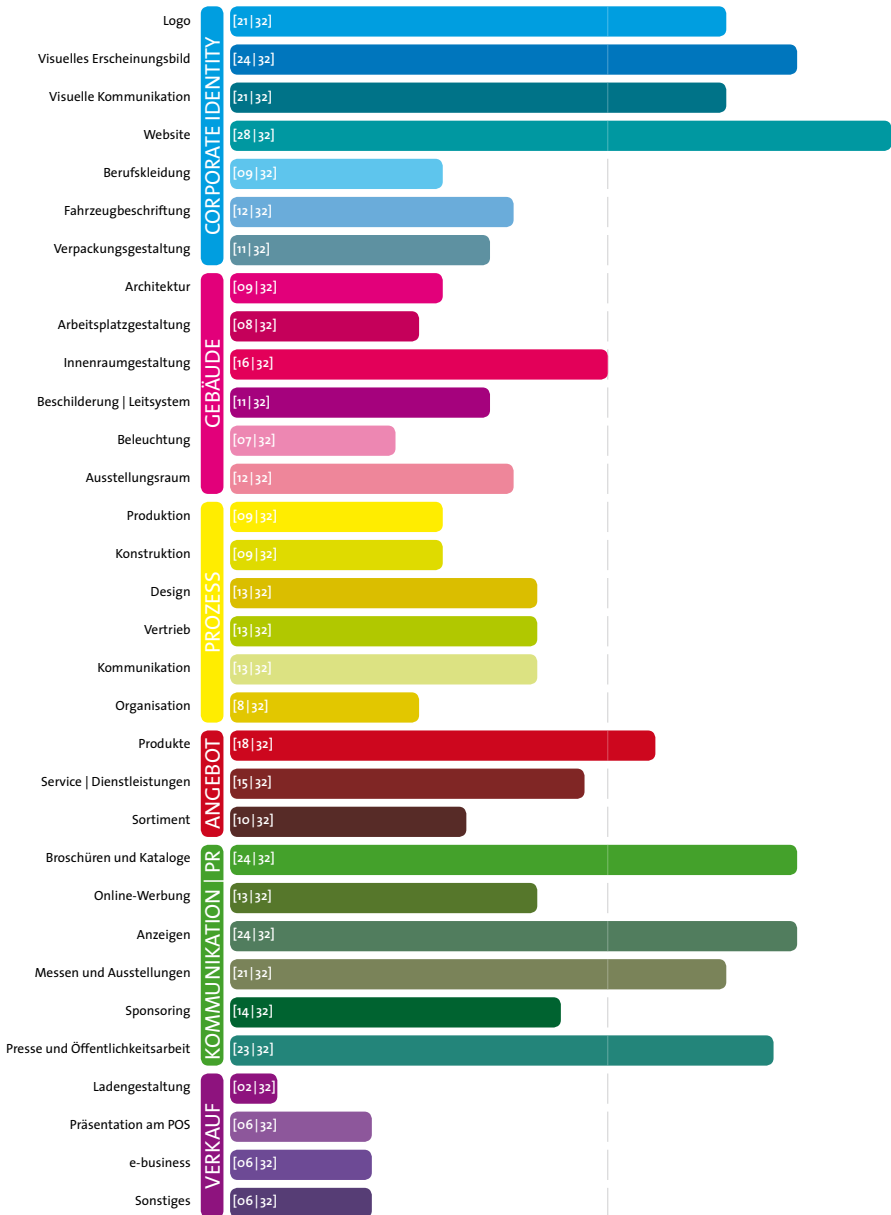
**Frage 5**

Haben Sie in Ihrem Unternehmen innerhalb der letzten drei Jahre Designaktivitäten durchgeführt?

Ausnahmslos alle befragten Unternehmen haben in den letzten Jahren Designaktivitäten in ihrem Unternehmen durchgeführt.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | MEHRERE ANTWORTMÖGLICHKEITEN

In welchen Bereichen haben Sie in den letzten drei Jahren Designaktivitäten durchgeführt?







**Frage 6**

In welchen Bereichen haben Sie in den letzten drei Jahren Designaktivitäten durchgeführt?

Bei der Beantwortung dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Die Designaktivitäten der befragten Unternehmen wurden vor allem im Bereich Corporate Identity durchgeführt. Nahezu alle Unternehmen haben an der Gestaltung ihrer Website gearbeitet. Aber auch in die Gestaltung des visuellen Erscheinungsbildes, des Logos und der Unternehmenskommunikation investierten viele Unternehmen. Außerdem investierte die Mehrzahl der befragten Unternehmen in Anzeigen, Broschüren und Kataloge, Messen und Ausstellungen, in die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und auch in Produktgestaltung. Sponsoring scheint auch für KMUs an Bedeutung zu gewinnen, knapp die Hälfte der befragten Unternehmen engagiert sich im Sponsoring.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Welche der folgenden Aussagen beschreibt den Gebrauch von Design in Ihrem Unternehmen am besten?

-  [03 | 32] Wir beginnen gerade erst damit, Design in unserem Unternehmen einzusetzen
-  [07 | 32] Wir nutzen Designleistungen nach Bedarf, um unsere Produkte attraktiver zu machen
-  [14 | 32] Design ist Teil unserer Unternehmenskultur und hat einen strategischen Wert
-  [08 | 32] Design ist in unsere Entwicklungsprozesse systematisch integriert



[07 | 32]



[08 | 32]



[14 | 32]


**Frage 8**

Welche der folgenden Aussagen beschreibt den Gebrauch von Design in Ihrem Unternehmen am besten?


Die Antworten auf Frage 5 haben bereits gezeigt, dass alle befragten Unternehmen Designleistungen nutzen. Die meisten geben an, dass Design Teil ihrer Unternehmenskultur ist und einen strategischen Wert hat. Das wird auch in den Statements widerspiegelt [siehe Frage 24], die die befragten Unternehmen abgegeben haben. Zweiundzwanzig Firmen, mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen, haben Design bereits systematisch in ihre Unternehmensprozesse integriert. Diese Daten stützen die Hypothese, dass ein hohes Maß an Innovationsaktivitäten auf einem hohen Designbewusstsein basiert.





TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Wer entscheidet über die Designaktivitäten Ihres Unternehmens?

 [01 | 32] Marketing Manager

 [02 | 32] Projekt Manager

 [21 | 32] Inhaber | Geschäftsführer

 [06 | 32] Interdisziplinäres Projektteam

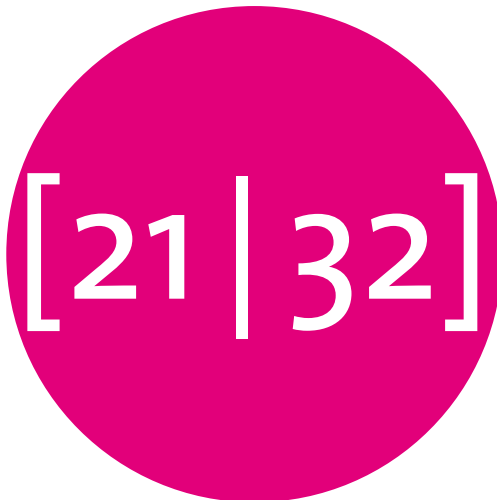
 [02 | 32] Sonstige

[00 | 32] Marken- oder Kommunikationsmanager

[00 | 32] F + E Manager

[00 | 32] Design Manager

[00 | 32] Externe Designberater







**Frage 9**

Wer entscheidet über die Designaktivitäten Ihres Unternehmens?

Die Antworten auf diese Frage bestätigen einmal mehr: Design ist in innovativen Unternehmen Chefsache! In zwei Drittel der Unternehmen trifft der Inhaber bzw. Geschäftsführer die Designentscheidungen. Die allgemein bekannte Tatsache, dass die Unternehmen mit Design erfolgreich sind, in denen strategische Designentscheidungen auf der Führungsebene getroffen werden, bestätigt sich hier erneut. In sechs der befragten Unternehmen werden die Designentscheidungen von interdisziplinären Projektteams getroffen.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Wie werden die Designabläufe koordiniert?

-  [01 | 32] Wir halten es nicht für erforderlich, die Designprozesse zu koordinieren
-  [08 | 32] Wir koordinieren die Designprozesse teilweise und stimmen sie aufeinander ab
-  [16 | 32] Wir koordinieren die Designprozesse und alle Ergebnisse und arbeiten an der Verbesserung der Prozesse
-  [07 | 32] Wir koordinieren die Designprozesse und die Ergebnisse auf einem hohen professionellen Niveau und streben die Leistungsführerschaft mit Design an
- [00 | 32] Sonstiges



[07 | 32]



[08 | 32]



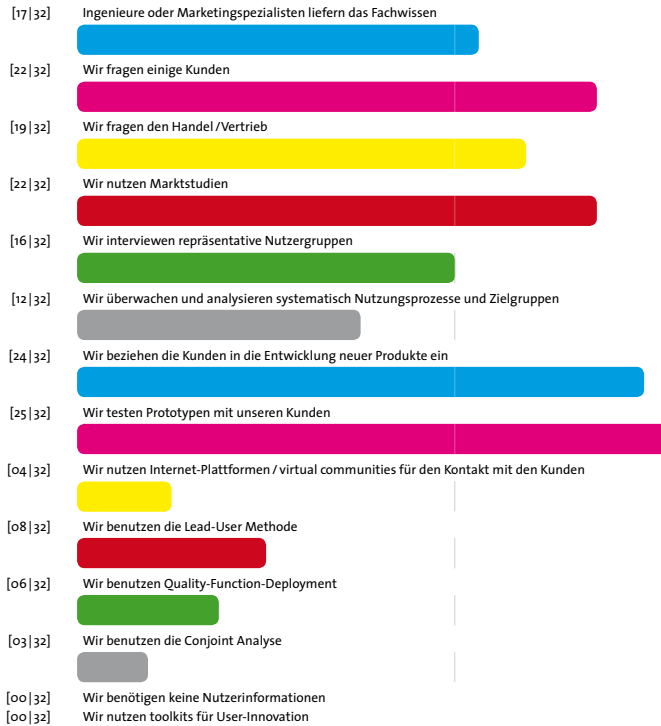
[16 | 32]

**Frage 10**

Wie werden die Designabläufe koordiniert?

