

Referat Dr. Ulrich Kern

Design in der New economy

Kern Kreativ-Management Essen

Designstandort Darmstadt – das ist der zentrale Bezugspunkt dieses Kolloquiums. Wie ist „Standort“ zu verstehen? Ganz wörtlich – also real geografisch? Oder auch im übertragenen Sinne als virtueller Raum für Designkompetenz?

Wie dem auch sei, jedenfalls ist Darmstadt mit seiner stark designgeprägten Vergangenheit ein Standort, der gute Chancen hat, auch in Zukunft eine starke Affinität zum Thema Design aufzuweisen.

Trotz dieser optimistischen Einschätzung mögen Sie mir einige ketzerische Thesen zum Thema Design erlauben. Ich habe sie unter die Überschrift „Design in der New economy“ gestellt. Erlauben möchte ich mir diese Freiheit, da ich früher selbst Designfunktionär war – fast 10 Jahre in Design-Institutionen in Essen und auch in Darmstadt tätig. Entwicklung und Hintergründe sind mir also nach wie vor gut vertraut, auch wenn ich heute mit eigenem Büro quasi die Seiten gewechselt habe.

New economy – Was heißt das?

In dem Stichwort „New economy“ konvergiert eine Vielzahl an Entwicklungen und Perspektiven. Hier nur einige Stichworte: die Online-Gesellschaft mit den Trends Virtualisierung und Dynamisierung, die globale Wirtschaft, die sich durch Internationalisierung und Vernetzung auszeichnet, ebenso die neue Öffentlichkeit, gekennzeichnet durch höhere Mediendurchdringung und intensiven Kommunikationswettbewerb.

Welche Trends sind konkret für Design relevant?

Online-Dienste – Boom ohne Design?

Die neuen Medien Internet, E-Commerce und Intranet fegen zurzeit den Arbeitsmarkt leer. Es besteht momentan ein weit größerer Bedarf an Informatikern, aber auch an entsprechend qualifizierten Designern, als das vorhandene Angebot am Arbeitsmarkt hergibt. So lautet am 17./18. September 1999 im „Handelsblatt“ eine Überschrift: „Arbeitsmarkt für Designer im Aufwind“. Berufserfahrene Industriedesigner seien nur noch schwer zu finden, wird berichtet. Gleichzeitig seien heute Jahresgehälter von 120.000 DM nach 3 - 4 Jahren im Beruf durchaus möglich.

Dabei steht der große Boom der Onlinedienste noch bevor. Kenner der Branche erwarten stürmisches Wachstum. Das „Handelsblatt“ vom 18. Oktober 1999 beruft sich unter dem Titel „McKinsey & Co. nehmen den boomenden E-Commerce-Markt ins Visier“ auf die amerikanischen Consulter Deloitte, nach deren Einschätzung der Umsatz im Online-Geschäft in Europa sich explosionsartig vermehren wird: von rund 6 Milliarden US-Dollar in 1999 auf 68 Milliarden US-Dollar (d.h. Steigerung von 1.100 Prozent!) innerhalb von nur zwei Jahren. Andere Zahlen bestätigen die Entwicklung. So gab Hartmut Esslinger im „manager magazin“ 5/99 an, dass derzeit bereits die Hälfte des Umsatzes von Frog Design auf das Multimedia- und Onlinegeschäft entfällt. Und das ist sicherlich kein Einzelfall. Ist dieser Umbruch, der mit Wucht kommt, eigentlich den Vertretern der Design-Förderung klar? Sind Hochschulen, Studenten und Ausbildungsplätze darauf vorbereitet? Mit welchen Inhalten, Botschaften oder Themen besetzen die Designer das Gebiet der neuen Medien? In meinen Augen zeigt die Entwicklung, dass im Sog der Online-Dienste Design auf eine



neue Hochkonjunktur zusteuert - ohne dass dies offenbar in den Design-Zentren große Beachtung findet.

Die Produktfixierung - ein Anachronismus?

Die Konvergenz von materiellen Gütern und immateriellen Leistungen setzt sich im Zuge des massiven Trends zur Dienstleistungsgesellschaft immer mehr durch. Gerade um Produkte, deren Wertschöpfung durch Marktsättigung und intensiven Wettbewerb abgegrast ist, entstehen zunehmend Dienstleistungen. Ein aktuelles, aber beliebiges Beispiel ist die Firma Minolta. Das „Handelsblatt“ vom 2. November 1999 meldete: „Minolta sucht neue Märkte im Bereich Dienstleistungen“. Mit Kopierern kann das Unternehmen seinen Umsatz nicht mehr entscheidend vergrößern. Es hat daher die Dienstleistung Dokumentenmanagement aufgebaut.

