

A portrait of Annette Bertsch, a woman with long brown hair and bangs, wearing a dark turtleneck sweater. She is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall.

„Designer denken in Ideen, Unternehmensberater in Zahlen“

Annette Bertsch, Mitinhaberin von Bertsch.
Brand Consultants, Frankfurt am Main

Blick über den Tellerrand

Designbüros haben zunehmend mit Consulting zu tun – früher lag diese Aufgabe allein bei Unternehmensberatern. Anne Petersen sprach mit beiden Parteien über diese Entwicklung

■ **Beim ersten Gespräch** darf man noch unwissend sein, das zweite Treffen gilt der Vergewisserung, ob man die Aufgabe richtig verstanden hat, ab dem dritten Meeting muss man das Geschäft des Kunden begriffen haben“, skizziert Tammo F. Bruns, Geschäftsführer der Agentur kleiner und bold in Berlin, den Beginn eines erfolgreichen Consulting-Verhältnisses. Consulting –

zu Deutsch am ehesten mit dem Begriff Beratung beschrieben – gehört für viele Designagenturen heutzutage zum Kerngeschäft. Designer beraten Kunden bei der Markenpositionierung und strategischen Planung.

„Der Kunde braucht jemanden, der ihn, seine Prozesse, Produkte und seine Zielgruppen versteht und das visuell übersetzen kann“, erklärt Tammo

F. Bruns. Um dieses Verständnis zu erlangen, veranstaltet kleiner und bold mit ihren Kunden Workshops, in denen Ziele, Nutzen, Haltung und Werte analysiert und definiert werden. Erst nach dieser Sammlung wird mithilfe verschiedener Tools die Markenidentität verdichtet. Daraus entstehen die kommunikativen Kriterien, auf die das Design dann aufbaut. Dieses kann je

nach Auftrag das Corporate Design, das Corporate Publishing, den Web-auftritt, einen Unternehmensfilm oder die Inneneinrichtung und den Messestand umfassen.

Die Berliner Agentur berät vor allem Unternehmen aus den Bereichen Gesundheit, Technologie, Freizeit und Finanzdienstleistung. Jedem der Felder ist ein Projektmanager zugeordnet, der aber mehr als die organisatorische Betreuung zu leisten hat. „Um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und dann auch zu halten, muss man sich inhaltlich auf einer Ebene bewegen, denn Beratung funktioniert nur auf Augenhöhe“, meint Tammo F. Bruns. Das bedeutet für die Mitarbeiter, sich thematisch in fremde Gebiete einzuarbeiten – dazu seien allerdings, so Bruns, nicht allzu viele bereit oder fähig.

Die Ursache hierfür sieht Tammo F. Bruns in der Designausbildung und dem Selbstverständnis der Designer. Eine Vielzahl von ihnen legte zu großes Augenmerk auf ihre Begabung, was sie dann häufig davon abhalte, sich inhaltlich mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen. Fehlende Kontextstudien in der Ausbildung täten ein

Übriges. Bruns Fazit: „Solange Designer nicht bereit sind, den wirtschaftlichen Nutzen der von ihnen geschaffenen Arbeiten zu bedenken, werden diese weder dem Kunden noch der Zielgruppe gerecht.“

Das Selbstbild mancher Designer beurteilt Annette Bertsch von Bertsch. Brand Consultants aus Frankfurt am Main ähnlich kritisch. Sich selbst als Pseudokünstler begreifend, erschöpfe sich ihre Arbeit oft in missionarischer Stilberatung, „dabei ist Gestaltung Dienstleistung im Dienste des Kunden“, erklärt sie. Zusammen mit ihrem Mann, Georg Christof Bertsch, berät sie seit elf Jahren Kunden aus Kultur, Finanz- und Rechtswesen. Vor etwa einem Jahr entschieden sich die beiden, ihre klassische Corporate-Design-Agentur aufzulösen. Mit diesem Schritt reagierten sie auf die veränderte Marktsituation, in welcher der Bedarf an Markenpositionierung und Beratung permanent wächst und die Umsetzungen differenzierter werden. „Wir konnten als klassische Agentur immer häufiger nur Leute einsetzen, die wir hatten, aber nicht die, die wir brauchten“, erzählt Annette Bertsch.

Seit dieser Neuaufstellung agiert Bertsch.Brand Consultants als Kreativagentur, die auf ein Netzwerk von spezialisierten Umsetzern zugreift. Ihr Kerngeschäft ist die Beratung, die Annette Bertsch unter anderem als die Fähigkeit zum Zuhören definiert. In einem gemeinsamen Prozess mit dem Kunden gelte es, Identität und Ziele in ausführlichen Gesprächen herauszuarbeiten, um dann eine adäquate Umsetzung zu entwickeln. So hat sie die Erfahrung gemacht, dass Anwälte extrem gut beratbar sind. Sie führt das auf die Verwandtschaft der Berufe zurück. Ob Anwalt oder Consultant – beide müssen sehr gut zuhören können, äußerst präzise im Umgang mit Sprache und verbindlich sein, um auf dieser Grundlage erfolgreiche Strategien zu entwickeln. Einen guten Berater zeichne ein breites Allgemeinwissen aus, das ihn in den Stand setze, auf hohem Niveau neue Lösungen für den Kunden zu finden. „Er ist wie ein fähiger Übersetzer, dem es gelingt, die lyrische Idee eines Gedichts in eine andere Sprache zu übertragen“, so Annette Bertsch.

