

VISIONEN UND STRATEGIEN SICHTBAR MACHEN

MAKING VISIONS AND STRATEGIES VISIBLE



Interview mit Uli Mayer-Johanssen, Vorstand von MetaDesign
Interview with Uli Mayer-Johanssen, a member of MetaDesign's executive board

MM.03: Frau Mayer-Johanssen, worin bestehen Ihre Aufgaben im Vorstand von MetaDesign?

MJ: Ich bin für die inhaltlichen Fragen rund um die Themen Corporate Identity und Corporate Design verantwortlich. Meine Aufgabe ist daher vornehmlich, die strategischen Vorgaben eines Unternehmens in ein adäquates Corporate Design umzusetzen und diesen Übersetzungsprozess zu begleiten. Die Schwierigkeit dabei liegt häufig darin, dass einerseits die Unternehmen keine Vorstellung oder kein Gefühl dafür haben, wie wichtig das Visuelle für sie ist und welches die Konsequenzen ihrer strategischen Zielsetzungen im Visuellen sind. Und andererseits Grafik- und Corporate Designer nichts mit den Kundenvorgaben anzufangen wissen. Hier fehlt es oft am gegenseitigen Verständnis.

MM.03: Welchen Unterschied machen Sie zwischen Grafik- und Corporate Designern?

MJ: Ein Grafik-Designer entwirft wunderschöne Plakate, tolle Buchtitel oder auch ein passendes und stimmiges Logo. Er muss sich allerdings nicht in das System oder die Struktur eines Unternehmens hineinendenken. Dies ist die Aufgabe eines Corporate Designers, der primär an der eben erwähnten Übersetzung zwischen zwei unterschiedlichen Welten arbeitet. Er sollte auch bereits zu Beginn des Projekts eine Vorstellung davon haben, welches die Konsequenzen seiner Arbeit bei ihrer Implementierung im Unternehmen sind.

MM.03: Welche Anforderungen stellen sich Ihrer Meinung nach an Corporate Designer?

MJ: Sie müssen neben einer hohen gestalterischen Qualifikation eine Vorstellung von betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben, sich intensiv mit den strategischen Vorgaben befassen und diese lesen und verstehen können. Das ist notwendig, um ein Unternehmen mit Lösungen im Visuellen ausstatten zu können, welche die strategischen Vorgaben erst zu einem Steuerungsinstrument des Managements machen. Voraussetzung ist natürlich, dass auch die Führungskräfte der Unternehmen das Visuelle viel mehr als Steuerungsinstrument begreifen lernen.

„Unsere Aufgabe ist es, Visionen und Strategien sichtbar werden zu lassen. Dabei basieren unsere Ergebnisse nicht auf rein betriebswirtschaftlich begründeten Daten, sondern wir entwickeln Lösungen, die den Unternehmen die notwendige emotionale Verankerung bieten.“

“Our goal is to make visions and strategies visible. We do not base our solutions on business management data alone. We develop solutions that give companies the necessary emotional base.”

MM.03: Ms. Mayer-Johanssen, you are on MetaDesign's executive board. What work does this entail?

MJ: I am responsible for all thematic questions linked to corporate identity and corporate design. My work primarily consists of translating a company's strategic parameters into corporate design and overseeing this translation process. A frequent problem is that companies have little feeling for how important visuals are, and they don't realize the significance of visualizing strategy through corporate design. On the other hand, the client's strategic specifications often mean little to graphic and corporate designers. Often the two sides simply don't understand each other.

MM.03: What is the difference between graphic and corporate designers, in your opinion?

MJ: Graphic designers create wonderful posters, great book covers, and suitable, coherent logos, but they don't necessarily need to understand a company's structures or systems. That's the job of corporate designers, who primarily act as translators between these different worlds. From the word go, they should know what consequences their work has when it comes to implementing a design system within the company.

MM.03: What does it take to become a corporate designer?

MJ: In addition to possessing a high degree of creative ability, designers must be acquainted with basic business conditions and be able to cope with strategic specifications. They must be able to read and understand strategies. They need these skills so that they can provide a company with visual solutions that transform strategic specifications into a steering instrument for management. And not only designers, but managers, too, must learn to see visual design as a steering instrument.

„VISIONEN SIND INNERE VORSTELLUNGSBILDER, UND DESHALB SIND AUCH DIE DESIGNER AUFGEFORDERT, SICH MIT DIESEN ZUKUNFTSBILDERN ZU BEFASSEN.“

MM.03: Was heißt das konkret?

