

»Gestalterischer Alltag ist kein Wettbewerb um die beste gestalterische Lösung, sondern um die beste Begründung!«

Alex Buck (AB) im Gespräch mit den Herausgebern (HG)

HG Sie unterstützen Unternehmen seit vielen Jahren bei der Markenentwicklung, als Industriedesigner und Absolvent der HfG haben Sie für diese Branche ein außergewöhnliches Profil. Welchen besonderen Blickwinkel bieten Sie Ihren Auftraggebern bei der Gestaltung der jeweiligen Marke?

AB Lassen Sie uns mit Begriffen beginnen. Ich würde mich als Markenberater/Brand Consultant verstehen. Zu Beginn meiner Karriere lag mein Schwerpunkt in Beratungen bei der Produkt- und Sortimentsanalyse und der darauf aufbauenden Designstrategie. Obwohl man das nicht lernt an der HfG (und auch sonst nirgendwo), gibt es hier doch eindeutige Beziehungen ins Produktdesign hinein. In Kombination mit der normalen Hybris, über die ein Designer verfügen sollte (frei nach Odo Marquart vor allem die »Inkompetenzkompensationskompetenz«), zeichnete das Beratungsangebot vor allem ein holistisches Produktverständnis aus. Damit meine ich aber nicht nur das Produkt selbst – vielmehr geht es auch um ein Mit- und Weiterdenken des Produktes in Kontexten wie Zielgruppe, Wettbewerb, Preis, Technologie, Ökologie, Mobilität und einer Vielzahl weiterer, teils sehr unterschiedlicher produktspezifischer Rahmenbedingungen. Das war tatsächlich neu! Und es ging sehr weit über damalige Vorstellungen hinaus, denn zu dieser Zeit konnte man außer der Ergonomie nicht viele relevante Einflussfaktoren. Der machtvollste, komplexeste und neueste Kontext aber war damals die Marke.

Ehrlich gesagt hatte ich damals das Gefühl, dass der Höhepunkt des Produktdesigns überschritten war und eine neue große Denkfigur das Spielfeld betrat. Produktdesign war plötzlich ›alt‹ und wer vom Produktdesign zum ›Unternehmensdesign‹ wechseln wollte, wechselte vom Diskurs mit dem Abteilungsleiter Produktentwicklung zum Diskurs mit dem Vorstandsvorsitzenden. Marke als ›Unternehmensdesign‹ war visualisierte Unternehmensstrategie, also strukturell dem Produktdesign und der Produktstrategie ähnlich, aber deutlich komplexer. Da es keine disziplinäre Qualifikation dafür gab, die Kenntnis durch Ausbildung reklamieren konnte, war es ein Wettbewerb der Entrepreneure, Designer, Sozial- und Kommunikationswissenschaftler, ein Wettbewerb der Ideen und Konzepte. Dass ich und meine Kollegen uns darin gut geschlagen haben, war aber tatsächlich wieder auf das zurückzuführen, was ich oben anführte: ein holistisches Produktverständnis. Somit ist mein Profil eventuell außergewöhnlich, aber notwendig.

HG Die Marke wird für den Kunden in erster Linie durch die Produkte und Dienstleistungen bzw. Prozesse greifbar. Bietet die Theorie der Produktsprache damit eine geeignete Methode, um Marken zu gestalten? Und wie lässt sich der

Ansatz bei der strategischen Planung nutzen, wenn noch keine konkreten Produkte gestaltet wurden?

AB Nur etwa die Hälfte meiner Kunden verfügen über ein physisches Produkt. Ein physisches Produkt macht die Sache zwar leichter, es ist aber nicht wesentlich, über ein solches zu verfügen. In einem solchen Fall muss dann halt viel mehr imaginiert werden.

Die Frage nach der Theorie der Produktsprache ist spannend. Tatsächlich war die Theorie der Produktsprache der ›Zauberstab‹, der uns in der Marken- und Designstrategie die Augen öffnete und die Wirkzusammenhänge der Kontexte sichtbar und damit organisierbar machte. Doch zuerst nochmal eine Begriffsdefinition: Was ist Marke? Eine Imaginationsfigur! Nichts Reales, etwas Gedachtes; nur vorhanden in der Vorstellungswelt; eine Aggregation von Gemerktem im Universum von vielem Vergessenen; ein Reservoir von Vorstellungen über etwas, das nicht unbedingt bei anderen auch so vorhanden sein muss; ein Sozialisationsprodukt, ein eigenartig weiches und doch gleichzeitig knallhartes ›Prä‹ im Überfluss der Angebote. Üblicherweise nennt man das ›Markenpräferenz‹, doch das Woher ist komplex und auch instabil, will gepflegt werden durch Bestätigungen der großen Markengeschichte. Aber auch diese Erzählungen müssen sich verändern mit den sie umgebenden Kontexten, ein kosmologisches System! Und jetzt wird es spannend: Systemisch ist die Marke als Imaginationsfigur vergleichbar mit den Symbolfunktionen der Produktsprache! Auch die Symbolfunktionen folgen in etwa den oben beschriebenen unstrukturierten Prozessen, die Analogien sind unübersehbar. Damit verknüpft die Theorie der Produktsprache die Produkt- mit der Markengestaltung, das Produkt mit der Marke. Sehr aufregend!