Die Relevanz von Design bestätigen die befragten Unternehmen erneut, indem – mit einer Ausnahme – alle angeben, die Designprozesse zu koordinieren. Die Hälfte der befragten Unternehmen koordinieren und kontrollieren nicht nur die Prozesse und Ergebnisse, sondern arbeiten bereits an der Verbesserung ihrer internen Prozesse. Etwa ein Viertel der befragten Unternehmen strebt sogar die Leistungsführerschaft mit Design an.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | MEHRERE ANTWORTMÖGLICHKEITEN  
 Werden Nutzerbedürfnisse und -ansprüche ermittelt und bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt?



**Frage 11**





Bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ist die Ermittlung von Nutzerbedürfnissen und -ansprüchen für alle befragten KMUs wichtig.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass besonders die Zusammenarbeit mit dem Kunden beim Entwickeln und Testen von Innovationen hohe Priorität hat. Wobei ein Grund für diese ausgeprägte Kundenorientierung vermutlich darin begründet ist, dass 28 der befragten Unternehmen hauptsächlich am Business to Business Markt tätig sind.

Bei der Ermittlung von Nutzerinformationen werden genauso oft Marktstudien herangezogen, wie die Befragungen der eigenen Kunden. Die Berücksichtigung der Kundenwünsche hilft Innovation zum Markterfolg zu führen. Dafür spricht auch die Durchführung von Interviews mit repräsentativen Nutzergruppen, was immerhin die Hälfte der befragten Unternehmen tut. Komplexe Methoden wie Lead-User Methode, Quality-Function-Deployment und Conjoint Analyse werden seltener genutzt.

Weitere relevante Informationsquellen sind Handel / Vertrieb und Ingenieure oder Marketingspezialisten. Expertenwissen und Informationen aus erster Hand spielen eine wichtige Rolle in Entwicklungsprozessen. Wenig relevant ist die Nutzung des Internets für den Kundenkontakt, der direkte persönliche Kontakt zum Kunden scheint demnach wichtiger zu sein.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Ist die Wettbewerbsanalyse Teil Ihrer Designplanungsprozesse?

-  [05 | 32] Wir analysieren die Wettbewerbsdaten von Zeit zu Zeit für die Designplanung
-  [07 | 32] Wir sammeln Informationen über unsere Konkurrenten, um unsere Designpolitik zu vergleichen
-  [10 | 32] Wir berücksichtigen Wettbewerbsstärken und -schwächen in jeder Form
-  [10 | 32] Wir führen systematische Konkurrenzbeobachtungen durch und analysieren die Designpolitik und das Auftreten auf dem Markt
- [00 | 32] Wir kennen unsere Mitbewerber nicht genau und haben wenig Wettbewerbsinformationen



[07 | 32]



[10 | 32]



[10 | 32]


**Frage 12**


Ist die Wettbewerbsanalyse Teil Ihrer Designplanungsprozesse?


Bei ca. 2/3 der befragten KMUs ist die Wettbewerbsanalyse Teil ihrer Designplanungsprozesse, da sie ihre Konkurrenz kontinuierlich beobachten und abschätzen. 10 der teilnehmenden KMUs geben entweder an, dass sie Wettbewerbsstärken und -schwächen in jeder Form berücksichtigen, und 10 sogar, dass sie systematische Konkurrenzbeobachtung durchführen, die z.B. die Analyse der Designpolitik oder den Marktauftritt beinhaltet. Keines der Unternehmen geht das Risiko ein, seine Mitbewerber nicht hinsichtlich ihrer Designplanung und -politik abschätzen zu können. Die präzise Einschätzung der Mitbewerber kann eine erfolgreiche Abgrenzung bzw. einen Vorsprung am Markt ermöglichen. Außerdem kann durch die systematische Konkurrenz- und Marktanalyse das gezielte Aufspüren von Design-Trends und deren schnellere Adaption gewährleistet werden, was der Positionierung ebenfalls zu Gute kommt.





TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Wie werden die Designlösungen ausgewählt, bewertet und kontrolliert, um die Unternehmensziele zu erreichen?

 [01 | 32] Wir führen keine Bewertung durch, es gibt nur eine Lösung

 [15 | 32] Die Bewertung variiert in verschiedenen Projekten, die Bewertungskriterien sind unterschiedlich

 [06 | 32] Wir führen (technische) Bewertungen durch und kontrollieren den Markterfolg

 [08 | 32] Wir führen präzise Tests und Bewertungen vor und nach den Markteinführung durch

 [02 | 32] Sonstiges



[08 | 32]



[06 | 32]



[15 | 32]

**Frage 13**

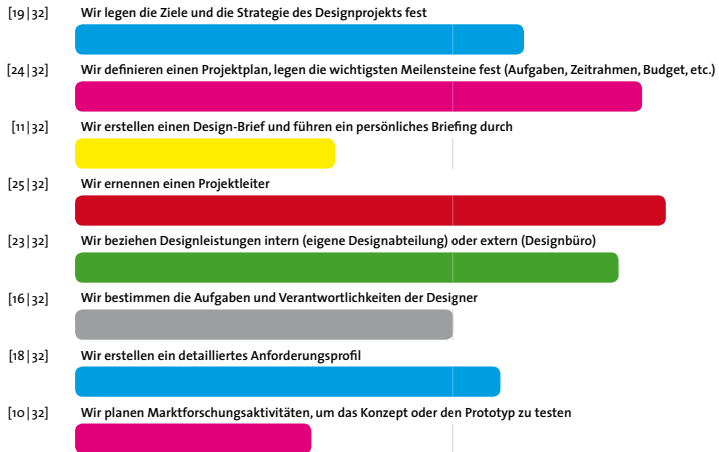
Wie werden die Designlösungen ausgewählt, bewertet und kontrolliert, um die Unternehmensziele zu erreichen?

Bei 15 der befragten Unternehmen, also fast der Hälfte, sind die Bewertungskriterien für Design dem jeweiligen Projekt angepasst. Bewertung und Kontrolle der Designlösungen variieren, da die Anforderungen von Projekt zu Projekt verschieden sind und individuelle Lösungen erfordern.

Bei 14 der befragten Unternehmen gibt es konkretere Bewertungssysteme. Acht (also ein Viertel) der Unternehmen führen präzise Tests und Bewertungen sowohl vor, als auch nach der Markteinführung durch, während sechs weitere Unternehmen zumindest technische Bewertungen durchführen und den Markterfolg kontrollieren.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass Designleistungen entweder individuell oder systematisch bewertet und kontrolliert werden und auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | MEHRERE ANTWORTMÖGLICHKEITEN  
Bitte geben Sie an, wie ein Designprozess in Ihrem Unternehmen abläuft.



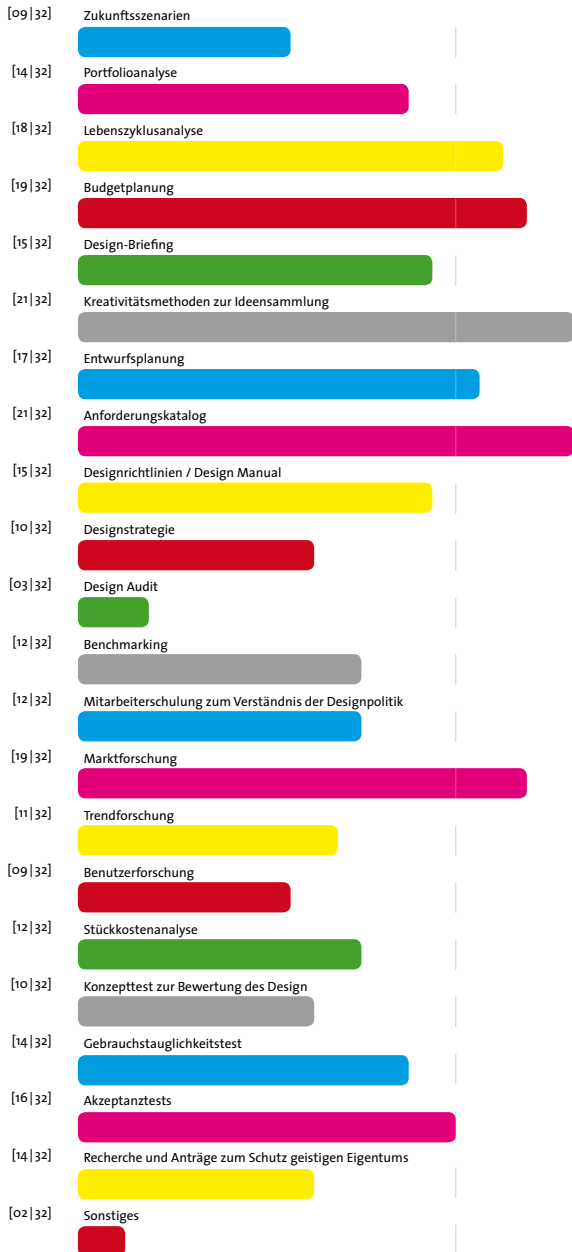
**Frage 14**

Bitte geben Sie an, wie ein Designprozess in Ihrem Unternehmen abläuft.

Die am häufigsten genannten Kriterien für den funktionierenden Designprozess sind die Ernennung eines Projektleiters, die Ausarbeitung eines Projektplans, der die wichtigsten Meilensteine festlegt, sowie die Nutzung von Designleistungen, die intern von einer eigenen Designabteilung oder aber extern von einem Designbüro erarbeitet werden sollen. Weiter gehören die Festlegung der Ziele und Strategien des Designprozesses und die Erstellung detaillierter Anforderungsprofile dazu. Die Mehrheit der befragten Unternehmen geht davon aus, dass die Erstellung von Projektplänen und Portfolio-Modellen der eigenen Ziele und Potentiale sowie die Strukturierung und Visualisierung von möglichen Problemen ihren Erfolg begünstigen und das Risiko des Misserfolgs mindern.

