

Bitkom Jahrbuch Digital Design 2024

Digitaler Wandel in der Krise?!
Wege, die Mut machen!

BAUHAUS

Herausgeber

Bitkom e.V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Felix Ansmann | Bitkom e.V.
T 030 27576-098 | f.ansmann@bitkom.org

Verantwortliches Bitkom-Gremium

AK Digital User Experience & Design

Layout

Anna Stolz | Bitkom e.V.

Titelbild

Dr. Frank Termer | Bitkom e.V.

Copyright

Bitkom 2025

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

What Design can do!

Claudia S. Friedrich, DDC Director Hamburg
des Deutschen Design Club e.V.

Auszug aus dem »Jahrbuch Digital Design 2024«

Das vollständige Jahrbuch finden Sie unter:

↗ www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Digital-Design-Jahrbuch-2024

What Design can do!

Claudia S. Friedrich, DDC Director Hamburg des Deutschen Design Club e.V.

Warum sollten Unternehmen in Design investieren? Diese Frage treibt viele Designer*innen, Designstudios und -abteilungen in Unternehmen um. Und natürlich ist genau diese Fragestellung absolut adäquat, besonders zu einer Zeit, die geprägt ist durch verschiedenste Krisen: Wirtschaft, Krieg, Klimawandel und politische Veränderungen. Es geht um ein Abwägen von Themen, die gerade die größte Relevanz haben. Da gibt es doch Wichtigeres als sich um Design zu kümmern, oder?

Relevanz der Fragestellung

Diese Frage beschäftigt die Design Community immer wieder – so auch das Digital Design. Sie bringt unterschiedlichste Designer*innen kontinuierlich zum Diskurs über den Mehrwert von Design zusammen. Bestehende Methoden zur Evaluation des Business Value werden hinterfragt und erweitert. Neue Metriken werden entwickelt, um Antworten und Zahlen zu finden, die belegen, dass Design einen Mehrwert für Unternehmen hat. Allein deswegen hat diese Fragestellung ihre absolute Berechtigung. Denn ein Hinterfragen bewirkt Reflexion, Diskurs, Wissensaustausch, neue Erkenntnisse, Expertisen und Lösungsansätze.

Und dennoch ist es immer ein gewagtes Unterfangen, DIE eine Antwort auf diese Frage zu geben. Nein, es gibt sie nicht – diese eine Antwort. Denn so vielfältig Design in seinen Ausprägungen ist, genauso vielfältig fallen die Antworten auf diese eine Frage aus. Der Mehrwert von Design kann am besten in Relation zu verschiedenen Faktoren beleuchtet werden.

Design ganzheitlich begreifen

Das Verständnis bei zweigrad Industrial Design ist, Design ganzheitlich zu betrachten. Das bezieht sich nicht nur darauf, Digital- und Produktdesign mit den unterschiedlichen Design Expert*innen zusammen zu gestalten. Wenn ich im Weiteren von Designer*innen spreche, beziehe ich mich auf alle relevanten Design-Disziplinen, die im Design-Prozess mit dem jeweiligen Fokus involviert sind. Eine ganzheitliche Herangehensweise umfasst bei zweigrad auch folgenden Faktoren:

- Design ganzheitlich, im Sinne von strategisch und operativ zu agieren.
- Design nicht als Einzeldisziplin, die einen Mehrwert liefert, sondern stets in Kollaboration und partizipativ mit unterschiedlichen Stakeholdern zu verstehen.
- Ganzheitlich auch dahingehend, Design Portfolio übergreifend und nicht nur auf einzelne Produktentwicklungen zu beziehen.
- Design neben Gestaltungslösungen als kontinuierlichen Prozess der Weiterentwicklung zu begreifen.

- Design stets in Korrelation zu Nutzer*innenbedürfnisse, Markenzielen, Unternehmenszielen und technischer Machbarkeit auszuloten.