MJ: Ich will das an einem Beispiel erläutern. In einem Workshop zur Markenklärung zeigten wir ein Foto mit dem Firmeneingang. Darauf sagte der Geschäftsführer unseres Kunden, er ginge an diesem Eingang seit 15 Jahren vorbei und sehe ihn einfach nicht mehr. Durch das Foto erkannte er plötzlich, dass er nicht mehr sah, was er sah, nämlich dass sein Unternehmen am Eingang überhaupt nicht als solches zu erkennen war. Was ist die Erklärung dessen? Die Dinge in unserem Alltag werden so sehr zu einem Bestandteil unseres eigenen Lebens, dass das Sehen (uns vertrauter Dinge) nicht mehr der aktiven Informationsaufnahme dient. Erst ein ungewohnter Blickwinkel ermöglicht uns, einen neuen Zugang zu den Dingen zu finden. Es gibt fast in jedem Projekt ein Bild, eine Darstellung, die einen solchen Erkenntnisprozess in Gang setzt.

MM.03: Warum hat die Betonung des Visuellen Ihrer Auffassung nach eine so große Bedeutung, wenn doch auch die anderen Sinne angesprochen werden könnten?

MJ: Ich will nicht sagen, dass der Einsatz der anderen Sinne für die Gestaltung der eigenen Identität unwichtig wäre, nehmen Sie z. B. das Thema Hören im Sinne der Schaffung eines unverwechselbaren Corporate Sound. Da wir unsere Welt aber primär durch das Sehen kennen lernen, das heißt unsere Umwelt uns in erster Linie im Visuellen erlebt, ist es unverzichtbar, dass wir selbst erkennen, was wir – und damit eben auch die Außenwelt – tatsächlich sehen.

MM.03: Können Sie uns bitte genauer erläutern, warum Workshops bei den Prozessen von MetaDesign eine so große Rolle spielen?

MJ: Die Workshops sind notwendig, weil wir immer wieder feststellen, dass es für Führungskräfte nicht ganz einfach ist zu erklären, warum sie von bestimmten Gestaltungsentwürfen angetan sind oder warum sie sie ablehnen. Das Visuelle ist ein wunderbares Instrument dafür, das zu hinterfragen. Mit einem Einzelnen erzielen Sie im Idealfall schnell eine Einigung darüber, ob ihm eine vorgeschlagene Farbe gefällt. Wenn Sie allerdings mit fünf bis sechs Führungskräften zusammenarbeiten, kann das ein extrem zäher Prozess werden. Denn im Prinzip bringen sie unterschiedliche Kompetenzen mit und haben auch in den meisten Fällen sehr unterschiedliche Vorstellungen von dem künftigen Bild ihres Unternehmens. Man muss also herausfinden, was sich hinter den Begriffen verbirgt, mit denen sie versuchen, ihre Vorstellung zu beschreiben. Denn Begriffe wie „inno-

MM.03: Can you explain?

MJ: Let me give you an example. In one of our brand clarification workshops, we presented the participants with a photograph of their company headquarters. The managing director said that he'd walked by the entrance for fifteen years and no longer took note of it. Our photograph made him realize that he'd never seen what he now saw, namely, that the entrance did not enable people to recognize what company was headquartered there. How are we to explain his "blindness"? The objects that surround us become such a fixture of our daily lives that when our gaze moves over them we no longer actively take in information. Only when we view them from an unusual perspective do we gain new access to them. In nearly every project there is an image or picture that triggers this kind of cognitive process.

MM.03: Why do you think that visuals are so important when the other senses can also be addressed?

MJ: I don't want to say that the other senses are unimportant for designing identity. Take the area of sound and the creation of a distinct corporate sound environment. However, since we primarily learn about the world through sight, that is, through our visual experience of it, it is essential for us to recognize what we – and the external world – in fact see.

MM.03: Can you explain to us why workshops play such an important role in MetaDesign's work process?

MJ: Workshops are necessary because we've found time and time again that managers have great difficulty expressing why they like some designs, but not others. Visual design is a wonderful instrument for analyzing this phenomenon. When you work with a single person, you can quickly determine why he or she likes a certain color – at least that's the ideal scenario. However, if you're working with a group of five or six managers, this process can be extremely arduous, since they bring various areas of expertise to the table and in most cases have differing ideas about the future of their company. So you have to determine the meaning of the words they use to describe their ideas. Words like "innovative" or "modern" mean different things to different people. Everyone has a specific image in their head, and this must be revealed to others.



“VISIONS ARE MENTAL IMAGES, AND DESIGNERS MUST ALSO GRAPPLE WITH THESE IMAGES OF THE FUTURE.”

vativ“ oder „modern“ bedeuten für jeden etwas anderes. Jeder hat also sein eigenes Bild im Kopf, das erst einmal sichtbar gemacht werden muss.

