

## 2 | Forum Unternehmens- kommunikation

CORPORATE DESIGN –  
ZWISCHEN ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT



# Das Praxishandbuch!



Valentin Heisters, Olaf Ieu Hg.  
**Geschäftsberichte  
richtig gestalten**

Wie Sie Ihre Finanzkommunikation  
professionell visualisieren –  
Das Praxishandbuch  
2004, 240 Seiten, Paperback  
29,90 € (D) / 52,00 CHF  
ISBN 3-89981-007-4 # 3007

## 2 | Forum Unternehmens- kommunikation

Das 2. Forum Unternehmenskommunikation wurde ausgerichtet und redaktionell begleitet von

HEISTERS & PARTNER,  
Büro für Kommunikationsdesign, Mainz  
[www.heisters-partner.com](http://www.heisters-partner.com)

**Kontakt**  
Forum Unternehmenskommunikation  
c/o HEISTERS & PARTNER  
Feldbergstrasse 23  
55118 Mainz  
T. 06131.212906  
F. 06131.212904

[www.forum-unternehmenskommunikation.de](http://www.forum-unternehmenskommunikation.de)  
[mail@forum-unternehmenskommunikation.de](mailto:mail@forum-unternehmenskommunikation.de)

**Beratung**  
Prof. Olaf Ieu

**Veranstaltungsproduktion**  
Nicolas Bruckmann, Peter Glaab, Anja Griesler,  
Amöne Schmidt, Irina Sitter

**Textredaktion**  
Bernolf Reis, Valentin Heisters

**Redaktioneller Beirat**  
Michael Guggenheimer, Zürich;  
Peter Glaab, Fachhochschule Mainz

**Fotografie**  
Franziska Messner-Rast, St. Gallen

**Design**  
HEISTERS & PARTNER,  
Büro für Kommunikationsdesign, Mainz

**Schrift**  
Linotype Frutiger Next und Minion

**Papier**  
Gedruckt auf Zanders Mega Matt

**Litho**  
Koch Lichtsatz und Scan GmbH, Wiesbaden

**Druck**  
Druckerei und Verlag Klaus Koch GmbH, Wiesbaden

**Mit freundlicher Unterstützung von**  
Fachhochschule Mainz, Peter Glaab;  
LRP Landesbank Rheinland-Pfalz; Martin et Karczynski,  
München; W & V; Frankfurter Allgemeine Buch;  
Franziska Messner-Rast, St. Gallen; Koch Lichtsatz  
und Scan GmbH, Wiesbaden; Hyatt Regency, Mainz.

Alle Rechte, auch der auszugsweisen  
Veröffentlichung, vorbehalten.

© 2005 by HEISTERS & PARTNER

**HEISTERS | & | PARTNER**  
BÜRO FÜR KOMMUNIKATIONSDESIGN

## Kommunikation für Führungskräfte!



Klaus Viedebaritt  
**Mitarbeiter-  
zeitschriften**  
Inhalt, Konzeption, Gestaltung  
2005, 220 Seiten.  
Hardcover mit Schutzumschlag,  
29,90 € (D) / 52,00 CHF  
ISBN 3-89981-020-1 # 3020

Bestellen Sie einfach per  
Telefon (07 11) 78 99-20 62,  
Telefax (07 11) 78 99-10 10,  
E-Mail [order@kno-va.de](mailto:order@kno-va.de).  
Die Bücher sind auch im  
Buchhandel erhältlich.

Leseproben im Bookshop  
unter [www.fazbuch.de](http://www.fazbuch.de)



Albert Thiele  
**Wie Manager überzeugen**  
Ein Coaching für Ihre externe  
Kommunikation  
2004, 224 Seiten, Hardcover mit  
Schutzumschlag  
29,90 € (D) / 52,00 CHF  
ISBN 3-89981-040-6 # 3040

**Widerufsicht:** Diese Bestellung kann innerhalb von zwei Wochen ab Erhalt der Ware ohne Begründung widerrufen werden. Der Widerruf ist in Textform gegenüber der F&Z-Institut für Management-Marketing- und Medieninformationen GmbH, Geschäftsbereich Buch/ Mainz, Landstraße 199, 60324 Frankfurt am Main, vertreten durch Herrn Peter Steinle, eingetragen bei dem Handelsregister Frankfurt am Main, HRG-Nr. 20290, oder durch elektronische Übermittlung an unseren Vertriebspartner, die Koch, Neff & Gebinger Verlagsgesellschaft GmbH, Bernoldstraße 119 - Verlag 10, Schönbachstraße 20-22, 70564 Stuttgart, vertreten durch Herrn Frank Thurnmeier, zu erklären. Im Falle eines Widerrufs trägt bei einem Einlieferwert von über € 40,- die F&Z-Institut für Management-, Marketing- und Medieninformationen GmbH die Rücksendekosten, ansonsten übernimmt Sie die Kosten.

## Liebe Leserin und lieber Leser,

wie offen muss ein Corporate Design heute konzipiert werden, damit es in komplexen Unternehmen funktioniert? Die vielen Millimetervorgaben für jede erdenkliche Anwendung im Designmanual weichen heute mehr und mehr den offenen Tools, die den Anwender in seinem jeweiligen Kulturkreis als kreativen Input begreifen und weniger als Befehlsempfänger. Eine schöne Vision oder notwendige Konsequenz zunehmend komplexer werdender Unternehmen?

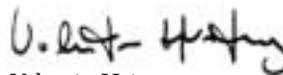
12 Persönlichkeiten aus Design, Publizistik und Wirtschaft suchen den Dialog: Welche Wege und Visionen bringen Wirtschaft und Design ihren Zielen näher? Dass ein stimmiges Corporate Design nachhaltigen und langfristigen Wertzuwachs bringen kann, schildert eindrucksvoll Klaus Jürgen Maack von ERCO, der zusammen mit Otl Aicher eine Kultur etablierte, die sich bis heute wie ein roter Faden durch das Handeln und den Auftritt des Unternehmens ERCO zieht. Aber was geschieht, wenn Unternehmen die Person eines Integrators fehlt, wenn sich Zuständigkeiten verteilen? Wenn nicht mehr eine Gestalterpersönlichkeit auf eine Unternehmerpersönlichkeit trifft, sondern Konsortien auf beiden Seiten *eine* Handschrift prägen müssen?

Jürgen Barthel von SIEMENS berichtet in der Runde von den Impulsen, die ein modernes Corporate Design Konzept in ein Netzwerk von Agenturen geben kann, er zeigt aber auch die Grenzen der Offenheit auf. Olaf Leu sieht eine Ursache für die vielen erstarrten Designmanuals in der niedrigen Priorität, die man dem Thema innerhalb der Unternehmen beimisst. Es wird klar, dass von allen Seiten Wege gesucht werden, die ein neues Verständnis vom Auftreten der Firmen verlangen. Prof. Ruedi Baur weist diesen Weg eindrucksvoll in seiner Vision eines offenen Corporate Designs, welches nicht versucht den Auftritt eines Unternehmens zu beherrschen, sondern das krea-

tive Potenzial aller Beteiligten zu nutzen: „Was war, ist nicht mehr, was wir brauchen.“

Ausgangspunkt des Dialogs sind zwei Beiträge: Marcus Hanzer, Kreativdirektor von DMC Wien, und Professor Olaf Leu beziehen Positionen. Sie finden sie auf Seite 4 und Seite 8 dieser Dokumentation.

Und so freuen wir uns, eine solch hochkarätige Runde zu präsentieren. Mit dem zweiten Forum Unternehmenskommunikation geht HEISTERS & PARTNER, das Büro für Kommunikationsdesign, weiter, getreu dem Motto, dass die Grundlage allen Designs das gute Konzept und die durchdachte Strategie darstellt. Wir glauben, dass alle Beteiligten – sowohl Designer als auch die Vertreter der Wirtschaft – von diesem interdisziplinären Dialog profitieren.



Valentin Heisters



### Valentin Heisters

Initiator des Forums und Geschäftsführer von HEISTERS & PARTNER, Büro für Kommunikationsdesign

HEISTERS & PARTNER, Büro für Kommunikationsdesign ist ein interdisziplinäres Design Büro, welches sich in den Bereichen Corporate Communication und Corporate Design etabliert hat. Mit dem Gewinn des manager magazin Wettbewerbs „Die besten Geschäftsberichte“ im Jahr 2004 und zahlreichen weiteren Auszeichnungen tritt HEISTERS & PARTNER an, starke Konzepte und gute Ideen unverwechselbar umzusetzen.

# Markenkommunikation der Zukunft

Viele Unternehmen haben keine Antwort gefunden, wie sie ihr Corporate Design sinnvoll steuern können, ohne wichtige Handlungsräume durch starre Festlegungen einzuengen. von Marcus Hanzer\*, DMC Wien

Corporate Design bedeutet für mich, Erkennbarkeit zu schaffen. Das Problem der Erkennbarkeit hat sich in der Vergangenheit vor allem durch die Entstehung von Märkten entwickelt. Anbieter wurden über den regionalen Markt hinaus mit vielen Produkten zum selben Thema aktiv, also mit verwechselbaren Produkten. Damit wurde es notwendig, erkennbar zu bleiben.

Die Unternehmerpersönlichkeit selbst in den Mittelpunkt zu stellen, war am Anfang eine brauchbare Lösung. Solange Unternehmen relativ klein waren und von einer Person geführt wurden, hat die Handschrift des Firmenchefs ausgereicht, Produkte am Markt wieder erkennbar zu machen. Als die Unternehmen größer und internationaler und nicht mehr nur von einer Person geleitet wurden, sondern von einem Managerkonsortium, ging man dazu über, das Erscheinungsbild an eine außenstehende Person zu delegieren, um wieder eine „Handschrift“ zu haben. In dieser Periode entwickelten sich Designpersönlichkeiten wie Otl Aicher, die sich in der Gestaltung

zwar scheinbar zurückgenommen haben, deren Persönlichkeit sich jedoch in ihrem Werk unübersehbar ausdrückte. Wurden die Aufgabenstellungen für eine Person zu komplex, schrieb man Regelwerke. Das ging lange gut. Heute sind viele Unternehmen durch Zukäufe so groß geworden, dass Gestaltungsaufgaben oft nicht mehr von einzelnen Agenturen geleistet werden können. So funktioniert das Lösungsmodell der Handschrift eines Gestalters oder einer Agentur nur noch begrenzt. Heute wird eine Metastruktur benötigt, um die Arbeit unterschiedlicher Agenturen für ein Unternehmen abzustimmen. Wie eine solche Metastruktur aussehen kann, ist vielfach noch nicht deutlich. Große Konzerne wie die ALLIANZ, die DEUTSCHE BANK oder andere Global Player zeigen, dass sich wirklich große Markenportfolios nicht mehr mit einem klassischen Corporate Design Konzept – alles in einer Farbe, einer Hausschrift etc. – umsetzen lassen. Sie müssen mit ihren einzelnen Marken auf unterschiedlichste Zielgruppen und regionale oder kulturelle Unterschiede in ihren Märkten Rücksicht nehmen. Mitunter wissen sie nicht, wie sie diese Pro-

\* Der Text von Marcus Hanzer wurde dem Buch „Branding Interface – Gespräche über Markenkommunikation morgen“ entnommen: Branding Interface / Peter Martin, Daniel Karczinski, Stiebener Verlag München, 2004

bleme in den Griff bekommen können. Aus meiner Sicht haben viele Unternehmen heute noch nicht die notwendigen Strukturen geschaffen, um diese Probleme zu lösen. Sie haben die Aufgaben im Haus verteilt, eine Abteilung ist zuständig für Marketing, eine für PR, eine für das Internet usw., so dass eine echte Gesamtlösung fast unmöglich ist. Da der Vorstand meist nicht daran interessiert ist, dieses Thema in die eigene Hand zu nehmen, und die anderen zu dezentralisiert sind, fehlt vielfach die notwendige Moderationsfigur mit Handlungsfähigkeit.

Für die Frage, wie Metastrukturen beschaffen sein müssten, gibt es uralte Lösungen, die sich bereits vielfach bewährt haben. Einen einfachen Ansatz bietet die Natur. Die Analyse der Vielfalt der Bäume zeigt, dass z. B. jede Ulme anders ist und sich dennoch eindeutig von einer Birke oder einer Buche unterscheiden lässt, denn sie baut auf einer einfachen unverwechselbaren Struktur auf. (...) Für Erkennbarkeit auf institutioneller Seite gibt es ein uraltes Beispiel: die katholische Kirche. Im Gegensatz zu klassischen Corporate Design Regeln bilden hier die 10 Gebote und die Bibel den Ausgangspunkt für ein richtungsweisendes Erscheinungsbild. Dieses Erscheinungsbild ist extrem vielfältig, hat sich den verschiedenen Kulturen und Regionen der Welt angepasst und ist dabei erkennbar geblieben. Die Kirche hat zwar ein Logo, das Kreuz, bei dem aber nicht festgelegt ist, wie es im Detail auszusehen hat. Wenn wir vom Corporate Design der Zukunft rede – ich meine das Corporate Design von großen Konzernen – sehe ich im Grunde keine andere Chance, als solch ein genetisches Modell anzuwenden, das als System sehr einfach ist. Die Aufgabe ist dann, typografische Regeln festzusetzen, aus denen sich eine Schriftauswahl ableiten lässt. Man kann einem globalen Konzern nicht mehr vorschreiben, für alles nur noch eine Schrift zu verwenden. Damit wird die Differenzierung innerhalb des Konzerns, die sehr wohl notwendig ist, unmöglich gemacht. Es hätte dann keinen Sinn, unterschiedliche Submarken zu führen, und man könnte auf ein differenziertes Produktportfolio verzichten. Es macht aber für viele Konzerne Sinn, unterschiedliche Brands zu führen. COCA COLA könnte FANTA

auch „Coca Cola Orange“ nennen, aber das Produkt heißt eben FANTA, SPRITE etc. Um den ganzen Markt zu erreichen, also alle Zielgruppen, braucht man entsprechende Markenpersönlichkeiten.

Man könnte dem jetzt entgegenhalten, dass man dann auch gleich unterschiedliche Corporate Designs entwickeln sollte. Das würde meiner Meinung nach nicht funktionieren, weil dann das Unternehmen seinen internen Zusammenhalt verliert. Und eine der wichtigsten Funktionen des Corporate Designs liegt in der internen Kommunikation. „Wer sind wir?“ Erst die Antwort auf diese Frage erlaubt eine gemeinsame, auf ein Ziel gerichtete Zusammenarbeit. Daher denke ich, dass es einer Verbindung zwischen den Brands bedarf, die aber nicht so strikt einheitlich aussieht, wie bisher gedacht wurde. Es gibt ein paar Beispiele, die einen brauchbaren Spagat zwischen Differenzierung und Zusammenhalt geschafft haben. Eines ist z. B. DISNEY. Wenn man sich DISNEY-Produkte anschaut, redet man nicht vom Logo, sondern z. B. von den Filmen selbst, sieht man an jedem Einzelbild eines Films, dass das ein DISNEY-Film ist. Obwohl der Stil, die Farben und die Geschichten immer anders sind, gibt es einen bestimmten DISNEY-Duktus, eine typische DISNEY-Anmutung. DISNEY befolgt ein paar Grundgesetze, die das Unternehmen niemals brechen würde. Diese wenigen Gesetze reichen für eine durchgängige Erkennbarkeit seiner Arbeiten aus. DISNEY ist nie wirklich dirty, DISNEY ist nie wirklich sexuell oder erotisch und nie übertrieben aggressiv (...).



**Marcus Hanzer**  
Kreativdirektor, DMC Wien

Marcus Hanzer wurde 1955 in Wien geboren. Nach dem Lehramtsstudium – Kunst- und Werkerziehung – arbeitet er als Künstler, Illustrator, Typograf, Fotograf, Computer-Operator, Designer und Special-Effects-Supervisor. Seit 1980 übernimmt er vielfältige Aufgaben beim Fernsehen als Chefgrafiker, Abteilungsleiter oder Kreativdirektor und bei DMC Wien als Designer, Brand- und Kommunikationsberater.

FOTO: MARTIN ET KARZINSKI

## 2 | Forum Unternehmenskommunikation

### Corporate Design – zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Das 2. Forum Unternehmenskommunikation stellt in diesem Jahr das Corporate Design der Unternehmen in den Mittelpunkt. Ziel ist es, den Dialog zwischen Gestaltern und Unternehmensverantwortlichen zu stärken und im Austausch mit Forschung und Wissenschaft neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Die Veranstaltung fand bereits das zweite Mal auf Initiative von HEISTERS & PARTNER in der LRP Landesbank Rheinland-Pfalz statt. Zusammen mit Vertretern der Fachhochschule Mainz und dem Zürcher Publizisten Michael Guggenheimer wurde das Roundtable-Gespräch redaktionell vorbereitet:

- Wie lässt sich ein Corporate Design glaubhaft mit der Corporate Identity eines Unternehmens verbinden?
- Welche langfristigen strategischen Ziele kann ein Corporate Design integrieren und transportieren? Welche Mittel und Medien stehen einer flexiblen Steuerung zur Verfügung?
- Welche Wechselwirkungen ergeben sich aus dem Anspruch des Unternehmens und dem Anspruch des Gestalters?
- Wohin bewegt sich das Verständnis von Corporate Design heute? Wir möchten über das Spannungsfeld von statischen und dynamischen Elementen sprechen, von unkonventionellen und progressiven Konzepten, von Interaktion und Pragmatismus, von Marken- und Börsenwert.
- Welchen Wert stellt das Corporate Design als kultureller und sozialer Faktor dar?



**Dirk Bittmann**  
WESTLB, Düsseldorf  
Konzernkommunikation

Dirk Bittmann ist als Marketing Manager für die WESTLB AG tätig. In der Konzernkommunikation ist er für die Bereiche Corporate Design und Branding verantwortlich.



**Prof. Ruedi Baur**  
Intégral ruedi baur et associés, Paris & Zürich  
Designer

Seit April 2004 leitet Ruedi Baur das neu gegründete Institut für Design der Hochschule für Gestaltung und Kunst der Stadt Zürich (HGKZ). Zuvor war er Rektor der Hochschule für Grafik und Buchkunst in Leipzig. Er arbeitet mit seinem Designbüro Intégral ruedi baur et associés in Frankreich und in der Schweiz.



**Prof. Gisela Grosse**  
CCI, Fachhochschule Münster  
Wissenschaftliche Leitung

Gisela Grosse ist Prodekanin der Fachhochschule Münster und leitet den Fachbereich Gestaltung. Sie steht dort dem CCI, dem Corporate Communication Institute, vor. Seit 2004 bewertet sie im Rahmen des Wettbewerbs „Die besten Geschäftsberichte“ im Auftrag des manager magazins Geschäftsberichte.



**Jürgen Barthel**  
SIEMENS AG, München  
Director of Communications/ Corporate Brand & Design

Jürgen Barthel arbeitet seit 1993 bei SIEMENS am Erscheinungsbild der Marke SIEMENS. Umfassende Neudefinition von Markenführung und Corporate Design im Jahr 2001. Verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung, Definition und Implementierung des globalen Corporate Design.



### Prof. Olaf Leu

Senior Consultant Visual Communications,  
Wiesbaden

Olaf Leu gehört zu den anerkanntesten deutschen Designern. Sein Werk wurde mit mehr als 300 nationalen und internationalen Auszeichnungen gewürdigt. Er entwickelt seit mehr als 40 Jahren international anerkannte Standards in den Bereichen Corporate Design und Finanzkommunikation.



