



“Good design is good business“ klingt zwar gut, trifft aber leider nur in Ausnahmefällen zu. Viele Unternehmen setzen zwar auf Design, doch nur wenigen gelingt es, Design als Hebel für den langfristigen Geschäftserfolg zu nutzen. Diese haben erkannt, dass Design beim echten Kundenverständnis ansetzt, strategisch verankert und systematisch gesteuert werden muss.

Dr. Mark Markus, Phormolog

Wie Design- & Kundenzentrierung Unternehmen zu stärkerem Wachstum, höheren Umsätzen & einer herausragenden Markenreputation verhelfen.

211%

1. Besteht zwischen Design und Geschäftserfolg ein Zusammenhang?

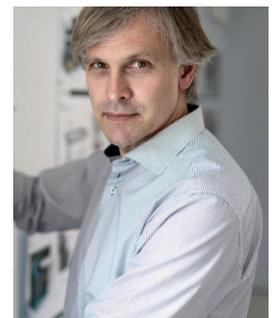
1.1 Höhere Renditen und schnelleres Wachstum durch Design

Oliver Blume, Chef des Volkswagen-Konzerns, meinte im Vorfeld der IAA 2023: „Der Volkswagen Konzern wird zu einem designgetriebenen Unternehmen.“ (zitiert nach Rief, 2023) Warum sucht Blume ausgerechnet in der Designzentrierung die Antwort auf die schwächelnde Nachfrage und die erstarkte Konkurrenz aus China? Wie soll ausgerechnet die Designzentrierung die Wettbewerbsfähigkeit eines Megakonzerns in einer der größten Transformationen in der Geschichte der Automobilindustrie aufrechterhalten?

Wissenschaftlich scheint die Antwort auf diese Frage eindeutig auszufallen. Empirische Studien bescheinigen designzentrierten Unternehmen einen überragenden Geschäfts- bzw. Markterfolg. Damit sind Unternehmen gemeint, die

Design zum leitenden Prinzip des unternehmerischen Denkens und Handelns erhoben haben und Design als strategische Ressource einsetzen. Analysen des Design Management Instituts zufolge ist bei designzentrierten Unternehmen Design abteilungsübergreifend verankert, hat einen wichtigen Platz im Organigramm des Unternehmens, wird von der obersten Führungsebene unterstützt, von erfahrenen Führungskräften gemanagt und im Budget abgebildet.

Laut einer Langzeitstudie des Design Management Instituts liegen die Aktionärsrenditen von designzentrierten Unternehmen in einem Zeitraum von 10 Jahren um 211% (2,11-fache) über denen des S&P 500 Index (Abbildung 1). Außerdem wachsen diese Unternehmen schneller und haben stärkere Marken.

