



Studie zur wirtschaftlichen Relevanz von Design

Im Auftrag von bayern design durchgeführt von

Joachim Kobuss

Unternehmen:Design © Un:D

DesignersBusiness®

Berlin

www.joachimkobuss.de

Grußwort

Hubert Aiwanger, MdL

Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

Stellvertretender Ministerpräsident

Design kann maßgeblich dazu beitragen, um den großen Herausforderungen unserer Zeit wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und Inklusion zu begegnen. Die Expertise der Gestaltenden wirkt dabei weit in andere Wirtschaftszweige hinein. Aufgrund ihrer Fähigkeit, bestehende Strukturen und Produkte kritisch zu hinterfragen und dabei innovative Ideen und kreative Lösungen zu entwickeln, geben die Gestaltenden wertvolle Impulse an die Wirtschaft und die Gesellschaft.

Die Designwirtschaft ist gemessen an der Anzahl der Erwerbstätigen mit 13,3% der zweitstärkste Teilmarkt der bayerischen Kultur- und Kreativwirtschaft. Rechnet man die Teilmärkte Werbemarkt und Architektur hinzu, kommt man auf einen beachtlichen Anteil von über 33%. Bayern ist in Deutschland einer der wichtigsten Standorte für Kreativdienstleistungen aus den Bereichen der Gestaltung. Mit der Munich Creative Business Week, die vom Bayerischen Wirtschaftsministerium gefördert wird, findet in diesem Jahr bereits zum elften Mal die führende deutsche Designwoche in München statt.

Von politischer Seite fördern wir in Bayern zudem Design ganz bewusst durch eine eigene Gesellschaft, die bayern design GmbH, sowie zahlreiche Einzelprojekte. Hauptfokus liegt auf der Steigerung der Designkompetenz kleiner und mittelständischer Unternehmen. Die vorliegende Kurzstudie „Wirtschaftliche Relevanz des Designs“ enthält wertvolle Erkenntnisse und bestätigt die große Bedeutung des Designs.

Geleitwort

Nadine Vicentini, Geschäftsführerin bayern design

Elf Jahre nach der letzten bayerischen Designwirtschaftsstudie (Designwirtschaft in Bayern, 2011) hat bayern design, das Kompetenzzentrum für Gestaltung des Freistaates Bayern, erneut eine Studie zur Lage der Designwirtschaft in Bayern in Auftrag gegeben. Zwar sind in der Zwischenzeit umfangreiche Untersuchungen zur Lage der Kultur- und Kreativwirtschaft in Bayern als Branche erschienen. Diese nehmen aber naturgemäß alle elf Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft in den Blick und können teilmarktspezifische Fragestellungen deshalb nicht berücksichtigen. Insbesondere die Fragen nach der Stellung des Designs in der Gesellschaft, seiner wirtschaftlichen Relevanz und Verflechtungen mit anderen Branchen kommen dort zu kurz. So wird ein wesentlicher wirtschaftlicher Beitrag des Designs in Unternehmen erbracht, die selbst nicht der Designwirtschaft im engeren Sinne angehören.

bayern design hat deshalb den Unternehmensberater und Designforscher Joachim Kobuss mit einer Kurzstudie beauftragt, die insbesondere die Relevanz des Designs für die Wirtschaft und seine Verflechtung mit anderen Branchen in Bayern schlaglichtartig beleuchten und erste Handlungsempfehlungen für die Designförderung in Bayern geben soll.

Weitere und intensivere Analysen müssen sicherlich noch folgen. Ein Anfang ist aber mit dieser Studie gemacht und so möchte ich heute den knapp 100 bayern design Kontakten danken, die unserer Bitte gefolgt sind und entweder den Fragebogen ausgefüllt oder durch ein strukturiertes Interview mit ihrer Zeit und ihrem Expertenwissen zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben.

Inhalt

Management Summary	5
1. Einführung und methodisches Vorgehen	9
2. Designrelevante Studien (Bayern)	12
3. Designrelevante Studien (international / überregional)	14
4. Marktforschung	17
4.1 Standardisierte Umfrage: Situation und Entwicklung 2020-2022	18
4.2 Strukturierte Interviews: Entwicklung der Designwirtschaft und des Designmanagements	28
4.3 Szenarien »Best-Case« und »Worst-Case«	48
4.4 Handlungsempfehlungen	50
Anhang	53
Glossar	54
Quellenverzeichnis	55
Literaturverzeichnis	56
Impressum	58
Vollständige Auswertung der quantitativen Umfrage zur Situation und Entwicklung in 2020 bis 2022, mit Grafiken und genauen Zahlen	59

Management Summary

Ausgangspunkt für die Erstellung dieser Studie, waren insbesondere die auf Bayern bezogenen Fragen: nach dem Stand der Designwirtschaft nach zwei Jahren Pandemie; der wirtschaftlichen Wertschöpfung durch Design und Design-Dienstleistungen; dem Stellenwert von Design und Design-Dienstleister als Teil von Unternehmensstrategien.

Als Basis für diese Studie sind einige regionale und überregionale Studien zur wirtschaftlichen Relevanz von Design und der Designwirtschaft – in Hinblick auf für diese Studie relevanten Aspekte – kurz beschrieben. Der Kern dieser Studie besteht aus einer standardisierten Umfrage zur Situation und Entwicklung in 2020 bis 2022 sowie strukturierten Interviews – mit ausgewählten Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Design. Hieraus wurden mögliche Szenarien und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die anonyme und standardisierte Umfrage zur Situation und Entwicklung 2020-2022 ergab, dass der Rückblick in Bezug auf Geschäftslage, Auftragsbestand, Umsatz und Beschäftigten in 2020 und 2021 deutlich positiver ausfallen als befürchtet.

Die Entwicklungen der Geschäftslage, des Auftragsbestands und des Umsatzes in 2022 wurden positiv eingeschätzt, ebenso die Lage und Stand der Beschäftigten.

Zu der Frage nach Behinderungen der Geschäftstätigkeit zeigt sich, dass sich die absolute Mehrheit der Befragten in ihrer Geschäftstätigkeit derzeit behindert sehen, wobei Nachfrage und Fachkräfte-/Personalmangel dominieren. Immerhin können zwei Drittel eine zunehmende Nachfrage noch bedienen.

In Bezug auf den Einfluss der Corona-Pandemie sehen sich fast die Hälfte einem negativen Einfluss ausgesetzt, die absolute Mehrheit dadurch aber nicht existenziell gefährdet und nahezu die Hälfte rechnet mit mittelfristigen

Einschränkungen. Bei rund der Hälfte aller Befragten arbeiten alle beziehungsweise die Hälfte der Beschäftigten im Homeoffice.

Die Relevanz von Design wird von 84 Prozent der Befragten als hoch eingeschätzt und die von Design-Dienstleistern nur von 67 Prozent.

Bei den Fragen zum Status der Befragten als Auftraggeber oder Auftragnehmer fällt auf, dass nur eine relativ kleine Minderheit der Auftragnehmer Dienstleistungen der Design-Beratung anbieten, die von den Auftraggebern offensichtlich kaum angefragt werden.

In den designrelevanten Kompetenzen der Auftraggeber und Auftragnehmer ordnen sich fast zwei Drittel sehr hoch und hoch ein.

Die Fragen zu Veränderungen in den Erwartungen, Themenfeldern und dem Potenzial von Designleistungen zeigen, dass sich die Erwartungen nur bei weniger als die Hälfte der Befragten verändert haben, was vermuten lässt, dass die Möglichkeiten der Designleistungen von vielen noch nicht erkannt werden.

Die strukturierten Interviews zeigen, dass die befragten Expertinnen und Experten – ähnlich wie in der standardisierten Umfrage – eine geringere Wertschätzung von Design-Dienstleistern gegenüber dem Design selbst sehen. Auch der Einfluss der Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Entwicklung von Design einerseits und Design-Dienstleistern andererseits wird verschieden eingeschätzt. Design scheint etwas in den Hintergrund geraten zu sein und die Design-Dienstleister sind mehr oder weniger stark betroffen.

Bei den Fragen zur wirtschaftlichen Entwicklung der designrelevanten Gestaltungsformen und deren Fakte fällt auf, dass die wirtschaftliche Relevanz von gedanklicher Gestaltung (Mentefakte) und von Gestaltung sozialer Beziehungen (Soziefakte) von allen als sehr wichtig und hoch eingeschätzt wird, die der dinglichen Gestaltung (Artefakte) hingegen kontrovers.

Zur wirtschaftlichen Entwicklung der Funktionen und deren Bewertungsgrundlagen wird das Leadership und der daraus möglich resultierende Wahrheitswert als sehr wichtig bewertet, die Bewertung von

Management und der daraus entstehende Nützlichkeitswert differenziert und die der Profession und der daraus entstehende Schönheitswert wieder sehr als sehr wichtig.

Die Fragen zu Innovationen im Design wurden von den Expertinnen und Experten unterschiedlich bewertet. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sie alle die Meinung teilen, Designer sind selten Teil von Innovationsprozessen.

Zur wirtschaftlichen Bedeutung der designrelevanten Ausbildung zeigt sich eine differenzierte Bewertung, woraus abgeleitet werden kann, dass die Ausbildung designrelevanter Kompetenzen über das Handwerk hinaus auch andere (akademisch) wissenschaftliche Disziplinen vermitteln muss.

Die Expertinnen und Experten ordneten sich in ihren Kompetenzen mehrheitlich auf einem hohen Niveau ein.

In den Szenarien »Best-Case« und »Worst-Case« werden kurz mögliche positive oder negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung für die Designwirtschaft beschrieben. In beiden Szenarien ist zu erwarten, dass deutliche Verschiebungen innerhalb der designrelevanten Dienstleistungen zu erwarten sind und die Anforderungen an die Designer/innen weiter steigen werden.

Abschließend sind *Handlungsempfehlungen* formuliert, deren Grundlagen und Voraussetzungen sind:

- Wertschätzung und berufliches Selbstverständnis der Akteure
- Argumentation der Potenziale und der Design-Relevanz
- Integration von Design in alle wirtschaftlichen Prozesse
- Designverständnis und Image in der Öffentlichkeit
- Wertschöpfung über den Teilmarkt der Designwirtschaft hinaus

Davon ausgehend wurde unter anderem abgeleitet:

- Die Designwirtschaft muss ihre wirtschaftliche Relevanz noch stärker hervorheben und kommunizieren, indem sie

Bewertungsansätze professionell einsetzt und damit den Anteil der Design-Dienstleistungen an der Wertschöpfungskette belegen kann.

Unternehmen und Institutionen die designrelevanten Leistungen (von externen Dienstleistern oder internen Mitarbeitern) nutzen, müssen sich der wirtschaftlichen Relevanz stärker bewusstwerden und den Anteil dieser an der Wertschöpfungskette analysieren.

1. Einführung und methodisches Vorgehen

Ausgangspunkt für die Erstellung dieser Studie waren insbesondere die auf Bayern bezogenen Fragen:

- Wie stand die Designwirtschaft* vor und wie steht sie nach zwei Jahren Pandemie da?
- Wie wird die wirtschaftliche Wertschöpfung durch Design und designrelevanten Dienstleistungen bewertet?
- Welchen Stellenwert haben Design und designrelevante Dienstleister** als Teil von Unternehmensstrategien?

**Designwirtschaft (Klassifikation aus der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung)*

- Industrie-, Produkt- und Mode-Design (WZ-Nr. 74.10.1)
- Grafik- und Kommunikationsdesign (WZ-Nr. 74.10.2)
- Interior Design und Raumgestaltung (WZ-Nr. 74.10.3)
- Büros für Innenarchitektur (WZ-Nr. 71.11.2)
- Werbegestaltung – Anteil 50% (WZ-Nr. 73.11)
- Hersteller von Schmuck, Gold, Silberschmiedwaren (WZ-Nr. 32.12)
- Selbständige Fotografen/innen (WZ-Nr. 74.20.1)

***Designrelevante Dienstleister (Klassifikation aus der Bundesagentur für Arbeit)*

In der Berufsstatistik sind über 300 designrelevante Berufsbilder und -bezeichnungen enthalten. In der Studie »Designwirtschaft Baden-Württemberg 2018 – Direkte und indirekte Effekte der Designwirtschaft für

die Gesamtwirtschaft« wurden diese auf circa 90 verdichtet und in fünf Klassen zusammengefasst:

- Architektur-Designer (incl. Interior-Designer)
- Industrie-/Mode-/Produkt-Designer (incl. Schmuck-Designer)
- Kommunikations-Designer (incl. Werbegestalter, Fotografen)
- Service-Designer
- Sozio-Designer

Methodisches Vorgehen

Als Basis für diese Studie sind einige regionale Studien zur wirtschaftlichen Relevanz von Design und der Designwirtschaft – in Hinblick auf für diese Studie relevanten Aspekte – kurz beschrieben. **(Punkt 2)**

Um die wirtschaftliche Relevanz von Design und der Designwirtschaft in einem überregionalen Kontext zu betrachten, werden hier auch eine internationale Studie, eine Studie über die Designwirtschaft in Baden-Württemberg, das aktuelle Monitoring aus einer Bundesinitiative hinzugezogen und daraus relevante Bewertungen abgeleitet. **(Punkt 3)**

Der Kern dieser Studie besteht aus der Marktforschung in Form einer anonymen, standardisierten Umfrage zur Situation und Entwicklung in 2020 bis 2022, strukturierten, bayernweiten Interviews – mit ausgewählten Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Design – über Prognosen zur Entwicklung der Designwirtschaft und des Designmanagements, darauf bezugnehmende mögliche Szenarien und Handlungsempfehlungen. **(Punkt 4)**

Im Anhang sind enthalten:

- Glossar
- Quellen- und Literaturverzeichnis
- Vollständige Auswertung der quantitativen Umfrage zur Situation und Entwicklung in 2020 bis 2022 – mit Grafiken und genauen Zahlen

2. Designrelevante Studien (Bayern)

Zur Bewertung der Ausgangslage vor der Pandemie sind hier einige regionale Studien (aus dem Zeitraum 2004 bis 2021) zur wirtschaftlichen Relevanz von Design und der Designwirtschaft kurz hinzugezogen. Daraus lässt sich die dynamische Entwicklung dieses Teilmarktes in den letzten beiden Dekaden bis zum Beginn der Pandemie in 2020 ablesen.

Spätestens seit der repräsentativen Studie *»Der Rang des Designs in Bayern« (2004)* ist deutlich geworden, dass Design von über 90 Prozent der befragten Unternehmen in Bayern als wirtschaftlich relevant angesehen wird. Sie bestätigt damit, den in den 1990er Jahren sich abzeichnenden Trend zur Differenzierung über Design am Markt (Gestaltungswettbewerb).

Dies spiegelt sich auch in der Studie *»Designwirtschaft in Bayern« (2011)* wider, in der die befragten Akteure in der Designwirtschaft und die in anderen Branchen tätigen Designer, ihre wirtschaftliche Lage überwiegend positiv bewerten. Sie verzeichneten eine gute Auftragslage und viele gingen davon aus, dass die Bedeutung von Design weiterhin zunehmen wird.

Der *»Zweite Datenbericht Kultur- und Kreativwirtschaft Metropolregion München« (2016)* stellte fest, dass die Industrie-/Produkt-/Modedesigner innerhalb der Designwirtschaft der Metropolregion München ein Fünftel des bundesweiten Umsatzes erzielen und ein Viertel aller bundesweit Beschäftigten stellen.

Der *»2. Bericht Kultur- und Kreativwirtschaft Metropolregion Nürnberg« (2018)* zeigt, dass in Bezug auf Umsatz (elf Prozent), Unternehmen (20 Prozent) und Beschäftigte (neun Prozent) die Designwirtschaft zu den großen Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft auch in der Europäischen Metropolregion Nürnberg zählt.

Der *»Zweite Bayerischer Kultur- und Kreativ-Wirtschaftsbericht« (Juli 2021)* macht deutlich, dass die Designwirtschaft in 2018 8,1 Prozent aller erzielten Umsätze der Kultur- und Kreativwirtschaft in Bayern erwirtschafteten, der Erwerbstätigen-Anteil bei 13,3 Prozent lag und sich seit 2013 sehr dynamisch entwickelt hat.

Die jüngste Studie *»Kultur- und Kreativwirtschaft Bayern – Standortbestimmung und Vision« (Dezember 2021)* berichtet, dass die Designwirtschaft innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft 8,5 Prozent aller Umsätze erzielte, der Beschäftigtenanteil 12,7 Prozent ausmachte und die Beschäftigtenanzahl im Vergleich zwischen 2019 und 2020 um 19 Prozent zurückging. Ähnlich galt für die Umsatzentwicklung, mit rund 18 Prozent Rückgang für die gesamte Kultur- und Kreativwirtschaft (ohne die Designwirtschaft näher zu beziffern). Es wird dazu noch auf einen vorsichtig optimistischen Ausblick auf 2022 verwiesen.

3. Designrelevante Studien (international / überregional)

Zur Betrachtung der wirtschaftlichen Relevanz von Design und der Designwirtschaft in einem überregionalen Kontext, sind hier eine internationale Studie, eine Studie über die Designwirtschaft in Baden-Württemberg, das aktuelle Monitoring aus einer Bundesinitiative kurz analysiert und daraus relevante Bewertungen abgeleitet.

Die **McKinsey Studie »The Business Value of Design« (Oktober 2018)** schätzt den Wert von Design als sehr hoch ein und weist auf eine relevante Voraussetzung hin: »Design is more than a feeling; it is a CEO-level priority for growth and long-term performance.« (Seite 32)

Die Studie führt unter anderem auf, dass Unternehmen mit einem »top-quartile McKinsey Design Index« den Industrie-Referenzwert in den Einnahmen um das Doppelte und in der Rendite für Shareholder um ein Drittel übertrafen. Und sie führt weiter aus: »...the potential for design-driven growth is enormous in both product and service-based sectors. The good news is that there are more opportunities than ever to pursue user-centric, analytically informed design today.« (Seite 10)

Der Wert von Design wird durch ein analytisches Leadership, eine kontinuierliche Wiederholung, eine User Experience (UX) und einer in alle Unternehmensbereiche wirkende Verantwortung maßgeblich beeinflusst.

Letzteres weist darauf hin, dass designrelevante Kompetenzen stärker in Unternehmen integriert werden müssen, um den Wert zu steigern. Dass dies seit geraumer Zeit deutlich zunimmt, lässt sich aus folgender Studie ableiten.

Die Studie **»Designwirtschaft Baden-Württemberg 2018 – Direkte und indirekte Effekte der Designwirtschaft für die Gesamtwirtschaft«** beinhaltet erstmalig neben der Branchenanalyse auch eine designrelevante Berufsanalyse zur Erfassung aller designerischen Aktivitäten und Leistungen innerhalb und außerhalb der Designwirtschaft. Daraus lässt sich ableiten, dass die ökonomische und politische Relevanz von

Designleistungen deutlich höher bewertet werden muss. Weil die Zahl aller Erwerbstätigen in Designberufen (also auch angestellte Designer in allen anderen Branchen) nahezu fünffach höher ist – im Vergleich zur bisherigen Berechnungsmethode – und diese das Achtfache dessen erwirtschaftet, was die Designwirtschaft im engeren Sinne erzielt. Dies zeigt, dass die Bedeutung des Designs erheblich größer ist, als bisher im Rahmen der Branchenanalysen angenommen wurde.