Das ist die gute Nachricht. Die schlechte ist, dass ich nie gesehen habe, wie die Theorie der Produktsprache zu einer ›Methode‹ wurde, wie von Ihnen oben angesprochen. Die Theorie der Produktsprache ist für mich über eine faszinierende Erklärung, was ihren Einfluss auf Produktdesign angeht, nie hinausgekommen. Sie wirkt wie eine Struktur, die (fast) alles erklären kann, die aber niemand ›benutzt‹. In der Markenarbeit sind wir da weiter, ohne allerdings die Theorie der Produktsprache täglich zu benennen. Das konkrete Ableiten von Erzählungen, Narrativen, aus dem Imaginierten, die Unterstützung von Imaginationsfiguren durch Produkte (physisch oder immateriell), durch Situationen, Medien, Inszenierungen, durch Verknüpfungen mit neuen, unterstützenden Kontexten usw., sind Teil einer theorie-induzierten Markenarbeit.

HG Lassen Sie uns die Ausführungen zur Marke als Imaginationsfigur weiterverfolgen – diese Figur, die etwas Fluides darstellt, bei der sich Bedeutungen verschieben können und Interpretationen unterschiedlicher Rezipientengruppen teilweise deutlich anders ausfallen. Dabei haben wir uns die Frage gestellt, wie man mit dieser potenziellen Unsicherheit in der strategischen Planung umgeht.

AB Die Imaginationsfigur im Kontext strategischer Planung – ein guter Punkt. Strategische Planung sowohl im Marken- als auch im Designkontext setzt einige Bereitschaft voraus, sich mit Komplexität auseinanderzusetzen zu wollen. Marke ist ein, wenn nicht das multidimensionale Wesen im Diskurs um Ursache und Wirkung von Botschaften, inhaltlicher wie dinglicher (Design) Art. Grundsätzlich gibt es zwei Vorgehensweisen, die sinnvoll sind: kontextualisieren und räumlich organisieren. Die Imaginationsfigur ist ein Amalgam unterschiedlichster, zuerst einmal individueller ›Sammlungen‹, ein Sozialisationsprodukt, Reflex auf funktionale ebenso wie soziale Erfahrungen, gewachsen aus Befriedigung und Enttäuschung; ein Universum aus allen nur denkbaren Erinnerungen und Vorstellungen. Das Resultat sind Haltungen gegenüber Dingen, Ideen, Angeboten, Versprechungen,

Marken usw. Dieses Universum lässt sich nur verstehen und in einem nächsten Schritt operationalisieren, wenn die ihm zugrunde liegenden Kontexte sortiert werden. Kontexte sind die Kategorien, über die man die Imaginationsfigur entschlüsseln kann. Kontexte wie Peergroup, Innovation, Gender, Preis, Distinktion, Technik, Verwendung durch wen (Zielgruppe/Anwender), Wettbewerb (andere Ideen oder Produkte gleicher Art) und so weiter. Fallweise können das sehr viel mehr und spezifischere Kontexte sein. Wenn ich etwa die Imaginationsfigur einer Marke wie VW verstehen will, kommen noch Mobilität, Digitalität, gesellschaftliche Dimensionen wie Nachhaltigkeit, Umweltaspekte, politische Dimensionen und einiges mehr hinzu. Dies ist aber nicht allein individuelles Rüstzeug, sondern gruppenstabil. Das heißt, Marktforschung im Rückgriff auf sozialwissenschaftliches Fundament ist in der Lage, Cluster zu identifizieren, gemeinsame Haltungen von Gruppen zu beschreiben, die über ein Reservoir ähnlicher Imaginationsfiguren verfügen und in einer »Zielgruppe« abzubilden.