Das heißt doch: Servicedesign, die Gestaltung von neuen Nutzenpotenzialen für Kunden, ist eine neue Entwicklungsrichtung. Ist das Bewusstsein der Disziplin Design darauf bereits ausgerichtet? Oder steht nicht doch noch ausschließlich das konkrete traditionelle Produkt im Mittelpunkt? Ein Verdachtsmoment hierfür sind die alljährlich stattfindenden Produkt-Auswahlen, deren Vorgehensweise sich seit den 50er Jahren nicht grundsätzlich geändert hat.

Kommunikationslücken - kein Revier für Design?

Unternehmen waren in ihren inneren Strukturen noch nie so flexibel wie heute. Oft sind sie groß und klein, stark und schnell zugleich. „Das Prinzip Unschärfe“ nennen die Ernst & Young-Consulter Stan Davis und Christopher Meyer in ihrer Buchveröffentlichung diese Entwicklung.

Unternehmen arbeiten zunehmend international, über Landesgrenzen hinweg, sie fusionieren und kooperieren; sie werden größer, leistungsfähiger und vernetzter. Ein Beispiel ist „Star Alliance“, ein weltweites Netzwerk von Fluggesellschaften. In den Anzeigen werden die verschiedenen Corporate Design der Einzelgesellschaften miteinander verbunden als Botschafter multipler Identitäten in internationalen Netzwerken. Gerade die Vielseitigkeit der Corporate Design ist hier visuelles Argument für die Stärke des Verbunds.

Gleichzeitig aber werden Unternehmen nicht nur größer, sondern große Konzerne auch gezielt kleiner. Sie beschränken sich dann auf ihre Kernkompetenzen und gliedern marginale Qualifikationen über Outsourcing aus. Andere Unternehmen geben kleinere Einheiten als Spin-offs ab und konzentrieren sich so. Denn „Gemischtwarenläden haben keine Zukunft“, heißt es im „Handelsblatt“ vom 5./6. November 1999.

Ein Beispiel, wie Flexibilität und Gründergeist von Kleinunternehmen auch in Konzernen wieder zu beleben ist, macht Hewlett Packard vor. In „Impulse“ 4/98 beschrieb der Artikel „Unternehmer in die Konzerne“ das Modell Intrapreneurship: die Förderung von so genannten Existenzgründern innerhalb des Konzerns.

Diese Entwicklungsdynamik und paradoxe Gleichzeitigkeit von groß und klein bringt immer neue Kommunikationslücken hervor: zwischen verschiedenen Gesellschaften eines Konzerns, neuen Standorten, neuen Partnern etc. Lücken, die hinsichtlich eines gemeinsamen Verständnisses von Corporate X (d.h. Identity, Design, Communications, Culture etc.) zu schließen sind – oft über Sprach-, Kultur- und Mentalitätsbarrieren hinweg. Dabei geht es um Kommunikationslücken, die im Unternehmensinneren wie auch nach außen zur Umwelt entstehen. Sie zu überbrücken, ist von vitaler Bedeutung für die Positionierung im Markt und im Wettbewerb. So berichtete z. B. das Handelsblatt vom 25. Oktober 1999 unter der Überschrift „DaimlerChrysler will Anleger besser informieren“, dass DaimlerChrysler „nach der enttäuschenden Kursentwicklung ... mit einer neuen Kommunikationsstrategie auffahren“ wolle.

Damit braucht doch die „New economy“ sozusagen händeringend design-genuine Leistungen. Von Designern verlangt dies allerdings die Flexibilität, sich in unternehmerische Zusammenhänge hineindenken zu können. Kenntnis z. B. in Managementfragen, Organisation, Marketing etc. sind mehr denn je erforderlich. Ich bin sehr skeptisch, ob diese enge Verzahnung von Design und Management wirklich geleistet wird. Andere teilen offenbar die Zweifel: So hieß es im „Handelsblatt“ vom 17./18. September 1999 in dem Beitrag „Der künstlerische Anspruch ist ein Hemmschuh“: „Die Hochschulen bilden hervorragende Designer aus – die allerdings von Wirtschaft keinen Schimmer haben.“

Dabei war erstaunlicherweise Design-Management vor einigen Jahren sehr in Mode, aber mir scheint, es ist viel diskutiert und wenig praktiziert worden. Stattdessen werden nach alter Manier aus dem Fundus der Produkt-Auswahlen Bücher mit „ausgewählten“ Produkten generiert. „Mehr desselben“ nennt der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick das manchmal kuriose Verhalten, mit alten Rezepten neue Wehwehchen zu kurieren.

Jenseits der großen grauen Masse – wo bleibt Design?