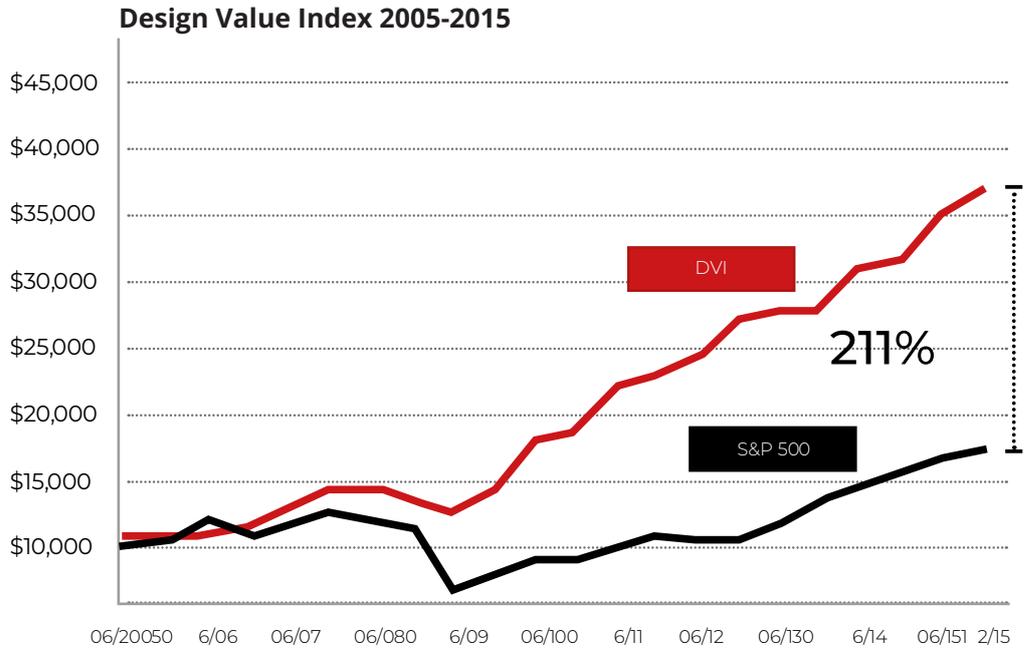


Dr. Mark Markus

Designzentrierte Unternehmen setzen Design strategisch ein

Die Kurve zeigt die Renditenentwicklung von designzentrierten Unternehmen im Zeitraum von 10 Jahren im Vergleich zum S&P 500-Index.

Quelle: Rea, 2015 / DMI



Unternehmen mit herausragendem Design steigern ihren Umsatz und die Rendite für ihre Aktionäre fast doppelt so schnell wie andere Unternehmen in ihrer Branche

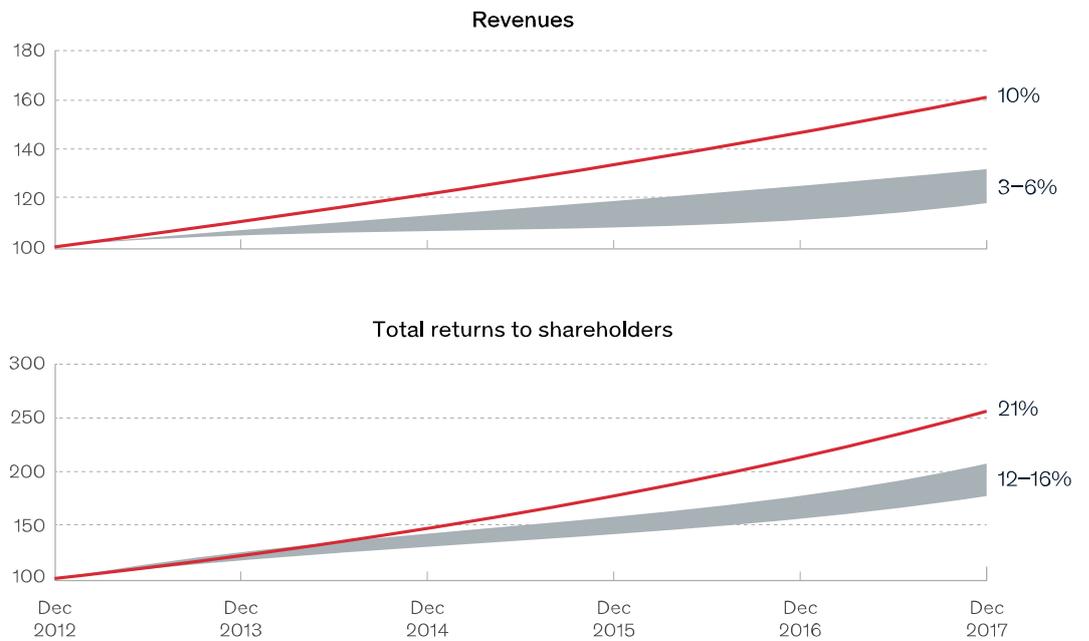
McKinsey hat in einer Studie („The business value of design“, 2018) eine hohe positive Korrelation zwischen dem Ausmaß an Designzentrierung und dem Geschäfts-/Markterfolg des Unternehmens gefunden. Die Studie schließt daraus, dass

„Unternehmen, die sich durch herausragendes Design auszeichnen, ihren Umsatz und ihre Aktionärsrendite fast doppelt so schnell wie ihre Branchenkollegen [steigern].“ (Sheppard, 2018)