### Dr. Ulrike Schöneberg

GFK AG, Nürnberg; Division Managerin/  
Public Affairs and Communications

Ulrike Schöneberg verantwortet die Öffentlichkeitsarbeit und das internationale Auftreten der GFK AG. Unter ihrer Führung entstand ein neues Corporate Design der Gesellschaft für Konsumforschung und eine ebenso vielbeachtete und innovative Geschäftsberichts-konzeption.



### Jürgen Pitzer

LRP Landesbank Rheinland-Pfalz, Mainz  
Director Corporate Communications

Jürgen Pitzer ist Pressesprecher der LRP Landesbank Rheinland-Pfalz und als Director of Corporate Communication verantwortlich für das Corporate Design der Landesbank. Er ist ein ausgewiesener Fachmann im Bereich der Public Relations und Vorsitzender der Deutschen Public Relation Gesellschaft (DPRG).



### Michael Guggenheimer

Textkontor, Zürich  
Publizist und Moderator des Forums

Bevor Michael Guggenheimer als Leiter der Abteilung Kommunikation bei der Schweizer Kulturstiftung PRO HELVETIA gewählt wurde, arbeitete er für den Schweizer MIGROS Konzern im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Kultur. Seit 2003 ist er als Consultant und freier Publizist international tätig.



### Klaus Jürgen Maack

ERCO Leuchten GmbH, Lüdenscheid  
Kommunikation

Zusammen mit Designer Otl Aicher entwickelte er das bekannte ERCO Corporate Design. Aus der Zusammenarbeit mit Aicher entstand auch eine der ersten Corporate Types, die Rotis. Maack gehört zu den erfahrensten und anerkanntesten deutschen Fachleuten in den Bereichen Marketing und Corporate Design.



### Ralph Kaebe

TUI AG, Hannover  
Head of Corporate Branding

Ralph Kaebe verantwortet bei TUI den weltweiten Markenauftritt des Reiseunternehmens und ist maßgeblich an der Entwicklung des vielbeachteten neuen TUI Corporate Designs beteiligt.



### Valentin Heisters

HEISTERS & PARTNER Design, Mainz  
Designer

Valentin Heisters leitet die Designagentur HEISTERS & PARTNER, welche sich auf die Entwicklung und Konzeption von Geschäftsberichten und hochwertigen Corporate Design Programmen spezialisiert hat. Er ist Autor (u. a. F.A.Z.-Buch) und Initiator des Forums Unternehmenskommunikation.



### Marcus Wöhl

DYCKERHOFF AG, Wiesbaden  
Kommunikation und Corporate Design

Marcus Wöhl ist für interne Kommunikation, Veränderungskommunikation und die Weiterentwicklung des Corporate Designs verantwortlich. Zuvor war er bei RAAB KARCHER für die bundesweite Umsetzung des von Peter Schmidt entwickelten Corporate Designs verantwortlich.

# Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

## Welchen Stellenwert nimmt Corporate Design heute innerhalb der Unternehmen ein? Und worin liegt der Schlüssel zum ganzheitlichen Corporate Design? von Olaf Leu

Die FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND bat in ihrer Weekend Edition im Februar 2004<sup>1</sup> bekannte und weniger bekannte Gestalter, Verbesserungsvorschläge für die Brandmarks deutscher Dax 30-Unternehmen vorzulegen. Unter dem Titel „Dax Reloaded“ wurden die Ergebnisse dieses Optimierungsprozesses präsentiert. Diese Vorschläge haben mir die Sprache verschlagen. Sie waren, kurz gesagt, unprofessionell. Die Entwicklung einer Marke ist eben nicht so nebenbei zu erledigen, sondern bleibt ein Prozess des Kennenlernens, des sich Hineinversetzens, der Logik und nicht zuletzt der Strategie. Schließlich hatte keine der beauftragten Agenturen mit einem der Unternehmen den Dialog aufgenommen. Es ging also um eine hübschere, passendere und irgendwie modernere Form. Nach „irgendwie“ sah die ganze Sache dann auch aus.

Doch die Veröffentlichung dieser „Wochenendarbeiten“ in der FTD zeigt vielleicht auf, was Corporate Design leisten oder nicht leisten kann, und lässt mich einige grundsätzliche Fragen stellen:

Kann ein außenstehender Betrachter von einem Corporate Design auf die dahinter stehende Identity schließen? Soll er es können? Und was sagt ein Symbol, das in seinen Formen so einfach sein sollte, dass es sich als „Brand“ verwenden lässt? Kann ein Symbol überhaupt eine Aussage vollbringen, oder ist es nur eine Chiffre, die erst durch die Bekanntmachung für ein ganz bestimmtes Unternehmen steht, so dass das gewählte Symbol in seiner Form völlig beliebig sein kann? Ein Stern steht zum Beispiel per se nicht unbedingt für Automobile. Oder das Abstraktum der DEUTSCHEN BANK, ursprünglich für den Stuttgarter Flughafen geschaffen – jetzt dient es der Bank als Symbol: Hier versteht man den Kasten als Schutz- und Trutzburg für das, was innen mit dem aufwärtsstrebenden Balken, der Vermehrung, geschieht. Vorher war der Kasten symbolisch für den Flughafen, der Balken stand für Auf- und Abstieg der Flugzeuge. Der Flexibilität der Argumentation sind oftmals keine Grenzen gesetzt. Das Symbol oder Logo mag eine Kraft sein, gefragt aber ist mehr und mehr „das gesamte Programm“, die Software, die hinter einem Corporate Design steht. Wie

<sup>1</sup> Financial Times Deutschland, Weekend Edition Nr. 8, 20. Februar 2004

tritt das Unternehmen in seiner Gesamtheit in der Öffentlichkeit auf? Alle verbalen und visuellen Faktoren sind hier gemeint. Und wer auf Unternehmensseite kann dies alles überblicken, erkennen, fordern und fördern? Und wer von der Kreativseite kann dies überhaupt erfüllen? Hier gibt es dann zwei „Ansprüche“: Den Anspruch des Unternehmens und den Anspruch des beauftragten Gestalters. Zuvorderst wäre aber zu hinterfragen, welchen Stellenwert ein allumfassendes Corporate Design in Unternehmen überhaupt genießt. In vielen Fällen wohl vergleichsweise den der Beschaffung von Büromaterial. Hier wird munter ausgeschrieben, gepitcht und oft nach dem niedrigsten Angebot entschieden.

Von einem Programm ist überhaupt keine Rede, auch die anzustrebende Passform von Identity und Design ist völlig nebensächlich, ja, sie bleibt den Pitchenden oft verborgen. Man kreierte Hüllen, am besten solche, die gefallen. So zerfällt ein ursprünglich angestrebtes ganzheitliches Programm schnell in viele, später unübersichtliche Einzelaktionen. Natürlich gibt es Lichtblicke, Firmen mit gutem, programmatischem Corporate Design, und sie dienen allenthalben als Vorbild.

Lenkt man den Blick weg vom Auftraggeber, hin zu den Designern: Ist es eine Einzelpersonlichkeit, die hinter allem steht, oder ist es ein Team, eine Arbeitsgemeinschaft? Otl Aicher, Paul Rand, Lou Dorfsman – um nur einige dieser Einzelpersonlichkeiten zu nennen – nahmen sehr explizit an ihren Schöpfungen teil, eine gewisse Diktatur war ihnen nicht abzuspüren, ja, in dieser Anteilnahme lag die Kraft der Durchsetzung und mithin der Erfolg. Heute verbergen sich hinter vielen blumig-anonymen Bezeichnungen Kreative, deren Namen im Team untergehen.

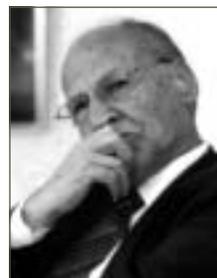
So entsteht eine Mischform von Kreativität. Hier ist keiner mehr allein verantwortlich zu machen. Wo so viele Köche an einem Herd werkeln, entsteht keine originale, allenfalls eine originelle Speise. Und oft nicht einmal das, sehr viel mehr akzeptable Kantinenkost. Dass es viele Kreative nur beinahe oder nur mittelmäßig können, ist eine Feststellung, leider sind

viele Unternehmen im Umgang mit der Materie auch nicht sehr viel besser, was wiederum den Stellenwert des Ganzen beweisen mag.

Unternehmen schätzen die Bedeutung geistigen Eigentums zu gering, wie es jüngst das Ergebnis einer Befragung von 300 europäischen Unternehmen zu Tage brachte. „Weniger als 40 Prozent kannten den Wert ihres geistigen Eigentums wie Patente, Warenzeichen (!) und Urheberrechte, da die meisten Unternehmen niemals eine Bewertung vorgenommen hatten. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass in vielen Unternehmen die Verantwortung für den Schutz und die Entwicklung von geistigem Eigentum nicht auf der Vorstandsebene liegt – eine Missachtung mit hohen Folgekosten.“

Was sagt uns das alles? Wie sieht die Zukunft des Corporate Designs nun aus? Wie lässt sich die Spreizung zwischen Anspruch und Wirklichkeit in den Griff bekommen? Wie lässt sich der Mehrwert eines stimmigen und lebhaften Gesamtauftritts kommunizieren? Wie vermeiden wir die vielen voneinander abgeschauten Pauschal-Lösungen, die jegliche Eigenständigkeit vermissen lassen? Wohin wird sich das Verständnis von Corporate Design entwickeln?

Eine Reihe von interessanten und sehr erhellenden Antworten liefert die vorliegende Dokumentation des 2. Forums Unternehmenskommunikation. Ich wünsche viel Vergnügen beim Lesen des spannenden Dialogs!



**Prof. Olaf Leu**  
Senior Consultant Visual Communications

Olaf Leu gehört zu den anerkanntesten deutschen Designern. Sein Werk wurde mit mehr als 300 nationalen und internationalen Auszeichnungen gewürdigt. Er ist lifetime member des Art Directors Club und des Type Directors Club, New York, Ehrenmitglied des Deutschen Designer Clubs sowie Autor vieler Fachbücher zum Thema CD/CI.

# Auf dem Weg zu einem neuen Verständnis

Die Ansprüche an das Corporate Design der Unternehmen wachsen, doch viele Konzepte stammen in ihrer Ausrichtung aus einer Zeit, in der die komplexen Netzwerke von heute noch Zukunftsmusik waren. 12 Experten im Dialog

**Guggenheimer\*:** Es soll Firmen geben, die gehen mit dem Bereich Corporate Design so um wie mit dem Einkauf von Büroartikeln. Corporate Design, das ist die provokative These von Prof. Olaf Leu, ist organisatorisch auf das Niveau der Beschaffung von Büromaterial gesunken, die Unternehmen sind unsicher, die Lage ist schwierig. Herr Barthel, was halten Sie von der vorgebrachten These?

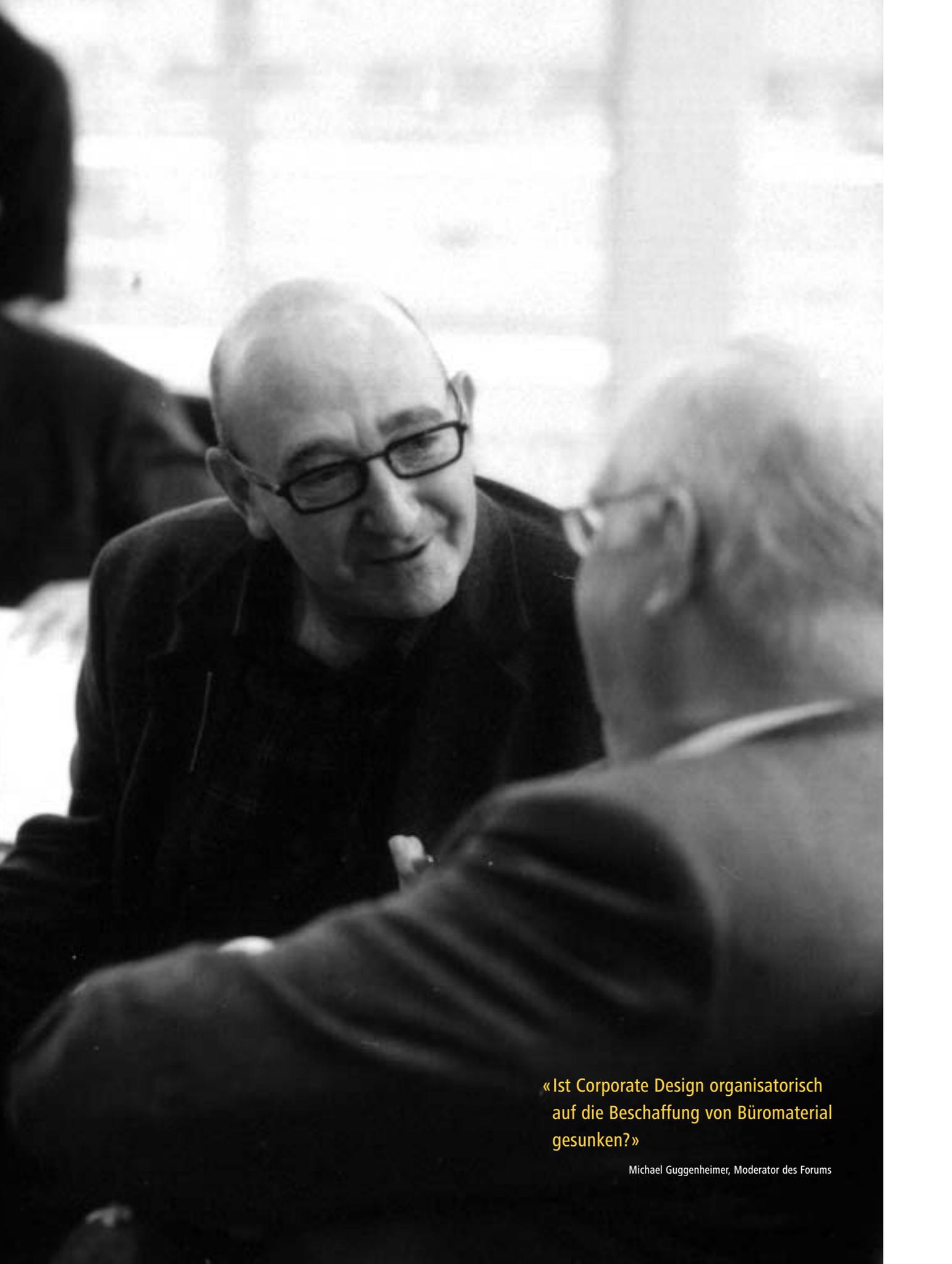
**Barthel:** In vielerlei Hinsicht kann ich natürlich sofort in dieses Lamento voll und ganz einstimmen und sagen, wie rau und furchtbar die Wirklichkeit tatsächlich aussieht: Das Corporate Design hat überhaupt gar keine Bedeutung im Unternehmen, es hat keinen Stellenwert in der Gesamtstrategie des Unternehmens; so könnte man es sehen! Dennoch versuchen wir natürlich das Beste aus der Situation zu machen. Ich habe einerseits noch nie mit so wenig Geld gearbeitet, und andererseits waren die Ansprüche noch nie so hoch wie heute. Auch wenn man das alles in diesem globalen Zusammenhang sieht, müssten wir eigentlich explodierende Budgets haben. Die Ansprüche, die

Vernetzung und Komplexität dessen, was Corporate Design heute leisten soll, sind noch nie so hoch bzw. stark gewesen. Es ist völlig richtig, dass wir externe Partner brauchen, die diese Vernetzung genauso verstehen wie wir im Haus. Und das Ganze mit stetig sinkender Anerkennung und immer weniger Mitteln zu machen, ist schwierig. Viele Ansprüche kommen aus einer finanziell besseren Zeit. Geld spielt also offensichtlich eine große Rolle.

**Herr Kaebe, Sie sind der Corporate Design Verantwortliche der TUI AG. Was halten Sie von der These „Corporate Design ist in den Unternehmen ganz unten angesiedelt“?**

**Kaebe:** Also, Bezug nehmend auf die geäußerte These habe ich den Eindruck, ich komme da ein wenig aus dem Paradies. Ich glaube, was wir bei der TUI erkannt haben ist: Das Corporate Design ist die DNA der Marke – und die Marke hat eine ganze Menge mit dem Denken und noch viel mehr mit der Strategie eines Unternehmens zu tun. Man muss als Unternehmen

\* Das 2. Forum Unternehmenskommunikation wurde von dem Zürcher Publizisten Michael Guggenheimer moderiert.



«Ist Corporate Design organisatorisch  
auf die Beschaffung von Büromaterial  
gesunken?»

Michael Guggenheimer, Moderator des Forums

wissen, wohin man will, denn sonst findet man den Weg einfach nicht. Ich kann über ein Unternehmen hunderttausend mal sagen „Mein Unternehmen ist innovativ“, und das kann ich dann auch in großen, goldenen Lettern über den Eingang meines Firmensitzes anschrauben lassen, auch wenn dieses Haus das letzte Mal in den frühen Siebzigern einen Architekten gesehen hat. Das Etikett alleine macht aber das Unternehmen noch lange nicht innovativ. Ich will sagen: Eine Marke ist viel mehr als das Logo, sie stiftet Identität. Dieses Zeichen ist das Bekenntnis der TUL, wer wir sind, welchen Anspruch wir haben und was wir beim Kunden bewirken.

**Herr Barthel sprach von der teilweise niedrigen Bedeutung des Corporate Designs innerhalb des Unternehmens. Wie argumentieren Sie innerhalb des Unternehmens für die Bedeutung von Design?**

**Kaabe:** Wir müssen heute ganz anders argumentieren: Wir haben beispielsweise im Rahmen unseres neuen Erscheinungsbildes neue Sitzstoffe und Teppiche in unseren Airlines eingeführt und sparen damit im Vergleich zu vorher 3 Mio. Euro, wir haben auf Basis des neuen Corporate Designs eine einheitliche Uniform für 20.000 Mitarbeiter eingeführt und sparen so 15 Mio. Euro auf fünf Jahre, das findet dann auch der Controllingvorstand gut. Wir können belegen, dass wir die Investitionen in den neuen Markenauftritt in „hard savings“ wieder herein geholt haben. Wir müssen unseren Mehrwert erklären, so wie sich der Einkauf von Büroartikeln verändert hat, so müssen wir heute das Thema Corporate Design anders verargumentieren.

**Herr Prof. Baur, Sie arbeiten mit Ihrem Atelier Intégral in Frankreich, Deutschland und der Schweiz. Sie beklagen, dass Corporate Design in den meisten Fällen in einem Dogma gefangen ist. Ist das Corporate Design in einer Krise?**

**Baur:** Einerseits glaube ich, dass Corporate Design in einer Krise steckt, weil es in einem Dogma steckt, das als Vorbild immer die internationalen Firmen sieht und nicht fähig ist zu differen-

zieren, andere Modelle zu entwickeln als das monologische, einseitige Modell. Andererseits ist es sehr gut, dass das Corporate Design in einer Krise ist. Ich bin ganz zufrieden, dass zur Zeit sehr tiefgreifend hinterfragt wird, wieso Corporate Design momentan eigentlich nicht mehr funktioniert. Ich behaupte sogar, dass sich das Corporate Design der meisten Institutionen und Firmen im Moment auf einem Niveau des „Lallens“ befindet. Auf dieses Lallen sind jedoch die Bürger und Rezipienten nicht mehr scharf. Die meisten Corporate Designs sind so sehr auf einem einzigen Zeichen aufgebaut, welches zudem repetitiv ist, dass Sie gar keine andere Möglichkeit haben – außer durch die Werbung, die einen Schnitt darstellt – dieses zu wiederholen. Und auch das möchte der Konsument nicht. Ich glaube, es gibt eine große Entwicklung in der Wahrnehmung von Corporate Designs.