In diesem Rahmen möchte ich im Folgenden den Mehrwert von Design einordnen. Aus den oben benannten Faktoren ist zu entnehmen, dass Design kein Sprint, sondern ein Marathon ist – weder in einem einzelnen Projekt noch bei der Verankerung von Design im Unternehmen oder beim Ableiten des Werts von Design für ein Unternehmen. Und wie unschwer abzulesen ist, braucht Design Anknüpfungspunkte zu anderen Disziplinen und Expertisen – nicht nur, um die Anforderungen der unterschiedlichen internen und externen Stakeholder zu verstehen, um die richtigen Lösungen zu gestalten, sondern vielmehr im Gestaltungsprozess Netzwerke zu knüpfen, Vertrauen aufzubauen und Botschafter*innen zu finden. Hier setzt meine Hypothese an, dass es neben Hard Facts auch eine Soft Power gibt, den Wert des Designs in einem überzeugenden Storytelling zu vermitteln.

Herausforderung im Faktencheck

Der Begriff Wert an sich impliziert Zahlen. Das Bedürfnis, in Zahlen zu verstehen, wenn man einen Geldwert in Design investiert, welche Einnahmen zurückkommen, ist absolut gerechtfertigt. Diese Zahlen zu ermitteln, gestaltet sich dahingehend schwierig bis aufwändig, da, wie oben beschrieben, Design in Verbindung zu anderen Fachdisziplinen und Abteilungen steht. Ist das Design exzellent aber Marketing oder Vertrieb nicht ausreichend performant, kann man dadurch resultierende fehlende Umsätze nicht der Investsumme für Design in Relation setzen. Auch ist es nicht damit getan, eine Messung der Designresultate und somit Erfolg eines Produkts auf dem Markt einmalig zu ermitteln. Ein solches Tracking benötigt einen langen Atem – Kapazitäten und Budget. Oft bezieht sich die Fragestellung auch darauf, welcher Wert im Sinne von erhöhtem Umsatz fließt von Außen wieder in das Unternehmen rein, wenn man in Design investiert hat. Die Fragestellung nach Innen zu richten, welche Werte Design bewirken kann, welche vielleicht noch versteckten Vorteile sich dadurch ermitteln lassen, darauf gehe ich meiner weiteren Ausführung ein.

Verstehen, vermitteln, verändern

Was hat es nun mit der Soft Power auf sich? Wenn wir bei zweigrad mit einem Designprojekt beginnen, steht am Anfang das **Verstehen**. Das ist die Basislegung für eine Ziel gerichtete Designphase. Dieses Verstehen erlangen wir, indem wir unterschiedlichste Stakeholder, die Berührungspunkte zu dem zu entwickelnden Produkt oder Service haben, an einen Tisch bringen. Dabei gilt es, die Ziele des Produktes in Relation zu den Unternehmens- und Markenzielen einzuordnen und abzuleiten. Dies geht einher mit der klassischen User Research und im besten Fall mit einer Customer Journey Betrachtung, um die Innen- und Außensicht auf das Produkt und die Marke abzugleichen. In dieser ersten Phase ermitteln wir nicht nur die Anforderungen aus den unterschiedlichen Perspektiven. Vielmehr **vermitteln** wir, wieso dieses Verstehen zu Beginn eines jeden Projekts die Basis für die Designqualität ist und welche Auswirkung das auf den Designprozess hat. Durch Empathie für die unterschiedlichen Stakeholder und durch unsere intrinsische

Motivation zu verstehen, um die beste Lösung zu gestalten, vermitteln wir auch das Wissen um Bedürfnisse und Abhängigkeiten untereinander. Oft tritt zu diesem Zeitpunkt die Erkenntnis ein, wie es beim McKinsey Design Index (MDI) »Ist Design Kostenfaktor oder Umsatztreiber?« beschrieben wird:

■ ■ Design ist mehr als ein Gefühl: Design ist Führungsstärke, die auf einer analytischen Grundlage basiert.