Erfolg ist zunehmend an Exposition gebunden. Wer im Mittelfeld bleibt, geht in der großen, grauen Masse unter. Unternehmen z. B., die ihren Börsengang vorgenommen haben, berichten immer wieder, wie transparent, lückenlos und glatt poliert ihr Bild in der Öffentlichkeit sein muss. Going public setzt pausenlose Aktivitäten in Kommunikation und Investor Relations voraus, um Shareholder und Stakeholder zu interessieren und zu überzeugen. Aus eigener Erfahrung berichtete am 18. Oktober 1999 im „Handelsblatt“ das Unternehmen Rinol AG unter dem Titel „Die Börse funktioniert oftmals irrational“: „Kommunikation wird (für eine börsennotierte AG) ein Faktor, der den Wert des Unternehmens maßgeblich mit bestimmt. Image gut – vieles gut!“

Der generell wachsende Kommunikationswettbewerb zwingt zur Exponierung und den konzentrierten Einsatz von Ressourcen. So zeigt sich zum Beispiel, dass Unternehmen ihre Messeauftritte immer selektiver planen, dafür aber umso größere Budgets einsetzen. Dies ergab eine Emnid-Umfrage, über die das „Handelsblatt“ vom 7. Oktober 1999 unter der Überschrift „Unternehmen wollen ihre Messebudgets erhöhen“ berichtete.

Wer, wenn nicht Vertreter des Designs, sollten sich angesprochen fühlen, wenn es um die gezielte, strategische und wirkungsvolle Exponierung von Unternehmen geht? Aber bringen die Design-Protagonisten dafür das richtige Rüstzeug mit? Und werden ihre Kreativität und ihr Drang zu Innovativem unterstützt, gar von Design-Zentren gefördert? Zweifel sind angebracht. Vielmehr erscheinen mir die Design-Zentren heute als Elfenbeinturm für eine so genannte wirtschaftliche Randgruppe. Gelobt und ausgezeichnet wird von ihnen, wer schon viel Lob und Auszeichnung erhalten hat. So hieß es in den „VDI-nachrichten“ vom 17. September 1999 zu dem Thema der „Fragwürdigkeit von Preisverleihungen“ im Design: „Die Etablierten haben meist die Nase vorn.“ Wo bleiben also kleinere Design-Büros, wo mittelständische Unternehmen und wo experimentelle oder komplexe Projekte?

Praxisbeispiel: Riedwerke Kreis Groß-Gerau

Im folgenden möchte ich Ihnen ein Beispiel vorstellen, bei dem es nicht um gutes oder schlechtes Design geht. Vielleicht geht es nicht mal um Design. Es geht um strukturierte Dienstleistungen mit gestaltwirksamen Maßnahmen, die ein Unternehmen in einer sich heftig veränderten Umwelt- und Marktsituation konkret unterstützen.

Als Praxisbeispiel meines Büros möchte ich Ihnen einige Aufgaben zeigen, die wir für unseren Kunden, die Riedwerke Kreis Groß-Gerau, bearbeiten. Es ist ein hessisches Unternehmen; also hier, sozusagen vor Ihrer Haustür zu finden. Das Besondere und wirklich Spannende ist, dass wir seit rund 1 1/2 Jahren die Entwicklung der Riedwerke von einem kommunalen Zweckverband zu einem modernen marktwirtschaftlichen Umwelt-Unternehmen begleiten und auch unterstützen dürfen. Die Leistungen sind Wasserversorgung, Abfallwirtschaft und Öffentlicher Personennahverkehr. Design ist hier kein klassischer Wettbewerbsfaktor wie in der Möbel- oder Porzellanindustrie. Und dennoch wurde gerade Design zu einem wichtigen Katalysator und Medium der unternehmerischen Entwicklung.

Am Anfang standen Workshops mit den Führungskräften zu Fragen der Corporate Identity – ein brisantes Thema. Sie wissen sicherlich, kommunale Unternehmen sind heute im Zuge knapper öffentlicher Kassen, vermehrter Privatisierung und zunehmenden Wettbewerbs gefordert, einen Umbruch zu bewältigen, der ihnen große Flexibilität und ein neues Selbstverständnis abverlangt. Genau dazu waren die Riedwerke bereit. Sie beschlossen, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen, bevor andere ihnen sagen, was die Uhr geschlagen hat. Die Unternehmensleitung der Riedwerke setzte einen CI-Wandel in Gang, der mit allem Recht die Bezeichnung „Change Management“ verdient. Es fand eine umfassende Modernisierung und Neuausrichtung statt: angefangen bei der Qualität der Leistungen über die Effizienz der Prozesse bis hin zur Serviceorientierung und dem Erscheinungsbild. Das alles wurde immer wieder zusammen mit den Mitarbeitern ausgetragen, die diese Prozesse sehr offen und teils auch kritisch begleiteten.