Woran liegt es, dass Designer immer öfter als Berater fungieren? Sowohl Annette Bertsch wie auch Tammo F. Bruns führen diese Entwicklung auf ein verändertes Markenverständnis zurück. „Marke ist heute überall“, meint Annette Bertsch. Landete früher erst das fertige Produkt zur Vermarktung in den wenig angesehenen Marketingabteilungen, findet heute Markenpositionierung viel früher und schon auf Geschäftsführerebene statt. Tammo F. Bruns sieht unter anderem den IT-Boom der neunziger Jahre als Auslöser: „Für die unsichtbaren globalen Dienstleistungen war die Marke im Vergleich zu ihren ansonsten kurzlebigen und immateriellen Unternehmenswerten ein wichtiges, finanziell bewertbares Gut. Die Wirtschaftspresse unterstützte diesen Trend. Nicht →

„Designagenturen sind fokussierte Spezialisten – klassische Beratungsfirmen breit aufgestellte Generalisten“

Dirk Völker, selbstständiger Unternehmensberater, Business Advisory Service, Stuttgart



„Wir vermitteln den Studenten, dass Design sich auch in Service, Management und Beratung manifestiert“

Jenz Großhans, Direktor der Köln International School of Design und Professor für das Lehrgebiet Design-Konzepte

→ mehr die Art der Leistung, sondern die Marke wurde Umsatzgarant.“ Und da Markenentwicklung nicht bloß betriebswirtschaftliche Aspekte hat, profitieren auch die Designer davon, sofern sie ihre Rolle nicht ausschließlich auf Gestaltungsfragen und -lösungen beschränken.

Werden Designer damit zu Konkurrenten klassischer Unternehmensberatungen? Dirk Völker, selbstständiger Consultant aus Stuttgart und langjähriger Mitarbeiter bei der Boston Consulting Group, einer der führenden internationalen Beratungsfirmen, sieht diese Gefahr nicht: „Da klassische Unternehmensberatung viel übergeordneter ansetzt und zudem vor einem ganzheitlichen Hintergrund neben der Markenstrategie vor allem organisatorische und betriebswirtschaftliche Aspekte umfasst, gibt es kaum Überschneidungen.“ Designer werden viel-



mehr punktuell als Spezialisten hinzugezogen, wenn die Empfehlungen aus der klassischen Unternehmensberatung umgesetzt werden sollen. Dass sich auf den ersten Blick eine Konkurrenzsituation vermuten lässt, liegt für Völker an der irreführenden Begrifflichkeit. „Designer beziehen Strategie auf die Markenpositionierung, während klassische Unternehmensberater eine umfassendere Management-sicht vertreten und auch Fragen wie Organisationsstruktur, Produktportfolio, Vertriebswege, Profitabilität, Kernkompetenzen, Marktattraktivität und -wachstum darunter subsumieren.“

Bleibe nur noch das Problem mit der klassischen Designausbildung. An der Köln International School of Design (KISD) begegnet man den in der Praxis beklagten Defiziten mit einem breit gefächerten Lehrprogramm. Das Studienangebot umfasst zwölf Lehrgebiete, von denen jeder Studierende innerhalb seines Studiums zehn belegen muss. Jenz Großhans, Direktor der KISD und Professor fürs Lehrgebiet Design-Konzepte, sieht in dem interdisziplinären Ansatz, wie ihn die Hochschule vertritt, die einzig adäquate Ausbildungsform. „Klassisches Design gibt es nicht mehr. Wir vermit-

teln den Studierenden, dass am Ende eines gestalterischen Prozesses nicht zwangsläufig ein Designobjekt steht, sondern dass Design sich genauso in Service, Management und Beratung manifestiert.“ Aus diesem Grund sind die Anforderungen an die Studenten auch andere. „Wir suchen Generalisten: Nur gut malen reicht für ein Designstudium nicht aus.“

So werden in Köln die Social Skills äußerst hoch bewertet. Wenn jemand beispielsweise ein Jahr lang in Australien Surfbretter verkauft oder zwei Kinder großgezogen hat, so sind dies soziale Fähigkeiten, die ihn für ein Designstudium ebenso qualifizieren können wie eine grafische oder künstlerische Begabung. Auch das Alter ist an der Kölner Hochschule kein K.o.-Kriterium. „Beratung braucht Lebenserfahrung“, sagt Jenz Großhans. Voraussetzung für die Zulassung zum Studium ist dementsprechend ein einjähriges Vorpraktikum. Und so kommt es auch, dass das Durchschnittsalter der Studienanfänger mit vierundzwanzig etwa drei Jahre über dem Bundesdurchschnitt liegt. Fazit: Designer, die beratend tätig werden wollen, müssen den Blick über den Tellerrand wagen – dafür dürfen sie schon etwas älter sein.



„Man muss sich inhaltlich auf einer Ebene bewegen, denn Beratung funktioniert nur auf Augenhöhe“

Tammo F. Bruns, Geschäftsführer von kleiner und bold, brand identity design, Berlin