Die visuelle Kommunikation der Gesinnung

Zu den grafischen Arbeiten von Otl Aicher und der Entwicklungsgruppe 5 für die Deutsche Lufthansa 1962

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der philosophischen Fakultäten
der Albert-Ludwigs-Universität
zu Freiburg i. Br.

vorgelegt
von

Joerg Crone
aus Köln

1. Gutachter: Prof. Bernhard Schlink
2. Gutachter: Prof. Wolfgang Eßbach
Vorsitzender des Promotionsausschusses: Prof. Bernd Kortmann
Datum der Schlusssitzung: 9.11.1998

Inhalt

1 *Einleitung* 9

Forschungsobjekt 9
Forschungsverfahren 11
Kulturell 12
Historisch-systematisch 13
Ikonografisch-ikonologisch 14
Hermeneutisch 15
Quasifunktionalistisch 17
Sozialgeschichtlich 17
Rezeptionsästhetisch 19
Semiotisch 20
Verfahrensproblem 23
Lösungsansatz 23
Handlungstheoretisch 24
Ermittlungstechnisch 25
Quellenlage 28

2 *HfG Ulm* 31

Deutscher Widerstand 32
Der Unzeitgemäßen 1. Akt (1946-53) 34
Ulmer VH (1946) 34
Planung und Finanzierung (1948-50) 35
Vom Institut für Politik zur Hochschule für Gestaltung (1950) 38
Zweifel am Staat oder Das politische Klima der Restauration 43
Feindbild Kunst oder Max Bill und der künstlerische Designbegriff (1953-56) 46
Ornament, Macht und Verbrechen 46
Kunst-Kritik 48

Bill-Kritik 54
Atmosphärische Eintrübung 55
Ulmer Modell (1956-58) 58
Umsturz 58
Triumvirat 60
Feindbild Positivismus oder Rittel, Kesting, Kalow und der wissenschaftliche Designbegriff (1958-62) 62
Überorganisiert 63
Gestalter 64
Wissenschaftler 66

3 *Deutsche Lufthansa Köln* 71

Quer durch Neunzehnhundertzweiundsechzig 71
Entlang der Lufthansa des Wiederbeginns 75
Rehabilitation (1951-54) 75
Wiedereinstieg (1955-60) 79
Restprobleme 81
Das visuelle Mittelmaß der AG 82
Alterungstheorie 86
Erscheinungsbild und technischer Fortschritt 87
Erscheinungsbild und kultureller Fortschritt 89
Erscheinungsbild und Marketing 89

4 *Das Verjüngungskonzept* 91

Entwicklung 5 91
Rohrbieger und Bildhauer 91
Büro Aicher 93
Visuelle Kommunikation 94
Entwicklungsgruppe 5 95
Auftragslage und Abwicklungsschema 106
Pilotprojekte 109
Implementierung und Aufnahmebereitschaft 116
Anstellung aus Versehen 116
Bürokratisches Staatsunternehmen 121
Die relative Einsamkeit der Entwicklungsgruppe 5 122
CGN XE3 124
Projektidee 130
Graue Eminenzen 132
Argwöhnische Amerikaner 134

Konservative Piloten 137
Kriegsrat in Köln 138
Arbeitsprogramm 138
Paralleleprojekte 145
Strategische Überlegungen 146
Auftragserteilung 150
Konzeptdetails 151
Ziele 151
Motive 152
Vorbild PanAm 153
Umfang 155
Strategie und Taktik 157
Zeitplan 158
Budget 159
Restauration und Kommerzialisierung in Ulm 161
Auflösung der Grundlehre 163
Der Verfassungscoup 164
Die Rache der Entmachteten 172
Aicher gegen Stiftung Teil I 175

5 *Analyse und Konzeption* 185

Aktiver Entwicklungsbegriff 186
Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden 186
Umwelt als Entwurf 189
Schlüsselperiode 192
Bildbegriff und Bildfunktion 193
Die umfassendere Werbeform 194
System und Strategie zugleich 196
Die visuelle Analogie der Gesinnung - Aichers zentrales Argument 200
Die unternehmerische Zusatzleistung von morgen 209
Vertrauensbildende Massnahme 216
Die Erfindung einer Persönlichkeit 218
Die Luft Hansa der 20er Jahre 221
Vorbildlich funktionell 226
Selbstbild und Fremdbild 228
Persönlichkeitshypothesen 232
Die Anforderungen an das Firmenbild als Regeln seines Entwurfs 237
Ein Bild der Geschlossenheit 237
Drei Wege zum Ziel 239
Vier Prüfsteine der Wahrnehmung 247
Grafische Innovation und Konservierung 257

Sonne am Himmel 259
Kranich im Kreis 262
Hausschrift Helvetica und Schriftzug in Brotschrift 272
Einheitliches Raster und industriegenormte Formate 280
3D-Kartografie 284
Vogelperspektive 285

6 *Entwurfsmoral* 295

Die Unfruchtbarkeit der historistischen Perspektive für das Design 295
Kritik der Schönheit 297
Industrielle Revolution und soziale Folgen 297
Kunsthandwerk gegen Industriehistorismus 299
Schönheit verkauft sich gut 300
Die klassizistische Staatsästhetik und ihr machtpolitischer Designbegriff 301
Architektur der Cäsaren 302
Architektur der Diktatoren 303
Muster ästhetischer Unvoreingenommenheit 304
Die Befreiung der Architektur im Schutz der ästhetischen Dunkelheit 304
Deutscher Werkbund 306
Bauhaus 307
Charles Eames 308
Technisch ambitioniert und formal asketisch 310
Ulmer Rationalismus 310
Ulmer Primärfunktionalismus 315
Feindbild Styling
oder Raymond Loewy und der umsatzfreundliche Designbegriff 317
American Wave 318
Psychologisches Marketing 321
Ästhetisches Marketing 325
Funktionalisieren aus Prinzip? 335

7 *Lifting* 337

Präsentation 337
Das Ausstellungssystem zur Systemausstellung 338
Ausstellungsverlauf und Reaktionen (Okt 1962) 342
Produktionsfreigabe (Feb 1963) 343
Realisierung 345
Richtlinien & Normen 345

Flottenkennzeichnung, Geschäftsbericht und Verpackungsdesign **346**
Flexible Handhabung **350**
Navigation ohne Echolot **351**
Stillschweigende Einführung **351**
Manöverkritik **358**
Fortsetzung folgt (1967) **363**
Diverse Reaktionen **363**
Vorstandsbedenken und Kompromisse **364**
Instinkt statt Kontrolle **368**
Auf eigene Rechnung oder Aicher gegen Stiftung Teil II **372**

8 *Revisionen und Modifikationen des Firmengesichts* **377**

Analyse '80 **377**
Auftragsvergabe **379**
Arbeitsprogramm **381**
Auftragsabwicklung **383**
Präsentation **392**
Conrad/Gonda/Scheitzer 1985 **408**
Auftragsvergabe **409**
Auftragsabwicklung **412**
Fliegen wie der Papst - Zintsmeyer & Lux 1987 **416**
Kanarienvogel **416**
Projektstrategie **419**
Designrichtlinien der 90er Jahre **422**
Philosophie **423**
Marke **425**
Schrift **427**
Farben **428**
Formate **430**
Foto und Grafik **430**
Gestaltungsraster und Titelblätter **432**

9 *Fazit* **435**

10 *Verzeichnis* **441**

Schriftquellen **441**

Bücher **441**
Briefe **445**
Typoskripte **448**
Manuals **449**
Broschüren **450**
Bildquellen **450**
Tabellen **458**
Mündliche Quellen **458**
Audiovisuelle Quellen **459**

1 Einleitung

Forschungsobjekt

Als die beiden Gestalter Otl Aicher und Hans Gugelot gemeinsam mit ihren Auftraggebern um 1955 damit begannen, sowohl das Produktdesign als auch das grafische Erscheinungsbild der Firma Max Braun zu revolutionieren, war das Konzept eines korporativen Erscheinungsbildes überhaupt erst im Entstehen begriffen. Aicher und Gugelot hatten sich dazu entschlossen, alle Komponenten des Firmenbildes vorab zu entwickelnden Gestaltungsrichtlinien zu unterwerfen, um so eine wirkungsvolle visuelle Geschlossenheit zu erreichen. Die neuen Richtlinien für das Design wurden schriftlich niedergelegt und anhand von Mustervorlagen und Anwendungsbeispielen dokumentiert. Das so entstandene Designmanual sollte dem Auftraggeber als Vorlage und Richtschnur für seine Gestaltungsarbeit dienen. Es war das schriftlich festgelegte, mit viel Aufwand eingeführte, entwurfsmoralische Gewissen des Unternehmens.
Sieben Jahre nach dieser "Fingerübung" bekam Aicher die Gelegenheit, seine Vision von der systematischen Durchorganisation der visuellen Firmenpräsenz in einer ganz anderen Größenordung zu erproben. Das neuartige, betont rationale und in der Wirkung außergewöhnlich strenge Design, das von nun an die Deutsche Lufthansa der frühen 60er Jahre kennzeichnen wird, sollte im Nachhinein zu einem stilistischen Merkmal der Ulmer Hochschule für Gestaltung (HfG) und eines ganzen Jahrzehnts werden. Der Plan, einen unverwechselbaren Ulmer Stil zu entwickeln, bestand jedoch zu keiner Zeit. Begriffe wie Stil und Stilbildung gehörten zu jener Sorte, mit denen man Aicher "jagen" konnte. Sein funktionelles Denken verbot es ihm, offen oder insgeheim irgendwelche formalästhetischen Konsessionen zu machen. Im Nachhinein lässt sich die in Ulm erreichte funktionelle Klarheit, Sachlichkeit und Strenge der Gestaltung als der Versuch zu einem permanenten Neuanfang begreifen. Die Ulmer Entwerfergemeinschaft hatte jeder markt- oder machtorientierten Gestaltungsform vom Historismus vor der Jahrhundertwende bis zum Styling der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts den Fehdehandschuh hingeworfen, um ihrer eigenen, demokratie- und technologiefreundlichen Wege zu gehen. Ihr Funktionalismus leitete in der deutschen Designlandschaft der sog. Nachkriegszeit jenen (seit Thomas S. Kuhn nicht mehr wegzudenkenden) Paradigmenwechsel der Designauffassung ein, für den die betont einheitlichen Erscheinungsbilder der Firma BRAUN (1955), der Deutschen Lufthansa (1962), des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (1970) oder der Olympischen Spiele von 1972 Pate stehen. Welche Entwurfsphilosophie das eigentliche Movens dieser, vom Standpunkt der Konvention als Stilbruch empfundenen Innovationstätigkeit war, soll im Folgenden beschrieben

werden. Dabei wird, wie ich hoffe, deutlich werden, wie und warum sich die ästhetischen Normen der 50er und 60er Jahren so radikal veränderten.
Aichers Erscheinungsbild-Konzept von damals hatte bereits viel mit dem zu tun, was heute unter dem Schlagwort „Corporate Design" firmiert. Ich halte den folgenden Fall für eine weitere *Frühform* von planmäßig betriebenem Designmanagement in Deutschland - ein halbes Jahrhundert nach den noch umfangreicheren Arbeiten von Peter Behrens für die AEG. Terminologie und Konzeption waren in der archaischen Phase des modernen Designmanagements freilich eine andere. Mit "Profil, Identität oder Image durch Design" lässt sich zumindest in Bezug auf die Intention der gemeinsame Nenner aller vergleichbaren Aktivitäten dieses Genres kennzeichnen.
Erscheinungsbilder können sowohl profaner als auch sakraler Natur sein. Mit Sicherheit aber sind sie nicht für den privaten, sondern stets für den öffentlichen Gebrauch bestimmt. Sie richten sich an Massen und Märkte; sind Teil der Public Relations, die eine Firma, Partei oder Person von öffentlichem Interesse etablieren und pflegen will. Ihre strategisch denkende *Kommunikation* steht im Dienst der eigenen Durchsetzung am Markt. Das gilt auch für die politische Kommunikation im Meinungsmarkt. Die Kommunikationsabteilung ist die Posaune des Unternehmens. Ihr spezieller Zweck ist, die öffentliche Meinung positiv zu beeinflussen. Sie will fördern: die Glaubwürdigkeit, den Bekanntheitsgrad, die Nähe zu den Kunden, Mitarbeitern, Entscheidungsträgern in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik und nicht zuletzt den Verkauf ihrer Dienste, Lizenzen, Produkte. Es geht ihr um das im Idealfall "blinde" Vertrauen in eine Sache, die "Aus Erfahrung Gut" ist.
Ein Unternehmen handelt und das manchmal recht merkwürdig. Nun kommen Vorurteile, emotionalisierte Standpunkte und Informationslücken ins Spiel. Spätestens dann aber besteht die Notwendigkeit, der verdutzten Öffentlichkeit in überzeugender Weise die hinter der Aktion stehende Absicht zu erklären. Es geht hier also nicht um die Suche nach einer objektiven Wahrheit, sondern um die bestmögliche Darstellung einer subjektiven Überzeugung. Der Anwalt ist gefragt, nicht der Richter. Wenn die Persönlichkeit allerdings auf tönernen Füßen steht, dann nutzen auch alle Beteuerungen des Gegenteils nichts mehr. Die Effektivität der Kommunikation hängt nicht nur von der verwendeten Sprache, sondern auch von der überzeugenden Botschaft und der Integrität der Person ab. Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation sind die Eckpfeiler einer durchkalkulierten Persönlichkeit, die ihre Wirkung nicht mehr dem Zufall überlassen will. Der politische Wahlkampf bietet das beste Anschauungsmaterial.
In Sachen *Image* ist sie daher ganz besonders empfindlich. Den guten Ruf, mit dem die Akzeptanz und der Absatz der Produkte oder Parolen von heute auf morgen stehen und fallen kann, schützt und pflegt sie unter allen Umständen. Dementsprechend schwierig ist ihr Geschäft im Krisenfall, denn so einfach ändert jemand seine einmal gefasste Meinung nicht.
Der visuellen Variante geht es letztendlich nicht anders, nur die Mittel zum Zweck unterscheiden sich grundlegend. Außerdem vermag sie in der Regel nicht so schnell wie die verbale Kommunikation zu reagieren. Kommunikation aber ist in jedem Fall der terminologische Dreh- und Angelpunkt beider Ansätze. Die professionellen Kommunikatoren eines großen Betriebs verfügen theoretisch über ein ganzes Arsenal von Kommunikationsinstrumenten. Sie bemühen sich nach Kräften, ihren Einsatz zu koordinieren. Auch die Identität (Philosophie), das Design (Erscheinungsbild), der visuell orientierte Auftritt in den Medien (Advertising) und die verbal orientierte Öffentlichkeitsarbeit (PR) lassen sich nämlich in die gewünschte Richtung steuern. Die Notwendigkeit, multidisziplinär zu arbeiten, von den Ergebnissen anderer Disziplinen zu profitieren, Technologien auszutauschen und zur gegenseitigen Erleuchtung beizutragen, steht bei diesem Geschäft also außer Frage. Der gemeinsame Einsatz verspricht Synergieeffekte. Voraussetzung sowohl für die Praxis als auch für die Forschung ist jedoch, das Bewusstsein für Zusammenhänge dieser Art zu entwickeln. Dementsprechend klar, verschwommen oder gar nicht sind dann die vorhandenen Ziele, Zielgruppen, Leitsätze des Unternehmens, die Stellung der Kommunikation im Betrieb und ihre Kontrollmechanismen definiert.
Den informationellen Gehalt der Unternehmenskommunikation bildet eine "message", die beim Empfänger selbstverständlich so ankommen soll wie sie abgeschickt wurde. Das kommunikationstechnische Problem besteht darin, Worte, Zeichen und Bilder zu verwenden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit der eigenen Absicht entsprechend interpretiert werden. Die "Palastpresse" muss eine Sprache sprechen, die das Publikum versteht. Das wird auf Dauer nur dem gelingen, der die Psyche der Adressaten kennt und richtig einzuschätzen vermag.
Inhaltlich transportiert wird im Allgemeinen die Struktur und Persönlichkeit (Charakter), das Selbstverständnis und besondere Profil, die sog. *Corporate Identity.* Gemeint sind die historisch entwickel-

ten, spezifischen Fähigkeiten und Merkmale, welche die betreffende soziale Gruppe aus der Masse hervorheben. Zweck der Übung ist, sowohl die interne als auch die externe Öffentlichkeit emotional und ideologisch (Image) zu einer ideologischen Gemeinschaft zusammenzuschweißen. Sobald sich ein spezieller Fantyp ausmachen lässt, ist die von Loyalität gekennzeichnete Bindung an das Idol erreicht. Bei manchen Produkten scheint der Übergang von einem nach funktionellen Gesichtspunkten beurteilten Werkzeug und einem Fetisch fließend zu sein.
Der Begriff der Corporate Identity stammt aus den USA und dem UK. Auf Designmanagement spezialisierte Büros wie *Landor* oder *Henrion* hatten dort in den 60er Jahren damit begonnen, Erscheinungsbilder für Versicherungen, Banken und auch Fluggesellschaften zu entwickeln. Das geschah parallele zu Otl Aichers Engagement in Deutschland. Bis Mitte der 70er Jahre hatte sich dann aus dem ursprünglichen Design- ein Identitätsmanagement entwickelt. Das System war Schritt für Schritt um Komponenten wie Public Relations, Marketing etc. erweitert worden - ein Schritt, den Aicher in späteren Jahren mit Ablehnung quittierte. In der Überzeugung das Wesentliche zum Thema gesagt zu haben, blieb er bei seinem Leisten, dem Design. Die äußere Erscheinung einer Firma war für ihn - um seine zentrale These auf den Punkt zu bringen - *die visuelle Analogie des Leitbilds*. Damit hatte er die entscheidenden Faktoren sowohl seiner Arbeit als auch unserer Rekonstruktion genannt. Man muss das Konzept hinter dem Bild begreifen.
Die vorliegende Studie geht auf die deutschen Anfänge dieser Entwicklung zurück. Sie lässt sich aber nicht nur der Designgeschichte zuordnen. In der Erforschung der *Methoden*, mit denen die Identität sozialer Gruppen bewusst gefördert und bis zu einem gewissen Grad synthetisch erzeugt werden kann, findet man die durchaus dankbare, multidisziplinäre, übergeordnete Aufgabe. Immerhin handelt es sich hierbei nicht um eine Zeiterscheinung, sondern um ein sozio-psychologisches Urphänomen. Kunstgeschichte, Designgeschichte oder Industriearchäologie sind retrospektive Fächer. Um einer lebenslangen Retrospektion zu entgehen, bietet es sich an, eine zeitlose oder zeitübergreifende Frage zu stellen. In diesem phänomenologischen Sinne suchen wir also durchaus nach Konstanten in der Geschichte.
Die Erschaffung, Förderung, Pflege, Verteidigung aber auch Zerstörung und Auflösung der Gruppenidentität ist ein Phänomen, an dessen Aufklärung viele Wissenschaften beteiligt sind. Es stellt größere, wissenschaftliche Anforderungen an den Betrachter, als eine Disziplin allein erfüllen könnte. Die Theorie und Geschichte des Corporate Design geht zu diesem Zweck den visuellen Weg und setzt mit ihrer Analyse bei "des Kaisers neuen Kleidern" an. Die *Motive*, aus denen heraus eine solche visuelle Vereinheitlichung überhaupt angestrebt wird, sind dabei ebenfalls von Interesse. Man wird sie im Kontext eines Entwurfs suchen und finden.
Das sind einige, aber noch nicht alle Fragen. Ihre Reichweite scheint mir groß zu sein. Der CI-Begriff vermag auch der Kunstgeschichtsforschung eine qualitativ neue Sicht auf das Architektur-, Produkt- und Grafikdesign einer mehr oder weniger verschworenen Gemeinschaft zu geben, auf den Stil ihrer visuellen Selbstdarstellung und die Absicht dahinter. Er lässt nicht nur einen neuen Standpunkt gegenüber den klassichen Gattungen der Kunstgeschichte gewinnen, sondern konfrontiert auch mit Themen, die damals und heute bewegen.

Forschungsverfahren

Es bleibt zu beantworten, wie denn konkret eine methodologische Brücke zur aktuellen Kunstgeschichte geschlagen werden kann. Die Aufforderung, etwas zum methodischen Ansatz zu sagen, bringt mich in die Verlegenheit, mit wenigen Worten ein hochkomplexes Problem zu umreißen, zu dessen Lösung ich im Moment nur vage Andeutungen machen kann. Vielleicht weiß der eine oder andere trotzdem etwas Konstruktives damit anzufangen. Wissenschaftstheoretische Fragen sind so umfangreich und anspruchsvoll, dass sie inzwischen mit Recht ein eigenes Forschungsgebiet konstituieren. Sie können eigentlich nicht, wie hier geschehen, im Vorbeigehen beantwortet werden. Will man zu einer plausiblen und methodologisch innovativen Lösung kommen, ist es unumgänglich, Schwerpunkte zu setzen, d.h. entweder einen Fall aufzuklären oder aber die Vorgehensweise zu reflektieren. Im Hinblick auf die im wissenschaftlichen Meinungsmarkt miteinander konkurrierenden Interpretationen und Interpretationssysteme ist dann auch innerhalb einer historischen Disziplin das

systematische Denken wieder angebracht. Auch der durchaus strittige Nutzen einer solchen methodologischen Diskussion und Offenlegung der "Betriebsgeheimnisse" wäre an jener Stelle zu erörtern.

Kulturell

Als der Basler Historiker und kunstgeschichtliche Gründervater Jakob Burckhardt in einer Vorlesung von 1870/71 seine "Weltgeschichtlichen Betrachtungen" präsentierte, nahm er u.a. Stellung zur Aufgabe der geschichtlichen Forschung schlechthin. Bei Theologen wie Augustinus hatte er den Hang zur religiösen Weltübersicht und bei Philosophen wie Hegel dieses "kecke Antizipieren eines Weltplanes" vorgefunden. (Und dann waren da noch "die Sozialisten mit ihren Geschichten des Volkes".) Eine systematisch-chronologische Darstellung der historischen Ereignisse lehnte er daher ab. Für ein geschichtsphilosophisches Konzept, das in einem meist "höchst optimistischen Sinne zu einem allgemeinen Programm der Weltentwicklung durchzudringen" versucht, konnte er sich nicht begeistern. Diese Art der Geschichtsbetrachtung führe leicht zu Irrtümern, weil sie von irrigen Prämissen ausginge - vor allem der, dass es in der Weltgeschichte letztendlich mit Notwendigkeit vernünftig zuginge und zugegangen sei. "Wir sind aber nicht eingeweiht in die Zwecke der ewigen Weisheit", hielt er Hegel entgegen, "und kennen sie nicht."[1]
Wer dagegen den "duldenden, strebenden und handelnden Menschen, wie er ist und immer war und sein wird" ins Zentrum stellte, hatte die einzig verbliebene Möglichkeit geschichtswissenschaftlicher Betrachtung gefunden. Die eigene Zeit als Höhepunkt der Entwicklung zu feiern, machte Burckhardt als Historiker nämlich weitaus weniger betroffener als das sich Wiederholende, Konstante, Typische im menschlichen Dasein, das allein einen Wiedererkennungseffekt, ein Déjà-vu, eine Selbsterkennung auszulösen vermochte. Statt also weiterhin dem gnadenlosen Optimismus des Geschichtsphilosophen zu folgen, sich in Spekulationen über die Anfänge zu ergehen und Längsschnitte durch die Geschichte zu machen, empfahl er seinen Studenten, einen zurückhaltenderen Ansatz zu wählen. Am besten war es seiner Auffassung nach, alle Systeme fahren zu lassen und sich anhand von möglichst vielen, weitaus ungefährlicheren *Querschnitten* ein eigenes, voraussetzungsloses (vorurteilsfreies) Bild von der historischen Wirklichkeit zu machen.
Einen solchen Schnitt hatte er Jahre zuvor in exemplarischer Weise vorgeführt. 1855 erschien sein *Cicerone*, 1860 die *Kultur der Renaissance in Italien*. Die italienische Renaissance war ihm während seiner Studien und Italienaufenthalte zu einem Zeit- und Kulturbegriff, ihre Kunst zu einem Interpretationsschlüssel geworden. Staat, Krieg, Gesellschaft, Politik, Mensch erschienen nun alle nebeneinander wie ein von romanischem Formgefühl und individuellem Machtwillen getragenes Gesamtkunstwerk.
Was Burckhardt hier in Bezug auf eine ganze Epoche versucht hat, nämlich ihr Bild in einer kulturhistorischen Gesamtschau nachzuzeichnen, lässt sich methodologisch nicht nur auf andere Epochen, sondern auch auf vergleichsweise kleine soziale Gefüge übertragen, wie es eine Organisation, Institution, Partei oder Unternehmengruppe ist. Wir haben es dann, wie z.B. die Arbeit von Buddensieg und Rogge über Peter Behrens und die AEG zeigt, mit einer Kulturgeschichte im Kleinen zu tun, mit einer Industrie- und Unternehmenskultur.[2] Wenn wir eine solche Kultur durch einen Querschnitt ihrer Merkmale mehr oder weniger künstlich isolieren, erscheint die Szenerie zwar wie mit einem Mal aus dem Boden geschossen, doch der entstehungsgeschichtliche Hintergrund, muss dabei nicht mit Notwendigkeit auf der Strecke bleiben. Beides zu machen, einen kulturellen Querschnitt und einen chronologischen Längsschnitt, ist wahrscheinlich am effektivsten. Wir kommen noch darauf zurück.
Der oben erwähnte Leitbild-Gedanke ist in diesem Zusammenhang nicht nur für die äußere Erscheinung und die verbale Kommunikation von großer Bedeutung. Das Leitbild steuert auch die gesamte *Unternehmenskultur*. Mit der Unternehmenskultur kommt, neben der Kommunikation und dem hier nur am Rande erwähnten betrieblichen Leistungsangebot, ein weiterer, dem Design benachbarter Interessensbereich ins Spiel, der zumindest mit gedacht werden sollte.
Wenn Herr M. aus K. ein Stück Land hinter seinem Anwesen urbar macht, seinen Dackel dressiert, champagnerfarbene Rosen züchtet und seine Kinder zur Schule schickt, dann ist er bemüht, sich

1. Burckhardt, Jakob: Weltgeschichtliche Betrachtungen. Historisch-kritische Gesamtausgabe. Rumänien: Neske o.J., S. 23 ff.
2. Buddensieg, Tilmann und Henning Rogge: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979

und seinem Umfeld "Kultur" beizubringen. Kultur ist demnach das, auf die Verbesserung (Verfeinerung) des Lebens und Koexistierens eingestellte Denken und Handeln des Menschen, welches sich zu entsprechenden Errungenschaften und äußeren Merkmalen verfestigt. Analog materialisieren sich die ideellen Wert- und Sollvorstellungen eines Unternehmens in seinem visuellen und habituellen Erscheinungsbild.
Und diese Bilder gleichen sich nicht unbedingt. Verschiedene Produkte, Dienste, Branchen fordern und fördern schwerpunktmäßig verschieden risikobereite, sicherheitsbewusste, mobile, agile oder aber kommunikationsfreudige Typen von Unternehmen und Mitarbeitern. Dass sich dementsprechend spezifische Unternehmenskulturen ausprägen, liegt auf der Hand. Das, was sich bei diesem Vorgang im Wildwuchs von selbst organisiert, lässt sich wiederum bewusst entwickeln. Nicht nur kluge, städtische Kommunen vermögen, ein attraktives, kulturelles Angebot zu erstellen und ihren Mitgliedern eine zweite Heimat zu bieten. Unternehmen, Parteien, Institutionen können das auch. Letzendlich aber dienen alle kulturellen Aktivitäten und Engagements, wie auch die visuellen und sprachlichen Mittel der Kommunikation dem einen Zweck, das Image zu pflegen. Alles steht und fällt mit der ideellen Wirkung der vielgestaltigen Maßnahmen. Die Images in den Köpfen der überzeugten Betrachter sind, wenn man so will, die Mirror-Server der Firmenidentität.

Historisch-systematisch

Die detailliertesten Angaben zu seinem Projekt hätte zweifellos Aicher selbst geben können. Er ist vorzeitig verstorben und konnte nicht mehr befragt werden. Ob er einem Kunsthistoriker bereitwillig Auskunft über seine Entwurfstätigkeit gegeben hätte, steht auf einem anderen Blatt und dürfte im positiven Fall der Gunst der Stunde und dem Umstand persönlicher Überzeugungskraft zu verdanken gewesen sein. Ich denke und werde es zu belegen versuchen, sein Verhältnis zu Kunst und Geschichte war ein ganz spezielles. Dass seine Stellungnahme vermutlich die subjektivste, von persönlichen Interessen gefärbteste Perspektive wiedergegeben hätte, ist durchaus möglich, stört aber nicht. Dieser Umstand liegt sozusagen in der Natur der Sache. Die Akteure sind für die persönlichen, die Historiker - wenn nichts dazwischen kommt - für die überparteilichen Darstellungen da. Ohnehin begibt man sich in der Geschichtsschreibung in einen Dschungel tendenziöser Aussagen. Es kann also im Sinne der historischen Wirklichkeit immer nur um einen Annäherungswert, um Quelleninterpretation und allem voran, um einen Willen zur Objektivität und Überprüfbarkeit gehen. „Literatur" hat keine Fußnoten.
Die Frage nach dem historischen Kontext einer Leistung wird par excellence in den Kunstwissenschaften gestellt. Naturwissenschaftliche Fächer betonen eher das fortschrittsorientierte, systematische Denken. Es scheint, dass sich nur in Philosophie und Wissenschaftstheorie beide Fragestellungen zum gegenseitigen Nutzen wirklich aufeinander zu bewegen.[1] Historisch-systematisch vorzugehen bedeutet seit Wilhelm Dilthey,, zunächst möglichst objektiv und neutral die historischen Meinungen und ihre Entwicklung und dann erst subjektiv-bewertend den eigenen systematischen Standpunkt darzustellen. D.h. es sollen nicht wie zu vorhistoristischen Zeiten, beide Blickwinkel miteinander vermengt werden. Eine Möglichkeit, sich eine annähernd objektive Idee eines Vorgangs zu verschaffen besteht z.B. darin, sich so viele subjektive Schilderungen wie möglich anhören.[2]
Für einen quasi "natürlich" denkenden Menschen wie Aicher, gab es in erster Linie *systematisch* richtige oder falsche Aussagen. In seinen Augen waren frühere und auch einige parallele Systeme, Modelle, Konzeptionen der Gestaltung bedauerlich unvollkommen. Den Systemtheoretiker in uns interessieren die Voraussetzungen ihres Zustandekommens wenn überhaupt, dann nur peripher. Was zählt, ist das Problem als solches, aber nicht die Entstehungsgeschichte einer veralteten Lösung. Das auf den technischen Fortschritt konzentrierte Denken orientiert sich an einer imaginären Lösung, die erst noch entwickelt werden muss. Darum hebt es die antike Version stillschweigend in unsere veränderte Gegenwart, um sie einer gnadenlosen Schwachstellenkritik zu unterziehen. Das überlie-

1. Vgl. Handlexikon zur Wissenschaftstheorie. Hg. v. Helmut Seiffert und Gerard Radnitzky. München: dtv 1992, S. 139 ff.
2. Man vergleiche dazu die "Stilübungen" ("Exercises de style") von Raymond Queneau (1947), Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1961. Den Hinweis auf dieses Buch verdanke ich H. Roericht.

ferte System, der tradierte Ansatz, wird im Lichte neuster Ergebnisse auf seine Aktualität hin gescannt. Er ist entweder sachlich richtig oder aber sachlich falsch. Danach bemisst sich sein Wert. Für den an der Geschichtstheorie des 19. Jhs. geschulten Nachdenker hingegen gibt es allenfalls Aussagen, die *historisch* richtig oder falsch sind. In seinen Augen muss das antike System erst einmal hermeneutisch korrekt interpretiert und *verstanden* werden. Er bemüht sich um besseres Zuhören. Es geht ihm nicht darum, ob etwas systematisch richtig oder falsch, gut oder böse und somit abzulehnen oder anzunehmen ist. Der historistische Standpunkt ist vielmehr ein vormoralischer, bisweilen pietätvoll konservierender Art, weil er verstärkt die Entwicklungs- und Existenzbedingungen eines Systems berücksichtigt und sich nicht ohne eine genaue Kenntnis derselben in die aktuelle Diskussion einmischen würde. Die Objektexistenz an sich ist ihm aus Gründen der wissenschaftlichen Neugier bereits wertvoll genug, nicht was es darüber hinaus auch heute noch "bringt". Die historistische Perspektive stellt insofern eine relativ spät entwickelte, unabhängige Erweiterung des menschlichen Bewusstseins dar.
"Verstehen" heißt im Übrigen nicht automatisch "verzeihen". Die Aufgabe besteht vielmehr darin, eine nicht zu leugnende historische Tatsache zu begründen, aber nicht darin, sie zu legitimieren. Letztendlich aber kommen beide nicht an den Fakten vorbei: der Historiker (in uns) ebenso wenig an den systematischen Fakten der Veralterung, wie der Entwickler (in uns) an den historischen Fakten der Tradition. Auch Otl Aicher wird bei seinen Arbeiten am Lufthansa-Signet beides zu spüren bekommen.
Diese wahlweise konservative oder aber progressive Sicht auf ein System lässt zudem Rückschlüsse auf die real existierenden Arbeitsbedingungen nicht nur eines Beobachters von heute, sondern auch einer Entwicklungsgruppe von damals zu. Die hier vorgestellt Entwicklungsgruppe 5 (E5) der HfG Ulm operierte unter bestimmten systematisch-sachlichen, historisch-zeitlichen, aber auch geografisch-räumlichen Bedingungen zugleich. Im Folgenden sollen uns Ort, Zeit, Ablauf, Motiv und sonstige Umstände einer "Schand- oder Heldentat" interessieren. Meine wissenschaftstheoretischen Überlegungen werden sich bei dieser Interessenslage demnach auf die Untersuchung von Einzelfällen beziehen müssen.

Ikonografisch-ikonologisch

Eine der bekanntesten Wege zur Aufschlüsselung zweidimensionaler Kunstwerke ist die ikonografisch-ikonologische Methode der sog. Warburg-Schule.[1] Bei einem visuellen Erscheinungsbild handelt es sich zwar nicht um ein zweidimensionales Einzelstück, sondern um einen mitunter außergewöhnlich komplexen Gesamtentwurf, der alle klassischen Gattungen der Kunstgeschichte umspannen kann. Wir haben es also mit einem Sammelbegriff zu tun, der sich mit "Corporate Design" übersetzen lässt. Trotzdem ist es möglicherweise kein Zufall, dass auch hier mit dem Bildbegriff operiert wird. Ein Erscheinungsbild ist auch ein Bild. Es ist einer der ersten sinnlichen Eindrücke, die man von einer Person erhält und der vorerst letzte Eindruck, der verbleibt, nachdem man ihre Bekanntschaft gemacht hat. Der Analogiesprung zum Ölgemälde ist zugegebermaßen etwas gewagt. Es ist aber nicht uninteressant zu sehen, welche Fragen die Bildforscher der Kunstgeschichtswissenschaft bewegen. Es wäre zu prüfen, ob und inwiefern sich auch ein mehrdimensionales, visuelles Erscheinungsbild aus dem Bereich der Firmenpräsentation vor-ikonografisch, ikonografisch und ikonologisch aufzuschlüsseln lässt.
Sobald jemand z.B. Nachforschungen über den Bedeutungswandel des Lufthansa-Kranichs anstellt, unternimmt er bereits eine *ikonografische Analyse* und Faktensammlung. Er dringt - sofern vorhanden - in die allegorische Dimension des Erscheinungsbildes ein und versucht, das im Laufe der Zeit verschüttete, unmittelbare Verständnis der vorhandenen Symbole oder Embleme wiederzugewinnen. Anhand der dabei zu sondierenden "Typengeschichte" wäre darüber hinaus nicht nur wie in einem Déjà-vu-Atlas das Nachleben bestimmter, immer wieder auftauchender Motive feststellbar, sondern auch wieviel oder wenig Eigenerfindung der momentan zur Rede stehende Entwurf enthält.

1. Vgl. a) Gormbrich, E.H.: Aby Warburg. An Intellectual Biography. London 1970 (deutsch 1981) und b) den Beitrag von Johann Konrad Eberlein: Inhalt und Gehalt. Die konografisch-ikonologische Methode. In Kunstgeschichte. Eine Einführung. Hg. v. H. Belting u.a.. 3. Aufl. Berlin 1988, S. 169 ff.

Kümmert er sich hingegen um die Rekonstruktion der historischen, d.h. um die philosophischen, religiösen, politischen, wirtschaftlichen etc. Funktionen und Rezeptionen des visuellen Auftritts (beispielsweise in der Literatur), so bezieht sich seine *Interpretation* auf das, was Kunsthistoriker seit Aby Warburg und Erwin Panofsky den *ikonologischen* Zusammenhang nennen. Bei der ikonografischen Analyse wurde nach bildimmanenten Erklärungsansätzen und Identifizierungsmöglichkeiten gesucht. Nun hingegen wird das Bild als Dokument einer persönlichen oder gesamtgesellschaftlichen Situation verstanden. Die hermeneutische Auseinandersetzung stützt sich auf solche Referenzen (meist schriftlicher Art), die außerhalb liegen und Aufschluss über Funktion, Datierung, Auftraggeber, Motiv, Zielsetzung, Folgen oder sogar den "Zeitgeist" geben können. Voraussetung hierfür ist nach Panofsky daher, dass sich der Interpret mit den "wesentlichen Tendenzen des menschlichen Geistes" auskennt, um der sich wandelnden Symbolik auf die Spur zu kommen. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die tatsächliche Bedeutung eines Dokuments oder Vorgangs für die Nachwelt oft erst im Nachhinein, d.h. aus der zeitlichen Distanz des historischen Überblicks heraus erkennbar wird.
Damit wäre die komplexe End- und Hochphase der Spurendeutung skizziert. Ihr eigentlicher Ausgangspunkt aber ist noch nicht genannt und weitaus schlichter: Der Interpret wird sich selbst erst einmal durch eine korrekte Beschreibung seines Gegenstands derjenigen Dinge versichern, die er *sieht* und aufgrund seiner *stilgeschichtlichen* Kenntnis zu lesen, d.h. als künstlerische Motive zu entziffern versteht. Die Identifikation der Bildmarke als Kranich, oder der sie umgebenden geometrischen Figur als Parabel wäre so ein erster, im Nu vollzogener Schritt auf dieser elementarsten Ebene des Begreifens.

Hermeneutisch

Mindestens ebenso sinnvoll wäre es für den detektivisch begabten Spurenleser in dieser observierenden Vorphase allerdings, nicht nur diejenigen Dinge zu beschreiben, die er sieht und versteht, sondern auch solche, die er gerade *nicht* versteht - jedenfalls nicht auf Anhieb. Darauf hat Oskar Bätschmann in seiner *Kunstgeschichtlichen Hermeneutik* hingewiesen.[1] Gerade dem Unvermögen zu begreifen, das sich zu einer wissenschaftlichen Herausforderung, einem existentiellen "Appell" steigern kann, sollte das Motiv zur hermeneutischen Gegenoffensive entspringen. Sinn der vor-ikonografischen Beschreibungstätigkeit wäre es dann, den eigenen Augen (Anschauung) zu trauen und erst einmal alle Rätsel auf den Punkt zu bringen, die der Gegenstand während des *vergleichenden Sehens* aufgibt. Letzteres ist eine Übung, die jedem Kunsthistoriker, so Gott will, in Fleisch und Blut eingegangen ist. Die persönlichen Fragen entwickeln sich auf diese Weise direkt am Werk. Die Fragen der Anderen sind nämlich zunächst einmal ihre Lücken, die sich mit etwas kritischer Analyse der meist vorhandenen wissenschaftlichen Literatur entnehmen lassen. Sie ergänzen und objektivieren den eigenen Katalog. Den unverzichtbaren Forschungsergebnissen, von denen wir wiederum profitieren, tut das keinen Abbruch. Eine Bildbeschreibung kann folglich mehr als eine alte, funktionslose, kunsthistorische Pflichtübung sein.
Die ikonografische Analyse würde sich nun auf die zuvor beschriebenen Elemente und Attribute (Gegenstände), sowie auf die Sachverhalte und Handlungen im Bild konzentrieren. Zunächst wird damit das Werk eines "Alten Meisters" in Öl oder Kreide angesprochen. Bei nicht-gegenständlichen, "abstrakten" Darstellungen oder grafischen Elementen und Erscheinungsbildern wird man kaum mehr von Handlungen, aber doch noch von Sachverhalten sprechen können. Hier wäre also bei einem Versuch der Übertragung bereits eine der zahlreichen Modifikationen anzubringen.
Das vergleichende Sehen bleibt auch in dieser analytischen Phase das wichtigste Instrument. Denn erst der Vergleich bietet die Möglichkeit, das Werk richtig einzuordnen. Auch evtl. vorhandene Äußerungen des Künstlers können zu einem Verständnis dessen, was gemeint sein kann, beitragen. Hier aber stellt sich wieder nicht nur die Frage, Was wird gesagt?", sondern auch "Was wird, obwohl es stutzig macht, mit keinem Wort erwähnt?" Reden und Handeln sind, wie man weiß, zwei verschiedene paar Schuhe.

1. Vgl. Bätschmann, Oskar: Einführung in die kunstgeschichtliche Hermeneutik. Die Auslegung von Bildern. 3. Aufl. Darmstadt 1988; und ders.: Anleitung zur Interpretation. Kunstgeschichtliche Hermeneutik; in: Kunstgeschichte. Eine Einführung. Hg. v. H. Belting u.a.. 3. Aufl. Berlin 1988, S. 191 ff.

Das gilt auch für das Verhältnis von Text und Bild. Wissenschaftler und Künstler produzieren in einem jeweils eigenen Medium unter jeweils eigenen Bedingungen. Vor voreiligen Rückschlüssen und vordergründigen Erklärungen wird gewarnt. Hat man nur das Bild vor Augen, ist der Rückschluss auf einen zugehörigen Text nicht immer leicht. Deshalb wird es in eine Reihe vergleichbarer Darstellungen desselben Themas gestellt. Der Bildreihe lässt sich dann möglicherweise eine programmatische Textreferenz zuordnen. Übereinstimmende Text/Bild-Merkmale, vorhandene Äußerungen des Künstlers (Designers) oder Auftraggebers in Briefen, Aufträge, Biografien und sonstige Hinweise können den Ermittler auf die richtige Spur bringen. Zum anderen offenbart die Reihe u.U. stilistisch interessante Bildreferenzen und tradierte Darstellungsverfahren. Das zwischen hypothetisch zugrunde liegendem Stoff (Inhalt) und der Darstellungstradition (Form) bestehende Beziehungsgefüge wird so für den Interpreten allmählich im Bild sichtbar. Es kann ggf. durch die Analyse unterschiedlicher Rezeptionen (Interpretationen, Auffassungen) beider Stränge und die Frage, welche der Künstler hat kennen können, ergänzt werden. Überhaupt wird bei dieser Methodensammlung oder auch Strategie die Gleichberechtigung der visuellen und literarischen "Referenzen" (Quellen) eines Bildes betont. Sie bilden die entscheidenden Koordinaten der kunstgeschichtlichen Auslegung. Die Rede von den Referenzen will zudem mit der Vorstellung von Quellen und exogenen Einflüssen auf ein passiv verstandenes Bild Schluss machen. Man könnte also alternativ auch von den "Fußnoten" eines Bilddokuments sprechen.

Durch eine vergleichende Analyse von Zeitstil, Ortsstil, Stilhöhe (Modus), Gattungsregeln und Individualstil lässt sich, über den ikonografischen Sinn hinaus, auch die Stellung ermitteln, den die Arbeit innerhalb sowohl des künstlerischen Gesamtwerks (persönliche Bestleistung) als auch des zeitgenössischen Angebots von damals [Marktführer] einnahm. Damit wird nicht nur das gewählte Kompositionsschema klarer, sondern auch das möglicherweise gespannte Verhältnis von offiziellem Regelwerk (Konvention, Klassische Kunsttheorie) und persönlichem Innovationsvermögen (Register) sichtbar.

Die ikonlogische Interpretation formuliert allerdings nicht mehr apodiktisch. Auch sind die philosophischen Strömungen einer Zeit (die wesentlichen Tendenzen des Geistes) nicht mehr das entscheidende Korrektivum. Vielmehr beschränkt sie sich darauf, anhand der durch die Schrift- und Bildreferenzen erhellten Elemente und Sachverhalte Zusammenhänge zu konstruieren ("kreative Abduktion") und auch nur methodisch richtige, d.h. plausible *Hypothesen* der Bedeutung ("Konjekturen") aufzustellen, die in einer letzten Phase zu überprüfen ("validieren") sind. So bekommen die wilden Theorien des Brainstormings durch die Vorlage von Beweisen dann wieder den Boden des historisch und künstlerisch Möglichen unter die Füße. Ein Anspruch auf die objektiv richtige sprich einzig wahre, durch Beweise oder Autoritäten untermauerte Lesart wird jedoch peinlichst vermieden. Das soll alle Mitglieder der Experimentiergemeinschaft dazu zwingen, ihre Meinung zu begründen und mit Argumenten um einen Konsenz zu ringen.

Das erste, unberechenbare Aufblitzen einer Ahnung oder eines begründeten Verdachts über den Zusammenhang stellt sich durch beharrliches analytisches Einkreisen des Problems, Entwickeln von immer gezielteren Fragestellungen und Zurückkehren zur Anschauung ein. Mehr lässt sich nicht sagen. Man könnte es auch als Heureka-Effekt oder Initialzündung bezeichnen. In gewisser Weise wird der Rezipient mit dieser pragmatischen Methode selbst zum Auslegungskünstler (oder -sportler): Watson schafft die rationalen Voraussetzungen der Intuition. Er hilft bei der wissenschaftlichen Analyse und Aufbereitung der Sachverhalte und schreibt das Logbuch. Holmes, der eigentliche Könner, leistet die "kreative Abduktion" (den mit Wahrscheinlichkeit richtigen Schluss von Wirkung auf die Ursache) samt Validierung.

Während sie dort aber eine Verifikation der Bedeutungshypothese verfolgt, geht es der Validierung hier um eine *Falsifikation* derselben. D.h. die Auslegung wird daraufhin überprüft, ob der Künstler ihr bei Vorlage hätte zustimmen können (oder evtl. noch kann). Nur er und der historische Kontext werden als korrigierende (höhere) Instanzen anerkannt. Da der Urheber aber in den meisten Fällen verstorben ist, bleibt nur der Weg, anhand von Kulturgeschichte, Lebenswerk, Primärquellen und Biografie zu prüfen, ob es etwas gibt, das der behaupteten Bedeutung des Werks widerspricht.[1] Die Auslegung könnte z.B. in Widerspruch mit den Sujets und Darstellungsgewohnheiten sowohl der Zeit als auch des Künstlers stehen. Sie wird also mit ihnen verglichen und auf das in diesem Sinn

1. In unserem Fall kann die Lösung z.B. noch Hans Conrad, Hans Roericht und Klaus Wille, aber nicht mehr Otl Aicher selbst vorgelegt werden.

historisch und individuell Mögliche hin untersucht. Sie könnte auch unvereinbar mit der Werkfunktion sein, die sich wiederum anhand von Auftrag, Standort und Gebrauch erruieren lässt. Hier ist dann eine Ermittlung der damaligen Interessens- und Motivlage aller Beteiligten gefordert.

Quasifunktionalistisch

Eine Antwort setzt Fragen voraus. Fragen aber ändern sich mit der Zeit und der individuellen Neugier, Herkunft und Veranlagung. Hans Belting hat diese Subjektivität und Veränderlichkeit der jeweiligen wissenschaftlichen Interessenslage hervorgehoben. Folgerecht weist er jeden Anspruch auf ein allein seelig machendes Forschungsverfahren zurück. Jakob Burckhardt hätte ihn in dieser Auffassung zweifellos unterstützt: "Übrigens ist jede Methode bestreitbar und keine allgültig. Jedes betrachtende Individuum kommt auf seinen Wegen, die zugleich sein geistiger Lebensweg sein mögen, auf das riesige Thema zu und mag dann diesem Wege gemäß seine Methode bilden."[1]
Belting reduziert den methodologischen Aufwand auf die Forderung, das *Werk im Kontext* seiner Entstehung und ursprünglichen Bestimmung zu sehen.[2] Die formale Gestaltung - hier eines Bildes - leuchtet ergo in dem Maße ein, wie durch eine Analyse der historischen Verhältnisse (Rahmenbedingungen) sein ursprünglicher Zweck rekonstruiert werden kann. Die Beantwortung der Frage, ob und inwiefern die Funktions- oder Kontextanalyse auch bei diesem Verfahren, das im Übrigen nicht mehr als eine Perspektive sein will, der Validierung einer Inhaltshypothese (dem Dechiffrement verschlüsselter Sinnbilder) oder aber einer Formgebungshypothese dient, bleibt einer eingehenden Untersuchung vorbehalten. Die methodologische Schwachstelle, an der das Verfahren ansetzt ist jedenfalls nicht das klassische Verhältnis von Text und Bild bei der Werkinterpretation, sondern die formalistische Tradition der Kunstgeschichte und ihre einseitig betriebene Stilgeschichte. Formalästhetischen Untersuchungen und Entwicklungslinien allein wird keine genügende Reichweite und somit auch kein befriedigender Zugang zum Werk zugestanden. Was die Disziplin einmal profiliert hat, isoliert sie mittlerweile. Was die einseitige Konzentration auf stilistische Quellen, Einflüsse und Höhepunkte außer Acht lässt ist die Tatsache (und entscheidende Prämisse), dass das Werk in der Regel eine religiöse, politische, abbildende oder ästhetische Funktion wahrnimmt, die sich in der künstlerischen Formgebung, d.h. im Design niedergeschlägt.[3] Diese ursprüngliche Funktion ist zeitgebunden und deshalb heute oft unklar oder gänzlich unbekannt.
Bei diesem Verfahren wird also in Analogie zur klassischen Formel des Funktionalismus (fom follows function) angenommen, dass das Verständnis der Form dem Verständnis der Funktion nicht unbedingt auf dem Fuße folgt (kein Mechanismus), ihm aber doch die entscheidenden Impulse gibt. - Zielsetzung (individuelle und kulturelle Aufgabenstellung) und Arbeitsprogramm entscheiden in der Regel über die Wahl der gestalterischen Mittel und Resourcen. Seine Vertreter wollen das formbezogene stil- und schulkritische Lager innerhalb der Kunstgeschichte wieder mit der inhaltsbezogenen ikonografischen Fraktion versöhnen, verstehen sich also nicht als Gegen-, sondern als Mittelstück.[4]
Es wird darauf verwiesen, dass schon Jakob Burckhardt der leidigen Stilgeschichte eine Darstellung nach Sachen/Gegenständen (Medien) und Gattungen/Aufgaben (Problemstellungen) entgegensetzen wollte, um die "Triebkräfte" der Kunstproduktion zu studieren.[5] Damit war auf einer allgemeinen Ebene bereits der Gestaltwandel mit dem Funktionswandel in Verbindung gebracht.

Sozialgeschichtlich

Die Exponenten des sozialgeschichtlichen Ansatzes schreiben keine Kunstgeschichte, sondern, wie der gleichnahmige Titel des Buches von Arnold Hauser verrät, eine *Sozialgeschichte der Kunst*.[6] Die dabei verwendete Terminologie indiziert, dass der sozialgeschichtliche Ansatz bei seinem Aufklä-

1. Burckhardt, Jakob: Weltgeschichtliche Betrachtungen. Historisch-kritische Gesamtausgabe. Rumänien: Neske o.J., S. 26
2. Vgl. Belting, Hans: Das Werk im Kontext; in: Kunstgeschichte. Eine Einführung. Hg. v. H. Belting u.a.. 3. Aufl. Berlin 1988, S. 222 ff.
3. Funkkolleg Kunst. Hg. W. Busch in Verb. m. T. Buddensieg, W. Kemp, J. Paul, T. Lahusen. Studienbegleitbriefe m. Texten hg. vom Deutschen Institut für Fernstudien a.d. Universität Tübingen. Weinheim/Basel 1984/85
4. Janson, H.W. Form Follow Function, or Does It? Modernist Design Theory and the History of Art. Maarsen 1982
5. Burckhardt, Jakob: Vorwort zur 2. Aufl. der Architektur der italienischen Renaissance; in : Gesammelte Schriften 6, S. 304

rungsgeschäft auf marxistisches Gedankengut zurückgreift, wie es u.a. durch Georg Lukács und Theodor W. Adorno wieder aufgegriffen und weiter verarbeitet worden ist. Dass die sozialgeschichtliche leicht mit einer sozialistischen Betrachtung der Kunst verwechselt wird und in einem konservativ geprägten kunsthistorischen Umfeld einem gewissen Rechtfertigungsdruck aussetzt sein mag, wird man hinnehmen müssen.
Sozialgeschichtlich interessierte Kunsthistoriker gehen vielfach von der Vorstellung oder Erfahrung aus, dass die gesellschaftliche Realität durch einerseits die materiellen, andererseits die ideologischen Verhältnisse entscheidend bestimmt wird. Die Produktions- und Besitzverhältnisse bilden die materielle Basis. Das die Produktion reflektierende, teilweise steuernde Denken ergibt den ideologischen "Überbau". Die Analyse der zu einer bestimmten Zeit herrschenden sozialen Verhältnisse ist allerdings kein Selbstzweck. Sie klärt vielmehr die praktischen und theoretischen Voraussetzungen auf, unter denen sich der arbeitende Mensch schlechthin, in seinem industriellen oder wie auch immer gearteten Umfeld, mit seiner Hände Arbeit sein täglich Brot verdienen und seine soziale Identität entwickeln konnte. Geschickt und nach wie vor brauchbar ist, dass bei diesem Ansatz die *Arbeit* ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt wird, wenn dabei auch mehr von ihren Bedingungen die Rede ist. Eine ästhetische Lösung wie der individuelle, regionale oder nationale Stil ist eben kein innerästhetisches Ereignis. Ohne die Kenntnis der im Hintergrund wirkenden sozialen und weltanschaulichen Probleme werden die sich verändernden visuellen Phänome nicht wirklich verstanden werden. Auch der Künstler ist in diesem Sinne ein einfacher oder hochqualifizierter Arbeiter, der seine persönliche und gesellschaftliche Lage reflektiert und durch sein Erzeugnis, seine künstlerische Ware darauf antwortet.
Vielleicht muss man hier aber eine Einschränkung machen. Dem im Skriptorium schaffenden Klosterbruder oder in industrielle Produktionsprozesse eingebundenen Formgestalter wird man diese Identität noch am ehesten zuschreiben können. Als Freelandser aber ähneln Künstler und Designer dann doch mehr einem Kleinunternehmer. Arbeiten jedenfalls tun beide und nur in diesem neutralen Sinne ist auch ihr Arbeiter-Status zu verstehen.
Einerseits interessiert sich der sozialgeschichtliche Interpret also für die materiellen oder materialistisch-kapitalistischen Voraussetzungen der Kunstproduktion, die technisch-wirtschaftlichen Mittel und Möglichkeiten einer Zeit und die Lage am Kunstmarkt. Andererseits wird versucht, die immateriellen (meinetwegen auch darüber liegenden) soziokulturellen und ideellen Schichten der Kunstwirtschaft zu rekonstruieren. Kunst war als Phänomen der Anschauung - oder besser: der Veranschaulichung - insofern schon immer selbst ein Teil dieses Überbaus. Sie transportiert, kommuniziert in einer bisweilen didaktischen oder sogar propagandistischen Weise die ästhetischen Ideale, Normen, Werte, Traditionen der Nachfragerschicht. Daher liegt der Schwerpunkt der Analyse bei dieser Methode nicht auf der gestalterischen Urteilskraft, der Wahl der Mittel, der Kompositions- oder Konstruktionsentwicklung, den stilistischen Anleihen, sondern auf der veränderlichen sozialen Situation im Allgemeinen und des Künstlers (Designers) und seiner Auftraggeber im Besonderen. Stilistische Momente werden soziologisch untersucht, die Kunstwerke als Reaktionen auf den technologischen, politischen, wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Wandel verstanden, mit dem sich alle am Kunstgeschäft Beteiligten zwangsläufig auseinandersetzen.
Mit der Annahme, dass ästhetische Formen vor allem die Ideologie und Interessen der auftraggebenden Klasse ausdrücken, kommt die sozialgeschichtliche Ikonologie dem funktionalistischen Ansatz nahe, verleiht ihm jedoch eine klassenkämpferische Note. Sie verhält sich - d.i. ein weiterer Vorzug - ausgesprochen *ideologiekritisch*. Ästhetische Stile versteht sie als eine klassen- oder schichtengebundene Stellungnahmen zum Alltag. Entscheidend für einen Stilwandel sind daher die gesellschaftlich rivalisierenden Gruppen und Interessenslagen in einer Stadt, in einem Land. Hinter visuellen Stilen stecken lebendige Menschen. Wenn sich ein visueller Stil durchsetzt, so ist es der Stil einer gesellschaftlichen Klasse, die sich durchsetzt. Im und um das Kunstwerk herum werden also soziale Konflikte ausgetragen. Wenn sich neureiche Bürger der Gründerzeit herrschaftliche Villen errichten, oder umgekehrt, Denkmäler und Bilder gestürmt werden, wird dieser Umstand - gerade weil es dabei oft weniger um eine Ablehnung der gestalterischen Leistung, als um die inhaltliche

6. Hauser, Arnold: Sozialgeschichte der Kunst und Literatur. München 1972. Die folgenden Ausführungen stützen sich auf Schneider, Norbert: Kunst und Gesellschaft. Der sozialgeschichtliche Ansatz; in: Kunstgeschichte. Eine Einführung. Hg. v. H. Belting u.a.. 3. Aufl. Berlin 1988, S. 305 ff

Interpretation geht - besonders deutlich. Der sozialgeschichtliche Ansatz will das Design durchschauen und Herrschaftsstrukturen aufdecken. Deshalb interessieren auch die subjektiven Momente der Interpretation, sowohl auf Seiten des Künstlers als auch des Betrachters, weit weniger als die harten Fakten der sozialhistorischen Realität. Weniger Einfühlung bei der Interpretation fremdartig gewordener, verschütteter Kulturen und kultureller Differenzen bedeutet hier mehr wissenschaftliche Objektivität. Die von eher sensorisch begabten Wissenschaftlern angstrebte, verstehende Nähe kann nur auf diesem Umweg erreicht werden. Der Hang sozialgeschichtlicher Untersuchungen zur Statistik (quantitativer Analyse) mag positivistisch wirken, will aber nur die Rationalität (= Wissenschaftlichkeit) in der Kunstgeschichte fördern.