Durch die enge Kollaboration aller relevanten Expert*innen bis hin zur Partizipation erreichen wir eine Teilhabe im Gestaltungs- und Entscheidungsprozess und dadurch eine Identifikation mit den Designergebnissen. Dadurch kreiert das Design- bzw. Projektteam bereits zu Projektbeginn andere Narrative, die über den rein Zahlen basierten und schwierig bis aufwändig zu ermittelndem Wert von Design hinaus gehen. In der Disziplin übergreifende Zusammenarbeit fungieren die einzelnen Stakeholder gleichzeitig als Botschafter*innen, um über die für ihren Bereich spezifischen Mehrwerte aus dem Designprozess heraus zu berichten. Wenn Designer*innen diese erste Phase und den gesamten Prozess kontinuierlich moderieren und führen, können diese Narrative, das Verständnis über den Mehrwert von Design **verändern**.

Wie sieht es in der Praxis aus?

Nach einem abgeschlossenen Designprojekt führen wir Retrospektiven durch. Das ist zunächst im agilen Designprozess nichts Neues. In diesen Retrospektiven nimmt die folgende Fragestellung einen großen Stellenwert ein:

Welchen (Mehr-)Wert hat dem Projektteam, den Produktergebnissen, dem Unternehmen die Einbindung von Design gebracht?

Antworten darauf können sich gleichermaßen auf die Außen- und Innenwirkung beziehen als auch auf Hard Facts (wenn bereits Erkenntnisse vorliegen) oder Soft Power, wie das folgende von uns entwickelte Designwert-Modell, das wir daraus entwickelt haben, darstellt.

Designwert-Modell

	Mitarbeitende	Unternehmen	Kund*innen	Nutzer*innen	Gesellschaft	Umwelt
Soft Power						
Hard Facts						

Abbildung 1: Abb. Designwert-Modell, Hard Facts und Soft Power

Es empfiehlt sich, das Modell mit bereits eruierten Erkenntnissen nach abgeschlossenen Folgeprojekten zu reflektieren und zu ergänzen. Sehr wahrscheinlich ist es, dass sich Hard Facts mittel- bis langfristig ergänzen lassen. Wird das Modell kontinuierlich erweitert, lassen sich daraus unterschiedliche Storytelling Momente generieren, die bei der Verankerung von Design im Unternehmen Anwendung finden können. Bei mehrfachem Iterieren und Ergänzen des Designwert-Modells können Soft Power Aspekte gezielt dahingehend beleuchtet und entwickelt werden, dass sich zukünftig Hard Facts daraus generieren lassen.

In diesem Zuge beleuchten wir auch mit Kund*innen, wo sie sich in Bezug auf die Design Maturität im Unternehmen sehen und welches Level sie in Zukunft erreichen wollen. Hieran orientieren wir uns an der in bereits 2001 entwickelten Modell der »Danish Design Ladder«. Diese wurde als Kommunikationsmodell entwickelt, um darzustellen, welche Ebenen und Möglichkeiten es gibt, Design im Unternehmen einzusetzen und welche Effekte diese bewirken können. Auch wenn das Modell bereits fast ein viertel Jahrhundert alt ist, hat es für eine erste Einordnung und Kommunikationsbasis mit Kund*innen aus meiner Sicht immer noch Bestand.