Die Studie bezieht sich auf das Bundesland Baden-Württemberg, die indirekten Effekte gelten jedoch für ganz Deutschland. Auch lässt sich dies durch die Ähnlichkeit zwischen Baden-Württemberg und Bayern (beides industriestärke Flächenländer) auf das Bundesland Bayern prinzipiell übertragen.

Daraus lässt sich ableiten, dass die in den regionalen Studien für Bayern analysierten Werte ebenfalls als insgesamt deutlich höher eingeschätzt werden können.

Auch wenn diese und die McKinsey Studie vor der Pandemie durchgeführt wurden, ist davon auszugehen, dass sich die hier genannten Relationen durch die Pandemie nicht wesentlich anders entwickelt haben.

Das *Monitoring der »Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft« (Oktober / November 2020)* und das Themendossier »Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie« (20.01.2022) beschäftigen sich auch mit den ökonomischen Auswirkungen in 2020, 2021 und 2022. Letzteres anhand einer Szenarioanalyse.

In dem Monitoring 2020 wurde ein Umsatzrückgang von 22 bis 38 Prozent in 2020 für die Designwirtschaft in Deutschland prognostiziert.

Das Themendossier (aus Januar 2022) geht im Rahmen einer Hochrechnung dagegen davon aus, dass die Designwirtschaft in Deutschland in 2020 einen deutlich geringeren Umsatzeinbruch (als ursprünglich angenommen) von jetzt neun Prozent hatte. Für 2021 wird hier von einem Umsatzrückgang gegenüber 2019 von drei Prozent ausgegangen. Für 2022 wird in einem »schlechten Szenario« von einer Stagnation gegenüber 2021 und in einem »zweiten Szenario« einer

Steigerung auf das Umsatzniveau von 2019 vermutet (das würde eine Umsatzsteigerung von vier Prozent gegenüber 2021 bedeuten).

Der »*Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2021 (Februar 2022)* ermittelt für die Designwirtschaft in 2020 einen Umsatzrückgang von neun Prozent, prognostiziert für 2021 ein Umsatzplus von 6 Prozent und für 2022 ein Umsatzplus von 4 Prozent (Szenario 1) oder 0,3 Prozent (Szenario 2).

Demnach scheint die Designwirtschaft weniger stark von den Einschränkungen der Pandemie betroffen zu sein als erwartet.

Ob sich dies bestätigt, bleibt abzuwarten bis die finalen, empirischen Daten für 2020, 2021 und 2022 vorliegen. Und ob es sich auf das Bundesland Bayern übertragen lässt, wäre in einer späteren Studie genauer zu untersuchen. Bis dahin kann davon ausgegangen werden, dass die beschriebenen und prognostizierten Entwicklungen im Prinzip auch für Bayern gelten.

4. Marktforschung

Dieser Punkt stellt den Kern dieser Studie dar. Er besteht aus einer anonymen, standardisierten und bayernweiten Umfrage zur Situation und Entwicklung in 2020 bis 2022 anhand von 82 ausgefüllten Fragebogen sowie strukturierten Interviews mit zehn deutschlandweit ausgewählten Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Design, über Prognosen zur Entwicklung der Designwirtschaft und des Designmanagements und entwickelt darauf bezugnehmende mögliche Szenarien und Handlungsempfehlungen.

Die standardisierte Umfrage soll einen ersten Einblick in die Entwicklung seit 2020, den wirtschaftlichen Einfluss der Corona-Pandemie und den daraus folgenden Erwartungen ermöglichen. Zur quantitativen Auswertung waren alle Fragen geschlossen und mögliche Antworten zur Auswahl vorgegeben.

Die strukturierten Interviews sollen den ersten Einblick in die Designwirtschaft durch offene Fragen deutlich vertiefen, in dem die befragten Expertinnen und Experten ihre persönlichen Bewertungen zur wirtschaftlichen Relevanz und Entwicklungen von Design und Design-Dienstleistern mehr oder weniger ausführlich beschreiben. Zur qualitativen Auswertung waren alle Fragen offen und Raum für mehr oder weniger ausführliche Antworten vorgegeben.

Hier war ebenfalls ein Bezug zur designrelevanten Forschung und Lehre einbezogen. Auch wurden die für die wirtschaftliche Relevanz entscheidenden Voraussetzungen zur Gestaltung von Artefakten (Architektur, Produkte, Medien) – die Mentefakte (gedankliche Gestaltung mittels Beratung) und Soziefakte (Gestaltung sozialer Beziehungen in Prozessen) – berücksichtigt. Ebenso die damit unmittelbar verbundenen unternehmerischen Funktionen (Leadership, Management, Profession) und systemtheoretischen Bewertungsgrundlagen (Wahrheit – Haltung und Positionierung, Nützlichkeit – Effektivität in Kooperationen, Schönheit – Ästhetik der Unterscheidung und Wiedererkennung).

4.1 Standardisierte Umfrage: Situation und Entwicklung 2020-2022

Für die standardisierte Umfrage sind 30 geschlossene Fragen zusammengestellt worden. Diese umfassen einen Rückblick auf 2020 und 2021, die Erwartungen in 2022, aktuelle Behinderungen der Geschäftstätigkeit, den Einfluss der Corona-Pandemie, die Relevanz von Design und Design-Dienstleistungen, dem Status der Befragten als Auftraggeber oder Auftragnehmer, deren designrelevanten Kompetenzen und abschließend die Veränderungen in den Erwartungen, Themenfeldern und dem Potenzial von Designleistungen.

Die Fragen sind auf die Umfrage-Plattform »SurveyMonkey« gestellt und Einladungen zur Umfrage an 647 Personen (bayern design Kontakte aus den Bereichen Wirtschaft und Design, Management und Freelancer, Kammern und Verbänden) am 17.02.2022 bayernweit versandt worden. Bis zur Schließung der Umfrage am 07.03.2022 wurden die Fragen anonym von insgesamt 82 Personen beantwortet, was einer Rücklauf-Quote von 12,3 Prozent entspricht.

Die hierzu ausgewählten Kontakte von bayern design können nur eingeschränkt repräsentativ sein, da von einer hohen Designaffinität ausgegangen werden muss. Auch ist zu berücksichtigen, dass circa die Hälfte der Rückläufer vor Beginn des Krieges in der Ukraine eingegangen sind und die eher positive Einschätzung der Erwartungen möglicherweise die aktuelle Situation nicht korrekt widerspiegeln.

Die Ergebnisse aus den Fragen werden im Folgenden beschrieben. Die vollständige Auswertung mit Grafiken und genauen Zahlen sind im Anhang enthalten.

Rückblick auf 2020 und 2021 (F1 - F8)

Die **Geschäftslage** der Befragten hat sich in 2020 (nach 2019) bei rund 37 Prozent und in 2021 (nach 2020) bei 54 Prozent verbessert. Verschlechtert hat sich diese in 2020 bei 43 Prozent und in 2021 bei 19 Prozent. Unverändert war sie in 2020 bei 20 Prozent und in 2021 bei 27 Prozent. In 2020 war also die sich verschlechterte Geschäftslage etwas höher (als die verbesserte), in 2021 hat sie sich halbiert und lag um zwei Drittel unter der verbesserten.

Der **Auftragsbestand** ist in 2020 (nach 2019) bei rund 34 Prozent und in 2021 (nach 2020) bei 51 Prozent gestiegen. Gesunken ist er in 2020 bei 26 Prozent und in 2021 bei 23 Prozent. Gleich geblieben war er in 2020 bei 20 Prozent und in 2021 bei 26 Prozent. In 2020 und 2021 war also der gestiegene Auftragsbestand um ein Viertel beziehungsweise um über das Doppelte höher als der gesunkene.

Der **Umsatz** ist in 2020 (nach 2019) bei rund 41 Prozent und in 2021 (nach 2020) bei 56 Prozent gestiegen. Gesunken ist er in 2020 bei 46 Prozent und in 2021 bei 23 Prozent. Gleich geblieben war er in 2020 bei 14 Prozent und in 2021 bei 22 Prozent. In 2020 lag also der gestiegene Umsatz etwas unter dem gesunkenen, in 2021 war der gestiegene mehr als doppelt so hoch wie der gesunkene.

Die Zahl der **Beschäftigten** ist in 2020 (nach 2019) bei rund 21 Prozent und in 2021 (nach 2020) bei 25 Prozent gestiegen. Gesunken ist sie in 2020 bei 21 Prozent und in 2021 bei 13 Prozent. Gleich geblieben war sie in 2020 bei 59 Prozent und in 2021 bei 62 Prozent. In 2020 und 2021 war die gestiegene Zahl der Beschäftigten fast gleich groß, die gesunkene Zahl der Beschäftigten um ein Drittel unter der von 2020.

Insgesamt ist der Rückblick in Bezug auf Geschäftslage, Auftragsbestand, Umsatz und Beschäftigten deutlich positiver ausgefallen als befürchtet.

Erwartungen in 2022 (F9 - F12)

Die Entwicklung ihrer **Geschäftslage** in 2022 (nach 2021) schätzen rund 41 Prozent der Befragten als besser ein, 16 Prozent als schlechter und 43 Prozent als unverändert.

Die Entwicklung ihres **Auftragsbestands** schätzen 41 Prozent als steigend ein, 13 Prozent als sinkend und 41 Prozent als gleichbleibend.

Die Entwicklung ihres **Umsatzes** schätzen 43 Prozent als steigend ein, elf Prozent als sinkend und 46 Prozent als gleichbleibend.

Die Entwicklung ihrer **Beschäftigtenzahl** schätzen 34 Prozent als steigend ein, vier Prozent als sinkend und 63 Prozent als gleichbleibend.

Die Entwicklungen der Geschäftslage, des Auftragsbestands und des Umsatzes werden zwischen jeweils 41 und 46 Prozent als besser / steigend und unverändert / gleichbleibend recht positiv eingeschätzt. Auch Lage und Stand der Beschäftigten wird mit 34 und 63 Prozent sehr positiv gesehen.

Ob sich diese positive Einschätzung in Anbetracht des Krieges in der Ukraine halten wird, bleibt abzuwarten. Aktuelle Studien des ifo-Institut weisen auf eine deutlich stärkere Verunsicherung bei Solo-Selbstständigen hin. Da die Mehrzahl der Selbstständigen in der Designwirtschaft solo tätig ist, ist zu befürchten, dass auch diese davon betroffen sind.

Behinderungen der Geschäftstätigkeit (F13 - F14)

Rund 19 Prozent der Befragten sehen keine derzeitige **Behinderung** ihrer Geschäftstätigkeit. 30 Prozent sehen sich durch zu wenig Aufträge / Nachfrage behindert, 26 Prozent durch Fachkräfte-/Personalmangel, nur ein Prozent durch Raum-/Ausstattungs-/Technikmangel, neun Prozent durch Finanzierungs-/Förderengpässe und 15 Prozent durch sonstige Gründe.

Damit entstehen Behinderungen insbesondere durch zu wenig Aufträge und Personalmangel. Finanzierungsengpässe und Raummangel sind eher selten bis sehr selten anzutreffen.

Zunehmende **Nachfrage** können 65 Prozent mit ihren Kapazitäten zurzeit bedienen und 35 Prozent nicht.

Zwei Drittel scheinen damit über ausreichende und verfügbare Kapazitäten für einen Nachfragezuwachs zu verfügen.

Hier zeigt sich ein differenziertes Bild, da sich die absolute Mehrheit (81 Prozent) der Befragten in ihrer Geschäftstätigkeit derzeit behindert sehen, wobei Auftrags-/Nachfrage und Fachkräfte-/Personalmangel über 50 Prozent ausmachen.

Immerhin können zwei Drittel eine zunehmende Nachfrage bedienen, was aber auch die Frage aufwirft, ob dies auf zu wenig Aufträge oder zu hohe Kapazitäten hinweist.

Einfluss der Corona-Pandemie (F15 - F18)

Der **Einfluss** der Corona-Pandemie auf die derzeitige Geschäftslage wird von rund 16 Prozent der Befragten als positiv bewertet, von 47 Prozent als negativ und von 37 Prozent als neutral.

Mit allgemeinen *Einschränkungen* aufgrund der Corona-Pandemie rechnen 28 Prozent nicht, 16 Prozent kurzfristig, 43 Prozent mittelfristig und zwölf Prozent langfristig.

Im *Homeoffice* arbeiten zurzeit die Beschäftigten bei 26 Prozent nicht, bei 31 Prozent fast alle, bei 22 Prozent die Hälfte und bei 21 Prozent nur Einzelne.

Existenziell gefährdet durch die aktuelle Corona-Beeinträchtigung sehen sich nur 15 Prozent und 85 Prozent nicht.

Einerseits sehen sich fast die Hälfte einem negativen Einfluss der Pandemie ausgesetzt und andererseits ist die absolute Mehrheit dadurch nicht existenziell gefährdet, nahezu die Hälfte rechnet mit mittelfristigen Einschränkungen. Bei rund der Hälfte aller Befragten arbeiten alle beziehungsweise die Hälfte der Beschäftigten im Homeoffice, lediglich ein Viertel nicht.

Auch hier ist das Bild differenziert. Der negative Einfluss der Corona-Pandemie ist schon sehr deutlich, wenn dieser auch nicht als existenzgefährdend wahrgenommen wurde. Es ist nicht auszuschließen, dass Maßnahmen wie Kurzarbeit oder Soforthilfen im Großen und Ganzen gewirkt haben. Dies wurde jedoch im Fragebogen nicht abgefragt. Ob hier der Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten sich einerseits verändert und andererseits den Einfluss der Pandemie verstärkt oder abschwächt, bleibt ebenfalls abzuwarten.

Relevanz von Design und Design-Dienstleistungen (F19 - F20)

Die wirtschaftliche *Relevanz von Design* wird von 84 Prozent der Befragten als hoch und von nur 16 Prozent als mittel eingeschätzt.

Allerdings wird die wirtschaftliche *Relevanz von Design-Dienstleistern* nur von 67 Prozent als hoch, von 32 Prozent immerhin als mittel und von nur einem Prozent als gering eingeschätzt.

Die hohe Einschätzung der wirtschaftlichen Relevanz von Design deckt sich mit den sehr positiven Wertschätzungen der in den unter den **Punkten 1 und 2** beschriebenen Studien. Bedenklich ist hingegen, dass den Design-Dienstleistern weniger hohe Wertschätzung entgegengebracht wird, auch wenn die mittlere Wertschätzung im Vergleich zum Design hier doppelt so hoch ist. Dies überrascht nicht, ist doch aus der Beobachtung der designrelevanten Dienstleister diese geringere Wertschätzung nicht neu.

Ursachen dieser Diskrepanz zwischen Design und Design-Dienstleistern liegen in der nicht optimal auf zukunftsfähige Anforderungen ausgerichteten Design-Ausbildung (unzureichende Angebote zum Design Management – wie in den strukturierten Experten-Interviews angesprochen). Aber auch die Management-Ausbildung bietet zu wenig zu designrelevanten Kompetenzen, um das Potenzial der designrelevanten Dienstleister besser einschätzen zu können.

Status der Befragten als Auftraggeber oder Auftragnehmer (F21 - F26)

Professionelles Design Management betreiben 50 Prozent der Befragten, 37 Prozent zum Teil, 14 Prozent nicht.

Von diese haben 51 Prozent mehr als zehn *Beschäftigte*, 33 Prozent weniger als zehn und 16 Prozent keine.

Von den Befragten haben 58 Prozent *angestellte Designer*, 15 Prozent beschäftigen Designer gelegentlich und 27 Prozent nicht.

Von diesen sind 29 Prozent *Auftraggeber* und 60 Prozent *Auftragnehmer* von Design-Dienstleistungen, zwölf Prozent *Sonstige*.

Von den *Auftraggebern* beauftragen fünf Prozent Dienstleister aus dem Tätigkeitsbereich Architektur-Design, 29 Prozent aus Industrie-/Produkt-Design und 67 Prozent aus Kommunikations-Design.

Von den *Auftragnehmern* bieten elf Prozent Dienstleistungen aus dem Architektur-Design, 31 Prozent aus dem Industrie-/Produkt-Design, 44 Prozent aus dem Kommunikations-Design, sieben Prozent aus dem Service-Design und neun Prozent aus der Design-Beratung ... (Sozio-Design) an.

Auffallend ist hier, dass nur eine relativ kleine Minderheit der Auftragnehmer Dienstleistungen der Design-Beratung anbieten, die von den Auftraggebern offensichtlich überhaupt nicht angefragt oder den Auftragnehmern nicht zugetraut werden. Auch dies hängt mit der unter den vorherigen Fragen (F19 - F20) angesprochenen unzureichenden Bildungsangeboten im Design und im Management zusammen. Fatal ist dies, da dadurch auf beiden Seiten Möglichkeiten der optimierten

Zusammenarbeit nicht genutzt werden und damit insbesondere für die Auftraggeber das Risiko erhöhter Opportunitätskosten entsteht.

Designrelevante Kompetenzen Auftraggeber oder Auftragnehmer (F27)

Auf den designrelevanten Entwicklungsstufen (nach der dänischen »Design Ladder«) ordnen sich:

- rund 26 Prozent als sehr hoch (Design und seine Methoden werden im Transformationsprozess für die Gestaltung der Organisationsstruktur und des Geschäftsmodells angewandt),
- 34 Prozent als hoch (Design und seine Methoden sind Teil der Unternehmensstrategie),
- 29 Prozent als mittel (Design wird bereits im Entwicklungsprozess eingesetzt),
- neun Prozent als niedrig (Design wird nur für das Styling eingesetzt ›als Funktion‹) und
- nur 3 Prozent als sehr niedrig (Design spielt keine Rolle bei der Produktentwicklung und Mediengestaltung) ein.

Mit fast zwei Drittel dominieren die sehr hohe und hohe Einordnung, was die allgemeine Wertschätzung von Design unter den bayern design Kontakten widerspiegelt.

Allerdings steht dies im Widerspruch zu den Einordnungen in den vorausgegangenen Fragen (F19 - F26), aus denen einerseits die Diskrepanz zwischen Design und Design-Dienstleistern und andererseits die nicht vorhandene oder sehr geringe Wahrnehmung von Design-Beratungs-Dienstleistungen auf beiden Seiten hervorgehen. Vermutlich hängt dies mit der traditionell unterentwickelten Wahrnehmung der Beratungs- und Planungs-Dienstleistungen im Design zusammen. In der

Praxis wird das von Design-Dienstleistern unzureichend differenziert hervorgehoben und als wesentlichen Bestandteil ihrer Dienstleistung kommuniziert. Das Design-Thinking als populäre Methode hat da offensichtlich nicht viel geholfen, wird oft auch in seiner Bedeutung und seinen Möglichkeiten falsch eingeschätzt und muss eventuell durch das Design wieder neu besetzt werden, da der Bezug vielmals verlorengegangen scheint.