Abbildung 2: Jährliches Wachstum, McKinsey Design Index 2012-2017

Annual growth (normalized), %

- Top-quartile McKinsey Design Index performers
- Industry benchmarks¹



Quelle: Sheppard, 2018 / McKinsey

Gleichzeitig stellen sie fest, dass nur Unternehmen im obersten Quartil (in Hinblick auf die Designzentrierung) dieses Potenzial erschließen konnten, während die Unterschiede beim Umsatz und bei der Gesamtrendite für Shareholder (TRS) bei allen anderen Unternehmen marginal waren. Daraus folgern sie, dass der Markt überproportional jene Unternehmen belohnt, die Designzentrierung wirklich ernst nehmen und fragen provokant, „warum also schließen sich nicht mehr Unternehmen diesem Kreis an?“ (Sheppard, 2018)

Nach einer Befragung von 2200 Organisationen in 24 Branchen und 77 Ländern kam eine Studie von InVision über die Designreife von Unternehmen zu ähnlichen Schlussfolgerungen. Unternehmen mit hohem Design-Reifegrad profitieren stärker von Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen und Verbesserungen der Marken- bzw.

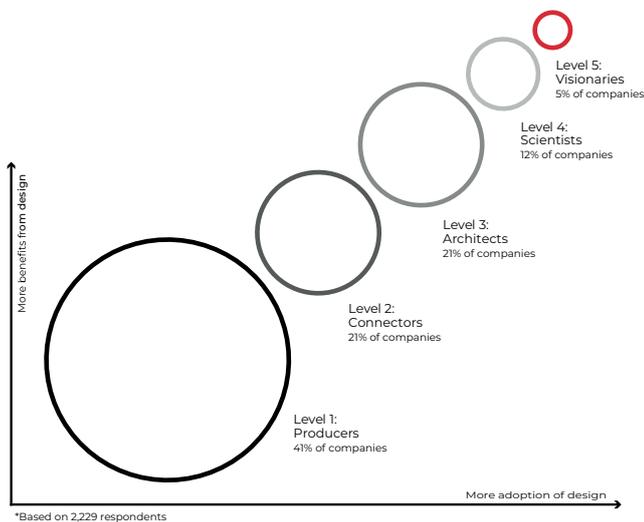
Marktposition. Dabei profitiert auch hier eine kleine Minderheit von fünf Prozent der Unternehmen überproportional von Designmaßnahmen.

1.2 Branchenübergreifende Relevanz

Die hier vorgestellten empirischen Erkenntnisse haben eine branchenübergreifende Relevanz. „Die Ergebnisse“, schreibt McKinsey, „galten für alle drei von uns untersuchten Branchen: Medizintechnik, Konsumgüter und Bankgeschäfte. Dies deutet darauf hin, dass gutes Design wichtig ist, unabhängig davon, ob sich Ihr Unternehmen auf physische Güter, digitale Produkte, Dienstleistungen oder eine Kombination davon konzentriert.“ (Shepard 2018, 5)

Weitere Studien liefern Indizien dafür, dass der positive Zusammenhang zwischen Design und Geschäftserfolg auch bei mittelständischen Unternehmen besteht. Eine von Phormolog betreute Masterarbeit, welche die Rolle des Designs als Treiber des

Abbildung 3: Korrelation zwischen Designreife und Auswirkungen auf den Geschäftserfolg



Je höher die Designreife bzw. -zentrierung im Unternehmen, desto positiver sind die Auswirkungen auf den Geschäftserfolg. 80 Prozent der Unternehmen beziehen Design häufig oder fast immer in ihre Projekte ein. Aber nur 5 Prozent der Unternehmen ziehen den größten Nutzen aus dem Design. 41 Prozent der befragten Unternehmen haben ein erhebliches Optimierungspotenzial.

Quelle: Buley, 2019

Geschäftserfolgs im deutschsprachigen Investitionsgütersegment untersuchte, kam zum Ergebnis, „dass Design für Unternehmen nicht nur ein Mittel der Formgebung für Produkte darstellt, sondern sich zum strategischen Erfolgsfaktor wandelt, weil Design-Aktivitäten zu signifikanten

Auswirkungen in einer Vielzahl von strategischen Einflussfaktoren führen.“ (Lipp 2023, 4) Design kann zwar eine schlechte Technologie nicht ersetzen, aber den Umsatz bei einer guten zugrundeliegenden Technologie erhöhen.