Rezeptionsästhetisch

Wenn Belting und andere es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Interaktion von Form & Funktion zu studieren, so steht dabei immer noch das Werk (Bild) im Vordergrund der Forschung. Ganz auf die Seite des Publikums und der ästhetischen Wirkung scheint sich erst die durch Wolfgang Kemp von der Literaturwissenschaft auf die Kunstgeschichte übertragene *Rezeptionsästhetik* zu schlagen.[1] Doch der erste Eindruck trügt. Die Rezeptionsästhetik hat zwar ein Interesse an bestimmten benachbarten Fragestellungen - der künstlerischen Wiederaufnahme bestimmter gestalterischer Formeln und Formulierungen (Vorbild-Nachbild) im Werk, der meist literarisch konservierten Publikumsreaktion (Kunstkritik), den institutionalisierten Formen der Kunstrezeption (Sammlungen, Kunstmarkt), den wahrnehmungspsychologischen Aspekten der Kunstbetrachtung - sie will aber mit diesen Nachbardisziplinen nicht verwechselt werden. Diese operieren nämlich mit einem *realen* Betrachter, die Rezeptionsästhetik hingegen mit einem werkimmanenten, virtuellen (gedachten) Betrachter. Ihr Credo lautet: Jedes Werk ist für jemand gemacht! Und so sucht sie nach dem Betrachter, d.h. dem Adressaten, der Zielperson oder -gruppe *im* Bild und nicht außerhalb desselben. Letztendlich also doch wieder ein werkorientierter Forschungsansatz.
Eine weitere Prämisse ist die Überzeugung, dass Kunstproduzenten gesellschaftliche Idealbilder von der Kunst, d.h. kunsttheoretische und kunstpolitische Konventionen, Konsessionen oder Innovationen in ihre Arbeit mit einfließen lassen, weshalb das Werk auf seine ästhetische Weise mit uns (dem gedachten Publikum) über sich und sein sozialhistorisches Umfeld kommunizieren will. Der Rezeptionsästhet interessiert sich daher sowohl für die verwendeten Kommunikatonsmittel und Zeichen (für die erhaltenen "Kontextmarkierungen") als auch für die ästhetischen, sozialgeschichtlichen und praktischen Voraussetzungen eines Werks. Der Versuch, das als Kommunikationsmittel verstandene Werk in seine ursprüngliche räumliche und gesellschaftliche Umgebung und Situation zurückzuversetzen, stellt nämlich zugleich seine originäre Bedeutung und Aufgabe wieder her. Der Rezeptionsästhet geht also ebenfalls davon aus, dass das Werk nur im Kontext zu verstehen ist, d.h. hier: nur innerhalb eines zu rekonstruierenden sozialhistorisch-ästhetischen und praktischen Beziehungsgefüges.
Wie funktioniert nun die Kommunikation mit dem Betrachter? Zunächst gibt es eine innerbildliche Kommunikation. Die Handlung oder Komposition im Bild wird von Kommunikation begleitet. Sie besteht aus miteinander kommunizierenden Figuren, Dingen, Zeichen, Vorgängen. Diese kommunikativen Vorgänge im Werk spielen sich aber nicht unbemerkt, sondern unter den Augen Dritter ab. Das Theater ist sozusagen kein Selbstzweck. Es findet für Zuschauer statt. Dabei wird die Handlung durch bestimmte Gestaltungsmittel präsentiert und zugängig gemacht. Auch der bildende Künstler rechnet also mit dem Betrachter. Er macht ihn zum Komplizen, betrachtet ihn als eine Ingredienz seines Stücks.
Der Möglichkeiten, sich an die Adressaten zu wenden, sind viele. Dementsprechend umfangreich und anspruchsvoll sind die Untersuchungsgegenstände des rezeptionsästhetisch orientierten Werkinterpreten. Da wäre zunächst einmal •die Art, in der Werkelemente oder Handlungsträger (Dinge, Figuren) auf der Fläche oder im Raum positioniert sind und (bei einem gegenständlichen Bild z.B.) via Körpersprache (Blickkontakt, Gesten, Zuwendung, Abwendung) miteinander kommunizieren. Viele Werke operieren sogar mit •Figuren, die sich direkt ("Rezeptionsvorgabe"), indirekt ("Rezepti-

1. Vgl. Kemp, Wolfgang: Kunstwerk und Betrachter. Der rezeptionsästhetische Ansatz; in: Kunstgeschichte. Eine Einführung. Hg. v. H. Belting u.a.. 3. Aufl. Berlin 1988, S. 240 ff

onsangebot") oder bewusst moderierend an den Betrachter wenden. •Der Bildausschnitt und Konstruktion der Bildgegenstände sind weitere Mittel und Möglichkeiten, die Wahrnehmung des Betrachters zu justieren und ihn in das werkimmanente Geschehen hineinzuziehen. Das gilt auch für die verschiedenen Formen der •Bildperspektive, die den Betrachter in eine bestimmte räumliche Stellung zur (oben beschriebenen) "innerästhetischen Kommunikation" des Bildes (Werks) bringt.
•Manch eine Darstellung bleibt darüber hinaus mit Absicht an vielen Stellen unvollendet. Das, was zwischen den Zeilen steht, wird erst im Kopf des Betrachters zu einem sinvoll zusammengesetzt und ergänzt. Auch damit rechnet der Autor von Anfang an. Es gibt bewusst im Verbogenen, Unklaren, Unscharfen belassene "Leerstellen", positiv formuliert: Schnittstellen der Darstellung (der Vorhang im Bild, der Kuss auf dem Höhepunkt eines Films), an denen sich der Betrachter seinen Teil denken kann und soll. Wer die Mitwirkung der Fantasie des Publikums will, darf nicht alles sagen und zeigen.

Semiotisch

Hat sich die rezeptionsästhetische Analyse vor allem um die Situation des Empfängers gekümmert, so macht die Semiotik eher der Signalgebung eines kreativen Senders zu ihrem Gegenstand; nur dass hier die zu decodierenden Signale nicht akkustischer, sondern visueller Art sind. Auch die semiotisch-sigmatische Methode versteht das "Kunstwerk" in erster Linie als ein Mittel oder Medium zur non-verbalen Kommunikation.[1] Das macht sie, wie auch die anderen Methoden, zunächst einmal für die Analyse von Bildwerken interessant. Bei einem Bauwerk wie dem im Stil der späten 60er Jahre in Köln errichteten neuen Verwaltungsgebäude der Lufthansa war die visuelle Botschaft nur ein Aspekt unter anderen. Es mag nicht einmal der wichtigste gewesen sein. Die visuelle Botschaft kann sich auch als Sekundärfunktion eines Objekts entlarven, das ansonsten noch andere, wichtigere Anforderungen zu erfüllen hat. Aber auch die bewusste ästhetische Diskretion und Sachlichkeit der architektonischen Gestaltung sagt natürlich etwas über das Kommunikationsziel aus. Die semiotisch-sigmatische Methode ist im vorliegenden Fall auch insofern interessant, als jener Begriff der "Visuellen Kommunikation", falls meine Informationen stimmen, überhaupt erst in den 50er Jahren in Deutschland eingeführt worden ist - und zwar durch die HfG Ulm. Er bezieht sich auf alle Formen von Design, insbesondere aber auf das von Aicher favorisierte Grafikdesign.
Diese Auslegungsmethode legt Wert auf die Feststellung, dass sie einen *wertfreien* Blick auf die Kunst wirft. Sie will sozusagen ohne Ansehen der Person, d.h. unbeeinflusst von der Tatsache, dass es sich um hohe und niedere, Gebrauchs- oder Museumskunst handelt, an die Sache herangehen. Alles kann jederzeit zum Zeichen (erklärt) werden. Andererseits geht es auch auf diesem Weg zum Durchblick nicht ohne eine Reihe von Axiomen. Ein Entwurfsobjekt wird als Medium verstanden. Mit seiner Hilfe wird eine einfache bis hochkomplexe visuelle Information transportiert. Die visuelle Nachricht erreicht uns in Form von *Zeichen*. Man kann auch das ganze Objekt als ein einziges Zeichen, d.h. als ein System aus Zeichen und Subzeichen verstehen. Bei einem Unternehmen wäre der Zusammenhang noch komplexer: Sein visuelles Erscheinungsbild wäre das Superzeichen; Architektur-, Produkt- und Grafikdesign wären die Subzeichen usw.
Zeichen wiederum sind per Definition synthetischer Art, weil sie ihre Existenz der Informations- oder Kommunikationsabsicht eines Lebewesens verdanken. Wenn sich ein geplagter Gastgeber gähnend in einen Sessel fallen lässt, so zeigt er entweder deutliche Symptome von Müdigkeit - ein natürliches Phänomen - oder er gibt seinen Gästen ein mehr oder weniger dezentes Signal zum Aufbruch. Der aufmerksame Gast wird sich also herauszufinden bemühen, wieviel Absicht und schauspielerische Leistung dem Vorgang beigemischt war, um dann seine Entscheidung zu treffen.
Zeichen sind funktionsgebunden. Sie entstammen einem bestimmten persönlichen, politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder verkehrstechnischen Umfeld und können auch nur in diesem Kontext richtig ausgelegt werden. Ändert sich der Hintergrund, so ändern sie sich mit. Möglicherweise schillern sie auch nur noch in potentieller Vieldeutigkeit oder verlieren an Sinn und schrumpfen zu Dekor.

1. Vgl. Duroy, Rolf u. Kerner, G.: Kunst als Zeichen. Die semiotisch-sigmatische Methode; in: Kunstgeschichte. Eine Einführung. Hg. v. H. Belting u.a.. 3. Aufl. Berlin 1988, S. 240 ff

Außerdem sind Zeichen frei wählbar und damit auch ersetzbar. D.i. ist eine weitere Eigenschaft, die dem Unikatsgedanken der Kunst eigentlich zuwider läuft. Die Austauschbarkeit der Zeichen (Bilder) deutet darauf hin, dass dieser Methode ein kunstwissenschaftlich-systematisches Denken zugrunde liegt, das sie vor allem für die gestalterische Praxis interessant macht.
Jedes Zeichen oder als Zeichen verstandenes Objekt hat eine bestimmte Bauweise (Design), Symbolik (Bedeutung) und Verwendung (Funktion); oder modern: Es hat eine syntaktische, semantische und pragmatische Ausdehnung. An diesen drei Punkten setzt die Analyse an, denn jeder Punkt erhellt den anderen.

Tab 1. Zeichenanalyse

Aspekte	Gegenstände	Elemente
Syntaktik	Design (Informationsaufbau)	Form, Farbe, Helligkeit, Material, Bewegung
Semantik	Sinn (Informationsgehalt, Symbolik)	Gegenstände, Organismen, Gesten
Pragmatik	Gebrauch und Zweck (Informationsabsicht)	indikativ, suggestiv, imparativ

- Die *syntaktische* Untersuchung konzentriert sich sowohl auf die Form, Helligkeit, Farbe, Bewegung und das Material eines als Superzeichen verstandenen Entwurfsobjekts, als auch auf das Beziehungsgefüge seiner als Subzeichen aufgefassten Komponenten. Sie interessiert sich im Wesentlichen für den Bau (Architektur), die materielle Herstellung, den äußeren Zustand und entspricht traditionell der kunstwissenschaftlichen Strukturanalyse.
- Die *semantische* Untersuchung versucht, unter Berücksichtigung der ästhetischen Konventionen und Vereinbarungen, die inhaltliche Bedeutung zu ermitteln. Wir befinden uns hier wieder auf der ikonografischen Ebene. So wie die syntaktische Analyse ins technische, geht die semantische Analyse ins hermeneutische Detail. Welche Zeichen oder als Zeichen interpretierte Gegenstände oder Gesten haben in welchem Kontext welche Bedeutung? Es geht darum, den Informationsgehalt sprich die Symbolik der Subzeichen zu klären. Handelt es sich nicht um ein Bild, sondern um einen Computer z.B. (Produktdesign), so reduziert sich die Analyse auf die angewandten Mittel der technischen Kommunikation. Sowohl die Verkleidung des Geräts als auch die Benutzeroberfläche der Software ist mit kleinen Ikons gespickt, die Manipulationsmöglichkeiten indizieren. Eine Sonderstellung hat das Logo.
- Da die eigentliche Kommunikationsabsicht, die visuelle Botschaft, aber nur aus ihren Voraussetzungen klar wird, werden sich die Ermittlungen alsbald auf das Designmotiv konzentrieren. Die *pragmatische* Untersuchung interessiert sich für den praktischen Nutzen (Zweck) der Aktion. In diesem Zusammenhang ist der Gebrauch, die ursprüngliche Verwendung des Objekt im Alltag, seine gesellschaftliche Bedeutung und symbolische Funktion von Belang. Die Kunstsoziologie stellt ähnliche Fragen nach den feinen Unterschieden und gesellschaftlichen Problemen, auf die ein Kunstwerk oder Serienprodukt eingeht. Als Hilfestellung mag der Hinweis dienen, dass eine visuelle Nachricht indikativer, suggestiver oder imparativer Art sein kann. D.h. sie ist entweder einem technisch-wissenschaftlichen Kontext entsprungen, der primär an den Verstand appelliert. Oder aber sie wendet sich in manipulativer Absicht an das Gefühl. Das deutet auf einen propagandistischen Ursprung hin, wie er in der Werbung für Wirtschaft, Politik oder Religion zu finden ist. Wird über das Zeichen versucht, den Willen zu beherrschen, kann man auf einen politisch-totalitären Kontext, oder in einer stark abgemilderten, legitimen Form auf einen wirtschaftlichen Kontext schließen, bei dem es schlicht um die Demonstration von Marktbeherrschung und technologischer Vorherrschaft geht. Selbstverständlich kann ein als Superzeichen begriffenes Entwurfsobjekt auch mehrere Aspekte in einem enthalten. Auch ihre Gewichtung sagt viel über das eigentliche Kommunikationsziel aus. Dementsprechend können (wie die Abbildungen in Tabelle 2 zeigen) selbst suggestive und imparative Zeichen, ohne an Wirkung einzubüßen, klein und dezent sein. Es muss nicht immer gleich ein Adler sein. Im übrigen impliziert die visuelle Kommunikation auch Schriftzüge und Wortmarken.

Was bei einer solchen semiotischen Analyse herauskommt, ist demnach mehr als nur eine Identifizierung. Ähnlich wie in einem kriminalistischen Zusammenhang nach dem Täter gefahndet wird, so

könnte sich ein junger Industriearchäologe des Jahres 2400 beim Anblick dieser alten (heute modernen) Rechner zunächst die Frage stellen: Was ist das? Danach aber wird sich die Neugier vermutlich bald auf die Frage nach der historischen Möglichkeit und Bedeutung verlagern.

Tab 2. Kommunikationsmodi

indikativ	suggestiv	imparativ

Doch nicht nur die Konstruktion, Bedeutung und Funktion eines Zeichens lässt sich bestimmen, auch der Zeichentyp ist nicht immer derselbe. Zeichen bezeichnen, d.h. sie repräsentieren etwas. Das geschieht auf verschiedenen Ebenen der inneren und äußeren Wirklichkeit. Die Klärung dieses mimetischen Verhältnises ist Aufgabe der *sigmatischen* Analyse. Hier erst taucht in gewisser Weise der ikonologische Ansatz wieder auf. Es wird zwischen Ikons, Indices und Symbolen unterschieden. *Ikons* stehen in der Regel in einem direkten visuellen Verhältnis zum abgebildeten Objekt. Dabei kann sich die Abbildungstreue bis zur Fotografie steigern, oder auch sehr niedrig, bzw. der Grad der Stilisierung sehr hoch sein. Der hohe Abstraktionsgrad erhöht im Gegenteil die visuelle Alleinstellung und den mnemotechnischen Effekt u.U. um ein vielfaches. Auch ein *Index* (indexalisches Zeichen) repräsentiert Objekte der äußeren Wirklichkeit. Sein Design ist aber weniger orts- als zustandsgebunden. Er kann beispielsweise einen technologischen Standard indizieren. Bei *Symbolen* wiederum gibt es keine mimetische Abbhängigkeit zwischen Design und Sujet mehr. Sie sind frei wählbar und müssen, anders als im ikonografischen Zusammenhang, nicht mehr diese konkrete Übereinstimmung vorweisen. Ein stilisierter Apfel oder ein Krokodil kann - wenn der Code erfolgreich eingeführt und zwischen Sender und Empfänger vereinbart wurde - einen Hersteller für Computer oder Textilien repräsentieren. Die visuelle Nähe zum Gegenstand ist bei solchen Beispielen fast gänzlich aufgehoben. Das gibt es auch in der verbalen Dimension, so wenn sich ein erfolgreiches Suchsystem im Internet "Yahoo" nennt.
Diese Unterscheidungen sind allerdings hauptsächlich theoretischer Art. Ein Kranich kann zugleich eine Allegorie des Fliegens, ein Symbol des aeroplanen Fortschritts, ein Meilenstein (Ikone) der nationalen Verkehrspolitik und das Ikon (Signet) auf einem Glas aus dem Bordgeschirr sein. Der Kontext, in dem er gesehen wird, entscheidet.
Darüber hinaus ist aufschlussreich, ob objektive Ausdrucksqualitäten wie das Rot-Gelb-Grün einer Ampel, oder subjektive, wie der Schwung im großen, gelben "M" eines bekannten Frikadellenbraters zu verzeichnen sind. So wäre bei dem in Tabelle 2 abgebildeten Apfel nicht nur zu klären, warum er angebissen ist, sondern auch ob es sich dabei in erster Linie um die stilisierte Wiedergabe eines wissenschaftlich ermittelten Farbspektrums oder um einen dekorativen Zusatz handelt. In anderen Fällen kann ein bildimmanentes Zeichengefüge auch auf einen metaphysischen oder tiefenpsychologisch-surrealen Kontext verweisen, also auf Dinge, die sozusagen nicht von dieser allseits vertrauten Welt sind.
Der semiotisch-sigmatische ist ein kommunikationsanalytischer Aufklärungsweg. Er operiert mit einem Sender/Empfänger-Modell. Zeichen sind die visuellen Daten eines als Datenträger verstandenen Mediums (Grafik, Produkt, Architektur), mit dessen Hilfe Nachrichten übermittelt und Informationen ausgetauscht werden. Ein wechselseitiger Austausch kann nur funktionieren, wenn beide Stellen über ein annähernd deckungsgleiches Zeichenrepertoire verfügen und dialogbereit sind. Wer sich kryptisch ausdrückt und nicht mit seiner Adressatengruppe rückkoppelt, wird in Bezug auf den Kommunikationserfolg vermutlich nur Glückstreffer landen. Bei Werken, die sich bewusst jeder Eindeutigkeit entziehen und die Kommunikation verweigern, wird der Semiotiker immerhin noch rational erklärbare Motive dafür auswindig zu machen versuchen. Die Kommunikation mit der Umwelt wird dann als Problem statt als Lösung diskutiert werden müssen. Auch bei einem Serienprodukt, das dem Mainstream in visueller Hinsicht zu weit vorausgeeilt ist, dürfte es nicht nur Verständigungs-,

sondern auch Absatzschwierigkeiten gegeben haben. Die ideelle Kommunikation hat materielle Konsequenzen.
Auch der semiotisch gebildete Ermittler setzt voraus, dass die vorgefundene Spur nur aus dem ursprünglichen Kontext heraus richtig gedeutet werden kann. Das sind neben den Zeichen an sich, die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen und persönlichen Motivationen. Außer dem internen wird ein umfassendes externes Beziehungsgefüge angenommen. Untersucht werden können also nicht nur die schon einmal erwähnten syntaktischen (strukturanalytischen), semantischen (ikonografischen), pragmatischen (kunstsoziologischen) und sigmatischen (ikonologischen), sondern auch die kunstgeografischen ("Ortslage"), kunstgeschichtlichen ("Zeitbezug"), kunstpsychologischen und sogar wahrnehmungsphysiologischen ("Verhaltensbezug") Aspekte des Objekts. Hinzu kommen die der Kommunikationsabsicht entsprechende Medienwahl (Gattungsbezug) und die religiösen, philosophischen, ästhetischen etc. Normen und Kunstauffassungen, mit denen sich der visuelle Kommunikator auseinanderzusetzen hatte.
Die Fülle der mit einbezogenen Wissenschaften indiziert, dass der semiotische Versuch zur Zeichendeutung interdisziplinär angelegt ist. Um die vor langer Zeit abgesetzten Signale einer längst verloschenen Quelle decodieren und immer noch empfangen zu können, werden alle Kräfte gebündelt und auf das Kommunikationsrätsel konzentriert. Die Frage nach dem Design einer vielleicht schon längst verschollenen Korporation impliziert die Frage nach ihrer Identität. Sie ist ein Blick auf das Ganze.

Verfahrensproblem

Alle genannten Ansätze und Verfahren beziehen sich in erster Linie auf die gegenständliche Malerei, beanspruchen aber eine Verfahrens- und Betrachtungsweise zu beschreiben, die im Prinzip auf alle Gattungen der kunstgeschichtlichen Forschung übertragbar ist. Dieser Anspruch ist bei der Forderung, das Werk im Kontext zu sehen, am leichtesten nachzuvollziehen. Ein komplizierterer Ansatz wie die Kunstgeschichtliche Hermeneutik muss im Detail auf die spezifischen Verhältnisse der Architektur oder Plastik angepasst werden.
Davon abgesehen gibt es aber nicht nur Auslegungskünstler, die nach der ikonografisch-allegorischen Bedeutung eines Werks fragen, sondern auch Forscher, denen es primär um die Klärung der Funktion, Urheberschaft (Morelli) oder Enstehung geht. Diese Fragen stehen in einem engen Zusammenhang; sie erhellen sich gegenseitig, doch die analytische Gewichtung ist u.U. verschoben und somit auch das, was als Mittel zum Zweck deklariert wird. Gemeinsam ist den genannten Verfahren, dass sie das einzelne Werk bzw. die künstlerische *Arbeit* ins Zentrum der Aufmerksamkeit stellen und eine Analyse ihrer Bedingungen fordern. Eine Theorie dieser Arbeit aber liefern sie nur in Bezug auf die vielfältigen Bedingungen, nicht in Realtion auf den Prozess. Unsere Disziplin besteht aus mindestens zwei Teilen, nämlich Kunst (oder Design) und Geschichte. Was aber heißt "Geschichte"? Ist sie nur ein Hintergrund oder steckt die Geschichte - um eine Formulierung von Wolfgang Kemp abzuwandeln - nicht ebenso im Bild wie der Betrachter?[1]

Lösungsansatz

Es gibt nach meiner Vorstellung eine ebenso konkrete "Geschichtstheorie", wie die Fragen nach dem Kontext es sind. Faktoren wie Ideenproduktion, Auftraggeber, Marktlage, Bild/Text-Verhältnis, kulturelle Rezeption, Künstlerbiografie, Gattungs- und Stilzusammenhänge, Kompositionsregeln etc. lassen sich nach einem plausiblen Prinzip einteilen, das möglicherweise ohnehin bereits im Hinterkopf des Interpreten arbeitet, aber noch nicht explizit vorgetragen worden ist. Eine solche Logik der Designarbeit oder Designgeschichte ist zum einen einzelfallorientiert und kann zum anderen nur

1. Kemp, Wolfgang (Hg.): Der Betrachter ist im Bild. Kunstwissenschaft und Rezeptionsästhetik. Köln 1985

höchst allgemeiner, fast platter Art sein, wenn sie trotzdem in jedem Fall die Wirklichkeit abbilden, d.h. einen gewissen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben soll. Sollte irgendetwas daran neu oder kompliziert erscheinen, spiegelt sie wahrscheinlich nicht die Realität.

Handlungstheoretisch

Kurz nach Kriegsende trug sich der Protagonist unserer Geschichte mit der Absicht, an der Münchner Akademie Bildhauerei zu studieren. Was dieses Projekt jedoch schon bald blockierte war die Vorstellung, in das Elend der zerbombten Umwelt eingreifen und sich am Wiederaufbau beteiligen zu müssen. Otl Aicher hätte Philosoph oder aber Ingenieur werden können. Er stand m.a.W. vor der Entscheidung, zuschauen und bestenfalls theoretisch *erkennen* oder aber eingreifen und praktisch *handeln* zu sollen.
Freilich hat der handlungstheoretische Blick auf das Werk eine gewisse Doppelbödigkeit an sich. Er kann sowohl auf die eigene analytische Arbeit fallen als auch auf die eines Gestalters. Denn auch unsere Ermittlungen haben natürlich eine praktische Seite. Das beobachtende *Erkennen* und Erklären bestimmter Verhaltens- oder Handlungsweisen ist m.a.W. selbst ein praktisches *Handeln* sprich Produzieren von Theorie. Man könnte in diesem Fall von "Theoriedesign" sprechen. Forschungsinstitute sind sozusagen Theoriemanufakturen. Theorien wiederum sind Werkzeuge und pragmatisch denkende Forscher die Werkzeugbauer. Sogar die Wahrheit wird so gesehen nicht kontemplativ geschaut, sondern aktiv konstruiert und von Menschen gemacht. Diese Art des weitgehend intellektuellen Handelns aber ist hier nicht gemeint.
Würden die Unterlagen dokumentieren, dass Aicher nach einer durchwachten Nacht urplötzlich gähnen musste, daraufhin stolperte und sich im nächsten Moment erschreckt auf dem Boden liegend wiederfand, so hätte sich für uns auch daraus noch kein hinreichendes Forschungsmotiv ergeben. Erst recht, wenn er *sich* auch sonst in seinem Schaffen eher automatisch, wie ein Spielball äußerer Einflüsse, bloß irgendwie passiv *verhalten* hätte. Was uns interessiert ist vielmehr die Innenansicht, das bewusst initiierte, gestalterische Handeln und zielgsteuerte Machen, die Designaktion, Designoperation oder Gestaltungstat und alles, was dazu gehört. Dieses aktive Verhalten soll hier "handeln" heißen.[1]
Selbstverständlich ist niemand von uns permanent auf den Beinen. So war auch Aicher in einer duldend-passiven Weise völlig unerwarteten oder schwer vorauszuberechnenden inneren und äußeren Einflüssen, Tatfolgen und -voraussetzungen ausgesetzt. Wenn also der unfreiwillige Sturz zu Boden einen ebenso unerwarteten Satori-Effekt, d.h. eine plötzliche Erleuchtung oder zündende Idee mit sich gebracht hätte, dann wäre dieser Vorgang sogar sehr interessant - aber eben nur in Bezug auf die Invention als Teil einer zielorientierten Gesamtaktion.
Ebenso aufschlussreich ist die Tatsache, dass Aicher weder den Nationalsozialismus der 30er noch die Styling-Mode der 50er Jahre mitgemacht hat. Auch bei dieser Verweigerung, die der jeweiligen Majorität damals im günstigen Falle wie eine Sünde der *Unterlassung* vorkommen musste, liegt in Form einer Entscheidung ein aktives Handeln vor, das uns interessiert.
Darüber hinaus war seine und seiner Kollegen Arbeit *normativ* begründet. Die vielen Versuche zur theoretischen Legitimation der HfG im Allgemeinen und der funktionellen Gestaltung insbesondere lassen daran keinen Zweifel. Sie transzendieren die Grenzen der standardmäßig vorgetragenen, weil standardmäßig verlangten rationalen Begründung des Entwurfs und verleihen dem ganzen Designunternehmen eine philosophische Dimension. Im vorliegenden Fall bietet sich diese zusätzliche Fragestellung also nicht nur an, sondern wird zur Pflicht. Ohne den Versuch, die moralische Begründung der finalen Gestalt zu rekonstruieren und der pragmatischen Philosophie ihres Urhebers auf die Spur zu kommen, wird man weder die visuelle Wende des Lufthansa-Designs zu Beginn der 60er Jahre verstehen, noch einen Zugang zur Geschichte der HfG Ulm bekommen.
Wir brauchen also nicht nur eine Theorie der Kunst, sondern auch eine Theorie der Geschichte, um effizienter recherchieren zu können. Ein handlungstheoretischer Ansatz, der kreative oder wie auch immer geartete Eingriffe untersucht und begründet, kann dabei gute Dienste leisten. Dieser Ansatz

1. Der Unterschied zwischen Verhalten und Handeln ist in etwa der zwischen Quelle und Referenz, den O. Bätschmann (s.o.) macht. Die begriffliche Umkehr dient nur dem Zweck, dort das Produkt (Bild), hier den Gestalter, als Aktivposten wahrzunehmen.

ist, um nicht missverstanden zu werden, nicht als Alternative, sondern als methodologische *Erweiterung* einer designgeschichtlichen Hermeneutik gedacht. Unsere eigentliche Tätigkeit besteht nach wie vor im Dolmetschen. Die Frage ist nur, wie man zu seiner Übersetzung kommt.
Jede beobachte Bewegung oder Verhaltensweise ist in dem Moment, in dem sie als Handlung registriert wird bereits ein Stück Sinngebung oder Interpretation. Selbst auf der vor-ikonografischen Ebene eines gegenständlichen Gemäldes z.B. lassen sich, wie Erwin Panofsky gezeigt hat, allerlei physische Bewegungen beobachten, die vom Betrachter meist wie zu erwarten verstanden und hingenommen werden. Dabei kann es sich um eine spontane Geste (Hut ziehen) oder Gebärde (Lächeln), eine Fortbewegung (Weitergehen), ein Gewoge (Hauptverkehrszeit) oder eine Schwingung (flimmernde Hitze) handeln. Erst durch die spontane Interpretation wird in diesen bloß physischen Bewegungen im Bild eine Handlung, Haltung oder Situation erkannt.
Es gibt davon abgesehen aber auch Bewegungen, die nicht inhaltlicher sondern ganz anderer, werkübergreifender Art sind. Sie betreffen nicht den Hut ziehenden Mann im Bild, sondern den Maler davor. Wer sich dem Produkt über seine Geschichte nähern will, wird also nicht darum herum kommen, den *Designprozess* zu analysieren . "Design" kann in unserem Zusammhang als Resultat oder Prozess zugleich verstanden werden. Möglicherweise ist die sich aufdrängende Frage nach dem Designprozess einer Grafik, eines Gebrauchsgegenstands oder einer Architektur auch darin begründet, dass ikonografisch aufschlußreiche Elemente bei einem Firmenbild eher rar gesät sind. Mit einer ikonografischen Analyse des Kranich-Signets allein wird man nicht weit kommen. Die visuell kommunizierte Botschaft hat sich seit der Gründung der Lufthansa 1926 bis heute deutlich verändert. Bei unseren projektorientierten Nachforschungen wird es vielmehr um Dinge wie Ausgangssituation, Designpolitik, Arbeitsprogramm, Ablauforganisation und Durchführung gehen. Solche Vorgänge unterliegen, um überhaupt als zusammenhängende (sinnvolle) Handlungen erkannt zu werden, meines Erachtens einer ebenso rudimentären Interpretation wie Panofsky sie für die Bildwahrnehmung ausgemacht hat. Um in einer scheinbar bloß physischen Bewegung (Betriebsamkeit) der Produktentwickler und -hersteller, mehr als nur eine Reflexbewegung erkennen zu können, bedarf es einer handlungstheoretischen Vorstellung, die, wie hier nur angedeutet, zu einer methodologischen Erweiterung entwickelt werden kann. Ohne ein Minimum an Handlungslogik oder auch -widersprüchen wird eine designgeschichtliche Aufklärung nicht auskommen.

Ermittlungstechnisch

Eine handlungstheoretisch gestützte ist zugleich eine werkorientierte Studie. Im Mittelpunkt einer solchen Studie steht die *Arbeit* eines im weitesten Sinne als "Designer" zu verstehenden Entwicklers oder Entwerfers. Wir dehnen an dieser Stelle einmal nicht den Kunstbegriff auf das Design, sondern den Designbegriff auf die Kunst aus. Ob ein Objekt als "Kunst" museal geadelt wurde oder nicht, ist zunächst unerheblich. Wir betrachten die Welt mit Otl Aicher als Entwurf.[1]
"Arbeit" enthält wie auch "Design" diese terminonologische Doppeldeutigkeit: Gemeint sein kann sowohl der Prozess als auch das Resultat einer Handlung, Aktion oder Unternehmung. Wir versuchen also die Frage nach dem Projekt und der Intention einer Ulmer Entwicklungsgruppe zu beantworten, deren Ergebnis das Lufthansa-Erscheinungsbild von 1962 war. Der rekonstruierte Designprozess ist natürlich keine ontologische Entität, sondern ein aus Komponenten zusammengesetztes, hermeneutisches Konstrukt. Der Konstrukteur übt seine *geschichtliche* Hermeneutik aus, indem er anhand der vorhandenen Spuren eines Corporate Designs (Architektur-, Produkt-, Grafikdesign) genau das, was *geschehen* (passiert) ist, rekonstruiert.
Wie bei jedem guten Krimi, den das Leben schrieb, interessieren den Betrachter aber nicht nur der Hergang, sondern vor allem die persönlichen Motive und gesellschaftlichen Hintergründe einer Tat. Nach welchen theoretisch legitimierten und moralisch verantworteten Wertvorstellungen und Gestaltungsnormen richtete sich das Handeln unseres Entwerfers aus? In einem finiten Entwurf stecken m.a.W. jene persönlichen, gesellschaftlichen und geografischen Voraussetzungen, ohne deren Klärung nach allgemeiner Übereinstimmung kein Durchblick möglich ist. Deshalb konzentriert sich unsere wissenschaftlich-detektivische Neugier fast wie von selbst auf die *Bedingungen der Möglichkeit* eines solchen Produkts. Sie fragt: "Wie war ein solches visuelles Erscheinungsbild -das

1. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

sich seinerzeit krass vom immer noch allgegenwärtigen Stromliniendesign der 50er Jahre abhob - damals möglich? Wie konnte das passieren?
Der erste Eindruck, damit die entscheidende Frage gestellt zu haben, erweist sich allerdings als voreilig. Es tauchen weitere, gleichwertige Rätsel auf, die eine ebenso befriedigende Lösung verlangen. "Was visualisierten das Bild und die Tat seinerzeit wem, mit welchem Erfolg?", zum Beispiel. D.i. die Frage nach dem Inhalt. Auch die Urheberschaft eines Entwurfs wird nicht immer eindeutig geklärt sein: "Wer war das?", wird man zu erfahren verlangen. Ganz ohne stilistische Vergleiche und eine gewisse Kennerschaft kann es in einem solchen Fall also nicht gehen. Die tradierten, stilgeschichtlichen Verfahren sind keineswegs passé. D.h. ich vermag hier keine Universalmethode zu präsentieren, sondern nur den Blick auf einen bestimmten Aspekt zu lenken.
Der Versuch, die wichtigsten Elemente einer pragmatisch orientierten Neugier zusammenzufassen, ergibt vorerst jenen Katalog, den Tabelle 3 wiedergibt. Die Formel lautet in etwa: "Wer hat mit wem, wann und wo, warum (in wessen Auftrag), was, wie, mit welcher Wirkung gemacht?"

Tab 3. Ermittlungsfragen

Frage	Metapher	Antwort (Beispiel)
wer	"Täter"	Aicher, E5, CGN XE3
wem	"Opfer"	LH-Erscheinungsbild
in wessen Auftrag	Auftraggeber	LH-Vorstand
was	Tat	Redesign
wann & wo	Tatort/-zeit	Köln/Ulm 1962
wie	Hergang und Werkzeug (Mittel & Methoden)	systematisch
mit welcher Wirkung	Erfolg und Folgen	Rationalisierung, Funktionalisierung
wieso, weshalb, warum	Tatmotiv, Rahmenbedingungen, Hintergrund	Funktionalismus, Antifaschismus

Dass sich dieser Satz auch anders formulieren lässt, ist bezeichnend. Solche Fragen an die Produktgeschichte sind naheliegend, ihre Zusammenstellung aber ist nicht zwingend so oder so. Sie entstehen aus dem Stegreif und geben keine zwingende Abfolge des Geschehens wieder. Die Notwendigkeit und der Vorzug mit einem systemartigen Handlungsmodell zu operieren offenbart sich erst bei der eingangs gestellten Frage nach dem Wie, d.h. bei dem Versuch, eine Methode, Taktik oder Strategie bei der Neu- oder Umgestaltung eines Designs z.B. zu erkennen. An diesem Punkt entsteht erst die Dynamik der Geschichte.
Der Versuch zu verstehen, unter welchen historischen und systematischen Bedingungen ein Erscheinungsbild wie das der Lufthansa von 1962 hoffähig werden konnte, lässt es in methodologischer Hinsicht zu, von einer *Fallstudie* oder spezieller noch, von einer retrospektiven *Möglichkeitsstudie* zu sprechen. Ob dieser Begriff das gesamte Gebiet unseres Interesses abdeckt, ist letztendlich eine Sache der Definition. Man kann auch schlicht von einem Ermittlungsbericht oder einer *Designgeschichte* sprechen. Dann ist das ganze eine Story aus dem Designmilieu, die sich um wissenschaftliche Objektivität bemüht und dabei u.a. Fußnoten produziert.
Eine solche Designgeschichte setzt sich aus mehreren Teilgeschichten zusammen, die ihrerseits aus verschiedenen Komponenten bestehen. Ermittlungstechnisch handelt es sich m.a.W. um ein Programm mit nicht wenigen Unterprogrammen. Wie sehr man dabei ins Detail zu gehen vermag, hängt vom Begriff ab, den man sich von einer solchen Story, Studie oder Berichterstattung erarbeitet hat. Man kann sich bei der Programmierung einer Recherche übrigens auch leicht übernehmen. D.i. eine Gefahr. Die Augen sind manchmal größer als der Magen.
Einem designgeschichtswissenschaftlichen Ermittler - aber nicht nur ihm - stellen sich demzufolge mindestens fünf umfangreiche Aufgaben: eine

- Erkundungsgeschichte (historischer Kontext), eine
- Planungsgeschichte (systematischer Kontext), eine
- Ausführungsgeschichte, eine

- Rezeptionsgeschichte, sowie eine
- Revisionsgeschichte. Letztere führt ihn zuguterletzt wieder in Richtung auf die eigene Gegenwart zurück.

Jedes Element untersucht eine entscheidende Phase der Arbeit auf ihre Existenz und Beschaffenheit hin. Es geht also immer um die Analyse einer zielorientierten Aktivität. In jeder Phase können damals Lösungen gefunden, aber auch Fehler gemacht worden sein, die das Ergebnis entscheidend beeinflusst haben. •Der Täter reagiert auf eine Lage. Seine Tat wird ihrerseits neue Tatsachen schaffen. Er kann die Ausgangssituation analysieren; er kann es aber auch bleiben lassen, weil er den Zustand seines Klienten und die Konkurrenz bereits kennt oder aus anderen Gründen nichts davon hält. •Dinge können genau nach Plan verlaufen; sie müssen es aber nicht. Pläne können durchkreuzt werden. Ein Eingriff kann auch vollkommen spontan erfolgt sein. Es muss gar nicht notwendig irgendeine nennenswerte Planung gegeben haben. Dennoch kann ein solches Ergebnis erst die Frage nach dem Plan zu Tage bringen. •Ein fehlerfrei programmiertes Vorhaben kann wiederum gar nicht oder nur mangelhaft durchgeführt worden; oder ein schlecht geplanter Coup mit mehr Glück als Verstand trotzdem gelungen sein. Wie es sich im Einzelfall verhält, können nur Werkanalyse und Quellenstudium zeigen. Die Fragestellung selbst bleibt davon unangefochten. •Unter Umständen war die Folgen seines Eingriffs für den Operateur gar nicht absehbar. Es kann ein gewisses Restrisiko gegeben haben, das er billigend in Kauf nahm. Er kann auch ganz im Gegenteil permanent auf die Wirkung des visuellen Auftritts geschielt und das Design zur kurzfristigen Verkaufsförderung eingesetzt haben. In jedem Fall wird es für eine abschließende Einschätzung aufschlussreich sein, die Wirkung selbst und das vorhandene Maß an Kontrolle zu ermitteln. •Jedes erfolgreiche Bauprojekt kommt einmal zum Abschluss. Den wievielten seiner Art es vor sich hat, aber ist dem ungeschulten Auge in der Regel nicht bewusst. Es kann sich tatsächlich um ein Auslaufmodell des 19. Jhs., oder aber um die 50. Auflage einer mittelalterlichen Kathedrale handeln. Wer nicht in Versionen, Updates und Upgrades denkt, wird weder die Veränderungen des Mauerwerks, noch die Komplexität, Aktualität und Ausgereiftheit des Produkts wahrnehmen.

Dieser Fragenkomplex wird vielen Kunsthistorikern so selbstverständlich und "natürlich" vorkommen, dass seine Erwähnung fast überflüssig erscheint. Wie wenig selbstverständlich er tatsächlich ist wird erst klar, wenn man nachfragt, was denn im Detail unter den jeweiligen Begriffen zu verstehen sei.

Obwohl eine logische Handlungs- und Erzählstruktur in ihnen steckt, lassen sich die genannten Elemente in beliebiger Reihenfolge bearbeiten. Denn was die vorhandenen Quellen im Einzelnen hergeben, auf welche Wege und Abwege sie führen werden, will und kann ein deduktiv entwickelter handlungstheoretischer Orientierungsrahmen nicht vorgeben. Mit den Quellen ist die andere, induktive Seite der Medaille angesprochen, auf der die Fragen am Gegenstand selbst entwickelt. *Beide* Wege wechselseitig beschritten, führen vermutlich noch am ehesten nach Rom.

Außerdem wird sowohl der Design- als auch sein Rekonstruktionsprozess in der Regel nicht linear verlaufen. Die einzelnen Geschichten verhalten sich wie miteinander kommunizierende Schalt- oder Regelkreise eher zyklisch-interaktiv zueinander, d.h. sie sind sehr viel verflochtener als anfangs gedacht. Während der Planung und Ausführung wird es z.B. immer wieder kleinere Test- und Überarbeitungsmaßnahmen gegeben haben. Auslassen aber sollte man zumindest dann keines der Elemente, wenn eine gewisse Vollständigkeit der Untersuchung angestrebt wird.

Das methodologisch Neue an diesem Ansatz ist zum einen, dass zumindest grob angedeutet wird, was unter einer Fallstudie verstanden werden kann. Ihre Struktur erlaubt es, elementare Deutungsaspekte des Handelns zu erfassen und das Handlungskonzept eines "Täters" zu studieren. Zum anderen werden einmal nicht sprach- oder literaturwissenschaftliche, sondern diverse Vorstellungen aus dem PR-Segement der Wirtschaftswissenschaften auf die Kunst- oder Designgeschichte übertragen.[1] Auch Überlegungen zur Handlungstheorie fließen mit ein, die in den Bereich der praktischen Philosophie gehören. Damit werden m.a.W. gleich zwei Vorschläge in die Diskussion geworfen: 1. sich dem Forschungsgegenstand Coporate Design zuzuwenden und 2. den Gegenstand anhand von Einzelfällen, unter methodologischen und handlungslogischen Gesichtspunkten zu untersuchen.

1. Vgl. das Lexikon der Public Relations. Hg. von D. Pflaum u. W. Pieper. Landberg/Lech 1989 zu den genannten Stichworten.

Quellenlage

Die vorliegende Untersuchung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie ist schon deshalb fragmentarisch geblieben, weil sie eine wichtige Komponente des visuellen Gesamtsystems auslässt: das Produktdesign. Für die 3D-Komponente des neuen Erscheinungsbildes war damals Hans „Nick" Roericht zuständig. Hans Roericht ist die einzig verbliebene und mit etwas Glück auch zugängliche Quelle für Fragen zur Entwicklungsgruppe 5 der HfG Ulm. Auch in Bezug auf Tom Gonda, ein weiteres wichtiges Mitglied dieser Gruppe, werden alle Fragen offen bleiben. Sein Anteil am Firmenbild der Deutschen Lufthansa bleibt weitgehend ungeklärt. Sicher scheint nur, dass er das Cargo-Signet der Frachtabteilung entwickelt hat. Diese Studie versucht statt dessen, eine erste Bresche in den Dschungel der vorhandenen Spuren und Ansichten zu schlagen. Sie konzentriert sich auf das grafische Herzstück des Lufthansa-Designs, das in seinen wesentlichen Zügen von Otl Aicher entwickelt wurde.

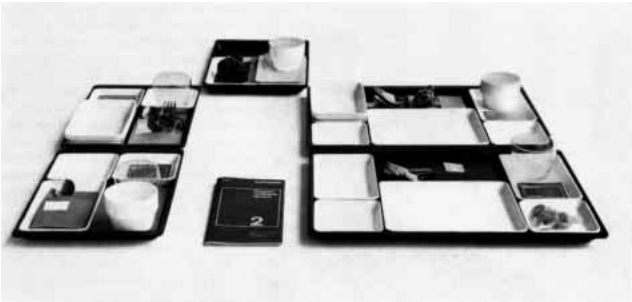


Abb 1. Hans Roericht: Mehrteiliges Bordgeschirr aus Kunststoff.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 19

Die miserable Quellenlage wird durch eine gewisse Wegwerfmentalität erklärt, die nicht schlecht in das Bild von einer systematisch handelnden, Normen entwickelnden HfG-Belegschaft mit funktionalistisch-ahistorischer Designauffassung passt. Hans Roericht, ehemals Mitglied der Ulmer Entwicklungsgruppe 5, zitiert seinen damaligen Chef bezeichnenderweise mit den Worten: „Das alte Zeug kann weg. Wenn uns nichts Neues einfällt, können wir es bleiben lassen."[1]
Für Roericht hat die HfG Ulm im Rückblick einen geschichtslosen, wenn nicht sogar geschichtsfeindlichen Charakter gehabt. Über die Hochschule für Gestaltung (HfG) Ulm sind allerdings auch einige Auflösungsstürme hinweggegangen, so dass viel vom ursprünglich vorhandenen Material verloren ist. Die Überreste wurden im HfG-Archiv der Stadt Ulm zusammengetragen. Anderes findet sich über die ganze Welt verstreut in privaten Händen. Kurzum: Die Voraussetzungen zu einer Aufklärung des Falls waren nicht gerade rosig und die Reaktionen auf meine Anfrage von dementsprechend freundlicher Skepsis geprägt: „Da kriegen Sie ja doch nichts raus".
Tatsächlich lassen sich die eher beiläufigen Erwähnungen des Falls in der vorhandenen Literatur an einer Hand abzählen: •Raymond Guidot erwähnt das Erscheinungsbild-Projekt kurz und knapp in seiner Designgeschichte von 1994.[2] •Herbert Lindinger widmet dem Fall als Herausgeber zwei Seiten.[3] Ebenso •Michael Erlhoff, der immerhin bildlich die Entwicklung der Flugzeugkennzeichnungen zwischen 1957 und 1988 dokumentiert.[4] •Klaus Wille hat 1966 einmal einen kurzen Artikel zum Thema publiziert.[5] •Wolfgang Ruppert erwähnt den Fall eher peripher in einem Aufsatz zum Thema „Ulm".[6] Die •Entwicklungsgruppe 5 der HfG Ulm hat seinerzeit eine Informationsbroschüre zu Selbstdarstellungszwecken veröffentlicht, in der einige brauchbare Anmerkungen zu finden sind.[7] In einer seiner späteren Schriften wirft auch •Otl Aicher einen kurzen Blick zurück auf seine damalige Arbeit für die Lufthansa. Der kritische Unterton dabei ist unüberhörbar.[8]

1. Mündliche Mitteilung an den Verfasser
2. Guidot, Raymond: Design. Die Entwicklung der modernen Gestaltung. Stuttgart 1994
3. Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987
4. Erlhoff, Michael (Hg.): Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990
5. Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966
6. Ruppert, Wolfgang: Ulm ist tot. Es lebe Ulm! Rückblick auf die Hochschule für Gestaltung. In: Kursbuch, 106/1991, S. 119
7. HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
8. Vgl. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 162

Abb 2. Otl Aicher: Plakat zur Dokumentation des Lufthansa Designprojekts 1962-64.
Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Konkret soll uns in dieser Studie der stilistische Umbruch des Firmenbildes zu Anfang der 60er Jahre und seine Bedingungen interessieren. Da über diesen Prozess jedoch kaum aufschlussreiche Unterlagen vorhanden sind, müssen wir uns weitgehend auf „Oral History" verlassen. Es gibt dann aber doch noch eine Stelle, an der sich Aicher dezidierter zu Wort meldet. In seinem späteren Domizil, Rotis im Allgäu, befindet sich in einem der pfahlbauartigen Atelierhäuser ein Plakat zum Lufthansa-Projekt von 1962, das einmal Teil einer kleinen Ausstellung über das Büro Aicher war. Der Text ist nicht signiert, stammt aber nach Auskunft der Sekretärin, Frau Kirchner, von Otl Aicher selbst. Da dieser Text die einzige umfassende Stellungnahme zum vorliegenden Fall ist, geben wir ihn an dieser Stelle zur Gänze wieder. Wer sich also mit einer Kurzgeschichte aus dem Aicherschen Blickwinkel begnügen will, kann sich an diesen Vorspann halten. Man bekommt nicht nur das Thema der vorliegenden Arbeit, sondern auch Aichers reduzierte und sprachlich präzise Darstellungsweise vorgeführt. Die im Folgenden zu vermerkende Kleinschrift ist im übrigen kein zeitgenössischer Beitrag zur Rechtschreibreform, sondern gängige Praxis von Aicher und anderen Mitgliedern der HfG. Sie ist, wie man nach den ersten fünfzig Seiten dieser Studie feststellen wird, der typografische Ausdruck einer ganz bestimmten Gesinnung.

Ich **danke** Professor Hans Roericht für Interview und Gastfreundschaft. Dank an Hans G. Conrad, der gesundheitlich angeschlagen dennoch eine Menge bohrender Fragen geduldig beantwortet hat. Danke Klaus Wille von der Lufthansa für die klaren, eigentlich druckreifen Aussagen. Frau Wachsmann hat mir die Pforten zum HfG-Archiv geöffnet. Dank Frau Kirchner sind mir Rotis und das Otl Aicher Archiv nun auch nicht mehr nur ein Begriff aus der Literatur. Mein akademischer Lehrer, Prof. Wilhelm Schlink, hat Kunstgeschichte einmal Kunstgeschichte sein und mich hemmungslos in den fremden Gärten des Designs wildern lassen. Auch Dolf Sass hat einen kritischen Blick auf den Text geworfen. Danke dafür. Und nun zu Otl Aicher:

> „das büro aicher entwickelte 1962-1964 das neue erscheinungsbild der deutschen lufthansa. der einschnitt gegenüber der vorherigen erscheinungsform war erheblich und brach mit einer bis dahin gültigen kultur der selbstdarstellung, die mit dem stichwort ‚gebrauchsgrafik' bezeichnet wird.
> an die stelle einer ‚gepflegten, schönen' schrift trat eine technisch betonte schmucklose grotesk, die eben erst eingeführte helvetica. der schriftzug des unternehmens erschien weder in großbuchstaben, noch wie damals in der graphik üblich in einer frei gezeichneten künstlerischen form. das logogramm erschien so, wie es der setzkasten hergab, in der allergewöhnlichsten form der schrifttype selbst. der verzicht auf eine grafikünstlerische note war bewußt. das markenzeichen, früher stets im vordergrund der selbstpräsentation eines unternehmens, wurde zurückgenommen zur bedeutung eines erkennungsmerkmals, einer markierung. der ursprünglich freistehende kranich wurde durch einen kreis gefaßt und dadurch im charakter eines stempels verstärkt. der semantische anspruch, ein symbol des fliegens zu sein, wurde aufgegeben. auf die parabel als zusatzsymbol für dynamik und fliegen wurde ebenfallls verzichtet. das flugzeug selbst sollte ohne symbolischen zusatz träger des unternehmensbildes sein. es war in sich selbst symbol genug.
> als eindeutig wichtigstes merkmal der firmenbezeichnung wurden die hausfarben angesehen. sie waren reine signalelemente, keine träger vordergründiger symbolik. die traditionellen farben der lufthansa waren gelb und blau. da unter den anderen fluggesellschaften rot und blau dominierten, wurde dem gelb ein höherer identifikationsrang eingräumt als dem blau. das gesamte leitwerk sollte in dieser farbe gestrichen werden. dies wurde allerdings vom vorstand

nicht voll akzeptiert, obwohl der erkennungswert ungewöhnlich höher gewesen wäre als bei der dann realisierten version.
das blau wurde als band verwendet, das die fernsterreihe zu einer gestreckten linie zusammenzog. die generelle absicht war, das flugzeug als technisches gerät, weniger als werbeträger zu verstehen und in der betonung der technischen ästhetik dem unternehmen in der öffentlichkeit einen hohen grad an zuständigkeit und vertrauenswürdigkeit zu geben. das unternehmen sollte durch seine einrichtungen, dienste und maschinen sprechen, weniger durch aufgesetzte zusätzliche werbeelemente. corporate design wurde verstanden als selbstausdruck, nicht als aufgesetztes kleid, als geschneiderter anzug, als symbolischer aufsatz.
zeichnerisch vorgestellt wurde das konzept anhand einer vorstudie zur späteren concorde, die als überschallflugzeug mit einem flügelstummel am bug im planungsstadium war.
das erscheinungsbild der lufthansa ist bis heute nahezu konstant geblieben. in einer studie wurden 1980 einige aktionen vorgeschlagen. die farbigkeit sollte weiter zurückgenommen werden, zugunsten einer noch mehr technischen erscheinungsform und einer weiteren reduktion kommerzieller werbeelemente. vorgeschlagen wurde auf den blauen streifen zu verzichten.
inzwischen wird ‚corporate identity' verstanden wieder als ‚künstlerischer' ansatz, als symbolische idee. immer wieder gibt es versuche, das erscheinungsbild der lufthansa diesem trend anzupassen. erscheinungsbild wird in einem zeitalter der schönen äußerlichkeiten zu einem selbstzweck."[1]

1. Aicher, Otl: Lufthansa Designprojekt 1962-64. Plakat, Rotis 1989. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

2 HfG Ulm

Es war einmal eine Hochschule, die nannte sich „für Gestaltung", was auch Um- oder Neukonstruktion bedeuten kann. Die Beschäftigung mit Oberflächen muss nicht zwangsläufig ohne Tiefgang sein. Diese HfG in Ulm hatte es sich in den Kopf gesetzt, Generalisten auszubilden. Dem mit allen relevanten Aspekten seiner Arbeit vertrauten Entwerfer war noch am ehesten ein wirtschaftlich unabhängiges und geistig autonomes Schaffen zuzutrauen. Selbst im Räderwerk eines Großbetriebs würde seine Instrumentalisierbarkeit auf ein Minimum reduziert sein. Wer den politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Kontext seiner Arbeit kannte, war vor falscher Abhängigkeit und Korruption geschützter als andere. Auch das angegliederte Film-Institut folgte diesem Konzept: Wer nach 1961 an die HfG gekommen war, weil er sich für die Abteilung „Film" entschieden hatte, lernte nicht Kameramann, Drehbuchautor, Beleutungstechniker, Regisseur oder Produzent, sondern von allem etwas - „und nichts richtig", wie die Gegner meinten. Das aus der Oberhausener Gruppe entstandene „Autorenkino" von Alexander Kluge und Edgar Reitz war mit seinen filmischen Experimentalformen so etwas wie der Gegenentwurf zur marktorientierten Traumfabrik nordamerikanischer Prägung.
In Ulm ging es um eine positive Neudefinition von „Gestaltung". Durch ihr Bemühen um ein rationelles und systematisches Denken und Entwerfen hatte die HfG während des Neuanfangs nach dem 2. Weltkrieg eine bahnbrechende Rolle zu spielen begonnen. Besonders in den letzten Jahren hatte die Entwurfsarbeit weniger den Status des künstlerisch Genialen, als den des Lehr- und Lernbaren erhalten. Man war bemüht, der Gestaltungsarbeit vernünftige, technisch-wissenschaftliche Grundlagen zu verschaffen und überhaupt eine rationalisierungsfreudige Sprache zu sprechen, die auf Seiten der Industrie verstanden und akzeptiert werden konnte. Die HfG wollte als seriöser Gesprächspartner auftreten und akzeptiert zu werden. Umgekehrt begünstigten aktuellen technologischen Möglichkeiten der Industrie auch einen Rationalisierungsschub im Design. In Bezug auf die Ästhetik förderten sie auf ihre Weise jene charakteristische Minimalisierung, die schon den Shakern und anderen Puritanern Ehre gemacht hatte. Die Initiatoren der HfG Ulm waren seit der Stunde Null mit der Vision eines demokratischen Deutschlands angetreten, dessen demokratische Verfassung - so hoffte man - eines Tages auch in seiner Architektur und seinen Gebrauchsgegenständen sichtbar sein und eine unterstützende Rückwirkung haben würde. Nie wieder Krieg, Militärismus, Diktatur! Nie wieder Bauten und Parteiinszenierungen nach Art des Adolf Speer, Plastiken nach Art des Arno Breeker, Filme nach Art der Leni Riefenstahl, Reden nach Art des Reichspropagandaministers! Größtes Misstrauen gegen Obrigkeitsstaat, Autoritätsgläubigkeit und Kadavergehorsam! Das Personal der HfG war

bewusst vielsprachig zusammengesetzt. Die Dozenten und Studenten kamen aus aller Herren Länder. Die Schule besaß Zeit ihres Bestehens im Schnitt den selbst für heutige Verhältnisse enorm hohen Ausländeranteil von 30-50%. Während sich im politischen Umfeld der nationale Impetus restaurierte, wurde hier unter dem Stern der gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsarbeit die Multinationalität gepflegt. Die eigene studentische Klientel sollte zu einem selbstständigen politischen und gestalterischen Denken erzogen werden. HfG-Absolventen sollten zugleich kritisch und konstruktiv denken. Sie sollten Bücher lesen, nicht verbrennen, Völker verbinden, nicht isolieren und so entsetzlich provinzialisieren wie gehabt.
Das Ringen der HfG um Allgemeinbildung und Demokratiebewusstsein fand seinen Niederschlag in ihrer Art von Designservice. Konkret hatte man sich vorgenommen, die Industrie bei der Entwicklung qualitativ hochwertiger Produkte zu unterstützen. Das war der Ulmer Beitrag zur Steigerung von Export, Bruttosozialprodukt und Lebensstandard in Westdeutschland, denn die HfG stand dem aktuellen wirtschaftlichen Aufschwung auf ihre Weise durchaus positiv gegenüber. Zu diesem Behufe sollten wie einst am Bauhaus alle Bereiche der Gestaltung praktisch und theoretisch koordiniert und reformiert, wenn nicht sogar revolutioniert werden. Die überdimensionierte Ästhetik der jüngsten deutschen Vergangenheit, ihre heroische Plastik, ihre herrische Architektur, das verräterische Pathos des Design, hatte die suggestive Kulisse für Fackelzüge und Aufmärsche einer politischen Clique abgegeben, die sich auf der Flucht vor der eigenen menschlichen Mittelmäßigkeit einem tausendjährigen Größenrausch hingegeben hatte. Der Krieg und seine ästhetische Zubereitung war im Dritten Reich nicht einmal mehr ein Mittel der Politik, sondern Selbstzweck gewesen - ein heiliger Akt. Eine von nüchternen Formen durchdrungene Umwelt hingegen würde die Rationalität in der Gesellschaft fördern. Sie würde die Wut aus den Argumenten nehmen. Sie würde auf das Argument und die bessere Begründung setzen. So die Theorie.
Die HfG Ulm war ein Produkt des demokratischen Aufbruchs der nachtotalitären Zeit im Westen Deutschlands. Eine Wurzel dieser antiautoritären Mentalität reicht bis in den inneren politischen Widerstand der 30er und 40er Jahre des 20. Jahrhunderts.