Dies alles zu verstehen, ist eine komplexe Aufgabe. Es würde höchstwahrscheinlich fruchtlos bleiben, fände man keinen Weg, dieses Wissen so zu organisieren, dass es zugänglich und »leicht verständlich« wird. Dementsprechend ist es eine wichtige Dimension in der Vermittlung von Marke und Design, die immanente Komplexität so zu organisieren und zu reduzieren, dass auch Nichtfachleute und vor allem die Entscheiderinnen und Entscheider in üblichen unternehmerischen Strukturen in die Lage versetzt werden, Erkenntnisse obiger Art zu verstehen und dementsprechend zu handeln. Diese Reduzierung findet in der räumlichen Abbildung (Positionierung) statt. Jede Disziplin oder Abteilung in einem Unternehmen hat grundsätzlich ein ähnliches Problem: Komplexität muss reduziert werden, um Entscheidungsprozesse möglich zu machen. Marke und Design unterscheiden sich davon nur insofern, als die Parameter etwas ungewohnter daherkommen als die, die bei Einkauf, Materialwirtschaft, Strategie, Produktion, Logistik o. ä. berücksichtigt werden. Grundsätzlich sind Marke und Design gut beraten, sich der Techniken zu bedienen, mit denen diese Komplexitätsreduktion üblicherweise vorgenommen wird, anstatt auf dem eigenen »Exotentum« zu bestehen. Die Betriebswirtschaft bietet hierfür übliche räumliche Modelle. Alle Erfahrungen, die ich bei der Nutzung solcher Modelle gesammelt habe, sind überaus positiv. In aller Regel verwenden wir ein Vierfeldportfolio, in dem alle Kontexte einer Marke/Imaginationsfigur nachvollziehbar abgebildet werden. Notwendige Entscheidungen können damit auch von Nichtfachleuten getroffen werden.

Kontextualisierung und räumliche Organisation sind also die notwendigen Werkzeuge, um Komplexität zu reduzieren, dies führt zum Verstehen. Darauf aufbauend sind nachvollziehbare Entscheidungen möglich.

HG Was könnten diese Erkenntnisse für die Theoriebildung an der HfG bedeuten? Mit welchen Angeboten in der Lehre müsste man genau darauf spezifischer eingehen?

Seit rund sieben Jahren vertrete ich das oben beschriebene Verständnis in der Lehre, mehrheitlich in meinem Seminar zur Marken- und Designstrategie. Ehrlich gesagt halte ich die Erfolge für überschaubar. Auch wenn ich nur Studierenden des Hauptstudiums das Seminar anbiete, muss ich feststellen, dass notwendige Kenntnisse wie sozialwissenschaftliche Grundlagen, etwas Empirie oder schlicht eine Vorstellung von Entscheidungsprozessen in Unternehmen faktisch nicht vorhanden sind. Damit bekommt das Thema etwas Abgehobenes, was insofern surreal ist, als eigentlich nur die bloße Realität späterer professioneller Diskurse abgebildet wird (zugegeben auf hohem Niveau). Was fehlt, ist eine Einbettung in vorgelagerte Inhalte, z. B. in die Grundlagen anderer Disziplinen, derer ich mich mehrheitlich bediene,

also Sozialwissenschaften, betriebswirtschaftliche Aspekte, Marktforschung und andere. Weiterhin wäre der Anschluss obiger Verfahren an die Theorie der Produktsprache zu prüfen bzw. zu schaffen. Die Schnittstelle zur Symbolfunktion ist in der ›Imaginationsfigur‹ ja geradezu angelegt. Auch dies würde helfen, den Studierenden den Zugang ggf. zu erleichtern.

HG Worin genau sehen Sie das Potenzial der Produktsprache im genannten Umfeld? Ist sie ein nützliches Werkzeug, um Gemachtes zu analysieren: vorhandene Produkte (physische, digitale und Dienstleistungen), den Wettbewerb, die Kontexte der möglichen Zielgruppe? Oder bietet sie auch die Chance, antizipierend eingesetzt zu werden – also als Methode zur Bestimmung relevanter Gestaltungsparameter, um bestimmte Wirkungen bei der Imaginationsfigur hervorzurufen? Und wie müsste die Produktsprache weiterentwickelt werden, um in den genannten Bereichen besser eingesetzt werden zu können?