2. Wie können Unternehmen den Geschäftserfolg durch Design und Kundenzentrierung erhöhen?

Was können wir von Unternehmen lernen, die es geschafft haben, den Geschäftserfolg durch Design überproportional zu steigern?

2.1 Erkenntnis Nr. 1: Funktionale Verbesserung jenseits der bloßen Ästhetik

Designzentrierte Unternehmen verstehen Design ganzheitlich. Für sie geht Design über die

bloße Ästhetisierung hinaus. Sehr einprägsam drückte es Steve Jobs im berühmt gewordenen Zitat aus: „Die meisten Menschen machen den Fehler zu denken, dass Design das ist, wonach es aussieht. Die Leute denken, [...] dass den Designern diese Schachtel in die Hand gedrückt wird und sie sagen: ‚Mach, dass es gut aussieht!‘ Das ist aber nicht das, was wir unter Design verstehen. Es geht

nicht nur darum, wie es aussieht und sich anfühlt. Design ist, wie es funktioniert.“ (Walker / NYT, 2003) „Wir sind heute mehr als Schöngeister“, sagt Thomas Ingenlath, CEO der Volvo-Tochter Polestar, und bringt damit zum Ausdruck, dass Designer heute jenseits der Ästhetik agieren und durch ihr kunden-zentriertes und gestalterisches Denken und Tun ein Unternehmen tiefgreifend prägen. (Vgl. Kröher, 2020).

2.2 Erkenntnis Nr. 2: Kundenbedürfnisse im Zentrum

Ein erweiterter und vertiefter Designbegriff führt fast automatisch zu stärkerer Kundenzentrierung im Unternehmen. Design wird etwa bei McKinsey explizit definiert als „das Verstehen von Nutzerbedürfnissen und dann Schaffung von Lösungen, um sie zu erfüllen.“ (Sheppard 2018) Designzentrierte Unternehmen sind damit zugleich auch kundenzentrierte Unternehmen. Sie denken von außen nach innen (outside-in) und wollen zuerst latente oder unerfüllte funktionale und emotionale Bedürfnisse tiefgreifend verstehen, bevor sie Lösungen gestalten. „Design Thinking“ wird ganz in diesem Sinne als ein nicht-linearer Ansatz verstanden, „um Nutzer zu verstehen, Annahmen in Frage zu stellen, Probleme neu zu definieren und innovative Lösungen zu ent-

wickeln“. (Interaction Design Foundation, 2023) Zwar analysieren viele Unternehmen ihre Kunden, aber meistens nicht, um sie neu und besser zu verstehen, sondern lediglich, um bestehende Produkte noch zielgerichteter zu vermarkten. Sie stellen produktzentrierte Fragen (Wie gefällt Ihnen dieses Produkt? Wie viel würden Sie für das Produkt bezahlen?) und erkennen deshalb die Geschäftspotenziale nicht. Stattdessen sollten sich Unternehmen zuerst mit qualitativen (Madsbjerg, 2014), aber auch quantitativen sozialwissenschaftlichen Methoden ein ganzheitliches und tiefgreifendes Verständnis der Bedürfnisse ihrer Kunden verschaffen. Erst dann (und nicht vorher!) sollten sie die ebenso wichtigen produkttechnischen und betriebswirtschaftlichen Aspekte betrachten. Ansonsten läuft ein verfrühtes Sinnieren über sich selbst Gefahr, sich wieder von den Kunden zu entfernen und in den Zirkel der Produktzentrierung zurückzufallen. Echte Kundenzentrierung ist selten. Führungskräfte sollten ihre Teams ermutigen, mit den Kunden eine direkte und intensive Beziehung einzugehen. Auf diese Weise können sie die Kundenprobleme (neu) sehen und dafür Leistungen entwickeln, die sogar neue Märkte schaffen können.