Designprozesse beruhen folglich nicht auf Zufallsentscheidungen, sondern werden systematisch und methodisch geplant.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | MEHRERE ANTWORTMÖGLICHKEITEN  
 Welche der aufgeführten Methoden verwendet Ihr Unternehmen für Ihre Designaktivitäten?



**Frage 15**

Welche der  
aufgeführten  
Methoden verwendet  
Ihr Unternehmen für  
Ihre Designaktivitäten?

Die Ergebnisse der Frage, welche Methoden für Designaktivitäten angewandt werden, zeigen, wie mannigfaltig und breit gefächert die Nutzung ist. Die Spitzengruppe setzt sich aus Kreativitätsmethoden zur Ideensammlung, Anforderungskatalogen, Marktforschung, Budgetplanung sowie Lebenszyklusanalysen und Entwurfsplanung zusammen. Gutes Design erfordert anscheinend ein breites Spektrum an Methoden.

Neben Design Manuals und Design Briefings werden außerdem Akzeptanztests und Gebrauchstauglichkeitstests genutzt. Eher selten werden Design Audits durchgeführt.

Erstaunlicherweise werden Recherchen und Anträge zum Schutz des geistigen Eigentums nur von knapp der Hälfte der befragten Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die befragten Unternehmen beim Durchführen ihrer Designaktivitäten methodisch vorgehen und ihre Methoden nach Bedarf und der Problemlösung entsprechend unterschiedlich einsetzen und kombinieren. Hier bestätigt sich erneut das systematische und methodische Vorgehen der innovativen Unternehmen.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | MEHRERE ANTWORTMÖGLICHKEITEN  
Was meinen Sie, welche zukünftigen Auswirkungen die Designstrategie der letzten 3 Jahre für Ihre Firma hat?



**Frage 16**

Was meinen Sie, welche zukünftigen Auswirkungen die Designstrategie der letzten 3 Jahre für Ihre Firma hat?

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass alle befragten Unternehmen die Auswirkungen ihrer Designstrategie positiv einschätzen. Fast alle befragten Unternehmen gehen davon aus, dass ihre Designstrategie zur Verbesserung des Firmenimages und zur Verbesserung der externen und internen Kommunikation beiträgt. Insgesamt sind die erwarteten Auswirkungen vielseitig: größere Kundenzufriedenheit, Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen, ein größerer Marktanteil, höhere Mitarbeitermotivation sowie bessere Differenzierung und steigende Wettbewerbsfähigkeit, die auch die Erschließung neuer Märkte ermöglichen. Diese Faktoren sind in der Regel miteinander verknüpft. Die Unternehmen sind der Meinung, dass ihre Designstrategie ihnen hilft Marktvorsprünge zu sichern und die Unternehmenskultur zu stärken. Der Einfluss von Design bzw. einer guten Designstrategie auf die Entwicklung des Unternehmens wird demnach sehr hoch eingeschätzt. Design wird als Erfolgsfaktor bewertet.



TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Wie bewerten Sie die Bedeutung von Innovation in Ihrem Unternehmen?

[02 | 32] Innovation hat eine positive und signifikante Wirkung auf die Produktivität und die Unternehmensleistung

[01 | 32] Innovation ist wichtig, um wettbewerbsfähig zu bleiben

[29 | 32] Innovation ist entscheidend für den Geschäftserfolg

[00 | 32] Sonstiges

[00 | 32] Innovation ist keine Notwendigkeit



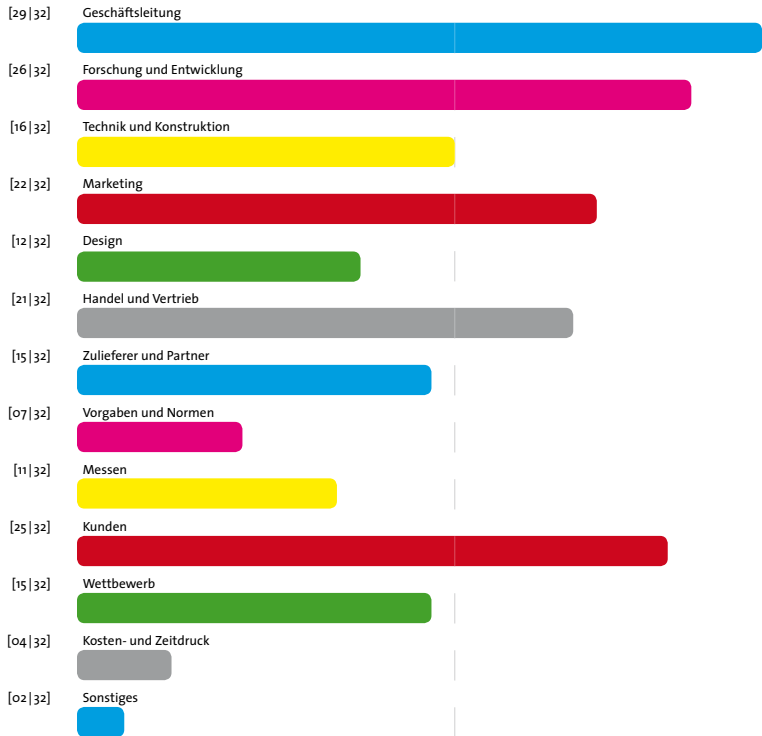
[29 | 32]

**Frage 17**

Wie bewerten Sie die Bedeutung von Innovation in Ihrem Unternehmen?

Alle befragten Unternehmen sind sich einig, dass Innovationen für den Geschäftserfolg sehr wichtig sind, die meisten betrachten Innovation sogar als einen entscheidenden Faktor für den Geschäftserfolg.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | MEHRERE ANTWORTMÖGLICHKEITEN  
Woher kommen die Anstöße für Innovationen in Ihrem Unternehmen?





**Frage 18**

Woher kommen die Anstöße für Innovationen in Ihrem Unternehmen?


In erfolgreichen Unternehmen ist nicht nur Design Chefsache, sondern auch Innovationen sind Chefsache. Die entscheidende Rolle der Unternehmerpersönlichkeit für die Innovationstätigkeit wird in dem TOP 100 Projekt<sup>37</sup> hervorgehoben. In der Befragung wird die Geschäftsleitung als Impulsgeber bestätigt. Aber auch die Kunden, Forschung & Entwicklung, Marketing und der Handel liefern viele Anstöße für Innovationen. Petty Seybold betont die Bedeutung der Kunden für die »neue« Innovationswelt: »You don't win by having the smartest engineers and scientist; you win by having the smartest customers!«<sup>38</sup> Die Befragten geben an, dass auch vom Design Anstöße für Innovationen kommen, Design wird aber vergleichsweise selten als Impulsgeber wahrgenommen.


TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
In welchen Bereichen hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Innovationen durchgeführt?

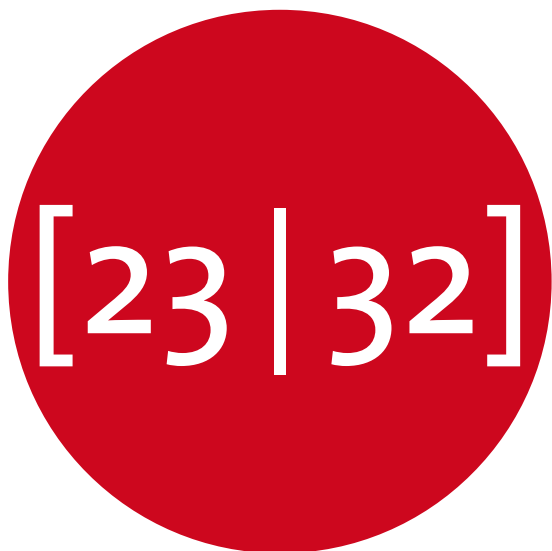
 [23 | 32] Produkt- oder Dienstleistungsangebot

 [04 | 32] Produktions- und Planungsprozesse

 [02 | 32] Marketingmaßnahmen

 [02 | 32] Organisatorische Prozesse

 [01 | 32] Sonstiges







[23 | 32]


**Frage 19**

In welchen Bereichen hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Innovationen durchgeführt?

Der Schwerpunkt der Innovationstätigkeit der befragten Unternehmen liegt ganz eindeutig im Bereich der Produkte und Dienstleistungen. Prozessinnovationen spielen eher eine untergeordnete Rolle. Ein Grund dafür könnte sein, dass es sich bei den Befragten vor allem um kleine und mittlere Unternehmen handelt, die mit technischen Produkten im Business to Business Bereich tätig sind. Prozessinnovationen spielen vermutlich im Bereich der Konsumprodukte und der Produktion in großen Stückzahlen eine wichtigere Rolle.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | MEHRERE ANTWORTMÖGLICHKEITEN  
Inwieweit glauben Sie, dass die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen?

- [17] [31] Design ist eine innovative Tätigkeit, die zu der Implementierung von Innovationen führt oder auf diese konzentriert ist  

- [17] [31] Design hat Einfluss auf die zielgerichtete Anwendung von Kreativität im Innovationsprozess  

- [17] [31] Innovation durch Design kann dem Unternehmen helfen, den Preis-Wettbewerb zu vermeiden  

- [21] [31] Durch die Integration von Design kann das Innovationspotential des Unternehmens besser genutzt werden  

- [14] [31] Designer können neue Komponenten, Materialien, Produktionsmethoden auf existierende Produkte anwenden und technologische Konzepte auf den Markt bringen  

- [20] [31] Designer können dazu beitragen, dass Innovationen auf dem Markt akzeptiert werden  






**Frage 20**

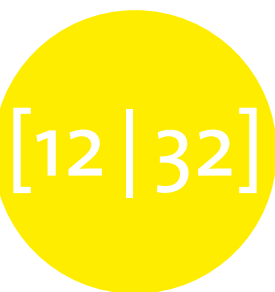
Inwieweit glauben Sie, dass die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen?

