

# 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.

# Den Wandel proaktiv gestalten

Linda Ruth Schmidt, MaibornWolff GmbH und VDID e.V.

Auszug aus dem »Jahrbuch Digital Design 2024«

Das vollständige Jahrbuch finden Sie unter:

↗ [www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Digital-Design-Jahrbuch-2024](http://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Digital-Design-Jahrbuch-2024)

# Den Wandel proaktiv gestalten

Linda Ruth Schmidt, MaibornWolff GmbH und VDID e.V.

## Verwurzelte Charaktereigenschaft

Der digitale Wandel in Deutschland macht zwar kleinere Fortschritte, bleibt jedoch weit hinter den Erwartungen zurück (siehe Bitkom-Länderindex<sup>1</sup>). Hierzu müssen wir noch nicht einmal über den großen Teich gucken oder tausende Kilometer reisen, denn auch diverse Länder in Europa sind Deutschland hier deutlich voraus. Es gibt in Deutschland kaum Bereiche, die davon nicht betroffen sind, egal ob Verwaltung, der Mittelstand oder unsere Infrastruktur. Die Gründe dafür sind vielfältig und werden täglich in diversen Nachrichtenportalen in den öffentlich-rechtlichen Medien veröffentlicht. Hier reicht es täglich die Tagesschau zu schauen oder sich online zu informieren<sup>2</sup>. Um täglich an dieses Dilemma erinnert zu werden.

Ein Faktor, der Deutschland von anderen Ländern unterscheidet und zusätzlich zur Verlangsamung des digitalen Wandels beiträgt, ist das stark ausgeprägte Sicherheitsbedürfnis, die »German Angst«, welche kulturell und historisch geprägt ist. Hier gibt es diverse Beispiele, drei davon möchte ich aufgreifen:

- **Unsere hohe Versicherungsdichte:** Deutsche sichern sich im Vergleich zu anderen Ländern überdurchschnittlich stark ab – von Lebens- und Haftpflichtversicherungen bis hin zu Versicherungen für Haustiere.
- **Langsame Akzeptanz neuer Technologien:** Technologien wie autonomes Fahren oder der Einsatz von KI-Tools stoßen in Deutschland auf größere Bedenken hinsichtlich der Sicherheit als in Ländern wie den USA oder China. Wir sind oft die Bedenkenträger.
- **Niedrige Risikobereitschaft bei Investitionen:** Deutsche investieren weniger in Aktien oder Bitcoin. Sie bevorzugen sichere Anlageformen wie Sparbücher, Festgeldkonten oder auch Immobilien.<sup>3</sup>

Meine persönliche Beobachtung ist eine deutsche ausgeprägte Skepsis und eine geringe Risikobereitschaft vieler deutscher Unternehmen, die den Wandel bei uns erheblich bremsen. Hinzu kommt eine schon fast depressive Stimmung, die uns Deutsche im Problemtrance lässt, statt anzupacken und Lösungen zu finden.

Wie kann diese tief verwurzelte Charaktereigenschaft der Deutschen gemindert werden?

1 ↗ Bitkom Länderindex 2024 | Bitkom e. V. (Stand 31.01.2025)

2 ↗ Deutsche Behörden verzetteln sich bei Digitalisierung | tagesschau (Stand: 31.01.2025)

3 ↗ »Global Investor Study« von Schroders (2022) (Stand 31.01.2025)

## Eine solide Grundlage

»Made in Germany« war früher ein Gütesiegel, welches für Innovation, einem hohen qualitativen Standard, Zuverlässigkeit und Präzision stand. Dieses Gütesiegel war auf serienhergestellte Produkte bezogen, die in Deutschland konzipiert, entwickelt und hergestellt worden sind. Wir haben es also schon einmal geschafft, die »German Angst« zu überwinden und Innovationen zu schaffen. Was haben wir also in der Vergangenheit anders gemacht? Hier gibt es multiple Faktoren, dennoch sticht für mich ein Thema besonders raus. Wenn wir uns die innovativen Unternehmen anschauen, dann waren es oft welche, die in der strategischen Ausrichtung stark auf Industriedesign gesetzt haben. Unternehmen wie Thonet, Lamy, Gardena, Miele oder auch der Hersteller von Automatisierungstechnik ifm. Es geht hier also nicht nur um B2C Märkte, sondern der Designeinsatz fand auch im B2B Bereich statt, um dem Argument entgegenzuwirken, dass dies nur bei Konsumgütern greift.