Eine wichtige Entwicklungsrichtung war die konsequente Förderung der Kommunikation. Das Unternehmen traute sich nun erstmals mit eigenen Botschaften und Strategien ins Rampenlicht der Öffentlichkeit. Unser Büro hatte dabei die Gelegenheit, ein Programm für die Kommunikation zu entwickeln. Die wichtigen Themen und Botschaften, Aktivitäten und Objekte waren zu konzipieren und umzusetzen.

So wurde erstmals eine Jahrespressekonferenz durchgeführt, auf der die bereits erreichten Ergebnisse und die neuen Strategien und Instrumente vorgestellt wurden – mit guter Resonanz in den Medien übrigens.

Weiterhin schufen wir gemeinsam mit den Beteiligten ein Instrument für die regelmäßige Kommunikation nach außen: ein Kunden-Magazin mit dem Namen „EinBlick“. Wir konnten förmlich dabei zusehen, wie die Mitarbeiter im Unternehmen allmählich Antennen dafür bekamen, was und wie in der Öffentlichkeit zu kommunizieren ist.

Die Änderungsprozesse im Unternehmen und auch die damit verbundenen Brüche, Hoffnungen und Haltungen wurden besonders deutlich, als wir die Konzeption einer neuen Image-Broschüre entwarfen. Die Konzeption ist zukunftsorientiert, offensiv und sehr selbstbewusst. Ein besonderer Clou war, dass jeder Mitarbeiter – auf freiwilliger Basis natürlich – mit seinem Foto in die Broschüre integriert werden konnte. Dieser gewagte Sprung vom Dasein als grauer, unauffälliger Verband hin zum profilierten und exponierten Unternehmen löste viele, auch kontroverse Diskussionsprozesse im Unternehmen aus. Die Broschüre und ihr Design standen dabei nur scheinbar im Mittelpunkt. Eigentlich ging es um die Gestaltung des Unternehmens, nicht um die Gestaltung der Unterlage. Aber erst durch die Broschüre erhielt die unternehmerische Vision konkrete Gestalt. Und nur konkrete Gestalt ist greifbar und begreifbar. Im Ergebnis kam nicht nur die Broschüre zustande, sondern auch das gemeinsame Leitbild von der unternehmerischen Zukunft verfestigte sich auf breiter Basis. In unseren Augen war dieses Projekt ein Paradebeispiel für die Wirkung visueller Kommunikation!

Übrigens haben sich die Riedwerke jetzt auch dazu entschlossen, das neue Medium Internet für ihre Kommunikation zu nutzen.

Eine brandneue Aufgabe für unser Büro ist es daher, die Konzeption der Website zu entwickeln und umzusetzen.

Design braucht neue Qualitäten

Ich komme damit zum Schluss meiner Ausführungen. Unter der Überschrift „Dominiert vom Dienst an der Wirtschaft“ fasste Elke Trappschuh im „Handelsblatt“ vom 31. März 1999 ihre Analyse „zur Lage der deutschen Design-Zentren“ zusammen. Bitter-süß klingt ihre Feststellung. Zu entscheiden ist allerdings noch, ob dieser „Dienst an der Wirtschaft“ als Liebesdienst oder Fron aufgefasst wird?

Verdeutlichen wollte ich mit meinen Ausführungen, dass Design – so hilfreich und gut auch die früheren Ansätze waren – heute nicht „mehr desselben“ braucht, um nochmals Watzlawick zu zitieren. Design braucht vielmehr neue Qualitäten, d. h. Inhalte und Botschaften. Und in der Hinsicht, finde ich, ist bei Design-Vertretern eine beängstigende Ruhe und Gemütlichkeit eingekehrt. In einem Medium wie dem „Handelsblatt“ spielen Design-Themen nicht mehr die Rolle wie in den 70er und 80er-Jahren. In den klassischen Design-Magazinen werden die Themen immer oberflächlicher, beliebiger, austauschbarer – sogar ohne Unterhaltungswert. Dabei ist Design ein wirkliches „In-Thema“ – wenn es auch nicht mehr im klassischen Sinne durchdekliniert wird.

Wenn also Design-Standort Darmstadt heißt, eingedenk früherer Traditionen noch einen Gesprächskreis mehr zu gründen, hätte ich meine Bedenken. Planen Sie allerdings, den ideellen Standort Design für Zukunftsfragen neu zu definieren und nach allen Regeln der Kunst zu exponieren, wäre ich sofort ein leidenschaftlicher Anhänger der Idee.

1. Kolloquium Juli 1999
2. Kolloquium November 1999
3. Kolloquium Dezember 1999

Vortrag Dezember 1999

Theo Ballmer: Information und Orientierung im öffentlichen Raum
(public design)



Schriftenreihe der
Werkbundakademie Darmstadt