Veränderungen in den Erwartungen, Themenfeldern und dem Potenzial von Designleistungen (F28 - F30)

Die **Erwartungen** an die verschiedenen Designleistungen haben sich bei 45 Prozent der Befragten geändert und bei 55 Prozent nicht. Von den Ja-Antworten sind 20 Prozent mit kurzen Stichworten beschrieben worden wie zum Beispiel:

- »Design soll mithelfen Konzepte zu entwickeln und partizipative Prozesse zu begleiten.«
- »Design muss / kann strategischer, d.h. früh eingesetzt werden um Produktstrategien, Servicestrategien und damit unternehmerische Strategien mitzugestalten.«
- »Design (Thinking) machen mittlerweile alle, ob BWLER, Organisationsentwickler, Ingenieure. Dementsprechend muss man sich neu erklären, wenn man mit Designhintergrund / als Designer:in dort mitspielen möchte, wo es um die großen Budgets geht.«

Dass die Erwartungen sich nur bei weniger als die Hälfte der Befragten verändert haben, lässt vermuten, dass die Möglichkeiten der Designleistungen von vielen noch nicht erkannt werden.

Die *Themenfelder* für Designleistungen haben sich bei 49 Prozent geändert und bei 51 Prozent nicht. Von den Ja-Antworten sind 18 Prozent mit kurzen Stichworten beschrieben worden wie zum Beispiel:

- »Schärfen der konzeptionellen Fragestellungen, Hinterfragen des aktuellen Vorgehens, Einfluss auf Kultur und Haltung.«
- »Umfassendes Corporate Design als strategisches Element der Unternehmens- und Produktstrategie, bzw. Markenentwicklung.«
- »Weg von Präsenzevents hin zu online-Formaten, die z.T. auch bleiben werden.«

Auch hier scheinen die Möglichkeiten der Designleistungen von vielen noch nicht erkannt zu sein.

Das *Potenzial* für Designleistungen hat sich bei 43 Prozent geändert und bei 57 Prozent nicht. Von den Ja-Antworten sind acht Prozent mit kurzen Stichworten beschrieben worden wie zum Beispiel:

- »Strategie-Beratung.«
- »Verschmelzung design und development.«
- »Potential hoch, aber mehr Marketingdenke, man muss alles können Strategie, Styling, Umsetzung etc.«

Es zieht sich wie ein roter Faden durch diese drei Fragestellungen: Änderungen in den Erwartungen, Themenfeldern und im Potenzial werden von einer Mehrheit noch nicht erwartet beziehungsweise wahrgenommen.

Wenn es also gelänge, dass eine absolute Mehrheit von Designexperten ihre Erwartungen, Themenfelder und Potenziale ändern, würde dies helfen die wirtschaftliche Relevanz der Designwirtschaft und ihre Fähigkeiten im Umgang mit Krisen zu stärken.

4.2 Strukturierte Interviews: Entwicklung der Designwirtschaft und des Designmanagements

Die strukturierten Interviews sind deutschlandweit mit zehn ausgewählten Expertinnen und Experten aus Designwirtschaft, Hochschulen und Unternehmen – über Prognosen zur Entwicklung der Designwirtschaft und des Designmanagements – geführt worden. Grundlage dazu war ein schriftlicher Fragebogen zur wirtschaftlichen Relevanz: von Design und Design-Dienstleistern, der designrelevanten Gestaltungsformen und deren Fakte, sowie der Funktionen und deren Bewertungsgrundlagen. Ferner wurde gefragt nach: wirtschaftlichen Innovationen und Bedeutung der designrelevanten Ausbildung, sowie der jeweiligen Kompetenz der Befragten. Die Expertinnen und Experten sind gezielt angesprochen worden, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Berufsschwerpunkte und Funktionen.

Der Fragebogen wurde per E-Mail versandt und von den Expertinnen und Experten zwischen dem 28.02. und 29.03.2022 beantwortet:

- *Prof. Jan-Erik Baars*, Professor und Strategieberater
- *Prof. Lutz Fügener*, Studiengangsleiter Design & Mobilität Hochschule Hof, Mitinhaber Designbüro StudioFT in Berlin
- *Irmgard Hesse*, Gründerin von Zeichen & Wunder und Geschäftsführende Gesellschafterin
- *Boris Kochan*, Präsident Deutscher Designtag, Gründer und CEO Kochan & Partner
- *Mareike Roth*, Gründerin & Geschäftsführerin hoch E
- *Linda Schmidt*, VDID Präsidentin
- *Christian Welland*, productdesign - Dipl. Industrial Designer

Nicht namentlich genannt werden wollen:

- Kommunikationsdesigner (Hochschule)
- Designmanager (Unternehmen der Automobil-Industrie)

- Unternehmer (Unternehmen der Papier-Industrie)

Die Antworten wurden analysiert und im Folgenden auf ihre Relevanzen hin interpretiert.

Wirtschaftliche Relevanz von Design und Design-Dienstleistern

- Wie würden Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Relevanz von Design beschreiben?
- Wie würden Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Relevanz von Design-Dienstleistern beschreiben?

Die beiden Fragen zielten auf unterschiedliche Bewertungen zwischen Design und Design-Dienstleistern ab.

Die *wirtschaftliche Relevanz von Design* wird von den Expertinnen und Experten hoch eingeschätzt. Sie begründen dies damit, dass:

- sich Design mehr in Richtung integrierter Gestaltung von ganzheitlich gedachten Lösungen mit Fokus auf Nutzer / Kundenrelevanz mit klarer Differenzierung entwickelt;
- sich die Verantwortung für Innovations-Leistungen am Produkt zum Design hin verlagert;
- Design und Markenbildung hoch im Kurs stehen und eine immer wichtigere Rolle bei der Kommunikation spielen;
- Design für Kreativität, Innovation, Produktivität und Wirtschaftswachstum steht;
- eine positive Entwicklung in der medialen Präsenz wahrgenommen werden kann;

- Design aber auch in vielen Unternehmen nicht im obersten oder sogar mittleren Management vertreten ist;
- einerseits Unternehmen Design immer umfassender und gezielter einsetzen, andererseits mehr Unternehmen eigenes Design vernachlässigen;
- sich Design in vielen Fällen zu einem produktiven und impulsgebenden Gestaltungsfeld entwickelt;
- Design einerseits nur eine verlängerte Werkbank von Marketing und Vertrieb ist, andererseits zentraler Impulsgeber und Promotor für Innovationen;
- Design von vielen großen und global agierenden Unternehmen längst als Erfolgsfaktor erkannt ist.

Die *wirtschaftliche Relevanz von Design-Dienstleistern* wird hingegen zum Teil geringer eingeschätzt. Begründet wird dies damit, dass:

- sich der Markt in den nachgelagerten Ausgestaltungen weiter liberalisieren und die Entwicklung von unabhängigen Design-Dienstleistern negativ gesehen wird;
- die Relevanz von Design aber auch eine Steigerung für die Design-Dienstleister bewirkt;
- nach dem unmittelbaren Nutzen gefragt wird und Design-Dienstleister ihren Wert beweisen müssen;
- die wirtschaftliche Relevanz von Design-Dienstleistern zwar gestiegen ist, aber nur unter dem Dach der großen Consultants;
- ein Trend zur Gestaltung digitaler Serviceleistungen zu beobachten ist;
- vorhandenes Spezialwissen oder Methodenerfahrung der Design-Dienstleister gut ist aber ein Angebot für kapazitäre Auslagerung weniger;
- im Produktdesign die Relevanz zugenommen hat, im visuellen Bereich aber eine eher untergeordnete Rolle spielt.

Wie in der standardisierten Umfrage zeigt sich auch hier, dass es eine geringere Wertschätzung von Design-Dienstleistern gegenüber Design gibt. Hier spielen sicher die Liberalisierung und Digitalisierung eine Rolle, aber auch die unzureichende Fähigkeit der Design-Dienstleister sich im Wert zu beweisen und diesen argumentativ für sich zu nutzen.

- Wie würden Sie den Einfluss der Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Entwicklung von Design beschreiben?
- Wie würden Sie den Einfluss der Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Entwicklung von Design-Dienstleistern beschreiben?

Auch diese beiden Fragen zielten auf unterschiedliche Einschätzungen von Design und Design-Dienstleistern ab.

Der Einfluss der Corona-Pandemie auf die *wirtschaftliche Entwicklung von Design* wird von den Expertinnen und Experten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Sie begründen dies damit, dass:

- die Unsicherheitsvermeidung in der Pandemie massiv zugenommen hat und daher weniger Experimente und Innovationen in den Unternehmen zu erwarten ist;
- sich die Abläufe in den Designabteilungen situationsbedingt verändert haben;
- Auftraggeber noch genauer überlegt haben, wo und mit wem sie ihre Budgets investieren;
- Auftraggeber Projekte stornierten oder zurückfahren und Abläufe neu strukturieren mussten;
- weder eine negative noch eine positive Entwicklung gesehen wird;
- im Industriedesign wieder auf die reine Gestaltung ohne Anforderungsmanagement reduziert wird und im Digital Design die Entwicklung aber positiv ist;

- es positive und auch negative Effekte auf Design gibt; die Pandemie nicht hilfreich war;
- die krisenbedingten Herausforderungen Design in den Hintergrund drängten.

Der Einfluss der Corona-Pandemie auf die *wirtschaftliche Entwicklung von Design-Dienstleistern* wird ungleich eingeschätzt. Begründet wird es damit, dass:

- einerseits Design-Dienstleister hingehalten, Bestellungen ständig geändert und Bezahlungen verschleppt werden, andererseits die Weiterentwicklung des digitalen Arbeitens positiv ist;
- die Entwicklung sehr von den jeweilig bestehenden Auftraggeber-Kunden-Bindungen abhing;
- eine Verschiebung hin zu Grundsatzthemen beobachtet und kurzfristige Maßnahmen teilweise vertagt wurden;
- besondere Herausforderung an viele Design-Dienstleister gestellt wurden;
- Design-Dienstleister als Teil einer Wertschöpfungskette für Unternehmen in großen Abhängigkeiten stehen und Projekte verzögert oder auf Eis gelegt, aber auch Geschäftsmodelle hinterfragt oder neu entwickelt werden;
- im Industriedesign Entwicklungen und Budgets für zum Beispiel Materialentwicklung, Nachhaltigkeit oder neue Produkte gestrichen wurden;
- die Bewältigung interner Probleme für die Auftragslage externer Design-Dienstleister nicht vorteilhaft ist und aber auch erhöhte Nachfrage in einzelnen Branchen (Hygiene, Cocooning, Virtual Reality ...) besteht;
- die Lage nicht bedrohlich ist;
- die Pandemie höchst dramatisch für alle im Event-, Messe- und Experience-Bereich war, gleichzeitig aber eine Chance für diejenigen, die strategisch flexibel auf die neuen Rahmenbedingungen eingehen konnten;

- die Auftragslage sicherlich angespannt ist.

Auch der Einfluss der Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Entwicklung von Design einerseits und Design-Dienstleistern andererseits wird verschieden eingeschätzt. Design scheint etwas in den Hintergrund geraten zu sein und die Design-Dienstleister sind mehr oder weniger stark betroffen.

Wirtschaftliche Entwicklung der designrelevanten Gestaltungsformen und deren Fakte

- Wie sehen Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Relevanz von gedanklicher Gestaltung (Mentefakte)?
- Wie sehen Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Relevanz von Gestaltung sozialer Beziehungen (Soziefakte)?
- Wie sehen Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Relevanz von dinglicher Gestaltung (Artefakte)?

Diese Fragen sollen die Bedeutung von Mentefakte, Soziefakte und Artefakte definieren, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Kulturbegriffe »Mentefakte« und »Soziefakte« in den designrelevanten Bereichen zwar noch nicht gängig sind, aber sehr relevant für die unterschiedlich Entwicklung der diversen Gestaltungsmethoden.

Die Entwicklung der *wirtschaftlichen Relevanz von gedanklicher Gestaltung (Mentefakte)* wird von den Expertinnen und Experten als sehr wichtig angesehen. Sie begründen dies damit, dass:

- abhängig vom Kontext und vom durch die Pandemie ausgelösten Sicherheitsbedürfnis, vermehrt konfirmatorische und gesellschaftlich akzeptierte Inhalte und Konzepte zu erwarten sind,

aber auch die Gestaltung von komplexen und administrativen Systemen zunimmt;

- die gedankliche Gestaltung zunimmt, da sich die allgemeine Akzeptanz verbessert hat;
- Beratung einen immer größeren Anteil einnimmt, da Auftraggeber immer mehr Denkarbeit und Entscheidungsfindung auslagern und die Dienstleister immer früher in den Prozess einsteigen;
- jeder Designprozess mit gedanklicher Gestaltung beginnt;
- Strategie, Beratung, Konzeption und Design Thinking die größten Potenziale haben, aber dies noch zu wenig im Fokus von Unternehmen und Design-Dienstleistern ist;
- gedankliche Gestaltung kaum sichtbar und wahrnehmbar ist und Design-Dienstleister sich schwertun, den Mehrwert zu kommunizieren;
- gedankliche Gestaltung elementar ist, gerade in forschungsnahen Bereichen;
- gedankliche Gestaltung eine zunehmende Bedeutung hat.

Die Entwicklung der *wirtschaftlichen Relevanz von Gestaltung sozialer Beziehungen (Soziofakte)* wird als sehr hoch angesehen. Begründet wird es damit, dass:

- dies der Wachstumsbereich schlechthin ist und die Gestaltung von Interaktion einzig wirklich relevant sein wird;
- echte Beziehungen, die Zusammenarbeit im Team und Markenführung immer wichtiger werden;
- sich Sozialverhalten über Gestaltung sensibilisieren lässt;
- Design Beziehungen nicht nur zwischen Objekt und Mensch gestalten, sondern auch zwischen Menschen;
- die Gestaltung sozialer Beziehungen durch Industriedesign implizit und explizit ist, doch oft nicht transparent benannt oder bedacht und daher nicht als Auftrag an Industriedesigner vergeben wird;

- die Gestaltung sozialer Beziehungen von großer Bedeutung ist, da die aktuellen globalen Entwicklungen deutlich machen, wie wichtig Aufklärung und Austausch ist;
- die Gestaltung sozialer Beziehungen zunehmende Bedeutung hat.

Die Entwicklung der *wirtschaftlichen Relevanz von dinglicher Gestaltung (Artefakte)* sehen die Expertinnen und Experten kontrovers. Begründen tun sie dies damit, dass:

- sich die dingliche Welt reduziert und das Autoren-Design tot ist, graphische Gestaltung einem Harmonisierungsdrang unterliegt, der immer weniger Varianz zulässt und die Digitalisierung das Angebot von Leistungen vereinfacht;
- der in den letzten Jahrzehnten zunehmende Trend weiter anhalten wird;
- die Honorare für die eigentliche Entwurfsarbeit absteigend sind;
- wegen der Nachhaltigkeit Artefakte – neben Mentefakte und Soziefakte – Lösungsmittel für komplexe Problemstellungen sind;
- durch die Digitalisierung (durch KI) völlig neue Artefakte gestaltet werden müssen und daher die Relevanz ungebrochen ist;
- weniger Produkte an Bedeutung gewinnen, da Qualität über Quantität geht, wodurch Design-Dienstleister weniger Aufträge bekommen werden;
- die Relevanz dinglicher Gestaltung immer noch hoch ist, wenngleich der Anteil nichtdinglicher Gestaltung stark anwächst und an Bedeutung gewinnt;
- die Bedeutung dinglicher Gestaltung gleichbleibend ist.

Auffallend ist hier, dass die wirtschaftliche Relevanz von gedanklicher Gestaltung (Mentefakte) und von Gestaltung sozialer Beziehungen (Soziefakte) von allen als sehr wichtig und hoch eingeschätzt wird, die der dinglichen Gestaltung (Artefakte) hingegen kontrovers. Dies steht im

Widerspruch zu den Ergebnissen aus der standardisierten Umfrage (F19 - F27), aus denen einerseits die Diskrepanz zwischen Design und Design-Dienstleistern und andererseits die nicht vorhandene oder sehr geringe Wahrnehmung von Design-Beratungs-Dienstleistungen auf beiden Seiten hervorgehen. Wahrscheinlich weicht die Bewertung der befragten Expertinnen und Experten davon ab, weil die vertiefende Auseinandersetzung mit der Fragestellung eine differenzierte Schlussfolgerung ermöglicht. Letzteres sicher auch, weil es tendenziell zu unterschiedlichen Einschätzungen zwischen Forschung und Lehre einerseits und Wirtschaft andererseits kommt.

Wirtschaftliche Entwicklung der Funktionen und deren Bewertungsgrundlagen

- Wie sehen Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Relevanz von Leadership (Wahrheitswert)?
- Wie sehen Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Relevanz von Management (Nützlichkeitswert)?
- Wie sehen Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Relevanz von Profession (Schönheitswert)?

Diese Fragen sprechen die Sichtweisen zu den verschiedenen Funktionen (Leadership / Management / Profession) und den damit verbundenen Bewertungsgrundlagen (Wahrheitswert / Nützlichkeitswert / Schönheitswert) an.

Die Entwicklung der ***wirtschaftlichen Relevanz von Leadership (Wahrheitswert)*** wird von den Expertinnen und Experten als sehr wichtig betrachtet. Sie begründen dies damit, dass:

- Leadership und das Gestalten von Bedeutung die wertfördernde wirtschaftliche Leistung sein wird, da Wahrheiten ausschließlich Ausdruck von politischen und moralischen Prozessen sind;
- Führungsqualität von Personen in Leadership-Positionen alles beeinflusst, im Positiven wie im Negativen;
- der Trend in Richtung Wertegetriebenheit, Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit geht und diese glaubhaft implementiert, kommuniziert und vorgelebt werden müssen;
- es in traditionellen Unternehmen nach wie vor mehr Manager als Leader gibt und erst in einigen Jahren einen Generationswechsel geben wird;
- Design hier mehr Gewicht erfahren sollte;
- die Entwicklung weiterhin groß ist;
- Leadership großen Veränderungen unterliegt und viel mit gedanklichen Vorstößen zu tun hat, um Änderungsprozesse in der Organisation einzuleiten.

Die Entwicklung der *wirtschaftlichen Relevanz von Management (Nützlichkeitswert)* wird differenziert betrachtet. Begründet wird es damit, dass:

- es ohne Management nicht zur Optimierung von Prozessen und Systemen kommen, aber wirklicher Wert dadurch nicht erzeugt wird und bestenfalls Kostenpotenziale ausgeschöpft werden;
- die wirtschaftliche Relevanz von Management gleichbleibt, da gegensätzliche Tendenzen sich neutralisieren – sie wächst, weil Design allgemein als relevant wahrgenommen wird, die Quantität der benötigten Leistungen zunimmt, sie fällt, weil auf den überfüllten Märkten die funktionalen Werte zurücktreten und die Schönheitswerte als relevant gesehen werden;
- Management das Rückgrat in Veränderungsprozessen ist und Input aus verschiedenen Bereichen verbindet;

- die Organisationen von immer interdisziplinärer werdenden Teams neue Management-Methoden braucht;
- die Relevanz von Management zunehmend geringer wird, je nach Branche und Unternehmenskultur.