Design hat in der Vergangenheit gezeigt, dass es vielversprechende Möglichkeiten bietet, um wirtschaftliche Herausforderungen zu bewältigen und langfristige Erfolge zu ermöglichen. Die Geschichte zeigt, dass diese visionären Unternehmer, gepaart mit Design, egal ob In-House oder als strategischer externer Partner, risikobereit und innovativ agierten und dadurch langfristig wirtschaftliche Erfolge erzielen konnten. Durch Design kann nicht nur das Corporate Design geprägt, sondern auch maßgeblich Geschäftsmodelle konzipiert und getragen werden. Auch strukturierte und integrierte Designprozesse und Methoden sind maßgeblich daran beteiligt, Risiken und Chancen systematisch zu identifizieren und managen, damals wie heute.

Die Vergangenheit hat es also schon bewiesen: wir waren Weltklasse und haben schwere Krisen gemeistert, noch viel wichtiger, wir haben dazu eine solide Grundlage, eine Blaupause. Doch es scheint in Vergessenheit geraten zu sein.

## Die Blaupause

Wir haben als Blaupause also visionäre Topmanager, Vorstände oder Geschäftsführer, die Design als Unternehmensstrategie verstehen und auf Augenhöhe mit Design zusammenarbeiten. Im Vergleich zu diversen digitalen Transformationsprojekten finden wir heute eine andere Welt vor:

Es wird oft Design vereinzelt in Projekten positioniert, in homöopathischen Dosen verglichen zu technischen Positionen, oder eine Designabteilung etabliert, die kein offizielles Mandat der obersten Managementebene hat. Diese rackern sich dann intrinsisch motiviert ab, kommen aber nur mit großer Mühe voran. Dies ist nicht nur mein persönlicher Eindruck, sondern wird von Ulf Schubert im Blog des Experience Leadership Club auch erläutert<sup>4</sup>. Dies ist wenig zielführend und die Vorteile von Design verpuffen. Viel wichtiger ist, dass Digital Design in den obersten Managementebenen verstanden, strategisch verankert und eingesetzt wird. Die Perspektive des Digital Designs gehört in die Unternehmensvision und -strategie.

<sup>4</sup> ↗ <https://www.user-experience-blog.de/2024/07/stuerzen-ux-design-und-ux-research-in-die-bedeutungslosigkeit/>  
(Stand: 31.01.2025)

Design ist Chefsache, so wie 1961 die Kaufleute Werner Kress und Eberhard Kastner die Firma Kress + Kastner GmbH gründeten, die heutige Gardena GmbH. Die Gestaltung des Gardena System, so wie wir es heute noch kennen, übernahmen die noch studierenden Designer Dieter Raffler und Franco Clivio<sup>5</sup>. Raffler verantwortete das Design für die nächsten 20 Jahre. Der gestalterische Einfluss beider Designer wirkt bis heute positiv nach.<sup>6</sup>

Ein weiteres Beispiel ist die heutige ifm-Unternehmensgruppe<sup>7</sup>, die 1967 von Gerd Marhofer und Robert Buck zur Entwicklung und zum Vertrieb von Sensoren und Steuerungen gegründet wurde. Herr Marhofer war unter anderem für den Vertrieb verantwortlich und begann in den 1970er-Jahren eine Zusammenarbeit mit dem Industriedesigner Georg Kaluza. Der Designer trug nicht nur dazu bei, ein einheitliches Corporate Design zu etablieren, das durch Wiedererkennbarkeit und hohe Qualität das Vertrauen der Kunden stärkte, sondern griff auch tief in technische Details ein. Er vereinfachte Konstruktionen, senkte dadurch Produktionskosten und schuf kreative Produkte, die die Branche revolutionierten. Damit widerlegte dieses Beispiel den Mythos, dass »Design zu teuer« sei – das Gegenteil war der Fall.