Deutscher Widerstand

1929 war die Welt in eine Wirtschaftskrise geraten. Es gab über drei Millionen Arbeitslose; 1931 waren es fünf Millionen, 1932 sechs Millionen. Speziell in Deutschland schien nur noch die geschichtsklittrige Vision von einem tausendjährigen Reich das dahinsiechende Selbstbewusstsein stabilisieren zu können. Nicht nur eisern, sondern stahlhart sollte das politische Klima der 30er Jahren werden. Der gerechte Zweck schien die aggressiven Mittel zu heiligen. Nur eine oppositionelle Minorität bemerkte, wieviel die Mittel bereits vom eigentlichen Zweck verrieten.
Ungeachtet der politischen Entwicklung nahm der allgemeine technologische Aufschwung seinen Lauf. Deutsche Spitzenleistungen waren in allen Bereichen der Wissenschaft und Technik zu finden. So hatte in Dessau der Flugzeugbauer Junkers seine erste F13 zur robusten Ju52 weiterentwickelt. Dieses Flugzeugmuster war weltweit zu einem Exportschlager avanciert. Allein die Luft Hansa sollte 1940 stolze 78 Stück davon besitzen. Gestützt auf ihre hervorragende Hardware konnte das Unternehmen sein Verkehrsnetz sogar noch einmal ausbauen, bevor die hausgemachte Kriegskatastrophe allem ein Ende setzte. 1930 setzte die alte Luft Hansa die Reihe ihrer fliegerischen Pionierleistungen fort und installierte eine erste transsibirische Flugroute nach Fernost. 1932 brachte Junkers dann ergänzend eine verbesserte dreimotorige Version der Ju52 auf den Markt. Zu diesem Zeitpunkt war das Muster bereits zum Rückrat der Flotte geworden. Die Tatsache, dass man Flugzeuge aus eigener nationaler Produktion verwenden konnte, trug nicht wenig zum Selbstbewusstsein der Lufthanseaten mit bei. Wichtig war die Tatsache, dass es sich um deutsche Flugzeuge handelte, insbesondere für die Vertreter der nationalsozialistischen Politik. Für sie besaßen Flugzeuge und Automobile einen über ihren ursprünglichen Nutzen hinausgehenden Wert als Propagandamittel. Technische wie auch andere herausragende Leistungen in Wissenschaft oder Sport ließen sich hervorragend als eine rassisch-völkische Leistung interpretieren und verkaufen.
Im selben Jahr (1932) wurde die NSDAP zur stärksten Partei der Weimarer Republik. Die Herren v. Papen und Schleicher führten die Regierungsgeschäfte. Die Weltwirtschaftskrise hatte mittlerweile

ihren Höhepunkt erreicht. Als Adolf Hitler dann 1933 zum Reichskanzler gewählt wurde, bedurften die Arbeiter seiner Logik nach keiner Gewerkschaften mehr, denn der Welt vermeintlich bester Arbeiter war nun an der Macht. Die Aufklärung über die neuen Verhältnisse erreichte die Kollegen via Volksempfänger und um die Kultur kümmerte sich eine Kammer des Reiches. Der damals national und international profilierteste Ansatz für neues Bauen und Gestalten, das Bauhaus in Berlin, wurde nun endgültig geschlossen. Das Bauhaus war 1919 im Umfeld der Weimarer Republik entstanden. Das politische Experiment „Weimar" war m.a.W. parallele zum gestalterischen Experiment „Bauhaus" verlaufen. Beide gingen nun auch miteinander unter. Von der alten Luft Hansa war in diesem Jahr (1933) noch zu vermelden, dass sie sich auf Beschluss der ordentlichen Generalversammlung umbenannt hatte und seit dem 30. Juni 1933 „Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft" schrieb.
Auch den Deutschen Werkbund brauchte seit 1934 niemand mehr. Dass Arbeit schön ist, demonstrierte nun die Deutsche Arbeitsfront und der (auf Plänen der Weimarer Zeit basierende) Reichsautobahnbau. Dass sie sich für jedermann lohnt, bewiesen die ersten Entwürfe von Ferdinand Porsche für einen Kleinwagen, der im Gegensatz zu den Staatskarossen von Horch oder Daimler-Benz bereits eine deutlich aerodynamische Form aufwies. Porsche hatte zunächst bei Hanomag, dann bei Adler versucht, sein Projekt zu realisieren. Doch erst die persönliche Schirmherrschaft von Adolf Hitler verhalf ihm schließlich zum Durchbruch. Zur Produktion des „KdF-Wagens" wurde 1938 nicht nur ein Werk sondern eine ganze Stadt aus dem Boden gestampft. Auch die Zivilluftfahrt konnte in diesem Jahr einen entscheidenden Höhepunkt verbuchen: Ein viermotoriges Landflugzeug der Lufthansa, die Focke-Wulf Fx200 Condor, flog zum ersten Mal nonstop die Strecke Berlin-New York und stellte damit alle bisherigen Flugrekorde ein.
Zu dieser Zeit waren, wenn man so will, die Stiefel längst geputzt und die „Aufräumarbeiten" im Gange. Ein besonderes Augenmerk der Nationalsozialisten lag auf dem kulturellen Bereich. Die Zeitschrift „Die Kunst im Dritten Reich" gab nun den ästhetischen Ton an. Ein Jahr zuvor (1937) hatten deutschnationale Kunsthistoriker und Kulturpolitiker in der „Hauptstadt der Bewegung" bereits „Entartete Kunst" präsentiert. Dieser Buch- und Bildersturm brach nicht von heute auf morgen über die Ausstellungsbesucher herein. Schon zehn Jahre zuvor (1928) war die Schrift „Kunst und Rasse" von P. Schultze-Naumburg erschienen. Es hatte also wie schon bei Hitlers „Mein Kampf" so auch im Bereich der Künste zumindest für den intellektuelleren Teil der Bevölkerung bereits einen Vorgeschmack auf die kommenden Ereignisse gegeben.
In den zehn Jahren zwischen 1929 und Kriegsbeginn scheint der gesamtemotionale Zustand im Deutschen Reich sozusagen vom Depressiven ins Manische umgeschlagen zu sein. Führerkult und Chauvinismus hatten nach der Kaiserzeit einen neuen Höhepunkt erreicht. Zu Beginn der reichsdeutschen Aggression von 1939 wurden private Konsumgüter zwar bereits rationiert und waren nur auf Bezugsschein erhältlich, doch die Maßnahme schien plausibel. Es galt Prioriäten zu setzen. Immerhin stand der Krupp-Konzern mit einem Umsatz von 1 Milliarde Reichsmark und 190.000 Beschäftigten sozusagen in Saft und Kraft. Die Sache würde schon schief gehen. Drei Jahre später (1942) lief die Waffenproduktion in Deutschland auf Hochtouren. Junkers und BMW entwickelten Turbinenstrahl-Triebwerke für Jagdflugzeuge. Im Jahr darauf (1943) sah man die ersten Düsenflugzeuge von Messerschmidt im Einsatz. Darüber hinaus ging das Gerücht von einer Wunderwaffe um, die den Endsieg erzwingen würde. Doch die Alliierten hatten bereits ihre Luftangriffe verstärkt. In Stalingrad schlug die 6. Armee ihre letzte Schlacht und durch den Volksempfänger dröhnte jene rhetorische Frage nach dem totalen Krieg, die den Anfang vom Ende indizieren sollte. Die Partei mobilisierte bereits ihre vorletzten Reserven.

Abb 3. Hans und Sophie Scholl.
Quelle: Links - Otl Aicher Archiv Rotis. Rechts - Vinke, Hermann: Das kurze Leben der Sophie Scholl. Ravensburg 1980. Abgeb. in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1986.

Auch in Deutschland selbst formierte sich der Widerstand gegen eine kriminell gewordene Regierung und ihre Ausführungsgehilfen. Nicht alle Vollstrecker waren so willig, wie es

scheint. In München betrieben die Studenten Hans und Sophie Scholl den Aufbau der „Weißen Rose". Die Gruppe hatte sich entschlossen, durch Flugblattaktionen aktive Aufklärungsarbeit zu leisten. Am 18. Februar (1943) wurden sie von einem Hausmeister der Münchner Universität beobachtet und denunziert. Vier Tage später erging das Todesurteil wegen Hochverrats gegen Hans Scholl, Sophie Scholl, die Freunde Christoph Probst, Alexander Schmorell, Willi Graf und den Philosophieprofessor Kurt Huber. Den Vorsitz hatte der berüchtigte, eigens aus Berlin angereiste, Präsident des Volksgerichtshofs Roland Freisler gehabt. Politische Delinquenten wurden im Dritten Reich geköpft. Die Hinrichtung erfolgte noch am selben Tag. Im gleichen Monat (Februar) kam die ältere Schwester, Inge Scholl, mitsamt der Familie für fünf Monate in Sippenhaft. Der jüngste Bruder der Geschwister fiel an der Ostfront.
Das Attentat auf Adolf Hitler vom Juli 1944 schlug noch fehl. Dann aber brach das Kartenhaus der Diktatur unter alliiertem Druck zusammen. Das Unternehmen „Nationalsozialismus" endete mit Massenmord, Selbstmord, Kapitulation, Ausbombung, Flüchtlingselend und Staatsbankrott.

Der Unzeitgemäßen 1. Akt (1946-53)

Zu jener Zeit der totalen nationalen Erschöpfung, in der - frei nach Brecht - erst das Fressen kam, dann die Moral, fanden sich Inge Scholl, Otl Aicher, Max Bill, Walter Zeischegg und andere Gleichgesinnte zusammen, um das Konzept eines Instituts zu entwickeln, an dem zunächst die politische Bildung, dann aber mehr und mehr die künstlerische Gestaltung die entscheidende Rolle spielen sollte. Inmitten der Trümmer war der Gedanke an ein neues Bauhaus geboren worden.

Ulmer VH (1946)

In den ersten Monaten nach der Kapitualtion Anfang Mai 1945 prägten Trümmerfrauen und Schwarzmarkthändler das Straßenbild in Deutschland. Der Durchschnittsbürger erhielt 40 g Fleisch, 138 g Fett, 300 g Brot, 43 g Hülsenfrüchte, 24 g Zucker 400 g Kartoffeln, 44 g Magermilch und 5 g Kaffeersatz pro Tag aus alliierten Beständen.[1] Käse, Fisch, Eier, Gemüse und frisches Obst waren „aus", wie man in bayerischen Wirtshäusern sagt. Zunächst ging es um das nackte Überleben. Aus Stahlhelmen wurden Kochtöpfe und Siebe hergestellt. Wie das Endprodukt aussah, spielte in dieser Situation keine Rolle.[2] Geschäfts- und Überlebensideen waren gefragt.
Um dem schon bald einsetzenden Exodus von Ost nach West Einhalt zu gebieten, wurde auf Antrag der Sowjetunion die Ost- von den Westzonen abgesperrt. Fachkräfte und Industriewerte sollten bleiben wo sie waren. Reparationsansprüche und Demontage von Produktionsanlagen aber schwächten insbesondere die sowjetisch besetzte Zone (SBZ). Bald fehlten die für den Wiederaufbau dringend benötigten Mittel und Kräfte. Der westdeutschen Industrie hingegen gelang es dank amerikanischer Hilfe fast wie aus dem Stand wieder auf die Beine zu kommen. Bereits 1946 konnte bei VW nun endlich das Wunder von Wolfsburg Wirklichkeit werden: Der „Käfer" ging in Serie. Ludwig Erhardt und die soziale Marktwirtschaft traten auf den Plan. Die wirtschaftliche Erfolgsstory der BRD hatte begonnen.
Zunächst aber hatten sich die Deutschen noch unter einer strengen Kontrolle der Siegermächte befunden, die erst nach und nach gelockert wurde. In den ersten Monaten nach der Kapitulation herrschte sogar ein Versammlungsverbot. Nur Kirchen waren von dieser Regelung ausgenommen. So war es die Ulmer Martin-Luther-Kirche, in der Otl Aicher und Inge Scholl Ende 1945 ihre „Donnerstagsvorträge" organisierten, um gemeinsam mit Gleichgesinnten und Interessierten die Möglichkeit eines demokratischen Neuanfangs zu diskutieren.[3] Aus diesen bescheidenen Anfängen heraus sollte

1. Bast, H.K. in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
2. Vgl. Selle, Gert: Design-Geschichte in Deutschland. Produktkultur als Entwurf und Erfahrung. Köln 1987, S. 241 ff.
3. Auffallend dabei ist die Parallele zu den bürgerrechtsbewegten Kirchenversammlungen und Leipziger „Montagsdemonstrationen" der jüngsten Vergangenheit, die zum Auslöser der ostdeutschen Selbstbefreiung wurden.

sich in Folge die Ulmer Volkshochschule (VH) entwickeln. Aus der Volkshochschule wiederum entstand das Projekt einer Hochschule für Gestaltung.[1]
Inge Scholl und Otl Aicher kannten sich seit langem. Ihre Beziehung scheint aus einer Sandkastenfreundschaft entstanden zu sein. Inge Scholl, 1917 in Ingersheim (Württ.) geboren, hatte im Büro ihres Vaters eine Ausbildung zur Prüfungsassistentin erhalten. Der Vater war selbstständiger Wirtschafts- und Steuertreuhänder in Ulm. Ihre Freizeit widmete Inge der Musik, Kunst, Philosophie und Theologie. Die Hinrichtung ihrer Geschwister durch den nationalsozialistischen Staat wird ein entscheidender Einbruch in ihrem Leben gewesen sein. Alle Illusionen in Bezug auf die eigene Regierung und Bevölkerung waren wie Seifenblasen zerplatzt. Eine künftige Demokratie in Deutschland, zu der sich mit dem Ende der Nazidiktatur die Chance bot, würde ohne ein fundiertes Wissen um politische Zusammenhänge immer instabil bleiben. Davon war sie überzeugt. Ihre Mission war somit vorformuliert.

Abb 4. Inge Scholl und Otl Aicher.
Quellle: Schwäbische Donauszeitung, 26.7.51. Archiv Südwest Presse. Abgeb. in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1986.

Manche Gebäude der Stadt Ulm waren noch in Takt. Einige verfügten sogar über kleine Kostbarkeiten wie Schreibmaschine oder Telefon. Im April 1946 gründeten Inge Scholl und einige Persönlichkeiten der Stadt die Ulmer Volkshochschule, die sie bis 1974 leiten sollte. Die in der Literatur des öfteren zitierte Liste der Prominenz, die Inge Scholl als Gastreferenten gewinnen konnte, soll aufgrund ihrer Aussagefähigkeit auch hier nicht fehlen: Ilse Aichinger, Hans Asmussen, Ingeborg Bachmann, Werner Bergengruen, Heinrich Böll, Albrecht Goes, Walter Dirks, Romano Ruardini, Bernhard Hanssler, Werner Heisenberg, Theodor Heuss, Wolfgang Hildesheimer, Max Horkheimer, Marie Luise von Kaschnitz, Eugen Kogon, Golo Mann, Gabriel Marcel, Hans Mersmann, Paul Ohlmeyer, Theodor Plivier, Adolf Portmann, Kurt Seelmann, Eduard Spranger, Theodor Steinbüchel, Dolf Sternberger, Pamela Wedekind, Carl Friedrich von Weizsächer, Hans Zullinger und Carl Zuckmayer. Es hatte sich so etwas wie eine westdeutsche Demokratiebewegung formiert. Im Jahr darauf (1947) erschien die „Dialektik der Aufklärung" von Theodor W. Adorno und Max Horkheimer; ein Werk, das zur Grundlage des anti-autoritären Studentenprotestes der 60er Jahre werden sollte.[2] Otl Aicher gestaltete seine ersten Plakate für die neue Volkshochschule seiner Freundin Inge und Hans Werner Richter gründete die literarische „Gruppe 47", in der sich Schriftsteller wie Heinrich Böll, Ingeborg Bachmann, Walter Jens, Martin Walser, Günther Grass und Hans Magnus Enzensberger zusammenschlossen.

Planung und Finanzierung (1948-50)

1948 schloss die russisch besetzte Zone alle Land- und Wasserwege nach Berlin. Eine der Reaktionen auf diese politische Provokation war ein außergewöhnliches finanzielles Engagement der Amerikaner innerhalb des eigenen Einflussbereichs. Der Marshall-Plan, das 1948 von Hary S. Truman gestartete Hilfsprogramm für Europa, unterstützte den Wiederaufbau der zerstörten Städte. Speziell in Deutschland versorgten nun britische und amerikanische „Rosinenbomber" den Westteil der isolierten Hauptstadt aus der Luft. Bis 1952 wurden 1,5 Milliarden US-Dollar in die westdeutsche Wirtschaft gepumpt.[3] Die wirtschaftliche Diskrepanz zwischen West und Ost nahm stetig zu. Der politisch-ideologische Konflikt verschärfte sich zusehends. Das langfristige Ziel der Amerikaner war

1. Vgl. Seckendorff, Eva v.: Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Gründung (1949-1953) und Ära Max Bill (1953-1957). Marburg 1989, Bd. 1, S. 17 ff.
2. H.K. Bast in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
3. Vgl. Böhme, H.: Prolegomena zu einer Sozial- und Wirschaftsgeschichte Deutschlands im 19. und 20. Jahrhundert. 3. Aufl. Frankfurt 1973

die Einbindung der Deutschen in den Kreis der Westmächte, in die NATO, in eine westliche Allianz demokratischer Kräfte. Auch die Versuche zur Umerziehung (Reeducation) der deutschen Bevölkerung waren langfristig diesem Ziel der Blockbildung und Einbindung in einen antikommunistischen Kreuzzug verpflichtet. Die Entnazifizierungsabsichten der neu installierten amerikanischen Militärregierung wurden nur unzureichend realisiert, da man eine Zerschlagung und Schwächung der vorhandenen Strukturen vermied. Die westdeutsche Industrie sollte möglichst schnell wieder auf die Beine kommen. Was auf längere Sicht zählte, war Stabilität und ideologische Geschlossenheit in den eigenen Reihen. Tendenziell erwies es sich daher als vorteilhaft, konservative Kräfte in Deutschland zu stärken - auch, um die bisher getätigten, enormen finanziellen Investitionen nicht zu gefährden. Der Umstand, dass die CDU 1946/47 einen enormen Wahlerfolg verbuchen konnte, kam dieser Zielstellung zweifellos entgegen.
Ende Juni 1949 wurde das Grundgesetz der BRD verkündet und Konrad Adenauer zum ersten Bundeskanzler der neu gegründeten Bundesrepublik gewählt werden. Das Ahlener Grundsatzprogramm der CDU manifestierte das ganz auf Aufbau, Stabilisierung und Ehrenrettung ausgerichtete Bedürfnis jener Tage. Im Juni 1948 wurde in den Westzonen die Währungsreform durchgeführt. Die SBZ führte ihrerseits eine eigene Währung ein. Bereits zu diesem Zeitpunkt hatte die Westmark den fünffachen Wert der Ostmark erreicht. Von nun ab drifteten die beiden 1949 gegründeten deutschen Republiken in jeder Hinsicht auseinander, selbst in Bezug auf das Design: arm aber ehrlich auf der einen, käuflich aber üppig auf der anderen Seite des Zauns. Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung setzen im Westen Deutschlands eine Konsumfaszination und Massenproduktion sondergleichen ein.[1]
Trotzdem scheinen die westlichen Rekonstruktionsbemühungen zunächst eher der Großindustrie als der Arbeiterschaft zu neuer Kraft verholfen zu haben. Die zuverlässigsten Werte waren zu jener Zeit immer noch Sachwerte und das Horten und Warten auf bessere Tage war die logische Folge. Unterdessen stiegen die Preise. Wer nichts als seinen spärlichen Monatslohn besaß, hatte als erster das Nachsehen. Ende 1948 kam es vorübergehend zu groß angelegten Streiks der Gewerkschaften. Langfristig jedoch vermochten subventionierte Großindustrie, niedrige Löhne und sechs-Tage-Woche den Grundstein zum sog. Wirtschaftswunder zu legen. Die zunehmende Entfremdung von West und Ost, die im Mauerbau von 1961 ihren unübersehbaren Ausdruck fand, war ohnehin nicht mehr aufzuhalten. Sie beschleunigte sich nur noch.
Der notwendige Wiederaufbau war nicht nur eine wirtschaftliche, politische und industrielle, sondern auch eine kulturelle Herausforderung der Nachkriegzeit. 1948 schossen die Volkshochschulen in Deutschland wie Pilze aus dem Boden. Das war die Antwort auf ein Vakuum an geistig-moralischer Orientierung. An der Ulmer VH wurde der demokratische Wiederaufbau besonders heftig diskutiert. Der Wiederaufbau war ohnehin das zentrale Thema in Ulm, um Ulm und um Ulm herum. In Bezug auf die Volkshochschulen war Inge Scholl jedoch bereits einen Schritt weiter. Seit August 1947 hatte es erste Pläne für eine „Geschwister-Scholl-Hochschule" gegeben. Darunter stellte man sich eine Art „Tagesvolkshochschule" oder Institut vor, das soziale und politische Wissenschaften, Staatsbürgerkunde und eine demokratische Erziehung vermitteln sollte. Sehr viel klarer umrissen war die Sache zunächst noch nicht. Selbst ein „Erholungswerk für notleidende Künstler" mit angeschlossenen Werkstätten war kurzzeitig im Gespräch.
Inge Scholl und Otl Aicher lebten gewissermaßen arbeitsteilig, wobei sich Inge von Anfang an um die finanziellen und organisatorischen Belange des gemeinsamen Vorhabens kümmerte. Ende 1949 gelang es ihr, den amerikanischen Hochkommissar für Deutschland (HICOG) John J. McCloy für ihre Pläne zu begeistern. Die Rolle ihrer ermordeten jüngeren Geschwister im deutschen Widerstand stärkte gewiss die Glaubwürdigkeit ihres Vortrags und ihrer Person. Zudem ließ sich das konstruktive Anliegen der Inge Scholl gut in seine eigenen Pläne integrieren. McCloy spielte damals bereits eine wichtige Rolle bei der politischen und kulturellen Rekonstruktion des Landes. So war im Juli des Jahres (1949) unter seiner Leitung das *Frankfurter Institut für Sozialforschung* entstanden, das durch die Lehrtätigkeit von Max Horkheimer und Theodor W. Adorno bekannt werden sollte. Auch bei dieser Neugründung war die Reeducation der nazifizierten Bevölkerung ein entscheidendes Motiv gewesen.[2]

1. Vgl. Selle, Gert: Design-Geschichte in Deutschland. Produktkultur als Entwurf und Erfahrung. Köln 1987, S. 241 ff.

1950 beschlossen die Westmächte, wegen der wachsenden Ost/West-Spannungen, die Remilitarisierung der Bundesrepublik zuzulassen. Der Kalte Krieg nahm immer konkretere Formen an. Um das Ulmer Hochschulprojekt anzuschieben, wurden nach eigenen Berechnungen der Initiatoren etwa 2 Millionen Mark benötigt. John J. McCloy war im Januar des Jahres (1950) bereits nach New York und Boston gereist, um einer UN-Delegation und dem United Council of World Affairs (Vereinigter Rat für internationale Angelegenheiten) die Ulmer Hochschulpläne vorzutragen. Das angedachte Institut sollte jetzt „Geschwister-Scholl-Hochschule" heißen und aus den Abteilungen Politik, Jouralismus, Broadcasting, Fotografie, Werbung, Industrial Design und Stadtplanung bestehen. Diese Mischung klang gut amerikanisch. Zudem war zu diesem Zeitpunkt bereits offensichtlich geworden, dass sich das finanzielle Engagement der Amerikaner (57 Milliarden US$) auszuzahlen begann. Die Industrieproduktion der BRD hatte fünf Jahre nach der Kapitulation bereits wieder den Vorkriegsstand erreicht. Ferner schien der überwiegende Teil der Deutschen inzwischen sowohl gegen den Nationalsozialismus als auch gegen den Kommunismus eingestellt zu sein. Kurz und gut: McCloy überzeugte seine Zuhörerschaft, zumal das Ulmer Team sich einverstanden erklärt hatte, mindestens 700.000 Mark aus deutschen Quellen aufzubringen. Inge Scholl gelang auch dieses Kunststück noch. Es waren 740.000 DM, die da so kurz nach Kapitulation, Konkurs und Währungsreform zusammenkamen.[1]
„dieser gegenpart bestand, mit ausnahmen, jedoch meist aus spenden an material, maschinen für die werkstätten, büchern für die bibliothek und allem, was noch dazugerechnet werden konnte, um auf die nötige summe zu kommen, einschließlich des grundstücks", schränkt Max Bill die Erfolgsmeldung im Nachhinein ein. „es ist", erkannte er dennoch an, „dem bieneneifer von inge und otl aicher und einigen befreundeten helfern zu danken, dass diese million in form eines merkwürdigen sammelsuriums zusammenkam und schließlich 1953 mit dem bau begonnen werden konnte."[2]

Tab 4. HfG Sponsoren 1949

Sponsor	DM
Stadt Ulm	250.000
Bundeswirtschaftsministerium	200.000
Private Wirtschaft Westdeutschlands	170.000
Bundesinnenministerium	100.000
Norwegische Europahilfe	20.000

Was die Spenden aus der privaten Wirtschaft angeht, wäre die Rolle von Hermann Josef Abs von der Deutschen Bank ein eigenes Kapitel wert. Abs saß in, man möchte fast sagen, unzähligen Aufsichtsräten und verfügte über wertvolle Beziehungen. So war er einerseits am 12. Dezember 1960 zum Aufsichtratsvorsitzenden der Deutschen Lufthansa AG ernannt worden. Andererseits hatte er, neben Otto Bartning, Walter Gropius, Romano Guardini, John J. McCloy, Odd Nansen, Herbert Read, Ignazio Silone, Henry van de Velde, Carl Friedrich v. Weizsäcker und Carl Zuckmeyer, bereits einen Sitz im Kuratorium der Geschwister-Scholl-Stiftung übernommen. Das Geschäft beruhte auf Gegenseitigkeit: Die Organisation profitierte von der Reputation und den Verbindungen ihres Aufsichtsratsmitglieds, das Mitglied wiederum schätzte die Insiderinformation und die Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die Organisation.
Hermann Josef Abs hatte während Krieges ehrer halbherzige Kontakte zum deutschen Widerstand unterhalten, die Aufforderung, sich aktiv an der Verschwörung gegen Hitler zu beteiligen, jedoch mit Rücksicht auf seinen Arbeitgeber und die Familie abgelehnt. Überhaupt scheint er die Diktatur durch kluges Taktieren ohne nennenswerte finanzielle oder sonstige Einbußen überlebt zu haben. Vor allem enthielt er sich seinerzeit jeglicher Kommentare zur nationalsozialistischen Regierungspo-

2. Vgl. Seckendorff, Eva v.: Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Gründung (1949-1953) und Ära Max Bill (1953-1957). Marburg 1989, Bd. 1, S. 30 ff.

1. Aus einem Brief von Inge Aicher-Scholl an die Freunde der GSS. Ulm, 30.6.1952. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis. Abgedruckt in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85

2. Bill, Max: Vom Bauhaus bis Ulm. In: DU 6/1976

litik. Das mag aufgrund der weit verbreiteten Dununzationen überlebenswichtig gewesen sein. Andererseits wird er sowohl über den Fortgang des Krieges als auch über die kriminellen Machenschaften der eigenen Regierung und das Netz der Konzentrationslager im Bilde gewesen sein. Abs war u.a. Aufsichtsratsorsitzender der I.G.-Farben gewesen. Harold James, Mitverfasser der 1995 erschienenen offiziellen Unternehmensgeschichte der Deutschen Bank, erklärt das indifferente Verhalten der deutschen Banker u.a. mit dem allgemeinen Klima des Schweigens und Nichtwissenwollens, woraus er eine indirekte Mitschuld ableitet. Alles in allem scheint Abs einerseits keinen nennenswerten Beitrag zur politischen Opposition geleistet zu haben. Trotzdem zieht James den Schluss, dass das katholische Weltbild des Bankiers dem Standpunkt der Nationalsozialisten in einer letztendlich unvereinbaren Weise entgegenstand.[1]
Nach dem Krieg spielte Abs innerhalb der deutschen Kulturpolitik die Rolle einer grauen Eminenz, die im Hintergrund die Fäden zieht. Selbst während des Lufthansa-Projekts taucht er kurz einmal auf, um dem neuen Werbeleiter Hans G. Conrad für alle Eventualitäten seiner Unterstützung zu versichern. Wir hören noch davon.

Vom Institut für Politik zur Hochschule für Gestaltung (1950)

Irgendwann im Jahre 1948 hatte Otl Aicher in der schweizerischen Kunstzeitschrift „Werk" einen Artikel über Max Bill gelesen, woraufhin er Kontakt zu ihm aufnahm.[2] Es folgten gegenseitige Besuche in Höngg (Schweiz) und in Ulm. „daraus entstand mein vorschlag", schreibt Bill später, „anstatt einer geplanten erweiterten volkshochschule den versuch zu machen, die bauhaus-ideen wieder aufzugreifen und eine hochschule für gestaltung zu gründen. meine vorstellung war es, dort weiterzufahren, wo das bauhaus bei normaler weiterentwicklung 1950 gestanden hätte, wenn es 1933 nicht geschlossen worden wäre und das 1000jährige reich nicht jeden fortschritt unterbunden hätte."[3]

Bauhaus Plus. Es ist nicht verwunderlich, dass Max Bill damals großen Einfluss in Ulm genoss. Als Aicher gerade erst anfing, war Bill bereits ein Entwerfer von Rang und Namen. Bill hatte zunächst drei Jahre (1924-27) an der Kunstgewerbeschule Zürich studiert, dann weitere zwei (1927-29) am Bauhaus in Dessau. Es folgten zwei Jahre (1930-32) als Allroundtalent (Architekt, Maler, Plastiker, Publizist) in Zürich. Während dieser Zeit trat er dem Schweizer Werkbund bei. •1932 hatte er sich an den Aktivitäten der Pariser Gruppe „Abstraction-Création" beteiligt, •1936 den preisgekrönten Schweizer Pavillon der Triennale von Mailand errichtet, •1941 den Verlag Allianz-Zürich gegründet, •1944-45 einen Lehrauftrag für Formlehre an der Kunstgewerbeschule Zürich erhalten, •1947 ein „Institut für progressive Cultur" (IPC) gegründet, •1948 Gastvorlesungen an der Architekturfakultät der TH Darmstadt gehalten. •1949 sollte er den Kandinsky-Preis erhalten und seine Wanderausstellung „Die gute Form" auf den Weg bringen. Für •1950 war bereits eine Gesamtausstellung seiner Werke im Museo de Arte Sao Paolo geplant. Es war zweifellos eine Auszeichnung, ihn für die eigene Sache gewinnen zu können. Bill repräsentierte in den Augen der Ulmer Jungdesigner das Bauhaus. Er besaß das nötige architektonische und organisatorische Know-how, war eine international renommierte Persönlichkeit, hatte eine politisch tadellose Vergangenheit vorzuweisen und verfügte über eine Menge nützlicher Beziehungen, u.a. zur amerkanischen Militärregierung. Seine Biografie entsprach, wie auch die von Friedrich Vordemberge-Gildewart später, dem Ideal des universell gebildeten Gestalters. Er war genau das, was die Ulmer zu diesem Zeitpunkt brauchten - und vielleicht auch umgekehrt.
Scholl und Aicher beschränkten ihre Anknüpfungsversuche nicht auf Max Bill. Helene Nonné-Schmidt, die Witwe des früheren Bauhausmeisters Joost Schmidt, war eine der ersten gewesen, die sich an der Ulmer VH engagiert hatte. Nach Darstellung von Inge Scholl war es nicht Max Bill, sondern Nonné-Schmidt und der Bauhaus-Maler Fritz Winter, die eines Tages den Vorschlag machten, das Bauhaus wiederaufleben zu lassen.[4] Die Ulmer Volkshochschule schien der geeignete Ausgangs-

1. Vgl. James, Harold: Die Deutsche Bank und die Diktatur 1933-1945. In Lothar Gall: Die Deutsche Bank 1870-1995. München 1995, S. 400-405
2. Schmidt, Georg: Max Bills Kontinuität. In: Werk, 3/1948
3. Bill, Max: Vom Bauhaus bis Ulm. In: DU 6/1976

punkt dafür zu sein. Hans Roericht wiederum vermutet, dass es Max Bill und Otl Aicher waren, die Inge Scholl überzeugten, aus der Schule für Politik eine Schule für Design zu machen:

> „Im Grunde war er schon seit '47 mit seiner Frau Inge an der Denkmache der HfG beschäftigt. Inge Aicher wollte eine soziologisch orientierte, soziologisch-schwergewichtige Institution, was die Amerikaner unterstützen. Der Aicher hat mit ihr gelebt, war ihr Partner und Mann, hatte aber immer etwas anderes im Kopf gehabt, nach dem Motto: ‚Wie Du willst, Inge' und so weiter ‚aber es muss mit Gestaltung zu tun haben. Es geht über die Gestaltung. Ich sehe dann doch immer wieder den Gegenstand bzw. die Ausübung dieser ganzen Geschichte *an* dem Gegenstand oder *an* der Architektur." [1]

Aicher käme demnach eine eher vermittelnde Rolle zu. Insgesamt wurde die Idee, eine bescheidene Volkshochschule zu einem neuen Bauhaus auf deutschem Boden, ein „Bauhaus Pro" oder „-Plus" zu machen, wohl von beiden Seiten als Chance und Geschäft mit gegenseitigem Nutzen betrachtet. Als Trägerin dieser neuen freien, d.h. nichtstaatlichen Schule wurde auf Initative von Inge Scholl am 5. Dezember 1950 die „Geschwister-Scholl-Stiftung" (GSS) ins Leben gerufen. Mit dieser Namensgebung war die politisch-moralische Wurzel des Projekts dann doch noch erhalten geblieben. Die Schule selbst aber sollte anders heißen.

Lernprogramm. Das didaktische Programm dieser Gründungsjahre befand sich wie alle Pläne, die später noch folgen sollten, in permanenter Revolution. Dabei passte Inge Scholl ihre politischen und literarischen Ambitionen weitgehend der gestaltungsorientierten Utopie von Max Bill an, während Bill sich, taktisch klug, auf die spezifisch amerikanischen Modalitäten und Empfindlichkeiten einzustellen verstand. Die mit dem Lehrprogramm korrespondierende Organisationsstruktur der Schule veränderte sich den jeweils neuen Einsichten folgend beständig mit.
Ein erstes pädagogisches Konzept war schon 1947 aus der Notwendigkeit heraus entstanden, ein Programm für die Ulmer VH zu entwerfen. Nun, drei Jahre später, war es an der Zeit, die idealistischen Ansätze und theoretischen Absichtserklärungen zusammenzufassen. Was dabei herauskam, war eine immer noch recht komplexe Unterrichtsarchitektur, die den Anspruch auf universelle Bildung durchblicken ließ. Traditionelle pädagogische Schwachstellen wie Massenbetrieb, übermäßiges Theoretisieren, falsche Spezialisierung und autoritäre Didaktik sollte es an dieser Schule nicht geben. Stattdessen wollte man Qualitäten wie Selbstständigkeit, Initiative und Individualität fördern. Ähnlich wie im Bauhaus, sollte auch hier der *alltägliche* Gebrauchsgegenstand als kulturelles Ereignis ernst genommen werden. Kultur bestand nach Ulmer Auffassung nicht nur aus Schönen Künsten. Daraus ergaben sich im Wesentlichen zwei Gestaltungsaufgaben: Massenprodukte und Massenkommunikation. Desweiteren sollte es so wie am Bauhaus für alle Studenten eine „Grundlehre" geben, um sich mit den Essenzen der Gestaltung - Farbe, Form, Licht, Wort, Schrift, Ton, Material, Werkzeuge, Konstruktion - vertraut zu machen. Die Spezialisierung der Studenten sollte dann in den sog. „Studios" oder „Instituten" erfolgen. Gemeint waren die einzelnen Abteilungen der HfG, deren Zuständigkeitsbereiche sich auch überschneiden konnten. In der Realität gelang diese Interaktivität dann aber ebenso selten wie die ebf. geplante Verflechtung von konkreter Auftragsarbeit und theoretischer Auswertung im Unterricht. Eine Ausnahme war sicher die Zusammenarbeit von Hans Gugelot und Otl Aicher bei der Frankfurter Firma Max Braun. Davon später.
Die Abteilung „Produktform" war mit dem von Walter Zeischegg initiierten „Institut für Produktform" identisch. Zeischegg war bis 1950 in Wien als freier Entwerfer tätig gewesen und hatte sich mit der Griffgestaltung von Werkzeugen, chirurgischen Instrumenten und Maschinen beschäftigt. Die Ausstellung „Hand und Griffe" hatte diese Arbeiten publik gemacht. 1951 war er dann umgezogen nach Ulm und zählte fortan zur Gründer- und Aufbaugruppe der HfG. Zeischegg war zuständig für Produktgestaltung und die Einrichtung der Werkstätten. In seinem Institut gab es Werkstätten für Metall, Kunststoffe, Holz, Gewebe, Keramik, Gips, Farbe, eine Abteilung für Technologie und ein Versuchslabor, das allen Instituten/Studios zur Verfügung stand. Zeischeggs Institut wurde über seine pädagogische Funktion hinaus auch als ein Angebot an die aufstrebende westdeutsche Industrie verstanden, ihre Vorkriegsmodelle zu aktualisieren. Einerseits war die Möglichkeit zur Instituts-

4. Vgl. Fragen an Inge Aicher-Scholl. In: HfG-Taschensynopse: Die synchronoptische Darstellung der Entstehung, Entwicklung und Auswirkung der Ulmer Hochschule für Gestaltung. Vorbereitung zur 1. Präsentation im Rahmen der Landeskunstwochen Baden-Württemberg, Oktober 1982 in Ulm. Ulm 1982, S. 4
1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992

gründung und Grundlagenforschung die eigentliche Motivation für den Umzug nach Ulm gewesen.[1] Andererseits bot die Rechtsform eines „Instituts" noch ganz andere Vorzüge: Die Schule gewann in den Augen der Industrie an Reputation und Attraktivität. Nebenbei konnten auf diese legale Weise auch Spendengelder unversteuert eingenommen werden.
Die Abteilung „Information" sollte interessierten Studenten das Texten für Presse, Film, Funk und Fernsehen beibringen. Die Dozenten Max Bense und Abraham Moles versuchten den neuen informationstheoretischen Ansatz auf alle Gestaltungsbereiche zu übertragen. Auch deshalb wurde eine enge Zusammenarbeit mit der Abteilung Visuelle Kommunikation (VK) angestrebt. „Information" war der Schlüsselbegriff der Kommunikationsarbeit. Von Gebrauchstexten bis hin zur Dichtung sollte alles auf sein Maß an Information hin betrachtet werden. Bense unterteilte die Abteilung in „Informationspraxis" und „Informationslehre". Zunächst wurden die Studenten mit „Theoretischer Information" (Grundwissenschaften), dann mit „Experimenteller Information" (seminarisch-diskursive Entwicklungsarbeit) konfrontiert. Trotz der zentralen kommunikationstheoretischen Thematik aber scheint die Abteilung bis zu ihrer endgültigen Auflösung dennoch ein Schattendasein geführt zu haben. Die Stellungnahmen von Max Bill zugunsten der visuellen (zulasten der verbalen) Gestaltung werden daran ihren Anteil gehabt haben. Damit erging es ihr allerdings noch besser als der Abteilung „Stadtbau", die an die ersten Planspiele der „Stadtbaugruppe" der Ulmer VH anknüpfte, eine zeitlang im Lehrplan stand, de facto aber nie realisiert wurde. „Architektur" hingegen war von Anfang an ein wichtiges Thema gewesen. Die erste Bewährungsprobe dieser Abteilung war das 1954/55 fertiggestellte HfG-Gebäude selbst.

Tab 5. HfG-Abteilungen 1958

Abteilung	Aufgabe
Information	Nachricht, Reprotage, Artikel, Redation, Erziehung, Hörspiel, Regie, Produktanalyse, Publikum, Markt, Werbemittel, Werbemethoden
Visuelle Gestaltung	Geschäftspapiere, Zeitung, Buch, Prospekte, Verpackung, Plakat, Schaufenster, Ausstellung, Fotografie, Film
Produktform	Hausgerät, Geschirr, Spielzeug, Möbel, Textilien, Keramik, Armaturen, Apparate, Geräte, Werkzeuge, Maschinen, Fahrzeuge
Architektur	Wohnbau, Geschäftsbauten, Industriebauten, Kultur und Erholung, Schulen, Öffentliche Bauten, Gärten, Inneneinrichtungen
Stadtbau	Typorafie, Siedlung, Industrie, Gewerbe, Verwaltung, Verkehr, Erholung, Grün, Kultur, Klima, Wasser, Wald

Prallele zur Ausbildung der handwerklichen Fertigkeiten sollte nicht zuletzt auch die Allgemeinbildung der Studiosi gehoben werden. Das geschah in Form von Theorie-Seminaren, die teils obligatorisch teils freiwillig waren. Eine entscheidende Neuerung aber war vor allem der Gedanke, dass an der neuen Schule nicht nur geforscht und gelehrt, sondern auch *entwickelt* werden sollte - und zwar alles: von der methodologischen „Software" (Richtlinienentwürfe!) bis hin zu fertigen Prototypen für die Industrie. Damit wurde zum einen bereits das Selbstverständnis der Dozenten und Studenten als Designberater angelegt, zum anderen der Grundstein für die späteren Entwicklungsgruppen der HfG gelegt. Dieser Punkt spielt in unserem Zusammenhang eine gewisse Rolle.
Die neuartige pädagogische Konzeption hatte allerdings eine weitere, wenn auch unbeabsichtigte Folge: Sie legte sozusagen die Lunte für die nicht mehr enden wollenden internen und externen Definitionsschwierigkeiten der Folgezeit. Diese Schule war keine technische Hochschule, keine Kunsthochschule, erst recht kein universitärer Betrieb. Sie passte in keine der vorhandenen Schubladen. Sie figurierte als didaktisches Gegenmodell zum gewohnten Schultyp. Sie war eine Provokation der Hochschulszene. In der Tat verstand man sich in Ulm als ein *demokratisches* Gegenmodell, sowohl in Bezug auf die Didaktik als auch auf die Gestaltungsarbeit. Dieses Gegenmodell wurde dann auch prompt von ihren Gegnern auf der linken Seite des politischen Spektrums angesiedelt.

1. Vgl. Seckendorff, Eva v.: Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Gründung (1949-1953) und Ära Max Bill (1953-1957). Marburg 1989, Bd. 1, S. 120

Damit war eine weitere Quelle geschaffen, aus der sich das Misstrauen nährte. Das Gründungsteam sollte sein Schulprojekt unter den argwöhnischen Augen einer pädagogischen Konkurrenz, eines skeptischen Landtags und einer zunehmend kritischeren Presse entwickeln.

Überzeugungsarbeit. Man kann sagen, dass er im Grunde den künstlerischen Gestalter wollte, nicht den politischen. Der künstlerisch fundierten Ausbildung traute Max Bill die letztendlich größere Freigeistigkeit und Resistenz gegen die Dämagogen der Welt zu. Viele seiner Argumente waren von bedenkenswerter Weitsicht gekennzeichnet. Im Verhältnis zu Aicher und Scholl spielte er die Rolle des harten aber gerechten Kritikers. Per Briefwechsel wurden alle schwärmerischen Ansätze und Formulierungen der ersten Programmversion auf ein realistisches und realisierbares Maß zurückgestutzt. Bei Aicher und Scholl war ihm noch allzuviel emotionale Reaktion auf die Erfahrungen der Nazizeit mit im Spiel. Wie seiner Malerei, so verhalf er auch diesem Projekt „konkret" zu werden. Ganz konnte er die gesellschaftspolitischen Umerziehungsvisionen nicht eliminieren, da auch die Amerikaner im Zuge der Reeducation stark an politischer Erziehung interessiert waren. Doch er tat sein bestes, die in Ulm vorhandenen didaktischen Absichten in Bezug auf Politik, Presse und Werbung auf ein Minimum zu reduzieren: „ich bin nach wie vor überzeugt," schrieb er im Mai 1950 an Inge Scholl, „dass wir keine politiker ausbilden dürfen, sondern bürger, die einen beruf haben und politisch denken. andere sind ‚werkzeuge' von gruppen. nur wirklich schöpferische menschen sind letzten endes gefeit gegen die lockungen der politischen karriere."[1]
Politik, Journalismus und Werbung sollten als „Information" gestaltet werden, die ohne das gewohnte propagandistische Gehabe auskam. Und dann noch: „wir müssen uns davor hüten, eine entwicklung weiterzuführen, die unproduktiv ist, also die herstellung von reklame für kommerzielle zwecke. diese ist ein nebenprodukt der wirtschaft und nicht gerade ein anständiges und nützliches."[2]
Auch die kritischen Töne gegenüber der Industrie hatte Max Bill zuerst angeschlagen. Darauf hat Hartmut Seeling hingewiesen.[3] Es war zu dieser Zeit jedenfalls nicht von Nachteil, dass der Erfolgsmensch Bill sogleich die internationale Wirkung „seines" neuen Projekts im Sinne hatte. Seine schweizerdeutsche Perspektive und die Beziehungen zum Bauhaus trugen mit dazu bei, das Projekt auf ein international verständliches und akzeptierbares Niveau zu heben. Er war es auch, der Inge Scholl überzeugte, dass unter 1 Million DM eine adäquate Neuauflage des Bauhauses nicht zu finanzieren sein würde.[4] Die von Scholl und Aicher vorgeschlagene Bezeichnung „Geschwister-Scholl-Hochschule" hatte er abgelehnt, da sie „keinen sachlichen, sondern einen sentimentalen Grund" habe.[5] Stattdessen griff er, wie nicht anders zu erwarten, auch in diesem Punkt auf das Bauhaus zurück. Bill erhielt dabei Schützenhilfe von Architekt und Bauhaus-Gründer Walter Gropius, dem die Vorstellungen von Aicher und Scholl zu vage waren. Gropius betrachtete Bill als den einzig möglichen Garanten der Idee für ein neues Bauhaus. Bill wollte die an Leid und Terror gemahnenden negativen Implikationen der Bezeichnung „Geschwister Scholl" durch jene positive Assoziation von Aufbruch und Schaffen ersetzen, die er mit dem Namen „Bauhaus" verknüpfte. In seiner Dessauer Zeit hatte das Bauhaus den Untertitel „Hochschule für Gestaltung" geführt. Das war die erfolgversprechendere Lösung. Und nachdem Gropius sein Einverständnis gegeben hatte, kamen Inge Scholl und Max Bill überein, das Unternehmen tatsächlich „Hochschule für Gestaltung Ulm" zu taufen.[6] Die zugehörige Stiftung wurde stattdessen „Geschwister Scholl" (GSS) genannt. Auf diese Weise war

1. Max Bill: Brief an Inge Scholl. 16.5.1950. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 43
2. Max Bill: Brief an Inge Scholl. 16.5.1950. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 43
3. Vgl. Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 45
4. Vgl. Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 546
5. Bill, Max: Brief an Inge Scholl. Zürich, 1950. Quelle: Privatarchiv Max Bill
6. Vgl. Seckendorff, Eva v.: Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Gründung (1949-1953) und Ära Max Bill (1953-1957). Marburg 1989, Bd. 1, S. 18

man beiden Seiten gerecht geworden und in Bezug auf das gemeinsame Vorhaben wenigstens schon einmal die Namensgebung geregelt.

Bild statt Text. Das erste gemeinsame Lehrprogramm von Bill, Scholl und Aicher lag im April 1950 vor. Es sah nicht nur didaktische Novitäten wie Politologie, Soziologie, Psychologie, Studentenmitverwaltung, Arbeit in überschaubaren Kleingruppen, learning by doing, eine Erziehung zu Begründung und Verteidigung der eigenen These (wie heute noch an amerikanischen Universitäten üblich) und interdisziplinäre Ausbildung vor, sondern auch die Gleichbehandlung von Text und Bild. Die Diskussionen waren auch um die Frage gekreist, inwieweit die publizistischen Fächer für eine Analyse der Nazidikatatur und eine vorbeugende politische Meinungsbildung mit eingebunden werden konnten. Aus diesem Grund hatte man Hans Werner Richter, den Chef der „Gruppe 47", zur Mitarbeit gewinnen können. Richter stellte sich als ein Mitstreiter heraus, der sich durch besonderes Engagement auszeichnete. Es war beabsichtigt, dass er den Bereich der sprachlichen (rhetorischen) Kommunikation vertreten sollte. Texten oder Textdesign sollte wie Grafik- oder Produktdesign erforscht, gelehrt und entwickelt werden. Sogar ein campuseigener Sender mit Tonstudio war in Planung und Hans Werner Richter als erster Direktor neuen Schule im Gespräch.
Schon bald aber wurde deutlich, wie eng sich der einflussreiche Max Bill an das Bauhaus-Vorbild hielt und sein eigenes Fachgebiet, die nonverbale Kommunikation, favorisierte. Bill postulierte das Primat des Visuellen. „es ist klar", schrieb er am 1.6.1950 an Walter Gropius, „dass ich die ganze abteilung, die ich als ‚communication' bezeichne (politik, presse, information, werbung) als weniger wichtig betrachte als die abteilung ‚produktion' (architektur, stadtbau, produktgestaltung)" und sorgte daraufhin für eine gründliche Überarbeitung des Lehrprogramms.[1]
Eine hauseigene Presseabteilung sollte der Ulmer Selbstdarstellung dienen. Das war sinnvoll, da sich eine exotische Unternehmung wie die HfG in der Tat fast permanent vor die Notwendigkeit gestellt sah, Öffentlichkeit und Geldgebern den Zweck und die Unerlässlichkeit ihres Daseins zu erläutern. Doch auch das von Scholl geplante Fach „Politische Methodik" wurde von Bill nur für eine kurze Übergangszeit und eher aus taktischen Gründen akzeptiert. Politische Methodik sollte, wenn überhaupt, dann dem pragmatischen Ziel dienen, eine Lobby zu bilden und die HfG-Vorstellungen wie David gegen Goliath gesellschaftlich durchzusetzen. Bereits Anfang 1951 aber verschwand das Fach dann endgültig in der Versenkung von „Grundlehre" und „Allgemeinbildung". Zu diesem Zeitpunkt war sowohl Inge Scholls Streben nach politischer Bildung als auch der ganze Bereich der Literatur und „Communication" bereits aus seiner Führungsrolle verdrängt worden. Bill reduzierte den Umfang der Schule im Wesentlichen auf die Designabteilungen, was natürlich auch positiv als Selbstbeschränkung, Konzentration und Sinn für das Machbare verstanden werden kann. Aicher für seinen Teil konnte oder wollte nicht widersprechen. Visuelle Gestaltung, nonverbale Kommunikation, war auch sein Tätigkeitsfeld.
Bill hatte für seine Mitarbeit in Ulm u.a. die „Oberaufsicht" über den Gesamtbereich der Gestaltung zur Bedingung gemacht. Die Jungmannschaft Aicher und Scholl sollte quasi als Geschäftsführer in der zweiten Linie stehen.[2] Als auch für Hans Werner Richter absehbar wurde, dass er in diesem Kampf der Texte gegen die Bilder keine Unterstützung finden würde, gab er seine HfG-Pläne auf und zog sich zurück.[3] War die realistische Konzentration auf das Machbare oder der Umstand, dass Max Bill keine Konkurrenz neben sich duldete die Ursache dafür? Waren das Probleme der internen Kommunikation in einer Schule für Kommunikation?
Bill zog in diesem Jahr (1950) weitere Bauhäusler nach. Unter anderem konnte er und Walter Peterhans und Josef Albers als Gastdozenten gewinnen. Albers war damals immerhin Direktor des Design Department der Yale University, New Haven, USA und hatte etwas zu verlieren gehabt. Man sieht wie attraktiv die Vision von der Wiederauferstehung des Bauhauses auf seine ehemaligen Mitglieder wirkte. Spätestens 1951 war dann klar, dass Max Bill und nicht Hans Werner Richter zum ersten Rek-

1. Zitiert nach Seckendorff, Eva v.: Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Gründung (1949-1953) und Ära Max Bill (1953-1957). Marburg 1989, Bd. 1, S. 38
2. Vgl. Seckendorff, Eva v.: Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Gründung (1949-1953) und Ära Max Bill (1953-1957). Marburg 1989, Bd. 1, S. 40 ff.
3. Vgl. Aicher-Scholl, Inge: Fragen an Inge Aicher-Scholl. In: HfG-Taschensynopse: Die synchronoptische Darstellung der Entstehung, Entwicklung und Auswirkung der Ulmer Hochschule für Gestaltung. Vorbereitung zur 1. Präsentation im Rahmen der Landeskunstwochen Baden-Württemberg, Oktober 1982 in Ulm. Ulm 1982, S. 4

tor der Schule gewählt werden würde. Bill war die Autorität auf dem Oberen Kuhberg schlechthin. Das Werkbund-Konzept der schönen und guten Form ersetzte fortan die ursprüngliche Intention, durch politische Schulung bewusstseinsbildend zu wirken. Die verbliebenen sprachlich-publizistischen Ambitionen der Schule mündeten zunächst in die Abteilung „Information". Diese Abteilung ließ man jedoch durch eine stiefmütterliche Behandlung mit den Jahren am langen Arm verhungern.

Zweifel am Staat oder Das politische Klima der Restauration

1952 wurde geheiratet. Aus Inge Scholl wurde Inge Aicher. Diese private Freude war allerdings von Sorgen allgemeiner Art überschattet. Seit 1950 hatte sich in Westdeutschland ein zunehmend restauratives Klima entwickelt. Man kann das 1. Amnestiegesetz vom Dezember 1949 auch als einen ersten Höhepunkt der Vergangenheitspolitik der frühen 50er Jahre betrachten. Ein zweites Anmestiegesetz wurde 1954 erlassen. Von großem Nachteil für die HfG war der Umstand, dass sie trotz aller Unabhängigkeitsbestrebungen nach wie vor zu einem guten Teil am Tropf des Staates hing. Vollkommen wirtschaftlich unabhängig sollte sie Zeit ihres Bestehens nicht werden. Dem Baden-Würrtembergischen Landtag waren Struktur und Vorgänge in der HfG tendenziell zu undurchsichtig, zu experimentell und zu linkslastig. Sein Ministerpräsident Hans Filbinger (CDU), der als ehemaliger Marinerichter am Volksgerichtshof nationalsozialistischem Recht zur Durchsetzung verholfen hatte, war nicht zu Experimenten aufgelegt. Zudem hatte sich im Verlauf des Kalten Krieges die weitverbreitete Angst vor einer internen kommunistischen Unterwanderung ganz allgemein gesteigert. Im Modelland Amerika hatte sie mit dem ultrakonservativen Senator Joseph McCarthy und seinem Feldzug gegen „unamerikanische Umtriebe" bereits fundamentalistische Züge angenommen. In Deutschland machte das Schlagwort vom „Kulturbolschewismus" die Runde.
Eine Äußerung des damaligen Schweizer HfG-Studenten Hans Conrad dokumentiert den kalten Kleinkrieg im Detail:

> „Da waren die ganzen alten Nazis noch irgendwie am Ruder. Für die war mer als Kommunisten verschrien. Da gab's paar Studenten, die [tatsächlich] Kommunisten waren. Das war'n starke Gruppe aus der Schweiz, die offen zugegeben haben, dass sie in der - ‚Partei der Arbeit' hieß die in der Schweiz - waren. Das ist natürlich immer kolportiert worden und deshalb hat die Schule dann sehr bald diesen roten Aspekt bekommen",

der ihr in Zukunft erhalten bleiben sollte.[1]
Der Ruf nach Mitbestimmung bei der Direktorenwahl und einer demokratischen Verfassung der HfG war eine alte Forderung der Studentenschaft gewesen, die erst 1957 erfüllt worden war. 1963 sollte sie durch den Baden-Württembergischen Landtag wieder gestrichen werden. Die Zahl der vom Landtag verabschiedeten Auflagen für eine weitere finanzielle Unterstützung der Schule nahm von Jahr zu Jahr zu. Das war sozusagen der Preis für das linkslastige Image der HfG und ihre suspekte Sonderstellung. 1967/68 waren die politischen Aktivitäten der Berliner und Frankfurter Studentenschaften dann bis in den Hörsaal der HfG geschwabbt. Im Oktober 1968 wurden die staatlichen Subventionen endgültig gestrichen. Die Dozenten der HfG erklärten daraufhin den finanziellen Bankrott der Schule. Das Angebot einer Eingliederung in staatliche Ausbildungsstrukturen wurde als unzumutbar empfunden und abgelehnt. Im November beschloss der Landtag daraufhin die „Liquidation des Alten", wie es Hans Filbinger mit zwei Fehlern in einem Satz formulierte.[2]

Denunziation. Inge und Otl Aicher waren bemüht, ihre Abhängigkeit von staatlicher Unterstützung von Anfang an so gering wie möglich zu halten. Die politischen Erfahrungen während der Gründungs- und Aufbauzeit der Schule bestätigten diese instinktive Vorsicht: „Als wir mit der Vorarbeit fertig waren (1 Million DM aus deutschen Quellen und eine Zusicherung des Landes Baden Württemberg für den laufenden Unterhalt der Schule in den ersten drei Jahren mussten aufgebracht werden)," erinnert sich Inge Aicher-Scholl, „fuhren wir nach Frankfurt zur HICOG [Hohe Kommis-

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Zu den hausgemachten Gründen für das Scheitern der HfG zählt Bürdek, Bernhard E.: Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung. Köln 1991 •die mangelnde Rezeption der einsetzenden Funktionalismuskritik und der darauffolgenden ökologischen Debatte, sowie •die starke Kommerzialisierung einzelner Entwicklungsgruppen durch ihre Industrieprojekte.

sion], um dort die entsprechenden Dokumente abzuliefern. Durch ein Telegramm im Hause [Verlag] Bermann-Fischer erfuhren wir, dass der Bund seine wiederholt mündlich gegebene Zusage von DM 200.000 in Frage stellte. Es stellte sich heraus, dass ein ehemaliger Zwischenträger der Gestapo uns in einem Rundbrief, vor allem mich und meine toten Geschwister Hans und Sophie, des Kommunismus denunziert hatte und diese Denunziationen nicht nur bei der HICOG, nicht nur bei den Ministerien in Bonn, mit denen wir zutun hatten, sondern auch bei zahlreichen Spendern aus der Industrie und Wirtschaft verbreitet hatte. Es hat sehr viel Kraft gekostet, vor allem Zeit und Arbeit, mit dieser Schädigung fertig zu werden. Wir haben im ganzen nahezu ein Jahr verloren. Einige der Spender haben ihre Zusagen wieder zurückgezogen."[1]

Der damals noch recht junge Schweizer Grafiker Hans Conrad hatte schon sehr früh den Entschluss gefasst, sich im Gefolge von Max Bill auf das Abenteuer HfG einzulassen. Nach eigenen Angaben war er der erste Student der HfG überhaupt. Der Umzug von Zürich nach Ulm geschah mit Sack und Pack:

> „Ich hatte, bevor ich nach Ulm ging, für die Schweizer Militärs gearbeitet. In der Schweiz gab's zwei große Waffenfabrikanten. Einer war Oerlikon und SIG hieß die andere in Schaffhausen. SIG hat die kleineren Geschichten gemacht, bis zum Maschinengewehr. Und was die Kanonen anging, das hat Oerlikon für die Schweizer Armee gemacht. Und ich hab' für diese SIG ... ja, Schaubilder gemacht, wie man diese Dinger auseinandernimmt und zusammensetzt. Das waren schöne Zeichnungen, technische Zeichnungen und so Zeug. Die sind [mittlerweile] alle weg. Wie ich das dem Aicher gesagt hab', dass ich da mit den Kisten ankam, wie ich in Ulm war und er fragt: ‚Was haben Sie da alles zu Händen?', sag' ich: ‚Ja, ich hab' das, das und das. Und dann hab' ich noch die ganzen Waffenzeichnungen zu mir mitgenommen...' Dann hat der fast'n Schlag bekomme'. Sagt er: ‚Schauen Sie, dass das Zeug verschwindet! Schmeißen Sie es weg! Vernichten Sie das ganz schnell!' Der hat richtig Angst bekommen. Wissen Sie, dass war so um 1950..."[2]

Just in diesen Tagen waren in Ulm Beamte der amerikanischen Verwaltung erschienen, um die Hochschulinitiatoren auf ihre demokratische Gesinnung und Förderungswürdigkeit hin zu prüfen. Konstruktionspläne für Maschinengewehre in einer Designschule mit antifaschistischem Hintergrund wären das letzte gewesen, was man auf dem Oberen Kuhberg hätte brauchen können. Der Düsseldorfer Stahlkonzern hatte aufgrund der Denunziation seine zugesagte Spende bereits zurückgezogen. Glücklicherweise hatten sich andere Geber, wie die Beton- und Holzindustrie, nicht negativ beeindrucken lassen. Die in Aussicht gestellten Beträge und Materialien trafen ein. Auch John J. McCloy hielt an seiner Zusage fest. Am 23. Juni 1952 fand schliesslich die feierliche Übergabe der erbetenen Million an Inge Aicher und die Geschwister-Scholl-Stiftung statt. Der Bau auf dem Oberen Kuhberg konnte beginnen.