Die befragten Unternehmen messen dem Design für die Durchführung von innovativen Prozessen, die Nutzung von kreativem Potential, die Nutzung neuer Materialien und Technologien sowie für die Implementierung und Akzeptanz von Innovationen einen relativ hohen Stellenwert bei und meinen auch, dass Design ihnen helfen kann, den Preiswettbewerb zu vermeiden.



TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
In welchem Maße fördert ihr Unternehmen Designkultur und Arbeitsbedingungen, die zu Kreativität, Originalität und Neuheiten anregen?

-  [01 | 31] Wir erwarten Kreativität, aber sie wird nicht explizit gefördert.
-  [12 | 31] Wir räumen den Mitarbeitern Freiräume ein und honorieren gute Ideen
-  [17 | 31] Wir fördern die Kreativität unserer Mitarbeiter und haben ein betriebliches Vorschlagswesen eingerichtet
-  [01 | 31] Sonstiges
- [00 | 31] Wir erwarten keine Kreativität von unseren Mitarbeitern









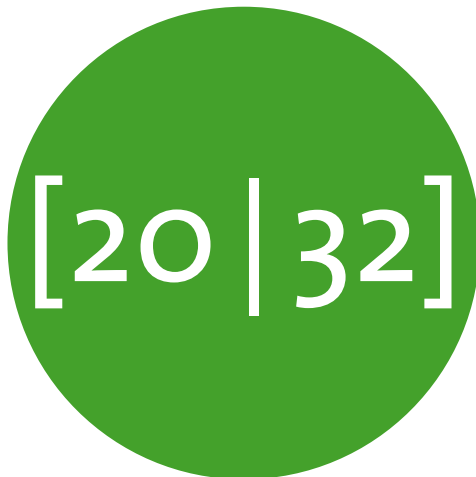
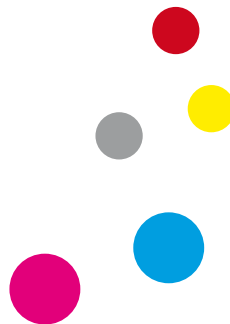
**Frage 21**

In welchem Maße fördert ihr Unternehmen Designkultur und Arbeitsbedingungen, die zu Kreativität, Originalität und Neuheiten anregen?

Alle Unternehmen erwarten kreativen Input von ihren Mitarbeitern und sie schaffen den Mitarbeitern Freiräume für die Entwicklung von Ideen. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen fördert die Kreativität der Mitarbeiter aktiv und hat ein betriebliches Vorschlagswesen eingeführt.

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Gibt es Faktoren, die Sie daran hindern, Design in Ihrem Unternehmen effektiv zu managen?

-  [02|32] Kosten (z.B. zu hohe Investitionen, Zweifel am „return of investment“)
-  [02|32] Fachkenntnisse (z.B. Mangel an qualifiziertem Personal, interne Designer sind nicht für Managementaufgaben qualifiziert)
-  [03|32] Kulturelle Faktoren (z.B. Management und Mitarbeiter haben kein Designverständnis, Design ist nicht in die Unternehmensstrategie integriert)
-  [03|32] Marktfaktoren (z.B. unsichere Nachfrage, kein Konkurrenzdruck, wird von den Kunden nicht gefordert)
-  [20|32] Keine
-  [02|32] Sonstiges





**Frage 22**


Gibt es Faktoren, die Sie daran hindern, Design in Ihrem Unternehmen effektiv zu managen?


Die meisten der befragten Unternehmen sehen keine Hinderungsgründe dafür, Design in ihrem Unternehmen effektiv zu managen. Nur vereinzelt wurden Gründe angegeben, wie zu hohe Kosten, mangelnde Fachkenntnisse, kulturelle Faktoren, mangelnde Designkompetenz der Mitarbeiter oder marktbezogene Faktoren (keine Nachfrage).

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | MEHRERE ANTWORTMÖGLICHKEITEN  
Haben Sie für die Designaktivitäten Ihres Unternehmens eine Auszeichnung erhalten?

 [02 | 11] red dot Award

 [07 | 11] iF Designpreis

 [01 | 11] Internationaler Designpreis  
Baden-Württemberg

 [06 | 11] Sonstiges

[00 | 11] Designpreis der BRD



**Frage 23**

Haben Sie für die Designaktivitäten Ihres Unternehmens eine Auszeichnung erhalten?

Die Anzahl der Unternehmen, die angegeben hat, schon einmal einen Designpreis gewonnen zu haben, ist eher gering. Auch das mag damit zusammenhängen, dass die meisten Unternehmen in technisch orientierten Business to Business Märkten tätig sind, wo Designpreise vermutlich nicht die Bedeutung haben, die sie im Konsumgüterbereich haben.



## Frage 24

Geben Sie bitte ein kurzes Statement dazu ab, wie Design in Ihr Unternehmen, bzw. in Ihre Unternehmensprozesse integriert ist.

Von den befragten Unternehmen haben 18 ein Statement zu ihrer Designkultur abgegeben.

Die Unternehmen betrachten sich selbst als designorientiert und lassen sich anhand ihrer Statements den Kategorien 3 und 4 auf der Designleiter zu ordnen. Das verdeutlichen beispielhaft die Zitate je eines Unternehmens, das der Kategorie 3 »Design als Prozess« und der Kategorie 4 »Design als Innovation« zuzuordnen ist:

Beispiel: Designleiter – Kategorie 3

*»Der Designprozess ist ein fester Bestandteil unseres Produktentwicklungsprozesses, der von einer zentralen Person gemanagt wird. Die Geschäftsleitung und das TOP-Management treffen die Entscheidungen. Die Entwürfe werden sowohl von internen als auch von externen Designern angefertigt und mit dem Input des Projektteams entwickelt.«*

Beispiel: Designleiter – Kategorie 4

*»Design zieht sich wie ein roter Faden durch unser Unternehmen. Kein Prozess, kein Verfahren, kein Produkt, welches nicht mindestens alle 2 Jahre einem zyklischen, geplanten und organisierten Redesignprozess unterworfen wird.«*

Die aufgestellte Hypothese, dass ein hohes Maß an Innovationsaktivitäten einhergeht mit einem hohen Designbewusstsein wird durch die gemachten Statements bestärkt.



TYP: OFFENE FRAGE MIT EINGABEFELD

Geben Sie bitte ein kurzes Statement dazu ab, wie Design in Ihr Unternehmen, bzw. in Ihre Unternehmensprozesse integriert ist.

*»Begonnen mit einer Kommunikationsrichtlinie, haben wir zunächst unser Corporate Design vor einem Jahr erneuert, anschließend neue Produkte von Anfang an zusammen mit externen Designern entwickelt und rollen Stück für Stück die Idee, dass Design sich in allen Prozessen widerspiegelt, in der Firma aus. Es ist wundervoll zu erkennen, dass die Mitarbeiter dieses Vorgehen begrüßen und viel motivierter sich der Arbeit widmen. Die Identifikation mit unserer Firma ist sichtbar gestiegen, seitdem wir das Thema strategisch angepackt haben.«*

*»Design ist nicht nur Formensprache, sondern fester Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie. Designabstimmung bis ins Detail wird mit anderen Unternehmen innerhalb der Gruppe abgestimmt.«*

*»Design ist bei uns, einem Unternehmen, das viel mit und rund um Werbung und Werbedienstleistungen anbietet, ein grundlegender Bestandteil und in allen Units integriert.«*

*»Design zieht sich wie ein roter Faden durch unser Unternehmen. Kein Prozess, kein Verfahren, kein Produkt, welches nicht mindestens alle 2 Jahre einem zyklischen, geplanten und organisierten Redesignprozess unterworfen wird.«*

*»Design ist ein fester Bestandteil in allen Unternehmensprozessen, die kundenorientiert sind.«*

*»Wir arbeiten mit einem externen Designbüro bzw. Agentur zusammen. Wir sind noch in der Entwicklung und führen unsere Produkte 2009 ein, deshalb noch keine Umsätze.«*

*»Die Bedeutung des Designs steigt und wird immer mehr in Neuentwicklungen mit einbezogen.«*

*»Über Produktentstehungsprozess implementiert – Einsatz bei Bedarf.«*

*»Design ist in unser Netzwerk, Geschäftsführung, Marketing, Konstruktion eng eingebunden.«*

*»Da unser Unternehmen ein Dienstleistungsunternehmen im Bereich Produktentwicklung und Fertigung ist und wir überwiegend im Kundenauftrag entwickeln, steht neben der Entwicklung auch das Design an wichtigster Stelle. Wie sagt man so schön, der Kunde ›kauft‹ mit den Augen :-). Nach Konzeptentwurf wird sofort das Design mit berücksichtigt und mit den Kunden nach einigen Studien abgestimmt.«*

*»Der Designprozess ist ein fester Bestandteil unseres Produktentwicklungsprozesses, der von einer zentralen Person gemanagt wird. Die Geschäftsleitung und das Top-Management treffen die Entscheidungen. Die Entwürfe werden sowohl von internen als auch von externen Designern angefertigt und mit dem Input des Projektteams entwickelt.«*

TYP: OFFENE FRAGE MIT EINGABEFELD

Geben Sie bitte ein kurzes Statement dazu ab, wie Design in Ihr Unternehmen, bzw. in Ihre Unternehmensprozesse integriert ist.