MM.03: Die Workshops dienen also dazu, in einem Kreis von Führungskräften ein gemeinsames Verständnis herbeizuführen?

MJ: Richtig. In der Regel versuchen die handelnden Personen, mit Hilfe der Sprache etwas über ihr Unternehmen auszudrücken. Dabei verwenden sie Begriffe, die bestimmte Werte und somit ihre Kultur zum Ausdruck bringen sollen. Nun können Begriffe zwar – ebenso wie Bilder – durchaus ausdrucksstark sein. Um sie jedoch für alle Beteiligten eindeutig und damit verbindlich zu machen, muss der Bedeutungshintergrund präzisiert werden. Wenn z. B. bestimmte Begriffe in einer Markenpyramide eingeordnet werden sollen, ist es wichtig, Übereinstimmung zu erzielen, auf welcher Ebene der Pyramide und in welchem Werteumfeld diese stehen sollen. Dabei nun hilft der Designer, indem er diese Begriffe in eine visuelle Sprache übersetzt, denn über ein Bild und das, wofür es steht, lässt sich eher eine Übereinstimmung erzielen. Wichtig ist nur, dass der Designer darauf achtet, dass sich seine Definition mit der des Auftraggebers deckt. Diese sind es schließlich, die das Corporate Design als Ergebnis verantworten und mit Leben füllen müssen.

MM.03: Wie sieht denn nun ein solcher Prozess aus?

MJ: Nun, zu viel will ich hier natürlich nicht verraten. Das ist Berufsgeheimnis! So viel aber sei gesagt: Sie müssen bei den nicht sichtbaren Elementen der Kommunikation beginnen, wie z. B. Energie, Charakter, Ausdruck und Stil. Zusätzlich müssen Sie wissen, wie der Wettbewerb auftritt; wie Sie sich, ausgehend von der heutigen Positionierung, künftig positionieren wollen; müssen das Angebot bewerten und Markt- wie gesellschaftliche Trends analysieren. Damit nicht – was durchaus passiert – die Frau des Vorstandsvorsitzenden die Frage nach der Hausfarbe entscheidet, müssen Sie Beurteilungskriterien für Ihre Vorschläge entwickeln. Sie müssen z. B. die Entscheidung für Blau begründen können. Die visuellen Instrumente, die ein Unternehmen künftig nutzen soll, dürfen nicht dem Zufall überlassen oder persönlichen Geschmacksmustern überlassen bleiben. Sie müssen durch die Notwendigkeit der strategischen Vorgaben begründet sein.

MM.03: So the workshops aim to establish a common language among managerial staff?

MJ: Right. Normally the acting parties attempt to express something about their companies through language. They use words that articulate particular values and thus express their culture. Now, although words, like images, are an effective form of expression, their semantic background needs to be more precisely defined to make them clear and binding for all participants. When, for instance, certain terms are incorporated into a brand pyramid, it's important to reach agreement on what level they occupy within this pyramid and what values surround them. At this point the designers provide support, since they translate these terms into a visual language. It is easier to reach agreement through imagery. The designers must be sure that their definition is in accord with the client's. Ultimately, the designers are responsible for the corporate design system; they are the ones who breathe life into it.

MM.03: So what form does this process take?

MJ: Well, I don't want to give away too much here – it's a trade secret! But I will say this: we begin with the invisible elements of communication, such as energy, character, expression and style. Independently of these, you must understand how your rivals are presenting themselves, and how you want to position your company in the future based on your current position. You must also evaluate product and service offerings, and analyze market and social trends. If you want to avoid a situation in which the CEO's wife makes the final decision on corporate color – which is not so uncommon – you must find assessment criteria to justify your suggestions. The visual instruments that a company uses mustn't be left to chance or to personal taste. They must be derived from the inner logic of strategic goals.

MM.03: So you work with a kind of visual construction set?

MJ: Well, naturally it's not as banal as that. In fact, it's highly complex. And our work is made difficult by a typically German viewpoint, namely, the misconception that everything that is complicated must be valuable, and that everything which is simple must be banal. Too little has been done to understand why – as studies have shown – 70 percent of all mergers and repositioning projects fail, as do 80 percent of all change processes. After all, billions of euros are lost. I'm convinced that one reason for these dismal figures is that the processes primarily unfold on an abstract, rational level.

MM.03: Sie arbeiten also mit einer Art visuellem Werkzeugkasten?