Es kommt darauf an, Kunden und ihre Bedürfnisse tiefgreifend zu verstehen

Direkte und intensive Beziehungen mit Kunden pflegen

Abbildung 4: Aspekte der Designzentrierung aus Sicht der Kundenwahrnehmung

Hervorragende Basisleistung <i>Funktionalität</i>	Spezifische Kundenausrichtung <i>Individualität</i>	Uniqueness <i>Emotionalität</i>
Qualitätskonstanz	Effektivität	Differenzierung
Kompetenz	Relevanz	Stimmigkeit
Verlässlichkeit	Ernstnehmen	Authentizität
Transparenz	Agilität	Begeisterung
Sinnstiftung	Bedürfnisorientierung	Engagement

Quelle: Baars, 2023

2.3 Erkenntnis Nr. 3: Gesamte Nutzererlebnisse im Blick

Im Fokus der Designaktivitäten designzentrierter Unternehmen stehen Kundenerfahrungen (End-to-End-Customer-Experiences) und nicht nur Produkte und Dienstleistungen. Sie adressieren ihre Kunden wesentlich ganzheitlicher und bieten laut einer Schweizer Studie der Hochschule Luzern über eine „hervorragende Basisleistung“ (Funktionalität) hinaus auch eine „spezifische Kundenausrichtung“ (Individualität) und die so genannte „Uniqueness“

(Emotionalität). (Baars, 2023) Je besser Unternehmen diese Kriterien aus Kundensicht erfüllen, umso höher ist die Loyalität der Kunden und ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Eine nahtlose Verknüpfung von physischen und digitalen Services zu integrierten Erfahrungen steht auch hoch auf der Agenda von designzentrierten Unternehmen. Dieser Designansatz erfordert jedoch ein tiefgreifendes Kundenverständnis entlang der ganzen Kundenwertekette.

Mit physischen Produkten und digitalen Services integrierte Erfahrungen schaffen

Es reicht nicht mehr aus, nur auf der Ebene der Kernleistungen zu agieren und die bestehenden Lastenhefte geringfügig zu optimieren.

2.4 Erkenntnis Nr. 4: Verankerung in der Führungsetage

Designzentrierte Unternehmen sorgen dafür, dass die Designaufgabe im Unternehmen über die nötige Durchsetzungskraft verfügt und hierarchisch hochrangig verankert ist, z.B. in der Führungsetage, an der Spitze einer wichtigen Geschäftseinheit oder durch direkte CEO-Unterstützung. Nur so kann ausreichend sichergestellt

werden, dass Design über eine einzelne Abteilung oder einen sehr stark eingeschränkten Bereich hinaus im Unternehmen wirksam werden kann. Sofern so eine Verankerung nicht möglich ist und ein Head of Design z.B. funktional bestimmt werden muss, dann sollte er zumindest mit einer strategischen Aufgabe betraut werden und über eine umfassende Sicht auf die gesamte Organisation verfügen. Jedenfalls gilt es zu vermeiden, dass die Chief Design Officer unterschiedliche Hierarchiestufen durchwandern müssen, um effektiv agieren zu können. (vgl. Dalrymple 2018)

Ideale Verankerung der Designaufgabe im Unternehmen: Direkt unter CEO und abteilungsübergreifend

Fact Box: Unternehmen schwächeln bei Individualität und Emotionalität

Eine im Jahr 2022 in der Schweiz durchgeführte Studie der Hochschule Luzern hat untersucht, wie Kunden die Erfüllung der Kriterien von Funktionalität, Individualität und Emotionalität bei unterschiedlichen Unternehmen einschätzen. Das Ergebnis zeigt, dass Unternehmen offensichtlich besser in der Lage sind, funktionale Anforderungen zu erfüllen, während sie in Bezug auf Individualität und vor allem Emotionalität nur unzureichend auf die Kundenbedürfnisse eingehen.

Dabei haben Kunden häufig hier hohe Anforderungen, vor allem mit Blick auf die Angleichung von Kernleistungen. Die Unternehmen wissen also entweder nicht, wie sie diese effektiv erfüllen können, oder es gestaltet sich als herausfordernd, dies zu bewerkstelligen. Jan-Erik Baars, Designstrategie und Dozent an der Hochschule Luzern erkennt in diesem Befund eine unterentwickelte Fähigkeit von Unternehmen, strategisch auf hohem Niveau zu gestalten.