Autonomie. Die NSDAP konnte seinerzeit über einen Mangel an informellen Mitarbeiter gewiss nicht klagen. Ohne die hier und da geleistete Unterstützung aus der Bevölkerung, ohne die Denunziation unter Arbeitskollegen, in der Nachbarschaft, innerhalb der Familie, wäre die Gestapo kaum das geworden, was sie gewesen war. Die extremen Erfahrungen der 30er Jahre und solche aktuellen Ereignisse wie die Denunziation von 1952 erklären den Entschluss von Inge Scholl, der neuen Hochschule für Gestaltung die Rechtsform einer Stiftung zu geben. Man hatte erlebt, dass auch eine Regierung - und zwar nicht die der anderen, sondern die eigene - innerhalb weniger Jahre kriminell werden konnte. In Zukunft wollten die Aichers gegenüber Eingriffen und Abhängigkeiten gerade von staatlicher Seite juristisch und wirtschaftlich geschützt sein. Das ging nur durch eine weitmöglichst realisierte Autonomie. „Es ist eine abstruse idee," schrieb Aicher 1991, „der staat hätte irgend etwas mit unserer arbeit zu tun. und da der staat nur den liebt, den er umarmen kann, verzichten wir auf jeden liebesdienst."[3]

1. Fragen an Inge Aicher-Scholl. In: HfG-Taschensynopse: Die synchronoptische Darstellung der Entstehung, Entwicklung und Auswirkung der Ulmer Hochschule für Gestaltung. Vorbereitung zur 1. Präsentation im Rahmen der Landeskunstwochen Baden-Württemberg, Oktober 1982 in Ulm. Ulm 1982, S. 4
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
3. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Den politischen Kunstgriff, sich selbst durch finanzielle Förderung und öffentliche Ehrung in private Leistung mit einzubeziehen, hatte er ganz besonders ins Herz geschlossen: „überall nimmt der staat werte in besitz, die ihm nicht zustehen, lediglich um sich zu überhöhen."[1]
Wer zahlt, bestimmt. Er bestimmt, was „Kultur" und was „förderungswürdig" ist. Aicher aber demonstrierte, dass es auch ohne staatliche Auszeichnungen und Fördermittel geht. Sich die Orden gegenseitig ans Revers zu heften, war seine Sache nicht. Da gehörte er nicht zur Zielgruppe. „der grafiker [hingegen]," konterte er, „hat einen der letzten freien berufe. grafiker ist man durch sein können. grafiker haben keinen titel, ebensowenig wie der schriftsteller oder rocksänger."[2]
Das gesunde Misstrauen gegenüber Obrigkeiten und Autoritäten jeder Coleur sollte Aicher zeitlebens nicht mehr verlassen. Zwei Offerten für eine Professur lehnt er dankend ab. Staatliche Auszeichnungen mied er wie die Pest. Das Bundesverdienstkreuz, schlug er ebf. aus. In diesem Punkt war er anders, vor allem als Max Bill, der alles sammelte, vom Großen Verdienstkreuz der Bundesrepublik Deutschland, über den Ehrendokotor der UNI Stuttgart, den Kaiserring der Stadt Goslar, den Belgischen Kronen-Orden, den Kommandeur im Ordre des Arts et Lettres, bis zu diversen Mitgliedschaften, korrespondierenden Mitgliedschaften und Ehrenmitgliedschaften im American Institute of Architects, der Akademie der Künste Berlin, der Koninklijke Academie voor Wetenschappen, Letteren een Schone Kunsten van Belgie, der Académie d'architecture Paris, der Kunstakademie Düsseldorf, der Academia Nacional de bellas Artes (Argentinien), der Academie de la Philosphie de l'art etc. und keine Scheu vor Ehrungen kannte. Bill scheint auf Erfolg und Anerkennung programmiert gewesen zu sein. Aicher ging zu Karriere und Autorität bewusst auf kritische Distanz. Alles Schlechte kommt von oben! Das war seine persönliche Erfahrung.
Auch bei beliebten Formulierungen, wie das „Recht des Bürgers auf Regiertwerden" oder die noch beliebtere Formel von dem angesichts einer prekären Lage gefassten Entschluss „Verantwortung zu übernehmen" wird er hellhörig gewesen sein. Wie manch anderen der etwas stilleren Zeitgenossen kamen auch ihm bei soviel Selbstverleugnung vor Rührung die Tränen: „Bin sehr allergisch mit dem Begriff ‚Verantwortung'. Jeder schreit nach Verantwortung und tut so, als hätte er die moralische Qualität, Lösungen anzubieten, wie es weitergehen könnte. Die Leute, die ständig von ‚Umwelt' reden, fahren die dicksten Autos und schmeißen den Dreck hinten heraus. Das ist unsere Art von Verantwortung und von Moral. Je dreckiger es zugeht, umso mehr wird von hoher Warte verkündet: ‚Wir müssen Verantwortung übernehmen' und ‚Wir haben eine moralische Verantwortung für das, was passiert'. In Wirklichkeit ist es ein Alibi für das, was man wirklich tut, nämlich den Profiten nachgehen."[3]
In seinem späteren Domizil „Rotis" im Allgäu staute er den Bach und stellte einen Generator auf, um seine Unabhängigkeit vom öffentlichen Stromnetz zu wahren. Sogar das Sauerkraut wurde selbst angesetzt. Frenzel und Hengstenberg verkauften woanders. Sein ganzes Beharren auf Autonomie und „Do it youself" opponierte wider den unkritisch-naiven Glauben an weise Regierungen, wirtschaftliche Mächte und geistige Autoritäten.
Trotz aller Zustimmung aber entsteht zunächst der Eindruck, dass Aichers Rede vom „Staat" genauso pauschal ist wie sein Degout vor der „Kunst". Er selbst hat damit keine Probleme gehabt. Und wer sich näher auf ihn einlässt, wird einen möglichen Vorbehalt bald wieder eingschränken müssen. Man merkt, dass hinter den emotionsgeladenen Sammelbegriffen ein differenziertes Denken, ja sogar ein Röntgenauge steckt. Er macht seine galligen pauschalisierenden Bemerkungen über Kunst, Staat, Wirtschaft etc. durch den zugleich aufklärerischen Blick auf diese Systeme allemal wieder wett.
Aicher war kein Anarchist. Im Gegenteil: Er hat mit großer Intensität und Beharrlichkeit um die Lebensqualität gerade in diesem Staat gerungen. Den Stellungnahmen zur eigenen Entwurfsarbeit nach, muss er sogar ziemlich schwäbisch, ziemlich „deutsch" gewesen sein - wenn diese Stereotype hier einmal erlaubt ist. Sein Hang zur Fundamentalkritik, zum Grundsätzlichen und Wesentlichen, zu Richtlinien und Normen, wie er sie 1962 für das Lufthansa-Design entwickelt hat, bestätigt das Klischee vom Gründlichkeits- und Gliederungsstreben der Deutschen wie bestellt und abgeholt. Was ihn tatsächlich irritierte, waren die Formen staatlicher Reglementierung, die in verschiedenen Stu-

1. Aicher, Otl: Architektur als Abbild des Staates. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 114
2. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991
3. Schubert, Angelika u. Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Dokumentarfilm, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992

fen auftreten können; die sich also für den, der sie wahrnehmen will, selbst ankündigen. Die im Grunde selbstverschuldete Gängelung des doch eigentlich „Staat" konstituierenden Individuums startet im Versorgungsstaat, passiert den Verwaltungs- und Obrigkeitsstaat und landet im Totalstaat. Zwang und Herrschaft lassen sich also fast stufenlos regeln. Während der westdeutschen Nachkriegszeit traten sie zuweilen in einer „gedimmten" Form auf. In unseren Tagen kursiert ein Satz, der Aichers Philosophie vorwegzunehmen scheint: „Wer in der Demokratie schläft, wacht auf in der Diktatur." Oder schlagender: „Schlaf in der Demokratie, wach auf in der Diktatur!" Dieser Erkenntnis der jüngsten Vergangenheit diente seine Art der Prophylaxe.
Aicher wird in frühen wie in späteren Jahren an allen Ecken und Enden einen Rückfall in die Diktatur wittern. Die Liebe zum historischen Vorbild, zum Symbol, zu Giebel, Säule und Akanthus, zur formalen Ästhetik schlechthin waren ihm Indikatoren für einen Traditionalismus, der wenig mit Kultur und viel mit Geld, Machterhalt und Glaube zu tun hat - Glaube statt Wissen: „das volk braucht, glaubt man, anbetung."[1]
In dieser Hinsicht zögerte er nicht, faschistische und postmoderne Architektur in einem Atemzug zu nennen. Aicher wandte sich aber nicht gegen den Staat, sondern gegen jede *Übermacht* des Staates. Das zentrale Objekte seiner Aversion war die Diktatur und ihr gestalterischer Niederschlag, der Staatsmonumentalismus. Der intellektuelle Ekel davor bestimmte sein „Denken am Objekt".

Feindbild Kunst oder Max Bill und der künstlerische Designbegriff (1953-56)

In den 50er Jahren waren im Westen Deutschlands die Augen aller auf Nordamerika gerichtet. Auch wenn die USA sich beispielsweise mit enormen sozialen Spannungen und einem Rassismus übelster Sorte auseinandersetzen mussten, so galten sie auf Distanz gesehen dennoch als demokratisches Vorbild und Land der unbegrenzten Möglichkeiten. Alle trendsetzenden Entwicklungen der Gegenwart in Technik und Kultur schienen dort 15 Jahre früher entwickelt und realisiert zu werden. Desweiteren trug die als fair empfundene Behandlung nach dem Krieg ihren Teil dazu bei, die USA zu einem Hoffnungsträger werden zu lassen. Die Majorität der Amerikaner hatte bei der Majorität der deutschen Jugend einen Stein im Brett. In den USA war alles größer und besser. Die Kunst bildete dabei keine Ausnahme.
Die Spitze der malenden amerikanischen Avantgarde bildeten die „Irascibles" Mark Rothko, Ad Reinhardt, Willem de Kooning, Barnett Newman, Robert Motherwell, Jackson Pollock, Robert Rauschenberg. Erzürnt begehrten sie ihrerseits gegen die Bevorzugung von Werken der europäischen Moderne auf. Nicht zuletzt durch ihren Einfluss begann Paris nach und nach seine Schlüsselstellung im Kunstgeschäft zu verlieren, die es vor 1945 zweifellos gehabt hatte. New York avancierte nun zum zentralen Ausstellungs- und Umschlagplatz der Avantgardekunst. Wie zum Zeichen verstarben in den 50er Jahren einige berühmte französische Künstler der klassischen Moderne: Brancousi, Rouault, Matisse. Auch die erste documenta 1955 und die zweite 1959 in Kassel signalisierten, dass in der Kunst eine neue Ära angebrochen war.
Trotz der Sympathie für Amerika scheint Aicher jedoch zu den künstlerischen Bewegungen seiner Zeit kein oder wenn, dann nur ein gespanntes Verhältnis gehabt zu haben. Seine Vorbehalte betrafen zwar nicht nur die Kunst, doch sie ganz besonders. „Kunst" berührte das eigene Tätigkeitsfeld „Design" noch am allerersten. Da galt es, sich deutlichst abzugrenzen.

Ornament, Macht und Verbrechen

Aicher zweifelte den allgemein erhofften positiven Einfluss der Kunst auf die industrielle Formgebung stark an. Ein Vater dieses Zweifels war mit ziemlicher Sicherheit der 1870 geborene österreichische Architekt Adolf Loos. Das Verhältnis von „Wirtschaft und Kunst" war seinerzeit zu einem

1. Aicher, Otl: Krise der Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 18

Schlüsselproblem für die gesamte Gestaltungsszene geworden[1] und Loos hatte desillusioniert zur Kenntnis genommen, dass insbesondere die Jugendstilisten keine brauchbare industrielle Formgebung zustande brachten. Loos nahm entscheidende Argumente Aichers vorweg, übertraf sie aber noch an Radikalität, Subjektivität und Ironie der Sprache. Sie lässt die Widerstände ahnen, mit denen er zu kämpfen hatte. Loos war ein scharfer Beobachter und ganz vorzüglicher Texter. Vier Jahre vor dem 1. Weltkrieg (1908) trug er schließlich mit seinen Betrachtungen zur Relation von „Ornament und Verbrechen" den Verfechtern des Dekor eine Antithese vor. Bei seiner Diagnose der europäischen Architektur und Produktgestaltung zieht er allerdings Vergleiche heran, die starker Tobak und verkürzt nur schwer wiederzugeben sind.[2] Viele der von Aicher aufgegriffenen Themen finden sich schon Jahrzehnte früher bei Loos: Einfachheit, Wirtschaftlichkeit, Modernität, Malerei, Architektur, Kunsthandwerk, Amerika, Industrie, Moral, Staat und Kunst, sogar die Ernährung des Körpers, das Kochen, als analoges Feld der Gestaltung. Letzteres gilt gemeinerweise allerdings auch für den Ulmer Erzfeind Raymond Loewy, der dem Thema Kochen so manche Seite seiner Autobiografie widmet. Davon später.

Das Schmuck- oder Verzierungsbedürfnis der Menschen betrachtete Loos als eine archaische Angelegenheit, als ein primitives Ritual. In Bezug auf die Frauen machte er gewisse Zugeständnisse. Deren Schmuckbedürfnis sei auf andere Beweggründe zurückzuführen. Davon abgesehen aber hielt er sämtliche Aktivitäten sowohl zur Produkt- als auch zur Selbstverzierung bei einem aufgeklärten Menschen für krankhaft und selbstentwertend. In einer modernen Gesellschaft war die Verwendung von Ornamenten ein Symptom von kultureller Rückständigkeit oder mentaler Degeneration. Als Beweis seiner These führte er das Phänomen der Tätowierung an. Bei den Papua-Negern war es üblich, die Haut farbig zu verzieren und von kleinen Kindern war man gewohnt, dass sie hin und wieder die Wände der Aborte bekritzelten. In beiden Fällen hielt er das Schmuckbedürfnis noch für natürlich. Kinder und Papua-Neger wussten es nicht besser. Bei erwachsenen Europäern hingegen waren solche Erscheinungen nur bei heruntergekommenen Adeligen oder Zuchthausinsassen zu beobachten. Die Tätowierung war für Loos „das Lallen der Kunst", ihr amoralischer Anfang. Letztendlich war für ihn alle Kunst erotisch begründet. Die logische Konsequenz rational bestimmter, moderner Produktgestalter konnte deshalb nur sein, das Ornament zu verbannen: „evolution der kultur ist gleichbedeutend mit dem entfernen des ornamentes aus dem gebrauchsgegenstande."[3]

Auf die Klage der Zeitgenossen über die kollektive Unfähigkeit, einen allgemeinverbindlichen Baustil zu entwickeln, reagierte er in Zarathustra-Manier mit viel Ironie und seherischem Blick. Den „Schwarzalben", wie er sie nannte, rief er zu: „Weinet nicht! [Heult nicht!] Seht, das macht ja die größe unserer zeit aus, dass sie nicht imstande ist, ein neues ornament hervorzubringen. Wir haben das ornament überwunden, wir haben uns zur ornamentlosigkeit durchgerungen. Seht, die zeit ist nahe, die erfüllung wartet unser. Bald werden die straßen der städte wie weiße mauern glänzen. Wie Zion, die heilige stadt, die hauptstadt des himmels. Dann ist die erfüllung da." [4]

Doch der Rufer in der Wüste rief eigentlich nur, um gleich darauf feststellen zu müssen, dass den unkultivierten Zeitgenossen die Größe der eigenen Zeit ein Buch mit sieben Siegeln geblieben war: „Das hörten die schwarzalben mit missvergnügen, und der staat, dessen aufgabe es ist, die völker in ihrer kulturellen entwicklung aufzuhalten, machte die frage nach der entwicklung und wiederaufnahme des ornamentes zu der seinen. Wehe dem staate, dessen revolutionen die hofräte besorgen!"[5]

Dieser Satz könnte auch von Aicher stammen.

Nach Loos war der moderne, auf der Höhe seiner Zeit befindliche Mensch dem Ornament mental längst entwachsen. Die Architektur der Zukunft war eine andere. Das Ornament hatte darin keinen Platz. Es war nicht entwicklungsfähig. Leute wie van de Velde oder Olbrich setzten, seiner Auffassung nach, auf das falsche Pferd. Die aristokratische Obrigkeit seiner Zeit hingegen - gemeint war insbesondere die österreichische - subventionierte die staatlich anerkannte Ornamentseuche auch

1. Vgl. Waentig, Heinrich: Wirtschaft und Kunst. 1909
2. Um sich ein gerechtes Bild zu machen, ist es notwendig, den kurzen Aufsatz einmal selbst zu lesen.
3. Loos, Adolf: Ornament und Verbrechen. In: Franz Glück: Adolf Loos. Sämtliche Schriften in zwei Bänden. Wien/München 1908, S. 277
4. Loos, Adolf: Ornament und Verbrechen. In: Franz Glück: Adolf Loos. Sämtliche Schriften in zwei Bänden. Wien/München 1908, S. 278
5. Loos, Adolf: Ornament und Verbrechen. In: Franz Glück: Adolf Loos. Sämtliche Schriften in zwei Bänden. Wien/München 1908, S. 279. Auffallend ist auch, seine ins deutsche übertragene anglosächsische Groß/Klein-Schreibung.

noch mit öffentlichen Geldern. Das war ihre Art, das Tempo der kulturellen Evolution zu drosseln. Der ornamtentale Aufwand, der bei der Produktgestaltung und in der gesamten Lebensführung betrieben wurde, verursachte nach Loos letztendlich sogar nationalökonomische Schäden. Zum einen stellte diese überbordende Ornamentik eine Verschwendung von Arbeitskraft, Vermögen und Material dar. Zum anderen geriet immer dann, wenn ein Tisch seine Form im Tempo der Mode zu ändern begann, die Moral der Gestaltung in Gefahr. Wenn physische und ästhetische Verfallszeit nicht mehr übereinstimmten, dann war das unzweifelhaft ein Alarmzeichen. Man sieht, aus welchen Argumentationsquellen Aicher seine kunstfeindliche Moralvorstellung schöpfte. Loos hatte die Sache schon in der ersten Dekade des 20. Jhs. auf dem Punkt gebracht: „Wer heute noch im samtrock herumläuft, ist kein künstler, sondern ein hanswurst oder ein anstreicher. [...] Ornamentlosigkeit [hingegen] ist ein Zeichen geistiger Kraft."[1]
Trotz aller Verachtung gelangte er dann aber doch noch zu einer gewissen Gelassenheit gegenüber dem Dekorbedürfnis seiner Zeit: „Der moderne mensch verwendet die ornamente früherer und fremder kulturen nach seinem gutdünken. Seine eigene erfindung [aber] konzentriert er auf andere dinge."[2]
Und er wollte sich auch nicht missverstanden wissen. Loos plante keine systematische und konsequent betriebene Abschaffung des Ornaments, denn das war seiner Überzeugung nach gar nicht nötig. Mit der Weiterentwicklung der Menschheit würde das Ornament am Gebrauchsgegenstand auf natürliche Weise ganz von selbst verschwinden.[3] Damit hatte er auf seine Art die Mission von Otl Aicher vorformuliert.

Kunst-Kritik

Seit 1953 war das HfG-Gebäude auf dem Oberen Kuhberg in Arbeit. Die Phase des Unterrichts in provisorischen Unterkünften war nun bald vorbei. In Bezug auf den Unterricht taten Walter Peterhans, Josef Albers, Johannes Itten und die Klee-Schülerin Helene Nonné-Schmidt unter der Leitung des alles überragenden Max Bill ihr Bestes, die Bauhaus-Tradition fortzuführen. Eine studentische Maler- oder Bildhauerklasse hatte man sich dann aber doch aus dem Kopf schlagen müssen. Die Kunst war auch schon in dieser ersten Forschungs-, Entwicklungs- und Lehrphase unter Max Bill nur noch Mittel zum Zweck der konstruktiven Gestaltung. Immerhin gab es sie noch. Mit der 1954 erfolgten Ernennung von Aicher, Gugelot und Maldonado zu „Festdozenten"[4] der HfG aber legte Bill ungewollt jene krisenträchtige Polarisierung zwischen Kunst und Design an, die sich zu seinem eigenen Nachteil entwickeln sollte.
Ganz im Anfang, im Verlauf der ersten Debatten um den künftigen Lehrplan der HfG, hatte er zuguterletzt davon abgesehen, die zweckfreie künstlerische Arbeit in das offizielle Studienprogramm aufzunehmen. Otl Aicher, jung an Jahren, zeigte seinerseits große Bereitschaft, Kunst als Experimentierfeld und Freizeitbeschäftigung zu tolerieren. Man hatte sich zusammengerauft. Der Generationskonflikt war vertagt. Auch Bill hatte nie erklärt, Künstler ausbilden zu wollen. Dennoch war er es gewohnt, die Kunst als wichtigen Einflussfaktor auf die industrielle Formgebung und als visuellen Indikator der Zeitläufte zu betrachten.[5] Seine Ausstellung „Die gute Form", die er 1949 für Schweizer Werkbund und Mustermesse organisierte, war die sichtbar gemachte Begründung dieser These. Und selbst Aicher war damals nicht abgeneigt gewesen, den Erfolg und die gute Form seiner ersten Plakate für die Ulmer Volkshochschule auf ihre künstlerisch-ästhetischen Anteile zurückzuführen: „Die Industrie braucht jede Art von Werbung (Prospekte, Packungen, Etiketten, Plakate)",

1. Loos, Adolf: Ornament und Verbrechen. In: Franz Glück: Adolf Loos. Sämtliche Schriften in zwei Bänden. Wien/München 1908, S. 288
2. Loos, Adolf: Ornament und Verbrechen. In: Franz Glück: Adolf Loos. Sämtliche Schriften in zwei Bänden. Wien/München 1908, S. 288
3. Loos, Adolf: Ornament und Erziehung. In: Franz Glück: Adolf Loos. Sämtliche Schriften in zwei Bänden. Wien/München 1924, S. 394
4. ...fest angestellten Dozenten
5. Bill, Max: Bei uns kann man nicht Maler werden... Gedanken zu einer Hochschule für Gestaltung. In: Die Neue Zeitung, 11.9.1951

schrieb er damals noch. „Die Aufträge sollen an Künstler verteilt und in den Werkstätten ausgeführt werden. [...] Brotlose Künstler könnten beschäftigt werden [...] und die Kunst könnte unters Volk, in den Alltag und in das Leben gelangen."[1]
Das ist ein bemerkenswertes Statement, eine Aussage mit Seltenheitswert, die den jungen Otl Aicher beim Ringen um die eigene Sicht der Dinge zeigt. Die Lebensdauer, die dieser Einstellung beschieden war, wird allerdings mit der Dauer seines Aufenthalts an der Münchner Kunstakademie vergleichbar gewesen sein. Angewandte Kunst, wie Aicher sie im Anschluss an jene Zeit der Zugeständnisse verstand, war meist nicht mehr als bloße Tarnung oder lud doch ein, zu diesem Zweck missbraucht zu werden. „gerade die zigarettenfirma", resümierte er zweiundvierzig Jahre später, „die eine hauptverantwortung für die ausbreitung des krebses hat, gerade die autofirma, die maßgeblich an der luftverschmutzung und am waldsterben beteiligt ist, gerade der chemiekonzern, der mit seinen chemiedüngern das grundwasser für generationen versaut, gerade die großbank, die die politik dieser konzerne lenkt, spielt sich auf als kunstmäzen, als kultursponsor, als sachwalter der großen und reinen werte."[2]
Den merkwürdigen Umstand, dass gerade Künstler leicht in ein moralisch zwielichtiges Verhältnis zum großen Geld geraten, erklärte er auf seine Weise: „künstler haben meistens ein naives gemüt, und kaum einer merkt das spiel, das da mit ihm getrieben wird. mit soziologen wäre das nicht so leicht zu machen. sie haben noch sinn für die doppelte buchführung, mit der geschichte gemacht wird. künstler interpretieren die rolle, die mit ihnen gespielt wird, gerne als anerkennung ihrer kunst, als bestätigung ihrer sendung und als auszeichnung ihrer selbst als kreative persönlichkeit. es macht sie nicht einmal misstrauisch, dass man bereit ist, für kunst jede summe auszugeben."[3]
Das war wenig schmeichelhaft, doch zum Schmeicheln war Aicher nicht angetreten. Für ihn gab es ebenso eine Haftung des Designers für seinen Entwurf, wie des Fabrikanten für sein Fabrikat. Die Diplomatie hörte da auf, wo Tomaten genmanipuliert, Wurst mit diversen „E"s konserviert oder eben Gebrauchsgeräte mehr oder weniger arglistig schöngeformt wurden. Designer und Produzenten solcher Produkte mussten sich fragen lassen, wieviel Verantwortung sie tatsächlich für die Sache und ihr Restrisiko übernommen hatten.
Sein Gegenentwurf zum Starrummel der Kunstwelt war die Anonymität des Handwerkers der - man möchte fast sagen - mittelalterlichen Dombauhütte. Ein solcher Entwerfer signierte nicht. Er trat hinter dem Objekt zur höheren Ehre der Gesellschaft zurück. Die Tatsache, dass einige seiner eigenen frühen Plakate als Werk eines unbekannten Künstlers im Museum of Modern Art gelandet waren hatte ihn in seiner Auffassung bestärkt. Ein gutes Werk würde sich auch ohne Aura durchsetzen, d.h. ohne dass die Person dahinter als Künstler apostrophiert und thematisiert werden musste. Je mehr die künstlerische Selbstverliebtheit, das Ich, reduziert wurde, desto mehr trat die Sache, um die es ging, in den Vordergrund. Denken am Objekt kontra Denken am Subjekt.
Anonymität war für Aicher dennoch kein prinzipieller Wert, auch wenn es manchmal so klingt. Bei genauerem Hinsehen entdeckt man, dass es für ihn auch andere, negative Arten der Anonymität gab. Da war z.B. die Rädchen-Identität, die Einsamkeit des Lohnsklaven im Großraumbüro. Oder die Mauerblümchen-Identität, soll heißen die ungewollte Diskretion des gesichtslosen Unternehmens auf dem Schlachtfeld der Mittbewerber. Im schöpferischen Bereich hingegen hielt Aicher eine gewisse Zurückgezogenheit für qualitätsfördernd. Sie war Teil seiner Werkstattphilosophie.
Dem Gros der Künstler schrieb er ein großes Verständnis für Esoterik, aber nur ein geringes für technische Zusammenhänge zu. Künstler verstanden in der Mehrzahl nichts von Hardware und den Problemen der industriellen Produktion. Als Joseph Paxton 1851 bereits seinen Glaspalast baute, war die zeitgenössische akademische Kunst bezeichnenderweise noch mit der Kopie historischer Stile beschäftigt. Zur Entwicklung der Zweckbauten und des zweckorientierten Gestaltens hatte sie damals ebensowenig beigetragen wie heute. Diese Entwicklungslinie lag tendenziell außerhalb ihrer Wahrnehmung.
Künstler pflegten im übrigen nicht zu argumentieren. Sie wussten in der Regel schon vorher, wie es war. Kunst war keine Nachricht, keine Reportage, kein Lagebericht. Sie blieb abstrakt. Fett und Filz

1. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 46
2. Aicher, Otl: Die Unterschrift. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 133
3. Aicher, Otl: Die Unterschrift. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 133

mussten mehr als bloß Fett und Filz sein. Die Kunst verweigerte das Diesseits. Künstler tendierten zu Symbol, Sinnbild und Wahrzeichen, zum Gleichnis einer Wirklichkeit, die höher oder aber tiefer war als die vorhandene. Für Aicher war das Kunstwerk sozusagen eine hermeneutische Inflation. Kunst und Künstler standen gewissermassen unter Realitätsfluchtverdacht.
Sein eigenes Entwurfsprogramm war folgerichtig ein Kreuzzug sowohl gegen eine künstlerische Auffassung von Design als auch gegen die Scheinwelt des Styling, später der postmodernen Architektur und anderer Formen ästhetischer Verlogenheit und Maskerade. Das Erlebnis des Krieges, insbesondere der Vorgänge um seine Freunde Hans und Sophie Scholl, hatten den Blick für solche Zusammenhänge geschärft. Darüber hinaus hatten die Erfahrungen im Dritten Reich seiner Autoritätsgläubigkeit - so sie denn jemals vorhanden gewesen war - den Rest gegeben. Seine Kritik der Autoritäten bezog sich unterschiedslos auf jeden Zweig menschlicher Aktivität, sei es Wirtschaft, Staat, Wissenschaft (Philosophie), Kultur. Selbst die Vernunft war geliefert sobald man ihr - wie 1789 geschehen - einen Tempel errichtete, m.a.W. sobald man daran ging, sie zu überhöhen.
Was in diesen Kategorien - Wirtschaft, Staat, Wissenschaft - allerdings wenig sinnvoll gewesen wäre, nämlich sich ganz zu verabschieden, sah im eigenen Bereich schon anders aus. Sein Bruch mit der Bildenden Kunst, mit ihrem weltfremden, wenn nicht wirklichkeitsfeindlichen Idealismus, war vollkommen. Aicher hielt Kunst und Design für unvereinbar. Industrielle Produktgestaltung (Industrial Design) war keine künstlerische Tätigkeit, wie Malerei und Plastik. Es ging dabei nicht um das Erschaffen von Symbolen, sondern um die funktionsorientierte, intelligente Konstruktion von nützlichen Gebrauchsgegenständen. Man konnte formal schlichte Alltagsobjekte durchaus zum Träger eigentlich produktfremder, ästhetischer Elemente machen. Man konnte sie verwenden, um Eindruck zu schinden, ja sogar um ein metaphysisch Höheres zu versinnbildlichen. Aber das war dann kein Design mehr.
Ein gutes Stück Arbeit bei der Verquickung von Kunst und Macht hatte nicht zuletzt der gut bürgerliche *Kunsthistoriker* geleistet, der wie selbstverständlich auch die Konservierung und Interpretation von Designprodukten in seinen Zuständigkeitsbereich verlegt hatte. Erstens "Kunst", zweitens „Geschichte"; damit stand der Kunsthistoriker gleich doppelt im Verdacht der Rückschrittlichkeit und Rechtslastigkeit. War er nicht der Exponent per se einer pseudoaristokratisch-großbürgerlichen Kultur der Repräsentation und damit ein Antipode der kulturellen Moderne? Was klassisch ist, kann Avantgarde nicht sein!
Weitaus bessere Karten hatte da schon der Industriearchäologe, der sich Aicher in späteren Jahren als alternatives Berufsbild anbot. Der Industriearchäologie war nämlich dazu prädestiniert, Geschichte und Theorie der *Technik* zu erforschen. „Technik", „technischer Verstand" und „Design" verwendet Aicher in seinen Schriften wie Synonyme. Nur den Industriearchäologen seiner Definition akzeptierte er als das intellektuelle Pendant zum Designer. Dem Industriearchäologen traute er zu, theoretische Grundlagen und Argumentationshilfen im Kampf gegen Repräsentation und Restauration zu liefern. Denn „design muss wie wissenschaft und technik begründet werden. es lebt aus dem argument. kunst und metaphysik [indes] stehen außerhalb des arguments. hier wird gesetzt, nicht begründet."[1]
Kritisch anzumerken ist, dass sich Aicher permanent jener stilistischen Unterscheidungsmerkmale und Terminologie bedient, die von den so verachteten bürgerlichen Kunsthistorikern an federführender Stelle aufgegriffen und weiterentwickelt worden sind. Da liegt die Vermutung nahe, dass der moralische Überhang, den die Entwurfstätigkeit in Ulm erhalten sollte, auch ein Stück weit Selbstschutz vor unberechtigten Einwänden gewesen ist. Die potentielle propagandistische Funktion des (Corporate) Design hatte man im Dritten Reich erlebt. Das Design der Zwangsherrschaft war damals mit großer Perfektion entwickelt und perfektioniert worden.[2] Inwiefern Aichers eigene Arbeiten nun keine Propaganda, keine Form der psychologischen Kriegführung sein sollten, war vermutlich auch für ihn nicht immer leicht zu vermitteln. Das Instrument der visuellen Rhetorik ist im Grunde ein neutrales Stück Technik. Sie kann von jedem, der sie beherrscht, gebraucht und missbraucht werden. Entscheidend sind daher die zu übermittelnden Inhalte. Aichers Spezialisierung auf das Design visueller Erscheinungsbilder hat eine Serie von Systemprodukten zur Folge gehabt, die alle zu zeigen versuchten, dass es auch anders geht. Sein Erscheinungsbild der Deutschen Lufthansa (1962), vor

1. Aicher, Otl: Krise der Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 19
2. Vgl. Günther, Sonja: Design der Macht. Möbel für Repräsentanten des ‚Dritten Reiches'. Stuttgart 1992

allem das der Olympischen Spiele in München (1972), sind das krasse Gegenteil einer Herrschaftsdemonstration oder Propaganda Fide. Aicher war hoch sensibilisiert für die verräterische Aussagekraft bestimmter architektonischer und typografischer Gestaltungsformen. Für ihn war es bemerkenswert, dass man Christus, der in einem Stall geboren und bewusst auf einem Esel in die Stadt Jericho eingeritten war, einen Dom wie den von Sankt Peter in Rom als Unterkunft zugewiesen hatte. Ein eigentümliches Verhältnis von Zweck und Mitteln war das.
Kunst war im Vergleich zum Design also schon vom Grundgedanken her gegenläufig disponiert. Kunst und Künstler waren frei, zu produzieren was sie wollten und sei es die pure Sinnlosigkeit. Kubisten, Konstruktivisten, Futuristen und Dadaisten hatten z.B. typografische Collagen montiert und Schriften ästhetisch verfremdet. Als stilistische Lockerungsübung mochte das noch angehen. So stehen bleiben konnte es nicht. Bei einer künstlerisch angehauchten Typografie war die Welt auf den Kopf gestellt. Da diente die Nachricht der Kunst. Nicht die Sache wurde vermittelt, sondern die künstlerische Interpretation der Sache. Deren Mittel hatten sich expressiv in den Vordergrund der Wahrnehmung gedrängt. Das war ein wesentlicher Grund, warum Kunst nicht Design und Design nicht Kunst sein konnte: „die kunst ist schlechterdings der tod der typographie", spitzte Aicher seine Beobachtungen zu.[1] Design hatte sich in der Anwendung, in der Benutzung, im Einsatz, im Gebrauch zu bewähren. Ein Künstler hingegen hätte es sich verbeten, nach dem Kriterium der Brauchbarkeit und Nützlichkeit beurteilt zu werden. Wenn Typografie eine Kunst war, dann bestenfalls im Sinne der Kochkunst.
Besser aber war es, das irreführende Wort „Kunst" einfach zu vergessen. Typografie war schlichtweg die Fähigkeit, „sich in den leser hineinzuversetzen und ihm einen text so wenig aufdringlich wie möglich, so angenehm wie möglich zu offerieren. sie ist eine objektive kunstfertigkeit in dem sinne, dass sie sich dem anderen zuwendet und aus dieser zuwendung ihre kriterien entwickelt, anstelle einer kunst, die nur subjektives produziert und dies für so bedeutsam hält, dass es gleichgültig ist, ob jemand etwas damit anfangen kann oder nicht."[2]
Als ästhetisches Experiment waren geometrisierende Malerei, konstruktivistische Prinzipien und Collagen durchaus sinnvoll und akzeptabel: „kein typograph sollte sich zieren, ästhetische experimente im sinne freier anordnungen zu machen, um seinen erfahrungshorizont und seine einfühlungskraft auszuweiten."
Sobald Kunst jedoch anfing, sich als Weg der spirituellen Erkenntnis zu gebärden und Eingang in die Architektur und Design zu finden, wurde sie sogar zur Gefahr: „kunst ist gut als kunst, als reine ästhetische erscheinung. und typographie ist gut als optimaler gestus der vermittlung, als bestmögliche aussage. beides geht nicht zusammen."[3]
Die spirituelle Pose der Kunst alla Mondrian war kaum mehr als die Kompensation der Primitivität ihrer künstlerischen Mittel. Auch Produktentwürfe, die ihre Lösungen der Malerei entnommen hatten, wurden automatisch zu etwas ganz Besonderem, zu Unikaten mit Aussicht auf eine steile Museumskarriere. Designer, die diesen Heilsweg eingeschlagen hatten, waren in Aichers Augen auf die schiefe Bahn geraten oder „umgefallen", falls sie zuvor einmal andere, richtigere Ambitionen gehabt hatten. Die Komposition gehörte zur Malerei, die Konstruktion zu Architektur und Design. Ein Austausch der Methoden war kaum sinnvoll. Einmal Platznehmen auf jenem Mondrian-inspirierten primärfarbenen Liegestuhl, den Gerriet Thomas Rietveld 1918 fabriziert hatte, war Beweis genug für diese These. Das war kein Stuhl zum Sitzen mehr. Man konnte ihn nur noch an die Wand nageln.
Das Paradigma gelungener Formgebung war für Aicher in zunehmendem Masse die Maschine selbst, nackt wie der ingeniöse Mensch sie schuf. Die architektonische Entsprechung dazu fand sich im Zweckbau, der still, anonym, quasi selbstvergessen seinen Dienst versah. Nur bei konsequent funktionellem Design ging das konstruktive Denken bis in die Oberflächen hinein. Nur hier machte die Haut einen Sinn, weil sie dem Schutz der technischen Konstruktion oder der hermeneutischen Transparenz des höchst komplizierten Innenlebens diente. Nur dieses Denken war sozial, ökologisch und moralisch vertretbar. Es war der Vorzug von Ingenieuren, dass sie weder ihre Werke und Erfindungen signierten, noch vorrangig daran interessiert waren, einen unverwechselbaren „Stil" zu ent-

1. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 118
2. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 149
3. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 120

wickeln. Dieser Wunsch blieb, nach Aichers Auffassung, den Künstlern vorbehalten. Künstler konzentrierten sich auf sich selbst, Konstrukteure auf die Sache.
Künstler, Kunsthändler, Kunstkritiker, Kunsthistoriker und Kunstsammler waren im Grunde aus demselben Holz geschnitzt. Sie saßen im selben Boot, zogen am selben Strang. Sie konstituierten einen eigenen Wirtschaftszweig: die Kunstindustrie und das sonntägliche Kunstinteresse der Konsumentenseite war bezeichnenderweise zur „bürgerlichen Sonntagsattitüde" verkommen. Der Künstler hatte Alltag, Umwelt, Gesellschaft, Warenwelt, kurzum die gesamte *materielle* Wirklichkeit, immer schon denen überlassen, die vorrangig auf Machtzuwachs, Profit und Ausbeutung der natürlichen und sozialen Ressourcen aus waren. Seine fähigsten Vertreter hatten sich mit den Raubtieren der Gesellschaft liiert, denn er selbst war am hellichten Tag, mit offenen Augen, ins Jenseits des rein Geistigen emigriert. Er hatte das Geistige in der Kunst gesucht und gefunden: „kandinsky und mondrian waren anhänger der theosophie, einer doktrin der reinen geistigkeit, die im einswerden mit dem absoluten geist, mit gott, den materialismus überwinden will. für beide war malerei ein zugang zum reinen geist, und der weg in die gegenstandslosigkeit war ein abschied von der konkreten, von der materiellen welt."[1]

Abb 5. Postkarte von 1996.

Und die Liebe zum „Höheren" war gegenseitig nicht unbemerkt geblieben. Schon vor Urzeiten, so schien es, war diese Symbiose von Kunst und Macht, Kunst und Geld, Kunst und Glaube entstanden. Dass Eleganz und Wohltätigkeit mit dem Grad des schlechten Gewissens zunehmen, wird Aicher mit den Jahren wie ein Naturgesetz vorgekommen sein. Mit Kunst ließ sich herrlich Politik machen, denn Kunst wäscht nicht bloß sauber, Kunst wäscht rein. In manchen Branchen schien die firmengesponserte Kultur als eine Form von Ablasshandel zu fungieren.
Warum waren Ulmer Entwürfe von einer derart radikalen Sachlichkeit gekennzeichnet? Ein Haus ist in erster Linie zum Wohnen da, ein Stuhl zum sitzen, eine Küche zum kochen. Wer diese Überzeugung nicht teilt oder aus den Augen verliert, entwirft Mittel zum Zweck der *Repräsentation*, visuelle Argumente der Macht. Gegenstand der Repräsentation ist letztendlich immer ein Allmacht suggerierendes Numinoses, dessen Forderung „Sei stark im Glauben!" lautet. Der designbewussten „ästhetischen Existenz" geht es mehr oder weniger instinktiv um die visuelle Dokumentation ihrer gesellschaftlichen Sonderstellung. Das dokumentiert selbst ein Trainer in Schlips und Kragen auf dem Fußballfeld.[2] Beim Entwurf einer Bordküche kann schon eine kleine Nuance der Fragestellung den formalästhetischen Ausschlag geben. Der Smutje wird fragen: „Wie kann ich auf hoher See

1. Aicher, Otl: Bauhaus und Ulm. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 90

Lapskaus *kochen*?". Sein Kapitän wird geneigt sein, die Formulierung zu korrigieren: „Wie kann *ich*, wie können Leute wie *wir* (ohne die Etikette zu verletzen) Lapskaus kochen?". Aus der Küche zum Kochen wird die Küche zum standesgemäßen Kochen, die repräsentative Küche.
Am Scheideweg zwischen funktionellem und formellem Design entsteht allerdings ein Problem, auf das Aicher nicht eingeht: Im Zentrum des fürstlichen Interesses steht der Fürst selbst. Die ihn umgebenden Gebrauchsgegenstände erhalten die Aufgabe auf das Zentrum der Macht zu verweisen. Das Verhältnis von Mittel und Zweck wird auf den Kopf gestellt. Gelegentlich erfüllen sie diese Aufgabe in einem Masse, dass der symbolische Gehalt zum entscheidenden Merkmal wird. Die Sekundärwird zur Primärfunktion, der Stuhl zum Thron. Der auch von Aicher immer wieder ins Spiel gebrachte „Gebrauchswert" eines Produkts scheint also nur ein bedingt taugliches Unterscheidungsmerkmal moralisch richtiger Gestaltung zu sein. Auch überdimensionierte Schlösser und Villen sind höchst brauchbar und nützlich, eben zum Zweck der politischen und gesellschaftlichen Repräsentation. Ab einem gewissen gesellschaftlichen Level lässt sich den Repräsentationsgegenständen ein ebenso ausgeprägter Werkzeugcharakter beimessen, wie dem Dienstwagen der Luxusklasse, den Maßanzügen, den Geschäftsessen und übrigen Mitteln und Möglichkeiten den feinen Unterschied zu kennzeichnen. Solche Dinge lassen sich steuerlich absetzen. Also handelt es sich um Arbeitsmittel. Die Unterscheidung zwischen Gebrauchsgegenstand und Zeichenträger kehrt sich um: Statussymbole werden zu Gebrauchsgegenständen des politischen Alltags. Denn Rangabzeichen schaffen Ordnung. Sie erst ermöglichen die Routine der Macht und das große Geschäft. In diesem Sinne kommt auch dem Klassizismus und Neoklassizismus -ein hohes Maß jener zeitlosen Gültigkeit zu, die so gerne für funktionalistische Produkte in Anspruch genommen wird. Selbst die „Sachlichkeit" funktioneller Gestaltung scheint auf den ersten Blick kein schlüssiges Erkennungsmerkmal vernünftiger Gestaltung zu sein. Pompöse Staatsarchitektur ist in aussergewöhnlichen Masse und professioneller Weise auf ihre Sache konzentriert.
Letztendlich jedoch wird man zugeben müssen, dass die Berechtigung dieser Einwände nur durch eine terminologische Überdehnung zustande kommt. In Ulm war der *nicht-politische*, direkte Nutzen gemeint, den ein Stuhl, ein Rasierapparat, selbst ein Verwaltungsgebäude haben kann und haben sollte. In diesem Sinne war der Funktionsbegriff in Ulm gemeint, d.h. er war besonders eng gefasst. Aicher erweiterte gewissermaßen die Loossche Assoziation von „Ornament und Verbrechen" zu dem Dreiklang von „Ornament, Macht und Verbrechen" und legte damit den Finger in die Wunde der Kunst als Dekorateur der Macht. Das eigentliche Verbrechen bestand in der Verschleierung der tatsächlichen Absichten, im lächelnden Firmengesicht, dem visuellen Ehrenwort der erfolgreichen Organisation. „je ausgeprägter eine herrschaft ist, um so mehr entwickelt sie ästhetischen aufwand. das ist bei der kuppel von st. peter so wie beim spiegelsaal von versailles oder bei der u-bahn in moskau. je größer die despotie, um so schöner wird die welt. [...] nur wer schönheit anbietet, hat aussicht auf marktbeherrschung."[1]
Das schriftliche Werk von Otl Aicher liest sich streckenweise wie eine permanente Warnung vor Machtmissbrauch und Vereinigungskriminalität. Betrachtet man aber sein eigenes Verhalten während der Auseinandersetzungen um die Führung der HfG Ulm, so wird klar, dass nicht nur der wirtschaftliche, sondern auch der politische Erfolg eine neutrale Voraussetzung zur Realisierung ideeller Ziele ist. So schlecht konnte Macht auch in den Augen von Otl Aicher nicht sein. Immerhin hat er es verstanden, sich sowohl in der HfG durchzusetzen als auch einen eigenen Markt für Erscheinungsbilder aus Ulm und Rotis aufzubauen. Wenn also Aicher von „Macht" sprach, dann war damit ihr Missbrauch gemeint, die Diktatur und jede Art von Kommandowesen, mit dem man in Deutschland bis in die 60er Jahre hinein seine Erfahrungen gemacht hatte. Auch bei seiner unablässigen Polemik gegen *die* Kunst merkt man bald, dass er eigentlich die Bauhaus-Malerei und ihre Derivate meinte und einmal mehr gegen das Geistige sprich Metaphysische in der Kunst zu Felde zog.

2. Vgl. dazu die herrliche Glosse auf einen Fussballtrainer aus München. In: Aicher, Otl: Ästhetische Existenz. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 35-39
1. Aicher, Otl: Ästhetische Existenz. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 38

Bill-Kritik

Den Sprung, weg von der Kunst, hatten Aicher und Zeischegg wie einen Quantensprung erlebt. Das alte Bauhaus hatte diesen Sprung nie ganz geschafft. Den Bauhaus-Architekten und zeitweiligen Direktor Hannes Mayer wird man als eine Ausnahmeerscheinung betrachtet dürfen. Selbst Max Bill war von seinem Selbstverständnis als Künstler nicht losgekommen. Sieht man einerseits wie befreiend die funktionalistische Ideologie auf Aicher gewirkt haben muss und andererseits, wie *dämonisch* sein Bild von der Kunst war, so erscheint der Bruch mit Max Bill retrospektiv wie vorprogrammiert.
Max Bill war nach dem Krieg zum zentralen Exponenten der Konkreten Kunst geworden. Den Begriff der Konkreten Kunst hatte vor allem Theo van Doesburg in den 20er Jahren aufgebracht. Van Doesburg gehörte wie Mondrian und Vantongerloo zur holländischen De Stijl-Gruppe. Auch Kandinsky und russische Konstruktivisten wie Tatlin, Rodcenko oder El Lissitzky hatten sich nach der Oktoberrevolution mit den Problemen der abstrakten und konkreten Kunst auseinandergesetzt. Nicht zuletzt durch die Emigration der Osteuropäer wurden Weimar und Paris zu Zentren der abstrakten Malerei. Im Verlauf der avantgarde-internen Auseinandersetzungen gründete van Doesburg dann 1930 in Opposition zur Gruppe „Cercle et Carré" seinen eigenen Künstlerbund „Art Concret". Nach seinem Tod verschmolzen beide zur „Abstraction-Crèation". Das war eine große, international zusammengesetzte Künstlergruppe mit eigener Zeitschrift und Sitz in Paris, zu der auch Vordemberge-Gildewart und Max Bill gehörten. Die Abstraktbewegung formierte sich in den 30er Jahren dann auch in der Schweiz, in England und den USA. In der Schweiz war Bill die treibende Kraft. In den USA provozierte die erneute Imigrationswelle eine starke amerikanische Reaktion auf die europäische Variante der abstrakten Kunst. Action Painting und Abstrakter Expressionismus machten New York City nach dem Krieg zum Kristallisationskern einer extrem emotional malenden amerikanischen Avantgarde. Während in Ulm Teile der HfG-Mannschaft sogar zu einem rationalen Denker wie Max Bill auf Distanz zu gehen begannen, badeten Rothko, Pollock und De Kooning in New York geradezu in Farbe. In Ulm wiederum stieß das auf ebenso wenig Gegenliebe wie europäische Phänome alla „Informel" und „Tachismus". Was Aichers Mitstreiter Tomás Maldonado gerade noch zuließ, da er es selbst betrieb, war die sog. Geometrische Abstraktion. Die Maler der Geometrischen Abstraktion nahmen kubistische, neoplastizistische, puristische, d.h. in jedem Fall rationale Konstruktionsprinzipien der klassischen Moderne wieder auf. Farbnuancen und Pinselduktus blieben sichtbar. In diesem Sinne waren ihre Bilder also malerischer noch als diejenigen der Konkreten Maler. Ein Riesenunterschied zwischen beiden Richtungen bestand aber nicht.
Max Bill hatte nach Kriegsende in der Schweiz mit Vordemberge-Gildewart und anderen wieder eine Gruppe von Künstlern um sich geschart, die sich der Konkreten Kunst verschrieben hatten. Bill wurde ihr Wortführer. 1960 noch gab er mit der Ausstellung „Konkrete Kunst - 50 Jahre Entwicklung" in Zürich einen Rückblick auf die Bewegung. Das war drei Jahre nachdem er sich bereits wieder aus der HfG zurückgezogen hatte. Das konkrete Bild war im Grunde ein ebenso geometrisch-strukturelles wie das abstrakte. Konstruktion und Elemente aber sollten auch noch den letzten impressionistischen oder expressionistischen Anklang vermeiden und endlich konkret, exakt, real werden. Die Konkreten schrieben nicht nur die Abstraktion vom natürlichen, sondern auch vom *übernatürlichen* Gegenstand auf ihre Fahnen. Erst diese doppelte Negation war erst wirklich „abstrakt". Oder besser: Erst durch die doppelte Abstraktion war man wieder konkret und zu einer positiven Formulierung der Aufgabenstellung fähig geworden. Konkrete Bilder *präsentierten* ihre Linien, Farben und geometrische Formen, d.h. sie re-präsentierten nichts. Sie leisteten das, was eigentlich schon die abstrakten leisten wollten, bevor sich wie bei Mondrian diverse kosmologisch-spirituelle Anklänge einzuschleichen begannen. Erst die konkret gewordenen Künstler waren nüchtern genug zu zeigen, was da war und nicht was davor oder dahinter vermutet wurde. Konkrete Bilder waren m.a.W. keine Zeichenträger mehr. Die Erforschung der Mittel wurde zum Selbstzweck. Trotzdem war die Komposition der Bildelemente keineswegs banal oder beliebig, sondern „eiskalt" berechnet, wenn man so will. Die Konkrete Malerei näherte sich ihrem vorikonografischen Gegenstand mit wissenschaftlichem Anspruch. Den Zug zur Wissenschaftlichkeit in der HfG vollzog Max Bill also parallele zur jüngeren Generation auf seinem künstlerischen Gebiet mit. Er war lediglich nicht willens, dieses Feld, auf dem er Jahrzehnte lang geackert hatte, zur Gänze aufzugeben. Gerade bei ihm wurde nicht einfach gezirkelt. Bill forschte z.B. nach den physikalischen Gesetzmäßigkeiten der Farbe. Selbst am emotionalsten aller Gestaltungselemente sollten Intelligenz und mathemati-

sche Exaktheit des Denkens ablesbar werden. Das Konkrete Bild war die sichtbar gewordene mathematisch-künstliche Intelligenz seines Malers. Die Konkrete Malerei scheint sich auf eine computergestützte Kunst hin bewegt zu haben.
Wenn Bill „Städte, die funktionieren; Häuser, die schön und praktisch sind; Küchen, in denen sich die Hausfrau gern aufhält; Gebrauchsgegenstände, die man gern in die Hand nimmt" gestalten wollte, war das ebenso von Aichers Designauffassung nicht weit weg.[1] Es war das gleiche Streben nach Objektivität. Für Bill aber scheint die Form eines Gebrauchsgegenstandes dann doch eine besondere Rolle gespielt zu haben. Das, was im Grunde eine gute und schöne Form, d.h. ein Kunstwerk ausmachte, war „die summe aller funktionen in harmonischer einheit". M.a.W. immer dann, wenn die Form „harmonischer ausdruck der summe aller funktionen" (Teile, Komponenten) war, dann war sie schön, dann hatte sie ästhetische Qualität. Und was im kleinen für den Gebrauchsgegenstand, galt analog für eine ganze Stadt und die gesamte Umwelt. Der Idealzustand, dem Bill entgegenstrebte, war die harmonische Einheit aller Systemkomponenten. Er akzeptierte Harmonie und Schönheit - einen Zustand - als legitimen Endzweck der Gestaltung.[2] Ein Erfinder guter Formen war nach seiner Auffassung letztendlich immer durch die Kunst inspiriert, denn nur die Kunst hatte ihre Finger am Puls der Zeit. Nur der Künstler vermochte die jeweils aktuelle Definition von Schönheit zu liefern. Nur er war imstande, ein zeitgemäßes Formenrepertoire zu entwickeln. Die Kunst war in Bills Augen sozusagen die Hausmacht des Entwerfers. Denn die Schönheit des Dings, sein ästhetischer Aktualitätsbezug, ergab sich eben nicht automatisch aus der Wirtschaftlichkeit, Materialgerechtigkeit, sozialen Verträglichkeit oder technischen Funktionalität des Entwurfs. Die gute Form folgte nicht mit Notwendigkeit der einwandfreien Funktion. Sie war auch kein Ausfluss sozialer Verantwortung. Kunst war vielmehr eine Zusatzleistung, die nur der künstlerisch inspirierte Formgeber aus seiner immanenter Gestaltungslust heraus zu erbringen vermochte.