Die Entwicklung der *wirtschaftlichen Relevanz von Profession (Schönheitswert)* sehen die Expertinnen und Experten als wichtig an.

Begründen tun sie dies damit, dass:

- die Profession zu einem Teil automatisiert wird, zum anderen ein Merkmal für Differenzierung und Emotionalität von Leistungen ist und daher die Profession sich auf das konzentrieren muss, was Automation nicht erreichen kann;
- es immer mehr Spezialisierungen gibt, dem Unternehmen Rechnung tragen müssen, in dem sie verstehen, welche neuen Skills wo benötigt werden und diese interdisziplinär organisiert werden.

Die unterschiedliche Bewertung der wirtschaftlichen Relevanz von Leadership (und Wahrheitswert), Management (und Nützlichkeitswert) und Profession (und Schönheitswert) ist sehr interessant. Dass Leadership und der daraus möglich resultierende Wahrheitswert als sehr wichtig bewertet werden ist sinnfällig. Die differenzierte Bewertung von Management und der daraus entstehende Nützlichkeitswert scheint allerdings widersprüchlich, ist doch das Innovative und Wahre aus dem Leadership in seiner praktischen Umsetzung und seinem Nutzen auf das Management angewiesen. Schlüssiger erscheint dann wieder die Bewertung der Profession und der daraus entstehende Schönheitswert (weil Wahrheit und Nützlichkeit hier verdinglicht sichtbar werden). Eine mögliche Erklärung für die unterschiedlichen Bewertungen kann in der bisher noch nicht weit verbreiteten Wahrnehmung und Berücksichtigung der Relevanz von Wahrheitswert, Nützlichkeitswert und Schönheitswert in direkter Beziehung zum Leadership, Management und zur Profession liegen. Darauf weist auch die Tatsache, dass einige Experten diesen Frageblock übersprungen haben.

Wirtschaftliche Innovation

- Warum gibt es so wenig Innovationen im Designbereich?
- Warum sind Designer selten Teil von Innovationsprozessen?
- Was wäre, wenn anstatt der dominierenden Imitationen mehr Innovationen entwickelt werden?
- Wie müsste eine geeignete Innovationsstrategie aussehen?

Diese Fragen sondieren Hintergründen und Voraussetzungen für Innovationen, ausgehend von der (provokativen) Unterstellung, dass es wenig Innovationen im Designbereich gibt.

Dass es so *wenig Innovationen im Designbereich* gibt, wird von den Expertinnen und Experten unterschiedlich bewertet. Sie begründen dies damit, dass:

- Innovationen Leistungen sind, die vor Kunden eine Novität darstellen und so Begeisterung auslösen und zunehmend hochgradig individuell und emotional sind, da die Automatisierung viele Systeme und Lösungen generalisiert und standardisiert hat, daher werden zukünftige Innovationen in der individuellen Erlebnisebene liegen, nicht in der technischen Funktionsebene;
- Innovationsleistungen im Design wachsen, aber nur wenige am Ende den Weg in die Öffentlichkeit finden;
- sich die Designbranche an manchen Stellen zu wichtig nimmt und es versäumt hat, in für Auftraggeber relevanten Bereichen eine unverzichtbare Rolle zu spielen;
- im Designbereich selbst und über ihn hinaus Neuerungen, wie etwa die Design-Thinking-Methode, mittlerweile im Repertoire angekommen sind;

- in Bezug auf innovative Geschäftsmodelle oder Prozesse es wenig Innovationen im Designbereich gibt, da erst langsam alte Denkmuster aufbrechen;
- es im Designbereich genügend Innovation gibt, diese aber von der technisch dominierenden Meinung in Deutschland unterdrückt wird und somit viele Innovationen erst gar nicht für eine Umsetzung berücksichtigt werden;
- sich im Bereich von Design-Dienstleistungen die Entwurfstechniken in den letzten Jahren gewandelt haben (siehe Design Thinking);
- Innovationen finanziell schlecht unterstützt werden und junge Designer Innovationsprojekte proaktiv entwickeln, Unternehmen aber der Mut fehlt und viele Vorhaben bereits im Keim erstickt werden;
- in zu wenig Branchen und Unternehmen die Disziplin bereits in der frühen Phase von Entwicklungsprozessen einbezogen werden;
- die Branche zu schöngeistig ist und selbst zu wenig nach vorne drängt.

Dass *Designer selten Teil von Innovationsprozessen* sind, wird von allen bestätigt. Begründet wird dies damit, dass:

- die Unternehmen noch auf technische-funktionale Innovationen hoffen und die erlebnis-emotionalen noch verkennen;
- der Designbegriff wesentlich enger gefasst ist als im englischen Sprachraum, wo man den Begriff für jegliche kreative Leistung anwenden kann;
- Design nach wie vor für Auftraggeber häufig zu wenig auf seinen Nutzen hin überprüfbar ist und Designer daher oft zu spät in Innovationsprozesse einsteigen;
- Design zu lange ausschließlich mit Ästhetik in Verbindung gebracht wurde, Unternehmen heute jedoch zunehmend den Wert und die Innovationskraft von Designer/innen erkennen;

- Innovationen immer noch sehr stark mit Erfindertum gleichgesetzt wird und der Stereotyp der Ingenieur und nicht der oder die Designer/in ist;
- Designer oft im Innovationsprozess an den falschen Stellen und nicht kontinuierlich eingesetzt werden;
- es eine Frage der allgemeinen Akzeptanz der Designprofession ist und unsere Gesellschaft auf linear-rationalistisch-mechanistische Wirkungsmodelle geprägt ist;
- häufig das öffentliche Image des Designs nicht mit den allgemeinen Vorstellungen von Innovationen kompatibel ist;
- im Automotive Design ein wesentlicher Teil dieser Prozesse ist;
- der wirtschaftliche Erfolg traditionell auf den Fundamenten technischer Errungenschaften basiert und das Umdenken zu langsam voranschreitet.

Was wäre, wenn *anstatt der dominierenden Imitationen mehr Innovationen* entwickelt werden, schätzen die Expertinnen und Experten unterschiedlich ein. Begründen tun sie dies damit, dass:

- wir mehr Vielfalt in den Leistungen der Unternehmen hätten und diverseste Kundenanforderungen ansprechen könnten;
- mehr Innovationen neue unkonventionelle Lösungsansätze und Lösungen erzeugen, verlangen jedoch Risikobereitschaft vom Unternehmer;
- das Selbstverständnis aller Gestalter immer sein sollte, eigenständig und innovativ zu arbeiten, was aber nicht von jedem Auftraggeber in gleicher Weise gewünscht ist;
- Innovationsgläubigkeit nicht das Allheilmittel ist, nicht für unsere Umwelt und wenn überhaupt, dann vor allem für unsere Wirtschaft;
- dafür viele Unternehmen ihre Komfortzone verlassen müssten, es ihnen dazu noch zu gut geht;

- es gut wäre, wenn diese Innovationen gesellschaftliche Relevanz im Hinblick auf nachhaltiges soziales und ideelles Wachstum haben;
- es schon jetzt eine notwendige und hinreichende Bedingung ist;
- es mehr Vertrauen und einen echten Kultur-Shift bräuchte;
- es die Frage aufwerfen würde, wieviel Innovationen eine Gesellschaft verträgt.

Wie eine *geeignete Innovationsstrategie* aussehen müsste, wird differenziert gesehen. Begründet wird dies damit, dass:

- eine geeignete Innovationsstrategie kundenorientiert und nicht technologieorientiert sein müsste, da der Kunde bestimmt was eine Innovation ist, nicht das Unternehmen und erst recht nicht die Technologie;
- Innovations-Leistungen aus der Bilanzierung der Produktkosten abgetrennt und unabhängige Budgets nach der Logik der Venture-Capital-Unternehmen erzeugt werden müssen;
- Innovationen echte Offenheit voraussetzt und es diese nicht ohne Risiko des zumindest temporären Scheiterns gibt;
- Teams umso innovativeren Output generieren, je diverser und interdisziplinärer sie zusammengesetzt sind;
- Innovationsstrategien divers, iterativ, fehlerbeliebt und ergebnisoffen sein sollten;
- eine Strategie Menschen im Unternehmen auf die Reise mitnimmt, diese gemeinsam entwickelt wird und das lean und kontinuierlich mit definierter Verantwortung;
- Offenheit im Hinblick auf alle Prozesse und Stakeholder besteht, optative statt normativer Fragestellungen und Kriterien zugrunde gelegt werden;
- Gestalter durch Entwürfe und Prototypen vermitteln;

- kontinuierliche Marktsondierung, Freiraum neben dem Kerngeschäft mit Mut und Vertrauen in der eigenen Organisation, kontinuierlich neue Handlungsfelder identifizieren, bewerten und neue Angebote schaffen;
- alle Akteure einbezogen werden, auch die Designverantwortlichen.

Dass die Expertinnen und Experten die Frage – warum es so wenig Innovationen im Designbereich gibt – unterschiedlich bewerten ist naheliegend, da sie wegen ihres beruflichen Hintergrundes und ihrer Funktion dies aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sie alle die Meinung teilen, Designer sind selten Teil von Innovationsprozessen. Die Unterschiede zur Frage – was wäre, wenn anstatt der dominierenden Imitationen mehr Innovationen entwickelt werden – ist dann wieder naheliegend. Ebenso, dass geeignete Innovationsstrategien auch differenziert beschrieben werden.

Zusammenfassend lassen sich die Fragen zu Innovationen im Design nicht einheitlich beantworten, was auch im Widerspruch zu Innovationen stehen würde, sind diese doch nicht voraussehbar oder planbar. Als minimale Übereinstimmung kann man jedoch sagen, dass die frühe Einbeziehung von Designern eher hilfreich wäre. Und dass Innovationen eher aus dem Design als aus der Technologie zu erwarten sind. Durch eine bessere Vernetzung der beiden Bereiche sind positive Impulse zu erwarten.

Wirtschaftliche Bedeutung der designrelevanten Ausbildung

- Wie wäre die allgemeinen Design-Ausbildung weiterzuentwickeln, um der wirtschaftlichen Bedeutung gerecht zu werden?
- Wie wäre die Gewichtung zwischen handwerklicher Ausbildung und akademischer Bildung demnach zu gestalten?
- Wie könnte ein optimierter Austausch zwischen Design und Management gestaltet werden?

Diese Fragen beziehen sich auf die designrelevante Ausbildung und sollen gegebene Bildungswirklichkeiten und sinnfällige Entwicklungsmöglichkeiten klären.

Wie die *Design-Ausbildung weiterentwickelt* werden sollte, wird von den Expertinnen und Experten differenziert bewertet. Sie begründen dies damit, dass:

- die Design-Ausbildung ihre Fokussierung auf die Gestaltung von Artefakten aufgeben, vermehrt auf Interaktion und Systeme ausgerichtet werden, ihren Wertbeitrag argumentieren können und Design Management als festen Bestandteil des Curriculums festgelegt werden muss;
- sie Projektarbeit als roten Faden integriert, um theoretisches Wissen umgehend in Anwendung bringen und dessen Wert abschätzen zu können, die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und universell anwendbarem Allgemeinwissen schafft;
- sie den Zusammenhang von Design und wirtschaftlichen Faktoren dringend besser vermitteln und als Dienstleistung verstehen muss;
- eine reine unter wirtschaftlichen Kriterien gestaltete Design-Ausbildung wenig zielführend ist;
- sie die praktische Arbeit der Designer/innen und zukünftige Methoden und Skills vermittelt;
- das Wissen um Prozesse, Businesssprache, machtpolitische Verhältnisse in Unternehmen und Mehrwert von Design sehr wichtig ist;
- sie unternehmerische und kaufmännische Kompetenzen vermittelt, um auf Augenhöhe mit Auftraggebern strategisch beraten zu können;
- sie transdisziplinären Austausch und Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens vermittelt;

- Design nicht nur losgelöst als eigenständige Disziplin gelehrt wird, sondern multidisziplinär und orientiert an Schnittstellen.

Wie die *Design-Ausbildung zwischen handwerklicher Ausbildung und akademischer Bildung gewichtet* werden sollte, wird unterschiedlich gesehen. Begründet wird dies damit, dass:

- sobald das Design an der Gestaltung von Interaktion und dem Leadership teilnimmt, Designer Kompetenzen – über das Handwerk hinaus – in soziologischen, philosophischen, technologischen und ökonomischen Wissenschaften benötigen;
- beides Bestandteil sein muss, je nach Erfordernis der konkreten Projekte und Gewichtung der fachlichen Ausrichtung;
- beide Bereiche gelten;
- beides in Balance sein sollte, Hand in Hand;
- handwerkliche Ausbildung 30 Prozent und akademische Bildung 70 Prozent einnehmen sollten;
- zum Handwerk des Designers die akademische Basis gehört;
- die handwerkliche Ausbildung nach wie vor wichtig ist;
- eine ausgewogene Balance aus der Vermittlung von angewandtem gestalterischem Wissen und den entsprechenden Theorien bestehen, sowie Persönlichkeiten geformt werden sollten, die sowohl als Visionäre, als auch in multidisziplinären Kontexten moderieren und steuernd Verantwortung übernehmen können.

Wie ein *optimierter Austausch zwischen Design und Management* sichergestellt werden sollte, wird von den Expertinnen und Experten unterschiedlich aber auch in eine ähnliche Richtung gehend beschrieben. Begründen tun sie dies damit, dass:

- eine übergeordnete Führungskultur die Zusammenarbeit zwischen Design und Management moderieren sollte und Design Management eine solche Funktion hat;

- eine gemeinsame Ausbildung über Begriffe und ästhetische Präferenzen sowie gemeinsame Arbeitsphasen erfolgen sollten;
- Design seine eigene Relevanz im Management erklären soll;
- Design Teil des Managements sein muss;
- Vorurteile abgebaut und Verständnis für die Denkweisen aufgebaut werden müssen;
- Design genauso in der Geschäftsleitung platziert sein sollte, wie Business und Technik;
- fixe Kurz-Events eingeplant werden müssen, für die sich Designer sichtbar vorbereiten und Narrative präsentieren;
- Designakteure das eigene Rollenverständnis und den wirtschaftlichen Mehrwert klarer kommunizieren und adressieren müssen.

Dass alle drei Fragestellungen zur designrelevanten Ausbildung differenziert gesehen werden, ist ebenfalls aus den verschiedenen beruflichen Hintergründen und Funktionen der Expertinnen und Experten nachzuvollziehen. Was hier bei aller Unterschiedlichkeit und aber auch Ähnlichkeit zusammenfassend abgeleitet werden kann, ist, dass die Ausbildung designrelevanter Kompetenzen über das Handwerk hinaus auch andere (akademisch) wissenschaftliche Disziplinen vermittelt werden müssen. Designer mit ausschließlich handwerklicher Kompetenz werden lediglich Gestaltungsleistungen für Artefakte erbringen können. Nur diejenigen, die weitergehende Komplementärkompetenzen haben, werden Gestaltungsleistungen für Mentefakte und Soziefakte anbieten können. Auch wenn die Gewichtung zwischen Kern- und Komplementärkompetenzen von den Expertinnen und Experten unterschiedlich gesehen werden, stellt es die Notwendigkeit beider nicht in Frage.

Kompetenz

Wie ordnen Sie sich auf den designrelevanten Entwicklungsstufen ein (nach der dänischen »Design Ladder«)?

- Design spielt keine Rolle bei der Produktentwicklung und Mediengestaltung! – keine Zuordnung
- Design wird nur für das Styling eingesetzt (als Funktion)! – keine Zuordnung
- Design wird bereits im Entwicklungsprozess eingesetzt! – sieben Zuordnungen
- Design und seine Methoden sind Teil der Unternehmensstrategie! – sieben Zuordnungen
- Design und seine Methoden werden im Transformationsprozess für die Gestaltung der Organisationsstruktur und des Geschäftsmodells angewandt! – acht Zuordnungen

Die befragten Expertinnen und Experten ordneten sich mehrheitlich in den oberen Stufen der »Design Ladder« ein. Acht von zehn haben sich mehreren Stufen zugeordnet. Daraus lässt sich eine hohe Fachkompetenz der Expertinnen und Experten aus den unterschiedlichen Berufshintergründen und Funktionen ableiten.

4.3 Szenarien »Best-Case« und »Worst-Case«

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Studien (unter **2. Designrelevante Studien Bayern** und **3. Designrelevante Studien international / überregional**) und insbesondere bezugnehmend auf die analysierte/n Umfrage und Interviews (unter **4.1 Standardisierte Umfrage** und **4.2 Strukturierte Interviews**), sind hier zwei mögliche Szenarien dargestellt.

Worst Case

Die tendenziell weniger negative Entwicklung in den letzten beiden Pandemie-Jahren wird durch eine mögliche weitere Corona-Welle (in Folge der aktuell aufgehoben Schutzbeschränkungen und neuen Virusmutationen) eine Stabilisierung und ein Wachstum der wirtschaftlichen Entwicklung in der Designwirtschaft lähmen und im schlimmsten Fall sogar wieder zurückwerfen. Dies würde auch dazu führen, dass immer mehr Akteure in der Designwirtschaft gezwungen werden ihre berufliche / unternehmerische Tätigkeit aufzugeben und dadurch verloren gehen – was ein späteres Wachstum erheblich behindern würde.

Einen weiteren Risikofaktor stellt der derzeitige Krieg in der Ukraine dar. Hier werden sich die wirtschaftlichen Folgen, durch Verluste im Export und steigende Energiekosten, sowie steigende Kosten für Rüstung und Versorgung der Kriegsflüchtlinge, für die Designwirtschaft negativ auswirken. Diese negative Erwartungshaltung lässt sich auch aus den aktuellen Studien des ifo-Institut unter Solo-Selbstständigen ableiten.

Dies alles würde jedoch nicht zwangsläufig zu einer geringeren wirtschaftlichen Relevanz der Designwirtschaft und der designrelevanten Dienstleister führen, da mehr oder weniger alle Branchen und gesellschaftlichen Bereiche davon betroffen sind. Um so bedeutender werden aber auf jeden Fall Kompetenzen im Leadership, in der Designberatung und im Service Design.

Best Case

Die Entwicklung in den letzten beiden Pandemie-Jahren wird die Designwirtschaft in 2022 wieder auf das Niveau von 2019 bringen und im günstigsten Fall sogar ein leichtes Wachstum ermöglichen. Schwankungen in der Pandemie-Entwicklung werden keine wesentlichen Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung der Designwirtschaft haben, da sich der Umgang mit Pandemien professionalisiert hat. Eventuell verloren gegangene Akteure kommen wieder zurück und beleben das Wachstum der Designwirtschaft.

Der Risikofaktor Krieg verursacht zwar tiefgreifende Veränderungen in der Wirtschaft (und Gesellschaft), belebt allerdings auch die wirtschaftliche Entwicklung in der Designwirtschaft, da designrelevante Dienstleistungen verstärkt nachgefragt werden.