**Wie würden Sie diese Entwicklung in der Wahrnehmung beschreiben, und was hat sie für Konsequenzen?**

**Baur:** Man nimmt die Dinge nicht mehr in derselben Weise wahr, da hat sich etwas geändert. Wir Designer sollten darauf reagieren. Als Corporate Designer hinken wir jedoch, und das sehe ich jeden Tag in meiner Arbeit, zehn Jahre hinter dieser veränderten Wahrnehmung der Konsumenten hinterher. Die Konsumenten sind viel stärker im Wahrnehmen und Unterscheiden von Inhalten. Sie möchten Differenzierung sehen, sie möchten Ehrlichkeit sehen, sie erwarten den Zugang zu ganz anderen Ebenen. Sie wünschen Informationen, welche sie im Moment jedoch nicht bekommen. Corporate Design muss sich heute ganz klar mit dieser Situation konfrontieren, muss sich in die Krise hineinversetzen und sagen: Was war, ist nicht mehr, was wir brauchen. Wir müssen das wirklich ganz tief hinterfragen.

**Wo genau sehen Sie die Schwachstelle üblicher Corporate Design Systeme?**

**Baur:** Für mich ist der größte Teil des Designs heutzutage kein Identifizierungsmoment, sondern ist eine gleiche Suppe, eine

Einheit, die eigentlich nur den einen Wert hat, dass sie nämlich diskreditiert und insgesamt unglaubwürdig wirkt. Corporate Design hat eine enorme Kapazität der Diskreditierung. Also, wir sind heute fähig nach China zu gehen und dort eine ganze Kultur zu zerstören – durch das Design! Ich frage: Sind wir mit unserem Design überhaupt fähig zu differenzieren? Sind wir fähig, mit unserer Vorstellung von Corporate Design, Kulturen zu respektieren? Sind wir fähig, mit unseren Instrumenten Evolutionen darzustellen? Ich bin nicht sicher, ob das Lallen einen evolutionären Prozess darzustellen vermag oder gar einen differenzierenden, und ich bin mir genauso wenig sicher, ob es durch Lallen gelingt, langfristig zu überleben.

#### Was meinen Sie mit „Lallen“?

**Baur:** Damit meine ich das inhaltslose Reptieren von gleichen Zeichen und Systemen, also eine undifferenzierte Anwendung eines einheitlichen Systems auf unterschiedliche Inhalte und Identitäten. Ich meine das natürlich in gewisser Weise provokant, hoffe aber, dass Sie verstehen, wofür dieser Begriff des „Lallens“ steht.

**Corporate Design steckt in einer Krise, sagt Ruedi Baur. Frau Prof. Gisela Grosse, Sie lehren an der Fachhochschule Münster und beschäftigen sich dort ebenfalls mit dem Bereich Corporate Design. Ihre Meinung zu der anfangs geäußerten These von Herrn Prof. Leu?**

**Grosse:** Zur These, ob Design im Unternehmen die gleiche Priorität wie Büroartikel hat, muss ich sagen, dass ich das nicht beantworten kann. Bei den kleineren Unternehmen ist das nicht so, und ich mache das daran fest, dass es hier andere Hierarchien gibt. Wir haben mehrfach gehört, Corporate Design ist in der Krise, ich vermute, das war es schon immer. Ich sehe nicht, dass dies eine besondere Krise ist. Ruedi Baur hat gesagt: „Es braucht Ethik!“, aber das ist eine Wertediskussion, und Corporate Design entwickelt sich genau daraus, aus dieser Diskussion. Zumindest ist das das, was ich versuche in der Lehre zu vermitteln. Ich schätze es sehr, mit Studenten zu arbeiten,



**Prof. Ruedi Baur**

Intégral ruedi baur et associés, Paris & Zürich  
Designer

«Ich bin ganz zufrieden, dass zur Zeit sehr tiefgreifend hinterfragt wird, wieso Corporate Design momentan eigentlich nicht mehr funktioniert. Für mich ist der größte Teil des Designs heutzutage kein Identifizierungsmoment, sondern ist eine gleiche Suppe, eine Einheit, die eigentlich nur einen Wert hat, dass sie diskreditiert, also insgesamt unglaubwürdig wirkt. Corporate Design hat eine enorme Kapazität der Diskreditierung.»

die ihre Erfahrungen gerade erst aufbauen und diese dazu zu ermutigen, eigene Wege zu gehen und nicht etwas nachzumachen.

**Herr Heisters, Sie sind seit fünf Jahren im Bereich Corporate Design mit Ihrem Unternehmen tätig, Sie sind hier in der Runde der jüngste Designer und Sie haben in diesem Jahr laut manager magazin den besten deutschen Geschäftsbericht gestaltet. Stellen Sie diese Krise in Ihrem Bereich ebenfalls fest?**

**Heisters:** Ich kann die Aussagen von Ruedi Baur durchaus nachvollziehen. Ich denke, dass es viele, zu viele stereotype und standardisierte Corporate Designs gibt, die eigentlich kaum mehr wahrgenommen werden, die mehr einer Umgangsform entsprechen und in ihrer Kommunikationskraft kraftlos wirken, die mit viel Geld aufgeladen werden müssen, weil sie in sich keine Eigenständigkeit und Individualität aufweisen. Es gibt aber auch Konzepte, bei denen Inhalt und Form absolut unverwechselbar und unaustauschbar sind, bei denen es ein wirkliches Zusammenkommen von Produkt, Markenidentität und Unternehmensidentität gibt. Ich finde es beispielsweise sehr interessant, dass der Designer Otl Aicher im Rahmen seiner



**«Wenn Gestaltung differenzieren will, kann sie nicht als ästhetisches Mäntelchen übergestülpt werden, dann muss eine Schnittfläche von unternehmerischer und gestalterischer Kompetenz entstehen, in der es dann um Lösungen geht.»** Valentin Heisters, HEISTERS & PARTNER

Corporate Design Entwicklung zuerst immer ein Buch mit seinen Kunden über das entsprechende Unternehmen gemacht hat. Bei einem Türklinkenhersteller war es ein Buch über die Hand und das Greifen, bei LUFTHANSA handelte dieses Buch vom Fliegen. Das ist ein Beispiel einer entscheidenden Schnittfläche für die Kompetenzverbindung von Design und Unternehmen, aus der heraus gute Lösungen entstehen können. Ich würde mir wünschen, dass es auf der Seite der Unternehmen und der Designer mehr Bereitschaft geben würde, so intensiv in ein Corporate Design Projekt einzusteigen.

**Wie gehen Sie in Ihrer Praxis mit dieser Problematik um?**

**Heisters:** Im Mittelpunkt unseres Interesses steht natürlich unser Kunde, mit dem wir ein sehr intensives Verhältnis anstreben, in dem wir uns mit den Kommunikationsproblemen und Lösungswegen befassen. Ich glaube, dass gutes und stimmiges Design nur funktioniert, wenn Unternehmerpersönlichkeit und Gestaltungspersönlichkeiten in einen Dialog treten und sich beide Seiten auf das jeweilige Kompetenzfeld des anderen einlassen. Wenn Gestaltung differenzieren will, kann

sie nicht als ästhetisches Mäntelchen übergestülpt werden, dann muss eine Schnittfläche von unternehmerischer und gestalterischer Kompetenz entstehen, in der es dann um Lösungen geht. Dabei hilft uns auf der einen Seite eine gestalterische „handwerkliche“ Basis, die viel mit der Beherrschung von Typografie, Bildauffassung etc. zu tun hat. Daneben zählt aber auch das fachübergreifende Verständnis für die andere Seite. Wir sind zuversichtlich und guter Dinge und setzen nur selten Dinge um, die wir so als Gestalter eigentlich nicht gemacht hätten.

**Was mich an der Aussage von Herrn Baur immer noch beschäftigt, ist der Satz: „Sie können als Unternehmen nach China gehen und dort durch ein Corporate Design eine ganze Kultur zerstören.“ Frau Dr. Schöneberg, Sie sind die Kommunikationsverantwortliche der GfK AG und haben in China, mit China, eine Menge zu tun. Was halten Sie von Prof. Baur's These?**

**Schöneberg:** Also, in China und in Japan müssen wir bei der Einführung unserer Corporate Design Guideline geduldig sein. Wir müssen in der Tat Respekt haben, dass ein Unternehmen in China erst einmal ganz andere Probleme hat als sein Corporate Design. Wenn man ein Erhebungsnetz in einem Land von 1,3 Milliarden Menschen aufbaut, indem vom kleinsten Tante Emma-Laden bis zu den größten Handelsketten alles erfasst wird, um dort Forschung durchzuführen, das allein ist erst einmal für sich eine schwierige und herausfordernde Arbeit, in der Corporate Design erst einmal keine Rolle spielt, also eine nachgelagerte Bedeutung hat. Was ich befürchte, und was man in Japan sehr stark sieht, ist, dass ein ganz bestimmter Teil des Geschäftswesens nichts Landesspezifisches mehr sein wird, sondern es wird etwas Amerikanisches oder etwas Globales werden. Wenn die chinesische Kultur so stark ist, wie es die japanische ist, dann wird sie daneben bestehen bleiben. Aber in der Geschäftswelt, in der ich bin, gibt es eben nur offensichtlich eine globale Kultur, der wir uns anpassen müssen, und die ist sehr stark von der westlichen Welt beeinflusst worden.

**Herr Wöhl, die Firma DYCKERHOFF hat ebenfalls neue Geschäftsbereiche erschlossen und wird im Osten von Europa verstärkt aktiv. Kennen Sie ähnliche Fragestellungen wie Frau Dr. Schöneberg?**

**Wöhl:** Ja ich kann das gut nachvollziehen, was Frau Dr. Schöneberg gesagt hat, dass sich gerade, wenn sie in Aufbruchsstimmung sind und in neue Länder expandieren, das Unternehmen erst einmal mit ganz pragmatischen Dingen beschäftigt: Es müssen Strukturen geschaffen werden. Inhalt und Selbstverständnis dann später in eine Form zu bringen, das ist dann eine nachgelagerte Aufgabe, die sich ergibt. Insofern ist das also ein Prozess. Ich muss mein Selbstverständnis in eine Form bringen, damit ich auch als Unternehmenspersönlichkeit in diesem Land erkannt werde. Und das ist dann natürlich eine Gratwanderung: Nämlich eine einheitliche Identität zu erhalten und trotzdem mit den vor Ort gegebenen Umständen in Einklang zu stehen. Insofern ist das ein Entwicklungsprozess. Und wir befinden uns in den neuen Märkten in einer Phase, pragmatische Dinge zu tun, und die Frage „Wie drückt sich unsere Identität in einer Form aus?“ ist dann nachgelagert.

**Noch einmal zu Ihnen, Frau Schöneberg: Es wurde ja zu Beginn der Diskussion die provokante These in den Raum gestellt, dass es um das Corporate Design insgesamt nicht viel besser bestellt ist als um den Einkauf von Büroartikeln. Sie haben bei der GfK ein vielbeachtetes neues Corporate Design implementiert. Wie war der Einkauf?**

**Schöneberg:** Zunächst muss ich sagen, dass ich diesen Prozess nicht mit einem prallen Portemonnaie getätigt habe. Ich war also gar nicht in der Situation, dass ich im übertragenen Sinne mit dem Einkaufswagen herumfahren konnte und alles einpacken konnte, von dem ich glaubte, man könne es brauchen. Dann war eines der grundsätzlichen Probleme, dass jeder Mensch glaubt, einen guten Geschmack zu haben. Jeder Mensch kennt einen Grafiker, der gute Sachen machen kann, jeder Geschäftsführer sagt: Ich bringe den Profit, und du gibst mein

Geld aus. Das heißt, ich musste kleine Brötchen backen und konnte nicht mit großen Theorien und ganzheitlichen Konzepten kommen, sondern musste kleinkrämerisch Schritt für Schritt gehen, und ich glaube, ich habe dann auch gute Unterstützung gefunden, aber es war eine mühevollen Arbeit, die da geleistet wurde. Herr Heisters sagte eben, man müsse vielleicht ein Buch über das Unternehmen schreiben. Das kann ich nachvollziehen.

#### Wie war das interne Echo auf das neue Corporate Design?

**Schöneberg:** Als dieses Kind dann endlich publiziert und breit veröffentlicht worden war, kam natürlich erst einmal eine Woge des Entsetzens und Aufschreiens auf mich zu. Man erkannte das Unternehmen plötzlich nicht mehr wieder, vermeintlich, denn das Unternehmen hatte sich ja nicht geändert, nur das Corporate Design war jetzt in eine Form gefasst worden. Mit der Implementierung hat dann aber in der Tat dieser kulturelle Handlungsprozess begonnen. Ich habe allerdings auch den Eindruck, dass das Unternehmen heute auf das Erreichte stolz ist.

**Herr Maack, Sie kommen von der Firma ERCO, die Licht statt Leuchten verkauft, einem Unternehmen mit einem vielgelobten und sehr bekannten Corporate Design, welches zusammen mit Otl Aicher entwickelt wurde, den Herr Heisters eben als gutes Beispiel einer partnerschaftlichen Designentwicklung anführte. Wir sprechen über die Frage, ob Corporate Design in der Krise ist. Empfinden Sie das ebenso?**

**Maack:** Es gibt eine Designdefinition bei uns im Haus, die heißt: Design ist die Kultur des Angemessenen. Und die Frage der Angemessenheit beantwortet sich jeweils bei TUI oder bei ALDI oder SIEMENS anders. Ich möchte gar nicht bewerten, ob Corporate Design allgemein in der Krise steckt. Wir denken eigentlich gar nicht so sehr über Design nach, wir denken über Probleme und deren Lösungen nach.

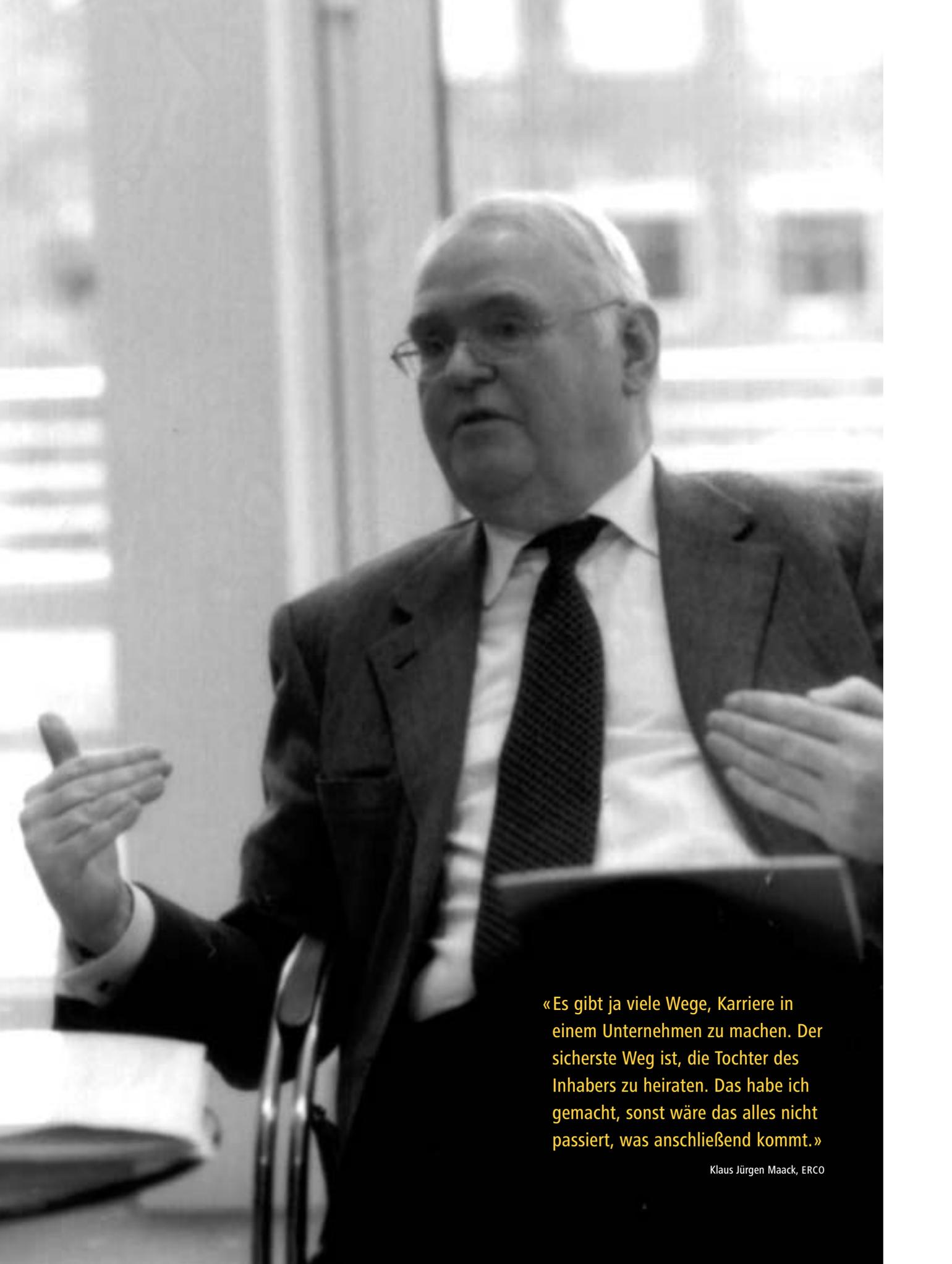
**Und es scheint, als hätten Sie ein paar ganz gute Lösungen für**

**ERCO gefunden. Ihr Corporate Design gilt heute als ein Beispiel für eine gelungene Verknüpfung von inneren und äußeren Werten. Es entstand in seinem Ursprung in der Zusammenarbeit mit dem Gestalter Otl Aicher. Welche Entwicklung hat sich bei ERCO abgespielt? Vielleicht können wir etwas von Ihrer Art der Problemlösungen lernen...**

**Maack:** Ich bin 1963 in das Unternehmen ERCO eingetreten und in diesem Jahr erschien in der ZEIT ein Artikel über das neue Erscheinungsbild der LUFTHANSA. Mir hat das, was dort in dem Artikel stand, imponiert, weil es ein intelligenter Denkansatz war, mit einem typografischen System Ordnung in einem Unternehmen zu schaffen. Ich habe mir gedacht, es wäre ganz prima mit diesem Autor, einem Mann namens Otl Aicher, zu arbeiten. Aber ich hatte noch keine Aufgabe für ihn. 1967 kam etwas sehr Wichtiges: Die Universität Münster bekam einen neuen Lehrstuhl für Marketing von Prof. Meffert. Ich hatte in meiner gesamten Ausbildung das Wort Marketing nie gehört. Ein Aufsatz hat mir damals besonders imponiert, in dem erklärt wurde, was Marketing ist: „Wenn die alten Ofenbauer gewusst hätten, dass sie eigentlich Wärme und nicht schöne Öfen verkauft haben, dann wären sie heute noch im Geschäft.“ Das hat in mir die Frage ausgelöst: Was bedeutet das für das Unternehmen ERCO? Es gibt ja viele Wege, Karriere in einem Unternehmen zu machen. Der sicherste Weg ist, die Tochter des Inhabers zu heiraten. Das habe ich gemacht, sonst wäre das alles nicht passiert, was anschließend kommt.

