

WIRBELN IN DER KÖNIGSDISZIPLIN Maschinengestaltung ist nicht nur ein Leckerbissen. Das Beispiel zeigt, wie ein neues Design in einen Konzern eingebettet wird.

Text: Meret Ernst, Fotos: Stefan Jäggi

«Wir hatten nur eine Chance: Die, alles richtig zu machen. Ein neues Maschinendesign ist die Königsdisziplin für Technik und Marketing», erzählt Jutta Thellmann. Seit neun Jahren arbeitet sie für Müller Martini, die Firma, die Maschinen für die Druckweiterverarbeitung baut. Ihre erste Aufgabe war es, für die weltweit verstreuten Unternehmen Grundlagen für eine Corporate Identity zu schaffen. Nicht jedes Jahr kommen neue Maschinen auf den Markt und eine neue Maschinengeneration wird vielleicht alle zwanzig Jahre entwickelt. Fehlen Grundlagen, wird nach Jahren des Wildwuchses das Problem unübersehbar – vor allem an einer Messe, an der verschiedene Typen miteinander vorgestellt werden.

Die Konzernleitung entschied denn auch, an der Drupa 2004, der Leitmesse der Druck- und Medienindustrie, dass die Maschinen überarbeitet werden sollten. Für Hersteller von Investitionsgütern ist das ein riskanter Prozess. Jutta Thellmann, Leiterin Marketing Services, war froh um diesen Entscheid. «Wir wollten das neue Corporate Design über die neuen Maschinen für alle sichtbar machen», nimmt sie den Faden auf. Am Ende sollten es vor allem die Maschinen sein, die als Katalysator für die Einführung eines unternehmensweiten Designs dienten.

VOM DESIGN VIA MASCHINE ZUM CI Daniel Langenegger, heute Mitglied der Geschäftsleitung, übernahm das Projekt «Neues Corporate Design». Müller Martini verfügt weltweit über acht Entwicklungsabteilungen, die zwischen einem Dutzend bis weit über hundert Personen zählen. Ausserdem gibt es eine zentrale Abteilung für Grundlagenentwicklung. Alle diese Abteilungen mussten auf Kurs gebracht werden. Und mit ihnen eine Vielzahl von Mitarbeitern aus Technik und Entwicklung, aus Beschaffung, Fabrikation, Logistik, Kundendienst und Marketing.

Die Vorgabe der Konzernleitung: Abgestimmt auf den Messerhythmus der Drupa, also vier Jahre später, sollte die Firma im neuen Kleid auftreten. Klar war, dass Hilfe von aussen kommen musste. Denn die firmeneigenen Entwickler sind Techniker und Ingenieure, nicht Industrial Designer.

Einen Partner fand sie an der Universität Stuttgart. Geleitet wird das Forschungs- und Lehrgebiet technisches Design von Thomas Maier. «An einer Innovationstagung von Müller Martini beschrieb ich eine Anlage, die aussah, als wäre sie fünfzehn bis zwanzig Jahre alt, dabei handelte es

sich um eine vorjährige Entwicklung. Mein Fehler. Doch so sahen alle, dass etwas mit dem Design nicht stimmte.» Müller Martini fühlte sich bestärkt und Thomas Maier kam zum Auftrag.

Maier und seine Leute gingen nach Lehrbuch vor. In einem Workshop mit der Geschäftsleitung erfassten sie, was sie ihren eher konservativen Kunden in fünf bis zehn Jahren anbieten wollten. Sie konzentrierten sich dabei auf eine Maschinenreihe, auf den Sammelhefter «Primera». Eines der Kriterien, das sich auch formal niederschlagen sollte, war der Workflow, der Fluss des Papiers durch die Maschine.

Ausserdem zeigte ein Stärken-Schwächenprofil der bestehenden Maschinen, dass Ergonomie und Gebrauchsfähigkeit verbessert werden konnten. Maier legte in einem Raster fest, auf welcher Höhe ein Display, ein Handrad oder ein Drücktaster sitzen soll. Ausgehend vom Display entwickelte er die Verschaltungen, ein Wechselspiel von konvexen und konkaven Flächen: «Der Fussfreiraum ist ein primitives, aber oft vergessenes Mittel. Wir integrierten ihn als konkaven Rücksprung, oben wölbt er sich nach aussen. Wir gingen zwar von der Funktion aus, doch indem wir dieses Element über die ganze Maschine legten, erreichten wir eine formale Qualität.» Daraus wurde ein Styleguide für alle Typen abgeleitet, parallel dazu stiegen sie in das Redesign anderer Maschinen ein. So fanden sie mit den Ingenieuren und Marketingleuten von Müller Martini eine Lösung, die auch akzeptiert wurde.

SCHWERE WAHL DER FARBE Doch bei der Farbe scheiterten die Stuttgarter. Ob nicht das Marketing die Farbe auswählen könne? Jutta Thellmann: «Ich griff stattdessen zum Telefon und organisierte einen Designer.» Martin R. Bloch von Bloch Burbach Associates entwickelte eine Farbe, ein rötlicher Hellblauton, der bei allen Lichtverhältnissen gut aussieht: «Die Verwandtschaft zu den Farben des Logos von Müller Martini spielte ebenfalls eine Rolle. Ausserdem sind Verschmutzungen schlecht sichtbar – das gilt sowohl für den hellen als auch für den dunklen Staub, wie er in Druckereien anfällt.»