Eine reine isolierte Gestaltung von Produkten hat diese Unternehmen allerdings nicht zu langjährigen wirtschaftlichen Erfolgen geführt. Es war vielmehr die Strahlkraft der Designarbeit und der Prozess des kollaborativen Arbeitens, der die unterschiedlichsten Bereiche der Unternehmen zusammengebracht hat. Industriedesign schafft eine gemeinsame Sprache, die Abteilungen wie Marketing, Vertrieb, Entwicklung und Management zusammenführt. Marketingabteilungen haben genug Futter für Gründe, warum diese Produkte, Systeme oder Dienstleistungen für bestimmte Zielgruppen sowohl emotional als auch rational vorteilhaft sind. Der Vertrieb kann auf dieselben Argumente aufbauen. Dadurch entstehen schlüssige, einheitliche Argumente für den Kundennutzen. Es müssen nicht nach der Entwicklung erst Argumente künstlich konstruiert werden, warum dieses Produkt jetzt sinnstiftend ist. Schlüssige Argumente entstehen ganz natürlich im Prozess während der Gestaltung und sind für die unterschiedlichen Abteilungen organische »Abfallprodukte«, die nachhaltig für verschiedene Unternehmensbereiche genutzt werden können. Wenn in einem Unternehmen alle die gleiche Sprache verwenden und dieselben Argumente nach außen tragen, dann stärkt dies die Identität der Marke, Vertrauen der Kunden wächst und es entsteht eine langfristige Bindung zwischen der Unternehmensmarke und dem Kunden bzw. der Anwender. Unternehmen, die Design als strategischen Faktor betrachten und es auf Top-Management-Ebene verankern, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil, nach innen und außen.

Das Handelsblatt hat die Studie von McKinsey »The business value of design«<sup>8</sup> zum Schluss aus meiner Sicht gut Zusammengefasst: »Wer gute Produkte und Technologien designen will, muss ganzheitlich denken. Dazu gehört auch, Design die Aufmerksamkeit zu geben, die es verdient. »Design sollte eine Topmanagement-Aufgabe sein, genau wie Umsatz- und Kostenverantwortung«, sagt Dr. Alexander Krieg.«<sup>9</sup>

5 »Design is a journey«, Herausgeber: Springer; 1. Edition (14. Februar 1997), ISBN-13: 978-3540618966

6 ↗ [https://de.wikipedia.org/wiki/Gardena\\_\(Unternehmen\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Gardena_(Unternehmen)) (Stand: 31.01.2025)

7 ↗ <https://de.wikipedia.org/wiki/Ifm-Unternehmensgruppe> (Stand: 31.01.2025/ 14:05 Uhr)

8 ↗ <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-business-value-of-design#/> (Stand: 22.02.2025)

9 ↗ <https://www.handelsblatt.com/adv/medical-life-tech/circular-economy/erfolgswort-warum-gutes-design-gut-fuers-geschaefst-ist/24902100.html> (Stand: 22.02.2025)

Digital Design ähnelt Berufen wie der Architektur im Bauwesen oder dem Industriedesign in der Produktgestaltung, da es die Verantwortung für das ganzheitliche Design digitaler Lösungen, das die technischen, sozialen und wirtschaftlichen Dimensionen berücksichtigt. Somit ist es auch naheliegend, dass es als solches auch akzeptiert und in digitalen Transformationsprojekten auch positioniert wird, so wie in alten Zeiten das Industriedesign oder auch heute noch die Architekten.

## Man sieht nur, was man weiß

»Man sieht nur, was man weiß« ist ein Zitat von Goethe, welches das Dilemma der digitalen Transformation noch weiter beschreibt. Hier geht es nicht um einen Verwaltungsakt, Daten oder Prozesse zu digitalisieren, also etwas, was schon vorhanden ist in neue Techniken zu übertragen, sondern es handelt sich bei der Digitalen Transformation um etwas Neues, was es vorher noch nicht gab. Im DDP Foundation Level – Handbuch ist dies auf den Punkt genau formuliert worden:

»Digitale Transformation bezeichnet den Einsatz digitaler Technologien, um Lösungen zu erschaffen, die einen Einfluss auf Menschen und Gesellschaft haben, indem sie die Gewohnheiten und das Leben der Menschen mit digitalen Mitteln verändern (Transformation von Ökosystemen).«<sup>10</sup>

Designprozesse und Methoden sind darauf ausgelegt, Neues zu entdecken, Risiken und Chancen auf dem Weg zu erkennen und Entscheidungen herbeizuführen. So einfach ist es aber nicht, denn wären es nur die Prozesse und Methoden, die es anzuwenden gilt, bräuchten wir keine Designer. Es geht um die Perspektive, die Designer einnehmen, die eine andere als die aus der Technik oder dem Business ist. Dies kann auch nicht durch Technik oder Business ersetzt werden.