Atmosphärische Eintrübung

1953 bevölkerten über 1 Million PKW die westdeutschen Straßen. Zwei Jahre später betrug allein der Anteil an „Käfern" bereits 1 Million. Wer sich das Statussymbol Auto noch nicht leisten konnte, fuhr eine Isetta, ein Fahrrad, benutzte öffentliche Verkehrsmittel oder ging in Gottes Namen zu Fuß. Arbeiter, Angestellte und Chefs hatten die richtige Arbeitsmoral und waren rund um die Uhr beschäftigt. Die Woche hatte *sechs* Arbeitstage. Die Unternehmenslandschaft blühte auf. Es gab fast keine Arbeitslosen mehr. Für die zeitgemäße Bequemlichkeit sorgte u.a. der Clubsessel. Und während die Tochter im Garten beim Hullahup die schlanke Linie forcierte, war im Radio durch das offene Fenster der einfühlsame Gesang von Vico Torriani zu hören. Wiederum zwei Jahre später (1957) war die Vollbeschäftigung erreicht und die BRD der EWG beigetreten. Die wirtschaftliche Entwicklung war derart in Fahrt gekommen, dass die Chancen für den beruflichen Einstieg als Gestalter für interessierte junge Leute mit Händen zu greifen waren. Die industrielle Entwicklung arbeitete *für* die HfG und einen Funktionalismus eigener Prägung.
Auch die Revivalvision von Max Bill steuerte ihrem Höhepunkt zu. Am 8. September 1953 hatten die Bauarbeiten auf dem Oberen Kuhberg begonnen. Die äußeren Umstände beschrieb Bill im Nachhinein so: „bauen hieß hier, möglichst viel zweckmäßigen raum umschließen, der später noch besser ausgebaut werden konnte, und dazu noch studenten- und dozentenunterkünfte schaffen. man musste gewissermaßen jeden nagel zweimal umdrehen, bevor man ihn verwendete. billiger und primitiver ging es nicht mehr, man war an der absolut untersten grenze angelangt. der einzige spaß, der mir als dem architekten blieb, war die disposition der anlage im gelände, die harmonisierung der inneren funktionen der gebäudeteile, die sinnvolle systematik der primitiven konstruktion, dazu die wahl von soliden und billigen matrerialien, die in ihrer natürlichen beschaffenheit einander ergänzten und so jene verspottete puritanische schönheit erzeugten. dem vorwurf, es sein alles bewusst karg, kann entgegengehalten werden, es sei etwas anderes gar nicht möglich gewesen. für den betrag, der uns damals zur verfügung stand, baut man heute ein besseres landhaus."[3]

1. Vgl. Bill, Max: Bei uns kann man nicht Maler werden... Gedanken zu einer Hochschule für Gestaltung. In: Die Neue Zeitung, 11.9.1951
2. Vgl. Bill, Max: [Form, Funktion, Schönheit] = [Gestalt]. Max Bill. Ulm 1956, S. 18-20
3. Bill, Max: Vom Bauhaus bis Ulm. In: DU 6/1976

Das Prinzip der Vereinfachung war also ein Gebot der Stunde und kein Ergebnis philosophischer Betrachtung gewesen. Die Umstände unterstützten die Wiederentdeckung des „Less is more"-Prinzips. Aus einem Design der Armut entwickelte sich sehr schnell ein Moral der Gestaltung.
Das Bauprojekt auf dem Oberen Kuhberg schien allerdings auch personell und organisatorisch mit minimalem Aufwand auskommen zu müssen. Max Bill blieb die meiste Zeit in seinem Züricher Büro, beschäftigte sich mit einem Architekturprojekt für einen Wettbewerb, ging während der Planungs- und Bauzeit zweimal auf Vortragsreise nach Südamerika und die USA, arrangierte Ausstellungen und war auf Tagungen zu finden, um u.a. sein neustes Projekt publik zu machen: die HfG in Ulm. Bill machte soviel Öffentlichkeitsarbeit, dass er Schwierigkeiten bekam, die Baupläne rechtzeitig fertigzustellen. Einerseits glänzte er durch werbliche Aktivitäten für sich und sein Projekt, andererseits durch Abwesenheit auf der Baustelle. Sein offizieller Vertreter in Ulm, der Architekt und neue Bauabteilungsleiter Fritz Pfeil, war der Aufgabe offenbar nicht gewachsen. Walter Zeischegg, ein „schwer genießbarer Österreicher" (Roericht), wurde von den Studenten zwar als Lehrer akzeptiert, sorgte durch seine cholerische Natur jedoch für ein gespanntes Arbeitsklima. Zeischegg zog es bald schon selber vor, sich aus dem Unterricht zurückzuziehen. Die extra aus den USA importierten Gastdozenten Josef Albers und Walter Peterhans fühlten sich ebenso vernachlässigt wie die Gruppe der ersten HfG-Studenten. Die Stimmung vor Ort sank mit jeder Woche mehr gegen Null. Inge Scholl und Otl Aicher schrieben mahnende Briefe an Max Bill. Der Chef fehlte an allen Ecken und Enden. Es fehlte der Mann, von dem Studenten und Dozenten - beide altersmäßig kaum voneinander zu unterscheiden - die nötige Autorität und Direktion erwarteten.[1] Die Bedeutung und Unabkömmlichkeit seiner Person war in diesen Tagen, trotz aller Meinungsverschiedenheiten, noch ganz unumstritten.
Bereits im Frühjahr 1952 waren die ersten Studenten aufgenommen worden und einen Monat nach Baubeginn, im August 1953, begann der Unterricht, zum Teil noch in Räumen der Ulmer VH. Helene Nonné-Schmidt, Walter Peterhans, Josef Albers und Johannes Itten waren mit von der Partie. Mies van der Rohe und Hugo Häring kamen zu Besuch. Das Bauhaus war wiedererstanden. In einer Selbstdarstellung der Schule schrieb Max Bill voller Stolz und Zuversicht die viel zitierten Sätze: „Wir betrachten die Kunst als höchste Ausdrucksstufe des Lebens und erstreben, das Leben als ein Kunstwerk einzurichten. Wir wollen, ähnlich wie es seinerzeit Henry van de Velde proklamierte, gegen das Hässliche ankämpfen mit Hilfe des Schönen, Guten, Praktischen."[2]
Van de Veldes Kunstschule in Weimar dachte so, das Bauhaus dachte so und wir denken ebenso. Ein großartiger Gedanke schien wie eine Fackel über die Zeiten hinweg weitergereicht zu werden: die Fusion von Kunst und Handwerk, Kunst und Technik, Kunst und Industrie. Das war die historische Kontinuität der Kunst unter veränderten Bedingungen, denen Rechnung zu tragen Max Bill sehr wohl gewillt war. So sollte der Produktgestaltung mehr Wert als bisher üblich beigemessen werden. Stadtbau und Stadtplanung sollten weiter ausgebaut und die Abteilung „visuelle Gestaltung" auf den neusten Stand gebracht werden. Auch die Angliederung einer Abteilung „Information" war seine Antwort auf die „natürlichen Bedürfnissen unserer Zeit."[3] Hatte das Schulgebäude der HfG nicht par exellence demonstriert, dass nicht nur der von allen bewunderte Charles Eames sondern auch Max Bill funktionell gestalten konnte?[4] Einer seiner schriftlichen Beiträge zur Studenteninformation trug wohlweislich den Titel: „Bei uns kann man nicht Maler werden."[5] Auch der apollinische Charakter der Konkreten Kunst dürfte Aicher ideologisch zumindest erträglicher gewesen sein als die drogenfreundlichen, psychischen Improvisationen und der lyrische Automatismus des Informel und Tachismus von Wols, Pollock, Sam Francis oder George Mathieu. Doch Elemente der Malerei konnten keine Basis für Architektur und Gestaltung sein. Das war für Aicher offenbar eine Frage des

1. Vgl. Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 99 ff.
2. Bill, Max: Bauhaus-Chronik. Vom Bauhaus in Weimar zur Hochschule für Gestaltung in Ulm. In: Deutsche Universitätszeitung, Nr. 23/24, 22.12.1952, S. 14 f.
3. Bill, Max: Bauhaus-Chronik. Vom Bauhaus in Weimar zur Hochschule für Gestaltung in Ulm. In: Deutsche Universitätszeitung, Nr. 23/24, 22.12.1952, S. 14 f.
4. Vgl. die Studie von Frei, Hans: Konkrete Architektur? Über Max Bill als Architekt. Baden (Schweiz) 1991
5. Bill, Max: Bei uns kann man nicht Maler werden... Gedanken zu einer Hochschule für Gestaltung. In: Die Neue Zeitung, 11.9.1951

Prinzips. Denn das Ergebnis waren unbrauchbare Gebrauchsgegenstände, die zu Höherem geboren waren.
„der kritische punkt war," so Aicher drei Jahrzehnte später, „ob er unserer auffassung folgen konnte, dass malerei oder bildhauerei eine experimentelle disziplin sei zur bestimmung von farben und volumen, also ohne übergeordnete bedeutung."[1] Max Bill vermochte das offensichtlich nicht. Und da es um das Prinzip der Gestaltung ging, nahm auch die Animosität immer grundsätzlichere Züge an. Was schlecht dabei weg kam, war in jedem Fall die Kunst. Im Bauhaus war das Geistige in der Kunst tatsächlich nicht angetastet, nicht kritisch hinterfragt worden. Dazu blieb die Zeit nicht mehr. Später, im Umfeld von Aicher, war sie dann reflektiert, aber eben negativ reflektiert und für zu leicht befunden worden. Nach der Vorstellung von Aicher und Zeischegg, dann auch Maldonado und Gugelot, waren für den Entwurf alle Vorgaben zulässig, nur nicht formale. Die Technik selbst war selbst ästhetisch genug. Dazu brauchte man die Kunst nicht. Die Bill-Antipoden interpretierten das Hickhack zwischen Designer und Ingenieur, freien und mechanischen Künsten, Geist und Materie, Genie und Durchschnittsmensch, Führer und Volk, Oben und Unten, überhaupt den Führungsanspruch der immateriellen Ebene als ein tradiertes Scheinproblem der europäischen Menschheit. Mit Design hatte das nichts zu tun. Design forderte nicht Unterordnung, sondern Vernetzung.
Das kommende Unwetter hatte sich bereits mit kleinen Schauern angekündigt. 1951 hatte Max Bill seine Ideen für das neue Schulgebäude auf dem Oberen Kuhberg skizziert und ausarbeiten lassen. Da eine Stahlstruktur vorgesehen war, kam man auf die Idee, die „Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie" um eine Spende zu bitten. Die Chancen standen nicht schlecht. Die Spende wurde zumindest in Aussicht gestellt - und später aufgrund der Denunziation wieder zurückgezogen, wie wir nun wissen. Doch bereits zu diesem Zeitpunkt war Bills Erstentwurf des neuen Gebäudekomplexes auf Widerstand gestoßen. Bill plante eine Bildhauerklasse, eine Malklasse, eine Goldschmiede-Werkstatt. Aicher lehnte solche Bauhaus-Anleihen entschieden ab. Er wollte kein Ausbildungsverhältnis von Meistern und stilkopierenden Gesellen schaffen. Sein eigener Vorschlag zur Bebauung des neuen HfG-Geländes wiederum, war zuvor von Max Bill abserviert worden. Aicher hatte vorgeschlagen, das mittelalterliche Fort auf dem Oberen Kuhberg in Ulm, das den Nazis als Konzentrationslager gedient hatte, zum Schulgebäude umzubauen und damit ein Zeichen des Neuanfangs zu setzen. Bill hatte sich quergestellt und auch plausibel argumentiert: Eine Wehrarchitektur bleibt eine Wehrarchitektur, kann also kein Ausgangspunkt für einen wirklichen Neuanfang sein. Eine architektonische Demokratisierungsbemühung dieser Art wäre seines Erachtens auf eine allzu platte Symbolik hinausgelaufen. Stattdessen favorisierte er einen Neubau, bei dem die äußere Organisation der Gebäude der inneren Organisation der Schule, d.h. ihrem pädagogischen Programm, entsprach.
Neben dieser ersten Debatte um die Bauarchitektur, die 1950 zugunsten von Max Bill ausging und damit beigelegt wurde, stieß der Führungsstil des neuen Direktors nicht gerade auf Gegenliebe:

- Seine Didaktik wirkte durchweg akademisch. Auch die übrigen Bauhaus-Dozenten, wie Helene Nonné-Schmidt oder Josef Albers und Walter Peterhans ab 1954 vermochten die Kluft zwischen den formalen Vorübungen ihrer Kurse und der anschliessenden praktischen Gestaltungsarbeit nicht zu überbrücken. Die Aufgabenstellungen der Grundlehre unter Max Bill blieb kunstorientiert.
- Hinzu kam, dass „Status" für ihn kein Fremdwort war. Er schien den Gestalter als eine alles bestimmende, schöpferisch-geniale Führungskraft zu verstehen, die im Entwurfsprozess stets das letzte Wort hat. Konstrukteure (Techniker) und Produzenten hatten die genialische Konzeption lediglich zu realisieren. Der Gedanke an einen runden Tisch, an ein kollektives Entwickeln durch gleichwertige und gleichberechtigte Partner kam nicht auf. Bei seinen jüngeren Kollegen aus Ulm wuchs das Bedürfnis nach einem zeitgemäßeren Abstimmungsverhalten.
- Bill wollte fachlich kompetentes Personal, möglichst mit Bauhaus-Erfahrung einstellen. Aicher und Scholl hingegen favorisierten jüngere Dozenten, die einen frischen Wind in die Sache brachten. Man priorisierte menschliche, d.h. nicht zuletzt politische Integrität gegenüber einer Vorzeigekarriere und war eher bereit in Sachen Erfahrung ein Auge zuzudrücken. Auch in diesem Punkt tat sich der Graben zwischen den Generationen auf.

1. Aicher, Otl: Bauhaus und Ulm. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 93

- Bill erhob persönliche Forderungen in Bezug auf seine künftige Position in Ulm und machte seine Mitarbeit von ihrer Erfüllung abhängig. Er verlangte die Entscheidungsbefugnis über den Aufbau des Lehrkörpers, die Oberleitung der gesamten Ausbildung, die Leitung der Architekturabteilung samt Generalauftrag für die Bauten der Stiftung, das verbriefte Recht, sich neben der Schule als Architekt und Gestalter frei betätigen zu können, sowie den Namen „Bauhaus Ulm" für die neue Schule.[1]

„So nicht!" schrieb Inge Scholl sinngemäß am 25. Juli 1950 an Max Bill: „Ihr Brief rollt vor den sachlichen Problemen zunächst ein menschliches auf. Ich sehe die Möglichkeit weiterer Zusammenarbeit nur gegeben auf der Basis freundschaftlichen, offenen Arbeitens, wobei Ihnen sicherlich mühelos zufallen würde, was ich in Form von bedingungslosen Forderungen nicht annehmen kann. Die Differenzierung und Abgrenzung von Kompetenzen kann nur auf diesem Einvernehmen beruhen. Sollten sie aber bei Ihrer Bedingung bleiben, über unsere gemeinsamen Dinge nicht diskutieren zu wollen, so müssen Sie diesem Brief als Ablehnung betrachten. Sie würde für mich wahrscheinlich bedeuten, dass ich die Schule ins Wasser fallen ließe."[2]
Max Bill gab nach und zeigte sich kompromissfähig. Es ging nun einmal nur gemeinsam. Im übrigen stand auch für ihn fest, weder Kunsthandwerker noch Künstler ausbilden zu wollen. Was lediglich vermittelt werden sollte, waren grundlegende Kenntnisse und Fertigkeiten im Umgang mit Gips, Holz, Metall, aber auch Druck und Fotografie. Desweiteren zeigt sich im Nachhinein, dass Bill die Notwendigkeit einer frühzeitigen Klärung der Personal- und Zuständigkeitsfragen realistischer eingeschätzt hat als seine jugendlichen Mitstreiter. Zu dieser Zeit der ersten Euphorie aber wusste niemand, welchen Spannungen das Gründungsteam noch ausgesetzt sein würde.

Ulmer Modell (1956-58)

Während die Arbeit der Gruppen E2 und E5 für die Firma Max Braun in vollem Gang war, fand am 2. Oktober 1955 auf dem Oberen Kuhberg die offizielle Eröffnung der HfG Ulm statt. Bereits die Festreden machten Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Designauffassung deutlich, denn auch Gropius strebte wie Max Bill eine kooperative Trias aus Künstler, Wissenschaftler und Geschäftsmann an. Gropius glaubte an eine „Vergeistigung des Lebensstandards in der Demokratie". Das Geistige war für die ältere Generation augenscheinlich keine suspekte Vokabel. Kunst und Geist, Moral und Schönheit waren eng miteinander verquickt. 1956 bemerkte Gropius anlässlich der Entgegennahme des Goethe-Preises: „In einem langen Leben ist mir immer stärker bewusst geworden, dass die Liebe zum Schönen für den Menschen nicht nur in hohem Masse glücksbereichernd ist, sondern auch ethische Kräfte in ihm hervorbringt. Eine Zeit, die diesem Schönheitssinn nicht genügend Raum gibt, bleibt visuell unentwickelt, ihr Bild bleibt verschwommen, und ihre isolierten künstlerischen Manifestationen finden nur einen so beschränkten Widerhall, dass diese uncharakteristisch für die Allgemeinentwicklung bleiben."[3]

Umsturz

Zwei Jahre nach der offizielle Eröffnung war es dann soweit: Die neue Hochschule für Gestaltung steuerte auf ihre erste ernstzunehmende Krise zu.[4] Die designideologischen, schulkonzeptionellen und persönlichen Differenzen zwischen Max Bill und den jüngeren Dozenten ließen sich nicht mehr

1. Vgl. Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 76 f.
2. Scholl, Inge: Brief an Max Bill. Ulm, 25.7.1950. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 77 f.
3. Gropius, Walter: Rede anlässlich der Verleihung des Hansischen Goethe-Preises. In: Jean-Louis Ferrier. DuMont's Chronik der Kunst im 20. Jahrhundert. Köln 1956, S. 535
4. Eine ausführliche Darstellung des Bill-Konflikts bringt Seckendorff, Eva v.: Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Gründung (1949-1953) und Ära Max Bill (1953-1957). Marburg 1989, Bd. 1, S. 162-171

überbrücken. Alles, was mit Kunst zu tun hatte wurde von den Jungdozenten intellektuell und emotional abgelehnt: die starke Anlehnung an den Unterricht im Weimarer Bauhaus, die Verwendung von Illustrationen oder von künstlerisch-subjektivistischer Fotografie in der visuellen Kommunikation, selbst die künstlerische Betätigung in der Freizeit. Der Streit über den pädagogischen Aufbau und das Lehrprogramm war in Statuskämpfe und Herrschaftsansprüche übergangen, die unfair durchgesetzt wurden - wie es heisst, auch von Aicher.[1] Manche Systeme sind inkompatibel.
Bereits im September 1955 hatte Max Bill der Einsetzung eines Rektoratskollegiums aus Aicher, Gugelot, Vordemberge-Gildewart, Maldonado und ihm selbst zugestimmt. Damit hatte er Teilbereiche seiner Entscheidungsgewalt abgegeben. Maldonado war zum Prorektor der Schule ernannt worden. Im Laufe des Jahres 1956 trat Bill dann auch als Rektor und Dozent zurück. Bill agierte nur noch als freier Mitarbeiter der Stiftung, bezog kein Gehalt mehr, benutzte aber mit seinen Studenten weiterhin die Einrichtungen der Schule für seine Zwecke. Ein Jahr später (1957) finden wir ihn dann wieder in der Schweiz. Sein Büro in Zürich wurde noch eine Zeitlang offiziell als „Außenstelle" der HfG geführt und er selbst ehrenhalber in den Aufsichtsrat gewählt. Er nahm die Wahl an. Doch der Bruch mit den „technizistischen" Vorstellungen der jüngeren Kollegen, insbesondere Maldonados, war bereits perfekt.
Bill wird seinen Rückzug nicht ohne Bedauern angetreten sein. Immerhin war die Schule aufgrund seiner Erfahrung und Kompetenz und auf seinem Renommee aufgebaut worden. Das schien alles seins zu sein, oder doch werden zu können. Dann aber war seine Autorität Schritt für Schritt untergraben worden. Maldonado hatte gegen seinen Willen Dozenten für Soziologie, Psychologie, Mathematik, Kybernetik, Materialkunde, Fertigungstechnik etc. eingestellt. Dadurch war der Rest an künstlerischer Ausbildungspraxis zugunsten einer technisch-mathematischen Ausbildung gestorben.
Lakonisch beschrieb Max Bill das Ende seines Ulm-Abenteuers so: „mit wachsenden ansprüchen und übertriebenen vorstellungen bezüglich der möglichkeit einer gesellschaftspolitischen und technizistischen entwicklung entstanden spannungen, so dass es kurz nach vollendung der ersten benützbaren bauten nicht mehr möglich war, das von mir geplante ziel zu erreichen. ich trat als rektor zurück und eröffnete 1957 wieder mein architekturbüro in zürich."[2]
Nachdem man ihm sukzessive das Ruder aus der Hand genommen hatte, war Bill dazu übergegangen, eine „Schule in der Schule" - so der Vorwurf - zu eröffnen. Sein Atelier im Schulgebäude war künftig nur noch seinen Studenten vorbehalten. Aus Sicht der Gegenpartei drohte das Bill-Atelier ein Eigenleben zu entwickeln, denn Bill zog damit Studenten, Aufträge und Reputation von der Schule ab. Sein Separatismus richtete sich auch gegen Rektoratskollegium und Stiftung (GSS), was nicht ohne Antwort bleiben konnte. Das Protokoll dokumentiert:
1) „Am 31. Januar 1957 wurde bemerkt, dass vor dem Raum, in dem Herr Bill mit Studierenden der Abteilung Produktform arbeitet, ein Schild mit der Beschriftung ‚Zutritt nur für Atelierangehörige' angebracht war.
2) Am 6. Februar 1957 beschloss das Rektoratskollegium, dieses Schild entfernen zu lassen und die Bezeichnung ‚Atelier Bill' innerhalb der Hochschule zu untersagen, da hieraus und aus anderen Äußerungen von Herrn Bill zu erkennen war, dass Herr Bill eine private Schule innerhalb der Hochschule betreiben will.
3) Am 8. und 9. Februar 1957 fanden zwischen Herrn Bill und Herrn [Verwaltungsdirektor] Schlensag Besprechungen über die Bezeichnung ‚Atelier Bill' und damit zusammenhängende Fragen statt. Herr Bill erklärte, er werde die Hochschule verlassen, falls der Beschluss des Rektoratskollegiums nicht revidiert werde. Herr Schlensag berichtete über die Unterredungen schriftlich dem Rektoratskollegium.
4) Am 12. Februar 1957 beschloss das Rektoratskollegium, sich nochmals mit der Angelegenheit zu befassen. Es war einstimmig der Auffassung, dass der Beschluss vom 6. Februar nicht revidiert werden könne, sprach jedoch den Wunsch aus, Herr Bill möge weiter an der Hochschule bleiben, wobei jedoch über verschiedene Frage seiner Stellung innerhalb der Hochschule eine Klärung herbeigeführt werden sollte, da sich wiederholt Störungen ergeben haben. Herr Aicher wurde beauftragt, mit Herrn Bill hierüber zu sprechen. Herrn Bill wurde dies sofort schriftlich mitgeteilt.

1. Vgl. Heimbucher, Joachim und Peter Michels: Bauhaus-HfG-IUP. Dokumentation und Analyse von drei Bildungsinstitutionen im Bereich der Umweltgestaltung. Stuttgart: Diplomarbeit 1971
2. Bill, Max: Vom Bauhaus bis Ulm. In: DU 6/1976

5) Bis zum 19. Februar wich Herr Bill einer Besprechung mit Herrn Aicher trotz mehrmaliger mündlicher Bitte aus. Daraufhin bat Frau Aicher-Scholl Herrn Bill zu einer Besprechung am 20. Februar.
6) Am 20. Februar wurde in einer Besprechung zwischen Frau Aicher-Scholl und Herrn Bill in Anwesenheit von Herrn Schlensag von Herrn Bill nochmals erklärt, dass er seine Mitarbeit aufgeben und die Hochschule verlassen werde, falls das Rektoratskollegium seinen Beschluss zur Frage ‚Atelier Bill' nicht revidiere. Frau Aicher-Scholl legte Herrn Bill dar, dass das Rektoratskollegium endgültig entschieden habe. Falls Herr Bill bei seiner Meinung bliebe, schlage sie eine Trennung im gegenseitigen Einvernehmen vor, wobei Herrn Bill auf einige Monate alle Dienste und Unterstützung von Seiten der Geschwister-Scholl-Stiftung und der Hochschule zur Verfügung stehen sollten. Herr Schlensag ergänzte, dass Frau Aicher bereits die Absicht geäußert hätte, Herrn Bill in diesem Fall in das Kuratorium einzuladen und Herrn Bill auch Unterstützung bei dem Aufbau eines eigenen Büros in Zürich geben wolle."[1]
Es ist - um es vorwegzunehmen - verblüffend zu sehen, wie Otl Aicher fünf Jahre später dasselbe Verhalten an den Tag legen wird, um seinen Absprung in die wirtschaftliche Unabhängigkeit zu realisieren. In diesem Punkt scheint es wenig Unterschied zu Max Bill gegeben zu haben. 1962 war Aicher auf dem Höhepunkt seiner HfG-Karriere gleich Max Bill zum leitenden Direktor gewählt geworden. Auch er hatte in seiner Entwicklungsgruppe die Federführung gehabt, die Hauptverantwortung getragen und das entsprechende Selbstbewusstsein entwickelt. Es war abzusehen, dass er früher oder später auch würde profitieren und die Arbeitsbedingungen zu seinen Gunsten verändern wollen.
Die Versuche von Max Bill, die interne und externe Öffentlichkeit zu mobilisieren waren letztendlich vergebens. Presseveröffentlichungen und das Stellen der Vertrauensfrage führten nicht zum gewünschten Erfolg. Bill unterstellte seinen Rivalen ein Streben nach Prestige und persönlicher Macht.[2] Maldonado wiederum unterstellte Bill eine gewisse Blindheit gegenüber der veränderten Lage des Entwerfers und forderte die verstärkte Vermittlung technisch-wissenschaftlicher Kenntnisse. Die Belegschaft der Schule blieb in zwei Lager gespalten. Flankenschutz erhielt Max Bill u.a. von Max Bense. Bense hatte der Abteilung „Information" mit zweifellos großer intellektueller Spannkraft ihre charakteristische informations- und zeichentheoretische Basis verschafft. Zusammen mit Maldonado markierte er den Anfang der positivistischen Strömung innerhalb der HfG. Nun hielt er den zunehmenden „Dilletantismus" an der HfG für unerträglich, erklärte sich solidarisch und quittierte im März des folgenden Jahres (1958) ebenfalls den Dienst. Damit waren der HfG die Negativschlagzeilen in der Presse für ein Jahr lang gesichert. Als der Landtag mit Skepsis auf das interne Zerwürfnis auf dem Oberen Kuhberg reagierte und die finanzielle Unterstützung zu streichen drohte, half nur noch die Fürsprache der Ulmer Gönner. Hermann Joseph Abs, damals im Vorstand der Süddeutschen Bank, Dr. Karl Kissen, sein Kollege von der Norddeutschen Bank und zwölf weitere prominente Unterstützer der Schule reichten eine Petition an die Abgeordneten ein - mit vorläufigem Erfolg. Der Kelch war an der HfG noch einmal vorübergegangen.

Triumvirat

Es hatte keine zwei Jahre seit der Neueröffnung gedauert bis der erste massive Krach dagewesen war. Diesen Eindruck musste zumindest die unbeteiligte Öffentlichkeit haben. Tatsächlich aber kannten sich Bill und Aicher bereits seit 1948. Man hatte es also ziemlich lange miteinander ausgehalten. Nun, zwei Jahre nach der offiziellen HfG-Eröffnung, erschien den Jungdozenten die künstlerische Interpretation von Design wie ein Fossil aus den ansonsten überaus geschätzten 20er Jahren. Die Auffassungen in Bezug auf die Inhalte der HfG-Didaktik und die Rolle des Entwerfers hatten sich sosehr auseinanderentwickelt, dass sich die offene Konfrontation nicht mehr hatte vermeiden lassen. Als das Gewitter vorüber war, brachten Aicher und Maldonado ein neuartiges Ausbildungsmodell auf den Weg. Das sog. Ulmer Modell machte Furore und wurde selbst von der pädagogischen Konkurrenz akzeptiert und nachgeahmt. Die Ulmer Alternative zu Kunst und Styling hieß Wissen-

1. Dokument zur Auseinandersetzung um das Atelier Bill. Ulm 7.3.1957. Abgedruckt in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
2. Vgl. Heimbucher, Joachim und Peter Michels: Bauhaus-HfG-IUP. Dokumentation und Analyse von drei Bildungsinstitutionen im Bereich der Umweltgestaltung. Stuttgart: Diplomarbeit 1971, S. 92

schaft und Technik. 1958 übernahmen Otl Aicher (Grafikdesign), Tomás Maldonado (Grundlehre) und Hans Gugelot (Produktdesign) gemeinsam die Leitung der Schule. Das Triumvirat deutete den Weggang von Max Bill zum Beginn eines neuen Lebensabschnitts der Schule um. Der aktuelle Tiefstand der Beziehungen zwischen den mitbetroffenen studentischen Lagern wurde mit verschärften Bemühungen um einen neuartigen Lehrplan beantwortet. An vorderster Front stand dabei argentinische Maler und Publizist Tomás Maldonado.
Maldonado war als Maler ein Anwalt der Geometrischen Abstraktion und daher stark an Max Bill interessiert gewesen. Damals hatte er sogar eine Monografie über Bill projektiert. Während der Recherchen für sein Buch soll er den Protagonisten seiner Geschichte 1948 in Zürich getroffen und so von dem Plan zu einem neuen Bauhaus erfahren haben. Bill berief ihn, wie auch Hans Gugelot, Friedrich Vordemberge-Gildewart und Max Bense 1954 als Dozent an die HfG. Maldonado sollte dort tatsächlich bis 1967 bleiben, zwei Jahre lang sogar als Direktor. Seine Monografie über Max Bill erschien 1955.[1]
In Ulm übernahm er zunächst auf Geheiß von Bill die Aufgabe, den Lehrplan und die „Grundlehre" zu organisieren. Seine theoretischen Fähigkeiten machten ihn dann von 1955-60 zum Leiter der Abteilung. Ebenso selbständig wurde aber auch sein Denken. „Grundlehre" heißt auch „Grundlagen" und so war es nicht überraschend, dass gerade der fundierte Kenner und Bill-Spezialist Maldonado seine Kritik am besten vortragen konnte und nach anfänglicher Verehrung zum schärfstem Gegner von Max Bill wurde. Maldonado avancierte zum neuen Chefideologen der HfG.[2] Sein Einspruch wandte sich im wesentlichen gegen die Dominanz der Kunst im Design, was möglicherweise auch irgendwo hieß: gegen die Dominanz von Bill in der Schule. Der Ex-Maler hatte, wie Aicher und Zeischegg, dem künstlerischen Designansatz den Rücken gekehrt.
Mit der Absicht, den künftigen Industriedesignern aus Ulm eine neue theoretische Basis zu verleihen, krempelte er nun den Bauhaus-inspirierten Lehrplan vollkommen um. Statt „ästhetischer Spielereien" sollten Kenntnisse in Naturwissenschaft, Technik und industrieller Produktion vermittelt werden. Statt Imperatoren sollten Koordinatoren der Teamarbeit ausgebildet werden, die mit Wissenschaftlern, Kaufleuten und Technikern umgehen konnten. Ebenso ausgeprägt war die rastlose Suche nach brauchbaren Analogien und übertragbaren Resultaten jener Wissenschaftszweige, die ihrerseits im Kommen waren: Soziologie, Kybernetik, Informationstheorie, Systemthoerie, Semiotik, Ergonomie, Physiologie, mathematische Operationsanalyse. Das Ziel war ein allumfassender methodologischer Diskurs nach cartesianischem Vorbild und die Zahl der neuen Fächer entsprach dem Ehrgeiz der Zielsetzer. Schon bald nach ihrer Einführung aber wurden auch die ersten Schattenseiten der entstandenen Wissenschaftseuphorie sichtbar. Der methodologische Diskurs hatte sich ebenso aufgebläht wie der Stundenplan der Studenten. Die oberflächliche Zurkenntnisnahme eines ganzen Arsenals von Studienfächern drohte den von Max Bense prognostizierten Dilettantismus Wirklichkeit werden und das Ulmer Modell wie viel Lärm um Nichts erscheinen zu lassen.
Maldonado war offenbar von den Verfahrenstechniken der Industrie fasziniert und inspiriert als es um mögliche Konsequenzen für den Entwurfsprozess ging. Das westdeutsche Wirtschaftswunder und die Flut neu zu gestaltender Haushaltsgeräte, Verkehrsmittel und dergleichen wird ihren Anteil an dieser Faszination gehabt haben. Auch für den Entwurfsprozess und die Professionalisierung im modernen Industriedesign waren Aspekte der Rationalisierung und Automatisierung interessant, denn der Entwurf von Serienprodukten war etwas anderes als Kunst plus Formgebung. Mit einer Konzentration auf Kunst und „ästhetisches Training" alla Max Bill würde es auf Dauer nicht mehr möglich sein, kostengünstige, preisgünstige, qualitativ hochwertige und vor allem brauchbare Produkte zu entwerfen. Das war voraussehbar. Der Gestalter neuen Typs hatte sich stattdessen durch technisches, wissenschaftliches, wirtschaftliches Know-how, sowie durch Koordination, Teamgeist und multidisziplinäres Arbeiten auszuzeichnen. Er musste den Kontext seiner Arbeit, die Materialbedingungen und Konstruktionsgesetze, Herstellungsbedingungen und Fertigungsprozesse kennen und verstehen.

1. Maldonado, Tomás: Max Bill. Buenos Aires 1955
2. Inspirationsquellen von Maldonado selbst sind einerseits Neopositivisten, zu denen er Carnap, Neurath, Schlick, Morris, Wittgenstein, Reichenbach zählt, andererseits später auch Funktionalismuskritiker wie Adorno und die Frankfurter Schule, vor allem Adornos Vortrag über den Funktionalismus vor dem Werkbund in Berlin. Vgl. Maldonado, Tomás: Ulm im Rückblick. In: Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin: 1987, S. 222

„Infolgedessen", schrieb Maldonado in Erwiderung auf Benses Dilettantismus-Vorwurf, „gewinnen Fragen der Methodologie für die Ausbildung des industriellen Formgebers zentrale Bedeutung. Er muss zu einem methodischen Vorgehen angeleitet werden. Er muss lernen, zunächst Informationen zu sammeln, diese Informationen zu sichten und zu klassifizieren, sie dann zu interpretieren, um schließlich aus ihnen seine Schlüsse zu ziehen. Der methodologische Aspekt, von dem hier die Rede ist, und dem in unserer Auffassung besondere Wichtigkeit zukommt, wurde in der Vergangenheit nicht nur vernachlässigt, sondern sogar diskreditiert. Das ist heute, wie uns scheint, nicht mehr angebracht. Die technisierte Welt und die industrielle Gesellschaft sind so schwer durchschaubar, dass wir auf neue Arbeitsmethoden nicht verzichten können. Es ist nicht mehr möglich, Informationen zu sammeln, ohne die Disziplinen zu kennen und heranzuziehen, die es uns ermöglichen, die maximal erreichbare Zahl von Informationen beizubringen. Ebensowenig ist es möglich, diese Informationen auszuwerten, ohne über entsprechende Methoden zu verfügen. Auf Grund dieser Tatsachen haben wir uns von der Notwendigkeit überzeugt, in unseren Lehrplan eine neue Dimension einzubauen, die wir die methodologische Dimension nennen können."[1]
Designer mit sozialem, ergonomischen, wirtschaftlichem und fabrikationstechnischem Problembewusstsein waren die geeignete Antwort auf die rasante, industrielle Weiterentwicklung der letzten Jahre. Zugleich tauchte aus dem bisherigen Tumult das Bild der HfG als einer gut organisierten, prinzipienfesten Entwurfswerkstatt auf. Jetzt war vor allen Dingen unter Beweis zustellen, dass es auch ohne Max Bill und ohne die Kunst ging. Man wollte nicht nur den Ausbildungsplan revolutionieren, sondern auch eine Emanzipation vom Selbstverständnis als Bauhaus-Künstler einleiten. Dabei wird klar gewesen sein, dass es immer noch eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten mit dem Bauhaus gab. Auch das Bauhaus war von Gropius als ein Laboratorium konzipiert worden, das nicht von einem einzelnen Arbeit- und Auftraggeber abhängig war. Auch das Bauhaus war darauf erpicht gewesen, „einen neuen, bisher nicht vorhandenen Typ von Mitarbeitern für Industrie und Handwerk heranzubilden, der Technik und Form im gleichen Maß beherrscht". Auch das Bauhaus war gegen den Historismus und für eine Umwandlung der Hand- in Maschinenarbeit gewesen. Es hatte die Aufgabe des Künstlers darin gesehen, optimale Prototypen zur massenhaften Vervielfältigung von Gebrauchsgegenständen zu entwickeln, war also für eine maschinenkonforme Produktgestaltung und gegen eine maschinelle Nachahmung handwerklicher Erzeugnisse eingetreten.[2] Trotzdem war die HfG, bei allem Respekt, keine Bauhaus-Kopie. Wenn überhaupt, dann konnte das Bauhaus nur im Hinblick auf seine anti-konventionelle Haltung und sein soziales Engagement nach wie vor ein Vorbild sein.

Feindbild Positivismus oder Rittel, Kesting, Kalow und der wissenschaftliche Designbegriff (1958-62)

Die Ulmer Hochschule für Gestaltung war ebenso ein Phänomen der 50er Jahre wie der gefühlsduselige Heimatfilm, die „Aktion saubere Leinwand", die mit „Brisk" frisierte männliche oder mit „Taft" stabilisierte weibliche Haartracht, die praktische Klappcouch inklusive Besucherritze, Borgwards Isabella, der Nierentisch oder asymmetrisch geschwungene Blumenvasen. Im Unterschied zu den „Raymond Loewy Associates" (RLA) in den USA aber war sie kein repräsentatives Phänomen dieser Periode. Offenbar war die Gesellschaft erst seit 1960 reif für Ostermarschierer und Gewerkschaftsbewegung, „Direkte Aktion", „Viva Maria Kommune" und SDS, für Ansätze zu einer liberalen Presse, für Happenings und „Fluxus", für Beatles, Rolling Stones und andere Provokationen. Und so begannen sich auch die Theoreme der HfG erst dann offiziell durchzusetzen, als Wiederaufbau, innere Konsolidierung und Stabilisierung einen ersten Abschluss gefunden hatten.[3] Nun konnte sich auch

1. Rede von Tomás Maldonado vor dem Verwaltungsrat der Geschwister-Scholl-Stiftung. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 218
2. Vgl. Gropius, Walter: Die neue Architektur und das Bauhaus. Grundzüge und Entwicklung einer Konzeption. In Wingler, Hans M.: Neue Bauhaubücher. Mainz/Berlin 1965, S. 22 ff. Vgl. auch Buddensieg, Tilmann und Rogge, Henning: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 18 f.

das „Systemdesign" aus Ulm endgültig etablieren, ja fast selbst „ulmed up" zu einer Art Styling werden. Klar konturierte und gegliederte Gegenstandsformen wurden zur Selbstverständlichkeit und begründeten eine Ästhetik der durchrationalisierten Fertigung. Die Zeit als das asketische Ulmer Design noch mit der misstrauischen Skepsis von Fabrikanten, Kunden und Händlern rechnen musste war 1962 weitgehend vorbei.
Nichtsdestoweniger gab es HfG-intern im Augenblick ganz besondere Schwierigkeiten zu verzeichnen. Normalerweise würde man bei einer Geschichte wie dieser die zu bewältigende Krise beim Auftraggeber unseres Helden erwarten. Man würde sich nun darauf freuen, den Retter und Sanierer auf seiner erbaulichen Problemlösungsreise begleiten zu dürfen. Für eine schlichte Erfolgsstory gibt der vorliegende Stoff jedoch wenig her. Im vorliegenden Fall befand sich der Auftragnehmer selbst in der Klemme, will sagen an einem Höhepunkt hausgemachter Auseinandersetzungen. In einer verhältnismäßig kleinen Schule wie der HfG Ulm blieb es nicht aus, dass daran nicht nur die Führungsetage sondern gleich die gesamte Belegschaft beteiligt war. Mit dem Auszug von Max Bill war zugleich die Bauhaus-Ideologie entsorgt worden. An ihre Stelle hatte die neue Schulleitung eine technik- und wissenschaftsgestütze Gestaltungslehre gesetzt, die den Entwickler als gleichwertige Station im Designprozess sah. Damit war einerseits der Grundstein für eine HfG-spezifische Ausbildungsstrategie gelegt, andererseits aber auch eine zunehmende Verwissenschaftlichung des Lehrprogramms initialgezündet geworden. Die Antithese schlummerte bereits in der These, der böse Wurm schon in der neuen Frucht der gemeinsamen Denkanstrengung. Unter dem Einfluss einer neuen, mathematisch orientierten Dozentenschar hatte sich das Designverständnis innerhalb der letzten fünf Jahre in einem außerordentlichen Maße verwissenschaftlicht. Versuche, eine neue engere Verbindung von Wissenschaft, Technik und Entwurf zu finden waren auch von Max Bill schon sehr früh gefordert worden. Nun wurden sie erfüllt und lösten auf dem Oberen Kuhberg eine regelrechte Euphorie in Bezug auf das analytisch Durchschaubare und theoretisch Planbare aus. Maldonado verstärkte seine Anstrengungen, fähiges Personal zu engagieren, dass seine brennenden Fragen zu beantworten vermochte. Als die Wissenschaftler eintrafen, veränderte sich die Lage jedoch. Die Meinungsbildung im Kollegium erfuhr eine neue Gewichtung zulasten der praxisnahen Gestaltungsarbeit. Zwei Jahre nach ihrem Neuanfang waren aus den zornigen „Jungdozenten" plötzlich traditionsbewusste „Altdozenten" geworden. Maldonado, Aicher, Gugelot und Zeischegg fanden sich unvermutet in der Rolle der Konservativen wieder. Nun waren sie es, die einer älteren Entwicklungslinie angehörten und tradierte Richtlinien, Normen und Werte gegen den Hegemonieanspruch der nachdrängenden, wissenschaftlichen Designauffassung zu verteidigen hatten. So schnell wird man zum Klassiker.
Aicher fühlte sich zum zweiten Mal in seiner Hochschulkarriere ernsthaft herausgefordert. Die HfG drohte ihre Identität zu verlieren, ihre Prinzipien zu vergessen und ihre alteingesessene Dozentenschaft zu verdrängen. So mäandrierte langsam aber sicher die zweite Krise der HfG Ulm heran. Sie bildet die Folie historisch-systematischer Bedingungen, vor der wir Otl Aicher und seine Entwicklungsgruppe 5 am Erscheinungsbild der Deutschen Lufthansa arbeiten sehen.

Überorganisiert

Mit zunehmender Komplexität, Verschiedenartigkeit und Veränderung der Entwurfsprobleme war zu Beginn der 60er Jahre der Druck zu einer methodologischen Anpassung gestiegen. Hinzu trat die bewusste Entscheidung, ausschließlich für die Serie zu produzieren, d.h. genuines Industriedesign abzuliefern. Eine erste provisorische Hochschulverfassung von 1958 hatte bereits ein präziseres Ausbildungsprogramm und eine verstärkte Einführung theoretischer Fächer gefordert. Diese Forderung war nun Wirklichkeit geworden. Der Anteil theoretischer Fächer im Lehrplan war deutlich gestiegen. Nachdem •Soziologie, •Sozialpsychologie, •Konstruktionswissenschaft, •Fertigungswissenschaft schon längst zu einem Muss geworden waren, wurden nun in loser Folge zahlreiche neue Disziplinen auf ihre Nützlichkeit für den Entwurfsprozess hin untersucht: •Kybernetik, •Heuristik, •Psychophysik, •Ergonomie, •Anthropologie, •Markt- und Motivforschung. Die neuen wissenschaftlich ausgebildeten Mitarbeiter machten es möglich, dass die „Grundlehre" ihre bauhausähnlichen Anfänge

3. Vgl. Erlhoff, Michael: Einsam im Strom. Innerlich. In: Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987, S. 148

endgültig überwand. Man setzte alles daran, exakt zu denken und entwickelte eine visuelle Methodik mit mathematisch-geometrische Grundlagen. Während des Unterrichts wurden nun kombinatorische, gruppentheoretische, kurventheoretische, polyedergeometrische Gestaltungsansätze erörtert. Zeitweilig wurde sogar überlegt, ob und inwieweit es beim aktuellen Stand der Entwicklung bereits sinnvoll war, Computer zur Entwurfsarbeit einzusetzen. 1952 erst war eine erste Philosophie der Kybernetik erschienen, das Buch „Mensch und Menschmaschine" von Norbert Wiener. Dessen Regelungsmodell hatte nicht nur Wissenschaftler und Techniker sondern z.B. auch Künstler wie Nicolas Schöffer inspiriert. 1956 präsentierte er die erste kybernetische Plastik überhaupt „Cysp 1" auf einem Avantgarde-Festival in Marseille. Eine prinzipielle Prozessvorstellung wie die kybernetische war ihrerseits noch zu neu entdeckt und geheimnisvoll, um daraus nicht auch für das Design in hegelscher Manier einen universellen Geltungsanspruch ableiten zu wollen. Es lag also nahe, ein Produktentwicklungsverfahren auf die Beine zu stellen, das mit der allgemeinen Entwicklung Schritt hielt, Übersicht schaffte, logisch stabil und praktisch umsetzbar war und als allgemeinverbindlich gelten konnte. Bruce Archer, ein englischer Ingenieur, Designer und HfG-Dozent tat sich bei dieser Aufgabe besonders hervor. Archer formalisierte und schematisierte den Gestaltungsprozess bis ins Detail. Seine Arbeit war aber nicht der einzige Versuch, die effizienteste und plausibelste aller Entwurfsmethoden zu finden.[1] Es wurde eine Vielzahl recht unterschiedlicher Phasenmodelle oder Abwicklungsschemata entwickelt: Beim linearen Schritt-für-Schritt-Modell ergab sich die folgende immer logisch aus der vorhergehenden Maßnahme. Die kybernetische Vorstellung von der Zielerreichung per Rückkoppelung wiederum, unterzog den Entwurf auf jeder Stufe seiner Entwicklung fortlaufenden Tests und Modifikationen. Wer gedanklich eher in (ewigen) Kreisläufen oder Spiralen zirkulierte, hielt seine Problemlösung für provisorisch, dachte aber, wie bei einem Buch oder einer Software, noch über die Realisierung hinaus an eine revidierte, verbesserte Version. Bei Horst Rittel, dann auch bei Christopher Alexander, wiederum fand sich die Vorstellung von einem verästelten Designprozess. Für Rittel war Design ein Vorgang, bei dem sich Erzeugung und Einschränkung von Vielfalt (Ideen, Alternativen, Möglichkeiten) abwechselten. Aufgrund von Selektionsverfahren wurde immer nur die beste Alternative weiterentwickelt. Ein späterer Markstein in der Reihe methodologischer Bemühungen war sicher auch die „Pattern Language" von Christopher Alexander, zu der er 1964, als das Lufthansa-Projekt gerade abgeschlossen war, einen ersten Ansatz liefern sollte.[2] Allen Ansätzen gemeinsam war der zweifellos interessante Versuch, den Problemlösungsprozess wie einen Spiegel der schöpferischen Realität optimal zu erkennen, zu beschreiben und zu rationalisieren. Und etwas Alchimie, ein bisschen von der Suche nach dem Stein der Weisen, war wohl auch dabei. Selbst Otl Aicher muss von den neuen theoretischen Forschungsgebieten bis zu einem gewissen Grad fasziniert gewesen sein. Die Mehrzahl der Gestaltungsprojekte dieser Zeit beschäftigten sich nicht ohne Grund mit Systemdesign. Doch Aicher war in erster Linie kein Mathematiker, sondern ein praktisch veranlagter Empiriker mit wachen Sinnen, die er gebrauchen wollte. Der Versuch, aus der Analyse des kybernetischen Prozessmodells logische Konsequenzen für die Entwurfspraxis abzuleiten und die kybernetische Logik als zentrales Fundament der rationalen Gestaltung zu etablieren, war ihm mit der Zeit suspekt geworden. Inzwischen konnte er sich nicht mehr des Eindrucks erwehren, dass man ihm den Boden, auf dem er felsenfest stand, unter den stämmigen Füßen wegzuziehen versuchte. Seine Basis war die praktische Erfahrung.

Gestalter

Maldonado hatte einmal davon gesprochen, dass der methodologische Aspekt in der Vergangenheit diskreditiert worden war. Davon konnte nun, Anfang der 60er Jahre, keine Rede mehr sein. Im Gegenteil: die Praxis der Gestaltung war in einem für Aicher unerträglichen Masse abgewertet worden. Seines Erachtens hatte die Theorie stets der Praxis zu folgen und nicht umgekehrt. Reflexion, Diskurs und Wissenschaft waren kein Selbstzweck, sondern Ressourcen des Problemlösers. Entwerfen war im Wesentlichen ein experimentelles, zuweilen auch intuitives, mit Entschiedenheit aber einzelfallorientiertes Geschäft, das sich mit keiner noch so logisch begründeten Ablaufspekulation von

1. Vgl. im Folgenden Kellner, Petra: Designprozesse. Eine Einführung. O.J.. Reihe: Lehrmaterialien, Fachbereich Design, HdK Berlin. Konzept Roericht
2. Alexander, Christopher: Notes on the Synthese of Form. Cambridge/Mass. 1964

selbst erledigte. Unter dem Einfluss der mathematisch interessierten Methodologen, war das Ringen um eine wissenschaftlich fundierte und legitimierte Designmethodologie in eine Wissenschaftsgläubigkeit umgeschlagen, die das Machen aus den Augen verloren hatte. Aicher und Maldonado wurden die Geister, die sie berufen hatten, offenbar nicht mehr los. Alles konzentrierte sich nur noch auf den Designprozess und seine Analyse.
Die positiven Ergebnisse der erkenntnistheoretischen Bemühungen stellte Aicher nicht in Abrede. Wenn für Césanne die Malerei eine „Kunst parallele zur Natur" gewesen war, so war das Design nun zu einer Kunst (Fertigkeit) parallele zur Industrie geworden: „Gleichzeitig sind die [für das Lufthansa-Design erarbeiteten] Planungs- und Entwurfsgrundlagen so korrekt, dass die Herstellung aus dem handwerklichen Bereich in den industrieller Verfahren rücken kann. Der rationellere Fertigungsablauf ermöglicht bessere Qualität bei Verminderung des Aufwands. Durch den systematischen Charakter besitzt das Entwurfsresultat von vornherein eine höhere Fertigungseignung. Entwurf und Produktionsweise sind synchronisiert." [1]
Es zeigte sich jedoch schon bald, dass der angestrebte Synergie-Effekt zwischen den Vertretern der theoretischen Planung und jenen der praktischen Ausführung nur im Lehrplan stattfand. Wissenschaftler und Gestalter spalteten auch die Studentenschaft in zwei verschiedene Lager. Aicher musste zudem befürchten, von der erkenntnistheoretischen Welle hinweggespült zu werden. Die Absicht ein methodisch durchdachtes Vorgehen, eine allgemeingültige wissenschaftlich fundierte Strategie zu finden, die alle relevanten Wissensgebiete zu integrieren vermochte, drohte am aufkommenden Kompetenzgerangel beider Fraktionen zu scheitern. Er war den Rummel um die methodologischen Grundlagen mittlerweile dermaßen satt, dass er Ende 1959 seinen Unterricht in der Grundlehre aufgab.
„wenn ich mir die resultate der eben abgeschlossenen pädagogischen konferenzen nochmals vor augen halte", kommentierte er die Lage, „kommen mir große zweifel, ob wir einen richtigen weg eingeschlagen haben. [...] das problem stellt sich für mich in der position der methodologischen fächer innerhalb unseres unterrichts, im besonderen in der grundlehre. [...] wir haben als kernstück eine reihe von methodologischen disziplinen, die nun mit entsprechenden praktischen aufgaben geübt und belegt werden. diese konzeption halte ich für falsch und gefährlich [...]. man muss grundsätzlich unterscheiden zwischen übung und entwurf. übungen unterbauen die theorie, tausend übungen [aber] ergeben noch lange keinen entwurf. ich halte übungen selbstverständlich für notwendig und gut, aber wir gehen mit ihnen am zentrum dessen, was wir wollen, vorbei. in dem moment, wo wir die theorie an den anfang unserer tätigkeit stellen, sind wir auf dem glatteis des akademismus: sie wird zur stoffsammlung der theorie - und sind wir eine hochschule für angewandte theorien? [...] das ganze müsste genau umgekehrt vor sich gehen, wenn wir weiterhin noch an entwurf und gestaltung denken. das nahe problem, der vorgegebene fall müsste im zentrum unserer erziehung stehen. die komplexe fragestellung, die zum entwurf führt, ist der ausgangspunkt, gleichgültig ob sie real oder fiktiv, zweckgebunden oder abstrakt ist. und zur unterstützung der entwurfstätigkeit wären dann alle methodologischen disziplinen mitsamt ihren übungen zu aktivieren und in das thema zu integrieren. [...] unsere bemühungen um methodisches vorgehen dürfen nicht darauf hinauslaufen, dass methodologie mit entwurf verwechselt wird. dieses missverständnis hat indessen schon formen angenommen, dass man glaubt, ein stadtplaner sei in zukunft nicht mehr nötig; ein plan wird von methodologen zusammengetragen. hier bin ich versucht, schon nicht mehr an missverständnisse zu denken, sondern an feste auffassungen."[2]
Offenbar stand Aicher unter dem Eindruck, dass sich die Wissenschaftler der HfG in einen Elfenbeinturm zurückzuziehen planten, um still, wie an anderen staatlichen Universitäten auch, der Grundlagenforschung und Erkenntnistheorie zu frönen. Erst entzogen sie sich der sozialen Verantwortung für das Produktdesign der Schule indem sie versuchten, Design wertfrei zu verstehen, als eine Frage der optimalen Programmierung sozusagen. Dann wollten sie dieses wissenschaftliche, liberale Selbstverständnis auch noch als verbindlich für die gesamte HfG festschreiben.

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Quelle: Deutsche Lufthansa AG
2. Aicher, Otl: Brief an Tomás Maldonado. Ulm, 3.9.1959. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 237 ff.

Tomás Maldonado brauchte noch ein Jahr, um Aicher schliesslich zu folgen. Immerhin war er es gewesen, der die neue Grundlehre aufgebaut, die letzten fünf Jahre geleitet, dann Horst Rittel an die HfG geholt und der Methodenentwicklung den entscheidenden Impuls gegeben hatte. 1960 aber entschloss auch er sich dann, die Mitarbeit in der Grundlehre aufzugeben. Horst Rittel übernahm nun die Leitung. Dass Rittel seinen Dienst in einer Grundlehre ohne Gestalter antrat, war ein Alarmsignal und wurde wahrscheinlich auch so wahrgenommen. Diese Art der unkontrollierten Zellteilung in ein theoretisches und ein praktisches Lager konnte langfristig das Aus für die HfG bedeuten.

Wissenschaftler

Der Trend zur Beschäftigung mit methodologischen Fragen hatte sich zu jenem Zeitpunkt verschärft, als einige neue Dozenten die Bühne betreten und noch mehr soziologische, psychologische, kulturwissenschaftliche, mathematische und technische Grundlagen als schon vorhanden ins Spiel gebracht hatten.

- Der Schriftsteller und Publizist Gert Kalow war bereits 1956, ein Jahr nach ihrer Eröffnung, an die HfG berufen worden. Kalow hatte bei Jaspers, Alfred Weber und Georgiades Philosophie, Literaturwissenschaft, Musikwissenschaft und Soziologie studiert, war nun Leiter der Abteilung Information und 1960-62 Vorsitzender des Rektoratskollegiums geworden.
- Seit 1957 war Dr. Hanno Kesting als Dozent für Soziologie und Politologie an der HfG aktiv. Kesting hatte Philosophie, neuere Geschichte und Soziologie studiert. Soziologie war in den 60er Jahren „in" und Kesting tat sein Teil, die Machtstrukturen der westdeutschen Wirtschaft mit dem kritischen Blick des Aufklärers zu beleuchten. Kesting war es auch, der die HfG-Zeitschrift „ulm" aufbaute. Seit 1958 war er Mitglied des Rektoratskollegiums.
- Im selben Jahr (1957) hatte Maldonado auch den Mathematiker und Physiker Horst Rittel auf den Oberen Kuhberg geholt. Rittel hatte in Göttingen Mathematik und Physik studiert, dann bei der „Maschinenfabrik Deutschland AG", sowie an der Sozialforschungsstelle der Uni Münster in Dortmund gearbeitet. An der HfG fungierte er (1958-63) als Dozent für Naturwissenschaften, Planungswissenschaften und Informatik. Rittel war 1960 in Rektoratskollegium gewählt worden.

Der rasche Aufstieg ins Rektoratskollegium hatten es Horst Rittel und Gert Kalow ermöglicht, die mathematischen Grundlagen ins Zentrum der allgemeinen Aufmerksamkeit zu rücken. Neben den mathematischen Disziplinen wurden Programmierverfahren für Computer und das Instrumentarium der Planungs- und Organisationstechniken als wichtige Inspirationsquellen erachtet. Kesting und Rittel hatten bereits 1958/59 die Einrichtung einer Abteilung für Planung und Organisation vorgeschlagen. Rittel hielt Grundlagenseminare über „Methodologie" und „Mathematische Operationsanalyse" ab. „Operations Research", Methodik schlechthin, wurde von manchen Studenten fast vergöttert. Jede neue Checkliste war ein Versprechen, den Entwurfsprozess nun endlich in den Griff zu bekommen. Gert Kalow kümmerte sich allerdings auch um die Vermittlung geisteswissenschaftlicher Kenntnisse. In seiner Abteilung Information las er über die „Geschichte der modernen Literatur". Hanno Kesting bemühte sich in allen Abteilungen, soziologische Aspekte des Designs zu vermitteln. Der Informationsästhet Abraham Moles versuchte, wie schon Max Bense, die Messbarkeit der ästhetischen Wirkung von Designobjekten oder Kunstgegenständen nachzuweisen und verhalf dem informationsästhetischen Ansatz zu einer Faszination, die seinerzeit selbst Otl Aicher teilte.[1] Für den amerikanischen Psychologen Dr. Mervyn W. Perrine war 1958 mit den Mitteln der Ford-Foundation eine „Forschungsstelle für optische Wahrnehmung" geschaffen worden, die im Verlauf der internen Auseinandersetzungen (1961) aber wieder geschlossen wurde. Perrine hatte über Wahrnehmungslehre, Psychologie und Sozialpsychologie geforscht und gelehrt und Wahrnehmung dabei als ein primär physiologisches Problem untersucht. Die Tendenz zur Rationalisierung auch des Ästhetischen ist unübersehbar. In Ulm wollte man nicht nur den Designprozess in den Griff bekommen sondern auch die Produktform kalkulierbar machen. Die intensiven Bestrebungen, •visuelle Phänomene quantifi-

1. Bense, Max: Aesthetica. Bd. 1, Stuttgart 1954; Bde. 2-4, Krefeld und Baden-Baden 1956, 1958, 1960; ders.: Aesthetica. Einführung in die neue Ästhetik. Baden-Baden 1965; Moles, Abraham A.: Theorie der Komplexität und der technischen Zivilisation. In: ulm 12/13 (1965)

zierbar (messbar) zu machen und den •Designprozess zu rationalisieren, scheinen die beiden zentralen designtheoretischen Zielstellungen dieser Jahre gewesen zu sein.[1]
Mittlerweile hatte Gert Kalow den Vorsitz des Rektoratskollegiums übernommen. Aus Anlass der Eröffnung des Studienjahres 1960/61 am 3. Oktober 1960 versuchte er noch einmal die Wogen zu glätten und der Aicher-Maldonado-Fraktion Gesprächsbereitschaft zu signalisieren:
„1. Es wäre nicht gut, wenn wir an die Arbeit gingen, ohne uns vorher zumindest einmal von Angesicht kennengelernt zu haben. Die HfG ist klein - personell vielleicht die kleinste Hochschule Deutschlands. Und das mit voller Absicht. Sie ist zugleich einzigartig, zumindest in der Bundesrepublik. Die Kleinheit bedeutet nicht, dass die HfG eine geringe Ausstrahlung hätte. Sie bedeutet allerdings, dass wir hier, ob wir es wollen oder nicht, in engem Kontakt miteinander arbeiten müssen. Fast wie eine große Familie. Die Schule bietet Platz für vielerlei Talente, die sich eigenständig entfalten wollen. Sie bietet keinen Platz für Zwietracht. Gegenseitiges respektieren und ein persönliches Maß an Disziplin sind unentbehrlich. Unentbehrlicher als an anderen Hochschulen.
2. Zum Programm für das kommende Studienjahr, wie es von der pädagogischen Konferenz und vom Rektoratskollegium ausgearbeitet worden ist, sind einige Hinweise nötig. Es gehört zu den Besonderheiten unserer Hochschule, auf die wir stolz sind, dass es kein stures Denken in ‚Zuständigkeiten' gibt. Der Weg, den wir gehen, kann und soll in sachlichem Gespräch, von dem niemand hier im Haus ausgeschlossen ist, ständig kritisch beobachtet und korrigiert werden. [...]"[2]
In Umkehrung seiner Worte hatte es demnach ein heftiges Gerangel um Zuständigkeiten gegeben. Auch Punkt 1 der Tagesordnung der Pädagogischen Konferenz vom 3. - 6. Juni 1961 „neufestlegung der aufnahmebedingungen" deutet auf fortgesetzte interne Machtkämpfe hin.[3] Die mit Nachdruck beschworene „große Familie" zeigte Auflösungserscheinungen.
Zwei Monate nach Gert Kalow meldete sich dann auch Horst Rittel offiziell zu Wort. Sein Vortrag vom 5. Dezember 1960 zum Thema „Hochschule für Gestaltung - Ziel und Wirklichkeit" versuchte eine andere Art der Krisenbewältigung. Während Kalow versöhnend, um der Kooperationsfähigkeit willen, die Eintracht beschwor, stellte Rittel die Versöhnung als bereits vollendete Gegenwart dar:
„Nicht zu Unrecht wird unserer Hochschule gelegentlich vorgeworfen, dass ihre Selbstdarstellung nach außen vernachlässigt worden ist, dass wir völlig mit unseren Problemen befasst, versäumt haben, der Öffentlichkeit ein klares Bild über Ziel und Sinn der hfg zu vermitteln. Wenigstens teilweise können wir die Schuld an dieser Tatsache einem produktiven Umstand zuweisen: die lange Klausur und die Unbekümmertheit um Publizität waren notwendig für die Klärung der Standpunkte und die Gewinnung eines vertretbaren Programms. Hierbei konnte die hfg sich kaum auf Vorbilder stützen. Fast alle Erfahrungen mussten selbst gesammelt, erarbeitet und bezahlt werden. außerdem ist es ein weiter Weg zur Formulierung dessen, was man tut, zumal dann, wenn die Aktualität des Tuns kaum Zeit lässt für die sicher notwendige Entwicklung einer formulierten Theorie des Tuns. Dennoch müssen wir gestehen: Auch heute noch ist die HfG weit von einer derartigen Theorie mit Endgültigkeitscharakter entfernt. Zum Glück: Denn eine solche Theorie bedeutet die Erstarrung in einem immobilen System der Regeln und Rezepte. Es bedeutet einen versteinerten Akademismus angesichts der dynamischen Situation, die lediglich Arbeitshypothesen erlaubt. Wenn wir wollen, dass die hfg dieser Aktualität und Dynamik verbunden bleibt, können wir jeweils nur resümieren, die bisherigen Ergebnisse kritisch betrachten, daraus Hypothesen für die Arbeit der nächsten Zeit ableiten und uns die Korrekturfähigkeit und die Revisionsbereitschaft gegenüber diesen Arbeitshypothesen offen halten. Infolgedessen begrüßen wir jede Gelegenheit zur Selbstdarstellung nach außen, weil sie eine Besinnung auf die eigenen Ziele und deren Rechtfertigung erzwingt.
Die hfg ist eine Hochschule. Deshalb hat sie sich nicht mit einer Richtung, einem Stil, der ‚Schule eines Meisters', einer wie auch immer gearteten Formideologie oder gar eine ‚Masche' zu identifizieren. Außer einer gemeinsamen Absicht und gemeinsamen Erfahrungen vertritt jeder von uns einen Aspekt, seine Meinung, seine eigene Richtung. Das muss so sein und nicht anders, weil nämlich jede Gleichschaltung der Meinungen den Verlust der inneren Auseinandersetzung und der Korrekturfähigkeit zur Folge hätte. die Offenheit gegen die Vielfalt der nebeneinander in Konkurrenz stehenden

1. Müller-Krauspe, Gerda: Designtheorie aus der Sicht einer zu verändernden Praxis. In: IDZ Berlin (Hg.): Designtheorien I. Berlin 1978
2. Gert Kalow zur Eröffnung des Studienjahres 1960/61. In Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
3. Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85

Standpunkte ist nicht das Produkt eines hypertrophen Demokratismus oder gar ein Rückzug vor der Verbindlichkeit, sie ist - wie schon A. von Humboldt für die Universität forderte - der Motor der Entwicklung und die Instanz der ständigen Selbstkontrolle. Das verbindende Prinzip der hfg ist eine gemeinsame Aufgabe und nicht eine Patentlösung.
Was ist die Aufgabe der hfg? Das lässt sich zureichend, aber problematisch in einem Satz sagen: Die Aufgabe ist die Ausbildung von Designern. Wenn man Gestaltung sagt, denkt man nolens volens eine ganze Portion Kultur- und Ideologiengeschichte mit. ‚Gestalt' hat den Klang des mystisch gewordenen, dessen, was sich nicht raumzeitlich manifestiert, des ganzheitlichen, also dessen, was das ganze in untrennbarer Weise von der Summe seiner Teile unterscheidet [...] die alte Diskussion vom Gegensatz zwischen Form und Inhalt, die Gestaltpsycholgien und Ganzheitsphilosophien haben dem Wort ‚Gestalt' diese Bedeutung gegeben. Wir haben dieses Wort geerbt und müssen uns bemühen, es auf unsere Weise zu interpretieren und mit einer fixierten Bedeutung belegen. Ein englisches Wörterbuch belehrt, was mit ‚Design' gemeint ist. als deutsche Entsprechungen finde wir: den ‚Plan', das ‚Projekt', die ‚Anordnung', das ‚Vorhaben', die ‚Einteilung', den ‚Entwurf', die ‚Konstruktion', den ‚Endzweck' und die ‚Bestimmung'. ‚Design' bezeichnet also eine bestimmte Art menschlicher Tätigkeit, die sich am besten charakterisieren lässt als aktives Verhalten, das auf Veränderung von Gegebenheiten ausgerichtet ist, wobei die Konsequenzen dieses Verhaltens abgeschätzt und kalkuliert werden. Es ist ‚bewusstes Verhalten' im Gegensatz zum triebhaften, affektiven oder unkontrollierten Verhalten. Es ist planvolles Agieren mit der Absicht der Überführung von Gegebenheiten aus einem Istzustand in einen Sollzustand. Damit ist ein sehr weites Feld menschlicher Aktivität beschrieben: Die Tätigkeit des Ingenieurs ebenso wie die des Betriebsleiters, der Entwurf einer elektronischen Rechenmaschine ist ebenso Design, wie die Planung der Industrialisierung eine Entwicklungslandes oder einer Werbekampagne. Und mit diesem Bedeutungsbereich deckt sich der des Wortes Gestaltung, wie wir ihn hier verstehen sollten."[1]
Rittel machte auf das „weite Feld menschlicher Aktivität" aufmerksam, das durch den „Design"-Begriff umschrieben werden kann. Der Designer war weder als Ingenieur noch als Künstler zu verstehen. Weder ergänzte er diese Tätigkeiten noch stand er in Konkurrenz zu ihnen. Es war kein Spezialist wie Ingenieure, Architekten oder Wissenschaftler. Er bearbeitete vielmehr ein wichtiges Niemandsland zwischen diesen Spezialbereichen. Sein Ausgangspunkt war die Planung eines Gesamtgebildes, das mit seiner Umwelt komplex vernetzt und kompliziert verhaftet war.[2] Damit hatte der Beruf des Designers eine neue, eigenständige Qualifikation bekommen.
Inwieweit Horst Rittel nun tatsächlich zum Buhmann der Wissenschaftsgläubigkeit geeignet war, sei dahingestellt. Rittel hob auch nicht anders als seine Kollegen die eigenständige Qualifikation des Designers hervor. Dieser erfüllte auch in seinen Augen eine wichtige Lücke zwischen Ingenieur, Architekt und Wissenschaftler. Auch er verstand ihn nicht als Kosmetiker, Gehäusetechniker, Künstler oder Ingenieur, sondern eben als den umwelt- und pflichtbewussten Planer eines Gesamtgebildes. Die archetypische Konstellation von Handwerker, Kunde/Benutzer und maßgeschneidertem Produktentwurf war, wie er betonte, in der industriellen Moderne nicht mehr die Regel. In einer Welt, in der für eine anonyme, höchstens statistisch beschreibbare Menge von Benutzern Produktserien von 20.000 Stück geplant wurden; in der die Herstellung in einem weitgehend mechanisierten Produktionsbetrieb erfolgte; in der Vertrieb über mehrere Handelsstufen lief; in der ein weitverzweigter Markt mit einer heftige Dynamik der Geschmacksformen den Absatz beeinflusste, war das Entwurfsgeschäft schwieriger geworden, hatten Fehlplanungen weitaus schwerwiegendere Folgen als noch vor 150 Jahren.[3] Auch deshalb die Definition des Designers als Planers.
1987 beschrieb Rittel dann noch einmal jenes Verständnis von „Gestaltung", über das es in der HfG sogar auf dem Höhepunkt der Kontroversen noch einen zähneknirschenden Konsens gab: „Design ist planendes Handeln, bemüht um die Kontrolle seiner Konsequenzen. Es ist heute intellektuelle Arbeit und erfordert sorgfältiges informiertes Urteilen. Es ist nicht immer vorrangig mit dem Erscheinungsbild befasst, sondern mit allen Aspekten seiner Folgen, wie Herstellung, Handhabung, Wahrnehmung, aber auch den ökonomischen, sozialen und kulturellen Effekten. Zu entwerfende Objekte

1. Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
2. Vgl. die studentischen Äußerungen zu den Thesen Host Rittels in seinem Vortrag über die HfG in: output 1, 1961. Hier nach Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
3. Horst Rittel in: Werk 8/1961

sollten nicht in Isolation, sondern im Zusammenhang mit den Kontexten verstanden werden, in die sie plaziert werden. Vor allem sollte der Designer sich beim Entwerfen selbst kritisch über die Schulter gucken: Wie man entwirft, ist entscheidend für das Ergebnis. Kritische ‚Vorgehensbewusstheit' ist angeraten."[1]

Das war sozusagen der kleinste gemeinsame Nenner auf den man sich noch hatte einigen können. Die Tatsache, dass sich die Lobbyisten der Planung und Durchführung nicht einigen konnten, bleibt merkwürdig genug. Handelte es sich um ein Scheinproblem oder bestand der Hegemonieanspruch der praktischen Gestaltung nicht doch zurecht? Fakt bleibt, dass der Anteil der Theoretiker gegenüber den Designern gestiegen und das Design sich somit selbst zum Problem geworden war. Das zunehmende Interesse an umfassenden Regelsystemen trug fast manieristische Züge. Das Erkennen und das Machen der Welt waren einander entfremdet. Beide rasten gewissermaßen wie zwei Eisenbahnzüge aufeinander zu.