*»Über die Marketingleitung wird direkt dem Vorstand berichtet und entschieden!«*

*»Design ist Teil unserer Unternehmensstrategie. Wir kommunizieren dies klar gegenüber unseren Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden. Neue Produkte werden u.a. unter dem Gesichtspunkt ‚perfektes Design‘ entwickelt. Regelmäßige Teilnahme an Designwettbewerben ist bei uns Pflicht! Design spiegelt sich in unseren Prozessen und Abläufen wider. Büros und Ausstellungsräume werden step by step Richtung Design gestaltet. Wir sind noch am Anfang eines langen Weges!«*

*»Wir nutzen externe Dienstleister sowohl für industrielles Maschinendesign, wie auch für Gestaltung in der Außen-darstellung (Brochueren, Internetauftritt, ...)«*

*»Gutes Design versteht sich in unserer Firma als bestmögliche Funktion in bestmöglicher Form. D.h. aus der Form sollte die Funktion direkt ablesbar sein und die funktionalen Elemente sollten dabei die bestmögliche Form erhalten. Jedes Apparate- oder Maschinenteil stellt einen Teil des gesamten Prozesses dar und wird jederzeit auf seine Notwendigkeit hin den Eingangsbedingungen entspricht.«*


*»Design ist ein fester Bestandteil im Unternehmen und in den Unternehmensprozessen geworden.«*


*»Eine Komponente im Marketing Mix«*


*»Die Designphase ist die erste Phase der Produktentwicklung nach der Konzept /Ideenphase.«*



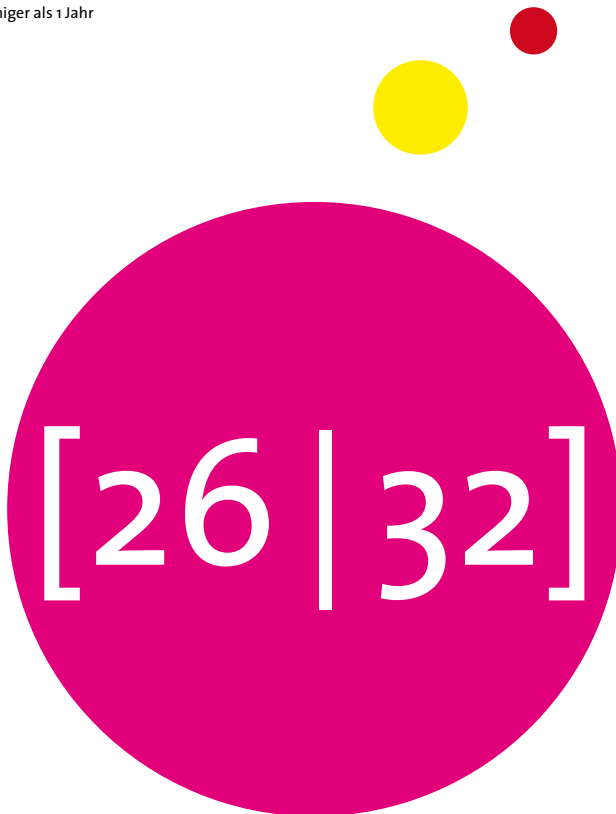
TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Seit wie vielen Jahren existiert Ihr Unternehmen?

 [02|32] 1-4 Jahre

 [04|32] 5-9 Jahre

 [26|32] 10 Jahre oder mehr

[00|32] Weniger als 1 Jahr




**Frage 25**


Die meisten der befragten Unternehmen existieren schon länger als 10 Jahre.


Seit wie vielen Jahren existiert Ihr Unternehmen?

TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Wie haben sich die Umsätze Ihres Unternehmens in den letzten  
3 Jahren entwickelt?

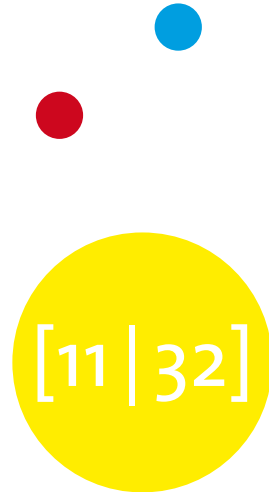
 [02 | 32] Gleich geblieben

 [11 | 32] Leicht gestiegen

 [17 | 32] Stark gestiegen

 [02 | 32] Sonstiges

[00 | 32] Vermindert



**Frage 27**

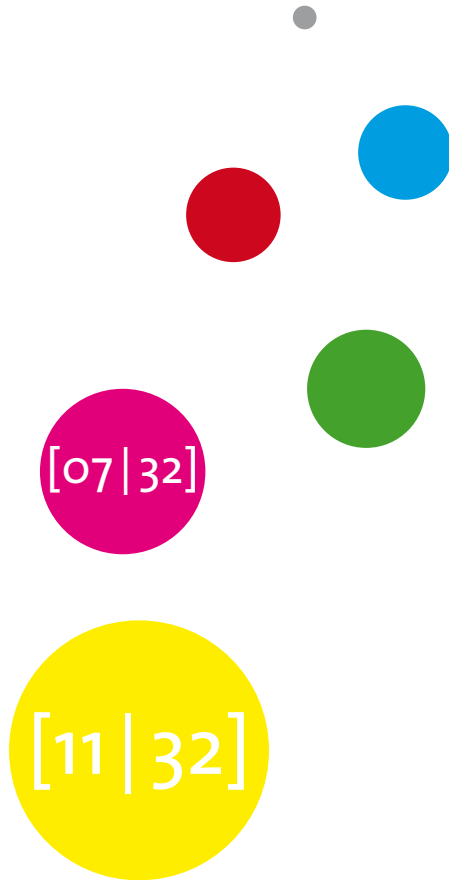
Wie haben sich die Umsätze Ihres Unternehmens in den letzten 3 Jahren entwickelt?

Bei keinem der befragten Unternehmen hat sich der Umsatz in den letzten drei Jahren vermindert, sondern der Umsatz verzeichnet eine steigende Tendenz. Die Hälfte der Unternehmen gibt sogar an, dass der Umsatz in den letzten drei Jahren stark gestiegen ist. Dieses Resultat bestätigt die verbreitete These, dass Innovationskompetenz den wirtschaftlichen Erfolg fördert.



TYP: GESCHLOSSENE FRAGE | EINE ANTWORTMÖGLICHKEIT  
Wie hoch ist der Anteil des Exports an Ihrem Umsatz?

- [04|32] 0%
- [11|32] 1-24%
- [07|32] 25-49%
- [04|32] 50-74%
- [05|32] 75-100%
- [01|32] Sonstiges



**Frage 28**

Wie hoch ist der Anteil des Exports an Ihrem Umsatz?

Nur vier der befragten Unternehmen exportieren ihre Güter nicht. Ein Drittel der Unternehmen ordnet sich ein in die Kategorie 1% bis 24% Export. Die meisten Unternehmen weisen höhere Exportraten auf. In die Kategorie 75% bis 100% Export haben sich immerhin 5 Unternehmen eingruppiert.

## 04.02 Schluss- folgerungen

Um eine Vergleichsmöglichkeit zur Designaffinität der Unternehmen zu erhalten, haben wir auf Grund der Antworten zu Frage 8 unserer Umfrage, nach dem Gebrauch von Design im Unternehmen, eine Designleiter erstellt, die die befragten Unternehmen kategorisiert [s. Abb. 6, S. 024].

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, Design als Strategie einzusetzen, was der Definition nach der vierten Stufe der Designleiter entspricht. Ein Viertel der Unternehmen sieht sich mit ihrer gewählten Aussage auf Stufe drei der Designleiter und hat Design systematisch in ihren Entwicklungsprozess integriert. Fast noch einmal so viele nutzen Design bei Bedarf, um ihre Produkte attraktiver zu machen und sehen sich somit auf der zweiten Stufe der Leiter. Drei Unternehmen sind der Leiter nicht zuzuordnen, da sie gerade erst beginnen, Design in ihrem Unternehmen einzusetzen und keine Aussage darüber getroffen wird, wie weit und wie stark diese Unternehmen Design bereits integriert haben. Auf der Stufe des Non-Design befinden sich somit keine Unternehmen.

Durch die Kategorisierung wird bereits eine Tendenz in Bezug auf eine hohe Designaffinität deutlich. Doch ist es wirklich so, dass innovative Unternehmen eine höhere Designaffinität haben, als wenig innovative Unternehmen?

Eine Studie von Michael Söndermann vom Büro für Kulturwirtschaftsforschung zur Entwicklung der Design-wirtschaft in Deutschland von 2006 zeigt, dass sich der Berufszweig Design zu einem Wirtschaftszweig mit einer Wachstumsrate von 11,7% von 2005 auf 2006

entwickelt hat und macht deutlich, dass die Nachfrage nach Design in den letzten Jahren grundsätzlich gestiegen ist.<sup>39</sup>

Eine weitere Studie der Initiative Departure aus dem Jahr 2006 über die Designaffinität von österreichischen klein- und mittelständischen Unternehmen festigt diese Vermutung, denn sie zeigt, dass die Ausgaben für Design bei 60 % der Unternehmen konstant geblieben und bei 27 % gestiegen sind.<sup>40</sup>

Um einen Anhaltspunkt über die höhere Designaffinität von innovativen Unternehmen zu erhalten, möchten wir unser Ergebnis mit dem der österreichischen Studie vergleichen.

Hier zeigt sich, dass sich innovative Unternehmen deutlich in ihrer Designaffinität von nicht-innovativen Unternehmen unterscheiden. Während in Österreich und Schweden bezogen auf alle Unternehmen weniger als ein Viertel der Unternehmen auf der vierten Stufe steht, ist es bei den innovativen Unternehmen Deutschlands, wie schon beschrieben, fast die Hälfte. Ein ebenso prägnanter Unterschied zeigt sich auf der untersten Stufe. Während etwa ein Viertel aller Unternehmen in Österreich und Schweden dem Design keine Bedeutung beimisst, so nutzen alle unsere befragten Unternehmen Designleistungen.

Abschließend sind wir durch die Ergebnisse unserer Umfrage in der Lage, die uns selbst gestellten Fragen zu Beginn unserer Arbeit zu beantworten und unsere These »Innovative Unternehmen (KMUs) sind designorientiert, führen umfassende Designaktivitäten aus und managen ihre Designaktivitäten systematisch und strategisch.« zu

stärken. Beeinflusst Design die Innovationsfähigkeit von Unternehmen?

Ja, denn für die befragten Unternehmen hat Design für die Durchführung von Innovation, für die Nutzung von kreativem Potential sowie neuer Materialien und Technologien und für die Implementierung von Innovationen einen hohen Stellenwert. Die meisten Unternehmen fördern ihre eigene Designkultur aktiv durch Arbeitsbedingungen, die zu Kreativität und Originalität anregen, etwa durch ein betriebliches Vorschlagwesen oder Freiräume für die Mitarbeiter, und honorieren gute Ideen.