**Wir kennen ERCO heute als Hersteller innovativer Beleuchtungssysteme. Wie sah die Firma damals aus?**

**Maack:** Das Unternehmen machte damals dekorative Leuchten für den sozialen Wohnungsbau und verzeichnete mit diesem Geschäft einen Umsatzzuwachs von 20% und eine Rendite im zweistelligen Bereich. In dieser Situation haben Sie es schwer, eine Unternehmensstruktur zu ändern. Wenn dieser Ofenbauersatz richtig ist, dann müsste das für ERCO bedeuten, dass wir im Grunde nicht mehr Leuchten verkaufen, sondern Licht.



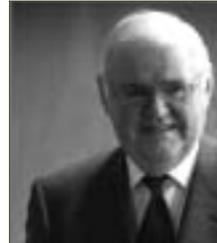
«Es gibt ja viele Wege, Karriere in einem Unternehmen zu machen. Der sicherste Weg ist, die Tochter des Inhabers zu heiraten. Das habe ich gemacht, sonst wäre das alles nicht passiert, was anschließend kommt.»

Klaus Jürgen Maack, ERCO

Dann ist die Frage: Was ist Licht? Wenn Sie sich nun mit verschiedenen Lichtqualitäten beschäftigen und feststellen, dass es breitstrahlendes, flächendeckendes, punktuell Licht gibt, und Sie feststellen, dass Sie für diese spezielle Lichterzeugung nicht die richtigen Instrumente, die richtigen Leuchten haben, dann müssen Sie die entsprechenden Instrumente kreieren, die dann in erster Linie von ihrer Funktion bestimmt werden, schließlich will man ja Licht verkaufen. Wenn Sie dann aber feststellen, dass die aus diesem Ansatz resultierenden Instrumente gegen die klassische Vorstellung von einer Leuchte verstoßen, dann haben Sie ein Problem. Sie müssen eine neue Ansehgewohnheit propagieren für diese neuen Leuchten, die so völlig anders aussehen. Die Sache entwickelte sich weiter. Mir fiel Otl Aicher wieder ein mit seinem Aufsatz. Jetzt hatte ich für ihn die Aufgabe, ein typografisches Ordnungssystem zu entwickeln. Wir brauchten für diese neuen Leuchten viel mehr technische Informationen. Zuvor hatte eine Leuchte eine Beschreibung von vier Zeilen. Nun brauchten wir schon eine halbe Seite, und heute brauchen wir 40 Seiten. Das heißt, die gesamte Anforderung an die Typografie änderte sich. Schließlich habe ich Otl Aicher aufgestöbert, und wir haben uns zusammengesetzt und diskutiert. Und es ging nicht um ein Erscheinungsbild. Es ging in der Aufgabenstellung, die wir dann gemeinsam entwickelt haben, darum, ein typografisches Ordnungssystem zu schaffen, mit dem all diese Informationen darstellbar wurden. Wir haben dann den neuen Firmenschriftzug entwickelt, bestehend aus verschiedenen Schnitten der Univers. Um diese Neuerung im Betrieb durchzusetzen, benötigen Sie dann natürlich wieder soziale Macht, aber davon habe ich ja bereits am Anfang gesprochen.

Interessant ist, dass Sie davon sprechen, dass es hier eigentlich mehr um ein Ordnungssystem als um ein Designprogramm geht.

**Maack:** Wir arbeiten immer vom Wesen unserer Produkte aus, also von innen nach außen, und nicht umgekehrt.



**Klaus Jürgen Maack**  
ERCO Leuchten GmbH, Lüdenscheid  
Kommunikation

«Es gibt eine Designdefinition bei uns im Haus, die heißt: Design ist die Kultur des Angemessenen. Und die Frage der Angemessenheit beantwortet sich jeweils bei TUI oder bei ALDI oder SIEMENS anders. Ich möchte gar nicht bewerten, ob Corporate Design allgemein in der Krise steckt. Wir denken eigentlich gar nicht so sehr über Design nach, wir denken über Probleme und deren Lösungen nach.»

**Die ursprüngliche Entwicklung des Corporate Designs ist ja schon eine Zeit her. Wie zeitbeständig waren die ursprünglichen Festlegungen?**

**Maack:** Eine spannende Frage, auf die ich eine spannende Antwort geben kann: 1991 stirbt Herr Aicher, und 1991 gab es ein paar Dinge nicht, die heute eine große Rolle spielen: zum Beispiel das Internet. Das Internet hat uns einen völlig neuen Denkansatz abgefordert. In einer Strategiesitzung wurde Folgendes festgelegt: Wir müssen in der Zukunft eine Kommunikationsqualität entwickeln, dass jeder weiß, was wir wissen. Das wäre das Ideal. Das wurde in Kurzform zusammengefasst: Wenn ERCO wüsste, was ERCO weiß, wären wir eine tolle Firma. Wie kommunizieren wir das? Wir müssen dazu kommen, dass ein Türke, der hier in der zweiten Generation lebt, alles versteht, was wir sagen. Und wenn wir unverständlich sind, haben wir einen Fehler gemacht und nicht er. Das Ganze wurde in zwei Stufen geteilt: Die erste Stufe war das Internet. Wir waren uns darüber im Klaren, dass der neue Internetauftritt eine Größenordnung 100.000 Seiten umfassen würde. Eine Seite kostete bis dahin in der Gestaltung 1400 DM. Hier formulierten wir das Ziel, dass eine Seite

nur 50 DM kosten darf. Wir sind am Ende auf einen Preis von 5 DM gekommen. Das heißt, wir mussten unsere gesamten Kommunikationsaufgaben völlig neu definieren. Wir hatten technische Zeichnungen zu integrieren, wir mussten die gesamte Sprachebene in ganz kleine Häppchen aufteilen, um sie dann dynamisch immer wieder neu kombinieren zu können, wir mussten unsere Bilder neu aufbauen, und wir wollten es so machen, dass wir alles wiederverwenden konnten, dass wir simultan aus dem Internet unsere Kataloge entwickeln konnten.

#### Welches Ergebnis hatte dieser Prozess?

**Maack:** Das Ganze ist umgesetzt worden, inzwischen sind es 200.000 Seiten, und die Publikation eines Kataloges von 650 z. B. Seiten in Holländisch dauert genau 8½ Minuten Computer-to-Plate. Und jetzt kommen wir auf die Kosten zu sprechen, unsere Marketingkosten sind um 30 % gesunken, obwohl das Kommunikationsvolumen enorm gestiegen ist.

#### Inwieweit beeinflussen diese Corporate Design Maßnahmen, denn so verstehe ich Ihren Ansatz, die Kulturen, auf die Sie treffen?

**Maack:** Corporate Design kann Kulturen, ich möchte nicht sagen zerstören, aber zumindest beeinflussen. Das trifft aber auch intern, auf unsere eigene Corporate Identity zu. Was verwenden wir intern für Programme? Das sind SAP Programme, und wie sehen diese Programme aus? Wie SAP. Wir wollen aber nicht wie SAP aussehen, wir wollen aussehen wie ERCO. Also haben wir einen Dauerkrieg mit SAP. Wir möchten dieses Programm haben, aber wir wollen nicht das Erscheinungsbild. SAP scheint das langsam zu kapieren. Es ist schwierig, diese Programme zu verwenden und eine Corporate Design kompatible Benutzeroberfläche zu integrieren. Die Schlussfrage ist die kulturelle Frage: Was passiert in der transkulturellen Kommunikation im Internet? Denn wenn sie eine Seite freischalten, sind Sie ja hoffnungslos international. Da gilt wirklich Sartres Satz: „Man existiert nur durch den Blick des Anderen.“ Wir haben Umfragen gemacht in Japan, in

den Golfstaaten, in Singapur, in Australien, in USA: Soll der Auftritt so sein? Wie viel „Deutschheit“, schwieriges Wort – Germanness, verträgt unser Auftritt im Internet? Und siehe da: Die Umfrage ergab, macht es so, wie ihr seid, das ist schon ganz prima, so werdet ihr als das erkannt, wer und was ihr sein wollt.

**Sie haben einen ganz breiten Bogen geschlagen und viele Themen angeschnitten, zu denen wir sicher noch kommen werden. Sie haben gesagt, dass Sie in einer ganz besonderen Lage bei ERCO sind. Sie haben gesagt, man müsse die Tochter des Besitzers heiraten...**

**Maack:** Die einzige Tochter ...

... die einzige Tochter sogar, um das notwendige Standing zu haben. Ein interessanter Aspekt zur Durchführung eines Corporate Designs. Ich möchte Herrn Bittmann von der WESTLB fragen, wo und wie die Unternehmenskommunikation in Ihrem Hause positioniert ist. Wo stehen Sie da? Sie haben ja wahrscheinlich nicht in das Unternehmen eingehiratet ...

**Bittmann:** In der Tat, zumal die Heirat mit einer AG eine ganz besondere Herausforderung darstellen würde. Die WESTLB hat nach einigen Wellen und Stürmen der letzten Jahre mit einem neuen Vorstandsvorsitzenden neue Fahrt aufgenommen, einem Kapitän, der Führung, Vision und auch Marke wieder sehr ernst nimmt. Dr. Fischer hat als eine seiner ersten Handlungen die gesamte Kommunikation gebündelt und zusammengeführt. Früher arbeiteten die einzelnen Kommunikations- und Marketingabteilungen, geprägt durch gewisse politische Spielchen, oftmals nebeneinander her. Nun ist hier ein Schlussstrich gezogen worden. Wir sind organisatorisch alle der Konzernkommunikation unterstellt und haben nun einen Kommunikationschef, der das konzertierte Gespräch am runden Tisch sucht und alle Beteiligten aufeinander abstimmt. Von diesem Punkt her sind wir hier in einer neuen Ära. Es gibt einen Aspekt, der mir hier im Gespräch etwas zu kurz gekommen ist: Das Wörtchen Kultur wurde dankenswerterweise



**« Unser Design ist auf demokratischen  
Wissensprozessen aufgebaut. »**

Jürgen Pitzer, LRP Landesbank Rheinland-Pfalz

von Prof. Baur eingebracht, Herr Maack von ERCO hat es aufgenommen. Kultur bedeutet für mich aber auch Unternehmenskultur. Wir reden hier ja nicht nur von dem Handwerk, da geht es um Ästhetik, sondern letztlich sollten die visuellen Designelemente nichts anderes sein als die Abbildung der Werte des Unternehmens. Und das hängt maßgeblich vom Verhalten ab. Wir sollten also dafür sorgen, dass das, was wir in unserem nach außen getragenen Erscheinungsbild versprechen, auch tatsächlich beim Umgang mit unseren Zielgruppen gelebt und spürbar wird.

**Können Sie uns ein Beispiel für Ihre Aktivitäten geben? Wie können Sie dieses „Einhergehen“ beeinflussen?**

**Bittmann:** Die Mitarbeiter schreiben ihre Powerpoint-Präsentationen nach Templates. Dies geschieht, um einen einheitlichen Auftritt nach außen zu gewährleisten. Nur, wie die Kollegen mit diesen Rahmenvorgaben umgehen und wie dann letztlich die einzelnen Präsentationen gestrickt werden, ist oft ein himmelweiter Unterschied zu den Ideen und Strukturen, die von den Designern entwickelt wurden. Das bedeutet, dass unsere Designprogramme überhaupt keinen Wert haben, wenn nicht auch der Vertrieb die gleiche Idee der Designs lebt wie diejenigen, die sie visuell entwickelt haben. Wie sagt man so schön: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, und nicht dem Angler“. Die Designer sind in diesem Bild die Angler, die allzu schnell Designs entwickeln, die die eigentlichen Bedürfnisse, Werte und Visionen des Unternehmens außer Acht lassen und mehr ihren eigenen Formideologien folgen als den Erfordernissen des Unternehmens in der Praxis. Wobei es sicher auch oft an den Corporate Design Verantwortlichen in den Unternehmen liegt: Der Designer wird in seiner Arbeit immer nur so gut sein wie das Briefing, welches man ihm als Grundlage gibt.

**Pitzer:** Ich würde das absolut unterstreichen: Design ist in der Krise – in Deutschland. Es gibt hervorragende Beispiele von deutschen Unternehmen, die mit Design und der Auffassung von integrierter Kommunikation, so wie es bei ERCO gelaufen

ist und uns eindrucksvoll geschildert worden ist, gutes Geld verdienen. Aber es gibt eine Reihe von hiesigen Firmen, die sehr überzeugende Designkonzepte verwenden, die aber mittlerweile gar nicht mehr in Deutschland entwickelt werden. Und wie sind diese Designagenturen organisiert? Das sind komplexe, den jeweiligen Geschäftsorganisationen angepasste Designbüros, Teams, die diesem Prozess auch angemessen sind. Wenn Sie einmal schauen, und das ist vielleicht ein Teil meiner etwas emotional gefärbten Antwort auf die von Ruedi Baur getroffene Aussage des „Lallens“ und den Designexport nach China, nein, das ist ja gar nicht so. Es gibt ja Beispiele gelungenen Designtransfers. Denken Sie an die Thaipeh Towers etc. Architekten sind heute unsere eigentlichen Designer, Designer, die in der Lage sind, auch hochkomplexe Organisationen geistig zu verarbeiten, und im Dialog mit ihren Auftraggebern nicht nur nach dem Sinn der ganzen Veranstaltung zu fragen verstehen, sondern auch adäquate und gültige Antworten zu geben. Das ist das, was Otl Aicher offensichtlich konnte, so habe ich ihn jedenfalls erlebt, und so hat Herr Maack ihn erlebt und auch andere, die ihn beauftragt haben. Das ist eine Herausforderung an das Design heute, sich in einer solchen Dimension Qualitätsanforderungen zu nähern und sich entsprechend zu organisieren. Und der zweite Punkt ist, das ist aber eine Metaebene, das Thema Corporate Design und „Kulturen zerstören“. Ich verstehe unsere auf einer westlichen Kultur, ob Bauhaus oder was auch immer, erwachsenen Werte durchaus als einen Kreuzzug im Sinne von einer Kultur, von der ich persönlich sehr überzeugt bin. Herr Maack hat die geistigen Prozesse hinter diesen Lösungen eindrucksvoll geschildert: Das ist die klassische griechische Form, Probleme anzugehen. Das Prinzip von Ursache und Wirkung. Ein Prinzip, um Wissen zu generieren. Und wenn Sie das ersetzen, weil Sie Kulturen anheben, weil sie anders sind, oder sich auf Konfuzius beziehen, dann wird es schwierig für mich bei solchen Diskussionen. Dann bin ich dafür, dass wir noch mehr diktatorische Strukturen und Kulturen zerstören: Unser Design ist aufgebaut auf demokratischen Wissensprozessen.

**Baur:** Ich möchte auch die Diskussion über Kulturzerstörung auf dieser Ebene nicht lange führen, weil ich glaube, dass sie eigentlich nicht das Kernthema dieser Runde ist. Aber trotzdem: Wir sind nicht überall die Besten. Im Chinesischen ist die Semantik um vieles komplexer, schöner und intelligenter als unsere, sodass wir uns damit ein wenig befassen sollten, bevor wir sagen, die Gestaltideen des Bauhauses sind die zentrale Designkultur und Lösung für die ganze Welt. Ich möchte dieses Kapitel gerne abschließen. Otl Aicher ist heute mehrmals zitiert worden, und ich finde das Ganze als Modell sehr interessant. Einerseits die Arbeit Otl Aichers und andererseits: Der Designer muss die Briefings akzeptieren. Aber: Otl Aicher hat nie ein Briefing akzeptiert, er hat das Briefing erarbeitet. Und das ist das große Problem, welches wir haben: Der Status des Designers ist heute, dass er das Briefing zu akzeptieren hat. Ich kann sagen, wenn ich jemals ein einziges Briefing akzeptiert hätte, hätte ich nie die Arbeit gemacht, die ich hinter mir habe: Ich habe die Probleme hinterfragt und bin mit dem Kunden dann noch einmal dahinter gegangen.

#### **Was bedeutet das in der Konsequenz für den Designer?**

**Baur:** Das große Problem des Designers ist heute, dass er nicht mehr mit Herrn Maack und der Tochter des Unternehmers arbeiten kann, sondern mit Leuten, die gegenüber der Tochter etwas zu verkaufen haben, die unsicher sind, nicht wirklich zu entscheiden haben und Kompromisse eingehen und versucht sind, an Erfahrungen zu haften, die ihnen vielleicht die geringsten Probleme beschern. Wir Designer müssen wieder auf dem höchstem Level diskutieren können. Das bedeutet nicht, die Abteilungen und Zuständigkeiten abzuschaffen, aber es bedeutet, an den wesentlichen und entscheidenden Punkten in den Unternehmen Zutritt zu bekommen, um einen direkten Dialog zu führen.

#### **Wie schaffen Sie es, anders vorzugehen als viele andere Designer?**

**Baur:** Weil ich frech bin, und weil ich nichts zu verlieren habe.

Aber das hat auch Otl Aicher gemacht. Er hat gesagt: Bevor wir zusammengehen, machen wir ein Buch über dein Unternehmen. So etwas einem Kunden zu sagen, ist ein Risiko. Da fragt ein großer Kunde, und die Gefahr ist, dass ERCO oder die LUFTHANSA nicht mit mir zusammenarbeiten. Aber hier sehe ich das Problem der Designer heute: Dass sie zum Teil angepasste und übernommene Dogmen haben, anstatt selbstbewusster zu eigenen, besseren und individuelleren Lösungen zu kommen. Und, Herr Leu, ich bin mit Ihrer Analyse sehr einverstanden, aber wenn ich die zweite Seite der Analyse sehe, bin ich nicht einverstanden. Ich bin mir nicht sicher, ob dies die wirklichen Lösungen sind oder, anders ausgedrückt, ob hier alle Lösungen abgebildet werden. Also Begriffe wie „Corporate Type“, „Corporate Picture“. Ich frage mich, ob nicht vielleicht im Bereich der Software viel eher neue Lösungen zu finden sind.

#### **Haben Sie Erfahrungen mit der Bereitstellung einer Software als Designprogramm gemacht?**

**Baur:** Wir haben ein Erscheinungsbild für das französische öffentliche Fernsehen gemacht. Das war ein Wettbewerb, den wir natürlich verloren haben. Wir sahen uns einem Konglomerat von unterschiedlichsten Gesellschaften gegenüber. Man kann bei einem solchen Designprogramm autoritär vorgehen, oder eben auch nicht. Das ist eine grundsätzliche Überlegung: Was sind wir Designer in einem solchen Prozess? Die eine, übliche Methode, wie in großen Unternehmen das Thema Corporate Design gehandhabt wird, ist zu sagen, wir sind die Gesetzgeber. Also entwickeln wir ein System und sagen dann: Nur so kann es sein, passt euch alle an. Gibt es jedoch auch eine andere Möglichkeit? Ich glaube schon. Was ist, wenn wir etwas zur Verfügung stellen, was man als eigene Sprache begreift? Was nicht ständig an Grenzen stößt? Das große Problem der Corporate Design Tools ist: Geben wir als Designer Tools, die dirigieren, oder geben wir Tools, die ermöglichen sich zu differenzieren, sich zu adaptieren, die es ermöglichen sich zu kontextualisieren, sich einzubringen in Problematiken. Das ist für mich die große Alternative: Als visu-

elle Diktatoren zu herrschen oder ein Instrument zur Verfügung zu stellen, welches Ausdrucksmittel der Beteiligten wird.