Vielleicht wäre es hilfreich gewesen, eine Unterscheidung zwischen Projekt- und Produktmanagement zu treffen. Ein Projekt zu gliedern heisst, sich um die Ablauforganisation eines Eingriffs zu kümmern; ein Produkt zu gliedern heisst, die innere Organisation, die Architektur, eines Gegenstand zu entwerfen. Letzteres ist also bereits Teil der praktischen Durchführung, d.h. der Entwicklung und Realisierung. Jedenfalls wird auf diese Weise sichtbar auf welcher Ebene Otl Aicher mental und emotional angesiedelt war. Es war nicht die Ebene des Managements, des Funktionärs in einer industriellen Welt. Sein Anspruch an die Planung war eher gering, war eher taktischer als strategischer Natur. Die Ablauforganisation konnte nur zweitrangig sein, nur grob vorgenommen werden und war auch schon alles, was geplant werden konnte. Die weiteren entscheidenden Züge entwickelten sich erst im Spiel, erst am konkreten Auftragsobjekt. Ein Schriftsteller will schreiben, ein Musiker musizieren. Otl Aicher wollte gestalten, mit Bleistift und Papier. Ein kybernetisches Verfahrens- und Steuerungsmodell beispielsweise war erkenntnistheoretisch hochinteressant und ebenso willkommen als Argumentationshilfe - daran bestand kein Zweifel. Doch Aicher war eben ein praktischer, kein theoretischer Designer.

1. Rittel, Horst: Das Erbe der HFG? Berkley 1987. In: Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987, S. 118

3 Deutsche Lufthansa Köln

„Wie denken Sie an das Designprojekt für die Lufthansa zurück: mit positiven, negativen, gemischten Gefühlen?"

Hans Roericht:

„Was soll ich sagen? Uneingeschränkt positiv! Es war eben wirklich eine ganz... ja, eine ganz reizvolle Aufgabe und diese Gruppe hier war richtig dynamisiert, kurz vor Stywesant.[1] Wir hätten uns zu diesem Zeitpunkt nichts reizvolleres vorstellen können. [...] Mir ist aber selber noch nicht klar, wieso ich das so uneingeschränkt positiv beurteile, warum nicht die Angst durchgeschlagen hat, wir uns nicht überfordert fühlten oder uns die Sache nicht doch eine Kragenweite zu groß war."[2]

Quer durch Neunzehnhundertzweiundsechzig

Als in Ulm die mittlerweile schon renommierte deutsche Hochschule für Gestaltung ihrer zweiten großen Krise entgegensteuerte, sah es um Ulm herum auch nicht friedlicher aus. Eine der Angelegenheiten, die von den Neualliierten mehr oder weniger reibungslos abgewickelt wurden, war die Westintegration der Bundesrepublik. Das alle Kräfte konsolidierende Feindbild war klar und langfristig definiert. Es war erst sieben Jahre her, dass sich Bundesregierung und Westmächte auf die Beendigung des Besatzungsregimes geeinigt hatten. Ein Jahr später, am 5. Mai 1955, war die Alliierte Hohe Kommission endgültig aufgelöst worden. Deutschland hatte die volle Souveränität wiedererlangt.

Das Kabinett Adenauer stellte seit 1961 nun schon zum vierten Mal die Regierung, diesmal mit einer CDU/CSU-FDP-Koalition. Die CDU hatte im Parlament zwar bereits ihre absolute Mehrheit verloren, war aber durch Koalition mit der Zünglein-an-der-Waage-Partei weiterhin an der Macht geblieben. 1957-61 hatte es noch eine CDU/CSU-Alleinregierung gegeben. Bei den zwei Kabinetten zuvor war auch noch die rechtslastige Deutsche Partei (DP) mit von der Partie gewesen. Im kapitalistischen Westen Deutschlands gab es eine nach wie vor eine tabuisierte nationalsozialistische Vergangenheit und einen irrationalen Antikommunismus. Die politisch konservative Restauration traf allerdings auch schon auf erste Vorläufer

1. "Der Duft der großen weiten Welt". Von Reemtsama in den 50er und 60er Jahren verwendeter Werbeslogan.
2. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa AG 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992

einer Protestbewegung. Immerhin hatten die Majorität der Deutschen die demokratische Variante des Parteiensystem endlich schätzen gelernt.
Auf nationaler wie auf internationaler Ebene herrschte zwischen beiden Blöcken Kalter Krieg. In der BRD war die Kommunistische Partei Deutschlands bereits 1956 durch das Bundesverfassungsgericht verboten worden. Heftige Bundestagsdebatten um die Wiederaufrüstung der BRD waren an der Tagesordnung. Im März 1958 hatte der damalige Bundesverteidigungsminister Franz Joseph Strauss eine atomare Bewaffnung der Bundeswehr gefordert. Vier Jahre später war er nun als CSU-Vorsitzender durch eine verunglückte Polizeiaktion gegen das Hamburger Nachrichtenmagazin „Der Spiegel" in die Schlagzeilen gekommen. Die Affäre sollte in diesem Jahr zu seiner Demission führen. Adenauer hatte einen „Abgrund an Landesverrat" gewittert. Die erfolgreichsten, politischen Losungen der letzten zehn Jahre lauteten „Schützt uns!" [vor den Kommunisten] (1953), „Keine Experimente" (1957) und „Deutschland braucht eine starke Regierung" (1961). Als die letzte Losung erschien, hatten West/Ost-Konflikt und Kalter Krieg einen Höhepunkt erreicht und im Bau eines „antifaschistischen Schutzwalls" quer durch Berlin einen weltweit sichtbaren Ausdruck gefunden. Das „Dichtmachen" entlang der deutsch-deutschen Demarkationslinie hatte nicht nur ideologische, sondern auch handfeste wirtschaftliche Gründe gehabt: Der Sozialistischen Einheitspartei liefen von westlicher Dekadenz korrumpiert, die produktivsten „Arbeiter und Bauern" weg. Der Mauerbau im August 1961 und der Ausbau der Anlagen an der Interzonengrenze hatten zu einer internationalen und nationalen Krise geführt. In Berlin, als dessen Bürger sich US-Präsident Kennedy symbolisch bekannte, hatten sich amerikanische und sowjetische Panzer drohend gegenüber gestanden. In diesem Jahr (1962) sollte es zur Kubakrise kommen. Für einen Augenblick stand die Welt am Rand eines dritten Krieges.
Am 15. Juli 1949 waren die „Düsseldorfer Leitsätze" der CDU verabschiedet und damit ein klares Bekenntnis zur sozialen Marktwirtschaft abgelegt worden. Bei Konrad Adenauer hatte sich die von Ludwig Erhardt vertretene Einsicht durchgesetzt, dass die Wirtschaft am schnellsten wächst, wenn man sie in einer sozial rücksichtsvolleren Weise der Privatinitative und den Kräften von Angebot und Nachfrage überlässt. Tatsächlich war daraufhin der Lebensstandard außergewöhnlich schnell gestiegen und hatte den Verfechtern der sozialen Marktwirtschaft Recht gegeben. Konsumangebot und Produktivität reizten sich wirklich gegenseitig weiter an. Alle Branchen, bis auf Ausnahmen wie der permanente Krisenherd Bergbau, profitierten davon. Die erfolgreiche Eingliederung in den Welthandel ließ daher nicht lange auf sich warten. Vollbeschäftigung, Frieden und der nie gekannte Warenreichtum hierzulande waren ein Labsal nach zwei Weltkriegskatastrophen. Die industrielle Produktion der BRD war seit der Währungsreform (Juni 1948) um etwa 150% angestiegen, die DM war eine der härtesten Währungen der Welt geworden, was die englische Times dazu veranlasste, von einem „deutschen Wirtschaftswunder" zu sprechen. Konzerne und Großbanken waren mehr oder weniger ungehemmt gewachsen, auch weil Exportüberschüsse in Milliardenhöhe klugerweise gleich wieder re-investiert und veraltete Anlagen permanent modernisiert worden waren.[1] Der Werkzeug- und Maschinenbau hatte Konjunktur. In den meisten Branchen war Teilautomatisierung bereits der Normalzustand. In den USA war bereits 10 Jahre zuvor (1952) der erste Rechner 701 des Computerpioniers IBM in Serie gegangen. Alle Zeichen standen auf Automation und Information. Auch über die Konsumfreudigkeit der Deutschen konnte sich in jenen Tagen wahrlich niemand beschweren. Die neue Warenwelt stimmte derart froh, dass sich der beliebte fränkische Wirtschaftsminister mit der obligatorischen Zigarre in diesem Jahr dazu veranlasst sah, Maßhalte-Apelle an die Bevölkerung auszugeben. Der anhaltende konjunkturelle Aufschwung hatte darüber hinaus den Bedarf an ausländischen Mitarbeitern derart erhöht, dass sich sogar eine Situation der Überbeschäftigung abzeichnete. Zwei Jahre später (1964) sollte in der BRD bereits der einmillionste Gastarbeiter begrüßt werden. Zwei Jahre später sollte die Flut von Waren, die sehr unterschiedlicher Qualität und Güte waren, dann auch den Verbraucherschutz mobilisieren und die Stiftung Warentest auf den Plan rufen. In westdeutschen Privathaushalten hatte speziell die Anzahl technischer Gebrauchsgüter enorm zugenommen. „Technischer Fortschritt" sollte zu einem Schlüsselwort der 60er Jahre werden. Leisere als die vorhandenen Flugzeuge waren noch unbekannt. Ozonloch, Umweltverschmutzung

1. Vgl. Stolze, D.: Das Wirtschaftswunder - Glanz der Zahlen und Statistiken. In H.W. Richter (Hg.): Bestandsaufnahme. eine deutsche Bilanz 1962. Sechsunddreißig Beiträge deutscher Wissenschaftler, Schriftsteller und Publizisten. München/Wien/Basel 1962

oder Ressourcenvergeudung waren noch keine Themen. Eine „Öko-Bank", was war das? Man kannte weder Plastiktüten noch Supermärkte nach amerikanischem Vorbild. Die sollten erst im nächsten Jahr (1963) eingeführt werden. Erste Wegwerfartikel aus Plastik existierten zwar seit 1958, doch ihre Zahl hielt sich in Grenzen. Anfang der 60er Jahre kamen Kommune und Bürger noch mit einer Mülltonne aus. Der technische Fortschritt schien ein Genuss ohne Reue zu werden.
Die Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft gegen Ende der 50er Jahre begünstigten jedoch nicht nur einen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, sondern auch eine Veränderung der Designvorstellungen. Gert Selle glaubt rückblickend im stilistischen Auf und Ab der Designgeschichte ein Pendeln zwischen „verschärfter industrieller Schlichtheit des Produzierens und forcierter Massenemotionalität teilhabenden Genießens" ausmachen zu können.[1] Auf den weichen Jugendstil folgt die härtere Werkbund-Form und rationale Sachlichkeit am Bauhaus. Auf die Stromlinienform der 30er und 40er sowie den geschwungenen Konsumstil der 50er Jahre folgt die radikale Sachlichkeit der HfG Ulm. Der sozialpsychologisch erklärbare weiche Stil (Entlastungsfunktion) einerseits und der produktionslogisch erklärbare harte Stil (Rationalisierungsfunktion) andererseits signalisieren das jeweils vorherrschende gesamtgesellschaftliche Grundbedürfnis nach Produktion oder aber Genuss der Früchte: „Die wellenförmige Bewegung der einander ablösenden Leitbilder des Gestaltens könnte darauf beruhen, dass einmal der Druck unmittelbarer ökonomischer und produktionslogischer Rationalität, ein andermal der Druck sozialer Teilhabe- und Entlastungsbedürfnisse größer ist oder durchsetzbarer erscheint."[2]

Abb 6. Formica-Anzeigen im Stil der 50er und 60er Jahre.
Quelle: links - Constanze 2/1959; rechts - Schöner Wohnen 9/1960. Beide abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 160

Stimmt diese These, so befinden wir uns zum Zeitpunkt dieser Geschichte wieder am Beginn einer Entwicklung, die den zunehmenden ökonomischen Druck akzeptiert und auf ihre Weise noch steigern wird. Rationalität und Rationalisierung, Wissenschaft und Technik, sind die positiv besetzten Begriffe der neuen Dekade.
Der allgemeine wirtschaftliche Aufschwung in Westdeutschland hatte darüber hinaus zu einer Wirtschaftsförderung der besonderen Art geführt. Selle beschreibt die Welle der designinstitutionellen Neugründungen in den 50er Jahren, die alles was am Design hängt in die für richtig erachteten Bah-

1. Selle, Gert: Design-Geschichte in Deutschland. Produktkultur als Entwurf und Erfahrung. Köln 1987, S. 261
2. Selle, Gert: Design-Geschichte in Deutschland. Produktkultur als Entwurf und Erfahrung. Köln 1987, S. 261

nen zu lenken versuchte: Konzeption, Geschmack, Bedarf, Bewusstsein. Fast jedes Jahr war eine neue Einrichtung aus dem Boden gestampft worden. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit stand auf dem Spiel.

- 1951 wurde auf Beschluss des Bundestages der „Rat für Formgebung" gegründet, der den jährlichen Bundespreis für „Gute Form" vergab. Im selben Jahr war der „Arbeitskreis für Industrielle Formgebung beim Bundesverband der Deutschen Industrie Köln" entstanden, der 1955 in „Gestaltkreis beim BDI e.V. Köln" umbenannt worden war. Seit 1953 gab es die durch den BDI angeregte Sonderausstellung auf der Hannover Messe „Die gute Industrieform".
- 1952 Übernahm das „Institut für neue technische Form" im Auftrag der Frankfurter Messeleitung die Regie der „Sonderschauen gut geformter Industrieerzeugnisse" auf der Frankfurter Messe. Im selben Jahr war die „Gesellschaft Werbeagenturen Frankfurt" (GWA) entstanden und die Erstauflage der Monatszeitschrift „Werk und Zeit" des Deutschen Werkbunds e.V. erschienen.
- 1952/53 wurde der VDI-CDMA-Gemeinschaftsauschuss „Technische Formgebung" ins Leben gerufen.
- 1953 schlossen sich Werbefachleute in Essen zum „Bund Deutscher Werbeberater e.V." (BDW) zusammen. Außerdem entstand eine „Zentralstelle zur Förderung deutscher Wertarbeit e.V." Am 21. Okt. des Jahres wurde die ständige Ausstellung „Industrieform" im Kleinen Haus der Villa Hügel eröffnet.
- 1954 wurde in Essen der „Industrieform e.V." gegründet,
- 1957 das „International Council of Societies of Industrial Design" (ICSID), dem
- 1959 der „Verband Deutscher Industriedesigner" (VDID) beigetreten war.

Abb 7. Alte Universität Köln.
Quelle: Deutsche Lufthansa: Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., o.J., S. 1.

Diese Welle der Institutionsgründungen war von der unerschütterlichen Gewissheit um die Bedeutung der „Guten Form" getragen. Selle führt diese wiedergewonnene Zuversicht auf handwerksorientierte Wertvorstellungen und Erfahrungen der Kunstgewerbetheorie und Gebildeten-Reformbewegung vor dem 1. Weltkrieg zurück.[1] Die „Gute Form", als deren Initialzünder wohl Max Bill anzusehen ist, hatte sich in den 50er Jahren unter dem Druck der Stromlinienkonkurrenz zu so etwas wie einer offiziellen Designdoktrin gemausert. Das Wirtschaftswunder hatte den Deutschen eine „Fress-", eine „Möbel-", eine „Reise-" und eine „Autowelle" beschert. Letztere kam in Haifischflossen daher, die sich selbst auf dem Brillengestell wiederfanden. Solche Importe kamen, wie fast alles Neue und Erregende aus dem wilden aber freien Westen der Welt. So leicht, wie es sich die Protagonisten der Guten Form anfangs vielleicht vorgestellt hatten, war das mit der ästhetischen Erziehung eben doch nicht. Die formalästhetisch überspannte Fantastik mancher US-Importe und ihrer europäischen Derivate gefiel. Die warenästhetische Ausschweifung kam an. Auch das frei geformte Plastikmöbel und der primärfarbene Clubsessel wurden begeistert aufgenommen. Dass der Kunststoffbezug nach einer dreißigminütigen Sitzung nicht mehr von Gesäß und Hose lassen wollte, wurde großzügig in Kauf genommen. Die Farbenfreude der bunte Tütenstehlampe schien einer italienischen Villa am Mittelmeer entnommen zu sein. Ihre flexiblen drei Armen waren so praktisch aber auch „crazy" in alle Himmelsrichtungen zu verbiegen, dass sie vielen, die der Kriegs- und Hungerkatastrophe ent-

1. Vgl. Selle, Gert: Design-Geschichte in Deutschland. Produktkultur als Entwurf und Erfahrung. Köln 1987, S. 245 ff. und auch Meurer, B.; Vinçon, H.: Industrielle Ästhetik. Zur Geschichte und Theorie der Gestaltung. Gießen 1983. Selle verweist auf die frühe Selbstdarstellung des „Rat für Formgebung" -> Rat für Formgebung (Hg.): Informationsschrift 2. Nachdruck, Darmstadt 1960 (Siehe vor allem die Definition der „Guten Form")

ronnen waren, ein Stück künstlerischer Freiheit, spielerischer Leichtigkeit, vielleicht sogar Rebellion gegen die Altvorderen zu vermitteln vermochte.

Entlang der Lufthansa des Wiederbeginns

Am 8. Mai 1962, fünf Tage vor seinem Geburtstag, traf Otl Aicher am *Kölner* Hauptbahnhof ein. Er nahm sich ein Taxi und gab als Fahrtziel das „Oberländer Ufer 90" an. Dort, im alten Gebäude der Kölner Universität, war die Hauptverwaltung der Deutschen Lufthansa AG untergebracht. Die alte Uni war ihr repräsentatives Provisorium der letzten neun Jahre gewesen. Erst Mitte der 60er Jahre sollte mit den Planungen zu jenem Gebäudekomplex begonnen werden, der dem Unternehmen seit 1970 als Verwaltungssitz dient: ein terassenförmiger Bau auf der rechtsrheinischen Seite der Deutzer Brücke, der weithin sichtbar das vom Kölner Dom dominierte Stadtbild mitprägt.
Die Stadt *Frankfurt* war zwar seinerzeit, mit etwas Nachhilfe von Conrad Adenauer, knapp an der Ernennung zur Regierungshauptstadt vorbeigeschliddert, hatte sich dafür aber nicht zuletzt wegen der zentralen Lage zu einem zentralen Wirtschafts- und Verkehrsknotenpunkt der Bundesrepublik entwickelt. Der Rheinmain Flughafen fungierte als Dreh- und Angelpunkt der weltweiten Vernetzung aller Lufthansa-Stützpunkte. Frankfurt war die Flottenbasis, Sitz der zentralen Verkehrsleitung und Zentrum für den Frachtverkehr (Lufthansa Cargo Center). Von hier aus wurden die Flüge koordiniert, Flugplan und Servicekonzepte entwickelt, Piloten und Kabinenpersonal ausgebildet. Seit 1960 verfügte auch der Stützpunkt Frankfurt über eine große Wartungshalle, die speziell für die Langstreckenflugzeuge, wie die Boeing 707, aufgebaut wurde. Hier wurde in regelmäßigen Abständen ein prüfend-professioneller Blick auf den Zustand der Maschinen geworfen. Turnusmäßig gewartet, generalüberholt und in lufttüchtigem Zustand erhalten aber wurden sie in *Hamburg* auf der Lufthansa-Werft.

Abb 8. Hans Martin Bongers.
Quelle: links - Hans M. Bongers. Quelle: Deutsche Lufthansa: Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., o.J., S. 1.

Die Planungen zum Hamburger Flughafen waren bereits 1953 in Gang gekommen. Dieser Hafen war Anfang der 60er Jahre noch nicht jener Kern der internationalen Luftfahrttechnologie, zu dem er einmal werden sollte, aber doch schon mehr als der obligate Reparaturbetrieb eines Flugverkehrsunternehmens. Immerhin standen bereits zwei große Hallen zur Verfügung, wovon die größere stolze 220x60x16,5 m Nutzfläche vorweisen konnte. M.a.W. jede Halle konnte drei Super-Constellation und fünf Mittelstreckenflugzeuge, z.B. vom Typ Viscount V-814, aufnehmen. Drumherum gruppiert waren etliche Werkstätten und Hilfsanlagen. Das ganze hatte bis zum Zeitpunkt dieser Geschichte bereits 36,5 Millionen Mark Baukosten verschlungen, aber auch 3100 Arbeitsplätze geschaffen, d.i. ca. 30% des 1961 insgesamt etwa 10.000 Mitarbeiter zählenden Personals der Deutschen Lufthansa AG.[1] Hamburg war die technische Basis des Konzerns.

Rehabilitation (1951-54)

Die Entscheidung für Köln als Verwaltungszentrale war nicht nur durch die Nähe zur Regierungshauptstadt Bonn begründet. In Köln hatte Anfang der 50er Jahre auch das „Büro Bongers" Stellung bezogen. Dipl.-Kfm. Hans Martin Bongers , Jahrgang 1898, hatte es vor dem Krieg bereits vom Werkstättenleiter, Prokuristen, Direktor und Verkehrsleiter (1926-45) der alten Luft Hansa in Berlin gebracht. Zu seinen bisherigen Leistungen zählte u.a. eine 1924 verfasste Studie über die Möglich-

1. Höltje, Gerhard: Der Aufbau der Deutschen Lufthansa. Vortrag, Berlin 24.3.1961

keit eines eigenwirtschaftlichen Luftverkehrs. Die darin enthaltenen Grundsätze für ein ökonomisches Flugzeug hatten Jahre später zum Bau der berühmten Ju52 geführt. Die Ju52 war aufgrund ihrer Wirtschaftlichkeit und Zuverlässigkeit sowohl zum Rückrat der Luft Hansa als auch zu einem internationalen Verkaufsschlager geworden.[1]
Seit 1939 hatte die Wehrmacht das Lufthansa-Personal immer häufiger zu sekundären Kriegsdienstleistungen wie Truppentransport, Verpflegungstransport, Feldpost und Wartungsbetrieb herangezogen. Die Grenzen zwischen Militär- und Zivilluftfahrt wurden Zug um Zug verwischt. Nach anfänglichen Zugewinnen aber konnte 1944 von Umsatz schließlich kaum noch die Rede sein. Streckennetz und Flotte waren auf ein Minimum geschrumpft. Als das Reich im April und Mai 1945 zusammenbrach, brachten die verbliebenen Mitarbeiter die Restbestände der Flotte von Berlin-Tempelhof fort und verteilten sie in ganz Deutschland auf kleine Flughäfen in der Provinz. Die Verwaltung wurde aus Sicherheitsgründen von Berlin nach München verlegt.[2]

Heinrich Lübke flog 1964 mit einer Lufthansa-Sondermaschine zu einem Staatsbesuch nach Äthopien.

Abb 9. H.M. Bongers begrüßt H. Lübke.
Quelle: Der Lufthanseat 76/1964.

In den folgenden Monaten gab es für deutsche Flugzeugführer ein Berufsverbot. Auch die Tätigkeit als Kopilot und selbst Segelfliegen war verboten. Die Deutschen besaßen keine Lufthoheit mehr. Dieses Rechte hatte das Civil Aviation Board (CAB) der Alliierten Hohen Kommission (AHC) an sich genommen. Bongers versuchte nun wenigstens das organisatorische Grundgerüst der alten Luft Hansa und die Erfahrung des verbliebenen Personals zu konservieren. Als ehemaliger kaufmännischer Angestellter der Junkers-Fokker-Werke und späterer Verkehrsleiter der alten Luft Hansa hatte er das Luftverkehrsgeschäft sozusagen von der Pike auf gelernt. Sein offenbar verfrühter Vorschlag an die amerikanische und britische Militärregierung, deutsches Fachpersonal zumindest im Bodenorganisations- und Abfertigungsdienst des alliierten Flugverkehrs einzusetzen, war jedoch auf Argwohn gestoßen und hatte ihm zunächst ein Betätigungsverbot im Bereich der Luftfahrt eingebracht. Bongers blieb hartnäckig und setzte seine Bemühungen fort. Als die Pläne zur Entwicklung eines nationalen deutschen Luftverkehrsunternehmens Gestalt anzunehmen begannen und eine baldige Lockerung des Besatzungsstatuts in Aussicht stand, konnte er sich mit Erfolg an deutsche Stellen wenden und fand Gehör. Am 29. Mai 1951 erteilte ihm der damalige Bundesverkehrsministers Dipl.-Ing. Hans Christoph Seebohm den auf 1 Jahr befristeten offiziellen Auftrag, „alle Möglichkeiten einer aktiven Beteiligung am Luftverkehr, insbesondere die Probleme des Aufbaus und der Arbeitsweise einer neuen deutschen Luftverkehrsgesellschaft" zu prüfen.[3] Der Beitrag, den die Deutschen vor dem Krieg zur Entwicklung des Luftverkehrs geleistet hatten, war nicht gerade unbedeutend gewesen. Darüber hinaus war klar, dass die anzukurbelnde Wirtschaft nicht ohne ein gut funktionierendes nationales und internationales Verkehrsnetz auskommen würde. Der Ausbau des Luftverkehrs war daher zur Chefsache erklärt worden. Die Bundesregierung erklärte sich bereit, den größten Teil des für den Start benötigten Aktienkapitals aufzubringen.
Bongers zog um, von Bitburg nach Köln und scharte ein Gruppe von Verkehrsfachleuten um sich. Die unter seiner Leitung geleisteten Vorarbeiten hatten dann am 6. Januar 1953 zur Gründung der „Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf", kurz „Luftag" geführt. Die Aufgabe der Luftag bestand darin, Flugzeuge zu beschaffen, Personal auszubilden, die Streckenführung festzulegen, also alle Vorbereitungen für eine Wiedergeburt der Lufthansa zu treffen. Als Teilhaber schlossen sich der

1. Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 81
2. Vgl. Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955. Köln 1995, S. 22
3. Seebohm, Hans Chr.: Brief an H.M. Bongers. 29.5.1951. Zitiert nach Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955. Köln 1995, S. 63

Bund mit 4,5 Millionen, das Land Nordrhein-Westfalen mit 0,5 Millionen und die Bundesbahn mit 1 Million DM zusammen. Vorstand wurden Hans Martin Bongers und sein „zweiter Mann" Gerhard Höltje. Auch für die Ulmer Entwicklungsgruppe 5 und ihren Kölner Außenposten Hans Conrad sollte Bongers wichtig werden.

„Wer war der entscheidende Ansprechpartner für Sie im Vorstand der Lufthansa?"

Hans Conrad:

„Das war Bongers. Er war der Vorstandsvorsitzende, der Vater der neuen Lufthansa. Bongers isch auch mit den Akten geflohen aus Berlin, mit den Akten der alten Luft Hansa. Die hat er unter den Arm geklemmt und mit einem Piloten isch der durch einen Geheimtunnel noch raus aus dem Kessel [der Russen um Berlin] gekomme'. Hatte dann halt das Wissen und die ganzen... nicht nur das Wissen im Kopf, is' schon schwer alles so von einem Unternehmen zu haben, aber der hatte..."

„...die Organisationsunterlagen?"

„Ja, hatte der. Und mit diesen Unterlagen hat er dann die neue Lufthansa gegründet."[1]

Abb 10. Gerhard Höltje.
Quelle: Deutsche Lufthansa: Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., o.J., S. 1.

Am 2. Dezember desselben Jahres (1953) hatte die Luftag dann einen langfristigen Mietvertrag mit der Hamburger Fluggesellschaft über die Errichtung einer technischen Basis abgeschlossen. Den Aufbau der technischen Betriebe und die Flottenplanung übernahm der Dipl.-Ing. Gerhard Höltje. Unter seiner Leitung entstand in Hamburg-Fuhlsbüttel die zentrale Wartungs- und Überholungshalle der kleinen Flotte. Bongers der Kaufmann und Höltje der Techniker scheinen sich gegenseitig gut ergänzt zu haben. Höltje war ebenfalls Angehöriger der alten Luft Hansa gewesen. Nach dem Studium an der Technischen Hochschule in Berlin war er 1932 zur Lufthansa-Abteilung für technische Entwicklung gekommen, hatte als Assistent des Chefingenieurs Seeflugzeuge mitentwickelt und schließlich als Abnahme-Ingenieur gearbeitet. Seit 1942 war er der Leiter der technischen Entwicklung. In den ersten Jahren nach dem Krieg hatte Höltje es dann bei der US Air Force in Berlin bis zum Chefingenieur gebracht. Auf diesem Wege war er auch mit den Innereien der für die damalige Zeit hochmodernen amerikanischen Transportflugzeuge vertraut geworden. Das war ein Mann nach dem Geschmack von Bongers. Höltje wurde als erster Mitarbeiter seines Kölner Büros eingestellt und beteiligte sich an entscheidender Stelle an den Planungen zum Wiederaufbau der nationalen Airline.

Abb 11. Eine der fünf Convair 440 Metropolitans der wiederauferstandenen Lufthansa.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt o.J., S. 137.

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

Die schwierigen Bedingungen, unter denen dieser Aufbau zu erfolgen hatte, verlangten von allen Beteiligten eine pragmatische Denk- und Handlungsweise. Zunächst mussten Flugzeuge angeschafft werden. Die Luftag verfügte zwar über eine offizielle Erlaubnis dazu, aber kaum über die nötigen Mittel. Eine nationale Flugzeugproduktion existierte nicht mehr. Die Schwerpunkte der Branche lagen mittlerweile in England und den USA und eine international konkurrenzfähige Flotte zu realisieren war aus dem Stand nicht möglich. Also entschloss sich die Luftag auf bewährte, amerikanische Flugzeugmuster zurückzugreifen. Vier kleinere Convair CV 340 und vier Lockheed L-1049 G Super-Constellation für den Langstreckenverkehr wurden bestellt. Das musste reichen fürs erste. Hamburg, das „Tor zur Welt", war damals zum neuen Mittelpunkt des Flugbetriebs gemacht worden. Die Stadt schien der günstigste Ausgangspunkt für die neuen lukrativen Nordatlantik-Verbindungen und die interkontinentale Route überhaupt zu sein.
Nachdem die Hardwarefrage beantwortet war, standen drei weitere wichtige Aufgaben an: Vorhandene professionelle Piloten weiterschulen, Quereinsteiger umschulen und den Nachwuchs einschulen. 1953 begann man mit der Schulung des Personals, um endlich die notwendigen Lizenzen erteilen zu können. Von 4000 ehemaligen Zivil- und Kriegsfliegern, die sich beworben hatten, wurden schließlich fünf Flugzeugführer und einige Funker-Maschinisten der alten Luft Hansa ausgewählt. Die Ausbildung fand in Deutschland, England und Amerika statt, während sich die Hausdruckerei unterdessen mit der Vervielfältigung der ersten Dienstvorschriften beschäftigte.
Im Sommer des folgenden Jahres neigte sich die Einleitungsphase der Luft Hansa-Renaissance ihrem Ende zu. Auch die Finanzierungsfragen waren mittlerweile geklärt. Am 6. August 1954 beschloss die Luftag auf einer Hauptversammlung, sich in „Deutsche Lufthansa AG" umzubenennen. Der Bund stand mit 84% neben Privatinvestoren (7,6%), der Bundesbahn (4%) und dem Land Nordrhein-Westfalen (3,0%) als Hauptanteilseigner fest. Die Rechte an Firmenname, Firmenzeichen (Kranich), Luftreederflagge etc. kaufte sich die Lufthansa sozusagen selbst ab: Ein Vertrag zwischen der Deutschen Luft Hansa AG i. L.[1] und der Deutschen Lufthansa AG vom 17. September des Jahres besiegelte diese 30.000 DM teure Transaktion.[2] Die Bedeutung der eigenen Vergangenheit und ihrer Symbole für die Identität des Unternehmens stand ganz außer Frage.

Abb 12. Erster Flugbegleiter-Lehrgang 1955 vor einer Convair CV-340.
Quelle: Deutsche Lufthansa: Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., o.J., S. 6.

Da das Unternehmen im wesentlichen nur ein einziges Produkt anbot, den „fliegenden Sessel", war es, wie Georg Reul gezeigt hat, von Anfang an nach Funktionen gegliedert.[3] In diesem Punkt scheint es auch keinen wesentlichen Unterschied zur Konkurrenz gegeben zu haben. Bongers hielt auf klare Abgrenzungen und Verantwortlichkeiten. Dem Vorstand als Assistenz, d.h. in Stabsfunktion beigeordnet waren die Abteilungen für Verkehrspolitik, Nachrichten/Presse und Revision. Disziplinarisch und fachlich unterstellt waren Flugbetrieb, Technik, Kaufmännische Leitung, Verkehr, sowie die Zentralbüros für Allgemein Verwaltung, Personal und Recht. Die Hauptabteilungen „Werkstätten" und „Material" waren ihm hingegen nur disziplinarisch unterstellt. Fachlich traf je nach Vorfall entweder die Technik oder aber die Kaufmännische Leitung die vorletzte Entscheidung. Der Vorstand behielt sich lediglich vor, im Ausnahmefall ein Machtwort zu sprechen.

1. i.L. = in Liquidation
2. Vertrag zwischen der Deutschen Lufthansa AG i.L. und der Deutsche Lufthansa AG vom 17.9.1954, S. 4. Zitiert nach Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955. Köln 1995, S. 94
3. Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955. Köln 1995, S. 95 ff.

Wiedereinstieg (1955-60)

Zu den Dingen, die man Mitte der 50er Jahre zum ersten Mal sah, zählten die Stadtbüros der neuen Deutschen Lufthansa. Das erste wurde 1955 in Düsseldorf eröffnet. Fast zeitgleich entstanden die Büros in Hamburg, Köln, Frankfurt, München, London, Paris, Madrid und New York, den ersten Zielflughäfen der wiedergeborenen Airline. Organisatorisch waren Stadtbüros und Stationen der Hauptabteilung „Verkehr" untergeordnet. Diese Abteilung war für Verkauf, Verkehrsabwicklung, Dienstvorschriften und Schulung, Flugpläne und Tarife, Verkehrsstatistik und den Borddienst zuständig. Die ersten Dienstvorschriften waren bereits herausgegeben worden. Nun erschien auch der erste offizielle Flugplan. Der erste Ausbildungskurs für Flugbegleiter war Anfang Januar 1955 gestartet. 1955 war auch das Jahr der offiziellen Eröffnung der Hochschule für Gestaltung (HfG) Ulm gewesen. Das war nur eine von vielen Parallelen, welche die allgemeine Wiederaufbauphase für beide Projekte mit sich bringen sollte. Neue Lufthansa und „neues Bauhaus" waren beides prägnante Nachkriegsereignisse.
Am 1. April nahm die Lufthansa den Deutschlandverkehr auf. Angeflogen wurden Hamburg, Düsseldorf, Köln/Bonn, Frankfurt und München. In den vier Convair-Maschinen saßen zunächst englische BEA-Flugkapitäne mit deutschen Kopiloten. Mitte April trafen aus New York dann die ersten der bestellten Lockheed Super Constellation ein. Diese großen propellergetriebenen Langstreckenmaschinen sollten künftig die Verbindungen New York - Frankurt und New York - Düsseldorf aufrecht erhalten. In diesen Maschinen wiederum übernahmen für das erste Betriebsjahr Piloten der amerikanischen Trans World Airlines (TWA) das Kommando. Insgesamt waren es fünfunddreißig erfahrene Kapitäne, die in dieser Einweisungsphase mithalfen. Den Deutschen blieb so mehr Zeit, sich mit der neuen Technologie vertraut zu machen. Für nationale Empfindlichkeiten waren ohnehin weder Zeit noch die Voraussetzungen vorhanden. Betreiber, Anteilhaber und Piloten waren froh, die Sache überhaupt ins Rollen gebracht zu haben. 1960 verfügte die Lufthansa bereits über 880 Mann fliegendes Personal, davon 320 Piloten und die eigene Fliegerschule hatte drei Flugsimulatoren vorzuweisen.

Abb 13. Lockheed Super Constellation beim Landeanflug. Quelle: Deutsche Lufthansa (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 98.

Zehn Wochen nach diesem innerdeutschen Auftakt stieg die Lufthansa auch in den europäischen und außereuropäischen Flugverkehr ein: Am 15. Mai 1955 erfolgte der erste Linienflug nach Madrid, am 16. Mai nach London, am 17. Mai nach Paris. Am 8. Juni befand sich eine Maschine nach New York planmäßig auf dem Weg. Das war die erste wiederhergestellte Nordatlantik-Verbindung der neuen Lufthansa. Die Einrichtung der ersten Langstrecken orientierte sich am deutschen Außenhandel, der sich am stärksten mit London, Paris, Madrid und New York zu entwickeln begann. Diese Rechnung war aufgegangen. 1961 hatte sich das Europanetz bereits auf die wichtigsten Städte in dreizehn Ländern ausgedehnt. Außerdem gab es Kooperationen mit den europäischen Partnern Air France, Alltalia und BEA. Über die zentrale Nordatlantik-Route nach New York waren nun auch Montreal, Chicago und San Francisco erreichbar. Anfang 1961 war das erste Lufthansa-Büro in Honolulu eröffnet worden. Man konnte bereits daran denken, die Erde eines Tages nonstop mit Lufthansa zu umfliegen.

„Welche Bedeutung hatte der amerikanische Markt damals für die Lufthansa?"

Hans Conrad:

„Ganz große. War sehr wichtig."

„Warum?"

„Ja weil die Frequenz am größten war. Die Frequenz und auch die Konkurrenz war mit die größte. Dort musste man sich behaupten könne'."

„Und dann spielte vermutlich auch die besondere deutsch-amerikanische Beziehung nach dem Krieg eine Rolle?"
„Die Beziehungen waren nicht sonderlich gut, wenn man nur die Luftfahrt betrachtet. Weil die [von der Lufthansa] auch Auflagen hatten, wie oft sie was anfliegen konnten und die dann später durch Kooperationen mit den Amerikanern aufgehoben wurden. Man hat diesen Umweg [auf Umwegen diesen Ausweg] gefunden."[1]

Abb 14. Lockheed L-1049G Super Constellation mit den Kranich-übersähten 3 Seitenleitwerken.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt o.J., S. 135.

Bereits ein Jahr vor dem Einsatz der ersten Düsenflugzeuge (1959) reichte das Streckennetz der Lufthansa wieder in den Nahen, Mittleren und Fernen Osten, bis nach Südamerika und Japan. Diese Expansion war nur durch einen forcierten Wiederaufbau des Flugzeugparks möglich gewesen. 1958 bestand die Propellerflotte aus vier verschieden großen Flugzeugtypen. Das Unternehmen besaß sieben große L1049G Super Constellation für die weltweiten Verbindungen nach Nordamerika, Südamerika, Asien und Afrika und vier sehr große Lockheed L1649A Super Star. Die Super Constellation hatte vier Curtiss-Wright Turbo-Compound-Triebwerke á 3300 PS, die bis zu 86 Touristen mit einer Reisegeschwindigkeit von 460 km/h nonstop von Shannon (Irland) nach New York transportieren konnten. Die Entwürfe zur Innenausstattung der Maschine hatte der amerikanische Designer Raymond Loewy entworfen. Die Super Constellation hatte, wie auch das Mittelstreckenflugzeug Convair CV-340, zur Erstausstattung der Lufthansa-Flotte gehört. Später war dann aus Wettberwerbsgründen die noch schnellere und weitreichendere Lockheed „Super Star" angeschafft worden. Für den übrigen Verkehr standen weitere neun „Vickers Viscount 814" und neun „Convair Metropolitan" zur Verfügung, sowie drei „DC 3" für Fracht und Post. Die Lufthansa-Flotte brachte es damit auf insgesamt zweiunddreißig Maschinen.[2] Die viermotorige Viscount V-814 der englischen Firma Vickers-Armstrongs Ltd hatte man bereits 1956 bestellt. Dieser Flugzeugtyp verfügte über Propellerturbinen von Rolls-Royce, eine noch modernere Antriebstechnik, die das Fluggerät auf 540 km/h beschleunigte.
Trotz dieser Vielfalt kann man behaupten, dass Lufthansa von Anfang an ihre Stammarke hatte. Was einmal Junkers gewesen war, sollte nun Boeing werden. Bereits am 11.2.1956 hatte es einen Kooperationsvertrag mit der Boeing Aircraft Corporation in Seattle, USA gegeben. Diese Zusammenarbeit war von langer Hand vorbereitet worden: Im November 1956 war ein Lufthansa interner Simulationsversuch, das „Unternehmen Paper Jet", gestartet worden. Dabei hatte eine Arbeitsgruppe den Flugbetrieb in allen Einzelheiten theoretisch durchgespielt, der im heraufdämmernden Jetzeitalter zu erwarten war.
Anfang März 1960, fünf Jahre nach der Aufnahme des planmäßigen Flugbetriebs, war es dann so weit: In Hamburg-Fuhlsbüttel traf die neue Boeing 707 Jet Intercontinental ein. Einen ersten Prototypen dieser Maschine hatte es bereits 1953 in den USA gegeben. Bei ihrem Jungfernflug 1959 hatte die Maschine die Reisezeit von New York nach Paris auf phänomenale 8 Stunden verkürzt. Die Lufthansa hatte sie in Seattle mit Rolls-Royce Conway-Strahlturbinen bestücken lassen. Diese Strahlturbinen zeichneten sich durch noch geringeres Gewicht und verminderteren Kraftstoffverbrauch aus. Man konnte also weiter fliegen oder aber schwerer beladen. Die Boeing B-707 konnte 162 Passagiere mit 900 km/h durch die Luft befördern. Innenausstattung und Außenbemalung waren das Werk des berühmten amerikanischen Designers Walter Dorwin Teague und seines Mitarbeiters Frank de Guidice. Ende März 1960 wurde dann in *Frankfurt* die damals größte und modernste Flugzeugwartungshalle Europas speziell für das neue Überschallflugzeug fertiggestellt. Damit hatte bei der

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994
2. Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 91

Deutschen Lufthansa das Zeitalter der Düsenflugzeuge begonnen. Technologisch bot der Frankfurter Flughafen Anfang der 60er Jahre ein Bild der Übergangszeit. Der Düsen- und Propellerverkehr fand parallele zueinander statt.
Der Umstieg vom Kolbenmotor zum Düsenantrieb war ein Technologiesprung mit Folgen. Jede der neuen Maschinen leistete soviel wie vier ältere Lockheed Super Constellation. Sie halbierten die Reisezeit und beförderten doppelt so viele Passagiere. Einige Jahre lang flog die alte Lockheed Super Star L 1649 in einer verbesserten Version noch nach Südamerika und Fernost. Dann aber war diese Technik endgültig konkurrenzunfähig geworden. Die Ära der Propellermaschinen neigte sich ihrem Ende zu. Immerhin schied die letzte Super-Constellation der Lufthansa erst Anfang 1971 aus dem Rennen.

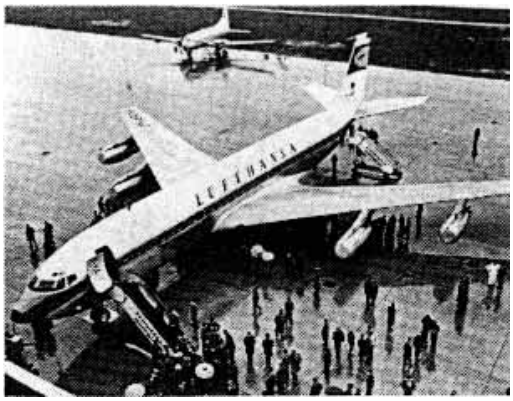


Abb 15. Ankunft der ersten Boeing 707 in Hamburg, März 1960.
Quelle: Deutsche Lufthansa (Hg.): Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., O.J., S. 8.

Wir wissen nicht, in welchem Umfang Otl Aicher über die Deutsche Lufthansa informiert war, als er sich auf dem Weg zum Kölner Verwaltungssitz machte. Es war jedenfalls in dieser Periode des technologischen Umbruchs, dass er mehr mit dem Unternehmen zu tun bekam, als es in Ansätzen bereits der Fall gewesen war. Ein Ende der technologischen Weiterentwicklung war nicht abzusehen. Das olympische Motto „Höher! Schneller! Weiter!" hätte auch für diesen Konzern formuliert werden können. 1962 wurden bereits die ersten vier „Boeing 720-030 B", eine kleineren aber schnelleren Version der „707", geordert. Die „720B" brachte es auf 910 km/h. Für 1964 war bereits der Einsatz des neuen „Europa Jets", der Boeing 727, geplant, der noch einmal zwanzig Stundenkilometer (930 km/h) schneller flog. Doch damit nicht genug: Der Überschallflug mit zwei- oder dreifacher Schallgeschwindigkeit war bereits in der Diskussion. Auch Aichers Konzeption des neuen Lufthansa-Designs wird diesen Punkt streifen. Über Konstruktion, Auslegung, Gewicht oder Liefertermin eines solchen Überschallflugzeugs gab es noch keine einheitliche Vorstellung. Nur die Vorzüge waren bereits ablesbar: deutlich schneller und ein zwei- bis dreimal größeres Ladevolumen als bei den vorhandenen Jets. Im April 1961 hatten sich Luftfahrtindustrie und Luftfahrtgesellschaften zu einem „Supersonic Symposium" getroffen, um technische Details und offene Fragen wie die •Ausführung des Flugzeuges in - je nach Geschwindigkeit - Titaniumstahl oder Aluminium, die •Auswirkung der Schockwellen bei Überschallflug, die •atmosphärischen Bedingungen beim Flug in etwa 20 km Höhe, der hohe •Kraftstoffverbrauch - etwa 1/2 t pro Minute - usw. zu erörtern.[1] Das war eine Sprache, die Aicher verstand. Die offene, zukunftsorientierte, affirmative Haltung gegenüber der Technik war ein Merkmal, das er und sein wichtiger, neuer Klient teilten. Seine Einstellung zur Technik sollte erst mit den Jahren immer skeptischer werden.

Restprobleme

Trotz der Erfolgsmeldungen blieben dem Unternehmen nach wie vor zahlreiche Probleme erhalten. Anfang der 60er Jahre operierte die Deutsche Lufthansa - ganz wie Aichers Entwicklungsgruppe 5 - mit einem wirtschaftlichen Defizit. Des einen Leid aber ist des anderen Freud. Aicher konnte sich jedenfalls nicht beklagen. Ein Reihe von aktuellen Schwierigkeiten der Deutschen Lufthansa war derart gelagert, dass sie *für* die Herren aus Ulm und ihr Designprojekt arbeiteten.[2]

1. Höltje, Gerhard: Der Aufbau der Deutschen Lufthansa. Vortrag, Berlin 24.3.1961
2. Ich folge hier Bongard, Willy: Die Schneider von Ulm. Die Kunst, einem Unternehmen ein Gesicht zu geben. In: Die ZEIT, Nr. 43, 25.10.1963, S. 28/29

- 1955 hatte die Lufthansa den planmäßigen Luftverkehr wieder aufgenommen. Im Inland nahm sie jetzt eine Monopolstellung ein. Nur die Strecken von und nach Berlin blieben ihr verschlossen. Im internationalen Verkehr jedoch sah sie sich durch die zehnjährige Zwangspause einer beinharten Konkurrenz ausgesetzt. Die deutsche Luftfahrtindustrie war kurz nach 1945 am Boden zerstört gewesen. Triebwerksbau, Ausrüstungsherstellung und Organisationsstruktur existierten nicht mehr. Zahlreiche ausländische Luftverkehrsgesellschaften profitierten von Verkehrsrechten, die ihnen zuteil worden waren, bevor der Bundesrepublik Deutschland am 5.5.55 die volle Lufthoheit wiedererlangt hatte. In Anbetracht des allumfassenden Nachholbedarfs und der hohen Investitionsanforderungen war vorauszusehen, dass es seine Zeit dauern würde bis man aus der Verlustzone hinausgeflogen war. Zunächst konnte es also nur darum gehen, die zu erwartenden Verluste so gering wie möglich zu halten. Sparsamkeit war angesagt. - Sparsamkeit war im Übrigen etwas, das auch Otl Aicher während der Aufbauphase seiner „Hochschule für Gestaltung" (HfG) sattsam kennengelernt hatte. Sparsamkeit war eine Tugend, der er darüber hinaus auch aus gestalterischen Gründen etwas abgewinnen konnte. - Nach und nach war es der Lufthansa zwar gelungen, zumindest den Hauptteil der sie benachteiligenden „Kabotageverbindungen" abzubauen.[1] Auch waren von Anfang an (1955) bilaterale Luftverkehrsabkommen mit den Vereinigten Staaten, Großbritannien und Frankreich geschlossen worden. Dennoch hatte die Konkurrenz die Nase immer noch weit vorn. Die Lufthansa startete als Schlusslicht in einem Feld, das von scharfem Wettbewerb gekennzeichnet war.
- Zu ihrer Genugtuung war die Deutsche Lufthansa AG auf der Sitzung am 6. bis 8. Juni 1955 von der „International Air Transport Association" (IATA) als stimmberechtigtes Mitglied aufgenommen worden. Das geschah also fast gleichzeitig mit ihrer Neugründung. Es sollte sich jedoch herausstellen, dass dieser Vorgang nicht nur Vorteile mit sich brachte. Die Beförderungstarife der Airlines waren durch ein Abkommen der IATA international festgelegt. Damit war der Lufthansa die Möglichkeit, sich über den Preis im Markt zu profilieren, fürs erste verbaut. Eine andere Sache ist, dass sie dazu mit großer Wahrscheinlichkeit ohnehin noch nicht fähig gewesen wäre.
- Die dritte Möglichkeit, sich über einen eigenen, nationalen Flugzeugtyp vorteilhaft abzuheben, gehörte leider der Vergangenheit an. Das Standardflugzeug des internationalen Luftverkehrs hieß nicht mehr Junkers, sondern Boeing. Die Bedingungen für ein neues Erscheinungsbild und seine Initiatoren, waren also ausgesprochen gut. Sowohl die anhaltenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens als auch die Expansion der letzten Jahre sprachen dafür.

Das visuelle Mittelmaß der AG

Die Deutsche Lufthansa AG war für Otl Aicher keine unbekannte Größe mehr. Erste Kontakte und kleinere Verbesserungsversuche hatte es bereits seit Mitte der 50er Jahre gegeben. Insgesamt jedoch befand sich die Lufthansa-Grafik für technisch-avangardistische Augen in einem erbärmlichen Zustand. Die Lufthansa war ein nicht gerade unbedeutendes nationales Großunternehmen. Im Layout seiner Anzeigen tummelten sich die grafischen Elemente jedoch wie bei Lempels unterm Bett. „das unternehmen war, was sein erscheinungsbild betraf, in einem schrecklichen zustand gewesen, vom niveau hausbackener gebrauchsgrafik. das flugzeug war mehr werbeträger und war, bildlich gesprochen, angezogen wie ein jahrmarktsverkäufer",
erinnerte sich Aicher 1991.[2] Der visuelle Aufzug wirkte konventionell und sträflich unsystematisch. Grafik und Produktdesign wurden von der hauseigenen Werbeabteilung verantwortet. Diese Abteilung bestand aus Werbefachleuten, Kaufleuten und Producern, also Mitarbeitern, mit Druck und Drucküberwachung beschäftigt waren. Designer gab es keine. Als der Schweizer Allrounddesigner

1. Die Rechte der Staaten auf Lufthoheit sowie die Erlaubnis zum kommerziellen Luftverkehr in einem fremden Land (Kabotage) waren bis 1947 durch die CINA (Commission Internationale de Navigation Aérienne´), mit Sitz in Paris, geregelt worden. Nach 1947 übernahm die ICAO (International Civil Aviation Organization) diese Funktion, die u.a. auch die Richtlinien zur Flugzeugkennzeichnung festlegte. Vgl. Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955. Köln 1995, S. 29 ff.
2. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 162

Hans Conrad seine Stelle als neuer Werbeleiter der Lufthansa antrat, geschah das in dem Bewusstsein, die Leitstelle der lufthanseatischen Selbstdarstellung betreten zu haben. Bereits nach den ersten Wochen aber wurde er das Gefühl nicht mehr los, dass diese Abteilung unternehmensintern nicht besonders ernst genommen wurde. Werbung war zwar im Prinzip wichtig und anerkannt, Fragen der Typografie aber schon weniger. Das konnte zur Not auch schon einmal der Chef übernehmen. Grafik hatte in erster Linie etwas mit Geschmack zu tun.

Abb 16. Lufthansa-Cocktail der Carl Mampe AG, Berlin. Quelle: Stern 51/1962. Abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 163.