Dänische Designleiter

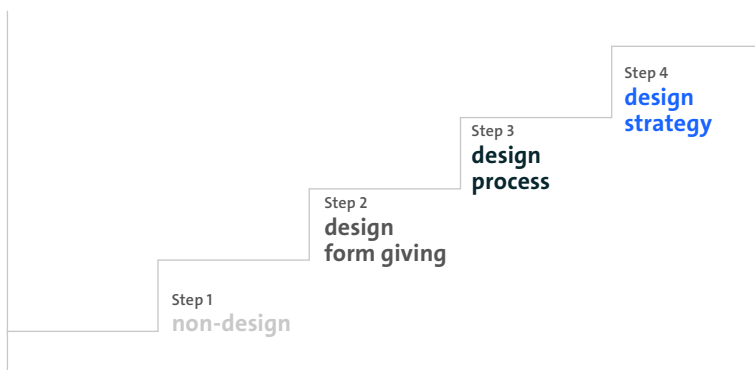


Abbildung 2: Abb. Danish Design Ladder, 2001

Case Study

Im Folgenden möchte ich Erkenntnisse aus einer fünfjährigen Kundenbeziehung anführen, um die unterschiedlichen Narrative greifbar zu machen. Die Nabertherm GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen, das Industrieöfen baut. Das Angebot des Unternehmens geht von einem breiten Sortiment an Standardöfen bis hin zur Realisierung von maßgeschneiderte Systemlösungen. Die Vernetzung und dadurch Digitalisierung der Produkte erhalten auch in dieser Branche Einzug. Fokus unserer Projekte lagen bisher auf dem Digital Design, begonnen mit einem Embedded System für zwei sogenannten »Small Screen Devices«. In der weiteren Kollaboration folgte die Gestaltung des Interface Designs für mobile Endgeräte zur Einstellung und Überwachung der Prozesse, sowie eine Desktop-Anwendung zur zentralen Steuerung größerer Anlagen. Auf Basis der in den Projekten erstellten Click Prototypen konnten Schulungsmaterialien erstellt werden. Weitere Industrie-Anwendungen werden aktuell umgesetzt.

Erklärtes Ziel zu Beginn der Partnerschaft war es, mit dem Interface Design einen Quantensprung in der Branche zu erreichen und dabei die Wurzeln und Werte des Unternehmens stärken. Im Rahmen dieser Kollaboration haben wir von zweigrad eine Designsprache und ein Designsystem gestaltet, das auf zukünftige Produkte anwendbar ist und sich stetig erweitert.

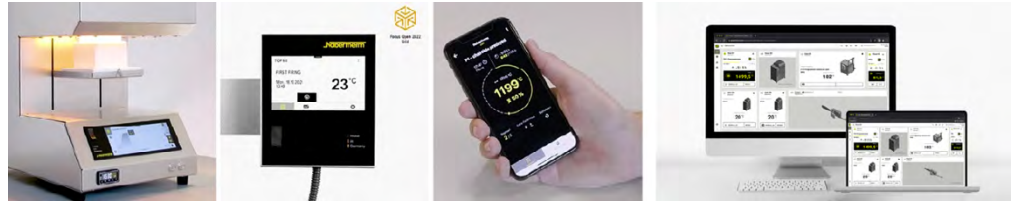


Abb. Visual Brand Language und Designsystem für Industrieöfen der Nabertherm GmbH

Die gemeinsam mit dem Kunden im Rahmen des Nabertherm Projektes erarbeitete Erkenntnisse und Narrative aus Retrospektiven – basierend auf dem oben benannten Designwert-Modell – sollen beispielhaft einige Soft Power Aspekte aufführen. Sie lassen sich in die unterschiedlichen Aspekte der Innen- und Außenwirkung einordnen, die teilweise in Wechselwirkung zueinanderstehen.

Soft Power Aspekte mit Außenwirkung für das Nutzer*innen

Nutzer*innen-Zufriedenheit

Bisheriges Nutzer*innen Feedback ist laut Vertrieb, vorwiegend im Messekontext, positiv aufgefallen – insbesondere, dass eine große Wiedererkennung zu den Vorgänger Produkten gelungen ist. Trotz des anvisierten und erreichten Quantensprungs wurden Bestandskunden abgeholt und nicht verprellt.