Die zunehmende Nachfrage wird sich insbesondere auf die Dienstleistungen der gedanklichen Gestaltung (Mentefakte) und der Gestaltung sozialer Beziehungen (Soziefakte) beziehen. Hier haben Designberatung (Gestaltung von Strategien) und Service-Design (Gestaltung von Dienstleistungen) ein sehr hohes Potenzial.

Der sich seit längerem abzeichnende Trend stagnierender Nachfrage nach dinglicher Gestaltung (Artefakte) wird sich verlangsamen, da ein wachsender Bedarf an neuen klimaverträglichen und nachhaltigen Produkten / Medien entsteht und bestenfalls sogar das Nachfrageniveau stabilisiert.

Insgesamt sind deutliche Verschiebungen innerhalb der designrelevanten Dienstleistungen zu erwarten und die Anforderungen an die Designer/innen werden weiter steigen – insbesondere in Bezug auf akademische Komplementär- und Führungs-/Management-Kompetenzen. Dass die weiter fortschreitende Digitalisierung hier mit hineinspielt, sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

4.4 Handlungsempfehlungen

Grundlagen und Voraussetzungen für die Definition der folgenden Handlungsempfehlungen sind:

- Wertschätzung und berufliches Selbstverständnis der Akteure
- Argumentation und Kommunikation der Potenziale und der Design-Relevanz
- Integration von Design in alle wirtschaftlichen Prozesse
- Designverständnis (Identität) und Image in der gesellschaftlichen, politischen und unternehmerischen Öffentlichkeit
- Wertschöpfung über den Teilmarkt der Designwirtschaft hinaus

Von diesen Grundlagen und Voraussetzungen ausgehend – und den unter 4.3 beschriebenen Szenarien – lassen sich für die Akteure in der Designwirtschaft, den designorientierten Berufstätigen in allen Branchen, den designrelevante Leistungen nutzenden Unternehmen und Institutionen, den designbezogenen Hochschulen, der designunterstützenden Förderpolitik und den Pressemedien – folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Die *Designwirtschaft* muss ihre wirtschaftliche Relevanz noch stärker hervorheben und kommunizieren, indem sie Bewertungsansätze professionell einsetzt und damit den Anteil der Design-Dienstleistungen an der Wertschöpfungskette belegen kann. Insbesondere die beratenden und planenden Leistungen müssen zusätzlich zu den handwerklichen in den Vordergrund gestellt und in ihrem relevanten Wertanteil differenziert vermittelt werden.
- Die *designorientierten Berufstätigen* in allen Branchen sollten sich ihrer wirtschaftlichen Relevanz bewusst sein und diese ebenfalls

hervorheben und vermitteln, indem auch sie ihren Anteil an der Wertschöpfungskette belegen.

- ***Unternehmen und Institutionen*** die designrelevanten Leistungen (von externen Dienstleistern oder internen Mitarbeitern) nutzen, müssen sich der wirtschaftlichen Relevanz bewusst sein und den Anteil dieser an der Wertschöpfungskette analysieren. Besonders die differenzierte Nutzung der unterschiedlichen Leistungen – wie Beratung, Planung und Gestaltung – muss sinnfällig in den Entwicklungsprozess (und damit auch in die Wertschöpfungskette) integriert werden und das von Anfang an (um Opportunitätskosten zu reduzieren). Damit einhergehen muss eine faire und den jeweiligen Leistungen angemessene Honorierung / Entlohnung stattfinden, damit die (externen) Dienstleister und die (internen) Mitarbeiter auch zukünftig erhalten bleiben.
- ***Hochschulen***, die designbezogene Studiengänge anbieten, müssen neben den handwerklichen Grundlagen auch komplementäre Wissenschaftsinhalte und Führungs-/Management-Kompetenzen vermitteln. Dies gilt gleichermaßen für Design- und Wirtschafts-Hochschulen. Um dies gewährleisten zu können, sollten verstärkt externe Referenten aus der Praxis und anderen Wissenschaftsdisziplinen einbezogen werden, um den festen Lehrkörper zu unterstützen und zu ergänzen.
- ***Förderpolitische Institutionen*** sollten nicht nur den Fokus auf die Designbranche legen, sondern auch den designrelevanten Arbeitsmarkt insgesamt beobachten und analysieren. Um auch hier belastbare empirische Daten erfassen zu können, ist eine Ausweitung der Wirtschaftsklassifikationen um die in den Design-Dienstleistungen stark wachsenden Disziplinen des Service-Designs (Gestaltung von Services) und Sozio-Designs (Beratung, Planung, Leadership, Management) dringend notwendig – zusätzlich zu den vorhandenen Klassen: Architektur, Produkt und

Kommunikation. Nur so läßt sich auf Dauer eine zukunftsorientierte und effektive Förderung sicherstellen.

- **Pressemedien** sollten von der einseitigen und lediglich auf Artefakte (zum Beispiel Mode, Möbel, Mobilität) bezogene Wahrnehmung von Design absehen. Die kommunikative Penetration von ästhetischen Produkten und Medien vermittelt ein völlig falsches und unvollständiges Bild von Design, in dem Mentefakte (gedankliche Gestaltung) und Soziefakte (Gestaltung von sozialen Beziehungen) den mit Abstand größten Anteil haben und die wesentlichen Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Relevanz schaffen. Kompetenter Designjournalismus zeichnet sich dadurch aus, dass Hintergründe und Kontexte aufgezeigt werden und die Öffentlichkeit umfassend informiert wird.

Anhang

Glossar

- ***Artefakte*** – dingliche Gestaltung (Architektur, Produkte, Medien)
- ***Design Leadership*** – Generieren von designrelevanten Innovationen
- ***Design Management*** – Verwalten von designrelevanten Ressourcen und Aktivitäten
- ***Mentefakte*** – gedankliche Gestaltung (Beratung)
- ***Nützlichkeitswert*** – systemtheoretische Definition der Effektivität in sozialen Beziehungen und Kooperationen (Soziofakte)
- ***Opportunitätskosten*** – Entgangene Erlöse, die dadurch entstehen, dass vorhandene Möglichkeiten zur Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen werden
- ***Schönheitswert*** – systemtheoretische Definition der ästhetischen Qualität der Artefakte im Hinblick auf Unterscheidbarkeit und Wiedererkennbarkeit
- ***Service-Design*** – Gestaltung von Dienstleistungen
- ***Sozio-Design*** – Gestaltung soziologisch relevanter Leistungsarten (Beratung, Management, Planung und Strategie)
- ***Soziofakte*** – Gestaltung von sozialen Beziehungen (Prozesse)
- ***Wahrheitswert*** – systemtheoretische Definition des Gehalts von Haltung und Positionierung (Mentefakte)

Quellenverzeichnis

- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2011). Designwirtschaft in Bayern, München
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landentwicklung und Energie (2021). Zweiter Bayerischer Kultur- und Kreativ-Wirtschafts-Bericht, München
- Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (2018). 2. Bericht Kultur- und Kreativwirtschaft in der europäischen Metropolregion Nürnberg, Nürnberg
- Bayern Design (2004). Der Rang des Designs in Bayern 2004 – Strategieanalyse und Handlungsempfehlungen, Nürnberg
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie; Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien; Initiative Kultur- & Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2020), Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2020, Berlin
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz; Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien; Initiative Kultur- & Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2022), Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2021, Berlin
- Europäische Metropolregion München e.V. (2016). Kreative. Kultur. Kompetenz. – Zweiter Datenbericht zur Kultur- und Kreativwirtschaft in der Metropolregion München, München
- Initiative Kultur- & Kreativwirtschaft der Bundesregierung; Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2022). Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie – Ökonomische Auswirkungen 2020, 2021 & 2022, Berlin
- Landtag Baden-Württemberg (2018). Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags – Designwirtschaft in Baden-Württemberg – Direkte und indirekte Effekte der Designwirtschaft für die Gesamtwirtschaft, Stuttgart

- McKinsey (2018). The Business Value of Design, London · New York
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (2021). Kultur- und Kreativwirtschaft Bayern – Standortbestimmung und Vision, München

Literaturverzeichnis

- Baars, Jan-Erik (2018). Leading Design – Design strategisch einsetzen: Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten, München
- Brock, Bazon: Begriff und Konzept des Sozio-Designs in von Borries, Friedrich; Fezer, Jesko, Hrsg. (2013). Weil Design die Welt verändert ... Texte zur Gestaltung, Berlin
- Brown, Tim (2009). Change By Design – How Design Thinking Transforms Organizations And Inspires Innovation, New York
- Erloff, Michael; Marshall, Tim, Hrsg. (2008). Wörterbuch Design – Begriffliche Perspektiven des Designs, Basel
- Kelley, Tom; Kelley, David (2013). Creative Confidence – Unleashing The Creative Potential Within Us All, London
- Kobuss, Joachim; Bretz, Alexander (2017). Erfolgreich als Designer - Designbusiness gründen und entwickeln, Basel
- Kobuss, Joachim; Bretz, Alexander (2017). Erfolgreich als Designer – Designleistungen bewerten und kalkulieren, Basel
- Kobuss, Joachim; Hardt, Michael B. (2012). Erfolgreich als Designer - Designzukunft denken und gestalten, Basel
- Latour, Bruno; Lépinay (2010). Die Ökonomie als Wissenschaft der leidenschaftlichen Interessen, Berlin

- Rittel, Horst W.J.; Reuter, Wolf D.; Jonas, Wolfgang (Hrsg.) (2017). Thinking Design– Transdisziplinäre Konzepte für Planer und Entwerfer, Basel
- Romero-Tejedor, Felicidad (2007). Der Denkende Designer – Von der Ästhetik zur Kognition, Hildesheim
- Schneider, Beat (2009). Design – Eine Einführung – Entwurf im sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontext, Basel
- Tarde, Gabriel de (2003). Die Gesetze der Nachahmung, Frankfurt am Main
- von Borries, Friedrich (2016). Eine politische Designtheorie, Berlin

Impressum

Herausgeber

bayern design GmbH
Luitpoldstraße 3
90402 Nürnberg
www.bayern-design.de

V. i. S. d. P. Nadine Vicentini

Inhaltlich-fachliche Projektbegleitung
Nadine Vicentini, Geschäftsführung
Dr. Kilian Steiner, Leitung Öffentlichkeitsarbeit

Durchführung der Studie

Joachim Kobuss
Unternehmen:Design © Un:D
DesignersBusiness®
Berlin
www.joachimkobuss.de

Stand

25. April 2022

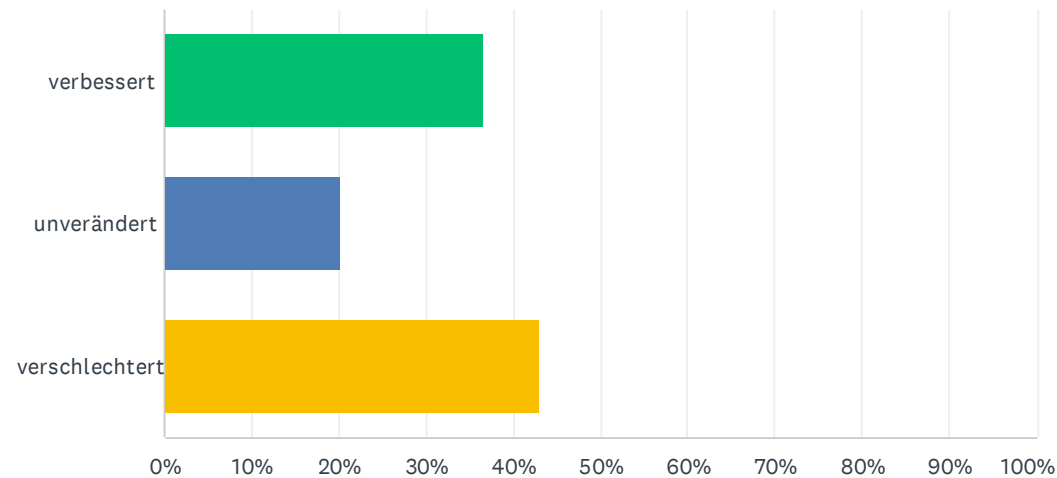
Über bayern design

Die bayern design GmbH wird vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie unterstützt und hat zur Aufgabe, die Einführung und die Weiterentwicklung von Designstrategien von bayerischen Unternehmen und Institutionen nachhaltig zu steigern, um den Freistaat zum international anerkannten Standort für Innovation und Design auszubauen. Sie ist Veranstalter von Deutschlands größtem Design-Event für Gestalter und Auftraggeber, der Munich Creative Business Week (MCBW), die vom 14. bis 22. Mai 2022 in München stattfindet. Weitere Informationen unter: www.bayern-design.de, www.mcbw.de

*Vollständige Auswertung der quantitativen Umfrage zur Situation und
Entwicklung in 2020 bis 2022, mit Grafiken und genauen Zahlen*

F1 Wie hat sich Ihre Geschäftslage in 2020 (nach 2019) entwickelt?

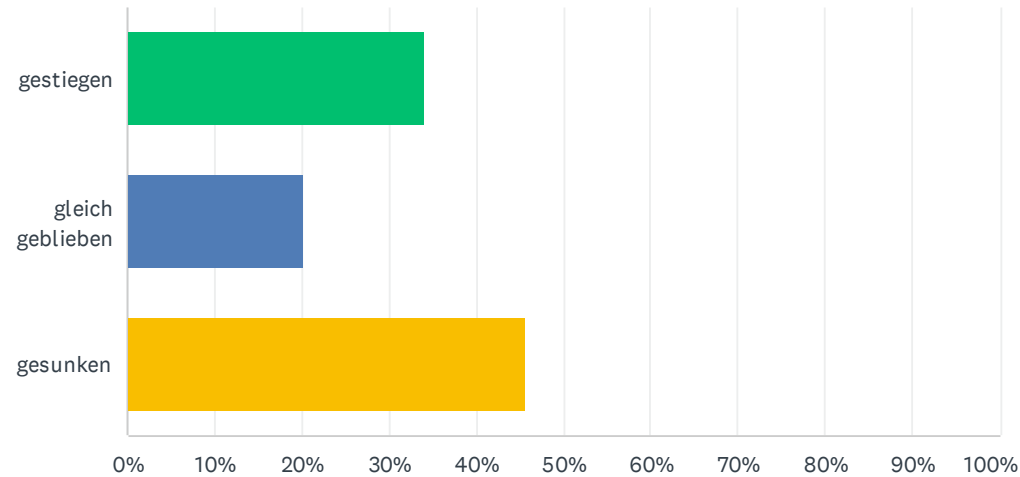
Beantwortet: 79 Übersprungen: 3



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
verbessert	36.71%	29
unverändert	20.25%	16
verschlechtert	43.04%	34
GESAMT		79

F2 Wie hat sich Ihr Auftragsbestand in 2020 entwickelt?

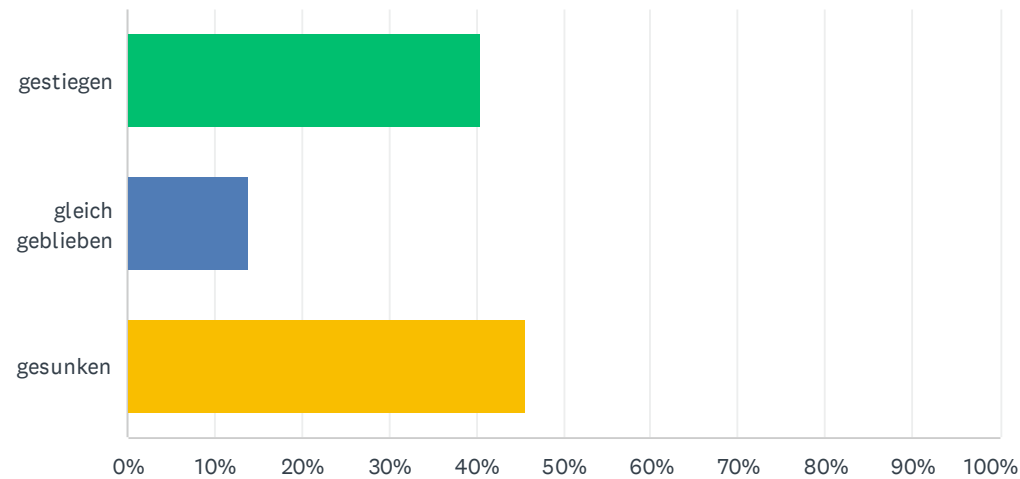
Beantwortet: 79 Übersprungen: 3



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
gestiegen	34.18%	27
gleich geblieben	20.25%	16
gesunken	45.57%	36
GESAMT		79

F3 Wie hat sich Ihr Umsatz in 2020 entwickelt?

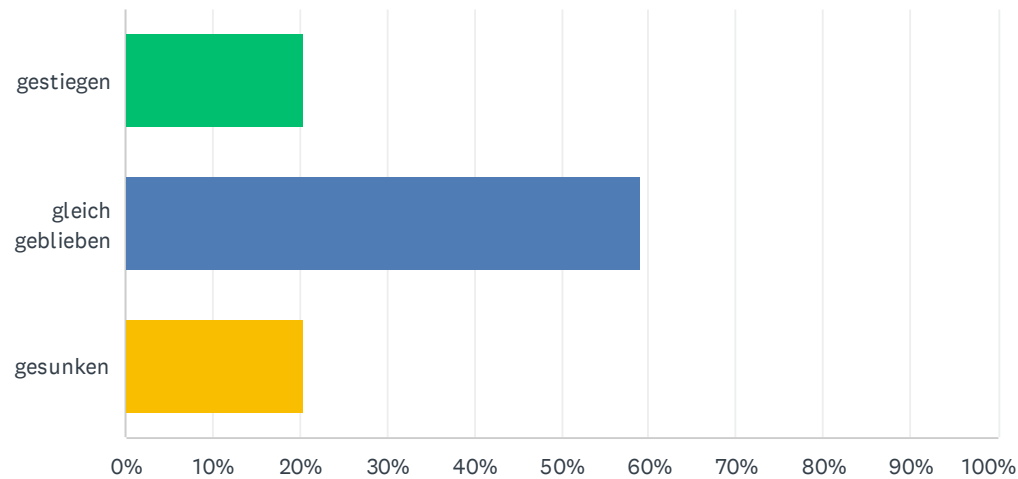
Beantwortet: 79 Übersprungen: 3



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
gestiegen	40.51%	32
gleich geblieben	13.92%	11
gesunken	45.57%	36
GESAMT		79

F4 Wie hat sich die Zahl Ihrer Beschäftigten in 2020 entwickelt?