AB Die wichtigste Funktion der Produktsprache besteht meiner Meinung darin, die Beziehung zwischen Gestaltung einerseits und Reaktion darauf andererseits zu erklären, dem Prinzip von Ursache und Wirkung, Aktion und Reaktion nachzugehen. Ich tue (gestalte) etwas und erreiche etwas (anderes) damit: Das Nachvollziehen dessen macht den Unterschied, also das Bewusstsein über das zugrunde liegende Prinzip von Aktion (Gestaltung) und Reaktion (Wahrnehmung, Rezeption, Ingebrauchnahme). Das Ursache-Wirkungs-Prinzip ist die dunkle Seite des Mondes der Produktsprache, denn in dieser Eindeutigkeit, in diesem ursächlichen Prinzip wird die Produktsprache meines Erachtens nicht gelehrt. Damit bleibt sie in einer eigenartig unentschiedenen Theoriecke für die Studierenden stecken.

In der Praxis hat es diese Unentschiedenheit nie gegeben. Seit den ersten Jahren meiner Beratungstätigkeit setzen wir die Produktsprache (in aller Regel, ohne sie so zu nennen) als Begründungsmodell für die Wirkungen von Gestaltung ein. Jede gestalterische Maßnahme in einem ökonomischen Kontext braucht Begründungen: Warum dies tun und jenes lassen? Alle Eingriffe kosten Geld und müssen mit anderen strategischen Entscheidungen eines Unternehmens konkurrieren. In dieser Konkurrenz um Ressourcen, wie z. B. die Zeit der Entscheiderinnen und Entscheider oder die Mittel, welche zur Verfügung stehen, müssen Begründungen geliefert werden. Und das ist in aller Regel die schwächste Seite der Gestaltung bzw. der Gestaltenden. Ohne polemisch werden zu wollen: Was Designer und Designerinnen oft an Begründungen anbieten, kann im Wettbewerb um die Ressourcen nicht überzeugen. Dabei steht mit der Theorie der Produktsprache eine überzeugende Grundlage zur Verfügung, man muss sie nur nutzen. Überzeugend deswegen, weil nicht nur das Ursache-Wirkungs-Prinzip theoretisch erklärbar ist, sondern auch, weil es praktisch nachvollziehbar ist. Nehmen wir das oben beschriebene Vierfeldportfolio: Organisiert man es nach den Prinzipien der Milieutheorie, entsteht sofort ein zweidimensionaler ›Raum‹, den man mit einer Vielzahl von Erkenntnissen belegen kann. Diese Erkenntnisse können kontextueller Natur sein, z. B. Innovation, Wettbewerb oder Zielgruppen abbilden. Oder sie können konkrete gestalterische Optionen wie Farben, Texturen, Oberflächen, Volumen, formale Details oder kategoriespezifische Ikonografien abbilden. So entsteht eine Landkarte gestalterischer Begründungen, basierend auf dem Ursache-Wirkungs-Prinzip. Einfach gesagt: Die Gestaltung einer hochwertigen Luxusuhr braucht mehr als eine gute Idee – sie braucht auch eine nachvollziehbare Begründung, basierend auf einer reichen Argumentation mit Blick auf alle dafür notwendigen Kontexte. Die Basis dafür bildet die strategische Positionierung als notwendiges Strategieinstrument einerseits und die disziplinär designerische Begründung über die Produktsprache andererseits, die eigentliche Domäne der Gestalter.

Warum spielt die Produktsprache diese Rolle heute im Hochschulalltag nicht? Ich denke, die Verknüpfung von Theorie und Praxis hat hier noch nicht ausreichend stattgefunden.

Die meisten meiner Kollegen und Kolleginnen aus der Hochschule kennen die Wirkungsmacht der Produktsprache im unternehmerischen Alltag nicht – woher auch? Eine neue Form der Interdisziplinarität kann hier große Potenziale heben, aber es braucht ein grundsätzliches gemeinsames Verständnis. Natürlich haben wir eine fundamental gute Lehre in der Theorie, viele Kollegen und Kolleginnen sind Praktiker, aber der ›beraterische Ansatz‹, in dem schlicht aus der überzeugenden Argumentation heraus, aufgrund des möglichen logischen Nachvollzugs der Argumente, gestalterische Vorschläge von Nichtgestaltern bewertet und einer Entscheidung zugeführt werden können, das ist eine grundsätzlich andere Herausforderung. Dazu braucht es eine kollektive Initiative aus Praxis und Theorie. Der Nutzen wäre kategorisch neu und wertvoll. Vor allem aus Perspektive der Studierenden könnte viel Potenzial gehoben werden. Denn, gestatten Sie mir eine persönliche Bemerkung: Gestalterischer Alltag heute ist kein Wettbewerb um die beste gestalterische Lösung allein, sondern um die beste Begründung dieser Lösung!