MJ: Nun, so banal ist es natürlich nicht. Es ist vielmehr hoch komplex. Zudem erschwert eine typisch deutsche Denkweise unsere Arbeit. Nämlich alles als wertvoll zu erachten, was kompliziert ist, und alles, was einfach ist, als banal abzutun. Es ist bisher viel zu wenig untersucht, warum – wie Untersuchungen ergeben haben – eigentlich 70 Prozent aller Fusionen oder Neupositionierungen von Unternehmen und 80 Prozent aller Veränderungsprozesse scheitern. Immerhin geht es dabei um Milliardenbeträge. Ich bin sicher, ein wichtiger Grund für das Scheitern ist, dass sich primär alles auf der abstrakten, rationalen Ebene abspielt. Wir müssen lernen, besser zu verstehen, was Veränderungsprozesse verhindert und was sie ermöglicht. Ich glaube, hierbei braucht es eben auch das Bewusstsein, was das Visuelle auf der symbolischen Ebene und damit emotional leistet.

MM.03: Noch einmal zurück zu den Workshops. Können Sie die einzelnen Schritte eines solchen Prozesses doch noch etwas genauer beschreiben?

MJ: Das ist natürlich immer eine Frage, wie umfassend die jeweilige Aufgabenstellung ist. Zu Beginn steht immer die Ist-Analyse, um genau zu definieren, wohin man eigentlich will, an welcher Stelle des Entwicklungsprozesses man sich befindet. Dabei kommen dann auch Fragen nach der Kultur, der Haltung, der Marktposition und des Wettbewerbs ins Spiel.

MM.03: Welche Rolle spielt bei Ihren Lösungen die Kultur?

MJ: Sie ist ein zentrales Element, da das Visuelle ein Träger der Kultur ist. Die Welt und damit die Unternehmen befinden sich in einer ständigen Veränderung. Veränderungsprozesse bedeuten immer auch, etwas aufzugeben, etwas hinter sich zu lassen, damit etwas Neues entstehen kann. Daher muss man verstehen und sichtbar machen, was das betreffende Unternehmen trägt. Erst danach kann man Wege beschreiben, wie man gewisse Faktoren in Zukunft ändern kann. Gleichzeitig geht es im Rahmen eines solchen Prozesses immer auch um die Aufgabe, zu erkennen und zu beschreiben, was das Unternehmen unverwechselbar macht, was es also von anderen unterscheidet. In diesem Zusammenhang hat jedes einzelne Instrument eine spezifische Aufgabe. Bleiben wir bei der Frage nach der Hausfarbe. Solange Sie nicht beschreiben können, warum gerade die Farbe Blau z. B. die adäquate Farbe für das Unternehmen ist – vor allem wenn vergleichbare Unternehmen derselben Branche ebenfalls Blau als Hausfarbe nutzen –, so lange haben Sie schlechte Karten. Und dann gibt es neben der Farbe und dem Farbklima bei der Übersetzung in das Erscheinungsbild ja auch noch weitere wichtige Elemente. Wie die Typografie, den Umgang mit dem Thema Bild sowie die Formensprache, die zum einen für Ordnung, aber auch für den Wiedererkennungseffekt sorgt. All dies muss das, was das Unternehmen ausmacht, widerspiegeln und dementsprechend konkretisiert werden.

MM.03: Und wie wichtig ist als treibende Kraft die Vision des Unternehmens?

MJ: Eine Vision hilft den Menschen, Ziele zu beschreiben und Strategien zu entwickeln, wie sie diese Ziele erreichen können. Kennedy hat mit der Vision „We choose to go to the moon“ ein enormes Potenzial freigesetzt. Eine Vision beantwortet die Frage nach dem Sinn, weshalb ich etwas leisten soll. Sie macht Menschen handlungs- und entscheidungsfähig. Visionen sind innere Vorstellungsbilder, und deshalb sind auch die Designer aufgefordert, sich mit diesen Zukunftsbildern zu befassen.

We must understand what undermines such change processes – and what promotes them. In my opinion, this requires a recognition of what visual design achieves on a symbolic and thus an emotional level.

MM.03: Let's return to the workshops. Can you describe the individual steps more precisely?

MJ: Naturally it's always a question of how broad the assignment is. As a first step, we always analyze the status quo to determine our client's goals and to ascertain the developmental stage the client is in. We address issues such as culture, approach, market position and the competitive environment.

MM.03: What role does culture play in your work?