**Das klingt spannend. Wie ging die Entwicklung für das französische Fernsehen weiter?**

**Baur:** Was wir dort vorgeschlagen haben, ist die Entwicklung einer individualisierten Design Software, mit der die Mitarbeiter oder Agenturen des Senders frei arbeiten können und trotzdem ein wieder erkennbarer Charakter entsteht.

**Warum glauben Sie, dass die Entwicklung einer Software die Lösung sein könnte?**

**Baur:** Wenn man nach China zum Unterrichten geht, was sieht man dort in den Universitäten? Man sieht Software: Man sieht Photoshop, man sieht QuarkXpress, man sieht diese Ebene der Visualisierung. Das ist, was letztlich visualisiert. Es ist die Software, vielmehr als der Designer selber. Das heißt, wir müssen eigentlich eine Software erschaffen, die eine andere Visualisierung ergibt. Und wenn diese Software gut gemacht ist, dann entsteht so etwas wie eine eigene Sprache. Ich verwende immer den Satz: „Wir müssen Sprachen entwickeln.“

**Herr Heisters, sehen Sie einen Gegensatz zwischen Ruedi Baur's Ausführungen und der Art, wie Aicher ERCO gestaltet hat?**

**Heisters:** Ja und nein. Ich glaube, dass weder Herr Baur noch Herr Aicher sehr angepasste Positionen vertreten bzw. vertreten haben. Da sehe ich erst einmal eine große Übereinstimmung, oder anders ausgedrückt: Beide gehen einen eigenen Weg, der nicht unbedingt konventionell oder vorgegeben ist. Ich sehe aber bei Aicher auch etwas Prinzipielles und zum Teil Dogmatisches, was sich irgendwann verselbständigt hat und dann zu einer Formideologie wurde. Also, ERCO und BULTHAUP sind sich schon sehr ähnlich. Es gibt eine ganze Schule von Designern, die die Welt in Aicher-Kästchen aufteilen und am liebsten die Rotis verwenden, über deren Lesbarkeit man ja bekanntlich streiten darf. Ich finde Ruedi Baur's



**Prof. Gisela Grosse**  
CCI, Fachhochschule Münster  
Wissenschaftliche Leitung

«Als ich zum ersten Mal gehört habe, dass jemand über das Design einer Platine sprach, erschien mir das damals unverständlich. Heute ist mir klar, dass der Begriff richtig war. Dieses Design hat unser Leben, aber auch unsere visuellen Auftritte so nachhaltig geprägt wie kaum etwas anderes. Die durch Software und Programme vorgegebenen Gestaltungsparameter beeinflussen zunehmend das Design.»

Ansatz spannend und denke, es geht in die richtige Richtung.

**Grosse:** Ich möchte noch einmal auf das Thema der „Kulturzerstörung“ eingehen. Ich glaube, da steckt einiges drin. Als ich zum ersten Mal gehört habe, dass jemand über das Design einer Platine sprach, erschien mir das damals unverständlich. Heute ist mir klar, dass der Begriff richtig war. Dieses Design hat unser Leben, aber auch unsere visuellen Auftritte so nachhaltig geprägt wie kaum etwas anderes. Die durch Software und Programme vorgegebenen Gestaltungsparameter beeinflussen zunehmend das Design. Diese Entwicklung prägt nicht nur in China die Kultur. Es prägt auch unsere Kultur hier... ich habe chinesische Studenten. Ich merke, dass es für mich sehr schwer ist, deren Arbeiten zu bewerten, da hier deutsche und chinesische Kultur vermischt werden, ich aber das chinesische, sehr kalligrafisch angelegte Design eigentlich kaum beurteilen kann.

**Baur:** Es ist interessant zu sehen, dass viele chinesische Designer teilweise ganz bewusst weggehen von der feinen Kalligrafie. In einem Projekt habe ich einmal versucht, eine schöne, oder besser gesagt: in meinen Augen schöne Schrift auszuwählen.

Die Studenten fanden meine Auswahl gar nicht gut. Dort ist eine chinesische Type viel angesagter, die ein bisschen nach Univers aussieht. Obwohl die chinesische Schrift einen völlig anderen Ursprung hat, ist man dort so weit, eine westlich geprägte Adaption zu verwenden. Ich bin nicht pessimistisch. Aber momentan sind wir in China dort, wo man in den siebziger Jahren in Japan war. Aber man hat dort gesehen, dass sich die ursprüngliche japanische Typografie wieder durchgesetzt hat. Aber es werden viele Dummheiten übernommen, die dort niemanden glücklich machen. Schlussendlich denke ich, einmal ganz abgesehen von den Gewinnen der Unternehmen, ich möchte mit meinem Design Leute glücklich machen.

**Grosse:** Aber wenn ERCO 100.000 Seiten im Internet stehen hat, dann werden diese Seiten doch auf der ganzen Welt in irgendeiner Schrift irgendwie generiert. Auf diesem Hintergrund möchte ich einmal Corporate Design diskutieren.

**Wobei wir beim Thema der Schriften sind. Herr Maack, wie geht man bei ERCO mit der Schriftproblematik im Bezug auf das Internet um?**

**Maack:** Im Internet sind wir auf die übliche Arial angewiesen. Sie müssen diese Schrift nehmen, wenn Sie gelesen werden möchten. Das Design verändert sich aus zwanghaften Bedingungen. Das Thema Schrift spielt aber bei uns, naturgemäß, eine wichtige Rolle. Sie erinnern sich: Es ging bei unserem Corporate Design anfangs um ein „typografisches Ordnungssystem“.

**Aus der Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Otl Aicher entstand ja eine Schrift, die sehr bekannt geworden ist und heute zu den bedeutenden Schriften zählt. Es gibt Fraktionen, die diese Schrift lieben, und es gibt Menschen, die sie ablehnen. Die Rede ist von der Rotis. Wie kam es dazu, dass Sie sich eine „Corporate Type“ zulegten?**

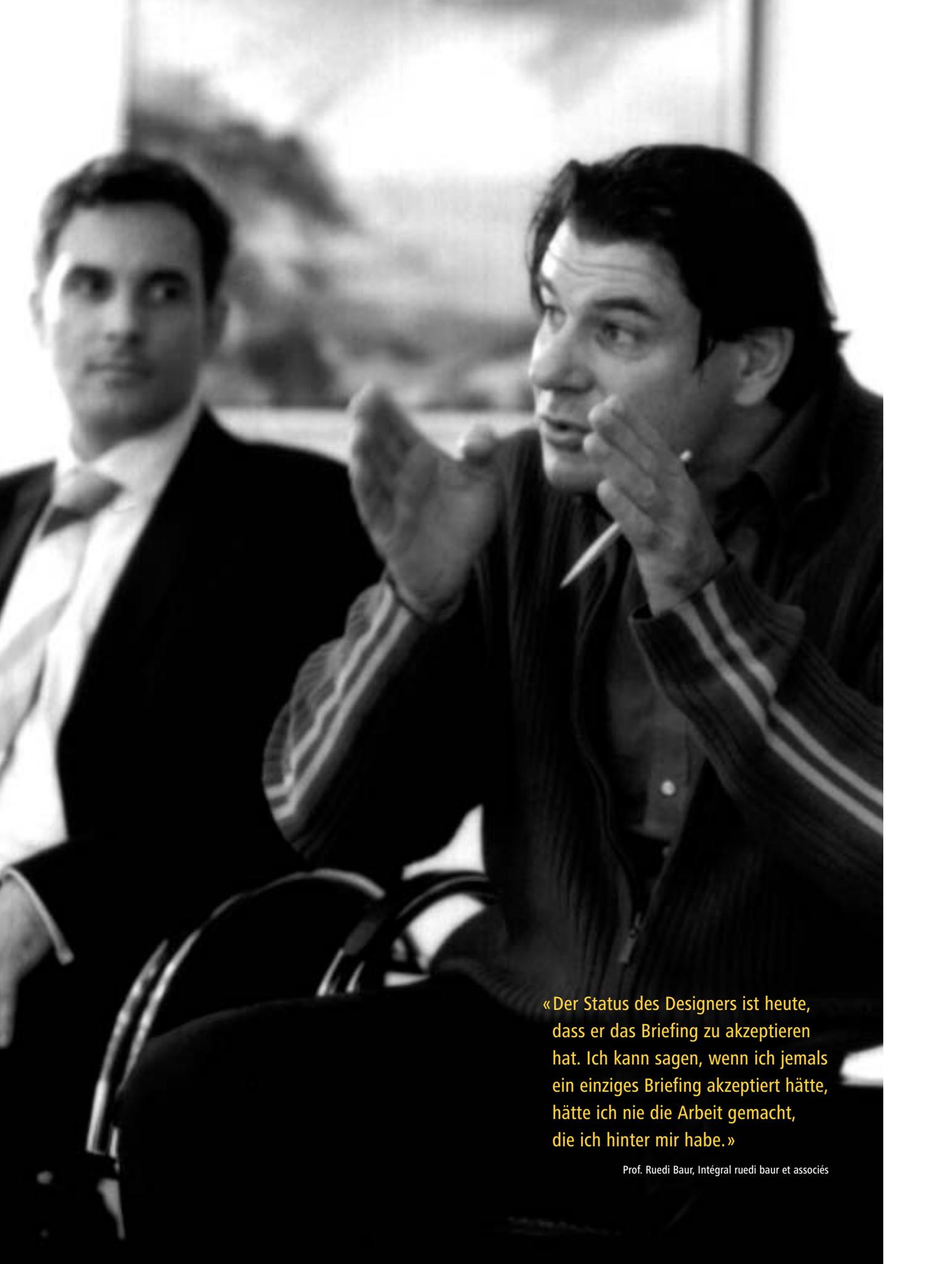
**Maack:** Wir hatten bei ERCO ursprünglich ja die Univers. Jetzt kam aber der Punkt, dass diese Schrift zuviel Platz weg-

nimmt. Wir brauchten eine Rationalisierung des Platzes. Es wäre doch toll, wenn es man es schaffen würde, einen Friedensschluss zwischen einer Antiqua und einer Groteskschrift hinzukriegen. Das war etwas, was das 20. Jahrhundert noch nicht hinbekommen hatte. Die Groteskschrift war die Schrift der Werbung und die Antiqua war die Schrift der Literatur. Und Aicher sagte, das sei nicht möglich. Nach zwei Jahren Diskussion kam dann Aicher auf mich zu und sagte: „Ich glaube, ich hab´s.“ Und das war der Grundansatz einer Schrift, die Rotis heißt. Wir haben sie damals in Auftrag gegeben als Unternehmensschrift für uns. Die Rotis kam heraus und ist die am schnellsten eingeführte Schrift, die es überhaupt gegeben hat. Wir haben das zusammen mit AGFA und COMPUGRAFIC gemacht. Es war die erste Schrift, die mit dem Computer für den Lichtsatz gemacht wurde. Jetzt kommt dieses verdammte Internet daher. Die Rotis funktioniert nicht im Internet. Sie ist eine Lauseschrift im Internet, sie sieht aus wie zerhackt.

**Leu:** Das trifft auch in gedruckter Form zu...

**Herr Maack, in welche Richtung wird sich Corporate Design in Zukunft entwickeln?**

**Maack:** Im Grunde geht es immer wieder darum, Lösungen zu finden. Wenn man das Design heute betrachtet und vielleicht einen Blick in die Zukunft riskieren möchte, lohnt ein Blick in die Vergangenheit: Wenn Sie in das 19. Jahrhundert hereingucken, basierte der Glaube an die Entwicklung auf der Qualität und auf der Wirkung der Genies. Die Einzelperson war außerordentlich wichtig. Am Ende des 19. Jahrhunderts und Anfang des 20. Jahrhunderts hatte sich schon etwas geändert: Wichtig wurde das Team und, damit verbunden, das definierte Ziel zu erreichen. Jetzt sind wir im 21. Jahrhundert angelangt, und die Frage ist: Was kommt nach dem Team? Danach kommt das Netzwerk. Das Netzwerk hat ganz flache Hierarchien, es wird erfolgreicher sein als das Team oder gar als das Genie. Weil die Entscheidungswege kürzer sind. Die Netzwerke werden unser gesamtes Denken, unser gesamtes Miteinander, unsere gesamte Kommunikationsstruktur auf den Kopf stellen und verändern, und damit das Design.



« Der Status des Designers ist heute, dass er das Briefing zu akzeptieren hat. Ich kann sagen, wenn ich jemals ein einziges Briefing akzeptiert hätte, hätte ich nie die Arbeit gemacht, die ich hinter mir habe. »

Prof. Ruedi Baur, Intégral ruedi baur et associés



«Die Unternehmen müssen schmerzhaft lernen, sich zu entprovinzialisieren. Das soll nicht heißen, dass wir unsere Eigenheiten aufgeben. Wir gehen auch weiterhin auf unser Schützenfest und mögen Bier lieber als Reiswein.»

Klaus Jürgen Maack, ERCO Leuchten GmbH

**Welches Unternehmen könnte man hier als Benchmark nehmen, wer ist schon in die Richtung gegangen?**

**Maack:** Ein Unternehmen, das sehr weit ist auf diesem Gebiet, ist aus unserer Analyse heraus **APPLE**. **APPLE** Computer hat sowohl das Hardware Design, das Software Design und das Kommunikationsdesign geprägt. Die letzten Zahlen, die ich bekommen habe, belaufen sich auf acht Milliarden Jahresumsatz, davon 50% über das Internet verkauft, etwa vier Milliarden Umsatz werden in den eigenen Läden gemacht. Die

Läden gelten zur Zeit als das progressivste Einzelhandelskonzept. Heute fliegen meine Mitarbeiter, oder besser gesagt meine Nachfolger, nach San Francisco, um sich mit den Designverantwortlichen zu treffen und deren Sicht zu diskutieren. Jetzt kommen wir wieder auf die Designpersönlichkeit: Steve Jobs, C.E.O. VON **APPLE**, leidet durch und durch an gutem Geschmack. Er ist für das Design verantwortlich. Er macht es nicht selber, aber tritt den Leuten so lange ins Kreuz, bis sie gerade stehen. Wenn Sie was VON **APPLE** kaufen, ob es ein **IPOD** oder ein **MAC MINI** ist, lesen Sie dort: Designed in Cali-

fornia, Made in China, Taiwan, Made wherever, aber in Kalifornien ist der Designort. Wenn Sie die Software nehmen: Die Software gehört in ihrer Vernetzungsqualität zum Besten, was es überhaupt gibt. Die Werbung ist hochgradig gut. Wenn Sie das <sup>U2</sup> Ipod nehmen, das schwarze Gerät mit dem roten Punkt. Es ist einfach Klasse. Es ist eine Weltkultur, die da entsteht. Sie können solche Dinge ja nur an solchen Produkten festmachen, die keine Tradition haben, denn wenn Sie versuchen, den Chinesen das Essen mit Stäbchen abzugewöhnen, dann haben Sie als Unternehmen eine schwierige Aufgabe vor sich. Wenn Sie aber einen Computer nehmen, der keine Tradition hat, dann stehen Ihnen alle Welten offen, und es entsteht so etwas wie ein globales Kulturgut. Und jetzt komme ich zum nächsten Punkt: Die Unternehmen müssen schmerzhaft lernen, sich zu entprovinzialisieren. Das soll nicht heißen, dass wir unsere Eigenheiten aufgeben. Wir gehen auch weiterhin auf unser Schützenfest und mögen Bier lieber als Reiswein. Das soll alles bleiben. Aber in der globalen Kommunikation ist das etwas anderes.

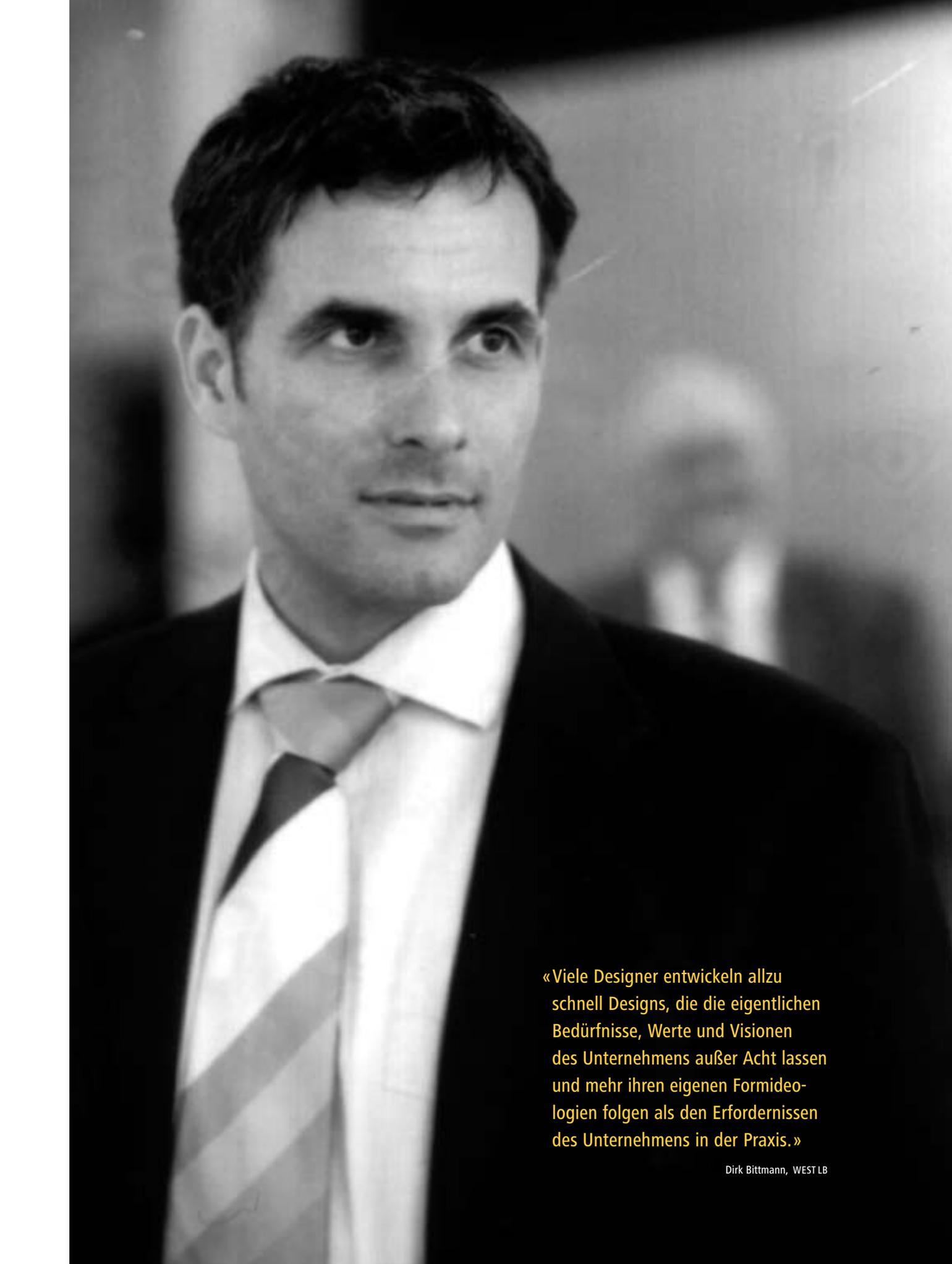
**Sie haben in diesem Zusammenhang einmal vom Bau des Reichstages in Berlin gesprochen ...**

**Maack:** Ja, ein gutes Beispiel: Norman Foster gewann den Wettbewerb und holte sich einen Lichtplaner aus Washington, dann gab es einen Elektroplaner aus Zürich, dann gab es einen Spezialplaner aus der Nähe von Schwerin und uns gab es in Lüdenscheid. Dann wurde also der Reichstag beleuchtet, und es gab einen Empfang, den Foster ausrichtete, und die gesamte Architekturelite Europas saß das erste Mal in der Glaskuppel, und es gab dort ein urdeutsches Gericht, klar, es wurden alle nur erdenklichen Sprachen gesprochen, und was war das für ein Gericht? Na klar, es war Sushi. Und damit wird deutlich, wie die Dinge sich verändern: Zur Eröffnung des Reichstags gibt es Sushi.