Design adressiert Funktionalität, Individualität und Emotionalität

	Möbiliar	SBB	Apple	Raiffeisen	SWICA	Migros	Nespresso	Galaxus	Swisscom	Helsana	Visana	AXA	Ikea	Coop	UBS	Post	Sunnrise	Salt	Credit Suisse	Ø
Score	26	-7	-13	-15	-15	-17	-20	-21	-21	-23	-24	-29	-30	-39	-40	-44	-54	-59	-67	-27
Funktionalität	33	21	-4	-4	-8	0	-9	-6	-14	-15	-13	-22	-26	-24	-26	-22	-47	-56	-62	-16
Individualität	30	-12	-17	-11	-8	-18	-25	-21	-11	-20	-24	-22	-34	-43	-41	-49	-52	-53	-64	-26
Emotionalität	15	-30	-17	-28	-28	-32	-27	-35	-38	-34	-36	-42	-31	-51	-52	-62	-63	-68	-75	-39

Quelle: Baars, 2023

2.5 Erkenntnis Nr. 5: Abteilungsübergreifende Integration

Die Bedürfnisse von Kunden gehen meistens über die Grenzen einzelner Abteilungen und Produkte hinaus und können daher ebenfalls nur mit abteilungsübergreifenden Designlösungen adressiert werden. Die meisten Unternehmen hingegen sind nach Märkten, Produkten oder Technologien mit relativ starken Abgrenzungen strukturiert. Dieses Organisationsdesign bietet zwar Effizienzvorteile, stellt aber gleichzeitig viele Hindernisse für die Realisierung einer Designzentrierung dar und führt eher zur Verfestigung der Abteilungszentrierung. Kunden- und Designzentrierung benötigen eine Organisation, die sich immer wieder neu auf die Kunden ausrichtet und dadurch flexibel und resilient wird. Designzentrierte Unternehmen haben Design daher abtei-

lungsübergreifend und nicht etwa in einer Person oder Abteilung verankert.

2.6 Erkenntnis Nr. 6: Auf die Führung und das Management kommt es an

Ein nachhaltiger Geschäftserfolg durch Design und Kundenzentrierung ist undenkbar ohne Designführung und -management. Jan-Erik Baars, Designer, Designstrategie und Dozent an der Hochschule Luzern schreibt dazu: „Ohne Design ist Management sinnlos, ohne Management ist Design zwecklos – beide brauchen einander, damit Mehrwert entsteht. (...) Letzten Endes bedeutet gutes Design die Ausgestaltung des ganzen Unternehmens – gutes Design erzeugt gutes Business, aber nur wenn alle Designaktivitäten dabei dasselbe im Sinn haben. Auf die Führung kommt es an!“ (Baars, 2018) Für McKinsey ist Design „mehr als ein Gefühl“;

Design messbar machen

etwas, das mit gleicher Strenge wie Einnahmen, Kosten und andere operative Unternehmensaktivitäten gemessen, gesteuert und allgemein gemanagt werden muss. (Sheppard 2018)
Dazu gehört die Entwicklung von kundenzentrier-

ten Strategien, die Nutzung von Design-Metriken (KPIs) sowie die Integration von Designaktivitäten in die Aufbau- und Ablauforganisation, um sicherzustellen, dass die Strategien in die Arbeitsprozesse eingehen und umgesetzt werden.

3. Wege zur Kunden- und Designzentrierung in der Organisation

Seit 15 Jahren hilft Phormolog Unternehmen, den Geschäftserfolg durch Design- und Kundenzentrierung zu steigern. Unsere Erfahrungen stimmen uns zuversichtlich, dass eine Transformation hin zu einer hochfunktionalen kunden- und designzentrierten Organisation, die marktwirksame Ergebnisse liefert, schneller als gedacht vollzogen werden kann. Viele unsere Unternehmenskunden konnten einige der hier besprochenen Maßnahmen bereits erfolgreich umsetzen, wie z.B.:

- Produkte bedürfniszentriert zu entwickeln;
- die Kundenbedürfnisse entlang der gesamten Kundenwertekette zu messen,
- Designlösungen gemeinsam mit Kunden iterativ zu entwickeln;
- Design ganzheitlich, d.h. über die Kernprodukte und -services hinaus zu denken;
- Designstandards zu entwickeln oder Design systematisch zu managen;
- Design und Kundenzentrierung in der Führungsetage zu etablieren;
- Design und Kundenzentrierung in der Aufbau- und Ablauforganisation zu integrieren.