Ausserdem werde Blau in allen Kulturkreisen angenommen – ein wichtiges Argument für eine Firma, die ihre Maschinen weltweit verkauft. Und: Durch die speziell entwickelte Farbe können rund sieben Kilogramm Anstrich pro Maschine eingespart werden. Auch die Beschriftung der Maschine stammt aus Blochs Feder, und er überarbei-

tete formale Elemente der Maschinen wie die Knielinie, die konkaven und konvexen Wölbungen, die Aufteilung der Glasfronten.

DER MESSEAUFTRIIT Was wie eine Feuerwehrübung begann, löste Folgeaufträge aus. Für die Markteinführung entwarf das Team um Jutta Thellmann mit Martin Bloch und seinem Partner Frederick Burbach eine Kampagne. Unter dem Stichwort «Grow with us» führten sie die neue Maschinengeneration erst firmenintern, dann auf dem Markt ein. Eine grosse Sache: Der Stand auf der Drupa 2008 mass 2700 Quadratmeter. Hier standen die neuen Maschinen, funktionsfähig, selbstverständlich. Über zweihundert Verkäufer betreuten die Kundschaft, es wurden 200 Tonnen Papier verarbeitet, 350 Meter Rohre für die Papierentsorgung installiert, 20 000 Besucher sahen Vorführungen.

So kamen weitere Aufträge hinzu, vom Standesign und der Marketingkampagne für die Messe bis hin zur Software in der Maschinensteuerung, die Martin Bloch überarbeitete. Folgeaufträge »

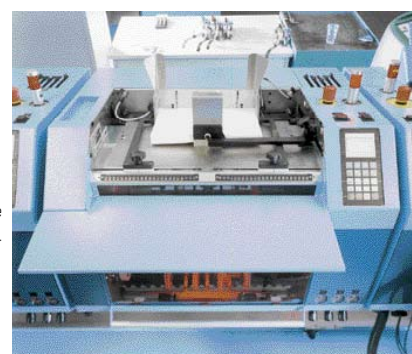


^ Blau ist die Farbe für Druckmaschinen. Hier der Sammelhefter «Primera». Auch die Beschriftung wurde überarbeitet.



^Die Verschaltung bei diesem Anleger folgt dem Spiel von konvexen und konkaven Flächen.

>Die Bedienoberfläche wurde ergonomisch überarbeitet.



» erhält auch Thomas Maier mit seinem technischen Design: Denn einmal definiert ist keinmal. Der Styleguide gibt zwar Richtlinien vor, wie die nächsten Maschinen gebaut werden. Doch Maier weiss, dass Konstrukteure und technische Entwickler darin geschult werden müssen, wie sie die Vorgaben anwenden.

NICHT IMMER ANWENDBAR Während die technische und ergonomische Überarbeitung der Maschinen zu Beginn des Redesigns standen, erfolgte die Integration des Designers, der sich um Farbe, Schrift und Form, also auch um kommunikative Belange kümmerte, spät und scheibchenweise. Doch am Schluss wurden nicht nur die Maschinen, sondern auch das Corporate Design und die Kommunikationsstrategie festgelegt und den weitgehend autonomen Unternehmenseinheiten vermittelt. Kein Rezept, das sich in jedem Fall anwenden lässt, weiss Martin Bloch. Dass es gut ging, habe viel mit der Erfahrung der Beteiligten und einer hohen Prozesssicherheit zu tun. Über die Risiken seien sie sich bewusst gewesen. «Wenn die Zusammenarbeit stimmt, kann man so arbeiten, sonst nicht», zieht Martin Bloch Fazit.

LINKS

Die Website der neuen Maschinengeneration und andere.

> www.hochparterre.ch/links



Kommentar CHANCE FÜR DESIGNER

Das Beispiel Müller Martini bildet ein bekanntes Muster ab: Das Corporate Design ist verschwommen. Die Konzernleitung erkennt den Graben zwischen Anspruch und Wirklichkeit und wünscht Kohärenz. Design als Berufsdisziplin startet in der Regel mit einem Briefing. Klassisch das Vorgehen: Ein Workshop mit der Konzernleitung fokussiert auf Gebrauchsfähigkeit der Maschinen, legt den Schwerpunkt auf Formgebung und Interaktion. Es fällt auf, dass Design erst später auf die Kommunikation ausgedehnt wird. Dagegen will Design-Management Design als Ressource für eine Organisation verfügbar machen, und zwar hinsichtlich strategischer Ziele, organisationaler Funktions- und Umsetzungsfähigkeit. Bei Müller Martini wurde das Projekt von der Konzernleitung initiiert; die Steuerungskompetenz liegt beim Marketing, während der operative Designprozess von der Institutsleitung bzw. Designern wahrgenommen wird. Das steht für eine Berufspraxis, in der

Designer Probleme lösen, die von Managern anderer Disziplinen definiert wurden. Das Projekt ist vom Unternehmen bestimmt, entwickelt sich aber kollaborativ aus den Maschinen heraus. Das ist typisch für ingenieurgetriebene Unternehmen, die Ressourcen effizient einsetzen. Es erstaunt nicht, dass sich kommunikative Belange erst später aufdrängen. Solche Situationen eröffnen Chancen für Designer. Weder top-down noch bottom-up: Der Ablauf erinnert eher an eine organisationale Lernperspektive. Liegt es an der mangelnden Reife einer Disziplin, die nur selten Vollblutvertreter auf Managementebene hat? Design führt aus, was Produktentwicklung, Marketing oder Brand Management vorgeben. Damit nutzen Unternehmen nur einen Teil des Potenzials von Design. Design ist aber System und daher immer das Ganze. Hans Kaspar Hugentobler lehrt und forscht an der Hochschule Luzern und ist Inhaber von Chen Hugentobler Associates, einem Beratungsunternehmen für nutzerorientierte Innovationsplanung.