Wie ist Design in die Unternehmensstrategie integriert und wo und wie wird Design im Unternehmen eingesetzt?

Design ist in den Unternehmen auf hohem Niveau integriert und wird von der Geschäftsführung entschieden. Die befragten Unternehmen setzen Design vor allem im Bereich Corporate Design ein, also der Gestaltung des visuellen Erscheinungsbildes sowie in Marketing und PR Maßnahmen. Für die Mehrzahl der Unternehmen ist Design Teil der Unternehmenskultur und hat einen strategischen Wert oder ist systematisch in den Entwicklungsprozess integriert. Dabei werden die Designprozesse und deren Ergebnisse von den meisten Unternehmen koordiniert, teilweise auf einem hohen professionellen Niveau. Die Bewertung der Designlösungen erfolgt in der Mehrzahl der Unternehmen jedoch weniger systematisch als vielmehr an das Projekt angepasst. Bei der Durchführung der Designaktivitäten gehen

die Unternehmen systematisch vor und nutzen ein breit gefächertes Angebot an Methoden wie Anforderungskataloge, Kreativitätsmethoden zur Ideensammlung, Budgetplanungen, Lebenszyklusanalysen und Marktforschungen, um nur einige zu nennen.

Wie managen Unternehmen Design?

Design ist Chefsache und wird von den Unternehmen systematisch gemanagt: Designabläufe werden koordiniert, Nutzerbedürfnisse und -ansprüche werden ermittelt, der Wettbewerb wird analysiert, Designlösungen werden bewertet und Designprozesse werden methodisch und strategisch geplant.

- (37) Späth 2008, S. 9
- (38) Seybold 2006
- (39) Söndermann 2006
- (40) Departure GmbH 2006

## 05. Ausblick

Das Ergebnis unserer Studie bestätigt die Plausibilität unserer Hypothese, nämlich dass die erfolgreichsten innovativen Unternehmen im Mittelstand sich durch eine hohe Designaffinität auszeichnen und dass diese Unternehmen Design strategisch einsetzen und managen. Die Antworten auf den Online-Fragebogen belegen dies im Detail. Das Ergebnis unserer Studie bestätigt, dass Investitionen in Design sich offensichtlich auch bei den innovativsten KMUs in Deutschland auszahlen, denn sie verzeichnen alle steigende Umsätze. Diese Aussage ist ebenso pauschal wie die Ergebnisse der dänischen und der österreichischen Studie. Fragen, die viele Mittelständler beschäftigen, wie sich Investitionen ins Design in klingende Münze verwandeln lassen, bleiben ebenso unbeantwortet wie die Frage danach, welche Rolle Design konkret in Innovationsprozessen spielt.

Wir sind noch weit entfernt, derartige Fragen im Detail zu beantworten, falls dies überhaupt möglich ist.

Jedes Unternehmen ist einzigartig und Design trägt dazu bei, die Einzigartigkeit der Unternehmenskultur zu stärken. Entscheidend ist nicht allein, dass Designaktivitäten eingesetzt werden, sondern wie sie eingesetzt werden und wie sie die in die gesamte Unternehmensstrategie integriert werden. Eine erfolgreiche Innovations- wie auch Designstrategie kann nur aus dem Verständnis der speziellen Kompetenzen und Werte des Unternehmens, dem Verständnis seiner Kunden und seiner Marktposition entwickelt werden. Trotz aller Unterschiede weisen Unternehmen auch viele Gemeinsamkeiten auf und haben häufig gleichartige Probleme.

Jetzt wäre es interessant, die Innovationsprozesse der Unternehmen im Detail zu untersuchen, um herauszufinden, in welchen Phasen des Prozesses Designer einbezogen sind und welche Aufgaben konkret von Designern übernommen werden. Der nächste Schritt sollte deshalb sein, die Innovationsprozesse in mittelständischen Unternehmen transparenter zu machen, also Prozesse, Methoden, Investitionen und Mitwirkende zu explorieren und zu beschreiben.





## Literatur- verzeichnis

BASEL-II.INFO (09.07.2006):

*KfW-Studie: Innovation im Mittelstand.*

Internetseite – Mai 2008: <http://Basel-ii.info/artikel135.html>

Brown, Tim / IDEO (2008):

*Thinking – Approach: Definition of »Design Thinking« by Tim Brown.*

Internetseite – August 2008: <http://www.ideo.com/thinking/approach/>

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG  
(2008):

*Produktionstechnologien: Ausrüster für die Weltwirtschaft.*

Internetseite – Mai 2008: <http://www.hightech-strategien.de/de/246.pl>

BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER  
BDU E.V. (APRIL 2004):

*Innovation in baden-württembergischen Unternehmen.*

Internetseite – Juni 2008: [http://www.bdu.de/docs/downloads/RAK\\_BW\\_Studie%20Innovation.pdf](http://www.bdu.de/docs/downloads/RAK_BW_Studie%20Innovation.pdf)

DEPARTURE GMBH (2006):

*Die österreichische Designleiter – Eine Studie über das Designbewusstsein österreichischer Unternehmen*

Internetseite – August 2008: [http://www.departure.at/jart/prj3/departure\\_website/releases/de/upload/Research/Gesamtstudie.pdf](http://www.departure.at/jart/prj3/departure_website/releases/de/upload/Research/Gesamtstudie.pdf)

ERNST & YOUNG AG (2008):

*Innovation und Mitarbeiter bringen Firmen voran.*

Internetseite – April 2008: [http://www.ey.com/global/content.nsf/germany\\_EoY/Presse\\_2008\\_-\\_Erfolgsrezepte\\_f%C3%BCr\\_den\\_Mittelstand](http://www.ey.com/global/content.nsf/germany_EoY/Presse_2008_-_Erfolgsrezepte_f%C3%BCr_den_Mittelstand)

F.A.Z.-INSTITUT (2008):

*Innovation – Unternehmertage 2008, 04. Juni 2008, Die Gläserne Manufaktur von Volkswagen, Dresden.*

Internetseite – Juni 2008: [http://www.innovation-unternehmertage.de/documents/Brosch%C3%BCre\\_Innovation-Unternehmertage\\_Dresden\\_2008.pdf](http://www.innovation-unternehmertage.de/documents/Brosch%C3%BCre_Innovation-Unternehmertage_Dresden_2008.pdf)

FRANKE, NIKOLAUS (23.06.2005):

*Innovativer Mittelstand mit System zum Erfolg.*

Internetseite – Juni 2008: <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-45172.html>

HARHOFF, DIETMAR / LICHT, GEORG U.A. (1996):

*Innovationsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen.*

Ergebnisse des Mannheimer Innovationspanels, Schriftenreihe des ZEW, Band 8.

Baden-Baden: Nomos.

HEUER, STEFFEN (2000):

Den Kunden erkunden.

In: *Innovation – Ändere die Welt. Sie Braucht es,*

McK Wissen, Jg. 4 Nr. 15.

Hamburg: Brand eins Verlag, S. 46-52.

HINTZE, MARTIN (12.12.2006):

*Innovation zum Nulltarif.*

Internetseite – Juni 2008: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0,2828,452438,00.html>

HOWKINS, JOHN (2004):

*The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*

London: Penguin Global

INNOKMU (2006):

*Glossar – Innovationsfähigkeit.*

Internetseite – Juni 2008: <http://www.innokmu.de/index.php?pNET=736974653d6b6e6f776c6564676562617365266d656e7549643d33383926636f6e7449443d333037&nosid=0>

KFW BANKENGRUPPE (2006):

*KfW-Research 2006. Mittelstands- und Strukturpolitik.*

Sonderband Innovationen im Mittelstand.

Frankfurt: KfW Bankengruppe. ISBN 1618-8691.

KFW BANKENGRUPPE (2008):

Internetseite – Juni 2008: [http://www.kfw.de/DE\\_Home/index.jsp](http://www.kfw.de/DE_Home/index.jsp)

KLEINFELD, KLAUS (2000):

Wir leben vom Neuen.

In: *Innovation – Ändere die Welt. Sie Braucht es,*

McK Wissen, Jg. 4 Nr. 15.

Hamburg: Brand eins Verlag, S. 64-68.

LINDEMANN, UDO (2002):

*Entwicklungsmanagement - Innovationsmanagement.*

Vorlesungsskript, Lehrstuhl für Produktentwicklung,

Technische Universität München.

MASUART, SILKE (23.06.2005):

*Innovativer Mittelstand mit System zum Erfolg. Innovationsreport.*

Internetseite – Juni 2008: <http://www.innovationsreport.de/html/berichte/studien/bericht-45172.html>

MAYER, SILKE (1996):  
*Wettbewerbsfaktor Design – Zum Einsatz von Design im Markt für Investitionsgüter.*  
Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag GmbH.

McKINSEY & COMPANY (2005):  
*Studien 2005.*  
Internetseite – Juni 2008: [http://www.mckinsey.de/html/presse/index.asp?pre\\_category=5&pre\\_year=2005](http://www.mckinsey.de/html/presse/index.asp?pre_category=5&pre_year=2005)

NATIONAL AGENCY FOR ENTERPRISE AND HOUSING (SEPTEMBER 2003):  
*The Economics Effects of Design.* S. 35  
Internetseite – Juni 2008: [http://www.ebst.dk/file/1924/the\\_economic\\_effects\\_of\\_designn.pdf](http://www.ebst.dk/file/1924/the_economic_effects_of_designn.pdf)

OECD/ EUROSTAT (2005):  
*Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.*  
3rd Edition, OECD Publishing. ISBN 92-64-01308-3.

RAMMER, CHRISTIAN/ WEI-ENFELD, BRITTA (2008):  
*Innovationsverhalten der Unternehmer in Deutschland 2006 – Aktuelle Entwicklungen und ein internationaler Vergleich.*  
Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 04.  
Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, S. 3-5.  
Internetseite – Juni 2008: [http://www.e-fi.de/fileadmin/StuDIS2008/StuDIS\\_4\\_2008\\_Innovation.pdf](http://www.e-fi.de/fileadmin/StuDIS2008/StuDIS_4_2008_Innovation.pdf)

SOTAMAA, YRJÖ (2007):  
*Design as an Innovation Driver – shift from technology driven development to human centered innovation.*  
Baltic Innovation Conferences in Riga and Vilnius, October 8, 2007.