Ein konsequentes Designmanagement sorgt dafür, dass Design und Kundenzentrierung schrittweise in die Kultur einer Organisation übergehen und selbstverständlich werden. Die Studienergebnisse legen jedoch nahe, dass eine durchgehende Exzellenz in allen hier besprochenen Dimensionen nötig ist, um das volle Geschäftspotenzial des Designs nachhaltig zu erschließen.

Um hier Unternehmen eine erste Orientierung zu geben, haben wir ein Reifemodell für Kunden- und Designzentrierung in der Organisation entwickelt, das Unternehmen zeigt, wo sie entlang dieser Dimensionen stehen und wie sie sich systematisch weiterentwickeln können. Mit dem Modell lässt sich der aktuelle Reifegrad ermitteln. Auf dieser Basis kann dann eine zum jeweiligen Ambitionsniveau passende Strategie der Design- und Kundenzentrierung entwickelt werden.

Abbildung 5: Reifemodell der Design- und Kundenzentrierung

Anhand des Reifemodells eine passende Strategie der Design- & Kundenzentrierung entwickeln

Das Modell zeigt, wie tief das Design in das System einer Organisation verankert sein kann. Viele Organisationen verfügen nicht oder nur in geringem Maß über Designkompetenz (Stufen 1 und 2). Sie verstehen Design als Projekt. Die echte Designzen-

trierung startet beim Übergang von der Stufe 2 auf 3. Erst hier baut eine Organisation nachhaltige Designkompetenz auf und beginnt das Design als eine strategische Ressource zu verstehen.

	1	2	3	4
	Product centered <i>Kein Design</i>	Design aware <i>Design als Projekt</i>	Design oriented <i>Design als Funktion</i>	Design led <i>Design als Kultur</i>
Rolle	Styling	Funktionale Optimierung	Umfassende Produktgestaltung	Design als Strategie und Innovation
Reichweite	Produktaspekte	Einzelprodukte	Produktfamilien	End-to-end Kundenerfahrungen
Verankerung	Keine / Extern	Produktentwicklung	Produktentwicklung und Marketing	Oberste Unternehmensführung
Ressourcen	Extern	Rand der Organisation	Intern als Kernressource	Design als Kultur
Kundeneinstellung	Wir wissen am besten, was der Kunde braucht	Wir analysieren und segmentieren unsere Kunden, um besser zu verkaufen	Wir verstehen Kunden, um bestehende Leistungen zu optimieren	Wir verstehen Kunden tiefgreifend, um neue Leistungen zu entwickeln

Als effektiver erster Schritt hin zur Stärkung von Design- und Kundenzentrierung im Unternehmen bietet sich unserer Erfahrung nach an, ein wichtiges bestehendes Produkt oder eine Dienstleistung kundenzentriert zu designen. Dieses Pilotprojekt kann in der Folge als Leuchtturm genutzt werden, um weitere hier besprochene Elemente schrittweise zu entwickeln bzw. nachzuziehen. Der Weg kann über die Kundenbedürfnisanalysen erfolgen. Wichtig ist jedoch, auf die konkreten Produkterfolge hinweisen zu können.

Bei Atomic beispielsweise hat eine tiefgreifende Kundenbedürfnisanalyse für den damals in Entwicklung befindlichen Tourenskischuh „Backland“ nicht nur zu einem großen Markterfolg geführt (der Skischuh konnte auf Anhieb einen Marktanteil von 20 Prozent erobern), sondern führte zur Etablierung des kundenbedürfniszentrierten Denkens und Handelns im Unternehmen.

Im Fall des Waschanlagenherstellers Christ führte die Einführung eines neuen Designs zu einer stillen Transformation innerhalb der Organisation. Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen wurde gestärkt, was die erfolgreiche Umsetzung des Designs in allen Produkten ermöglichte. Produktübergreifendes Design unterstrich die Bedeutung einer einheitlichen sowie kundenzentrierten Markenkommunikation. Rückblickend werden die durchgeführten organisatorischen Veränderungen sogar als Hauptfaktor für den Wettbewerbsvorteil betrachtet, da sie die Organisation flexibler, zukunftsfähiger und widerstandsfähiger gemacht haben.