**Schöneberg:** Sie sprechen immer wieder von der hohen Kultur des Designs, Herr Maack, und Sie haben von der Entprovinzialisierung der Unternehmen gesprochen. Hier möchte ich

gerne einhaken: Wenn wir hier noch einmal auf China zurückkommen: Ich habe auf meiner letzten Reise dorthin den Chef von NOKIA interviewt und in diesem Zusammenhang einen Einblick in den riesigen Handymarkt dieses Landes erhalten. Es gibt dort etwa soviele Handys wie im gesamten Rest der Welt. Neben NOKIA und MOTOROLA gibt es unzählige chinesische Firmen, und wenn Sie dieses gesamte Design, sowohl der westlichen als auch der chinesischen Anbieter, betrachten, haben Sie es durchweg mit fürchterlichem Design zu tun. Und da kam mir durchaus der Satz in den Sinn, dass hier eine Kultur zerstört wird. Es gibt also nicht nur schönes und gutes Design, es gibt sehr schlechtes Design. Die Welt besteht mindestens zu 90 % aus äußerst schlechtem Design, und ich habe nicht an APPLE denken müssen, sondern an die amerikanischen Hotelketten, an die amerikanisch designten Einkaufspassagen. Es gibt auch Architekten, die schlechtes Design machen, die einen falschen Futurismus pflegen, all das zerstört ja auch etwas. Es ist ja nicht nur so, dass die Umgebung zerstört wird. Auch das Geschmackempfinden wird zerstört. Genauso wie man mit Convenience Food die Geschmackspapillen töten kann, kann man auch mit Produkten die Menschen einlullen und ganze Generationen zu schlechtem Geschmack erziehen. Und von daher kann ich Ihren Optimismus nicht ganz teilen.

**Maack:** Das hat mit Optimismus nicht viel zu tun. 10 % gutes Design halte ich sogar für außergewöhnlich optimistisch. Der entscheidende Punkt ist die Frage: Wie wollen wir auftreten? Ich kann ja auch wie der Baumarktprospekt, der morgens aus der Zeitung fällt, auftreten und liege damit völlig richtig. Es gab einmal eine Studie von WOOLWORTH, die glaubten, in ihren Geschäften eine elegante Beleuchtung einsetzen zu müssen. Blendfrei und energieeffizient. Die haben das gemacht, und der Laden lief nicht. Warum? Weil die freistrahrenden Leuchtstoffröhren unter der Decke auch eine Suggestion von „billig“ vermitteln. Gut beleuchtet sieht die ganze Bude einfach zu teuer aus. Das heißt also, wenn die Masse der Menschen mit niedrigem Einkommen nach „Geiz ist geil“-Kriterien einkaufen, dann muss das in diesen Läden auch so aussehen. ALDI



«Viele Designer entwickeln allzu schnell Designs, die die eigentlichen Bedürfnisse, Werte und Visionen des Unternehmens außer Acht lassen und mehr ihren eigenen Formideologien folgen als den Erfordernissen des Unternehmens in der Praxis.»

Dirk Bittmann, WEST LB

darf mit seinen Läden keinen Architekturpreis anstreben. Das wäre falsch.

**Kaebe:** Ich habe den Eindruck, wir haben in dieser Runde das eigentliche Thema verlassen und schweben auf den hohen Künsten. Es geht um schönes Design, es geht um ansprechendes Design, es geht aber auch um Geld. Wenn mir ein Kunde für schönes Design Geld bezahlt, es dafür also ein Bedürfnis, einen Markt gibt, dann soll Steve Jobs wunderbare Rechner bauen und diese überaus erfolgreich verkaufen. Das hilft mir aber nicht beim sozialen Wohnungsbau oder bei WOOLWORTH. Wir haben in der letzten halben Stunde nicht mehr über die „Marke“ gesprochen, und wenn ich mir die Frage stelle, was soll die Marke eigentlich, außer Designer zu beschäftigen, dann sind es zwei zentrale Aufgabenstellungen: das Schaffen von Markenpräferenz und die Generierung von Markenpremium. Der Konsument soll mein Produkt den Produkten der Konkurrenz vorziehen und er soll auch bereit sein, dafür mehr Geld auszugeben. Von daher ist Corporate Design ein Instrument um Markenidentität zu schaffen, um Kunden Orientierung zu geben, und nicht um aus der Welt einen schöneren Platz zu machen. Dafür gibt es Van Gogh und einen Platz, wo so etwas gut aufgehoben ist: Das Museum.

**Barthel:** Ich glaube schon, dass die Verantwortung darüber hinausgeht. Natürlich kann man das so pragmatisch sehen. Es ist natürlich die Frage in dieser Runde: Inwieweit sind wir Getriebene, und inwieweit können wir Impulse setzen, um andere antreiben zu können. Es gibt eine ganze Reihe von Leuten, die etwas gegen den Strom gemacht haben und damit durchaus erfolgreich sind. Und darüber unterhalten wir uns letztlich. Dass die ganzen anderen Dinge trotzdem passieren, das ist klar. Ich glaube, dass man Impulse setzen kann. Das können persönliche Impulse von Einzelpersonlichkeiten sein, das können Impulse aus dem Netzwerk sein. Das sind Erfahrungen, die wir täglich machen, dass dieses Netzwerk gar keine Bedrohung ist, sondern eine ungeheuerliche Bereicherung darstellt, wenn man es überhaupt einmal zulässt. Also, wenn ich die eine charismatische Persönlichkeit im Netzwerk suche,

dann werde ich die so schnell nicht finden, aber das Netzwerk hat eine andere, eine ethische Qualität, die eben eine neue Qualität ist, auf die man sich durchaus einlassen kann. Ich glaube, das ist ein wichtiger Punkt: Was können wir heute tun, damit es mit einem guten Design in die richtige Richtung geht? Ich weiß auch, dass es vielleicht nur 2% schönes Design gibt, aber es geht ja darum, dieses auszuweiten.

**Heisters:** Wir haben über APPLE und ERCO gesprochen. Beide stellen für mich keine Inseln der schönen Künste dar, sondern Beispiele für hocheffiziente Systeme, die für uns ein Vorbild darstellen. Sie können bei APPLE das Logo nicht mehr von den Produkten trennen. Das Design der Produkte, das Design der Software, die gesamte Philosophie ist so sehr aus einem Guss, dass Sie eine extreme Übereinstimmung zwischen Corporate Design und Corporate Identity haben. Das geht nicht in den Bereich der schönen Künste, sondern in den Bereich von großer Stimmigkeit und Wertschöpfung. Ich halte es für keinen Zufall, dass APPLE das erfolgreichste Tool für den Verkauf von Musik im Internet geschaffen hat, und ich sehe auch in diesem Unternehmen eine Persönlichkeit, die Dinge anstößt. Schauen Sie sich das Image von einer Marke wie DELL an, welches mit viel Geld aufgeladen werden muss. Wenn wir uns jetzt fragen: Was zeichnet APPLE aus, was zeichnet DELL aus, so wird uns zu APPLE eine Menge mehr einfallen als zu DELL, außer, dass sie groß sind, aber das fällt mir zu FUJITSU SIEMENS und COMPAQ auch ein: Wenig Spezifisches. Also im Vergleich zu den ganz Großen hat APPLE in der Kommunikation einen ganz guten Job gemacht. Was ich damit sagen will: Design ist für mich mehr als die äußere Hülle, Design ist Ausdruck des Konzeptes. Die Qualität des Designs stellt einen entscheidenden Teil der Wertschöpfung dar.

**Kaebe:** Einspruch, Herr Heisters: Ich glaube, wir verwechseln hier Schönes und Hässliches mit Gutem und Schlechtem. Warum kann ein Designer nur über das Design eines G5 stolz sein, aber nicht über das Design eines Einzelhandelsformates, welches das erfolgreichste Format Europas ist? Das eine Umsatzrendite erwirtschaftet, die einem Vielfachen der restlichen

Branche entspricht? Warum kann ein Designer nicht auf ein Paletten-Design stolz sein, wenn es genau das herüberbringt, worum es in dem Geschäftsmodell geht? Selbstverständlich würde ich mein Wohnzimmer nicht im ALDI-Look einrichten und selbstverständlich finde ich ein APPLE Notebook sehr schön, aber wenn wir jetzt ALDI von Norman Foster bauen lassen, wird ALDI sehr schnell pleite sein. Und zwar nicht, weil Norman Foster zu teuer ist, sondern weil die Leute nicht mehr zu ALDI gehen, weil sie „ihren ALDI“ nicht mehr wieder erkennen, weil es eben nicht mehr „der ALDI“ ist.

**Baur:** Auf der Basis dieser Ideologie zerstören wir die Welt.

**Pitzer:** Nun gut, ich möchte noch einmal auf das Anfangsstatement von Herrn Leu eingehen. Er hat zu Beginn der Runde gesagt: Design ist in den Augen der Unternehmen auf das Niveau des Büromittleinkaufs gesunken. Ich möchte dazu sagen: Büromittel sind nützlich. APPLE ist nicht die erfolgreichste Firma im Internet. Die erfolgreichste Firma ist MICROSOFT, welche Teile von APPLE aufgekauft hat, und das möglicherweise aus Gründen, die im Kartellrecht zu finden sind. Es geht bei ERCO um Leuchten und Licht, das ist eine nützliche Fragestellung. Dasselbe bei ALDI oder METRO, auch dahinter stehen nützliche Fragestellungen. Sobald Sie als Unternehmer bei einem solchen Prozess ein Designer begleiten kann, ist das nützlich. Der Designer hat die Aufgabe, die notwendigen Tools dazu zu liefern. Dabei geht es nicht nur um die passende Form. Gutes Denken muss dabei sein, und da bin ich wieder bei meiner Beobachtung: Das gute Denken ist in Deutschland weniger häufig zu beobachten als es früher möglicherweise der Fall war. Gutes Denken gibt es offensichtlich an anderen internationalen Plätzen sehr wohl, und da wirkt es auch nach wie vor. Und die Nützlichkeitsdimension muss nach meinem Verständnis im Bereich des Corporate Designs besser nachgewiesen werden. Die Designer müssen nachweisen, welchen Wertschöpfungsbeitrag sie zum Wertwachstum eines Unternehmens beitragen. Das ist eine Fragestellung, die völlig kulturunabhängig ist. Auf diese Fragen muss das Design konkrete Antworten geben, sonst wird es als strategischer Wertschöpfungsfaktor nicht wahrgenommen.

**Baur:** Ich möchte hier noch einmal auf das Thema der kulturellen Unterschiede eingehen, und mein Ansatz ist dem sehr nah, was Frau Dr. Schöneberg eben gesagt hat. Sie sehen, dass Design nicht absolut ist, und ich denke, wir müssen in der Lage sein, hier zu differenzieren und das Design zu hinterfragen, ob es die richtigen Mittel verwendet. Zu der Theorie, die Herr Kaebe eben angerissen hat und die ganz klar vom Marketing her kommt und die besagt: „Alles ist möglich, wenn der Konsument es nur nimmt.“: Ich bin grundsätzlich nicht für diesen Ansatz. Wir wissen ganz genau, dass wir durch diesen Ansatz auch erheblich Freude am Konsumieren zerstört haben. Und zwar langfristig. Wir machen hier den billigsten Preis und schauen, dass möglichst viel reinkommt, und das alles möglichst schnell. Mit dieser Form des kurzfristigen Profitstrebens werden nicht nur fremde Kulturen zerstört, auch unsere eigene Kultur geht in bestimmten Bereichen dadurch kaputt. Und ich glaube, der Wert unserer Konsumenten ist viel höher als das, was wir Ihnen zum Teil anbieten. Und die Konsumenten streben dennoch zur Kultur und streben dennoch zur Qualität, auch zu besseren Produkten, sie lieben APPLE und mögen ERCO. Und ein anderer Punkt: Ich bin absolut einverstanden mit dem Gedanken der Persönlichkeit. Sowohl auf Seiten der Unternehmer als auch auf Seiten der Designer. Und ich glaube, nach wie vor müssen wir uns diesen Vergleich zwischen einer Firma wie APPLE und einem Riesen wie MICROSOFT oder IBM anschauen: Wir haben in vielen Bereichen die Situation, dass wir einen Kleinen in Nachbarschaft zu einem Giganten haben. Und was passiert meistens? Der Kleinere schaut sich das Verhalten des Großen an. Man sagt uns: Schau nach dort oben, so muss man das machen, damit es klappt. Das sehr Erfolgreiche von APPLE und ERCO und SONY ist, dass sie ihren eigenen Weg geschaffen haben und sich getraut haben, ihren eigenen Weg zu gehen. Und bei APPLE weiß man, dass es dort vor drei Jahren ganz schlimm war, und jetzt sieht man, dass es nicht so war, weil sie durchgehalten haben. Weil sie eben nicht auf den vorgegebenen Weg gegangen sind, weil sie die Persönlichkeit wieder integriert haben. Und wieder gepflegt haben. Und das ist das, was vielen deutschen oder europäischen Unternehmen

fehlt: Dass man sich traut, einen eigenen Weg zu gehen. Dass sich jemand traut, einen eigenen Kontext zu pflegen. Dass man nicht sagt: Ich bin wie alle anderen, sondern dass man sich traut zu sagen: Ich habe etwas Spezifisches, etwas, was man dann auch in der Visualität rüberbringt. Wenn man sich zum Beispiel Banken anschaut: Es gibt keine Bank, die wirklich anders aussieht. Schlussendlich sehen sich alle Banken zum Verwechseln ähnlich. Und da sage ich: Design bringt hier eine Vereinheitlichung.

**Pitzer:** Wie meinen Sie das jetzt: Sprechen Sie von den Gebäuden, von den Menschen, oder was meinen Sie damit?

**Kaebe:** Vielleicht so etwas: Was macht die **DRESDNER BANK** zur Beraterbank außer dem Werbespruch?

**Baur:** Genau so etwas. Es traut sich keine Bank, in der Architektur eine andere Typologie umzusetzen außer der, die sagt: Dies ist eine Bank. Dabei bin ich mir sicher: Wenn es sich einer trauen würde zu sagen: Weil ich anders bin, weil ich eine andere Bank bin, kann ich eine Semantik schöpfen, die zu einem anderen Auftreten führt. Ich kann mir gut vorstellen, dass dies dann Erfolg haben würde.

**Pitzer:** Aber wenn ich einmal den Vergleich zu den erwähnten Handys ziehe: Ist das Gespräch, das ich führe, anders, wenn mein Handy ein anderes Design hat? Was ist der Zweck eines Handys und was ist der Zweck einer Bank?

**Baur:** Ein Handy ist etwas ganz anderes als ein reines Kommunikationsmittel. Zwischen Nutzer und Gerät findet so etwas wie eine Liebesbeziehung statt, ähnlich wie bei der Wahl des Automobils. Um in die Stadt zu fahren, könnten Sie auch den Bus nehmen, wenn es beim Auto wirklich nur um den Zweck der Beförderung ginge. Ein Handy ist heute eher so etwas wie ein Schmuck.

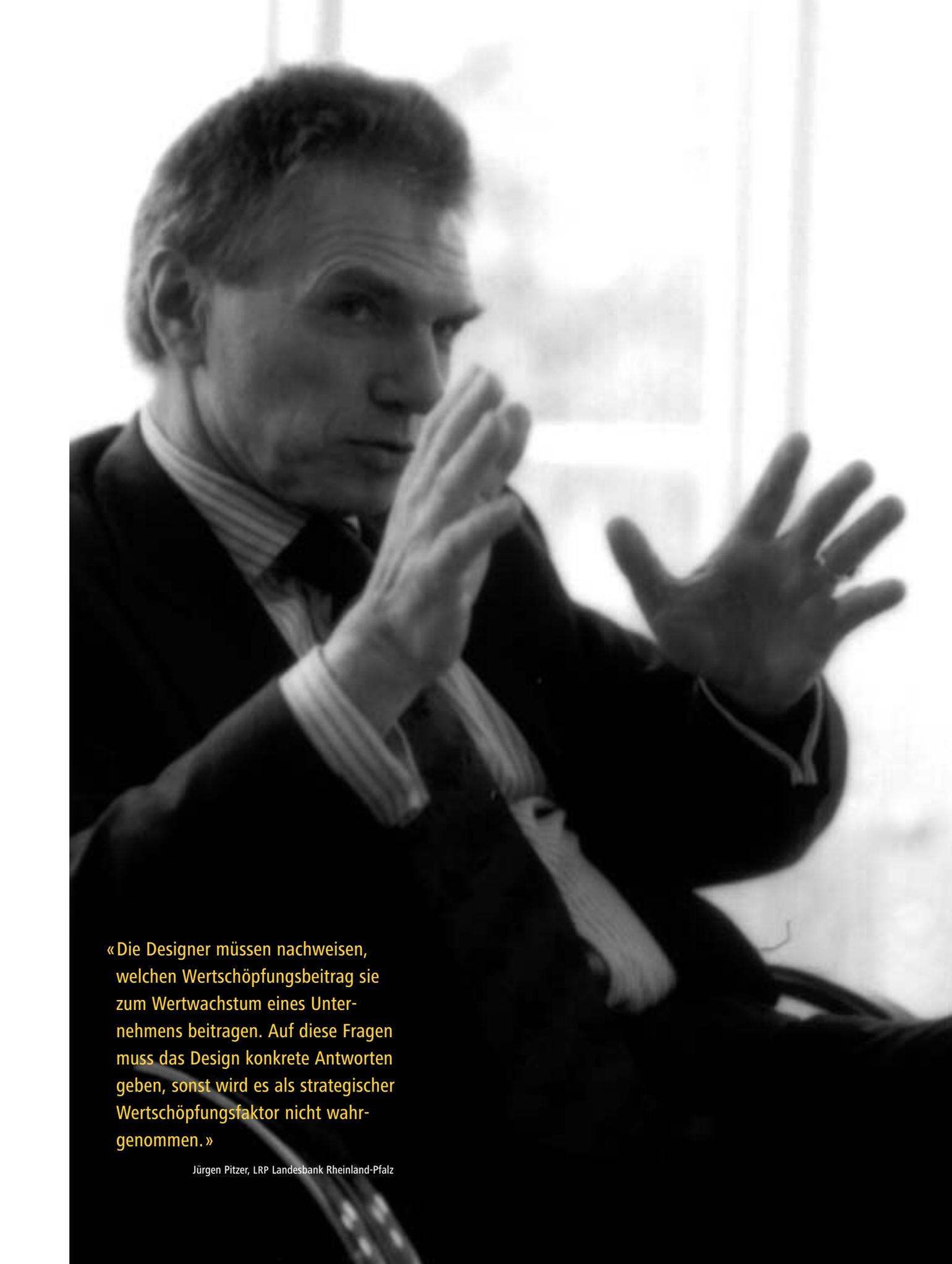
**Heisters:** Wir haben für eine Bank ein Corporate Design entwickelt, und ein Teil der Aufgabe war die Frage: Mit welchen



**Ralph Kaebe**  
TUI AG, Hannover  
Head of Corporate Branding

«Ich glaube, wir verwechseln hier Schönes und Hässliches mit Gutem und Schlechtem. Warum kann ein Designer nur auf das Design eines APPLE Notebook stolz sein, aber nicht auf das Design eines Einzelhandelsformates, welches das erfolgreichste Format Europas ist? Selbstverständlich würde ich mein Wohnzimmer nicht im ALDI-Look einrichten und selbstverständlich finde ich ein APPLE Notebook sehr schön, aber wenn wir jetzt ALDI von Norman Foster bauen lassen, wird ALDI sehr schnell pleite sein. Und zwar nicht, weil Norman Foster zu teuer ist, sondern weil die Leute nicht mehr zu ALDI gehen, weil es eben nicht mehr „der ALDI“ ist.»