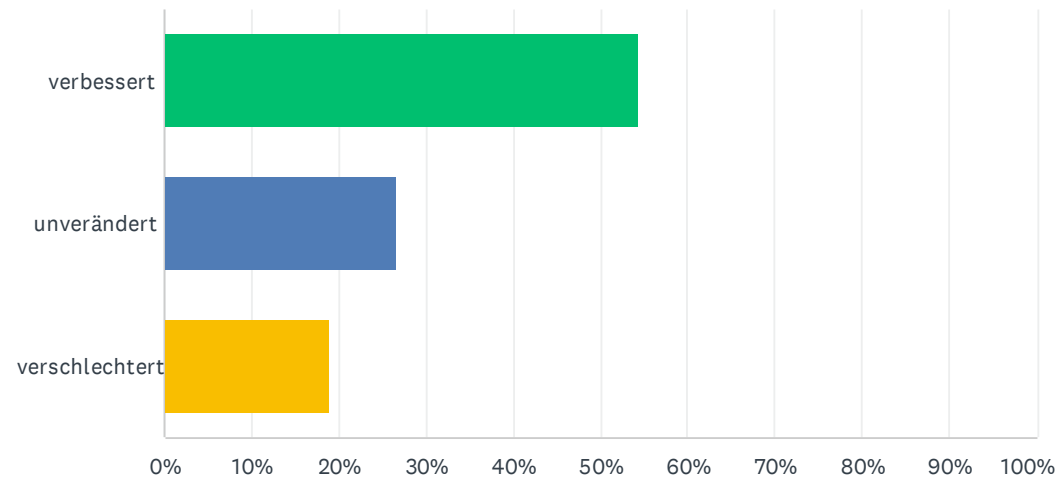
Beantwortet: 78 Übersprungen: 4



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
gestiegen	20.51%	16
gleich geblieben	58.97%	46
gesunken	20.51%	16
GESAMT		78

F5 Wie hat sich Ihre Geschäftslage in 2021 (nach 2020) entwickelt?

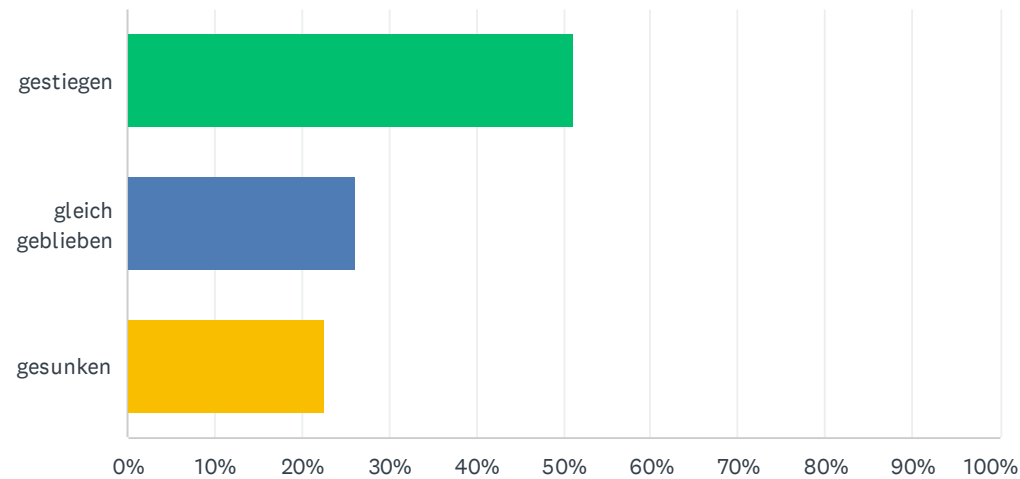
Beantwortet: 79 Übersprungen: 3



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
verbessert	54.43%	43
unverändert	26.58%	21
verschlechtert	18.99%	15
GESAMT		79

F6 Wie hat sich Ihr Auftragsbestand in 2021 entwickelt?

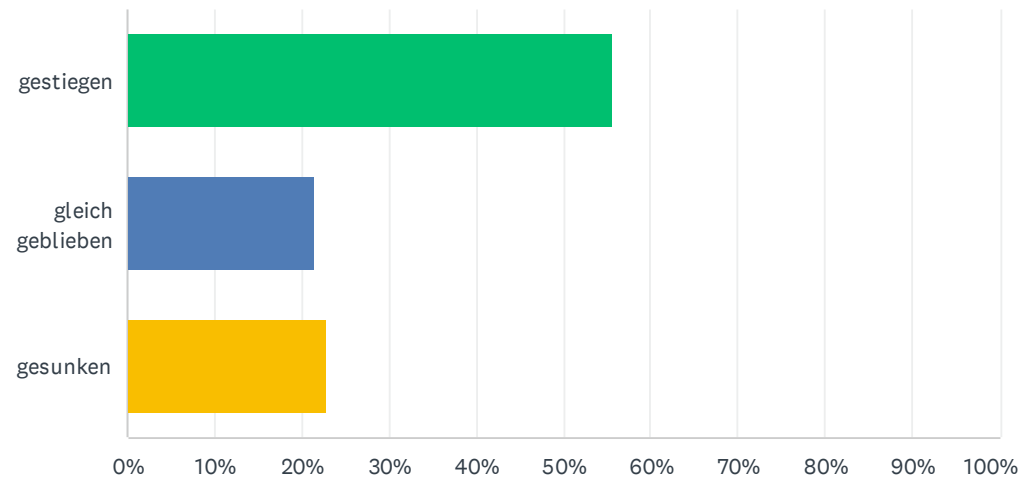
Beantwortet: 80 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
gestiegen	51.25%	41
gleich geblieben	26.25%	21
gesunken	22.50%	18
GESAMT		80

F7 Wie hat sich Ihr Umsatz in 2021 entwickelt?

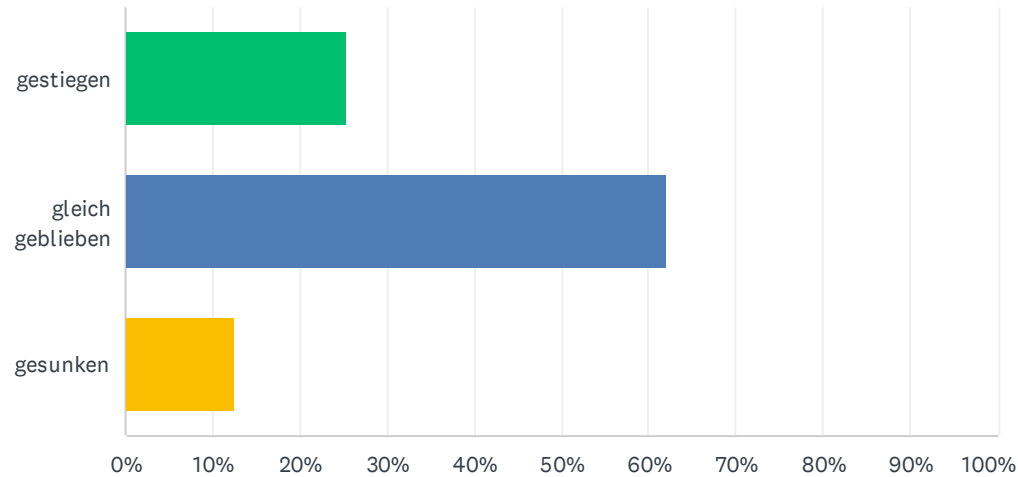
Beantwortet: 79 Übersprungen: 3



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
gestiegen	55.70%	44
gleich geblieben	21.52%	17
gesunken	22.78%	18
GESAMT		79

F8 Wie hat sich die Zahl Ihrer Beschäftigten in 2021 entwickelt?

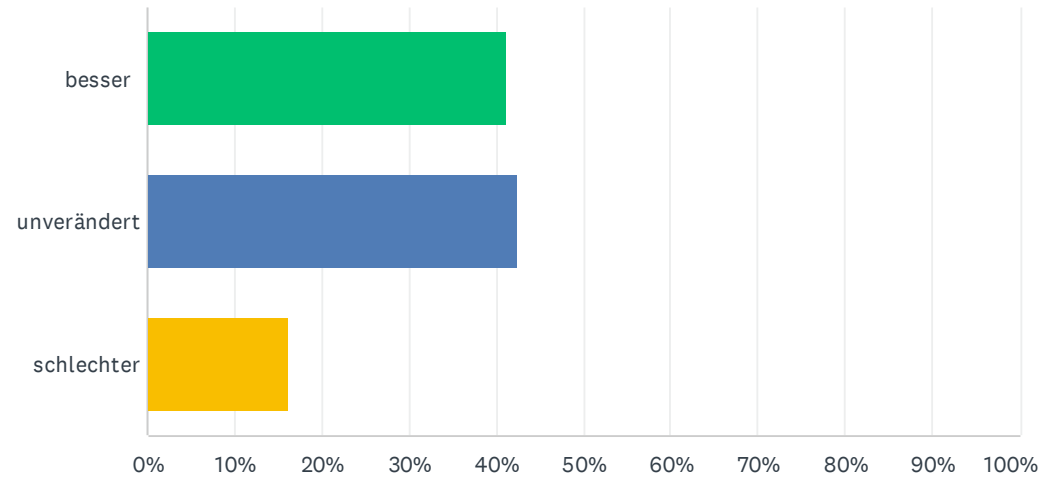
Beantwortet: 79 Übersprungen: 3



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
gestiegen	25.32%	20
gleich geblieben	62.03%	49
gesunken	12.66%	10
GESAMT		79

F9 Was schätzen Sie die Entwicklung Ihrer Geschäftslage in 2022 (nach 2021) ein?

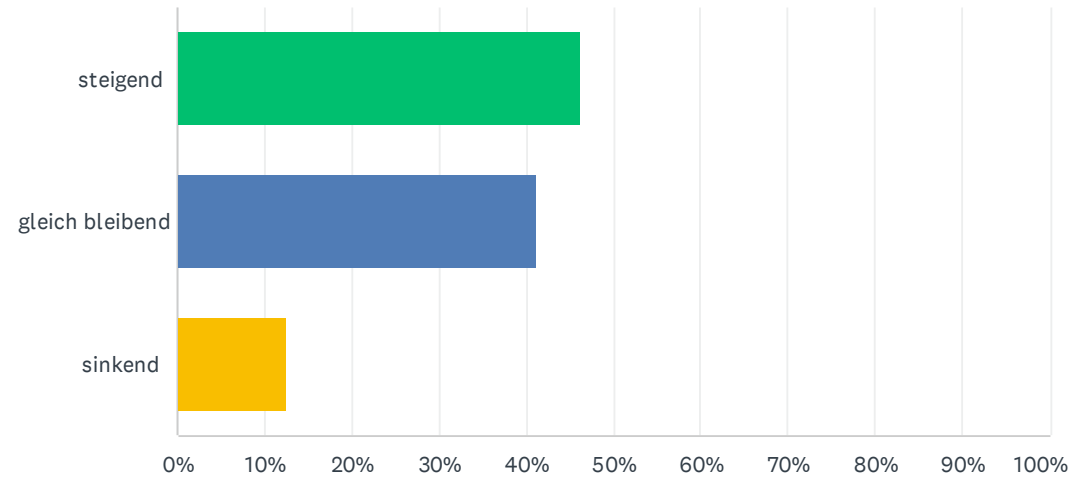
Beantwortet: 80 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
besser	41.25%	33
unverändert	42.50%	34
schlechter	16.25%	13
GESAMT		80

F10 Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihres Auftragsbestands in 2022 ein?

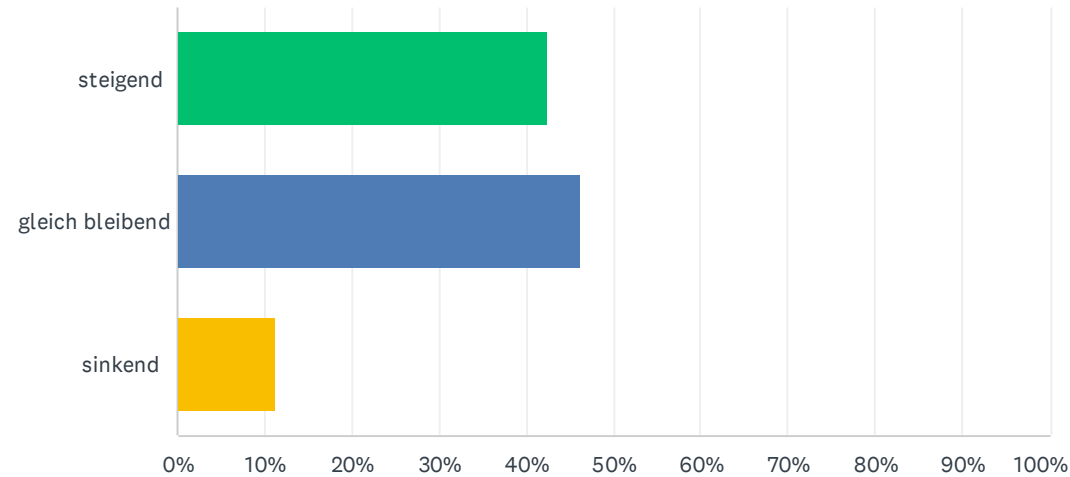
Beantwortet: 80 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
steigend	46.25%	37
gleich bleibend	41.25%	33
sinkend	12.50%	10
GESAMT		80

F11 Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihres Umsatz in 2022 ein?

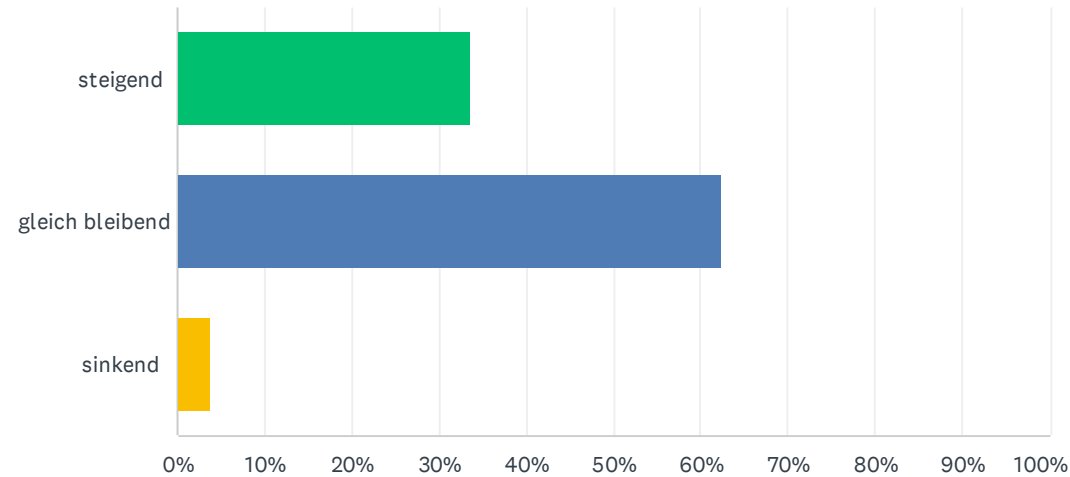
Beantwortet: 80 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
steigend	42.50% 34
gleich bleibend	46.25% 37
sinkend	11.25% 9
GESAMT	80

F12 Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihrer Beschäftigten in 2022 ein?

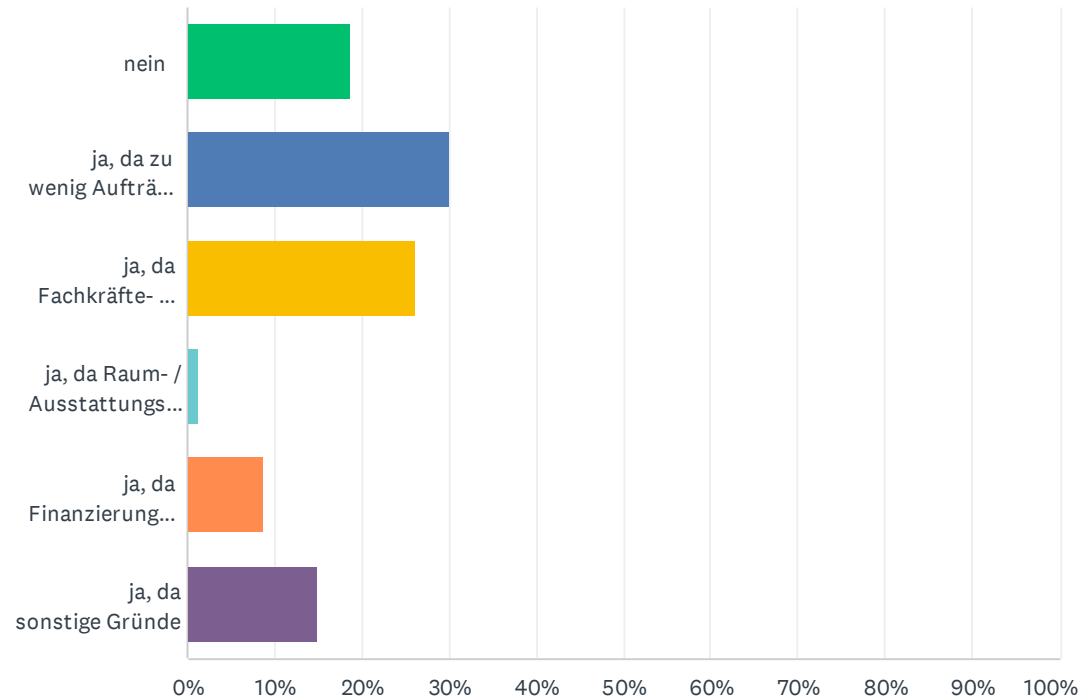
Beantwortet: 80 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
steigend	33.75%	27
gleich bleibend	62.50%	50
sinkend	3.75%	3
GESAMT		80

F13 Wird Ihre Geschäftstätigkeit zurzeit behindert? – Wenn ja, warum?

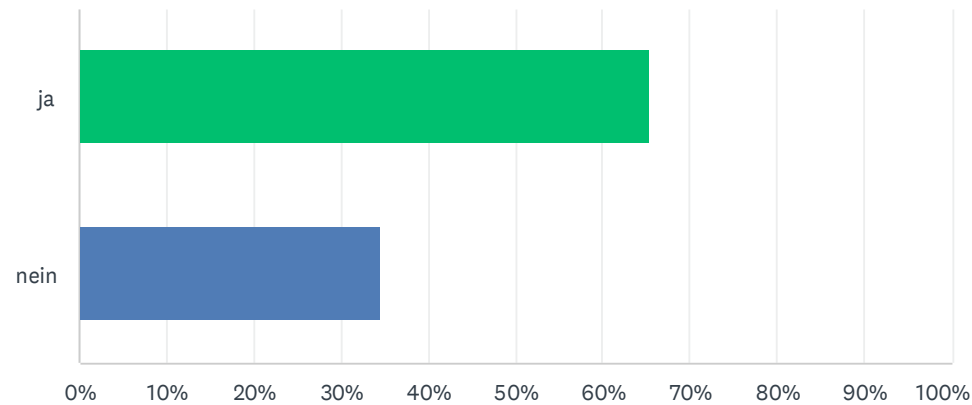
Beantwortet: 80 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
nein	18.75%	15
ja, da zu wenig Aufträge / Nachfrage	30.00%	24
ja, da Fachkräfte- / Personalmangel	26.25%	21
ja, da Raum- / Ausstattungs- / Technikmangel	1.25%	1
ja, da Finanzierungs- / Förderengpässe	8.75%	7
ja, da sonstige Gründe	15.00%	12
GESAMT		80

F14 Könnten Sie zurzeit eine zunehmende Nachfrage mit Ihren Kapazitäten bedienen?