Soft Power Aspekte mit Außenwirkung für das Kund*innen

Reduktion des Schulungs- und Serviceaufwand

Das durchgängige Bedienkonzept und Interface Design erleichtern den Anwender*innen das Erlernen der Bedienung der Produkte erheblich. Das reduziert den Schulungs- und Serviceaufwand. Dieser Aspekt hat sowohl für Kund*innen als auch für das Unternehmen eine Relevanz und ließe sich bei kontinuierlicher Auswertung auch in einen Hard Fact überführen.

Soft Power Aspekte mit Außenwirkung für das Unternehmen

Von der Stärkung der Marke zu Markenbotschafter*innen

Die kohärente und konsistente Designsprache, die den Werten der Marke Rechnung trägt, ermöglicht den Nutzer*innen ein ebenso einheitliches wie hochwertiges Nutzungserlebnis über das gesamte Produktportfolio hinweg. Das Ergebnis: eine klare Zuordnung zur Marke Nabertherm. Die tägliche Nutzung der Industrieöfen ist ein wichtiger Touchpoint in der Customer Journey. Zufriedene Nutzer*innen werden zu Markenbotschafter*innen und können Produkte und Unternehmen weiterempfehlen.

Abgrenzung vom Wettbewerb

Die neue Visual Brand Language baut auf den Wurzeln von Nabertherm auf und stellt gleichzeitig einen Quantensprung in der Produktqualität dar. Das Ergebnis: eine klare Zuordnung zur Marke Nabertherm und eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb.

Stärkung der Arbeitgebermarke

Mitarbeiter*innen beschäftigen sich aus eigener Motivation mit den Produkten. Sie identifizieren sich mit Produkt und Unternehmen, was die Fluktuation und damit einhergehend Recruiting- und Onboarding-Aufwände reduzieren kann. Zu Zeiten des Fachkräftemangels oder für Unternehmen im ländlicheren Bereich ist dieser Aspekt nicht zu unterschätzen.

Mitarbeiter*innen als Corporate »Influencer«

Die neue Designsprache hat interne Stakeholder überzeugt und sie zu glaubwürdigen Corporate Influencern gemacht. Mitarbeiter*innen werden auf Social-Media-Kanälen von Nabertherm in Relation zu den Produkten sichtbar und unterstützen geplante Vertriebs- und Marketing-Aktivitäten zusätzlich.

Designqualität als Vertriebs- und Marketingsupport

Einzelne Designdetails, die zur Erreichung der zu Projektbeginn gemeinsamen Zielsetzung gestaltet wurden, haben dem Vertrieb und Marketing Aspekte für ein neues, überzeugendes Storytelling gegeben.

Designsystem reduziert Folgekosten

Durch die Basislegung der Design Library im Designsystem, konnten die Folgeprodukte darauf zurückgreifen. Der Fokus der weiteren Interface Designentwicklung konnte sich auf das Bedien- und Layout Konzept (UX-Design) verlagern. Der UI-Design-Umfang hat und wird sich mit jedem Folgesystem weitere reduzieren.