Hans Conrad:
„Es waren überhaupt keine Gestalter da. [Und] Ich konnte nicht alles machen. Wissen Sie, was das heisst ‚weltweit'? Furchtbar! Ist schlimmer als'n Sack Flöhe hüten."[1]
Aicher und Conrad kannten sich gut. Conrad war einer seiner ersten Mitarbeiter in Ulm gewesen, hatte dann als Kollege von Fritz Eichler das Erscheinungsbild der Max Braun AG betreut und es vor kurzem zum Leiter der gesamten Lufthansa-Werbung gebracht. Conrad war Aichers erster Mann vor Ort.
Die Konzeptionslosigkeit, mit der alles Entwerfen geschah, äußerte sich im fröhlichen Neben- und Gegeneinander autonomer Designinitiativen einzelner Bereiche und Abteilungen. Flugzeugbemalung und Einrichtungen wurden in der Hamburger Werft gemacht. Um die Uniformen, Bestecke, den ganzen Bordservice also, kümmerte sich der Borddienstdirektor Zobel in Frankfurt. Drucksachen wurden in der Regel in Köln hergestellt. Gestaltungsfragen rangierten ohnehin unter „ferner liefen" und wurden von Fall zu Fall immer wieder neu geregelt. Man machte kein großes Aufhebens davon, oder eigentlich doch: man machte unökonomisch viel Aufhebens davon, bemerkte es nur nicht. Da die linke Hand nicht wusste was die rechte gerade tat, wurden die Mehrarbeiten nicht offensichtlich. Die meisten Drucksachen, Einrichtungsgegenstände und dergleichen wurden fix und fertig eingekauft. Der jeweilige Einkäufer wählte aus, was er im Einzelfall als künstlerisch wertvoll und passend empfand. Andere Dinge wurden von externen Werbeagenturen nach deren Vorstellung entworfen. Jeder tat, was er von Fall zu Fall für richtig hielt. So war mit der Zeit ein Wust von Schriften, Produkten und Büroeinrichtungen entstanden, ein gemütlicher Flickerl-Teppich, der den Ulmern unsagbar provinziell und bieder erschien.
Hans Roericht kann es heute noch nicht fassen:

> „Sie hatten doch vorher so ein... vorher nannte man es ‚Parabel', mit dem Geier irgendwie in dieser Parabel und das gipfelte [darin], dass... dieses Zeug dann auch auf einem, weiss nicht, auf einer Mampe-Flasche prankte, [das nannte sich] ‚Lufthansa-Cocktail' oder so. Es war eine richtige - ja wie sagt man das? - eine total mittelmäßige... und wirklich eine in diesem Mampe-Lufthansa-Cocktail richtig eingebettete Mittelmäßigkeit. Eine mittelmäßig bis kleinbürgerlich miefige Erscheinung."[2]

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

Die Carl Mampe AG hatte Anfang der 60er Jahre einen Lufthansa-Cocktail kreiert, um weniger betuchte Lufthansa-Kunden ersatzweise auch ohne Flugzeug über den Wolken schweben zu lassen. Die Teilnahme am wirklichen Leben der oberen Zehntausend schien nämlich erst der Senator-Luxusdienst der Lufthansa für First Class-Flüge nach New York City zu bieten. Hier traf sich das westdeutsche Establishment, „um bei einem ausgezeichneten Cocktail [Mampe z.B.] oder den erlesenen Leckerbissen des Bordkochs zwanglos zu plaudern." Im Vergleich zur Atmosphäre der 30er Jahre stimmte das Argument. Aus Sicht der politisch und gesellschaftlich engagierten Ulmer Avantgarde hingegen war es gerade die uneingestandene Zwanghaftigkeit der Konvention, die degoutante symbolische Zurschaustellung des Erreichten und die stets mit einkalkulierte politische Zweifelhaftigkeit dieser neu erstarkten gesellschaftlichen Eliten, die misstrauisch machte. Perlenkette, Nerzstola und der charakteristische Duft von „Tosca", Propellerfliege, weißes Masshemd und Dinerjacket wirkten nur noch spießig auf den primärfunktionell eingestellten Betrachter aus Ulm.

„Wie war die visuelle Situation der Lufthansa damals? In welchem Zustand fanden Sie die Abteilung vor, in punkto Design?"

Klaus Wille:

„Katastrophal, wenn ich mich entsinne, wie die Drucksachen aussahen. Das ist ja auch das alles, was der Aicher da in seinem Buch dargestellt hat: die unterschiedlichsten Formate, die unterschiedlichsten Schriften. Die Bandbreite war von der englischen Schreibschrift bis zu sonstwas. Man hat einfach unheimlich mit dem Bauch gearbeitet und nicht mit dem Kopf. Und es waren sehr viel so künstlerisch angehauchte Typen hier in der Abteilung. Es gab z.B. nicht diese Grundsätze, dass man wegen des größeren Wahrheitsgehaltes einfach die Fotografie das bessere Mittel ist als irgendwelche zeichnerischen Darstellungen."

„Realitätsgehaltes?"

„Realitätsgehaltes, ja. Obwohl man ein Foto auch sehr stark manipulieren kann. Es ist einfach ehrlicher diese ganze Geschichte, als wenn man irgendwelche Hirngespinste da malt. Es wurde also alles gemacht: es wurde aquarelliert, es wurden Cartoons gemacht, Männchen gemalt und sowas. Es war kein Konzept, es war nichts vorhanden." [...]

„Kann man sagen, dass das Hauptproblem, wenn es eins gab, in der Uneinheitlichkeit lag?"

„Uneinheitlichkeit war eine Sache, aber auch das Konzept selber. Konzeptionslosigkeit... will mal so sagen: Wenn man kein Konzept hat, wird zwangsläufig alles uneinheitlich."

„Und wenn man nach Problem-Ursachen fragt? Weil niemand da war, der's koordiniert hat."

Abb 17. Borddienst beim Catering.
Quelle: Deutsche Lufthansa: Die Geschichte der Deutschen Lufthansa 1926-1984, S. 106.

Wäre er nicht mit einem durchgehenden LUFTHANSA (statt LUFT HANSA) beschriftet, könnte dieser Borddienst-Container ohne weiteres aus den 20er Jahren stammen. Das Erscheinungsbild hinkte dem technischen Fortschritt hinterher

2. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992

„Richtig, das auch. Aber es gab... das ist ja immer das Problem bei großen Unternehmen: Wer ist ‚Lufthansa'? Es gibt ja keinen ‚Herrn Lufthansa'. So wie meinetwegen, sagen wir mal, der Ruhnau das einmal in die Hand genommen hat, das war relativ einmalig. Und heute weinen wir ihm teilweise noch ein bisschen nach. Weil er... es waren nicht alle Sachen richtig, die er gemacht hat, aber er hat mit eisernen Faust diese ganzen Leute zum Schweigen gebracht, die immer sagten: ‚Ja, aber uns gefällt das nicht'. Es wurde einfach gemacht. Weil das von oben runter kam. Und heute ist wieder so ein Zustand, wo kein ‚von oben runter' in dem Sinne mehr gibt. Der neue Vorstandsvorsitzende, der ist Techniker und mit einem harmlosen Geschmack und Sinn für solche Sachen. Und wir haben jetzt nach wie vor wieder zu kämpfen."

„Wenn die Ulmer nicht zur Lufthansa gekommen wären - ich sag' jetzt einfach mal die Ulmer, wir wissen, was damit gemeint ist..."

„Ja, ja."

„Was hätte eine weitere Vernachlässigung des Erscheinungsbildes zur Folge gehabt? Eine zugegeben sehr spekulative Frage."

„Die ist sehr spekulativ. Das können sie nicht beantworten. Ich nehme mal an, die Lufthansa würde dann heute auch nicht mehr so aussehen, wie sie ausgesehen hat. Der Zeitgeist, der schlägt ja auch irgendwo zu. Also man kann nicht sagen, in welche Richtung sich das verändert hätte. Mit Sicherheit ist klar, das hätte nicht so bleiben können."[1]

"Hätte ein vernachlässigtes Erscheinungsbild tatsächlich eine reale Gefahr für Image und Unternehmen dargestellt?"

Hans Conrad:

„Ja sicher! Im internationalen Wettbewerb wären die hinten runtergefallen."[2]

Abb 18. Senator-Dienst der Lufthansa.
Quelle: Film und Frau 1/1960. Abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 163.

Bisweilen kommt die Kraft zum Aufbruch gerade aus der Krise. Ein Identitäts- oder Imageproblem des Unternehmens wird vom Vorstandsvorsitzenden, von Managern in der zweiten Linie oder vom Personal registriert und nach eingehender Beratung mit verstärkten Werbemaßnahmen beantwortet. Hier nicht. Niemand hatte bis dato Alarm geschlagen, vor einem Risiko für das Unternehmensimage gewarnt oder klargemacht, mit welchen Konsequenzen bei Nichtbeseitigung der vorhandenen Fehler und Ursachen zu rechnen sei. Kaum jemand im Unternehmen hatte Design überhaupt als einen nicht zu verachtenden Wettbewerbsvorteil wahrgenommen. Es war der in Ulm geschulte Hans Conrad gewesen, der die *Chance* zur Sanierung als erster bemerkte und zur Sprache brachte. Die in der Mehrzahl finanz-, politik- und technikorientierten Manager der Lufthansa waren mit dem typografischen Status Quo zufrieden. Design war ein typischer Nebenkriegsschauplatz der Unternehmenswerbung, auf dem man, während der Mußestunden, gerne auch einmal selbst Hand anlegen konnte. Das Design der Lufthansa wurde daher von Kaufleuten und Piloten durchaus nicht als Problem empfunden.

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11. 1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

„Es gab keine Krise",
erinnert sich Klaus Wille.

„Conrad und ich sahen die Unordnung und hatten den Eindruck, hier müsse man einmal etwas tun, aufräumen. Es war unsere Initiative. Ich kam damals von Braun, war vorher HfG-Schüler gewesen. Das Wort ‚Corporate Design' gab es hier nicht, geschweige einen ‚Fachbereich Corporate Design'. Die Lufthansa hatte eine Werbeabteilung und in der fing ich an."[1]

Wille, der seine Ausbildung ebf. in Ulm bekommen hatte, war Aichers zweiter Mann vor Ort. 1966 schreibt er rückblickend zur Ausgangslage:

„Bei der Neugründung der Lufthansa 1955 wurde die Notwendigkeit einer gezielten visuellen Ausstattung des Unternehmens nicht sofort erkannt. Es gab zwar Hausfarben, ein Signet und einen Schriftzug, aber diese Elemente allein waren zu schwach für ein prägnantes Erscheinungsbild, zumal die Anwendung der Elemente unsystematisch gehandhabt wurde und deren Qualität den Anforderungen nicht entsprach."[2]

Alterungstheorie

Die Gründe für die desolate visuelle Kommunikation des Unternehmens waren u.a. interner Natur. Die Lufthansa war, wie überall in Deutschland, bis Ende der 50er Jahre mit Wiederaufbauproblemen beschäftigt. Das Interesse an Designfragen blieb unterentwickelt. Man hatte wichtigeres zu tun gehabt. Tendenziell hielten Industrie und öffentliche Meinung ohnehin nicht viel von diesem kommunikationspsychologischen Schnickschnack, wie Aicher andeutet.[3] Die Ulmer hatten also Pionierarbeit zu leisten und den Weg freizumachen. Dazu gehörte auch, das Problem erst einmal analytisch in den Griff zu bekommen.

Hans Roericht:

„Es gab kein zentrales Problem, sondern einen ganzen Haufen verschiedener Gestaltungsprobleme oder Gestaltungsaufgaben. Gefragt war eine Rundum-Erneuerung. Es war ein richtiger Pauschalauftrag. Aber es gab weder eine detaillierte Mängelliste noch eine detaillierte Zustandsanalyse unsererseits. Der Tenor war: ‚Die erste Aufbauphase ist jetzt beendet. In dieser Zeit konnten wir uns einfach noch nicht um unser Gesicht oder unsere äußere Erscheinung kümmern. Jetzt aber müssen wir das tun. Geht die ganze Sache einfach einmal an."[4]

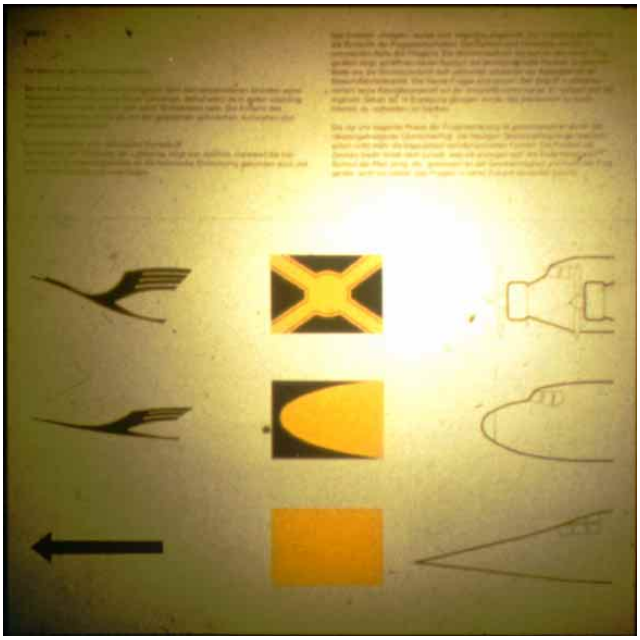
Die Aussage, dass man sich erst um visuelle Probleme kümmern konnte nachdem die Aufbauphase nach dem Krieg halbwegs abgeschlossen war, ist plausibel. Dass es keine Zustandsanalyse gegeben haben soll, wird dann aber doch durch die Konzeption von 1962 widerlegt. Die Analyse war gründlich. Aichers Problemdiagnose ging ins Detail, wie wir noch sehen werden. Seine Deutung der Ursachen hingegen aber war eher genereller Art: Design veraltert! Für heutige Ohren mag das nichts Neues sein. Bleibt also zu erinnern, dass dieses Argument der ästhetischen Abnutzung von Produkten in der Mitte dieses Jahrhunderts vorgetragen wurde.

Offensichtlich hatte Anfang der 60er Jahre ein Wandel der kulturellen, wirtschaftlichen, politischen und infolge auch der visuellen Werte stattgefunden. Vielen Gebrauchsgegenständen, den Automobilen, der Werbung, ist der natürliche - oder aber künstlich erzeugte - Vergreisungsprozess immer dann anzusehen, wenn die neuen Formen auf dem Markt erschienen. Auch das Gesamterscheinungsbild der Lufthansa erlebte in diesem Sinne eine Verfallszeit. Der schleichende Wertewandel ließ das hausbackene Nachkriegsoutfit vergleichsweise alt aussehen ließ. Das Design hatte, nach Aichers Diagnose, mit der Zeit an Ausdruckskraft verloren, *weil das Erscheinungsbild stets an die technische, wirtschaftliche, politische und kulturelle Entwicklung gebunden ist und diesen Fortschritt um sich herum nicht mehr wiedergab, spiegelte, reflektierte*. Die Wertmasßtäbe der progressivsten Kräfte in Design und Werbung hatten sich langsam aber unaufhaltsam verändert und

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln Okt. 1992
2. Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14
3. Vgl. den Abschn. „Vorteile des Erscheinungsbildes" in: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar 2010 der Deutschen Lufthansa AG
4. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992

durchgesetzt. Das Erscheinungsbild des Klienten hingegen war stehengeblieben. Die Diskrepanz zwischen beiden drohte nun plötzlich unvorteilhafte Vorstellungen von seiner Persönlichkeit zu provozieren. Aicher war überzeugt, dass sich das Firmenbild dem Form- und Wertewandel anzupassen hatte, um seinen „Symbolcharakter" auch in Zukunft behalten zu können. (Seine persönlichen Schwierigkeiten mit dem Symbolbegriff nahmen erst mit den Jahren zu.) Aus dieser Schlussfolgerung, die man kurz als *Alterungstheorie* bezeichnen könnte, lässt sich im Umkehrschluss auch soetwas wie eine Verjüngungstheorie ableiten und unterstellen: Wer wieder so jung aussehen wollte wie einst, musste den technischen, wirtschaftlichen und kulturellen Fortschritt der eigenen Zeit mit visuellen Mitteln sichtbar machen. Das war die beste Möglichkeit zu signalisieren, den Wandel geistig mitvollzogen zu haben.
Die Nähe dieses visuellen Updates zum Phänomen der Mode zwang Aicher freilich immer wieder zu Richtigstellungen, wenn es um Definition und Einordnung seiner Tätigkeit ging. Seine Art der Modernisierung war keine kosmetische, ästhetische, künstlerische Angelegenheit. Man würde heute sagen, dass sein Eingriff tiefer ging, und vielleicht am ehesten noch mit plastischer Chirurgie zu vergleichen ist. Was der Lufthansa fehlte, war nach Aichers Auffassung zum einen ein „frisches" Erscheinungsbild, zum anderen ein verändertes Denken oder Selbstbewusstsein. Es musste sichtbar werden, dass man in diesem Unternehmen die faszinierenden Rationalisierungs- und Systematisierungstendenzen der eigenen Zeit nachvollzogen hatte und bereit war, ihnen bis in den letzten Zweig zum Durchbruch zu verhelfen. Und die Entwicklung eines Richtlinien- und Normenpakets war der richtige weil erprobte Weg dazu.

Erscheinungsbild und technischer Fortschritt



Mit dieser Tafel (Ausschnitt) demonstrierte Aicher anhand der Firmensignets die Parallelität des Erscheinungsbildes zur technologischen Entwicklung und seine historisch folgerichtige Anpassung. Der Pfeil sollte kein konkreter Vorschlag sein, aber doch demonstrieren, wohin die grafische Reise zu gehen hatte. Die mittlere Reihe zeigt die Lufthansa-Flagge. Ihr kreuzförmiges Motiv erinnert an die Schiffsheraldik der Reedereien und Hansestädte, genauer noch: an die stilisierte Form einer Schiffsschraube. Von der Schiffsschraube zum Propeller ist es analogisch gesehen dann nicht mehr weit.

Abb 19. Erscheinungsbild und technischer Fortschritt.
Quelle: HfG-Archiv Ulm.

Interessant ist, wie Aicher die Plausibilität der Elemente seiner Alterungstheorie in der für den Vorstand erarbeiteten Designkonzeption von 1962 grafisch demonstrierte. Abbildung 19 auf Seite 87 gibt ein Beispiel. So benutzte er das Signet der Lufthansa, um das Verhältnis von Erscheinungsbild und technischem Fortschritt aufzuzeigen. Aicher zeigte auf, dass mit zunehmender Reife der realen Flugtechnik der Flugstil des Kranichs zu einem Anachronismus geworden war. Funktionsbedingte Formgebung der realen Technik und metaphorische Formgebung der Grafik waren in ein Miss- und Spannungsverhältnis zueinander geraten. Die Brüche und Ungereimtheiten im Erscheinungsbild wirkten eher verlottert als sympathisch. Den Ausgleich konnte nur eine visuelle Aktualisierung schaffen. Der Ulmer Vorschlag stellte nicht auf die Entwicklung einer aalglatten Fassade ab. Was Aicher wollte, war ein systematisch durchgestaltetes Erscheinungsbild, das die inneren Organisation des Unternehmens optimal zu kommunizieren verstand. Sein legerer Umgang mit dem altehrwürdigen

Firmenlogo lässt im Übrigen darauf schließen, dass er die damit verknüpften traditionalistischen Bezüge zumindest in Frage stellte.
Ein spezieller Teil des Logos, die aerodynamisch geformte Parabel der 50er Jahre, war von der Flugzeugkennzeichnung der 30er Jahren inspiriert. Das zeigen Archivbilder. Die Parabel gab einerseits die moderne Stromlinienform der Fluggeräte wieder, andererseits lieferte sie sogar Anklänge an die Mobilé-Formen von Richard Calder, m.a.W. an die zeitgenössische amerikanische Kunst. Das Parabel-Signet war in den Köpfen der Menschen eng mit den Propellermaschinen der Lufthansa verknüpft. Es vermochte sogar, eine gewisse Nostalgie aufkommen zu lassen. Im Zeitalter des Düsenantriebs aber war sowohl die grafisch visualisierte Aerodynamik als auch der Kunstanklang bereits überholt. So jedenfalls sah man es in Ulm, auf dem Ofberen Kuhberg, dem Standort der Hochschule für Gestaltung. Und diesmal sollte der Klassik kein Klassizismus, sondern echte Avantgarde folgen. Verfolgt man die Metamorphose des Kranichs zum Pfeil, so wird klar worauf Aichers Vorschlag hinauslief: Das Firmensignet sollte technologieanalog „schneller" gemacht werden. In metaphorischer Weise wird uns der „pfeilschnelle" Flug eines Objekts im Raum vor Augen geführt. Otl Aicher in seiner Konzeption: „Die vor uns liegende Phase der Flugentwicklung ist gekennzeichnet durch den raketengetriebenen Überschallflug. Die heutigen Überschallflugzeuge besitzen schon nicht mehr die klassischen aerodynamischen Formen. Die Parabel als Zeichen bleibt hinter dem zurück, was sie anzeigen soll. Am Ende bleibt als Symbol der Pfeil übrig, der, gemessen an der Geschwindigkeit und Form der Fluggeräte, wohl am besten das Fliegen in naher Zukunft darstellen könnte."[1]

Ein radikal neues Signet ist die zwingende Schlussfolgerung.

Abb 20. Erscheinungsbild und kultureller Fortschritt. Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 6.

Außerdem fällt auf, dass Aichers konsequent zu Ende gedachte Streckung des Vogels bei einem Zeichen ankommt, das ins Reich der grafischen Orientierungssysteme, der Piktogramme und Verkehrszeichen gehört. Der Pfeil als neues Lufthansa-Symbol ernstgenommen, wäre einer Revolution des bisherigen Erscheinungsbildes und einem Bruch mit der Unternehmensgeschichte gleichgekommen, der an Radikalität nichts zu wünschen übrig gelassen hätte. Da er damit aber das Herzstück der Firmenidentifikation berührte, war abzusehen, dass der traditionsbewusste Vorstand ihm in diesem Punkt nicht folgen würde. Aichers persönliches Verhältnis zu Vergangenheit und retrospektiven Bemühungen war ambivalent. Für ihn wäre es wahrscheinlich denkbar gewesen, dass sich die Lufthansa künftig auf ihre technische Kompetenz allein berufen hätte, ohne die großartige Vergangenheit zur Hilfe zu rufen. Zumindest aber hatte er das grafische Herzstück des Erscheinungsbildes einmal angezweifelt und zur Diskussion gestellt. Zudem hatte er den selbstbewussten Entscheidern im Vorstand damit vor Augen geführt, dass sie designmäßig um Nasenlängen zurücklagen. Bei Vorlage der schriftlichen Konzeption von 1962 blieb dieser Punkt offen. Das Feld für den Vorschlag zur neuen „Bildmarke" blieb leer und erhielt den Vermerk „unbearbeitet".

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar 2010 der Deutschen Lufthansa AG, S. 5

Erscheinungsbild und kultureller Fortschritt

Aicher ließ es sich nicht nehmen, dem Vorstand eine Blitzgeschichte des Grafikdesign zu präsentieren. Ganz ohne einen Rekurs auf die Vergangenheit konnte man dann eben doch kein Problembewusstsein schaffen. Außerdem war man es in der HfG gewohnt, Entwürfe zu begründen. Aicher hob also an, seine Zuhörerschaft über das Verhältnis von Erscheinungsbild und kulturellem Fortschritt aufzuklären:
Die Entwicklung der modernen Gebrauchsgrafik hatte um die Jahrhundertwende ihren Anfang genommen. Damals war Grafikdesign als dekorative Kunst verstanden worden. Auf Plakaten und in Anzeigen dominierte der Schnörkel. Seit den 30er Jahren hatte die Grafiker dann damit begonnen, den Zierat und die dekorativen Elemente wegzulassen. Die formale Sprache der Anzeigen wurde vereinfacht und geklärt. Ein Stein des Anstoßes blieben für ihn allerdings die propagandistische Form der produktanpreisenden Texte. Die aktuelle Tendenz zur direkten, grafischen Information war erst in den 60er Jahren entstanden und Aicher ließ keinen Zweifel aufkommen, dass der Motor dieser Entwicklung die HfG Ulm war. Technische Form ließ sich nach Ulmer Auffassung eben nicht mehr in der tradierten Weise heraldisch darstellen. Zeichnerische Illustration war mega-out. Stattdessen wurde das Foto zur dominierenden und zeitgemäßen Mitteilungsform erklärt. Die Befreiung des Grafikdesigns von kunstgewerblicher Gebrauchsgrafik und Tradition war in vollem Gange. Die moderne Gebrauchsgrafik hatte also einen Sprung vom Dekorieren zum Informieren gemacht. Für den Lufthansa-Vorstand konnte das nur bedeuten, diesen Sprung mitzumachen, um den Zug der Zeit nicht zu verpassen: „Die Entwicklung in der Gestaltung erfordert ebenfalls eine dynamische Betrachtung des Erscheinungsbildes. Das zunehmende Wissen über Form- und Gestaltungsgesetze sowie ihre informative Effektivität schafft ständig neue kulturelle Situationen. Das Erscheinungsbild wird dann seine stärkste Eindringlichkeit haben, wenn es mit der kulturellen Situation in Einklang steht."[1]

Erscheinungsbild und Marketing

Um die Relation von Erscheinungsbild und Marketing (Vermarktung) zu verdeutlichen, brauchte Aicher nicht in die Ferne zu schweifen. Der Markt um das Ulmer Münster herum bot den besten Anschauungsunterricht der Welt. Warum soll er nicht gerade hier die Inspiration zu jenem Schaubild bekommen haben, das hier Abbildung 21 auf Seite 89 wiedergibt? Eine schriftliche Erklärung dazu wurde nicht mitgeliefert. Wir machen uns also einen eigenen Reim darauf:

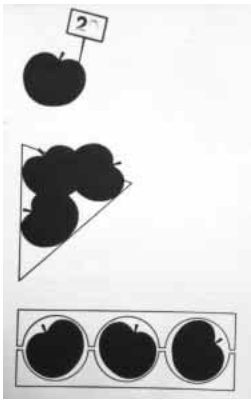


Abb 21. Erscheinungsbild und Marketing. (Ausschnitt)
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa.

Als es nach dem Krieg wieder Früchte zu kaufen gab, hatten die Händler ihre Äpfel im Verkaufsstand einfach zu einem Berg hoch aufgeschüttet. In den obersten Apfel wurde das Preisschild gespiesst. Da lag er nun. Seine Schale war verletzt. Das Fruchtblut lief ihm die Backe hinunter. Die Kollegen in den unteren Lagen klagten über Druckstellen und anhaltende Dunkelheit. Einer unter tausend zu sein, war kein Vergnügen.
Als in den 50er Jahren die Zeiten besser geworden und die Kunst mit bunten Tapeten, Polstern, Vorhängen, Tütenlampen in viele Wohnzimmern eingezogen war, kamen findige Händler auf den Gedanken, ausgewählte Prachtexemplare in ein schönes buntes Papier zu wickeln. Der Erfolg blieb nicht aus. Der Umsatz stieg wie das Renommee des Kaufmanns, der den besseren Geschmack bewiesen hatte. Die Konkurrenz schlief natürlich nicht. Sie begann ebenfalls zu dekorieren. Die Zeit, in der man einen Waschkorb mit Äpfeln genommen und den Inhalt auf eine Ablage geworfen hatte, war an den meisten Ständen vorbei.
Ein weiterer verkaufstechnischer Fortschritt war es dann, die Ware in einer zugleich wirtschaftlich rationellen, schützenden, übersichtlichen und einheitlichen Form zu präsentieren. Das Produkt in

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar 2010 der Deutschen Lufthansa AG, S. 6

einer eigens konstruierten Verpackung anzubieten, stellte sich als verkaufsförderlicher heraus, als alles bisher dagewesene. Verpackungsdesign und Erscheinungsbild wurden als Weg zur Wertsteigerung entdeckt. Nach Aichers Erfahrung pflegten sich mit den Produkten und Dienstleistungen in aller Regel auch ihre Vetriebs- und Verkaufsformen zu wandeln. Die neuartigste Entwicklung auf diesem Gebiet war selbstverständlich sein Erscheinungsbild-Konzept. Die Empfehlung an den Vorstand lautete daher, auch scheinbar nebensächliche Zusatzleistungen wie Verpackung oder Gebrauchsanweisung künftig als Teil des Erscheinungsbildes zu begreifen. Jede dieser belanglosen Kleinigkeiten war ein potentieller Informationsträger, der half, über das Primärangebot aufzuklären, d.h. in unserem Fall über den lufthansatypisch komfortablen, sicheren und schnellen Transport durch die Luft.
Wir stellen fest: Der wiedererstandene deutsche Verkehrsflugkonzern sah schlichtweg *altmodisch* aus, nahm diesen Zustand aber von sich aus nicht wahr. Conrad hingegen hatte die Gunst der Stunde erkannt, sich selbst, der E5 und einem strengen visuellen Denken zum Einstieg zu verhelfen. Die eigentliche inhaltliche Überzeugungsarbeit sollte dann das Werk von Otl Aicher werden.

4 Das Verjüngungskonzept

Das Konzept der Entwicklungsgruppe 5 zum neuen Design der Lufthansa hatte interessanterweise eine Parallele in jener Rede, die Otl Aicher im September 1962 vor dem Verwaltungsrat der Geschwister-Scholl-Stiftung hielt. Nicht nur bei der Lufthansa, auch schulintern hatte Aicher eine Art Verjüngungskonzept vorgelegt. Die Deutsche Lufthansa erhielt ein neues Erscheinungsbild, die Ulmer HfG eine neue Hochschulverfassung. Letztere sollte dem leitenden Direktor weitgehende Befugnisse einräumen. Aicher tanzte also auf zwei Hochzeiten zugleich und im Nachhinein fällt nicht nur die Dualität der Zufälle auf, sondern auch die vergleichbare Strategie. Der Drang zur Vereinheitlichung und Zentralisierung scheint genereller Art gewesen zu sein. Sowohl der Eingriff in die visuelle Landschaft der internationalen Airlines als auch die Regieübernahme in der Ulmer HfG hatte den Charakter einer Revolution von oben.

Entwicklung 5

Seit 1956 bestand der HfG-Betrieb aus den vier Abteilungen •Produktgestaltung, •Visuelle Kommunikation, •Industrielles Bauen und •Information. 1961 war ein fünftes Institut für •Film & Fernsehen angegliedert und die propädeutische Grundlehre zu einer abteilungsspezifischen Angelegenheit erklärt worden. Zuvor war diese theoretisch-pädagogische Angelegenheit eine Pflichtveranstaltung für alle Studenten des 1. Studienjahrs gewesen. Eine weitere Komponente des Schulbetriebs waren die Werkstätten. Hier wurden handwerkliche Fertigkeiten vermittelt. Zuguterletzt gab es noch die Verwaltung (GSS). Eine der wichtigsten Innovationen in den Bereichen Produktgestaltung, Bauen und Kommunikation aber war die Einführung von *Entwicklungsgruppen*. Diese Geschäftsidee war sehr vernünftig, weil sie einerseits konkrete praktische Erfahrung für die Studenten und andererseits lukrative Industrieaufträge für die Dozenten einzubringen versprach.[1] Der Chef der Entwicklungsgruppe 5 hieß Otl Aicher.

Rohrbieger und Bildhauer

Als Grafiker (Typograf, Fotograf, Kartograf) war er ein Erfinder, als Schriftsteller ein Vordenker und Designphilosoph, als Designberater ein Pädagoge

1. Vgl. Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987. S. 31

und Ökologe. Otl Aicher hatte so gesehen viele Gesichter, wie einer seiner ersten Mitarbeiter in Ulm bestätigt.

„Wie würden Sie Aicher charakterisieren?"

Hans Conrad:

„Ja er war fast schon ein Universalgenie."

„Ein Generalist?"

„Ja, und man konnte zu ihm kommen, aber [eben] nicht für jeden Mist. Er war vielleicht auch manchmal nicht zu sprechen und das hat den einen oder andern geärgert. Gonda war mein Nachfolger bei Aicher. Die haben sich auch nicht verstanden. Und ich hab' nie verstanden, warum nicht. Ich hab' immer versucht, das zu kitten, zwischen Gonda und Aicher. Aber das ist mir nicht gelungen. Ich weiß noch die letzten Male, wie ich ihn [Gonda] gesehen hab' - das war in Zusammenhang von diesem Buch [Lufthansa-Designkonzeption von 1985] - hab' ich noch mal versucht... Da war er so verbittert... Ich bin mit dem Aicher so blendend aus'kommen als Freund. Auch mal hat er g'sagt: ‚Neh, das isch nix.' Hab' ich akzeptiert, wenn er das begründet hat. Der hat nie gesagt: ‚Das ist Mist! Basta, Schluss!', sondern hat dann auch eine plausible Begründung hinterhergeschobe'. Und so konnt' ich ihm immer jede Meinung von mir aus sage'. Er war auch offen für Kritik . Manchmal hat er g'sagt: ‚Ja, man könnt's auch so sehen.' Man konnte [jedenfalls] mit ihm reden, menschlich reden."[1]

Otto Aicher wurde am 13. Mai 1922 als Sohn eines Handwerkers in Ulm geboren. Sein Vater besaß ein Heizungs- und Installationsgeschäft. Da ging er in die Lehre. Zum Zeitpunkt dieser Geschichte war er 40 Jahre alt und gerade zum Rektor seiner Schule gewählt worden.

Hans Roericht:

„Aicher war Autodidakt, hatte sich in Bildhauerei versucht, also in diesem Feld der Gestaltung, irgendwie. Also um das mal zu betonen, was Gestaltung oder Nähe zur Gestaltung oder seine ‚Hand & Kopf'-Geschichte war. Außerdem kam er aus einer Ulmer, ich sage immer ‚Rohrbieger-Firma', also einer Heizungs- und Installationsfirma. Da hatte er auch mal mitgearbeitet und daher also diese sehr sehr gestandene Handwerklichkeit. Er ist halt so aufgewachsen."[2]

Die „Donnerstagsvorträge" gleich nach Kriegsende waren seine erste offizielle Initiative für Demokratie und Wiederaufbau gewesen, doch zunächst (1946) beschloss der 24jährige an die Münchner Akademie zu gehen. Er wollte Bildhauerei studieren. Der Kürze des Aufenthalts nach war dieses akademische Studium allerdings nicht mehr als ein kurzes Intermezzo. Immerhin traf er in dieser Zeit einen Gleichgesinnten, den fünf Jahre älteren Walter Zeischegg. Zeischegg, 1917 in Wien geboren, hatte bereits vor dem Krieg an der Akademie der Bildenden Künste in Wien Bildhauerei studiert. Sein Studium war durch die Einberufung zur Wehrmacht unterbrochen und in diesem Jahr (1946) wiederaufgenommen worden. Zeischegg hatte u.a. Kontakt zu Max Bill. Das war eine Beziehung, die auch Aicher bald herstellen sollte.

In diesen Monaten des gemeinsamen Studiums reifte sehr schnell eine Entscheidung heran, die grundsätzlicher Art war und die ganz persönliche Vorstellung vom Guten und Bösen im Design betraf. Beeindruckt von den Ansichten des amerikanischen Soziologen Thorstein Veblen waren beide entschlossen, künftig nicht für das Museum zu produzieren. Der Straße, der vom Krieg zerstörten Umwelt, den Problemen vor Ort, sollte ihre Arbeitskraft gehören.[3] Die traditionelle akademische Ausbildung war in ihren Augen für das Versagen der Intellektuellen während der Nazizeit mitverantwortlich gewesen. Der Eindruck, dass es wenig sinnvoll erschien, drinnen Skulpturen zu meißeln, während draußen alles in Trümmern lag, ist leicht nachzuvollziehen. Was die Deutschen langfristig brauchten war Information statt Gedicht, Autonomie des Einzelnen statt Fremdbestimmung durch Obrigkeit, politische Aufklärung und demokratische Selbstbestimmung. Bei dem Bemühen, die Welt nach demokratischen Spielregeln zu organisieren, war das Kunstwerk an der Wand nicht nur nichthilfreich, es war sogar ein Hindernis. Es lag daher näher, all die Produkte, die man jetzt wieder brauchen würde, von Anfang an vernünftig zu gestalten. Die Suppe war lang genug in umfunktionierten Stahlhelmen gekocht worden. Vielleicht war die rationale Formgebung sogar der Weg, eine Gesell-

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992
3. Vgl. Aicher, Otl: Die Hochschule für Gestaltung. Neun Stufen ihrer Entwicklung. In: archithese 15/1975

schaft, die in den Kategorien von Führer, Volk und Vaterland zu denken gewohnt war, positiv zu beeinflussen. Das Design sollte das Bewusstsein formen.

Abb 22. Otl Aicher.
Quelle: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964.

Kurz entschlossen machte Aicher dem grausamen Spiel ein Ende, brach das Studium ab und kehrte nach Ulm zurück. Er würde sich selbständig machen. Das war sein fester Entschluss. Loos, Choisy, Wright, Muthesius, sogar van de Velde, die Futuristen, Lethaby, Gropius, Le Corbusier oder Oud - irgendwann auf ihrem Weg hatten sie alle auf ihre Weise der Kunst den Rücken gekehrt. Geschadet hatte es keinem.
Trotzdem wurde aus dem Saulus nicht schlagartig ein Paulus der funktionellen Gestaltung. Die Ablösung von der Kunst scheint sich nicht abrupt, sondern in Schüben, ganz allmählich vollzogen zu haben. Die ersten grafischen Erzeugnisse nach der Rückkehr nach Ulm waren sehr wohl noch künstlerisch inspiriert.[1]

Büro Aicher

1947 gründete Aicher also mit 25 Jahren sein erstes eigenes Büro für Werbegrafik. Er sollte es bis zur offiziellen Eröffnung der HfG 1955 weiterführen. Es werden viele Faktoren gewesen sein, die den relativ frühen Schritt in die Selbständigkeit begünstigt haben: die Verhältnisse zur Stunde Null, die soziale Einbettung in der Heimatstadt Ulm, der Sinn für wirtschaftliche Unabhängigkeit, die persönliche Selbstsicherheit, das ausgeprägte Durchsetzungsvermögen. Ein späterer Mitarbeiter in Rotis, Albrecht Hotz, charakterisierte den Aicher von 1991 so: „Ich habe noch nie jemanden mit solcher Sicherheit Linien auf ein DIN A4-Blatt ziehen sehen, die sich dann plötzlich zu einem klaren, einfachen Bild zusammenfügen. Seine Fähigkeit, Dinge auf den Punkt zu bringen, den Kern bloßzulegen, mit scharfem Blick die Substanz zu durchleuchten, war einzigartig. [...] Er hatte stets eine präzise Vorstellung in seinem Kopf, die er mit harter Unnachgiebigkeit gegen alle Widerstände der diesseitigen Welt zur Verwirklichung trieb".[2]
Seine theoretische und praktische Ausbildung hatte sich Aicher offenbar selbst verschafft. Sicherlich gab es auch Hilfestellungen.

„Der Aicher",

erklärt Hans Roericht,

> „hatte einen mitgebracht aus der Stadt, seinen ersten ‚Lehrer' sozusagen, nämlich den alten Querengässer, der Drucktechniker war. Den hatte er gefunden in der Stadt [Ulm]. Mit dem hatte er unten in der Stadt schon ein Büro gehabt, glaube ich. [...] Der Aicher hat sich eben wirklich... und das ist so gesehen auch wieder ganz doll, wenn ich doch dauernd sage und behaupte, dass in ganz bestimmten Evolutionsschritten eben die *Quereinsteiger* die größere Chance haben. Und der Aicher war ein absoluter Quereinsteiger! Der hatte eben mit der Tradition der Grafik und der visuellen Kommunikation und der Typografie nichts am Hut. Die Tradition, die musste er nicht mit sich herumschleppen, dieses Gepäck von... . Aber er konnte eben gut *sehen*. Das ist wie bei Neville Brody, einem Engländer, der jetzt dreißig, vierzig Jahre nach Aicher eine ziemliche Rolle spielt, der auch nicht das Gepäck hat, irgendwelche Schulen hinter sich gebracht haben zu müsgrafisen und der sich dadurch auszeichnet, dass er sehen, also unterscheiden, auswählen *und* sagen kann: ‚Das will ich!'. Also das war Aichers zweite

1. Aicher nannte „Schweizer Grafik", „Konkrete Malerei" und „Op(tical)-Art" als frühe Quellen der Inspiration. Vgl. Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 370
2. Hotz, Albrecht: Unnachgiebig gegen alle Widerstände. In: Design Report 18/19 1991

Eigenschaft, zu sehen und stark zu sein im Verlangen-von, also sehr durchsetzungsfähig. Und das dann auch selbst besorgen. Also das heißt dann, sich auch hinstellen und das schneiden und hinlegen und dann noch einmal hinlegen und noch einmal schneiden..., also auch *arbeiten* können. - Also, der kam mit dem Querengässer hoch [auf den Oberen Kuhberg] und hier kam der Conrad dazu."
„Mehr waren das noch nicht damals? Nur diese drei?"
„Diese drei hauptsächlich, ja. Ich selbst hatte irgendwie, aus der Vorgeschichte in Hannover, schon gelernt oder spekuliert, dass es eigentlich interessanter ist, wenn ich mich irgendwie sehr sehr schnell erstmal an ältere Studenten hänge oder an die, die ‚da oben' arbeiten, als unbedingt diese Geschichte mit dem Unterricht oder wo ich eigentlich hingehörte durchzuziehen."[1]

Im Laufe der nächsten Jahre und Jahrzehnte wird er sich zunehmend auf das Feld der Firmenpräsentation spezialisieren und grafische Systeme entwickeln, die er „Erscheinungsbilder" nennt. Nach allem, was man hört,[2] ist dieser heute so gängige Begriff eine Wortschöpfung von Aicher. So entstehen eine Reihe einflussreicher visueller Systeme, die sich durch die Bemühung auszeichnen, eben *keine* künstlerische Handschrift zu tragen und *keine* wirtschaftliche, politische oder sonstwie geartete Macht zu demonstrieren. Das Gesicht der Firma Max Braun (1954-62), der Westdeutschen Landesbank (1964-75), der Olympischen Spiele 1972 in München (1967-72), des ZDF (1973-75), der Leuchtenfirma ERCO (1975-77), der Stadt Isny im Allgäu (1980), der Deutschen Airbus, der WestLB, Bulthaup und eben jenes der Deutschen Lufthansa (1962-64) sind Beispiele für das Bemühen um kompromisslose Sachlichkeit.

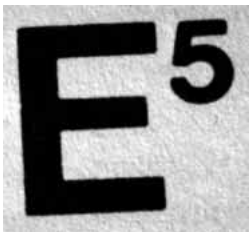
Visuelle Kommunikation

Das eigentliche Arbeitsgebiet von Otl Aicher hieß „Visuelle Kommunikation". Das war die terminologische Neufassung der bis 1955 in der HfG gebräuchlichen Bezeichnung „Visuelle Gestaltung". Die gleichnamige Abteilung war entstanden, nachdem Max Bill eines der Ur-Programme von Aicher zu den zwei großen Komplexen „Visuelle Gestaltung" und „Information" zusammengestrichen hatte. Aichers Erstentwurf hatte die Fächerkombination Politische Methodik, Presse/Rundfunk, Werbung, Visuelle Gestaltung, Foto/Film, Produktform, Architektur und Stadtbau vorgesehen. Er akzeptierte vorerst den Rotstift von Max Bill und brachte sein privates Designbüro in den Fundus mit ein. Da Aicher während der Gründungsphase der HfG kaum älter als seine Studenten war, trat er als Lehrender und Lernender zugleich auf. Vor allem aber lag ihm das Dozieren.
Werbung sollte ebf. unterrichtet werden. 1955 aber fühlte er sich noch nicht kompetent genug, den Job selbst zu übernehmen. Er zog es vor, sich an der Suche nach einem qualifizierten Dozenten zu beteiligen. Max Bill setzte daraufhin den Maler, Typograf, Architekt und Innenausstatter Friedrich Vordemberge-Gildewart als Abteilungsleiter ein. Bill hatte Vordemberge-Gildewart wie auch Hans Gugelot und Tomás Maldonado 1954/55 nach Ulm geholt. Vordemberge-Gildewart war ein allround talentierter Künstler wie Max Bill. 1917-1931 war er Mitglied der Gruppe „De Stijl" gewesen und hatte seinerzeit in ständigem Kontakt zum Bauhaus gestanden. Er gehörte also ebenfalls der älteren Generation an. Gildewart leitete die Abteilung Visuelle Kommunikation bis zu seinem Tod 1962. Aicher fungierte in der Abteilung vorerst als Dozent für Typografie, Chemiegrafie und Drucktechnik. Tomás Maldonado nahm ebenfalls Lehraufgaben innerhalb der Abteilung wahr.
Im Wesentlichen war man mit grafischen und typografischen Lehrstücken beschäftigt. Fotografie wurde ebf. unterrichtet, obwohl Bill die Fotografie als ein sekundäres Arbeitsinstrument, d.h. als Teil der gestalterischen Allgemeinbildung betrachtete. Fotografieren war, wie Zeichnen auch, eine nebenher zu erlernende Selbstverständlichkeit. An Bills HfG konnte man also nicht nur nicht Maler oder Politiker, sondern auch nicht Fotograf werden.[3]
Im Kern ging es der Abteilung darum, Prozesse der *nonverbalen* Kommunikation zu erforschen, zu lehren und weiterzuentwickeln. Während einer Lehrplanbesprechung Anfang 1961 wird Aicher es als

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992
2. "gut unterrichtete Kreise"
3. In Anspielung auf Bill, Max: Bei uns kann man nicht Maler werden... Gedanken zu einer Hochschule für Gestaltung. In: Die Neue Zeitung, 11.9.1951

das wichtigste Ausbildungsziel der Abteilung bezeichnen, dass die Studenten in der Lage sind, eine eigene „visuelle Sprache" zu entwerfen.[1] Deshalb wurde die Vermittlung von Grundbegriffen der Information und Kommunikation , d.h. nicht solchen der Ästhetik, als wichtig erachtet. Statt Schönheit und Geschmacksurteil sollten Aussagekraft und Informationsgehalt den Entwurfsmaßstab bilden. In der Selbstdarstellung des Fachbereichs von 1956 hört sich das so an:
„Die Verständigung unter den Menschen geschieht heute zu einem wesentlichen Teil durch bildhafte Mitteilung, z.B. durch das Foto, das Plakat, das Zeichen. Solche visuellen Mitteilungen ihrer Funktion entsprechend zu gestalten und hierfür Methoden zu schaffen, die mit den Bedürfnissen unserer Zeit übereinstimmen, ist das Ziel der Abteilung Visuelle Kommunikation. Deswegen werden Grafik, Fotografie, Typografie und Ausstellungsgestaltung als einheitliches Gebiet behandelt, da später durch Film und Fernsehen ergänzt werden soll. Für dieses Gebiet hat sich die zusammenfassende Bezeichnung ‚Visuelle Kommunikation' herausgebildet. Die Abteilung ist wie ein grafisches Atelier organisiert und übernimmt praktische Aufträge. Bei der Zusammenarbeit mit auftraggebenden Firmen wird angestrebt durch Gestaltung der Mitteilungsformen vom Briefkopf und Firmenzeichen bis zum Messestand nach außen ein Bild der Firma zu geben, das ihr gemäß ist. Die Forschung innerhalb dieser Abteilung zielt darauf ab, durch Experimente und Analysen die visuellen Aussagen so eindeutig wie möglich ihrem Gegenstand zuzuordnen und in ihrer Bedeutung zu bestimmen. Hierbei stehen neue wissenschaftliche Erkenntnisse zur Verfügung, die in den letzten Jahren auf dem Gebiet der Wahrnehmungs- und Bedeutungslehre gewonnen wurden. Die Studierenden der Abteilung arbeiten an praktischen und theoretischen Aufgaben je nach ihrem Ausbildungsstand mit. Als Vorbildung werden abgeschlossene Berufsausbildung und praktische Tätigkeit auf einem der Teilgebiete wie Typografie, Chemigrafie oder Fotografie sowie Grundkenntnisse des gesamten Gebietes verlangt."[2]

Entwicklungsgruppe 5



Das Streben nach einer festen Anbindung an die Industrie hatte insbesondere die Gründung von *Entwicklungsgruppen* zur Folge gehabt. Die Entwicklungsgruppe 5 von Otl Aicher war nur eine von mehreren. Hans Gugelot leitete die E2, Tomás Maldonado die E6 und so weiter. Entwicklungsgruppen waren schulinterne Arbeitsgruppen, die von einem erfahrenen Dozenten geleitet wurden und Entwicklungsaufträge aus der Industrie übernahmen. Die ersten ihrer Art waren 1957 eingerichtet worden. Die „Entwicklung 5" gab es offiziell seit 1958. Bedenkt man, dass Aicher bereits zehn Jahre zuvor (1947) sein Büro in Ulm eröffnet und dann zur Ausgangsbasis der Abteilung „Visuelle Gestaltung" gemacht hatte, so existierte die Gruppe also inoffiziell schon früher.
Hans Roericht:

> „Entwicklungsgruppen gab es institutionell sicher 53/54 noch nicht viele. Schätze, die sind so 56/57 gegründet worden. Und dann saßen wir da in einem Raum... Ist übrigens ganz witzig, den Raum muss man noch mal besuchen, da oben [im HfG-Gebäude], wollt' ich Ihnen noch mal zeigen..., saßen wir eben in einem Raum, wo dann bis zu acht Leuten drin Platz hatten und wo heute ein einziger Abteilungsleiter drinsitzt und sagt, er sei ihm zu klein..., ein kleiner Raum, also wo heute nur eine Person drinsitzt und behauptet, es sei eigentlich ein wahnsinnig kleiner Raum. Da saßen wir also drin. Das war das erste Atelier, der Entwicklungsgruppe 5-Raum."[3]

1. Aicher, Fröshaug, Maldonado, Staub und Rektoratskollegium,: Besprechungsprotokoll Resumè der Lehrplanbesprechung für die Abteilung visuelle Kommunikation, 15.2./22.3. 1961. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 383
2. Auszug aus einer Informationsbroschüre für Studienbewerber, Stand 1.10.1956. Abgedruckt in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
3. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992

Spätestens 1963 standen der Gruppe dann wenigstens zwei Räume mit rund 62 qm zur Verfügung. Daneben nahm sie, wie auch die anderen Gruppen, Werkstätten, Bibliothek, Lichtpausraum und andere Einrichtungen der HfG in Anspruch.[1]
Um die Ausbildung der Studenten so praxisnah wie möglich zu gestalten, wurden sie als Assistenten zur Realisierung von Entwicklungsaufgaben für die Industrie herangezogen. Das hing allerdings von der jeweiligen Auftragslage ab. Jedenfalls sollten, wo immer möglich, theoretische Grundlagen und praktische Übungen in der konkreten Auftragsarbeit eine Ergänzung finden. Davon profitierten beide Seiten. Einerseits verfügte man so über preisgünstige Hilfskräfte, andererseits lernten die Studiosi von Anfang an, worauf es ankam. Die erklärte Absicht war, Prototypen bis zur Serienreife zu entwickeln und die Realisierung zu kontrollieren. Diese Strategie versprach, die eigenen Designhypothesen langfristig am realisierten Produkt kontrollieren, revidieren und weiterentwickeln zu können. Ein erfreulicher Seiteneffekt dabei war die Aussicht, den immer wieder gefährdeten Schuletat aufbessern zu können. Soweit die Theorie.
Die frühzeitige Einbindung der Studenten in den Produktionsprozess sollte sich jedoch aus verschiedenen Gründen als problematisch erweisen:

- Die Gleichartigkeit der Aufgabenstellung machte die theoretische Ausbildung einseitig und unsystematisch.
- Die mangelnde Berufserfahrung führte des öfteren zu Terminschwierigkeiten.
- Außerdem entstanden Komplikationen bei Honorarberechnung und Abklärung der Urheberrechte.[2]
- Die technischen Voraussetzungen zur Erfüllung der Ausbildungsvorgaben waren ohnehin bescheiden, weil anderen Anschaffungen Priorität hatten. Eine brauchbare Werkstatt für Typografie und Fotografie gab es erst ab 1957. Noch sieben Jahre später (1964) verfügte die Abteilung über keine Einrichtungen, um wenigstens im Offset-Verfahren großformatig drucken zu können. Was es gab, war eine Handabzugspresse für Formate bis DIN A3, eine Papierschneidemaschine und eine Pappschere.[3]
- Da der praktische Unterricht durch eine ganze Palette theoretischer Fächer ergänzt wurde, war das anschwellende Arbeitsprogramms bald nicht mehr mit der nötigen Gründlichkeit zu bewältigen. Die Ergebnisse der Abteilung ließen qualitativ entsprechend nach. Programmatischer Anspruch und didaktische Wirklichkeit begannen in auffälliger Weise auseinanderzuklaffen.
- Auch das pädagogische Ideal, der Allroundfachmann für visuelle Kommunikation, sollte sich als ein Anspruch erweisen, der zur Zeit der Arbeiten für die Lufthansa schon nicht mehr aufrechtzuerhalten war. Viele der alten Forderungen - sachliche Typografie, Fotografie, Einsatz von Rastern bei der Drucksachengestaltung - waren Anfang der 60er Jahre allgemein erfüllt und zum Ausbildungsstandard der pädagogischen Konkurrenz geworden.

In den 40er und 50er Jahren war es noch darum gegangen, den Werbegrafiker als anerkanntes Berufsbild im deutschen Sprachraum durchzusetzen. In den folgenden Jahren sollte es dann um eine Erweiterung der visuellen Kommunikation, die sog. technische Kommunikation, gehen. Dieses Arbeitsfeld eröffnete eine Gelegenheit, von der profitorientierten Trivialwerbung für Waschmittel und Weichspüler, hin zu einer nicht-rhetorischen, fast hermeneutischen Entwurfsaufgabe zu kommen, die im Interfacedesign unserer Tage einen vorläufigen Höhepunkt gefunden hat. Gui Bonsiepe beschrieb diese neue Aufgabe 1965 so:
„Die Welt der Zeichensysteme für Verkehr und Anzeigevorrichtungen an Instrumenten und Maschinen, der visuellen Darstellung wissenschaftlicher Sachverhalte, der Kommunikation für erzieherische Zwecke bietet dem Gestalter reiche Möglichkeiten und eine Fülle von Problemen. Hier ist die Kommunikation nicht primär ökonomisch motiviert wie in der persuasiven Kommunikation mit den Ver-

1. Vgl. Schweigkofler, G.: Aktenvermerk Abrechnung Entwicklungsgruppe Aicher 1963, Ulm, 27.5.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Mdl. Mitt. von Otl Aicher. Rotis, 8.1.73. In: Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 372 f.
3. Einrichtung der Typowerkstatt. In: ulm 10/11 1964, S. 82

packungen, Annoncen, Plakaten und Werbefilmen."[1] Doch dies nur als Vorgriff auf die spätere Entwicklung.
Man zog es also schon bald vor, die Studenten nur noch zu solchen Arbeiten heranzuziehen, die exakt zum Lehrplan passten. 1958 wurde die Bearbeitung von Industrieaufträgen im Unterricht dann völlig aufgegeben. Vorerst aber wurde der gesamte Studiengang noch einmal neu zu strukturiert und umtituliert. „ich war dabei", stellte Aicher 1991 klar, „als das wort kommunikation in die deutsche sprache eingeführt wurde. wir benützen es erst seit etwa dreißig jahren. [...] es war in einem dozentenzimmer der hochschule für gestaltung in ulm, als man einen überbegriff für werbung, propaganda, sprache, überredung und publizistik suchte. wir griffen auf die englischen begriffe der visuellen und verbalen kommunikation zurück und bezeichneten damit die entsprechenden arbeitsgebiete und abteilungen."[2]
Die Übernahme von Aufträgen für die Industrie scheint in der HfG nur auf geteilte Zustimmung getroffen und auch durch persönliche Zerwürfnisse ins Gerede gekommen zu sein.

„Von welcher Seite kamen Kritik, Zweifel, Einwände?"

Hans Conrad:

„Ja, da muss man auch vorsichtig sein und das aus der Situation heraus sehen. Es gab so eine Geschichte von den Theoretikern. Dazu gehörte Maldonado, Bill... vor allem die Bill-Richtung, aber auch zum Teil auch von Zeischegg. Die haben das als kommerzielle Befleckung gesehen."

„Befleckung der reinen Idee?"

„Ja, so in dem Sinn: ‚Jetzt haben wir uns praktisch an die Firmen verkauft'. Da stand ich ganz im Vordergrund [der Anschuldigungen]."[3]

Von allen anderen wird die Einrichtung der Entwicklungsgruppen mit Enthusiasmus begrüßt worden sein. Den ausgewählten Studenten gab sie die Chance, ihr knappes Salär aufzubessern. Der Student lebt nicht von Studentenfutter allein. Den betroffenen Dozenten bot sie die Gelegenheit, eine Art Privatbüro zu eröffnen oder das vorhandene in modifizierter Form fortzuführen. Letzteres war bei Aicher der Fall. Die ersten beiden Mitarbeiter seiner Entwicklungsgruppe waren Fritz Querengässer und Hans G. Conrad. Peter Croy, Helga Pleyer, Alfred Kern, Helga Laubender, Tomás Gonda und Hans Roericht wurden 1958 als feste Mitarbeiter angestellt. Aicher, Querengässer, Gonda und Roericht waren sowohl an den Entwicklungsaufgaben als auch am Unterricht der Abteilung Visuelle Kommunikation beteiligt.

Fritz Querengässer. Der Grafiker, Typograf und Maler Fritz Querengässer - 1906 in der thüringischen Kleinstadt Pössneck geboren, 1979 in Ulm verstorben - war zum Zeitpunkt dieser Geschichte bereits 56 Jahre alt. Querengässer hatte die Fachschule in Leipzig und die Kunstgewerbeschule in Stuttgart besucht und war mit einundzwanzig Jahren nach Ulm gekommen. Er hatte Erfahrungen als Zeichner, Lithograf, Chemograf, Farbätzer, Offsetdrucker, Umdrucker gesammelt und war als technischer Berater in einer Reproduktionsanstalt in Stuttgart tätig gewesen, bevor ihn Aicher als Mitarbeiter für seine Entwicklungsgruppe gewinnen konnte. Das Kuratorium der HfG berief ihn 1951 offiziell als Dozent an die HfG, wo er in der Abteilung Visuelle Kommunikation Typografie unterrichtete.
Hans Roericht:

„Querengässer war Aichers Lehrer in Sachen Drucktechnik und Produktion von Drucksachen überhaupt."[4]

Querengässer blieb bis zu ihrer Schließung 1968 an der HfG. Danach war er als freischaffender Grafiker tätig. Das Firmensignet von Magirus und das Erscheinungsbild der Sparkassen stammen von ihm. Aicher und Querengässer proklamierten beide den Erscheinungsbild-Gedanken.[5] In Bezug auf die Kunst jedoch führte Querengässer, ähnlich wie Vordemberge-Gildewart, ein Eigen- oder Doppelleben. Seine Plakate für die Volkshochschule und das Theater der Stadt Ulm zeichneten sich durch

1. Bonsiepe, Gui: Erziehung zur visuellen Gestaltung. In: ulm. 12/13 1965, S. 24. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 386
2. Aicher, Otl: Analog und Digital. Berlin 1991, S. 34
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
4. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 4 m. J. Crone, Ulm 6.12.1992
5. Vgl. hierzu Zumsteg-Brügel, Elsbet: Rede anlässlich der Ausstellungseröffnung Fritz Querengässer - Plakate, Entwürfe, Aquarelle, Zeichnungen, Biberach, 27.9.1987. Quelle: HfG-Archiv Ulm

eine strenge Reduktion auf das Wesentliche aus. Eine weitere Gemeinsamkeit mit Aicher war die intensive Auseinandersetzung mit der Fotografie. Große Teile seiner freien Zeit aber gehörten dem Zeichnen und der Malerei. Das Ergebnis waren impressionistischen Studien in Öl, Aquarelle, auch Stilleben. Es blieb nicht aus, dass Querengässers Plakatentwürfe von seiner geschärften Farbsensibilität profitierten. Aicher scheint die künstlerischen Ambitionen seines älteren Kollegen akzeptiert, vielleicht sogar respektiert zu haben, zumal die typografischen Arbeiten dokumentierten, dass Querengässer auch anders konnte, wenn er wollte. Ansonsten aber blieb seine Kunst Privatsache. Hier konnte er dem Ulmer Rationalismus den Rücken kehren. Der typografisch strengen Ordnung seiner Plakatentwürfe setzte er die private Beschäftigung mit Kalligrafie entgegen. Und trotz seiner fotografischen Fähigkeiten hatte er einen Hang und Fähigkeit zur zeichnerischen Illustration. Auf dem Oberen Kuhberg war diese Fertigkeit wahrscheinlich damals schon mega-out. Querengässer ließ sich dadurch nicht stören. Er malte weiter. 1957 erhielt er ein Arbeitsstipendium für Südfrankreich, dessen Ausbeute 1958 auf einer Ausstellung in Ulm präsentiert werden konnte. Insgesamt scheint er ein eher handwerklich orientierter Gestalter gewesen zu sein, mit einem ausgeprägten Sinn für Genauigkeit.