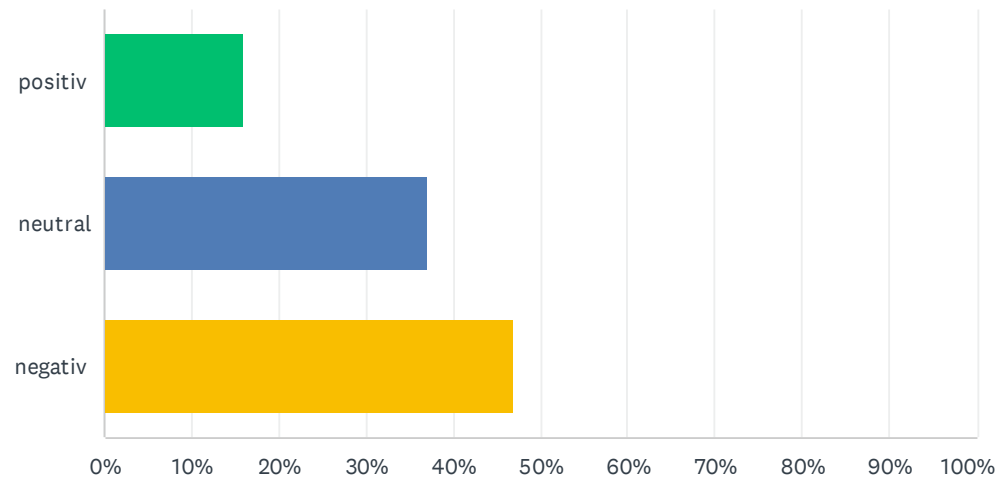
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN		BEANTWORTUNGEN	
ja		65.43%	53
nein		34.57%	28
GESAMT			81

F15 Wie beeinflusst die Corona-Pandemie Ihre derzeitige Geschäftslage?

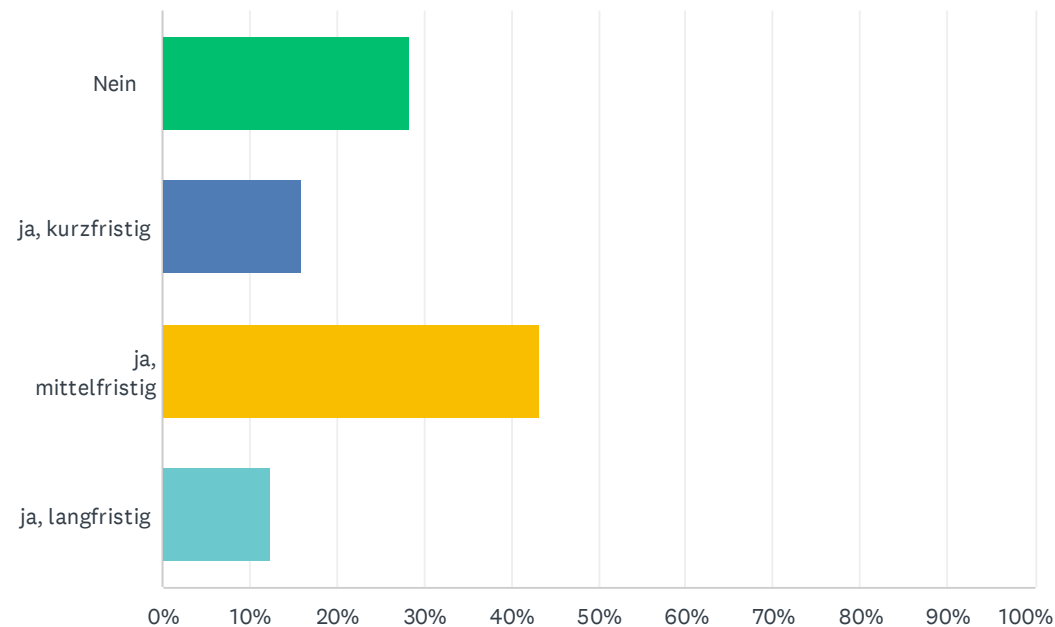
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
positiv	16.05%	13
neutral	37.04%	30
negativ	46.91%	38
GESAMT		81

F16 Rechnen Sie mit allgemeinen Einschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie? – Wenn ja, wie lange?

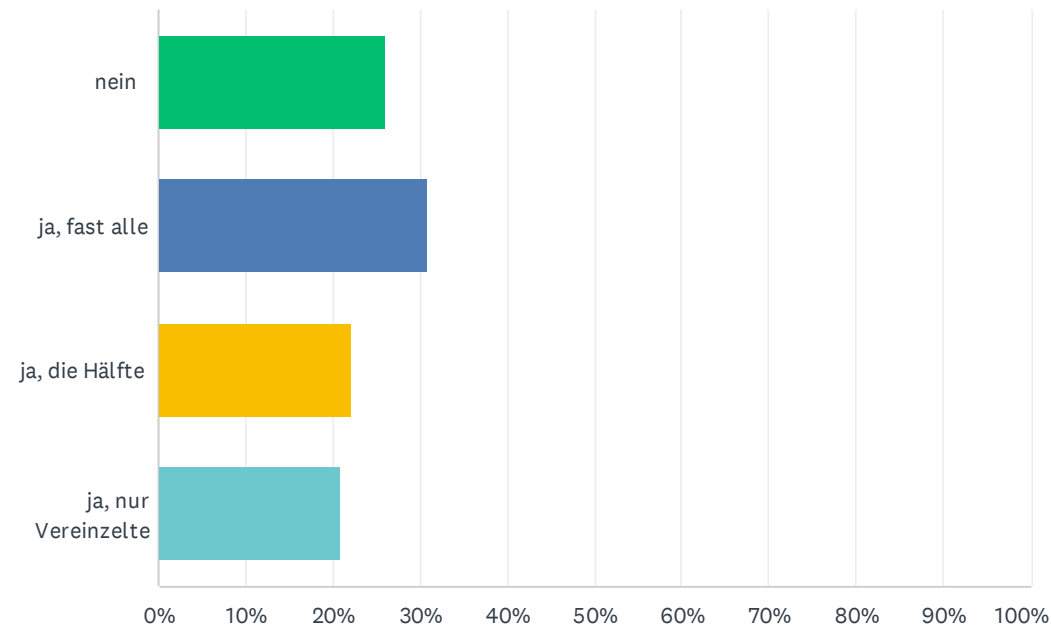
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Nein	28.40%	23
ja, kurzfristig	16.05%	13
ja, mittelfristig	43.21%	35
ja, langfristig	12.35%	10
GESAMT		81

F17 Arbeiten Ihre Beschäftigten zurzeit im Homeoffice? – Wenn ja, wieviel?

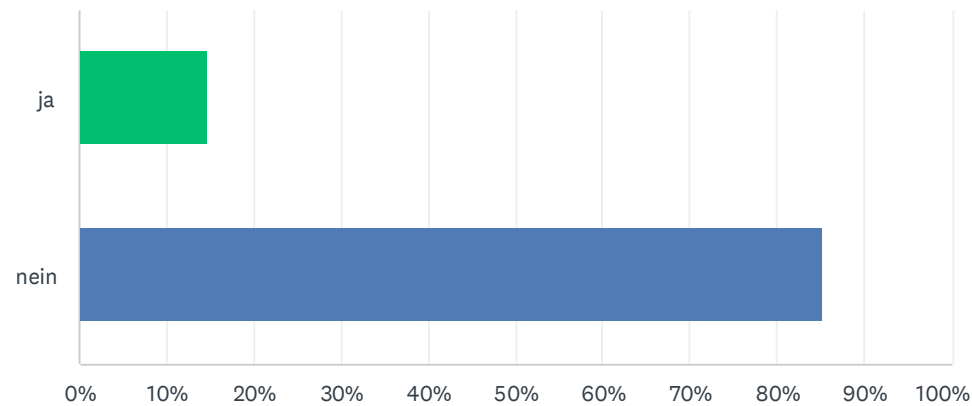
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
nein	25.93%	21
ja, fast alle	30.86%	25
ja, die Hälfte	22.22%	18
ja, nur Einzelne	20.99%	17
GESAMT		81

F18 Ist Ihr Büro / Unternehmen durch die aktuellen Corona-Beeinträchtigungen existenziell gefährdet?

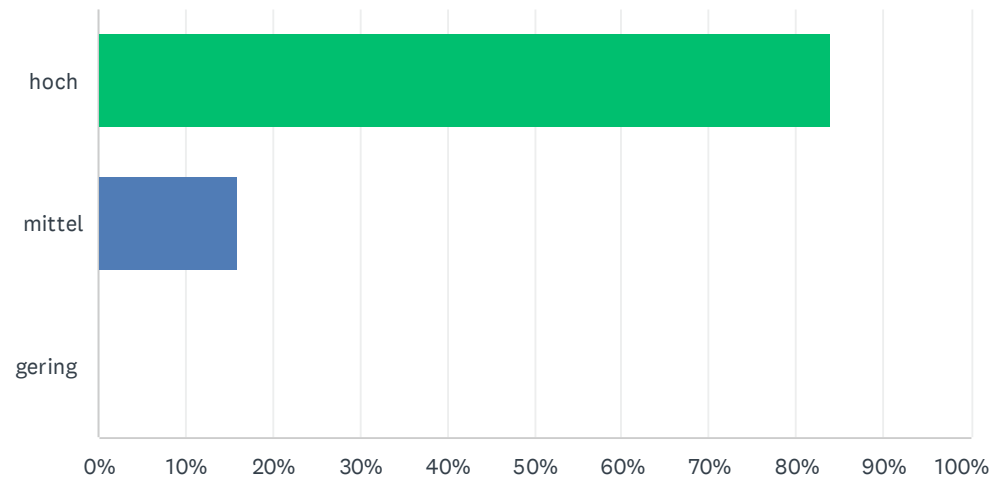
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	14.81%	12
nein	85.19%	69
GESAMT		81

F19 Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Relevanz von Design ein?

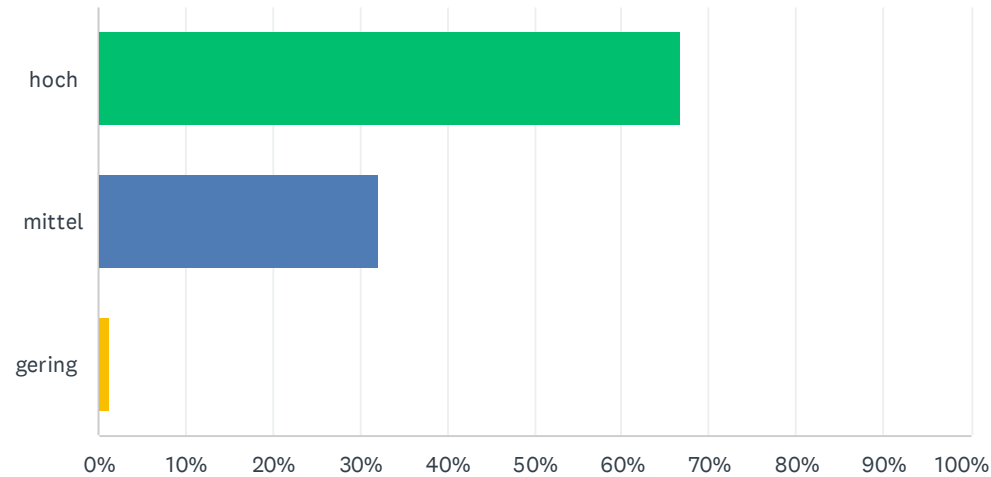
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
hoch	83.95%	68
mittel	16.05%	13
gering	0.00%	0
GESAMT		81

F20 Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Relevanz von Design-Dienstleistern ein?

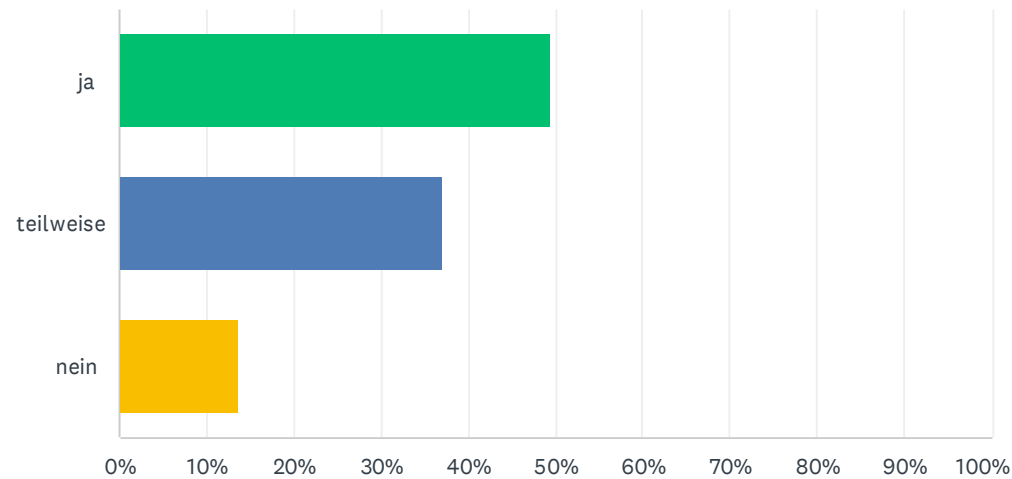
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
hoch	66.67%	54
mittel	32.10%	26
gering	1.23%	1
GESAMT		81

F21 Betreiben Sie ein professionelles Design Management?

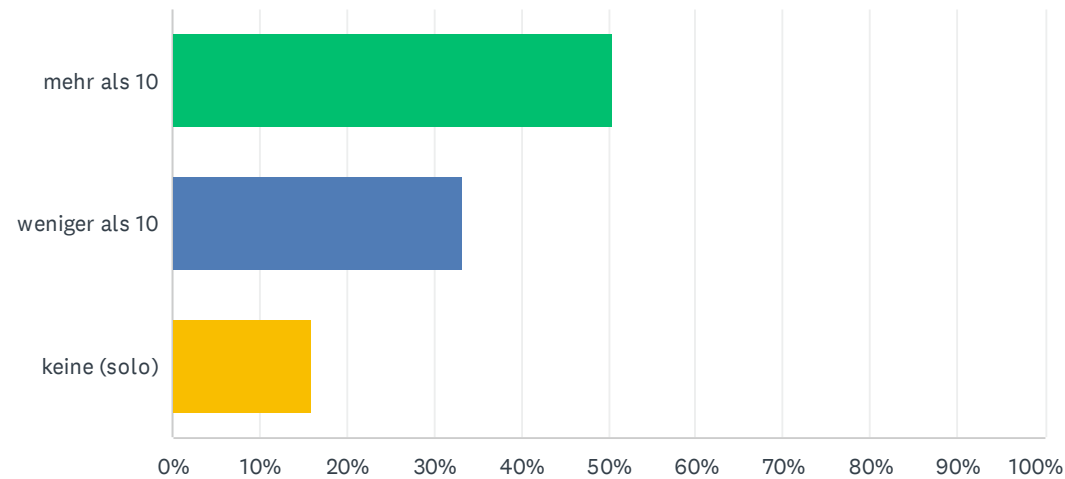
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	49.38%	40
teilweise	37.04%	30
nein	13.58%	11
GESAMT		81

F22 Wieviel Beschäftigte hat Ihr Büro / Unternehmen?

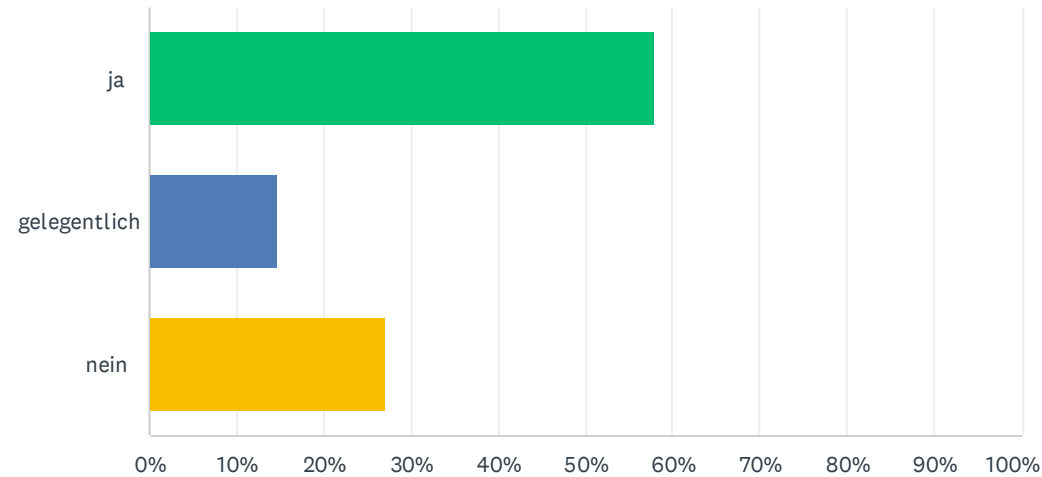
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
mehr als 10	50.62%	41
weniger als 10	33.33%	27
keine (solo)	16.05%	13
GESAMT		81

F23 Beschäftigen Sie in Ihrem Büro / Unternehmen angestellte Designer?

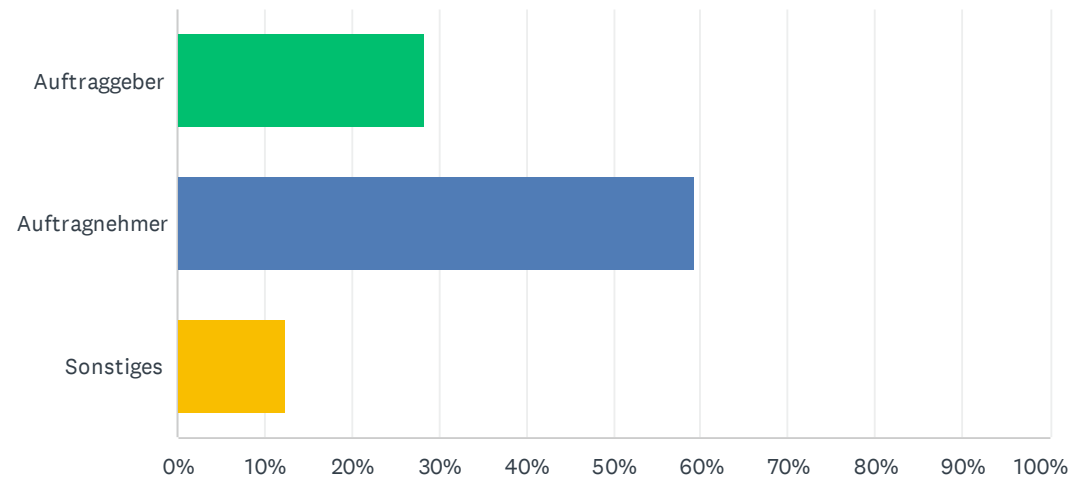
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	58.02%	47
gelegentlich	14.81%	12
nein	27.16%	22
GESAMT		81

F24 Was ist Ihr Büro / Unternehmen in Bezug auf Design-Dienstleistungen?