Bildern soll sich dieses Unternehmen präsentieren? Wir kamen im Team zu der Frage, warum wir die bestehende Bildsprache dieser Bank nicht wirklich lieben können. Das hört sich vielleicht pathetisch an, aber: Der übliche Auftritt ist von der Bildwelt her kaum eigenständig und wiederholt das, was man schon 100 mal anderswo gesehen hat. Die Bilder sind meistens austauschbar und vermitteln nichts Spezifisches. Ein Ansatz unserer Konzeption war dann der, dass wir mit einem Fotografen in tatsächliche Lebensumfelder gegangen sind und echte Menschen an normalen Tagen begleitet haben. Also beim Einkaufen, auf dem täglichen Weg zur Arbeit etc. Das Ergebnis war erstaunlich, denn es fiel auf, dass es keinen anderen Mitbewerber gab, der mit Bildern auftrat, die nicht völlig gestellt aussahen. Im Grund war der Gedanke sehr einfach: Die Kommunikation richtet sich an echte, normale Menschen. Warum zeigt man in der Werbung nicht auch

A black and white photograph of a middle-aged man with short, dark hair, wearing a dark suit jacket, a light-colored striped shirt, and a dark tie. He is looking slightly to the right of the camera with a serious expression. His hands are raised in front of him, with fingers spread, as if he is in the middle of a presentation or a discussion. The background is bright and out of focus, suggesting an indoor setting with large windows.

«Die Designer müssen nachweisen, welchen Wertschöpfungsbeitrag sie zum Wertwachstum eines Unternehmens beitragen. Auf diese Fragen muss das Design konkrete Antworten geben, sonst wird es als strategischer Wertschöpfungsfaktor nicht wahrgenommen.»

Jürgen Pitzer, LRP Landesbank Rheinland-Pfalz

Bilder von echten und normalen Menschen? Das hatte aber noch niemand gemacht, weil jeder glaubt, dass Werbung für eine Bank den üblichen Umgangsformen des Gewerbes entsprechen muss.

**Pitzer:** Sie sagen, man kann die übliche Bildsprache von Banken nicht lieben: Man entscheidet sich aber für eine Bank nicht aus Liebe, sondern man bewertet die Leistungen.

**Grosse:** Ich möchte noch einmal auf den Begriff Design zurückkommen. Wir sprechen von gutem und von schlechtem Design, und dann reden wir von schönem und von hässlichem Design. Vielleicht sollte man versuchen den Designbegriff einzuschränken, denn heute ist alles Design. Design bezieht Position und führt eine Bestimmung vor. Damit hat man vielleicht einmal all die Faktoren, die hier durch das Gespräch laufen, abgedeckt. Dann kann man über ALDI und ERCO sprechen, denn hinter beiden Unternehmen und ihrem Auftreten steckt eine ganz bestimmte Idee, es so und nicht anders zu machen.

**Pitzer:** Eine Geschäftsidee ...

**Kaebe:** Und damit stellt sich nochmals die Frage: Ist Liebe wichtig bei der Darstellung einer Bank?

**Heisters:** Wenn ich bei den Zielgruppen als Unternehmen nicht mehr als eigenständiger Charakter wahrgenommen werde, sondern in meinem Auftritt der zwanzigste Aufguss einer verwechselbaren Identität bin, dann stellt sich die Frage einer emotionalen Bindung zum Kunden durchaus. Die einzelnen Marktteilnehmer sind im Wettbewerb darauf angewiesen, unverwechselbar zu sein.

**Kaebe:** Sicher: Identität soll Orientierung schaffen, und nichts anderes tut eine Marke. Was ich fordere, ist die Kundenrelevanz dieser Identität. Wenn Liebe bestimmend ist, um den Kunden an eine Bank heranzuführen, dann bitte ich Sie um die liebenswerteste Identität für eine Bank, wenn aber nicht, ist es im wahrsten Wortsinne vertane Liebesmüh.

**Heisters:** Es geht doch darum, dass ein Unternehmen sagt: „Wir bieten dir eine individuelle, auf dich zugeschnittene Lösung und sind in der Lage, deine individuelle Situation zu erkennen und zu berücksichtigen.“ Dann ist es doch eine zehnmal bessere Idee, den Kunden mit einer eigenständigen, den Zielgruppen viel mehr entsprechenden Bildsprache aus seiner tatsächlichen Lebenswelt abzuholen, als das zu nehmen, was alle als stereotypes Versatzstück verwenden, letztlich aber dem Leben des Individuums kaum mehr entspricht. Aber dazu fehlt vielen einfach der Mut. Oder man kommt schlicht nicht auf diesen Gedanken.

**Kaebe:** Ich bin vollkommen bei Ihnen. Eines unserer großen Themen ist die Austauschbarkeit von Bildwelten, nehmen Sie NECKERMAN, THOMAS COOK oder FTI, was Sie dort an Sandstränden sehen, spielt sich auf fünf Kilometern auf den Seychellen ab. Oder Sie fahren nach Kapstadt, dann schießt da das Who is Who der Branche direkt nebeneinander. Die Bilder sind wunderschön, beliebig und austauschbar – der Tod für die Differenzierung von Marken. Und wenn jemand versucht, Alkohol an die Frau oder den Mann zu bringen, dann setzt der die an denselben Strand, und wenn jemand Sonnenmilch oder Schokolade ohne Kakaoanteil verkaufen will, dann setzt der seine Models auch noch an diesen Strand, ebenfalls wunderschöne Bilder, aber eben auch austauschbar. Das einzige, was ich fordere, ist die für den Kunden relevante Identität. Und das ist dann bei ALDI die Palette, das ist bei ERCO das wunderbare Design. Wir reden hier immer nur über Design und nicht über Managementkultur. Sie, Herr Maack, sind mit der Tochter des Inhabers verheiratet und sind nicht nach vier Jahren zu einer anderen Firma gewechselt. Auch das zählt für mich zur Managementkultur. Beständigkeit, und nicht ein ständiges Relaunchen und Pitchen.

**Maack:** Ich habe am Anfang der Runde von unserer Designdefinition gesprochen, die heißt: Design ist die Kultur des Angemessenen. Ich denke, das entspricht auch dem, was Frau Grosse sagt: Es gibt kein gutes und es gibt kein schlechtes Design. Es gibt angemessenes und unangemessenes Design.

**Wöhl:** Sicher geht es darum, authentisch zu sein, damit werden Sie dann letztlich glaubwürdig.

**Leu:** Das stimmt natürlich, aber für mich gibt es auch noch einige handwerkliche Faktoren, z. B. einen Faktor wie die Lesbarkeit von Schriften. Natürlich tritt ein Baumarkt anders auf als ein Designmöbelhersteller. Ich bin aber davon überzeugt, dass eine gut zu lesende Typografie auch für einen günstigen Baumarkt gut ist. Lesbarkeit ist in der gedruckten Kommunikation eigentlich immer angemessen.

**Ich denke, wir sollten noch einmal auf die Frage nach der Zukunft des Corporate Designs zurückkommen. Inwieweit können im Corporate Design Sprachen entwickelt werden, bei denen die Menschen, die mit dem Design arbeiten, nicht mehr zu Befehlsempfängern als vielmehr zu agierenden Persönlichkeiten werden? Ich möchte diese Frage zuerst an Herrn Barthel, den Director of Corporate Communication bei SIEMENS, stellen.**

**Barthel:** Wir haben vor fünf Jahren im Rahmen eines Redesigns versucht, Impulse in unsere Netzwerke zu geben, die auf einer gewissen Freiwilligkeit basierten, indem wir nicht gesagt haben, wie man genau mit der Schrift umzugehen habe oder wie man eine Fläche zu strukturieren hat. Stattdessen haben wir Grundlagen geschaffen, indem wir eine eigene Schrift entwickelten oder so etwas wie den Goldenen Schnitt, den Fibonacci-Logarithmus vorgaben. Und mit solchen Elementen, einfach auch als Story Telling, sind wir in die Bereiche von SIEMENS gegangen, aber auch in die Regionen, und dort hat man sich dann einen Reim darauf gemacht. Das war schwieriger und leichter, aber das hat funktioniert. Wir sind aber heute in einer Situation, wo man wieder stärker nach Regeln verlangt. Das ist ja immer wieder so eine Pendelbewegung, und man muss jetzt aufpassen, dass man dieses grundsätzlich richtige Prinzip des Netzwerks und der Freiwilligkeit, in der Eigeninitiative entsteht, nicht wieder verliert, indem man nicht wieder zurückfällt in die siebziger Jahre mit starren Strukturen und unflexiblen Festlegungen. Es geht uns darum,

der Marke einen Rhythmus zu geben, um auch wegzukommen von den alten Modellen, bei denen man nur über das Logo, nur über die Schrift spricht. Das versuchen wir im Moment über ein Klangkonzept. Und es ist sicherlich schwierig, den Erfolg dieser Maßnahmen direkt pekuniär nachzuweisen. Im Netzwerk passiert es ja an einer ganz anderen Stelle.

**Hat man denn das Prinzip des freien Umgangs mit der Schrift „Siemens“ nun an strenge Regeln gebunden?**

**Barthel:** Wir brauchen doch mehr Orientierungspunkte als wir zu Beginn dachten. Der Komponist Hanns Eisler hat oftmals betont, dass „Fortschritt und Zurücknahme“ auch die Grundprinzipien der Avantgarde sind. Insofern können wir mit diesen Modellen nicht immer nur nach vorne streben. Wir müssen auch innehalten und einen Rhythmus etablieren, der die Menschen mitkommen lässt. Dann glaube ich, dass wir beim Prinzip der Freiwilligkeit und der Akzeptanz bleiben können. Im Grunde genommen hat SIEMENS sehr gute Partner und Agenturen. Was noch nicht deutlich wird, ist der übergreifende Markenrhythmus. Rhythmus, der als Ganzes wahrgenommen werden kann, der so klar werden muss, dass man ihn mit den Händen klatschen kann.

**Baur:** Ich habe die Identität von SIEMENS ziemlich genau analysiert, weil ich in einer Jury war, in der ich das Corporate Design beurteilen musste, und es soll wirklich nicht als Kritik gemeint sein. Ich war extrem erstaunt von der Herausforderung, die Ihr angenommen habt. Das Design-Manual ist ein faszinierendes Buch. Die Instrumente der Wiedererkennbarkeit sind in diesem Corporate Design jedoch relativ gering ausgeprägt. Zum Beispiel ist die SIEMENS-Schrift von Hunziker eher neutral und vermittelt nicht sofort, dass es um SIEMENS geht. Das ist ein Punkt, in dem ich persönlich anders arbeite: Ich versuche, stark identifizierende Instrumente zur Verfügung zu stellen, die dann wieder frei genutzt werden können. Und ich finde es interessant, das zu vergleichen. Auch Fibonaccis Proportion finde ich sehr spannend und gut, aber vielleicht leben wir in einer Zeit, in der eine Fibonacci-Proportion nicht mehr stark genug identifiziert.



«Bei uns steht der Corporate Design Verantwortliche nahezu alleine etwa 440.000 Mitarbeitern gegenüber. Das heißt, ich bin auf die Multiplikation der Designideen angewiesen.»

Jürgen Barthel, SIEMENS AG

**Barthel:** Fibonacci ist ein interessanter Aspekt unseres Konzepts: Diese Proportion führt wirklich ein gewisses Eigenleben. Aber ich habe eben über den Begriff „Story Telling“ gesprochen. Ich habe wenig Möglichkeiten, permanent täglich durchzugreifen. Bei uns steht der Corporate Design Verantwortliche nahezu alleine etwa 440.000 Mitarbeitern gegenüber. Das heißt, ich bin auf diese Multiplikation der Designideen angewiesen. Und zu dem Punkt der Charakteristik: Kann ein Erscheinungsbild für ein Konglomerat, welches wir wirklich sind, charakteristischer sein? Ich glaube, diese Neutralität

der Einzelemente war durchaus gewünscht und gewollt. Wir haben, im Gegensatz zu Herrn Maack und Aichers Rotis, den Vorteil, dass wir dann für die Bildschirmtauglichkeit ein sehr optimales Produkt zur Verfügung stellen konnten.

**Bittmann:** Ruedi Baur erwähnte ja eben seine Vision von einem modularen Designsystem. Weg von diesen millimetergenauen Vorgaben, hin zu mehr Freiheit für die einzelnen Kreativen. Das kann ich nur unterstreichen. Nun bin ich bei der WESTLB aber Teil eines großen Konzerns, genau so wie Herr Barthel bei



«Die Frage ist aber doch: Können Netzwerke ohne Genies auskommen? Entsteht gutes Design, entsteht Ästhetik tatsächlich im Netzwerk, oder bedarf es hier nicht letztlich doch der Einzelbegabung, der spezifischen Person? Wir lauschen hier den ganzen Tag fasziniert den Ausführungen von Herrn Maack, der zusammen mit Aicher ein sehr beachtenswertes Designsystem für ein komplexes Unternehmen entwickelt hat. Ist diese Leistung von diesen Persönlichkeiten zu trennen? Ich wage zu behaupten: Ohne Herrn Aicher und Herrn Maack würden wir hier nicht über ERCO sprechen.»

SIEMENS, wenn dort einem Grafiker soviel Freiheit gegeben wird, muss man auf Profis setzen, und man sollte klare Formulierungen finden, wie man diesen flexiblen Rahmen definiert. Damit sich also viele unterschiedliche Gestalter in diesem Rahmen bewegen können und trotzdem der look & feel des Corporate Designs widerspiegelt wird. Ich kann mir vorstellen, dass dies bei kleineren Unternehmen viel einfacher ist, wo sich diesen Job vielleicht eine oder zwei Agenturen teilen. Bei uns ist es schwieriger, wir haben im WESTLB Konzern viele Grafik-Teams weltweit. Gleichwohl ist solch ein modulares System auch unser Ziel, das es zu finden gilt. Corporate Design ist schließlich mehr als nur Schrift und Logo und darf kein starres Korsett sein, das zuschnürt. Ich stehe mit meiner Design-Agentur vor der Aufgabe, wie wir Rahmenbedingungen schaffen können, die Regeln formulieren, ohne dass es die Kreativen, die später damit arbeiten müssen, einschränkt.

**Maack:** Ich möchte dazu ein kleines Beispiel aus unserem Unternehmen erzählen: Wenn bei ERCO Blumen aufgestellt werden, müssen diese gelb sein. Das ist eine Corporate Design Festlegung. Warum? Gelb hat die besten Reflexionseigenschaften, besser als Rot oder Blau. Ich habe keine besondere Affinität zu Blumen, aber ich habe eine Affinität zu Licht, das ist unser Geschäft. Da haben Sie die Sachbe-gründung. Wir legen aber nicht fest, welche Blumen verwendet werden. Das ergibt sich schon aus unserer Internationalität. In Asien finden Sie bei ERCO gelbe Orchideen, in Japan gelbe Chrysanthenen, und in Holland sind es Tulpen.

**Herr Baur, können Sie ihren Ansatz des modularen Design-systems vielleicht kurz erläutern?**

**Baur:** Ich habe in der Schweiz, in Zürich, bei Experten gelernt, wie man ein autoritäres Design macht. Dann bin ich nach Frankreich gegangen. Und Frankreich ist das Land, in dem Sie sicher sein können, dass, wenn Sie eine Regel geben, das absolute Gegenteil gemacht wird. Wie agieren Sie als Designer in einem solchen Umfeld in dieser Dialektik? Auf der einen Seite der Wunsch, etwas zu dominieren, auf der anderen Seite wird jede Sekretärin eine geniale Kreativität an den Tag legen, die aufgestellten Regeln zu umgehen. Das hat mich zu der Frage gebracht: Wie können wir diese Genialität der Sekretärin nutzen? Wie vermeiden wir es, sie zu frustrieren? Das bedeutet, ich gehe heute eindeutig weg von der Ebene der autoritären Festlegung, hin zur Ebene des Tools. Ich bin immer davon überzeugt, dass es darauf hinausläuft, dass wir Designer Software zur Verfügung stellen müssen, die es den Leuten ermöglicht, zu sprechen und mit einer gewissen intuitiven Freiheit ein Designsystem mitgestalten zu können. Ob jemand flucht, ein Gedicht vorträgt oder flüstert: Man weiß sofort, dass es sich um Deutsch handelt. Darum spreche ich von Sprache. Das Ganze ist ein Ziel, wofür wir kein Patent-rezept haben. Dennoch gewinnen wir mehr und mehr Know-how zu diesem Prozess und finden immer mehr Antworten. Ich bin fest davon überzeugt, dass dieser Weg notwendig ist. Er ist notwendig, wenn man international agieren

und mit seinen Aussagen und Botschaften flexibel bleiben möchte. Das ist ein Typus von Modell, welches das Designsystem von ERCO nicht in Frage stellt. Ich finde das ERCO-Design absolut genial, aber ich glaube nicht, dass alle Unternehmen wie ERCO sein können oder sollen. Und es gibt Komplexität: z. B. hat SIEMENS sehr viele unterschiedliche Produkte.

**Maack:** Mir geht es um etwas anderes: Wir versuchen bei uns im Unternehmen jeden Sachverhalt so gut zu durchdenken, dass er abhakbar wird. Wir haben beispielsweise unsere Konstruktionspläne in ihren Strichstärken radikal vereinfacht. Mit Otl Aicher haben wir es bis auf zwei unterschiedliche Strichstärken geschafft. Dann kam das Internet, und jetzt haben wir nur noch eine Strichstärke. Wenn wir ein solches Problem gelöst haben, ist das Thema geregelt, und wir können uns anderen Fragen widmen. Verstehen Sie mich nicht falsch: Wir gehen bei unseren Vorgaben von Ursache und Wirkung aus.

**Baur:** Ich finde Ihr Beispiel von der gelben Blume interessanter. Für BMW wurde ein System entwickelt, welches sich mit den Verkaufsräumen in der ganzen Welt beschäftigte. Die beauftragte Agentur sagte: „Wir müssen die Flächen hinter dem Verkäufer beherrschen.“ Aus der Schweiz und Deutschland wurden Bilder gestaltet und exportiert. Überall auf der Welt sahen sie gleich aus, auf der ganzen Welt gab es in den Autohäusern die gleichen emotionalen Bilder. Es geht mir genau um diese kleine Verschiebung: Auf der einen Seite die Vorgabe der lichtgelben Blume bei ERCO, wo jeder seine eigene Blume finden und den Raum haben soll sich auszudrücken, und andererseits den weltweiten Export eines genau vorgegebenen Schmucks für die Autohäuser. Das ist der Punkt, wo ich sage: Design kann sehr schaden. Design kann aber auch ein Ausdruck der Menschen sein und des Ortes, an welchem sie arbeiten.