SPÄTH, LOTHAR (2008):

*TOP 100 2008 – Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand.*

Redline Wirtschaftsverlag GmbH.

SPÄTH, LOTHAR (2007):

*TOP 100 2007 – Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand.*

Redline Wirtschaftsverlag GmbH.

SEYBOLD, PATTY (2006)

*Outside Innovation*

Internetseite – August 2008: [http://outsideinnovation.blogs.com/pseybold/2006/09/the\\_outside\\_inn.html](http://outsideinnovation.blogs.com/pseybold/2006/09/the_outside_inn.html)

SCHMIDT, ELKE MARIA (1999):

*Innovation im Mittelstand: Theoretische und empirische Aspekte.*

Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 16.  
Internetseite – Juni 2008: <http://www.uni-due.de/in-east/fileadmin/publications/gruen/paper16.pdf>

SÖNDERMANN, MICHAEL (2006):

*Designwirtschaft in Deutschland aus Sicht der Kulturwirtschaftsforschung*

Internetseite – August 2008: [http://www.bdg-designer.de/pdfs/Soendermann\\_Designwirtschaft\\_Deutschland\\_2006.pdf](http://www.bdg-designer.de/pdfs/Soendermann_Designwirtschaft_Deutschland_2006.pdf)

SOMMERLATTE, TOM/ LITTLE, ARTHUR D. (2001):

*Die zentralen Schritte zur Bestimmung der Innovationsqualität. Innovation in Wachstum und Ertrag umsetzen.*

Internetseite – Juni 2008: <http://innovation-aktuell.com/fbsommer.htm>

SUCHER, JÖRN (22.06.2007):

*Innovation im Mittelstand: Zufällige Einfälle.*

Internetseite – Juni 2008: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/o,2828,489633,00.html>

SYMPOSION PUBLISHING (JANUAR 2001):

*Die Ermittlung des Innovationspotenzials.*

Internetseite – Mai 2008: <http://www.innovation-aktuell.de/pdf/27160101.pdf>

THE ASSOCIATION OF SWEDISH ENGINEERING INDUSTRIES/  
SWEDISH INDUSTRIAL DESIGN FOUNDATION (2004):

*10 Points: Attitudes, profitability and design maturity in Swedish companies.*

Stockholm: Blomberg & Janson.

Internetseite – Juni 2008: [http://www.teknikforetagen.se/upload/eng/10\\_points.pdf](http://www.teknikforetagen.se/upload/eng/10_points.pdf)

WUPPERTALER KREIS E.V. (2002):

*Erfolg durch Innovation – Ein Praxisleitfaden für mittelständische Industriebetriebe.* Bericht Nr. 55

Internetseite – Juni 2008: <http://www.wkr-ev.de/lf55.htm>  
Internetseite – Mai 2008: <http://www.innovation-aktuell.de/pdf/27160101.pdf>





## Team



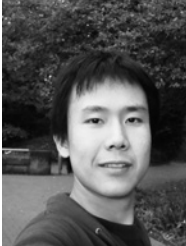
Prof. Dr. Brigitte Wolf  
Lehrstuhl Designtheorie, Schwerpunkt: Methodik,  
Planung und Strategie an der Bergischen Universität  
Wuppertal seit 2007 | 1992 – 2007 Professur für Design  
Management an der Köln International School of Design.



Daniela Nählen  
Praktikum in der Marketingabteilung eines IT-Dienst-  
leisters | Fachschulausbildung »Freie Kunstwerkstatt  
München« (Schwerpunkt Illustration und Grafik) | Seit  
2006 Kommunikationsdesign-Studium an der Bergi-  
schen Universität Wuppertal.



Sandra Ajayee  
Gestaltungstechnische-Assistentin im Bereich Grafik |  
Mutter eines 11jährigen Sohnes | Studentin des Industri-  
al-Design im 13. Semester.



Bin Xiao

2002 bis 2006 Studium Industrie Design an der Nanjing Forstwirtschaft Universität, Abschluss Bachelor | Seit 2008 Studium an der Bergischen Universität Wuppertal, Fachrichtung Industrial Design



Zhang Yong

2001 Studium an der TU-Nanjing im Fach Industrie Design, Abschluss Bachelor | freiberuflicher Designer | Seit 2007 Studium an der Bergischen Universität Wuppertal, Fachrichtung Industrie Design.



Li Wei

2002 Studium an der Shanghai Jiaotong Universität, Abschlüsse Bachelor Industrie Design und Bachelor Betriebswirtschaftslehre | Seit 2004 Studium Industrie Design an der Bergischen Universität Wuppertal.



Lisa Töpfer

Seit 2004 Industrial Design an der Bergischen Universität Wuppertal | Seit Sep. 2008 für ein Semester an der Partneruniversität in Cincinnati / USA.



Viola Kosow

Seit 2004 Studium an der Bergischen Universität Wuppertal, Fachrichtung Industrie Design.



Christina Schultes

seit 2005 Studium Kommunikationsdesign an der Bergischen Universität Wuppertal | 6 Monate Studienaufenthalt im Ausland | 1,5 Jahre studentische Hilfskraft im Bereich Soziologie



Daniel Einars

Ausbildung zum Mediengestalter (Digital- und Printmedien) | Seit 2005 Studium Kommunikationsdesign an der Bergischen Universität Wuppertal.



Jessica Scholz

Ausbildung zur bekleidungstechnischen Assistentin | Seit 2005 Studium Kommunikationsdesign an der Bergischen Universität Wuppertal.



## Anhang Fragebogen

### Angaben zum Unternehmen

1. Welche Position bekleiden Sie im Unternehmen? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- Inhaber / Partner
- Geschäftsführer
- Design Direktor / Chefdesigner / Designmanager
- Leiter Forschung und Entwicklung / Produktmanager / Ingenieur
- Marketing Manager / Brand Manager
- Innovationsmanager
- Sonstiges

2. Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Firma momentan? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- 0-9
- 10-49
- 50-249
- 250-499
- mehr als 500

3. In welcher Branche ist Ihre Firma tätig? Bitte wählen Sie eine Antwort aus. Entscheiden Sie sich für den Bereich, der für ihr Unternehmen am wichtigsten ist.

- Maschinenbau
- IT-Entwicklung und -Beratung, E-commerce
- Automobilzulieferer / Fahrzeugbau
- Elektronik / Elektrotechnik
- Baugewerbe / Handwerk
- Chemie / Kunststoff
- Druck / Papier / Verpackung
- Energie
- Konsumgüter
- Medizintechnik
- Genussmittel
- Dienstleistung
- Sonstige

4. In welchem Markt ist ihr Unternehmen hauptsächlich tätig? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- B-to-B (business to business markets)
- B-to-C (business to consumer markets)

## Nutzung von Design

5. Haben Sie in Ihrem Unternehmen innerhalb der letzten drei Jahre Designaktivitäten durchgeführt?

- Ja
- Nein

6. In welchen Bereichen haben Sie in den letzten drei Jahren Designaktivitäten durchgeführt?.

- Corporate Identity: Logo
- Corporate Identity: visuelles Erscheinungsbild
- Corporate Identity: Kommunikation
- Corporate Identity: Webseite
- Corporate Identity: Berufsbekleidung
- Corporate Identity: Fahrzeugbeschriftung
- Corporate Identity: Verpackungsgestaltung
- Gebäude: Architektur
- Gebäude: Arbeitsplatzgestaltung
- Gebäude: Innenraumgestaltung
- Gebäude: Beschilderung / Leitsystem
- Gebäude: Beleuchtung
- Gebäude: Ausstellungsraum
- Prozesse: Produktion
- Prozesse: Konstruktion
- Prozesse: Design
- Prozesse: Vertrieb
- Prozesse: Kommunikation
- Prozesse: Organisation



- Angebot: Produkte
- Angebot: Service / Dienstleistung
- Angebot: Sortiment
- Kommunikation und PR: Anzeigen
- Kommunikation und PR: Broschüren und Kataloge
- Kommunikation und PR: Online-Werbung
- Kommunikation und PR: Messen und Ausstellungen
- Kommunikation und PR: Sponsoring
- Kommunikation und PR: Presse und Öffentlichkeitsarbeit
- Verkauf: Ladengestaltung
- Verkauf: Präsentation am point of sale (POS)
- Verkauf: E-business
- Sonstiges

7. Nennen Sie den wichtigsten Grund, warum Sie in Ihrem Unternehmen keine Designleistungen nutzen? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Wir haben schlechte Erfahrungen mit Designern gemacht.
- Design ist zu teuer.
- Design wurde noch nie gebraucht.
- Design passt nicht zu unseren Leistungen.
- Wir kennen keinen Designer.
- Design ist Geldverschwendung.
- Designer sind nicht qualifiziert für eine Zusammenarbeit mit KMUs.
- Sonstiges

8. Welche der folgenden Aussagen beschreibt den Gebrauch von Design in Ihrem Unternehmen am besten? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- Wir beginnen gerade erst damit, Design in unserem Unternehmen einzusetzen.
- Wir nutzen Designleistungen nach Bedarf, um unsere Produkte attraktiver zu machen.
- Design ist in unsere Entwicklungsprozesse systematisch integriert.
- Design ist Teil unserer Unternehmenskultur und hat einen strategischen Wert.
- Sonstiges

9. Wer entscheidet über die Designaktivitäten Ihres Unternehmens? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- Inhaber / Geschäftsführer
- Marketing Manager
- Projekt Manager
- Interdisziplinäres Projektteam
- Marken- oder Kommunikationsmanager
- F + E Manager
- Design Manager
- Externe Designberater
- Sonstige

10. Wie werden die Designabläufe koordiniert? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- Wir halten es nicht für erforderlich, die Designprozesse zu koordinieren.
- Wir koordinieren die Designprozesse teilweise und stimmen sie aufeinander ab.
- Wir koordinieren die Designprozesse und alle Ergebnisse und arbeiten an der Verbesserung der Prozesse.
- Wir koordinieren die Designprozesse und die Ergebnisse auf einem hohen professionellen Niveau und streben die Leistungsführerschaft mit Design an.
- Sonstiges

### **Prozesse**

11. Werden Nutzerbedürfnisse und -ansprüche ermittelt und bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Wir benötigen keine Nutzerinformationen.
- Ingenieure oder Marketingspezialisten liefern das Fachwissen.
- Wir fragen einige Kunden.
- Wir fragen den Handel / Vertrieb.
- Wir nutzen Marktstudien.
- Wir interviewen repräsentative Nutzergruppen.
- Wir überwachen und analysieren systematisch Nutzungsprozesse und Zielgruppen.