MJ: It's a central element, since visual design transports this culture. The world is in a state of flux, companies included. Change processes always involve giving something up and putting something behind you, so that something new can emerge. That's why it's important to visualize and understand what drives a company. Only afterward will it be possible to formulate strategies for changing specific factors in the future. At the same time, within the framework of such a process, participants must describe and recognize what makes their company unique, what distinguishes it from others. Every individual instrument plays a specific role in this context. Let's return to the question of corporate color. If you can't describe why blue is the right color for your company, especially if similar companies in the same sector are using blue as a corporate color, then you're at a disadvantage. And then there are other elements, besides colors and the color palette, that create a sense of order and render a company easily identifiable – typography, use of imagery, and a formal vocabulary, for instance. These elements must reflect everything a company stands for and be defined in concrete terms.

MM.03: How important is a corporate vision as a driving force?

MJ: A vision helps people formulate goals and develop strategies for achieving these goals. Kennedy unleashed enormous potential when he said: "We choose to go to the moon." Visions give our lives meaning and tell us why we are doing something. They enable us to act and make decisions. Visions are mental images, and designers must also grapple with these images of the future.

MM.03: Let's move on to brand identity. What does the term mean for you?

MJ: Brand identity is a means of managing a company from the perspective of the brand. However, I feel that the concept of brand identity is insufficient as a steering instrument. In my opinion, three closely linked factors – ones that mutually influence each other – are more important: first, the intellectual level, by which I mean the company itself as a space where people come together to pursue a certain idea or vision. This lays the foundation for the second level: manufacturing a product or providing a service. Finally, the third level is the brand's "mythology," its history and emotional position. It is this which anchors the company emotionally in the mind, or more aptly, in the heart of the consumer. Corporate identity emerges from the interplay of company, product and myth.

**MM.03: Kommen wir zu dem Begriff Brand Identity. Was bedeutet er für Sie?**

MJ: Brand Identity ist die Steuerung des Unternehmens mit dem Mittel der Markenidentität. Als Instrument der Unternehmenssteuerung greift das meiner Meinung nach allerdings zu kurz. Dafür sind vielmehr drei treibende Faktoren notwendig, die in enger Verbindung zueinander stehen und sich gegenseitig bedingen: erstens die geistige Ebene – das ist das Unternehmen selbst, wo Menschen zusammenkommen, weil sie eine bestimmte Idee, eine Vision verfolgen. Das bildet die Voraussetzung, ein Produkt herzustellen oder eine Dienstleistung anzubieten. Dieses Produkt, diese Dienstleistung stellt die zweite Ebene dar. Schließlich kommt als dritter Faktor der Mythos hinzu, die Geschichte einer Marke, ihre emotionale Positionierung und somit ihre feste Verankerung in den Köpfen oder besser den Herzen der Menschen. Erst aus dem Zusammenspiel von Unternehmen, Produkt und Mythos entsteht die Corporate Identity.

MM.03: Ist Corporate Identity also das bessere Instrument?

MJ: Ja, denn mit Corporate Identity beschreiben Sie im Kern eine ganz zentrale Aufgabenstellung. Der Corporate Identity, zu deren Instrumenten ja das Corporate Design gehört, wird eine immens wichtige Bedeutung in den nächsten Jahren zukommen.

MM.03: Versteht sich MetaDesign eigentlich als Unternehmensberatung?

MJ: Wir sind mit Sicherheit keine Unternehmensberatung im klassischen Sinne. Unsere Aufgabe ist es, Visionen und Strategien sichtbar werden zu lassen, um zum Beispiel die Konsequenzen bestimmter Entscheidungen frühzeitig erkennen zu können. Damit dies möglich wird, arbeiten wir mit Prozessen und Tools, die denen von Beratungsunternehmen vergleichbar sind. Andererseits greift unsere Aufgabe weiter. Dabei basieren unsere Ergebnisse nicht auf rein betriebswirtschaftlich begründeten Daten, sondern wir entwickeln Lösungen, die den Unternehmen die notwendige emotionale Verankerung bieten.

„Gerade der Corporate Identity, zu deren Instrumenten ja das Corporate Design gehört, wird eine immens wichtige Bedeutung in den nächsten Jahren zukommen.“

“Corporate identity will assume great importance in the years to come, along with corporate design as one of its tools.”

MM.03: Is corporate identity thus the more effective instrument?

MJ: Yes, since with corporate identity, one essentially describes a central task. Corporate identity will assume great importance in the years to come, along with corporate design as one of its tools.

MM.03: Is MetaDesign a consulting firm?

MJ: We certainly aren't a management consulting firm in the traditional sense. Our goal is to make visions and strategies visible so that a company can, among other things, recognize the consequences of certain decisions at an early stage. To make this possible, we work with processes and tools that are comparable to those of consulting firms. However, our work is more far-reaching. We do not base our solutions on business management data alone. We develop solutions that give the company the necessary emotional base.