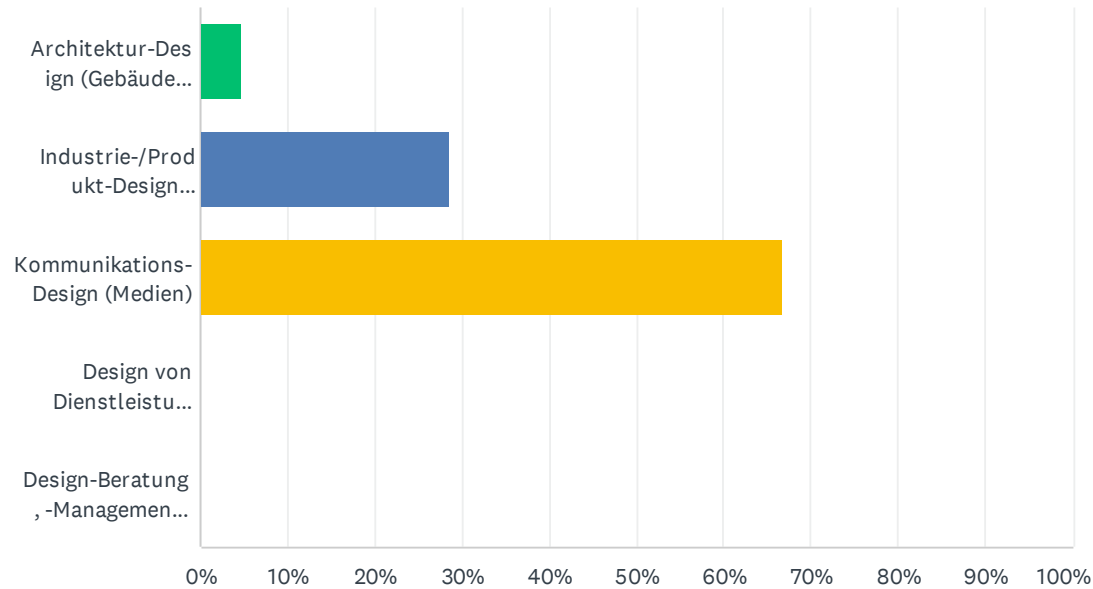
Beantwortet: 81 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Auftraggeber	28.40%	23
Auftragnehmer	59.26%	48
Sonstiges	12.35%	10
GESAMT		81

F25 Auftraggeber: Aus welchen Tätigkeitsbereichen beauftragen Sie Auftragnehmer?

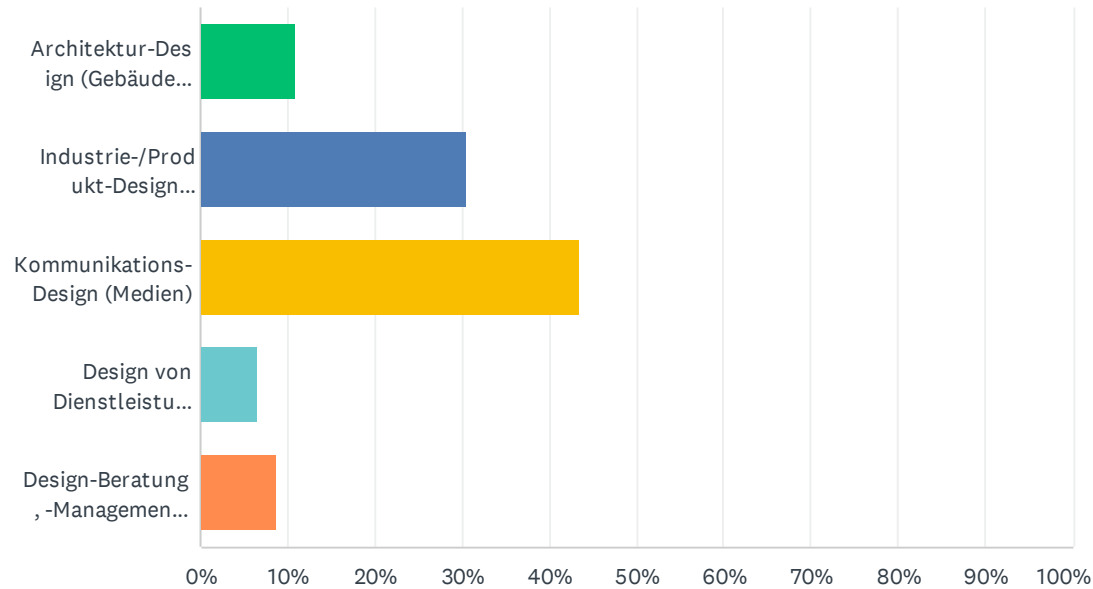
Beantwortet: 21 Übersprungen: 61



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Architektur-Design (Gebäude, Interieur / Innen, Landschaft)	4.76%	1
Industrie-/Produkt-Design (Investitions-/Konsumgüter)	28.57%	6
Kommunikations-Design (Medien)	66.67%	14
Design von Dienstleistungen (Service-Design)	0.00%	0
Design-Beratung, -Management, -Planung, -Strategie (Sozio-Design)	0.00%	0
GESAMT		21

F26 Auftragnehmer: In welchen Tätigkeitsbereichen bieten Sie Dienstleistungen an?

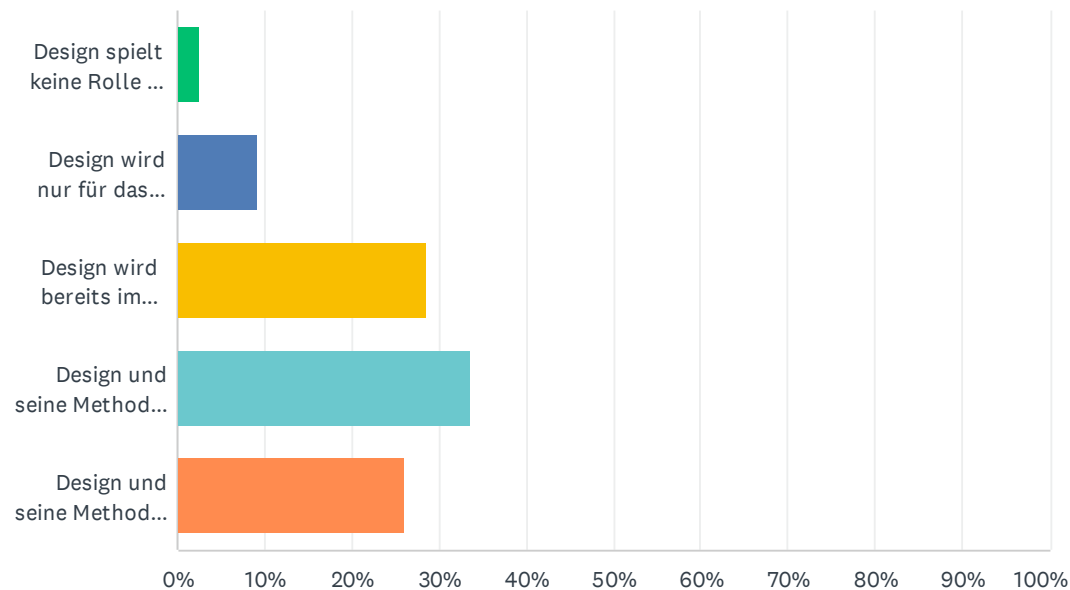
Beantwortet: 46 Übersprungen: 36



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Architektur-Design (Gebäude, Interieur / Innen, Landschaft)	10.87%	5
Industrie-/Produkt-Design (Investitions-/Konsumgüter)	30.43%	14
Kommunikations-Design (Medien)	43.48%	20
Design von Dienstleistungen (Service-Design)	6.52%	3
Design-Beratung, -Management, -Planung, -Strategie (Sozio-Design)	8.70%	4
GESAMT		46

F27 Wie ordnen Sie sich auf den designrelevanten Entwicklungsstufen ein (nach der dänischen »Design Ladder«)?

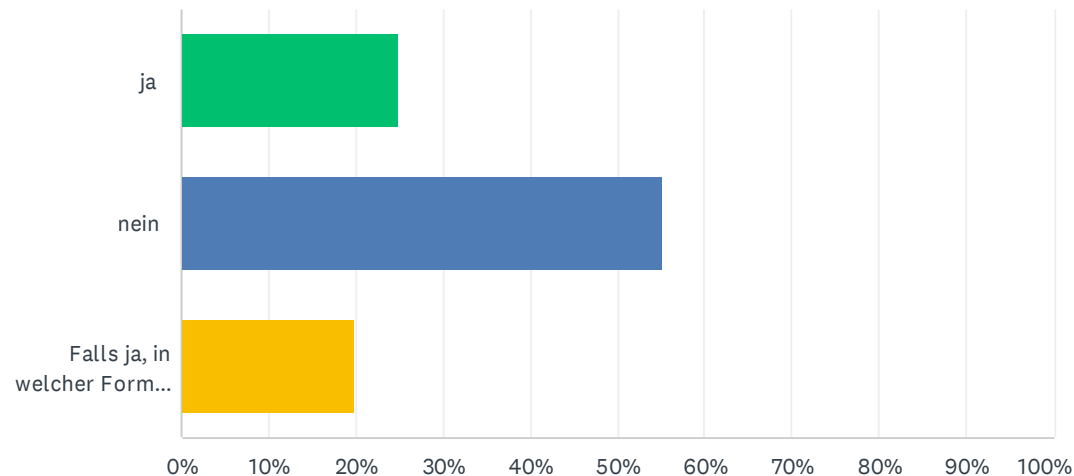
Beantwortet: 77 Übersprungen: 5



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Design spielt keine Rolle bei der Produktentwicklung und Mediengestaltung!	2.60%	2
Design wird nur für das Styling eingesetzt (als Funktion)!	9.09%	7
Design wird bereits im Entwicklungsprozess eingesetzt!	28.57%	22
Design und seine Methoden sind Teil der Unternehmensstrategie!	33.77%	26
Design und seine Methoden werden im Transformationsprozess für die Gestaltung der Organisationsstruktur und des Geschäftsmodells angewandt!	25.97%	20
GESAMT		77

F28 Haben sich die Erwartungen an die verschiedenen Designleistungen geändert?

Beantwortet: 76 Übersprungen: 6



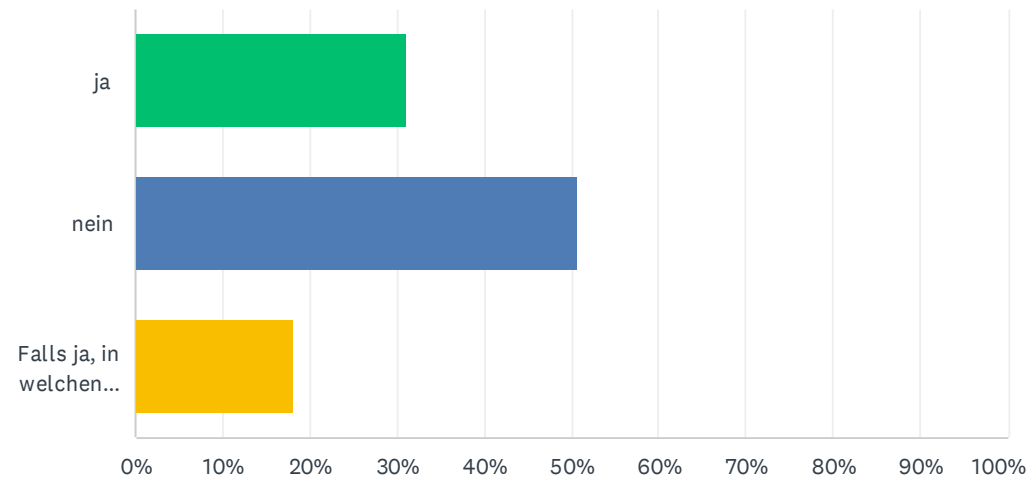
ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	25.00%	19
nein	55.26%	42
Falls ja, in welcher Form und welcher Richtung? (Bitte antworten Sie in Stichworten.)	19.74%	15
GESAMT		76

#	FALLS JA, IN WELCHER FORM UND WELCHER RICHTUNG? (BITTE ANTWORTEN SIE IN STICHWORTEN.)	DATE
1	Design soll mithelfen Konzepte zu entwickeln und partizipative Prozesse zu begleiten	3/6/2022 5:14 PM
2	vernetzter, mehr beratender, von Anfang an	3/3/2022 9:31 AM
3	Design to cost, Full service Design inkl. Entwicklungs support, Ökologisches Design (Materialien)	3/1/2022 10:32 AM
4	Ganzheitlich, hohe 3D Kompetenz, Render- und Visualisierungsfähigkeiten, Kompetenz in Herstellungsprozessen und Fähig in PEP der jeweiligen Auftraggeber	3/1/2022 10:25 AM

5	Design muss/kann strategischer, d.h. früh eingesetzt werden um Produktstrategien, Servicestrategien und damit unternehmerische Strategien mitzugestalten.	2/25/2022 11:22 AM
6	design als querschnittsfunktion, der die silos bei unseren Konzernkunden verbindet -> "holistic UX"	2/25/2022 9:24 AM
7	Mehr Flexibilität und weniger "altes Denken", noch mehr authentizität, um den Kern der Marke/des Produktes zun treffen	2/22/2022 8:44 AM
8	TCO - Argumentation der Wirtschaftlichkeit / LCA - Berechnung der Nachhaltigkeit	2/18/2022 10:45 AM
9	- Storytelling wird wichtiger / übergreifende Denkweise auf andere Bereiche / Nachhaltigkeit	2/17/2022 9:57 PM
10	digitaler, nachhaltiger, mehr online-Formate	2/17/2022 2:38 PM
11	Strategie, Der Designer löst alles, Im Vorfeld alles am Produkt klären,	2/17/2022 12:53 PM
12	Nachhaltigkeit/ "Kreislauflebenszyklus" der Produkte ist konsequent zu beachten	2/17/2022 12:22 PM
13	Design (Thinking) machen mittlerweile alle, ob BWLer, Organisationsentwickler, Ingenieure. Dementsprechend muss man sich neu erklären, wenn man mit Designhintergrund/als Designer:in dort mitspielen möchte, wo es um die großen Budgets geht	2/17/2022 12:18 PM
14	Design für digitale und immersive Anwendungen	2/17/2022 12:12 PM
15	Mehr Nachhaltigkeit	2/17/2022 12:11 PM

F29 Haben sich die Themenfelder für Designleistungen verändert?

Beantwortet: 77 Übersprungen: 5



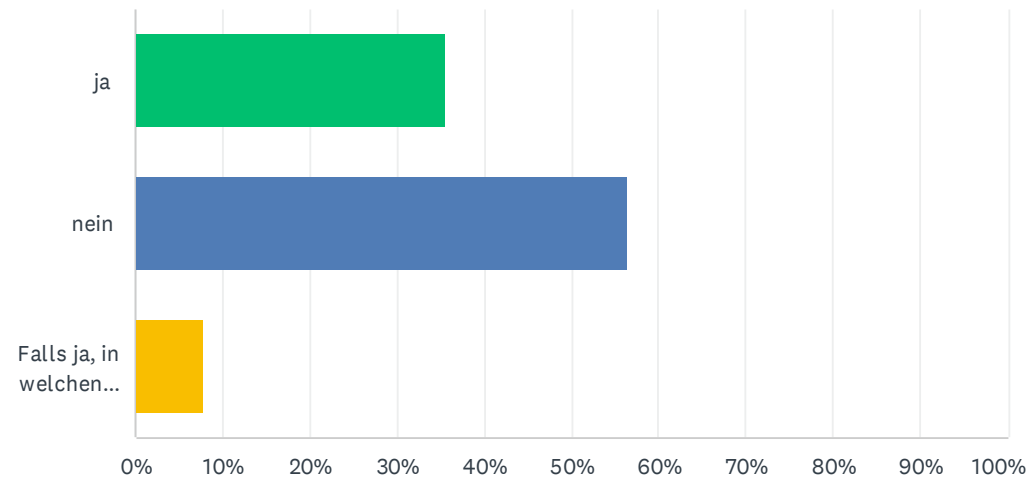
ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	31.17%	24
nein	50.65%	39
Falls ja, in welchen Bereichen sehen Sie das? (Bitte antworten Sie in Stichworten.)	18.18%	14
GESAMT		77

#	FALLS JA, IN WELCHEN BEREICHEN SEHEN SIE DAS? (BITTE ANTWORTEN SIE IN STICHWORTEN.)	DATE
1	Schärfen der konzeptionellen Fragestellungen, Hinterfragen des aktuellen Vorgehens, Einfluss auf Kultur und Haltung	3/6/2022 5:14 PM
2	Strategie, Digital	3/3/2022 9:31 AM
3	Nachhaltigkeit, Digitalisierung, strategische Beratung	3/2/2022 11:03 AM
4	arbeitsmodus hybrid mit digitaler kollaboration. mehr flexibilität in der planung	3/1/2022 10:22 AM
5	User-centered Design, Service Design, Business model design, Designer als Ambassador für anerkannte Design Thinking	2/25/2022 11:22 AM

Methoden und digitale transformations-Strategien.		
6	umfassendes Corporate Design als strategisches Element der Unternehmens- und Produktstrategie, bzw. Markenentwicklung	2/25/2022 9:33 AM
7	Prozess-Steuerung	2/24/2022 5:49 PM
8	we are a circular design studio	2/18/2022 10:45 AM
9	In Richtung Neoökologie und Konnektivität	2/17/2022 3:07 PM
10	social media	2/17/2022 2:58 PM
11	weg von Präsenzevents hin zu online-Formaten, die z.T. auch beleiben werden	2/17/2022 2:38 PM
12	Social Media; Bewegtbild	2/17/2022 1:25 PM
13	Mehr Beratung, mehr Strategie, höhere Erwartungen an die Designleistung	2/17/2022 12:53 PM
14	siehe Antwort von Frage 26.	2/17/2022 12:12 PM

F30 Hat sich das Potenzial für Designleistungen wesentlich verändert?

Beantwortet: 76 Übersprungen: 6



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ja	35.53%	27
nein	56.58%	43
Falls ja, in welchen Bereichen sehen Sie das? (Bitte antworten Sie in Stichworten.)	7.89%	6
GESAMT		76

#	FALLS JA, IN WELCHEN BEREICHEN SEHEN SIE DAS? (BITTE ANTWORTEN SIE IN STICHWORTEN.)	DATE
1	Strategie-Beratung	3/3/2022 9:31 AM
2	User-centered Design, Service Design, Business model design, Designer als Ambassador für anerkannte Design Thinking Methoden und digitale transformations-Strategien.	2/25/2022 11:22 AM
3	Verschmelzung design und development	2/25/2022 9:24 AM
4	Grundsätzlich in der Lösungsfindung und -moderation	2/24/2022 5:49 PM

5	Potential hoch aber mehr Marketingdenke, man muss alles können Strategie, Styling, Umsetzung etc...	2/17/2022 12:53 PM
6	siehe Antwort von Frage 26.	2/17/2022 12:12 PM