- Wir beziehen die Kunden in die Entwicklung neuer Produkte ein.
- Wir testen Prototypen mit unserer Kunden.
- Wir nutzen Internet-Plattformen / virtual communities für den Kontakt mit den Kunden.
- Wir benutzen die Lead-User Methode.
- Wir benutzen Quality-Function-Deployment
- Wir benutzen die Conjoint Analyse.
- Wir nutzen toolkits für User-Innovation

12. Ist die Wettbewerbsanalyse Teil Ihrer Designplanungsprozesse? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- Wir kennen unsere Mitbewerber nicht genau und haben wenig Wettbewerbsinformationen.
- Wir analysieren die Wettbewerbsdaten von Zeit zu Zeit für die Designplanung.
- Wir sammeln Informationen über unsere Konkurrenten, um unsere Designpolitik zu vergleichen.
- Wir berücksichtigen Wettbewerbsstärken und -schwächen in jeder Form.
- Wir führen systematische Konkurrenzbeobachtungen durch und analysieren die Designpolitik und das Auftreten auf dem Markt.

13. Wie werden die Designlösungen ausgewählt, bewertet und kontrolliert, um die Unternehmensziele zu erreichen? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- Wir führen keine Bewertung durch, es gibt nur eine Lösung.

- Die Bewertung variiert in verschiedenen Projekten, die Bewertungskriterien sind unterschiedlich.
- Wir führen (technische) Bewertungen durch und kontrollieren den Markterfolg.
- Wir führen präzise Tests und Bewertungen vor und nach der Markteinführung durch.
- Sonstiges

14. Bitte geben Sie an, wie der Designprozess in Ihrer Firma abläuft. Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Wir legen die Ziele und die Strategie des Designprojekts fest.
- Wir definieren einen Projektplan und legen die wichtigsten Meilensteine fest (Umfang, Aufgaben, Zeitrahmen, Budget, etc.).
- Wir erstellen einen „Design-Brief“ und führen eine „Briefing“ Veranstaltung durch.
- Wir ernennen einen Projektleiter.
- Wir beziehen Designleistungen intern – eigene Designabteilung – oder extern – Designbüro.
- Wir bestimmen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Designer.
- Wir erstellen ein detailliertes Anforderungsprofil.
- Wir planen Marktforschung, um das Konzept / den Prototyp zu testen.

15. Welche der aufgeführten Methoden verwendet Ihr Unternehmen für Ihre Designaktivitäten? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Zukunftsszenarien
- Portfolioanalyse
- Lebenszyklusanalyse
- Budgetplanung
- Design „Briefing“
- Kreativitätsmethoden zur Ideensammlung
- Entwurfsplanung
- Anforderungskatalog
- Designrichtlinien / Design Manual
- Designstrategie
- Design Audit
- Benchmarking
- Mitarbeiterschulung zum Verständnis der Designpolitik
- Marktforschung
- Trendforschung
- Benutzerforschung
- Stückkostenanalyse
- Konzepttest zur Bewertung des Design
- Gebrauchstauglichkeitstest
- Akzeptanztests
- Recherche und Anträge zum Schutz geistigen Eigentums (Patente, Geschmacks- und Gebrauchsmusterschutz, Modell- und Markenregistrierung)
- Sonstiges

16. Was meinen Sie, welche zukünftigen Auswirkungen die Design Strategie der letzten 3 Jahre für ihre Firma hat? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Besseres Firmenimage, bessere Reputation
- Bessere Kommunikation – extern und intern
- Höhere Mitarbeitermotivation
- Größere Kundenzufriedenheit
- Entwicklung neuer oder verbesserter Produkte und Dienstleistungen
- Höherer Umsatz
- Größerer Marktanteil
- Höhere Gewinnmarge
- Erschließung neuer Märkte
- Höhere Exportrate
- Höhere Effizienz
- Bessere Differenzierung und steigende Wettbewerbsfähigkeit
- Schaffung neuer Arbeitsplätze
- Verbesserung der Nachhaltigkeit
- Sonstiges

### **Design und Innovation**

17. Wie bewerten Sie die Bedeutung von Innovation in Ihrem Unternehmen? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- Innovation ist keine Notwendigkeit.
- Innovation hat eine positive und signifikante Wirkung auf die Produktivität und die Unternehmensleistung.
- Innovation ist wichtig, um wettbewerbsfähig zubleiben.

- Innovation ist entscheidend für den Geschäftserfolg.
- Sonstiges

18. Woher kommen die Anstöße für Innovationen in Ihrem Unternehmen? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Geschäftsleitung
- Forschung und Entwicklung
- Technik und Konstruktion
- Marketing
- Design
- Handel und Vertrieb
- Zulieferer und Partner
- Vorgaben und Normen
- Messen
- Kunden
- Wettbewerb
- Kosten- und Zeitdruck
- Sonstiges

19. In welchen Bereichen hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Innovationen durchgeführt? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Produkt / Service Angebot
- Produktions- und Planungsprozesse
- Marketingmaßnahmen
- Organisatorische Prozesse



### **Einstellung**

20. Inwieweit glauben Sie, dass die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Design ist eine innovative Tätigkeit, die zu der Implementierung von Innovationen führt oder auf diese konzentriert ist.
- Design hat Einfluss auf die zielgerichtete Anwendung von Kreativität im Innovationsprozess.
- Innovation durch Design kann dem Unternehmen helfen, den Preis-Wettbewerb zu vermeiden.
- Durch die Integration von Design kann das Innovationspotential des Unternehmens besser genutzt werden.
- Designer können neue Komponenten, Materialien oder Produktionsmethoden auf existierende Produkte anwenden und technologische Konzepte auf den Markt bringen.
- Designer können dazu beitragen, dass Innovationen auf dem Markt akzeptiert werden.

21. In welchem Maße fördert ihr Unternehmen Designkultur und Arbeitsbedingungen, die zu Kreativität, Originalität und Neuheiten anregen? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- Wir erwarten keine Kreativität von unseren Mitarbeitern.
- Wir erwarten Kreativität, aber sie wird nicht gefördert.
- Wir räumen den Mitarbeitern Freiräume ein und honorieren gute Ideen.
- Wir fördern die Kreativität unserer Mitarbeiter und haben ein betriebliches Vorschlagswesen eingerichtet.
- Sonstiges

22. Gibt es Faktoren, die Sie daran hindern, Design in Ihrem Unternehmen effektiv zu managen? Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

- Kosten (z.B. zu hohe Investitionen, Zweifel am „return of investment“)
- Fachkenntnisse (z.B. Mangel an qualifiziertem Personal, interne Designer sind nicht für Managementaufgaben qualifiziert)
- Kulturelle Faktoren (z.B. Management und Mitarbeiter haben keine Design-Kultur, Design ist nicht in die Unternehmensstrategie integriert)
- Marktfaktoren (z.B. unsichere Nachfrage, kein Konkurrenzdruck, wird von den Kunden nicht gefordert)
- Keine
- Sonstiges

23. Haben Sie für die Designaktivitäten Ihres Unternehmens eine Auszeichnung erhalten? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- red dot Award
- iF Designpreis
- Designpreis der BRD
- Internationaler Designpreis Baden-Württemberg
- Sonstiges

24. Geben Sie bitte ein kurzes Statement dazu ab, wie Design in Ihr Unternehmen, bzw. in Ihre Unternehmensprozesse integriert ist.

25. Seit wie vielen Jahren existiert Ihr Unternehmen?

- Weniger als 1 Jahr
- 1 - 4 Jahre
- 5 - 9 Jahre
- 10 Jahre oder mehr

26. Bitte geben Sie an, welchen Umsatz Ihr Unternehmen im letzten Jahr gemacht hat:

- Weniger als 250 000 EUR
- 250 T bis 499 T EUR
- 500 T bis 999 T EUR
- 1 Mio bis 4,9 Mio EUR
- 5 Mio bis 24,9 Mio EUR
- 50 Mio EUR und mehr
- Sonstiges

27. Wie haben sich die Umsätze Ihres Unternehmens in den letzten 3 Jahren entwickelt?

- Vermindert
- Gleich geblieben
- Leicht gestiegen

- Stark gestiegen
- Sonstiges

28. Wie hoch ist der Anteil des Exports an Ihrem Umsatz?

- 0%
- 1-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-100%
- Sonstiges



## Danksagung

Allen, die uns bei der Durchführung der Pilotstudie »Design und Innovation in KMUs« unterstützt haben, möchten wir ganz herzlichen Dank sagen. Ganz besonders bedanken wir uns bei Herrn Joachim Schuble, Geschäftsführer der compamedia GmbH in Überlingen – verantwortlich für das Projekt »Top 100, Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand«. Außerdem danken wir allen Unternehmen, die sich die Zeit genommen haben, die sich an unserer anonymen Umfrage beteiligt haben und unseren Online-Fragebogen ausgefüllt haben. Nicht zuletzt gilt unser Dank Herrn Philipp Thesen, wiss. Mitarbeiter am Lehrstuhl für Designtheorie, Schwerpunkt: Methodik, Planung und Strategie, Universität Wuppertal, der sich um die technische Umsetzung der Online-Befragung gekümmert hat.

Prof. Dr. Brigitte Wolf & Team



uwid 

**University of Wuppertal**  
department f - industrial design