Wert eines Designsystems

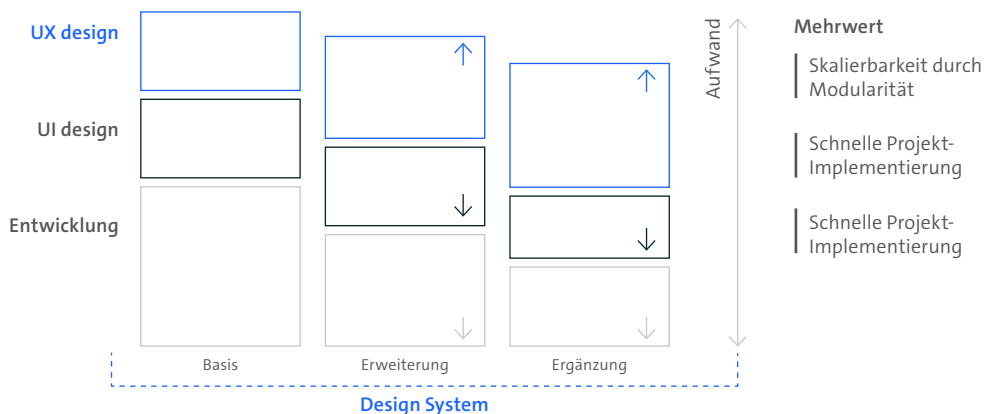


Abbildung 3: Abb. Mehrwert eines Designsystems

Soft Power Aspekte mit Innenwirkung hinsichtlich der Mitarbeiter*innen

Steigerung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit

Das neue Interface Design hat nach Innen eine positive Strahlkraft. Es dient den Produktmanager*innen als Werkzeug zur Qualitätsverbesserung und Zeitersparnis gleichermaßen. Bisher in Frage gestellte Funktionen, werden weniger häufig oder intensiv diskutiert. Diese Zeit wurde auf die Weiterentwicklung von Funktionen und Erweiterungen des Interface Design verwendet.

Den Entwickler*innen fällt es leichter, sich auf die Programmierung zu konzentrieren, da sie nicht wie bisher, sich um Themen kümmern müssen, die nicht ihrer Expertise entsprechen. Zeitplanungen können gehalten und interne Kosten für Aufgaben gesenkt werden, die bei fehlender Designexpertise mehr Zeit bei sinkender Qualität in Anspruch nehmen. Zuletzt genannter Aspekt zählt auch auf die Innenwirkung für das Unternehmen ein.

Mit der ersten Produktentwicklung konnte Nabertherm einen Designpreis gewinnen. Das hat beim Projektteam sehr zur Motivation beigetragen. Das Vertrauen in die gemeinsame Kollaboration ist gewachsen. In weiteren Folgeprojekten haben beide Teams voneinander gelernt. Das Nabertherm Team hat ein gutes Verständnis zum Designprozess erlangt. Das Applikationswissen beim zweigrad Team ist fundierter geworden. Beide Teams haben eine gemeinsame Sprache gefunden, wodurch die Zusammenarbeit effizienter geworden ist.

Soft Power basiertes Storytelling

Im Designwert-Modell haben wir diese Erkenntnisse festgehalten und es dient als kontinuierliches Tool, um den Wert des Erreichten zu dokumentieren und unternehmensintern sichtbar zu machen. Durch wiederholte Reflexionen nach Folgeprojekten, können Soft Power Aspekte bestätigt und das Storytelling erweitert werden. Das Modell kann auch dazu motivieren, einzelne Soft Power Aspekte in Hard Facts zu überführen und Erfolgsgeschichten dahingehend zu untermauern.

Abschließend kann man zusammenfassen, dass durch kontinuierliche Reflexionen mit Projektteams basierend auf dem Designwert-Modell kundenspezifische Werte herausgearbeitet werden konnten. Diese konnten durch Botschafter*innen der Projektteams und deren Storytelling weniger durch Hard Facts unternehmensintern bestätigt werden.

Soft Power Aspekte können über rein Business bezogenen Aspekte hinaus gehen und sich auf den Mehrwert für Gesellschaft und Umwelt beziehen, wie es das »The Design Value Framework« sehr anschaulich und strukturiert darstellt. Entsprechend haben wir diese Aspekte im Designwert-Modell bedacht, wenn sie auch in der oben beschriebenen Case Study keine Betrachtung fanden.

Quellen

- **Design Ladder**, Danish Design Centre (2001)
- **Design Delivers**: How design accelerates, Danish Design Centre (2018)
- **DesignEconomy**: The Design Value Framework, Design Council (2021-22)
- **The Business Value of Design**, McKinsey Design (2018)
- **Leading Design – Design strategisch einsetzen**, Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten, Baars, Jan-Erik (2018)

Bitkom vertritt mehr als 2.200 Mitgliedsunternehmen aus der digitalen Wirtschaft. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

Bitkom e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org

bitkom.org

bitkom