**Ich möchte noch einmal eine Frage aufgreifen. Die Frage Genie versus Netzwerk. Früher gab es offenbar diese einzelne Person, die eine Sprache kreierte. Heute gibt es Agenturnetzwerke. Können Netzwerke die Designpersönlichkeit er-**

**setzen? Oder sind es letztlich immer noch die Einzelpersonen, die Maßstäbe setzen?**

**Schöneberg:** Wenn wir vom Corporate Design moderner Unternehmen sprechen, geht dies nur als Netzwerk. Natürlich ist es ein Glücksfall, wenn es eine funktionierende Kommunikation gepaart mit einem Genie gibt, dann kommt vielleicht auch etwas Einmaliges dabei heraus. Vielleicht ist APPLE SO ein Fall. Aber in der Regel ist Corporate Design sehr viel Kommunikation. Einmal zwischen dem Designer und dem Unternehmensverantwortlichen, dann wiederum die Übersetzung in das Unternehmen, ins Management hinein. Es ist keineswegs so, dass ein Designer auch nach einem zweistündigen Gespräch weiß, wie im Unternehmen alle Uhren ticken, und es ist auch nicht so, dass das Management Lust hat, sich in die Welt des Designers hineinzusetzen geschweige denn sich nach dem Designer und seinen Vorgaben richten möchte. Der Manager versucht, im Design sein Bild des Unternehmens wiederzufinden; die Aufgabe des Designers ist es sicher, dieses Bild zu hinterfragen. Das bedeutet, ohne Netzwerk, zumindest was das Corporate Design angeht, ist überhaupt nichts möglich. Aber, und da stimme ich mit Herrn Baur überein, wir müssen die Corporate Design Maßnahmen so vermitteln, dass sie von den Leuten verstanden und angenommen werden. Das passiert dann, wenn das Design Chancen oder Erleichterungen bietet. Auch in dieser Vermittlung an Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten steckt wiederum Kommunikation.

**Herr Pitzer, wie wichtig ist in diesem Zusammenhang die Unternehmenspersönlichkeit, wie wichtig ist die Unternehmerpersönlichkeit?**

**Pitzer:** Ich halte es generell für schwierig, von einer Unternehmenspersönlichkeit zu sprechen. Wenn Sie sich die Darstellung eines großen Unternehmens im Internet anschauen, ist dies nur eine Momentaufnahme, die zu keinem Zeitpunkt einer aktuellen Abbildung der tatsächlichen Unternehmenssituation entspricht. Das Unternehmen verändert sich im Nanosekundentakt. Es ist insofern schwierig, bei einem solch kom-

plexen Gebilde eine Persönlichkeit festzumachen. Zur Unternehmerpersönlichkeit: Alle Personen innerhalb des Unternehmens sind Teil eines Netzwerkes. Natürlich treten immer wieder einzelne Persönlichkeiten hervor, geben also stärkere Ausschläge in das Netz, aber sie sind eingebundener Teil. Agenturen müssen meiner Meinung nach diesen Strukturen ähnlich komplexe und potente Netzwerke entgegenseetzen, auch um die richtigen Gedanken entwickeln zu können.

**Heisters:** Die Frage ist aber doch: Können Netzwerke ohne Genies auskommen? Entsteht gutes Design, entsteht Ästhetik tatsächlich im Netzwerk, oder bedarf es hier nicht letztlich doch der Einzelbegabung, der spezifischen Person? Wir lauschen hier den ganzen Tag fasziniert den Ausführungen von Herrn Maack, der zusammen mit Aicher ein sehr beachtenswertes Designsystem für ein komplexes Unternehmen entwickelt hat. Ist diese Leistung von diesen Persönlichkeiten zu trennen? Ich wage zu behaupten: Ohne Aicher und Maack würden wir hier nicht über ERCO sprechen.

**Barthel:** Eine interessante Zäsur: Ästhetik entsteht ganz sicher nicht im Netzwerk, aber wir sprechen hier ja von Corporate Design. Das Erscheinungsbild, die äußere Form, die ein Unternehmen oder eine Marke hat, die entsteht durch ästhetische Impulse. Aber letztlich formiert sich die Gestalt aus den vielen Interpretationen, die daraus resultieren, und deswegen ist es so wichtig, die Interpretationen wichtig zu nehmen. Und da bin ich ganz bei Herrn Baur. Diese Interpretationen bilden das eigentliche Corporate Design. Natürlich muss ich diesen einen genialen Impuls in das Netzwerk hineingeben, damit ich in eine bestimmte Richtung gehen kann, aber die eigentliche Gestalt entsteht durch die Variationen und Interpretationen.

**Herr Kaebe, die TUI ist durch ihr neues, unkonventionelles Design und vor allem durch das lachende TUI Logo von vielen Seiten gelobt worden. Nun weiß ich, dass Ihr Logo, welches sicher den Kern der Innovation darstellt, von einer großen Agentur stammt. Kennen Sie die Person, die das Zeichen letztlich entwickelt hat?**

**Kaebe:** Nach dem, was wir in diesem Prozess in den letzten drei Jahren erlebt und gelernt haben, sage ich Ihnen ganz deutlich und plakativ: Wenn die Frage im Design lautet: Genie, Team oder Netzwerk: Sowohl als auch! Das Genie denkt über das Fliegen nach, das Team baut das Flugzeug und das Netzwerk macht das Starten und Landen möglich. Bei uns war es ganz konkret so: Es war Heike Wilhelm, die innerhalb kürzester Zeit dem Wort TUI das Lächeln beibrachte. Geniale Idee, aber was ist die Geschichte dahinter, was ist das Essentielle, was die Marke zu erzählen hat? Dass das Unternehmen den Mut hatte, diese Leistung ernst zu nehmen und im Team die Geschichte, die hinter diesem Zeichen steckte, herauszuarbeiten, ist eine tolle Leistung. Die Erfindung des Logos war das Genie, die Übernahme in ein Corporate Design System war das Team und die strategische Gesamtpositionierung war das Netzwerk.

**Sie sprechen auch vom Mut des Unternehmens. Können Sie darauf näher eingehen?**

**Kaebe:** Das lächelnde Zeichen der TUI entstand spontan und mit großer Leichtigkeit. Es war im Schwung der freien Hand gezeichnet worden. Es war nicht das Resultat durchgearbeiteter Nächte, übervoller Aschenbecher und leerer Pizzakartons. Es gibt in Deutschland so eine Mentalität, dass gute Leistung weh tun muss und ganz hart erarbeitet werden muss. Das war bei diesem Logo nicht der Fall und ich finde, dass man das sieht. Wir sind ein Reiseunternehmen, zu dessen Marke diese Entspantheit passt. Es war eine mutige Entscheidung, dass sich ein Unternehmen, das sich rational aufgestellt hat, so emotional positioniert. In einer strategischen Teamarbeit wurde dann die Kernbotschaft der Marke herausgearbeitet: „Wir machen glücklich!“

**Baur:** Wir verstehen Corporate Design als Sprache. Übliche Corporate Designs orientieren sich sehr zentralistisch auf das Logo und die Marke. Wir glauben, dass ein Corporate Design verschiedene Ausdrucksmöglichkeiten und Stimmungen wiedergeben können muss, in die sich der Einzelne mit seiner



«Der Manager versucht, im Design sein Bild des Unternehmens wiederzufinden; die Aufgabe des Designers ist es, dieses Bild zu hinterfragen.»

Dr. Ulrike Schöneberg, GfK AG



**«Design ist eine internationale Sprache geworden, weil die Mittel des Designs zunehmend international geworden sind. Es sind die DTP Tools, die einen viel stärkeren Einfluss auf die Gesamterscheinung haben als die landestypischen Designeigenheiten.»** Prof. Olaf Leu, Senior Consultant

Kreativität einbringen kann, ohne dass das Gesamtbild aus dem Gleichgewicht gerät. Ein Corporate Design muss auf mindestens fünf Beinen stehen, so dass man ein Bein austauschen kann, ohne dass das Design in sich aus dem Gleichgewicht gerät. Das Corporate Design muss sich weiterentwickeln können, genau so, wie sich eine Sprache fortwährend verändert, anpasst und weiter entwickelt.

Herr Leu, wir haben nun öfters von Herrn Pitzer gehört, dass deutsches Design nicht in allen Disziplinen zur Weltspitze

gehört. Gibt es überhaupt so etwas wie das „deutsche Design“? Und wie bewerten Sie es im Vergleich zu anderen Ländern?

Leu: Ich glaube, es ist generell schwierig, über *deutsches* Design zu sprechen. Es gibt hier zwar eine gewisse Gutenbergsche Tradition und Einflüsse des Bauhauses, keine Frage, aber ich glaube nicht an ein deutsches oder Schweizer Design, ein holländisches Design oder ein amerikanisches Design. Design ist eine internationale Sprache geworden, weil die Mittel des

Designs zunehmend international geworden sind. Im Zeitalter von Photoshop, Indesign und dem gesamten DTP sind es diese Tools, die einen viel stärkeren Einfluss auf die Gesamt-erscheinung haben als die landestypischen Designneigungen. Die Qualität des Designs in Deutschland werde ich weniger negativ: Es ist hierzulande gar nicht so schlecht. Deutsche Geschäftsberichte erscheinen oftmals in einer besseren, geordneteren typografischen Struktur als beispielsweise französische oder britische. Und ich muss Herrn Baur Recht geben: In Frankreich scheint es wenig Ambitionen zu geben, typografische Regeln zu befolgen.

**Herr Baur, würden Sie dem zustimmen?**

**Baur:** Es hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Das merkt man, wenn man in China arbeitet. Unser Dogmatismus stellt nicht mehr den größten Wert dar. Prozesse werden wichtiger als Resultate. Flexibilität bekommt eine ganz andere Bedeutung. Wenn 100 Europäer mit dem Fahrrad in der Mitte einer großen Kreuzung aufeinander treffen, müssen alle absteigen. In China hält niemand an. Kein Fuß muss den Boden berühren, alle fahren weiter. Es geht nicht mehr um die Beherrschung durch einen Einzigen, es wird im kommenden Jahrhundert vielmehr um den Austausch zwischen den Einzelnen und um die Wichtigkeit jedes Einzelnen gehen. Nicht mehr die autoritäre Struktur, sondern die gleichberechtigte, flache Hierarchie wird in meinen Augen in erfolgreichen wirtschaftlichen Prozessen den Ton angeben. Wir müssen hier in Deutschland, in der Schweiz, in Europa vieles neu erlernen und auch im Design eine neue Ästhetik herauskristallisieren. Ich kann nur sagen: Hören wir auf zu denken, dass wir hier das einzig Richtige denken.

**Pitzer:** Was wäre das richtige Denken?

**Baur:** Ja, dass wir es nicht wissen. Wir müssen bei Null anfangen zu lernen, was das 21. Jahrhundert eigentlich sein wird. Wir haben George Bush, und wir haben Asien. In diesem Spannungsfeld und Kontrast stehen wir. Auf der einen Seite



**Prof. Ruedi Baur**

Intégral ruedi baur et associés, Paris & Zürich  
Designer

«Es hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Das merkt man, wenn man in China arbeitet. Unser Dogmatismus stellt nicht mehr den größten Wert dar. Prozesse werden wichtiger als Resultate. Flexibilität bekommt eine ganz andere Bedeutung. Wenn 100 Europäer mit dem Fahrrad in der Mitte einer großen Kreuzung aufeinander treffen, müssen alle absteigen. In China hält niemand an. Kein Fuß muss den Boden berühren, alle fahren weiter. Es geht nicht mehr um die Beherrschung durch einen Einzigen, es wird im kommenden Jahrhundert vielmehr um den Austausch zwischen den Einzelnen und um die Wichtigkeit jedes Einzelnen gehen.»

weiß und schwarz, und auf der anderen Seite eine hochkomplexe Sache, wo sich Kommunismus, Feudalismus, Kapitalismus und härteste Marktwirtschaft kreuzen und entwickeln. Ich würde mehr Geld in die asiatische Seite investieren als in die Seite von George Bush.

**Jetzt war die ganze Weltkugel kurz in dieser Runde zu Besuch. Ich möchte auf eine ganz praktische Frage zurückkommen. Es geht um Wertschöpfung, und ich möchte Valentin Heisters fragen: Sie sind Gestalter im Auftrag anderer. Können Sie etwas über die Verträge sagen, die Sie heute mit Firmen eingehen? Gibt es da Einschränkungen, gibt es da Klippen, gibt es neue Dimensionen auf der Vertragsebene?**

**Heisters:** Letztlich zählt der persönliche Kontakt zum Auftrag-

geber. Und wenn ein Unternehmen mit einem Designer zusammenarbeiten will, findet man meistens auch eine Lösung. Es ist aber wahr, dass viele angelsächsisch geprägte Verträge Bedingungen schaffen, die es schwer machen, zusammenzuarbeiten. Gerade im Bereich der Risikoabsicherung mancher Unternehmen gibt es Bedingungen, die man schwerlich akzeptieren kann. Wir wissen aber: Das persönliche Gespräch und eine überzeugende Leistung rücken in diesem Bereich vieles grade.

**Herr Baur, können Sie das bestätigen?**

**Baur:** Das stimmt absolut. Unser Beruf wird zunehmend mit juristischen Dimensionen konfrontiert, die weder für das Unternehmen noch für den Designer gut sind. Man kann im Gesamten sagen: Wir leben in einer Gesellschaft der Angst. Leute zu finden, die auf Risiko gehen, die also einen eigenen Weg gehen, die bereit sind, etwas zu machen, was nicht ein vorgegebenes Modell darstellt, werden leider immer seltener. Andererseits ist das Bedürfnis nach eigenständigem und individuellem Auftreten immer größer geworden. Das ist eine Ambivalenz: Einerseits sind Unternehmen sehr schnell begeistert, wenn es darum geht, unkonventionelle Wege aufzuzeigen. Andererseits muss man sehr viel Kraft aufwenden, um die Unternehmen dazu zu bringen, diese unkonventionellen Wege dann auch zu gehen.

**Wie bewerten das die Unternehmen? Herr Kaebe von TUI?**

**Kaebe:** Ich kann das schon nachvollziehen, der Zentraleinkauf spielt richtigerweise auch bei uns eine immer größere Rolle. Die Klauseln und Bedingungen kenne ich auch. Ich glaube, die knappste Unternehmensressource ist eben nicht Budgets, sondern Mut. Wenn aber ein Gestalter auf Lebenszeit seines Logos 6 % des Umsatzes haben möchte, dann überschätzt der sich, wer aber einen Gestalter als Kreativknecht behandelt, der wird auch nicht mehr für sein Geld bekommen. Ich zitiere da gerne meine Konzerneinkaufsleiterin: „If you

offer Peanuts, all you get is monkeys.“ Und da bin ich bei Herrn Heisters: Vieles kann man im bilateralen Gespräch klären. Ich stelle aber fest, dass manche Unternehmen mit Maximalforderungen in solche Gespräche hineingehen und sagen: „Schau'n wir doch mal, was er schluckt!“

## Teilnehmer des Forums

2003

SIEMENS AG, München  
**Jürgen Barthel**  
Director of Communications,  
Corporate Brand & Design

Equinet Corporate Finance AG,  
Frankfurt  
**Thomas Burkart**, CEFA  
Associate

Altana AG, Bad Homburg v.d.H.  
**Dr. Thomas Gauly**  
Generalbevollmächtigter,  
Leiter Konzernkommunikation &  
Investor Relations

Textkontor, Zürich  
**Michael Guggenheimer**  
Publizist

HEISTERS & PARTNER Design, Mainz  
**Valentin Heisters**  
Geschäftsführer und Designer

Deutsche Bahn AG, Berlin  
**Werner W. Klingberg**  
Kommunikation

Fachhochschule, Mainz  
**Prof. Olaf Leu**  
Visual Communication Design

Graf Moll & Partner  
Corporate Publishing GmbH, Zürich  
**Dr. Gabriele Moll**  
Geschäftsführerin

Fachhochschule Mainz  
**Dr. Michael Morath**  
Präsident

LRP Landesbank Rheinland-Pfalz  
**Jürgen Pitzer**  
Director Corporate Communications/  
Pressesprecher

Düsseldorf  
**Andreas Teichmann**  
Fotograf

Dyckerhoff AG, Wiesbaden  
**Gabriele Quadt-Bendiek**  
Leiterin Unternehmens-  
kommunikation / Vorstandssekretariat

Global Communication GmbH  
**Andreas Weber**  
Journalist und  
Kommunikationsberater

Coande, network for  
communication and design, Zürich  
**Peter Vetter**  
Geschäftsführer und Designer  
Präsident des Design Network  
Switzerland

2004

SIEMENS AG, München  
**Jürgen Barthel**  
Director of Communications,  
Corporate Brand & Design

Intégral ruedi baur et associés  
**Prof. Ruedi Baur**  
Designer

WEST LB AG, Düsseldorf  
**Dirk Bittmann**  
Konzernkommunikation

Fachhochschule Mainz  
**Peter Glaab**  
Designer

CCI, Fachhochschule Münster  
**Prof. Gisela Grosse**  
Wissenschaftliche Leitung

Textkontor, Zürich  
**Michael Guggenheimer**  
Publizist

HEISTERS & PARTNER Design, Mainz  
**Valentin Heisters**  
Geschäftsführer und Designer

TUI AG, Hannover  
**Ralph Kaebe**  
Head of Corporate Branding

Senior Consultant, Wiesbaden  
**Prof. Olaf Leu**  
Visual Communication Design

ERCO Leuchten GmbH, Lüdenscheid  
**Klaus Jürgen Maack**  
Kommunikation

St. Gallen / Schweiz  
**Franziska Messner-Rast**  
Fotografin

LRP Landesbank Rheinland-Pfalz  
**Jürgen Pitzer**  
Director Corporate Communications/  
Pressesprecher

W&V, Werben und Verkaufen  
**Reinold Rehberger**  
Redakteur

GFK AG, Nürnberg  
**Dr. Ulrike Schöneberg**  
Division Managerin

Dyckerhoff AG, Wiesbaden  
**Marcus Wöhl**  
Kommunikation / Corporate Design

Mit freundlicher Unterstützung von

**Frankfurter Allgemeine Buch**  
IM F.A.Z.-INSTITUT

**LRP** Landesbank  
Rheinland-Pfalz

**W&V**

# Forum Unternehmens- kommunikation

c/o HEISTERS & PARTNER, Büro für Kommunikationsdesign  
Feldbergstrasse 23 • 55118 Mainz • T. 06131.212906 • F. 06131.212904  
mail@heisters-partner.com • www.heisters-partner.com



## 1. Forum Unternehmenskommunikation

„Authentische Kommunikation? –  
Der Geschäftsbericht im Wandel“

Die 44-seitige Dokumentation der ersten Veranstaltung versenden wir gegen eine Schutzgebühr von 12 Euro. Eine hintergründige Debatte mit Vertretern von: Altana AG, Deutsche Bahn AG, Siemens AG, Dyckerhoff AG, Design Network Switzerland, FH Mainz, Landesbank Rheinland-Pfalz u.a.



## 2. Forum Unternehmenskommunikation

„Corporate Design –  
zwischen Anspruch und Wirklichkeit“

Wenn Sie weitere Exemplare des 2. Forums Unternehmenskommunikation benötigen (Schutzgebühr 12 Euro) oder auch in Zukunft über weitere Veranstaltungen informiert werden möchten, senden Sie Ihre Bestellung bzw. Kontaktdaten an folgende Mail-Adresse: mail@heisters-partner.com

mit freundlicher Unterstützung von



Druckerei und Verlag  
Klaus Koch GmbH