Diese Beispiele zeigen, dass erfolgreiche Designprojekte nach außen hin nicht nur oberflächliche Ästhetik sind, sondern auch interne organisatorische Fähigkeiten erfordern.

Wir sind uns sicher: Design- und Kundenzentrierung werden in nächster Zeit als strategische Fähigkeiten im Unternehmen an Bedeutung weiter zunehmen. Sie sind eine Voraussetzung dafür, dass Unternehmen zukunftsfähig bleiben und sollten daher systematisch gestärkt werden.

Literatur

- Baars, Jan-Erik (2018): Leading Design. Design strategisch einsetzen: Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten!
- Baars, Jan-Erik (2023): Den Erfolg gestalten! Online: <https://www.dropbox.com/s/tcqwwi9nybv7p2k/Den%20Erfolg%20gestalten.pdf?dl=0> (31.7.2023).
- Baars, Jan-Erik, <https://janerikbaars.com> (3.8.2023).
- Buley, Leah (2019): The New Design Frontier. The wide-ranging report to date examining design's impact on business. In: *Vision*, Online: https://s3.amazonaws.com/designco-web-assets/uploads/2019/01/The-New-Design-Frontier-from-InVision-012919.pdf?utm_campaign=Design+Maturity (4.8.2023)
- Dalrymple, Melissa; Pickover, Sam; Sheppard, Benedict (2020): Are you asking enough from your design leaders? In: *McKinsey Quarterly*, 19.2.2023. Online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/are-you-asking-enough-from-your-design-leaders#/>
- Interaction Design Foundation (2023): Design Thinking. Online: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking> (1.8.2023).
- Kröher, Michael O.R. (2020): Wir sind heute mehr als Schöngeister. In: *Harvard Business Manager* 7/2020, <https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/polestar-ceo-thomas-ingenlath-wir-sind-heute-mehr-als-schoengeister-a-00000000-0002-0001-0000-000171530718?context=issue> (25.7.2023).
- Lipp, Simon (2023): Systematische Verankerung von Design als leitendes Prinzip der Unternehmensführung und Treiber für den Geschäftserfolg. Am Beispiel von mittelständischen Unternehmen aus dem produzierenden Investitionsgüter-Segment im deutschsprachigen Raum. Masterarbeit an der Fachhochschule Burgenland (Austrian Institute of Management).
- Madsbjerg, Christian.; Rasmussen, Mikkel B. (2014): *The Moment of Clarity: Using the Human Sciences to Solve Your Toughest Business Problems*. Harvard Business Review Press.
- Rae, Jeneanne (2016): 2015 dmi:Design Value Index, Results and Commentary. Design Management Institute. Online: <https://www.dmi.org/page/2015DVlandOTW> (1.08.2023).
- Rief, Norbert (2023): Chinesische Autobauer dominieren das deutsche Volksfest der Mobilität. In: „Die Presse“, 4.9.2023. Online: https://www.diepresse.com/14434041/chinesische-autobauer-dominieren-das-deutsche-volksfest-der-mobili-taet?giftcode=cf7017dfa812e79516f-4c0f0a6c26138793797f5&utm_source=app&utm_medium=ios&utm_campaign=artikelschenken (13.9.2023).
- Sheppard, Benedict; Kouyoumjian, Garen; Sarrazin, Hugo; Dore, Fabrizio (2018): *The Business Value of Design*. Online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design> (31.7.2023)
- Walker, Rob (2003): The Guts of a New Machine - The New York Times. In: *The New York Times Magazine*, 03.11.2003. Online: <https://www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/the-guts-of-a-new-machine.html> (25.7.2023).
- Parkhi, Shilpa; Karande, Kiran; Barge, Prashant; Belal H.; Foroopon, Cyril R. H. (2022): Unfolding design and technology for superior sales growth under moderating effect of technological environment. In: *Journal of Enterprise Information Management*, 11/2023, <https://www.semanticscholar.org/paper/Unfolding-design-and-technology-for-superior-sales-Parkhi-Karande/9374f1810e906f-4169c62b5d6633e6f8e2490cf9> (19.9.2023)