Digital Designer nimmt eine zentrale Rolle im Bauprozess einer digitalen Lösung ein und betrachten diesen ganzheitlich, so wie Architekten in der Entwicklung von Gebäuden oder in der Raum- und Städteplanungen. Digitale Designer verbinden technische, wirtschaftliche, soziale und ästhetische Aspekte miteinander, um innovative und nachhaltige digitale Lösungen zu schaffen. Sie sind Vermittler zwischen den Auftraggebern, den rationalen und emotionalen Anforderungen der Menschen, egal ob Kunde, Nutzer oder Stakeholder, und den technischen Disziplinen. Hier werden unterschiedliche Perspektiven in Balance zusammengebracht, Anforderungen auf unterschiedlichen Ebenen geklärt und Kompromisse entwickelt, die den Erfolg der Lösung sichern.

Diese ganzheitliche, kreative und balancierte Perspektive ermöglicht es, digitale Lösungen zu schaffen, die nicht nur funktional und ästhetisch überzeugen, sondern auch gesellschaftlich relevant und strategisch zukunftsfähig sind.

Zusätzlich schafft es, das zusammengetragene Wissen zu visualisieren und dadurch sichtbar für alle involvierten Stakeholder und Auftraggeber eine Grundlage für Entscheidungen zu treffen ganz besonders bei Lösungen, die neu und schwer zu greifen sind. So können strukturiert Innovationen entstehen und Risiken visuell sichtbar greifbar gemacht werden.

## »German Angst« überwinden: Mit Digital Design zur erfolgreichen Transformation

Die deutsche Mentalität, die sogenannte »German Angst« – ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis, das mit einer niedrigen Risikobereitschaft einhergeht, führt zu einer langsamen Akzeptanz neuer Technologien und hemmt die Innovation, die für den digitalen Wandel essenziell ist.

Trotz dieser kulturellen Prägung zeigt ein Blick in die Vergangenheit, dass Deutschland erfolgreich Innovationen vorantreiben kann, wenn Design strategisch in Unternehmensprozesse eingebunden wird. Erfolgreiche Beispiele wie Gardena oder ifm demonstrieren, wie die Zusammenarbeit zwischen visionären Managern und Designern wirtschaftliche Erfolge ermöglicht hat, indem technologische Potenziale ausgeschöpft, Kosten gesenkt und nachhaltige Lösungen entwickelt wurden.

Die digitale Transformation erfordert jedoch einen Paradigmenwechsel. Digital Design muss als strategisches Element verstanden und auf oberster Managementebene verankert werden. Dies kann nur über eine mit Management und Designkompetenz übernommen werden, die Führung von Design übernehmen, steuern und durchsetzen kann.

Wichtig hierbei ist die Beachtung der strategischen Ausrichtung. Digital Designer, wie zuvor beschrieben, verbinden technische, wirtschaftliche, soziale und ästhetische Perspektiven, um Lösungen zu schaffen, die nicht nur funktional und ästhetisch überzeugen. Lösungen werden eben auch betrachtet unter der Relevanz von gesellschaftlichen, nachhaltigen und zukunftsfähigen Aspekten.

Die Überwindung der »German Angst« gelingt durch eine neue Haltung im Management:

Mut zu mehr kalkulierbarer Risikobereitschaft durch designorientierte Arbeitsweisen, eine proaktive Herangehensweise, Designstrategien in die Unternehmenskultur zu verankern und die Etablierung einer offenen, lösungsorientierten Kultur. Digital Design bietet hier einen strukturierten Rahmen, um Unsicherheiten zu reduzieren, Chancen zu identifizieren und den Wandel sichtbar und handhabbar zu machen. Nur so kann Deutschland seine Innovationskraft zurückgewinnen, im globalen Wettbewerb bestehen und eine zukunftsfähige digitale Transformation gestalten.

Wer ein gutes Beispiel für diesen Wandel sehen möchte, findet dies beim Unternehmen Schöck Bauteile GmbH in Zusammenarbeit mit MaibornWolff: ↗ Schöck Bauteile: Verbesserung des Anforderungsprozesses | MaibornWolff

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](https://www.bitkom.org)

**bitkom**