Abb 23. Fritz Querengässer.
Quelle: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964.

Hans Roericht:
„Querengässer war ein Meister des Millimeters, d.h. der letzten Genauigkeit. Also das heißt, wenn dann das Designmanual der Lufthansa gedruckt wurde, dann kam Querengässers großer Einsatz. Der Querengässer war gestalterisch nicht ambitioniert, aber als Drucktechniker war er prädestiniert für die letzte Präzision. Und außerdem hochgradig loyal. Wenn etwas entschieden war, dann war absolut klar, das durchzuziehen."[1]

Hans G. Conrad. Hans G. Conrad, Jahrgang 1926, zählte mit Max Bill, Hans Gugelot und Christian Staub zur „Schweizer Garde" der HfG. Conrad war darüber hinaus nach eigenem Bekunden der zahlenmäßig erste Student der neuen Hochschule gewesen. Nach einer Ausbildung an der Kunstgewerbeschule Zürich blieb er zunächst als freier Mitarbeiter u.a. von Max Bill und dem Architekten Alfred Roth in seiner Schweizer Heimat.

„Wie lang waren Sie da, bei Bill und Roth?"

„Ja so lang war ich da nicht. Ich hab' die Aichers, glaub', 48/49 kenneglernt bei zwei Besuchen von ihnen bei Bill."

„Und die haben dann erzählt: ‚Wir machen eine Schule' oder: ‚Wir haben sie bereits?'"

„Ja, aber ich wusste von diesen Dingen bereits von Bill. Der hat mir gesagt: ‚Wenn ich dahin geh', kommen Sie mit'."

„Wie wichtig war Ihnen das? Waren Sie ganz Feuer und Flamme?"

„Ja doch! Da hab' ich die Aichers kenneglernt. Damals noch ‚Otl Aicher' und ‚Inge Scholl'. Die waren noch nicht verheiratet. Und das war... wissen Sie für'n Schweizer, der alle Deutschen als Nazis gesehen hat, war das'n Lichtblick. Da waren so zwei junge Leute 'komme, fast so alt wie ich - Aicher war'n paar Jahre, drei oder vier Jahre älter - aber so meine Generation, also keine Nazis. Im Gegenteil, die haben Widerstand geleistet."

„Es gab also auch andere Deutsche."

„Ja und so hatt' ich das Gefühl: ‚Denen muss man helfen!' Verstehen Sie? Nicht aus egoistischen Gründen. Ich wusste ja nicht, was mir da bevorsteht. Und Bill hat gesagt, er bräuchte

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992

mich zum Realisieren. Ich hab' dann Waschbecken entworfen und Türgriffe und solches Zeug, also Industriedesign,"[1]

...was sich daraus erklärt, dass der Grafiker Conrad in Ulm ursprünglich Produktgestaltung studieren wollte. Unter „Mithelfen beim Realisieren" verstand Bill allerdings mehr als nur die Umsetzung von Produktentwürfen. Ab 1953 waren alle Studenten der ersten Generation beim Bau der Schulgebäude mit eingespannt. Niemand sollte glauben, sich ins gemachte Nest setzen zu können.

Abb 24. Hans G. Conrad..
Quelle: Privatarchiv Conrad.

Conrad war zunächst Walter Zeischegg und seinem Institut für Produktgestaltung zugeteilt, zog es dann aber vor, in Aichers Entwicklungsgruppe 5 überzuwechseln:

„Wir haben uns fast umgebracht."

„Zeischegg und Sie?"

"Ja. Ich hab'... irgendwo hab' ich noch eine Narbe. Da, sehen Sie [auf der Daumenkuppe]!"

„Also, da gab es Auseinandersetzungen?"

„Tut mir'n Drehstahl... angeschmisse'! Sie wissen, was'n Drehstahl isch?"

„Ein Drehmeissel."

„Die Schneide isch mir hier [auf der Daumenkuppe] rein. Das [Narbe] isch von Zeischegg. Zeischegg war 'n paar Monate vor mir in Ulm angekomme'. Wir waren dicke Freunde, Zeischegg und ich. Wir sind zusammen in Urlaub gefahre'. Ich hatte'n Hund, einen Chow-Chow, und wir sind mit d'm Chow-Chow zusammen nach Obersdorf, mit dem Zug. Aber dann [wieder in Ulm] hat er mich mal beleidigt in einer Geschichte... hat mir irgendwas an' Kopf geschmisse', etwas Idiotisches und ich hab' dann - so fing dann die Feindschaft an - ich hab' gesagt: ‚Nehmen Sie erst mal den Kübel verschissener Unterhosen hier unten weg, der die ganze Luft verpestet, dann können Sie wieder mit mir sprechen!' Das war in einer Lautstärke... Alle Leute, die gerad' in der Gegend waren, haben sich in unserer Werkstatt versammelt. Das war ein großer Raum, vielleicht doppelt so groß wie dieser hier."

„Da ist also Zuneigung in Abneigung umgeschlagen, es ist ins Negative gekippt?"

„Ja."[2]

Auch Hans Roericht erinnert sich gut an den Einstieg von Conrad ins HfG-Projekt:

„Conrad kam mit Max Bill nach Ulm. Conrad war ein junger aber erfolgreicher Grafiker und hat auch mit Max Bill an dessen Trienale-Ausstellungen gearbeitet. Und der Max Bill muss ihm irgendwie '53 gesagt haben: ‚Komm, ich mach' hier 'ne neue Schule in Ulm.' Und da hat der Conrad gesagt: ‚Mensch, ich will auch noch mal neu anfangen; ich will da mitkommen; ich häng' das hier an den Nagel!' Und dann hat er das an den Nagel gehängt und ist mit dem Versprechen mitgegangen, dass er hier Produktdesigner wird. Es hat ihn gereizt, hier ein neues Leben anzufangen. Und dann hat er hier Produktdesignerei angefangen und zwar bei Zeischegg. Und das größte und reizvollste designerische Unternehmen, das sie zusammen hatten, war nämlich das Ding selbst, also hier dieses Haus [HfG-Gebäude] zu bauen, was ja eben in der Literatur immer als die größte Manifestation und das beste Beispiel der HfG-Intentionen, der Lehr-Intentionen, der Denke sein soll.[3] Wie eben auch das Bauhaus-Dessau das best zitierbare Beispiel für die Bauhaus-Intentionen war, mit den Einrichtungen, mit den Wohnungen und so und so. Und das krachte aber dann. Er musste mit dem Zeischegg zusammenarbeiten und das war ein Österreicher, ein an sich schwer genießbarer Österreicher und ein Choleriker. Das krachte dann und der Conrad wollte wieder auswandern und sagte also: ‚Bill, das ist Scheiße hier mit dem Zeischegg; das geht nicht!' Und dann hat der Bill gesagt: ‚Komm', sei mal geduldig und lass' mal ein bisschen Gras drüber wachsen' und so. ‚Geh' doch mal solange zum Aicher' oder ‚hilf mal dem Aicher'. Dann ist er noch zu wunderfeinen Lehr-

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
3. Vgl. Frei, Hans: Konkrete Architektur? Über Max Bill als Architekt. Baden (Schweiz) 1991

veranstaltungen gegangen, die dann hier [in der HfG] waren oder wenn ein ganz toller Gast kam, ging er dahin und hat mit denen gearbeitet. Also Albers war da und Itten war da und dann Peterhans, also alles Bauhauslehrer. Und Conrad ging hin und hat da mitgemacht. Das konnt' ich dann später mal an seinen Arbeiten und Blättern noch sehen, die er gemacht hatte. Dann hat er sich die Fotografie angeeignet oder vielleicht schon aus Zürich mitgebracht. Er war eigentlich ein ganz toller Hoffotograf. Das sieht man auch an der hohen Anzahl der Fotos in der HFG-Synopse.[1] Und dann ist er zu dem Aicher gegangen und saß eben eines Tages bei dem Aicher im Entwicklungsgruppe 5-Raum."[2]

Hans Conrad:

„Ich war von Anfang an beim Aicher, praktisch als sein Assistent. Ich hab' das ganze Studium, alles was da angeboten wurde, mitgenomme'. Albers war ein großer Lehrer von mir und fast ein Freund und Peterhans."

„Bauhaus-Leute?"

„Ja, das waren Bauhaus-Leute. Nonné-Schmidt, die war auch vom Bauhaus.

„Sie sagten anfangs, Sie waren der erste Student der HfG?"

„Ja."

„Welchen Kontakt hatten Sie zu Aichers Abteilung für Visuelle Kommunikation?"

„Da war ich im Institut. Er hat den Unterricht gemacht und ich hab' die Aufträge bearbeitet. Versteh'n Sie? Das war so geteilt. Zum Teil hab' ich welche ganz alleine gemacht, aber die meisten mit ihm zusamme'. Er hat drauf geguckt und mir gesagt, was er sich vorstellt und ich hab' ihm gesagt, was ich mir vorstelle, dann hamer g'sagt: 'So, das läuft in diese Richtung'."

„Das waren noch Firmen vor Braun? Kleinere Firmen, mittelständische...?"

„Ja. Eine G'schichte, was ich hatte, war Knoll-International. Das war ein großer Möbelhersteller damals."

„Was haben Sie da gemacht?"

„Da hab' ich Anzeigen gemacht. Anzeigen und kleine Prospekte, und zwar von einzelnen Möbeltypen Prospekte und Anzeigen."[3]

E5 und Braun Frankfurt. Niemand ahnte zu dieser Zeit, wie sehr die internen Konflikte in den nächsten Jahren zunehmen, nach außen dringen und mit wachsendem Unverständnis quittiert werden würden, denn z. Zt. ging es vorwärts mit der HfG. Die deutsche Industrie war wach geworden. Eines der ersten Unternehmen, die sich mit Courage ganz auf die unzeitgemäße Ulmer Designphilosophie einließen, war die Elektrofirma Max Braun in Frankfurt am Main. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist die Firma bis heute ein Begriff. 1955 präsentierte die „Spezial-Fabrik für Rundfunk- und Phono-Geräte Max Braun" zum ersten Mal ihre Geräte auf der Düsseldorfer „Radio-Fernseh-Phonoausstellung". Hans Gugelot übernahm die Verantwortung für alle dreidimensionalen Gestaltungsprobleme. Den Auftrag für das Grafikdesign erhielt Otl Aichers Entwicklungsgruppe 5. Bis Anfang Juli 1955 hatten er und seine Leute ein typografisches Schema für den Katalog incl. Umschlag, ein Plakat und einen standardisierten Messestand entworfen, der für alle künftigen Braun-Ausstellungen in dieser oder einer leicht variierten Form nutzbar sein sollte.

„Was hat Aicher bei Braun gemacht?"

Hans Conrad:

„Es ging um einzelne Aufträge."

„Und das war Sache der Abteilung 'Visuelle Kommunikation', in der Sie auch mitgearbeitet haben?"

„Ja."

„Aber Aicher war nie irgendwie fest bei Braun..."

„Neh..."

„...sondern das ging immer nur von HfG zu Braun und zurück?"

„Die haben ihn immer zu bestimmten Fragen konsultiert."

„Er und Gugelot waren also praktisch die Designberater von Braun?"

„Ja, das kann man so sagen."[4]

1. Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
2. Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

Die Sache mit dem standardisierten, wiederverwendbaren Messestand war keine Premiere. Im Jahr zuvor (1954) hatte die Abteilung Visuelle Kommunikation (VK) bereits für die Wanderausstellung „Das gute Spielzeug" ein einfaches Ausstellungssystem aus zusammengeschraubten Metallschienen, Strahlerlampen und Pressspanplatten entwickelt, das an amerikanischen Vorbildern orientiert war.[1] Was da für die Rundfunkmesse in Düsseldorf entstanden war, kann man als eine weiterentwickelte, aufwendigere Fassung dieser ersten Fingerübung bezeichnen. Eine Konstruktion aus bündig aneinandergefügten, schwarzen Vierkantrohren trug weiße Wand- und Deckenflächen. Bei der Spielzeugausstellung hatten die Strahlerbirnen noch sichtbar an Kabeln von den Querbalken des Metallkgerüsts heruntergehangen. Nun bestand die Beleuchtung aus vier in die Deckenplatten versenkten Lichtquellen. Der ganze Messestand simulierte wie ein Bühnenbild eine kleine Anzahl äußerst sparsam möblierter Wohnräume mit fast japanischer Anmutung. Zentrale Stücke waren die damals hochmodernen Möbel der Firma Knoll, Vasen von Rosenthal und natürlich die Runfunkempfänger und Phonoanlagen von Braun, um die es ja schließlich ging; jedes Exemplar ein Muster an formaler Zurückhaltung und rationaler Klarheit, ohne jeden falschen Prunk. Dies war der erste Versuch, das Erscheinungsbild einer Firma auf eine einheitliche Linie zu bringen. Beim seinem zweiten großen Projekt war Aicher dann auf sich selbst gestellt: Bei seinen Arbeiten für die Deutsche Lufthansa ging er in einer noch dezidierteren Weise daran, dem interessierten Publikum eine „Unternehmenspersönlichkeit" vor Augen zu führen. Auch das nun bereits vielfach bewährte Ausstellungssystem sollte bei dieser Gelegenheit eine Wiederverwendung finden.

Die *Prospekte* der Firma präsentierten ihre Produkte fortan ausschließlich anhand von fotografischen Abbildungen. Das war ein weiterer Vorschlag, der später für die Lufthansa übernommen werden sollte. Nur von der Fotografie versprach man sich die geforderte Wirklichkeitsnähe, Authentizität und Glaubwürdigkeit.

Eine einheitliche *Hausschrift*, wie sie die Lufthansa bekommen sollte, war für Braun noch nicht vorgesehen. Immerhin einigte man sich bereits auf die ausschließliche Verwendung einer normallaufenden Groteskschrift. Die gute Lesbarkeit und der informationelle Charakter waren die ausschlaggebenden Argumente dafür. Serifenlose Schriften waren auf eine ebenso radikale Weise schnörkelfrei wie Gugelots Produktentwürfe. Eine Groteskschrift war die ideale Ergänzung des neuen Radiodesigns. Wenn die Technik der funktionellen Gestaltung nach Ulmer Muster auch heute noch gelegentlich als schnöde und kalt empfunden wird, so muss diese Empfindung Mitte der 50er Jahre noch um einige Grade frostiger gewesen sein. Jedenfalls gibt Aicher am 28.7.1955 bei den „Vereingte Werkstätten für Kunst im Handwerk AG" in München eine Bestellung für Ware auf, die von ihm und Braun-Abteilungsleiter Dr. Fritz Eichler zur Auslegung des vorderen und hinteren Ausstellungsraums ausgesucht worden war:

1. „raffiabast, natur 160/250 cm;
2. wollvelour, uni beige 165/235 cm;
3. perlon-teddy, natur weiß 170/240 cm;
4. schaffell-brücke, 90/180 cm;
5. fleckerl-brücke, 90/180 cm;
6. schafwolle, naturweiß 160/250 cm."[2]

Schafwolle, Fleckerl-Brücke, Schaffell-Brücke und Perlon-Teddy sollten wohl jene Gemütlichkeit eines modernen Wohnzimmers der 50er Jahre simulieren, die der zeitgenössische Hörer von Rundfunksendungen dann doch nicht missen wollte. Die passenden Pflanzen wurden von Querengässer bei einer Landschaftsgärtnerei geordert: Philodentron, Bougain villea, Grevillea, Katanienwein, Feigen, Bambus u.a. Gräser, Hoya cornosa, großer Asparagus.[3] Den Aufbau des Standes vor Ort in „Halle P" hatte Hans Conrad besorgt. Am 18. August hatte er auf Veranlassung von Querengässer per

4. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
1. Eva v. Seckendorf verweist auf das 1949 vom „Detroit Institute for Arts" entwickelte Präsentationsgerüst der Ausstellung „For modern living" in Chicago. In: Lohse, Richard Paul: Neue Ausstellungsgestaltung. Zürich 1953, S. 113
2. Aicher, Otl: Brief an Vereinigte Werkstätten für Kunst im Handwerk AG (München). Ulm, 28.7.1955. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Querengässer, Fritz: Brief an Garten- und Landschaftsgärtnerei Ludwig Caspar (Düsseldorf). Ulm, 12.10.1955. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Express • 18 Türpendelbänder mit Halter • 2 Profilrohre mit angeschw. T • 2 U mit angeschw. w T • 20 T 3 m • 2 U 1,5 m • 9 T 2 m • 19 T 1,50 m und • 10 T 1 m" nachbestellt.[1]
Als die Messearbeiten in Düsseldorf Ende August erledigt waren, schrieb Otl Aicher dem Erwin Braun: „lieber herr braun,
der aufbau des standes in düsseldorf hat uns so dusselig gemacht, daß ich am freitag bevor wir abfuhren gar nicht realisierte, wie sang- und klanglos wir abgezogen sind. ich hätte mir gerne noch eine ruhige minute mit Ihnen gewünscht, um Ihnen für das vertrauen, das sie unserer arbeit entgegengebracht haben, besonders zu danken. bitte, legen sie diesen abgang nicht so aus, als wäre für uns die arbeit nun getan gewesen. ich fühle mich allen Ihren weiteren aktionen sehr verbunden und weiß, daß nur über den wirtschaftlichen erfolg sich die allgemeinen ideellen anstrengungen realisieren lassen. hier in ulm ist gleich wieder eine menge arbeit über mich hereingestürzt. das soll mich jedoch nicht hindern, daß ich Ihnen in allen dingen, wo Sie glauben meinen rat oder meine hilfe brauchen zu können, zur verfügung stehe. [...]"[2]
Adressat für die Firma Braun war die „Hochschule für Gestaltung, Ulm/Donau, Kuhberg". Die Rechnungen für Braun kamen in diesem Fall allerdings von der „Firma Aicher & Schmid, Ulm". Aicher hatte zu diesem Zeitpunkt (1955) also noch ein gemeinsames Büro in Ulm, sein zweites Standbein in der Stadt neben der Arbeit auf dem Oberen Kuhberg.
Wie der hierzu vorhandene Schriftverkehr dokumentiert, erhielt die Geschwister-Scholl-Stiftung (GSS) von Braun für Aichers Beratungstätigkeit eine Pauschale von 500 Mark pro Monat. Reisekosten, sonstige Spesen und Sonderaufträge wie Ausstellungswagen, Ladeneinrichtungen, Ausstellungssysteme oder Schaufensterelemente wurden gesondert abgegolten.[3] Darüber hinaus war mit Aicher vereinbart, dass die Urheberrechte gegen ein entsprechendes „Entwicklungshonorar" bei der Stiftung blieben - eine Regelung, mit der weder er noch seine Kollegen lange glücklich werden sollten.
In den kommenden zwei Jahren gestalteten Aicher und sein Büro in verschiedenen Städten weitere Messestände für die Max Braun AG. Hans Conrad war auch hier der Mann vor Ort. Das Verhältnis zu Braun war entspannt und produktiv, der Ton humorvoll. Am 22. Februar 1957 schrieb Conrad an Fritz Eichler, den Leiter der Designabteilung bei Braun: „wegen der situation der tische haben wir nochmals die verschiedenen möglichkeiten durchgespielt. unser vorschlag geht davon aus, dass keiner der einzelnen tische so umstanden werden darf, dass der gesamtzusammenhang und die folge der funktionsdarstellungen vorloren geht. ein überblick über möglichst alle tische sollte erhalten bleiben. deshalb bleibt die lösung mit den seilen eine optimale. damit die besucher aber auch in die pötte schauen und die maschinen mit ihren pfoten berühren, stehen die vorderen tische 50 cm vom seil entfernt."[4]
Auf ein gutes Arbeitsklima und eine symbiotische Beziehung deutet auch der Austausch von Informationsmaterial, das zwischen Braun und HfG hin und her geschoben wurde. So bat Braun für eine Sondernummer seiner Werkszeitschrift „Moderne Formgestaltung" die HfG am 7.5.57 um Texte, die auf Entwicklung, Zweck und Struktur von Schule und Personal eingehen, sowie um Fotos... „in erster Linie von den Herren Ottel [!] Aicher (das Bild von der Düsseldorfer Messe, wo er die Möbel trägt) und Gugelot, außerdem Bilder aus der Klassenarbeit und besonders Arbeiten mit und an Braungeräten."[5]
E5 und Braun waren ein eingespieltes Team. Das Verhältnis war so gut, dass man Conrad nach Abschluss er Arbeiten eine feste Anstellung bei Braun offerierte. Die Brauns wollten einen der Ulmer in den eigenen Reihen haben. Aicher stimmte diesem Schritt ausdrücklich zu. Als Conrad von Aichers Entwicklungsgruppe zu Braun wechselte, war damit die längst geplante Anbindung an die Industrie ein entscheidendes Stück weitergekommen.
Hans Conrad:

1. Querengässer, Fritz: Brief an Hans Conrad, Ulm, 18.8.1955. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: Brief an Erwin Braun. Ulm, 1.9.1955. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Schlensag, Walter: Vermerk Laufende Beratung der Firma Max Baun Frankfurt/Main in Werbefragen. Ulm, 18.12.1956. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. Conrad, Hans G.: Brief an Dr. Fritz Eichler. Ulm, 22.2.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
5. Max Braun AG: Brief an HfG Ulm. Frankfurt/Main 7.5.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm

„Irgendwann hat man bei Braun dann gesagt: ‚Ja, dann kommen Sie doch fest zu uns.' ‚Jetzt müssen Sie aber auch mal bei uns arbeiten'. Und dann hab' ich gesagt: ‚OK, ich komme' und bin fest hingegangen. Und der Wille hat dann auch gewechselt. Ich hab' ihn nachgeholt."
„Sie haben Klaus Wille praktisch immer nachgezogen, auch später zur Lufthansa?"
„Ja."
„Und in welcher Funktion waren Sie bei Braun?"
„Da war ich Assistent vom Leiter für die Gestaltung [Dr. Fritz Eichler]. Für alles, was die gestaltet haben, war ich dort mit zuständig. Auch wieder mehr für die Druck- als für die technischen Sachen."
„Also eine ähnliche Funktion wie später bei der Lufthansa?"
„Neh, es war ganz anders, nicht so umfassend. Ich hab' natürlich auch im Sinne von Aicher und mit ihm zusammengearbeitet."[1]

Otl Aicher erschien die Zeit bei Braun im Nachhinein wie ein paradiesischer Zustand. Die Arbeiten von Gugelot und Aicher hatten eine Basis für die Weiterentwicklung des Unternehmens geschaffen. Die zentrale Gedankenarbeit war dabei gemeinschaftlich erledigt worden. Dabei war es in geradezu vorbildlicher Weise zu einer gegenseitigen Durchdringung von Unternehmens- und Designphilosophie gekommen. Aus dem geschäftlichen hatten sich freundschaftlich-private Beziehungen entwikkelt. Darüber hinaus hatte die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Braun das Selbstbewusstsein der Jungdesigner gestärkt und ihre persönliche Emanzipation gefördert. Man hatte die Bill- und Bauhaus-befreite Form der Gestaltung entscheidend vorangebracht.

Tom Gonda. Conrad wechselte 1958 zu Braun. Er verließ Aichers Entwicklungsgruppe just in jenem Moment, da sie sich offiziell konstituierte. Sein Nachfolger im Team wurde der Fotograf Tomás Gonda. Gonda unterrichtete, wie Querengässer, neben der Entwicklungsarbeit in der Abteilung Visuelle Kommunikation. Herkunft und Rolle von Tom Gonda können an dieser Stelle nicht vollständig geklärt werden.
Hans Roericht vermag aber, einige persönliche Angaben zu machen:

„Man sagt, dass Maldonado, der ja der Großmeister der Theorie war und sozusagen die gestalterische Software der Schule entwickelte, derjenige war, der Gonda und Aicher zusammengeführt hat. Aicher und Maldonado befanden sich auf einer Südamerikareise. Aicher war, glaube ich, zu einem Vortrag im Museum of Modern Art in Buenos Aires eingeladen worden und es muss im Flugzeug zu ungefähr folgendem Dialog gekommen sein: Maldonado sagt: ‚Warum bist Du so traurig?' Und dann sagt Aicher: ‚Ja, mein Büro, Entwicklungsgruppe 5, ist krank.' ‚Warum ist sie krank?' ‚Ja', sagt Aicher, ‚Conrad ist weg.' Und Maldonado: ‚Oh, das ist nicht schlimm! Ich zeige dir einen, wir treffen da jemand, den zeig' ich dir und der wird kommen.' Und so hat der Maldonado den Gonda mit dem Aicher zusammengeführt. Und Aicher hat ihm, wie Gonda später sagte, große Versprechungen gemacht. Also der Aicher hat ihn überredet, doch zu kommen. Und dann hat ein Mensch, der eine gute Karriere da [in Südamerika] und ein einträgliches Büro und eine hohe Geltung in der Szene des Landes hat, sein ganzes Zeug verscheppert, sein Büro aufgelöst und ist hierher [nach Ulm] gekommen."

Abb 25. Tomás Gonda.
Quelle: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964.

„Wenn es so war, dann muss Aicher sehr überzeugend gewesen sein?"
„Ja, es sind eigentlich drei Gründe, warum: Also der Aicher war einigermaßen überzeugend. Zum anderen hatte es dann doch vielleicht auch mit der Institution zu tun; also die Ulmer Schule war unter den ‚Konkreten' [Künstlern] Südamerikas damals schon sehr im Gespräch und der Gonda

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

hatte vielleicht wirklich zu diesem Zeitpunkt auch die Schnauze voll, so wie der Conrad acht Jahre oder zehn Jahre zuvor. Also saß Gonda eines Tages an dem Platz, wo der Conrad gesessen hatte und wo noch immer die Hundeleine über dem Heizkörper hing.

Abb 26. Supercargo. Signet und Schriftzug in Blau, Gelb oder Schwarz, für sämtliche Werbedrucksachen, Inserate und Werbemittel.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963.

Und der Tom Gonda war von Geburt Ungar und hatte ein sehr schillerndes, eigenartiges Leben. Und er muss [vor der Zeit in Argentinien] schon mal in Südamerika gewesen sein, weil er sprach ein phantastisches American English. Diese Sache ist ganz komisch. Auch, dass ich das nicht ausdrücken kann. Keiner hat ihn richtig gefragt. Also der Dolf Sass war eng mit ihm befreundet.[1] Ich auch, aber ich habe nie genau gefragt: ‚Tom, wo warst Du zwischen '43 und '46' oder so?"
„Das wurde nie besprochen?"

Abb 27. German Cargo Services - ab 1977 eine Zeit lang in currygelb - mit dem von Gonda entwickelten Firmensignet.
Quelle: Fluggesellschaften und Linienflugzeuge. Koblenz: Bernard & Graefe 1986, S. 208.

„Neh, neh! Jedenfalls sagt er, er sei mit den amerikanischen Truppen hier in Europa gelandet und ist dann irgendwie nach Südamerika, wo er die Ausbildung herhatte. Ob er noch 'ne Teilausbildung in Ungarn oder diesem Dreiländerpaket da bekommen hat, weiß ich nicht. So die Gestaltungsszene in Ungarn, der Kubismus und die Architektur in der Tschechei und auch Jugoslawen sind ja sehr interessant und anders als bei diesem lärmigen Nachbar Deutschland und diesem süßlichen Wien, was nun auch alles integriert und alles gefressen und mit Schlagrahm überzogen hat... Also er hatte diesen exotischen Touch von diesem Dreiländereck und von Südamerika und war schick gekleidet und ein wahnsinniger Formalist. Er liebte den Stil. Hat sich dann auch sehr befreundet mit meinem Nachbar Ebner, dem Verleger. Der kann auch über den Tom Gonda erzählen. Der kann wirklich gut erzählen. Ich meine, eigentlich war ich es, der die längste Zeit mit Gonda zusammen war, aber ich war nie mit ihm so sehr in der Vergangenheit, sondern ich war einfach immer nur da. Wir haben ja zusammen in den USA dann an einer Schule gelehrt und sind Nachbarn gewesen. Jedenfalls ist Tom so um 1960 aus Südamerika nach Deutschland gekommen und hat diese Aufträge für Braun, Vitra, Villa-Möbeln, Herrenberg usw. gemacht."[2]
Fritz Querengässer kümmerte sich, wie wir gehört haben, hauptsächlich um die drucktechnischen Belange, d.h. um die Produktion der neuen Richtlinien & Normen des Luftansa-Designs.

1. Dolf Sass war Student der Abteilung Information, die mit der Abteilung VK eng zusammenarbeitete. 1968 veröffentlichte die Deutsche Lufthansa AG den von Aicher und Sass fabrizierten Bildband „Flugbild Deutschland", 1974 den Band „Im Flug über Europa".
2. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992

Hans Roericht:

„Also waren's eigentlich nur noch zwei, die das dann so durchgezogen haben",

nämlich Aicher und Gonda. Diese beiden waren offenbar die Hauptleistungsträger bei der Konzeption des grafischen Erscheinungsbildes der Lufthansa von 1962.

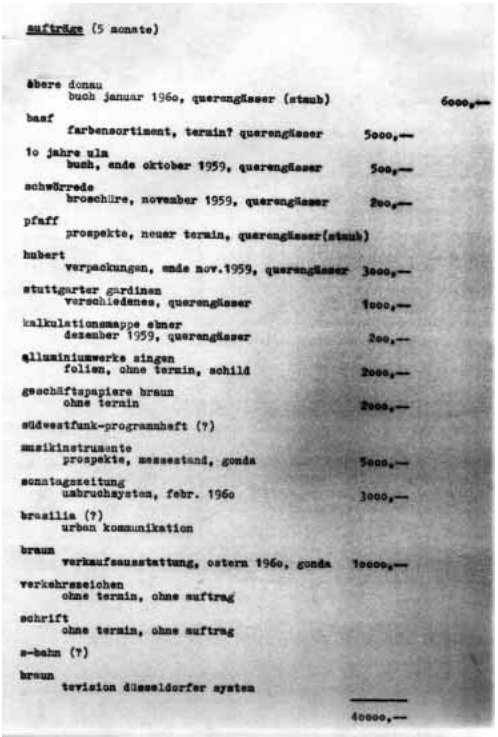
Hans Roericht:

„Wobei der Aicher auf jeden Fall die stärkste konzeptionelle Breite hatte. Er übernahm als Supervisor auch die Aufteilung der Arbeiten. Irgendwann hat es dann aber doch eine mittlere Auseinandersetzung zwischen den beiden gegeben, weil Aicher irgend etwas ohne Rücksprache schon beschlossen hatte oder es nicht richtig vermitteln konnte. Und da hat es ein bisschen geknatscht oder irgendwie so ein bisschen gerieben. Gonda muss aufbegehrt und verlangt haben, mal eine Sache völlig für sich zu allein zu haben, das Lufthansa Cargo-Zeichen zum Beispiel. Das hat er dann bekommen und in eigener Regie durchgezogen. Und da muss man dann auch wieder sagen, da lag er vollkommen richtig. Weil Gonda kannte die ganze Cargo-Welt, die Welt derjenigen, die Päckchen packen oder was. Er hatte alle internationalen Vergleiche im Kopf und konnte sich fragen: ‚Wo ist da noch eine Lücke, wo kann man da noch rein?' Weil es musste ja zwischen United Parcel und Dingsbums gerade noch reinpassen, dieses Luftfrachtzeichen, weil ja auch alles schon ziemlich kräftig besetzt war. Und so kam er auf diesen über Eck dargestellten Kubus. Während der Aicher - ich komme immer wieder zu dieser Geschichte ‚Der Aicher als Quereinsteiger' - sich eigentlich nicht interessierte für die klassische Grafik, oder die Grafik, die da gängig oder überhaupt durch Gremien ausgezeichnet war. Und er hatte die Zeichen nicht so im Kopf oder wollte sie nicht so im Kopf haben." [...]

„Wann haben Sie Gonda aus dem Blickfeld verloren?"

„Gar nie!"

„Nie? Na ja, aber irgendwann ist er dann ja verstorben!"



aufträge (5 monate)

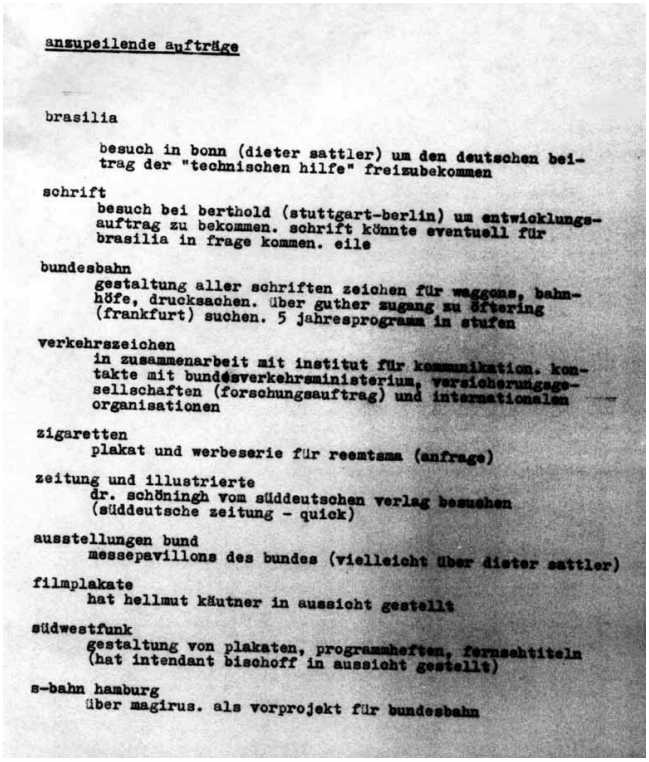
übere donau		
buch januar 1960, querengässer (staub)		6000,—
basf		
farbensortiment, termin? querengässer	5000,—	
10 jahre ulm		
buch, ende oktober 1959, querengässer	500,—	
schwörrede		
broschüre, november 1959, querengässer	200,—	
pfaff		
prospekte, neuer termin, querengässer(staub)		
hubert		
verpackungen, ende nov.1959, querengässer	3000,—	
stuttgarter gardinen		
verschiedenes, querengässer	1000,—	
kalkulationsmappe ebner		
dezember 1959, querengässer	200,—	
alluminiumwerke singen		
folien, ohne termin, schild	2000,—	
geschäftspapiere braun		
ohne termin	2000,—	
südwestfunk-programmheft (?)		
musikinstrumente		
prospekte, messestand, gonda	5000,—	
sonntagszeitung		
umbruchsystem, febr. 1960	3000,—	
brasilia (?)		
urban kommunikation		
braun		
verkaufsausstattung, ostern 1960, gonda	10000,—	
verkehrszeichen		
ohne termin, ohne auftrag		
schrift		
ohne termin, ohne auftrag		
s-bahn (?)		
braun		
tevision düsseldorfer system		
	40000,—	

Abb 28. Auftragslage der E5, Stand 1959.
Quelle: HfG-Archiv Ulm.

„Also, um's ganz genau zu nehmen: Die drei Jahre vor seinem Tot war er hier und klagte über Beschwerden im Arm, irgendwas ginge da nicht. Im Sommer ging er dann zurück nach New York, ließ sich untersuchen und man fand schon bald etwas im Gehirn. Ich habe ihn dann, ich glaube ein halbes Jahr später, besucht, aber es war schon wesentlich schlimmer geworden. Wieder in Deutschland entschied ich, drei Studenten aus Berlin zu fragen, ob sie bereit wären nach New York zu gehen und sich um Gonda zu kümmern, also dass er über die Straße kommt und so weiter. Und dann ist ein Student wieder zurückgekommen. Zwei sind geblieben und haben ihn, zusammen mit seiner Freundin/Lebensgefährtin Jackie Morgan und noch irgend jemand, im Vierschichtbetrieb das letzte halbe oder viertel Jahr dann rund um die Uhr betreut. Gisela Kasten - die Schwester von [dem Verleger] Ebner und meine Partnerin damals - sind nach New York und dann auch nicht mehr abgereist, als es schließlich ganz kritisch wurde. Gonda ist an einem Samstag gestorben. Ich glaube, Gisela oder die Buben [Studenten] hatten den Nachtdienst gemacht und Jackie sie morgens abgelöst. Jackie sagte, sie müsste mal einen Spaziergang machen. In dieser Zeit ist er gestorben. Ich befand mich zu der Zeit bei Freunden in der 72.

Straße. Sie haben mich angerufen. Ich habe daraufhin gleich ein Taxi genommen und bin hingefahren. Wir waren dann alle drei zusammen dort, Jackie, Gisela und ich. Später haben wir dann die Buben dazugeholt. Eigentlich hätte man ihn gleich abholen lassen müssen, aber wir konnten das nicht so ad hoc. Am Abend haben wir dann die Klinik angerufen und dem behandelnden Arzt, der Gondas Zustand und die näheren Umstände kannte, dann die korrekte Todeszeit genannt. Ich habe ihn aber gebeten, die Abholung auf den nächsten Morgen zu verschieben und diesen unseren Wunsch zu respektieren. Dazu war er bereit und wir haben dann noch sechs Stunden um den Verstorbenen herumgesessen und Abschied genommen."[1]

Auftragslage und Abwicklungsschema



anzupeilende aufträge

brasilia
besuch in bonn (dieter sattler) um den deutschen beitrag der "technischen hilfe" freizubekommen

schrift
besuch bei berthold (stuttgart-berlin) um entwicklungsauftrag zu bekommen. schrift könnte eventuell für brasilia in frage kommen. eile

bundesbahn
gestaltung aller schriften zeichen für waggons, bahnhöfe, drucksachen. über guther zugang zu öffering (frankfurt) suchen. 5 jahresprogramm in stufen

verkehrszeichen
in zusammenarbeit mit institut für kommunikation. kontakte mit bundesverkehrsministerium, versicherungsgesellschaften (forschungsauftrag) und internationalen organisationen

zigaretten
plakat und werbeserie für reemtsma (anfrage)

zeitung und illustrierte
dr. schöningh vom süddeutschen verlag besuchen (süddeutsche zeitung - quick)

ausstellungen bund
messepavillons des bundes (vielleicht über dieter sattler)

filmplakate
hat hellmut käutner in aussicht gestellt

südwestfunk
gestaltung von plakaten, programmheften, fernsehtiteln (hat intendant bischoff in aussicht gestellt)

s-bahn hamburg
über magirus. als vorprojekt für bundesbahn

Abb 29. "Anzupeilende Aufträge" der E5. Quelle: HfG-Archiv Ulm.

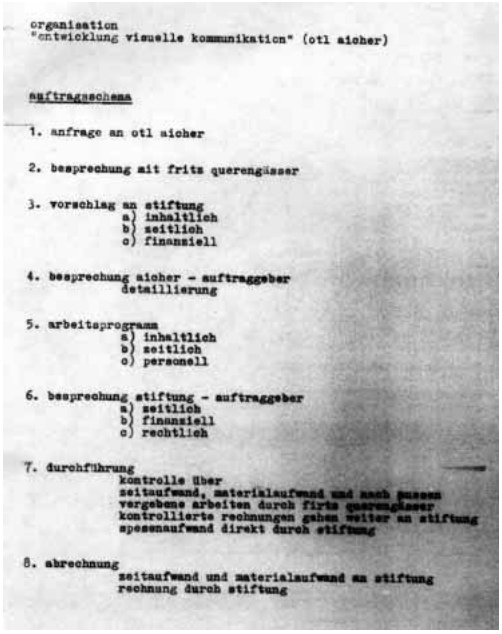
Seine ersten Arbeiten hatte Aicher für die nächste Umgebung geleistet. Verwaltung, Theater, Gartenamt und kleinere Firmen in Ulm und um Ulm herum hatten von seinem grafischen Talent profitiert. Auch einen Stadtplan von Ulm krempelte er um. Das Signet der Ausstellung „Das gute Spielzeug" von 1954 hieß „Spiel gut". Beides wurde von Aicher konzipiert. Bis Ende 1959 hatte seine Entwicklungsgruppe bereits diverse Projekte zur Firmenpräsentation erfolgreich durchgeführt. Eine entsprechende Liste führt die Arbeiten •Stuttgarter Gardinen •Clima •Ausstellungspavillon Braun •Braun Anzeigen •Braun Schaufenster •Braun Ausstellungen •Clio und diverse •Bücher auf.[2] Die Arbeiten für Max Braun (Frankfurt), die Stuttgarter Gardinen (Stuttgart) und die Firma Clima (Innsbruck/Wien) waren bereits grafische Gesamtlösungen sprich Erscheinungsbilder. 1961 kam noch das Erscheinungsbild der Sonor-Link KG in Aue, Westfalen hinzu. Der Schwerpunkt der Arbeit aber lag zu jener Zeit noch auf Entwurf und Organisation von Drucksachen. Gefragt waren hauptsächlich Umbruchsschemata, Einbandserien für Buchverlage, gesamttypografische Neugestaltungen von Wochen- und Monatszeitschriften. Auch Verpackungen, Displays und Ausstellungssysteme wurden verlangt.
Die Auftragslage der E5 war durchaus rosig. Für Anfang 1959 belegen die Unterlagen (Abbildung 28 auf Seite 105) einen Auftragsbestand von 40.000 DM. Alles in allem kann man die E5 als ein florierendes Unternehmen bezeichnen. Eine weitere Liste für „anzupeilende aufträge" zeigt, dass man bestrebt war, die gute Auftragslage offensiv zu verbessern.
Die Konzeption des Auftragsgegenstandes war Chefsache. Aicher machte die Entwürfe, seine Mitarbeiter waren mit der Realisierung betraut. Bei Hans Conrad und Tom Gonda mag es hin und wieder

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992
2. Aicher, Otl: Aktennotiz organisation „entwicklung visuelle kommunikation" (otl aicher), Ulm, 1958. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Ausnahmen gegeben haben. Der für Produktdesign zuständige Hans Roericht spielte ohnehin eine Sonderrolle. Die Geschwister-Scholl-Stiftung trug dabei das finanzielle Risiko, schöpfte aber auch den Bärenanteil der Gewinne ab.
Hans Conrad:

> „Während ich dort war, hab' ich für die Industrie gearbeitet. Von diesen Aufträgen hat die Schule profitiert, auch der Aicher. Das Büro Aicher hat praktisch nur für die Schule gearbeitet. Alles was wir dort gemacht haben, fast 60% der Honorare, hat die Schule bekommen."
> „Sie haben also den Brückenschlag zur Industrie gemacht?"
> „So bin ich zur Industrie gekommen. Ich bin, wie ich von der Schule weg bin, zuerst zu Braun, dann zur Lufthansa."[1]

Solange Aicher sich für den Erhalt der Schule verpflichtet fühlte, vermochte er diese finanzielle Regelung leichten Herzens mitzutragen. Die Schule war immerhin auch sein Werk gewesen und war es immer noch. Das verpflichtet. Mit den Jahren aber sollte der Wille zur wirtschaftlichen Selbstständigkeit bei fast allen Entwicklungsgruppen die Oberhand gewinnen. Aicher macht dabei keine Ausnahme. Die Stiftungsvertreter und Studenten der revolutionären letzten Periode der HfG, sollten diese privatisierenden Aktivitäten ihrer Chefdozenten für den Niedergang der Schule mitverantwortlich machen. In ihren Augen hatten sie sich auf Kosten der pädagogischen Motivation an die Industrie verkauft, schließlich das eigene Schäfchen ins Trockene gebracht und rechtzeitig das sinkende Schiff verlassen.


organisation
"entwicklung visuelle kommunikation" (otl aicher)

auftragsschema

1. anfrage an otl aicher

2. besprechung mit fritz querengässer

3. vorschlag an stiftung
   a) inhaltlich
   b) zeitlich
   c) finanziell

4. besprechung aicher - auftraggeber
   detaillierung

5. arbeitsprogramm
   a) inhaltlich
   b) zeitlich
   c) personell

6. besprechung stiftung - auftraggeber
   a) zeitlich
   b) finanziell
   c) rechtlich

7. durchführung
   kontrolle über
   zeitaufwand, materialaufwand und nach aussen
   vergebene arbeiten durch fritz querengässer
   kontrollierte rechnungen gehen weiter an stiftung
   spesenaufwand direkt durch stiftung

8. abrechnung
   zeitaufwand und materialaufwand an stiftung
   rechnung durch stiftung

Abb 30. Schema der Auftragsabwicklung, Stand 1958. Quelle: HfG-Archiv Ulm.

Fast zehn Jahre zuvor hatte Aicher seine Entwicklungsgruppe auf Probe zunächst einmal wie ein Werbebüro organisiert. Das Jahr 1958, zum Teil auch noch '59, war als Versuchsjahr gedacht. Die Gruppe war gut organisiert, die tägliche Routine geregelt. Nichts blieb dem Zufall überlassen. Es gab „Checklisten" für alles, was im Nachhinein wie ein Vorgriff auf die Lufthansa erscheint. Es ist anzunehmen, dass diese Checklisten an den relevanten Stellen aushingen, z.B. im Sekretariat. So sind auf einem DIN A4-Blatt in Schreibmaschinenschrift, datiert 1959, die einzelnen *Verantwortungsbereiche* der Mitarbeiter festgelegt.[2] Demnach kümmerte sich die •Geschwister-Scholl-Stiftung (GSS) um Auftragsbeschlüsse, Finanzen, Verträge mit Auftraggebern, Arbeitsverträge und Gehälter; •Otl Aicher als Leiter der Entwicklungsgruppe um die Auswahl der Aufträge und die generellen Richtlinien, •Fritz Querengässer als Bürochef und Geschäftsführer um Geschäftsabwicklung, Geschäftsverkehr, Auftragsdurchführung, Archiv und Material und die Einrichtung, •Peter Croy, Tom Gonda und weitere Personen um Mitarbeiter und einzelne Aufträge und das •Sekretariat der Geschwister-Scholl-Stiftung (Frl. Weller) um den Geschäftsverkehr. Mit dieser Liste war der richtige Ansprechpartner schnell gefunden, während der falsche verschont blieb und sich seinen eigentlichen Aufgaben widmen konnte.
Auf einem zweiten Blatt (Abbildung 30 auf Seite 107) finden wir ein „Auftragsschema", also ein Schema, das die Auftragsabwicklung regelt. Erhielt die Schule einen Auftrag, so erging zunächst

1. Aicher, Otl: Aktennotiz organisation „entwicklung visuelle kommunikation" (otl aicher), Ulm, 1958. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: organisation „entwicklung visuelle kommunikation" (otl aicher). Aktennotiz, Ulm 1958. Quelle: HfG-Archiv Ulm

eine Anfrage an Aicher, der über die prinzipielle Zusage oder Absage entschied. Nach einer Rücksprache mit Fritz Querengässer, der Stand und Details der laufenden Arbeiten kannte, machte er einen inhaltlichen, zeitlichen und finanziellen Vorschlag an die Stiftung, in deren Name die Arbeiten getätigt wurden. Die Stiftung war der dritte Entscheider. Gab sie grünes Licht, so versuchte Aicher den Wünschen des Auftraggebers auf die Spur zu kommen. Auf der Grundlage dieser Spezifikation entwarf er ein detailliertes Arbeitsprogramm, das dem Vertreter der Stiftung als Gesprächsgrundlage zur weiteren Verhandlung und vertraglichen Vereinbarung diente. Bei der Durchführung übernahm es Fritz Querengässer, den Projektfortschritt sowie die delegierten Arbeiten zu kontrollieren, sowie Quittungen und Rechnungen auszustellen oder einzusammeln. Das geschah weitgehend im Innendienst. Querengässer hatte also die Funktion eines Geschäftsführers der E5, was auch die absolute Zuverlässigkeit bestätigt, die Roericht dem Querengässer attestiert:

> „Als Mensch verhielt er sich hochgradig loyal und wenn etwas entschieden war, dann wurde das durchgezogen."[1]

Die Endabrechnung des Projekts besorgte wiederum die Stiftung.

Abb 31. Auftragsabwicklung nach Bruce Archer.
Quelle: Kellner, Petra: Designprozesse. Eine Einführung. Berlin: o.J.. Lehrmaterialien, Fachbereich Design, HdK Berlin. Konzept Roericht.

1. Vorarbeiten
   - Eingang der Anfrage
   - Bewertung der Anfrage
   - Abschätzen der voraussichtlich anfallenden Büroarbeiten
   - Vorbereitung einer vorläufigen Antwort
   - Knappe Zusammenfassung
   - Eingang von Anweisungen
   - Definition der Ziele
   - Definition der Beschränkungen
2. Aufstellung eine Programms
   - Zusammenstellen der kritischen Fragen
   - Vorschlag eines einzuschlangenden Wegs
3. Sammeln der Daten
   - Sammeln der zur Verfügung stehenden Daten
   - Daten klassifizieren und "speichern"
4. Analyse
   - Identifizierung der Unterprobleme
   - Analyse der Unterprobleme in bezug auf die Ziele
   - Vorbereitung der Leistungsspezifikation
   - Neubewertung des Programms und des Kostenanschlags
5. Synthese
   - Lösung der Probleme in bezug auf die Ziele
   - Postulierung der Mittel zur Harmonisierung der divergierenden Bedürfnisse in der Spezifikation
   - Entwicklung der Prinziplösung
   - Postulierung allgemeiner Gesamtlösungen
6. Entwicklung
   - Definition der Gestaltungsidee
   - Errichtung eines Grundmodells
   - Entwicklung der gegenseitigen Lösungen von Unterproblemen
   - Entwicklung von Gesamtlösungen
   - Bewertung der Hypothesen
7. Kommunikation
   - Definition der Kommunikationsbedürfnisse
   - Wahl des Kommunikationsmittels
   - Vorbereitung der Kommunikation
   - Weitergabe von Informationen
8. Abschluss
   - Abschluss des Projekts
   - Abschluss der Akten

Methodologisch hat dieses Schema eine auffallende Ähnlichkeit mit der von Bruce Archer entwikkelten Entwurfsmethodik (Abbildung 31 auf Seite 108), die 1964 publiziert wurde.[2] Der englische

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12. 1992

Produktdesigner Bruce Archer war - zur Erinnerung - seinerzeit Gastdozent an der HfG gewesen. Aicher hatte sich also dem internen methodologischen Trend nicht vollständig entzogen. Es kann sein, dass er z.B. bei Archer oder dessen Landsmann Anthony Fröshaug - Typograf, Drucker, Ausstellungsgestalter und Dozent der Abteilung Visuelle Kommunikation - Anleihen genommen und die Sache nach eigenem Bedarf zugeschnitten hat. Die umgekehrte Möglichkeit besteht allerdings auch.
Die *Arbeitszeit* der E5-Mitglieder war auf 5x8 Stunden pro Woche festgelegt. Urlaub, Tagessätze, Reisespesen und Schlüssel gab es nach Absprache. Jeden Freitag um 10:00 Uhr traf man sich zur Arbeitsbesprechung.
Eine von Aicher erstellte Modellrechnung gibt Auskunft über das monatliche *Budget* der Gruppe. Dem zur Folge erhielt Aicher ab dem 1. Januar 1959 eine Pauschale von 500 DM von der Stiftung. Querengässer erhielt 1000 DM, Gonda 800 DM und Croy 600 DM. Für Rücklagefond und sonstiges wurden jeweils 300 DM kalkuliert. Die Entwicklungsgruppe 5 kostete damals also mindestens 3500 DM im Monat. Die Stiftung gönnte sich ihrerseits die gleiche Summe: für das Management 800 DM, das Sekretariat 500 DM, das Material 200 DM, die Werkstätten und einen Rücklagefond jeweils 300 DM. Das war vertraglich so vereinbart. 1959 hatte die E5 einen Gewinn über 1000 DM gemacht, den die Stiftung ebenfalls für sich verbuchen konnte.
Auch die zur Entwurfsabwicklung zu verwendenden *Materialien und Formate* waren eindeutig geregelt. Die Unterlagen zeigen, dass Aicher auch in dieser Hinsicht einen ausgeprägten Ordnungssinn hatte. Drei verschiedene Hüllen durften verwendet werden: eine •handelsübliche Hängeregistratur A4 als Arbeitsmappe, •2/3 A3 Hochformat Ringbücher als Entwurfsbücher, •2/3 A3 30x31,3 hoch als Entwurfsmappen. Es waren zwei verschiedene Papierformaten zugelassen: •A4 für Besprechungsnotizen, Skizzen, Schriftverkehr und •2/3 A3 für Entwürfe in vier verschiedenen Papierqualitäten: •Schreibmaschinenpapier •Detailpapier, •Zeichenpapier, •Karton. Zeichenpapier war weiß, Zeichenpapier grau und Karton gab es auch gelocht. Alle Zeichnungen waren in Tusche (Graphos) auszuführen. Als Schrift war Normalschrift gerade 2 1/2 - 3 mm festgelegt. Für Auftragsformular, Terminplan, Auftragszettel waren entsprechende Vordrucke zu verwenden.
Als „zusätzliche Einrichtung" wurde aufgelistet: •Hängeregistratur, •Zeichenschrank, •Aktenschrank, •2 Registraturkörbe •Tischbelag, •3 Registraturkörbe (klein), •Schreibmaschine, •4 Tischuntersätze (Hildinger), •Farben, •Papier, •Zeichenutensilien, •Material für Archiv, •Farbkartei, •Fachbücher. Das Archiv der Gruppe bestand aus •Ringüchern in dreifacher Ausfertigung zur Ablage aller bisherigen Projekte. Man sieht: In diesem Büro hatte alles seinen Platz. In gewisser Weise waren die „Richtlinien & Normen", wie sie drei Jahre später für die Lufthansa entwickelt wurden, also nicht erst im Auftrag entstanden. Es gab sie schon längst im eigenen Gebrauch, für die eigene Arbeit, die eigene Gruppe. Aicher stellte dem Auftraggeber praktisch nur das zur Verfügung, was er für sich selbst als praktisch und nützlich erkannt hatte: eine effektive Organisation der Abläufe. Deren disziplinarische Strenge schlug sich nebenbei auch visuell im Firmenbild nieder.

Pilotprojekte

Die Arbeiten am Erscheinungsbild der Lufthansa sind nicht mit einem Schlag, sondern peu á peu in Gang gekommen. Recherchen ergaben, dass die HfG schon vor 1960 Beziehungen zur Deutschen Lufthansa unterhalten hat, d.h. bereits bevor Hans Conrad dort seinen Einzug hielt. Zwischen März und Oktober 1957 hat es mindestens zwei kleinere Pilotprojekte gegeben, die vermutlich indirekt halfen, der E5 den Großauftrag von 1962 zu sichern.
Das erste Vorspiel dieser Art war der Auftrag für einen Briefkopfentwurf. Inge Aicher hatte 1957 eine Goodwill-Tour durch die USA gemacht, um für die HfG zu werben. Die Ulmer sollten im Gegenzug diverse Gestaltungsvorschläge einreichen. Das war ein Tauschhandel, der gut in das Von-der-Hand-in-den-Mund-Szenario der Nachkriegsszene passt. Inge Aicher bekam ein Flugticket 1. Klasse - die Ulmer warfen im Gegenzug einen professionellen Blick auf die vorhandenen Drucksachen der Lufthansa. Diese Arbeit von Otl Aicher scheint die erste ihrer Art für die Deutsche Lufthansa gewesen zu sein.
Hans Conrad:

2. Archer, Bruce: Systematic Methods for Designers. In: Design 1963-64. London 1964, S. 172-181. Zitiert nach Petra Kellner: Designprozesse. Eine Einführung. O.J.. Reihe: Lehrmaterialien, Fachbereich Design, HdK Berlin. Konzept Roericht

„Das ist sicher über Aps gekomme', diese Hilfe, dass sie da fliegen konnte und sie hat sehr wahrscheinlich von sich aus das denen vorgeschlage'."[1]

Das zweite Vorspiel bestand in der Beratungstätigkeit von Hans Gugelot bei der Gestaltung von 3. Klasse-Sitzen für Lufthansa-Maschinen. Gugelots Beratungstätigkeit für die Deutsche Lufthansa wurde dann auf die Gestaltung der 1. Klasse ausgedehnt und zog sich bis Anfang 1960 hin. Die Situation war also ähnlich wie bei Braun: Wieder arbeiteten Aicher und Gugelot parallele für denselben Auftraggeber, nur diesmal unabhängig voneinander. Die Vorgänge im Einzelnen:

Lufthansa-Briefkopf. Anfang 1957 hatte es eine Besprechung zwischen Inge Aicher, Hans Martin Bongers, dem Direktor der Deutschen Lufthansa und seinem Pressechef Lamberty gegeben. Bei diesem Gespräch wurde vereinbart, dass die Hochschule für Gestaltung „gegen Verrechnung in Flugscheinen" einen Vorschlag für die Lufthansa-Werbung machen und ihn gegebenenfalls dann auch ausführen sollte. Der Tausch kam gelegen, denn die quirlige Initiatorin der HfG Ulm plante eine Goodwill-Tour durch die USA, um für die neugegründete Hochschule finanzielle und ideelle Unterstützung zu gewinnen. Alsbald wechselten gegenseitige Bestätigungen den Besitzer. In einem Schreiben vom •14. März 1957 - das ist schon nach Abschluss der Reise - bestätigte Günther Schlensag von der HfG dem Direktor Bongers schriftlich die stattgefundene Besprechung. Schlensag erklärte die grundsätzliche Bereitschaft der Schule, Vorschläge für die „visuelle Werbung" der Lufthansa oder alternativ, für die Innenausstattung eines Flugzeugs auszuarbeiten. Das ganze solle einen Wert von etwa 3.600 DM haben. Die Details der Vorschläge werde man mit dem hauseigenen Werbebüro der Lufthansa klären.[2]

Klaus Wille:

„Es gab einen Hausmeister in Ulm, der hieß ‚Streckfuß'. Und dann gab es den Schlensag. Das war der Verwaltungsdirektor der Schule. Also der Chef der Verwaltung. Und wir haben immer die Namen verhunzt, indem wir die umgetauscht haben: ‚Strecksack und Schlenzfuß'. Das behält man! Das war einfach der Verwaltungsdirektor der Schule. Der hat aber mit den Ambitionen der Schule weiter nichts am Hut gehabt."[3]

Die Lufthansa schickte nun ihrerseits eine offizielle Bestätigung des Handels und konkretisierte den Betrag auf 3.691 DM, was einem 1. Klasse Hin- und Rückflug Stuttgart-New York entsprach. Nun lautete der Auftrag:

„Die Hochschule für Gestaltung unterbreitet der Lufthansa künstlerische Ideen und Vorschläge für die Gestaltung von Werbemitteln zur Luftverkehrswerbung. Diese Vorschläge werden nach Auswahl mit uneingeschränktem Vervielfältigungs- und Reproduktionsrecht erworben. Als Gegenleistung dafür stellt die Lufthansa einen Flugschein First Class Stuttgart - New York für Frau Inge Aicher-Scholl im Werte von DM 3.691,-- aus. Dieser Flugschein gilt nur für Lufthansa-Strecken und ist nicht übertragbar. Die Buchung dieser Passage erfolgt durch unser Stadtbüro Stuttgart, Marktplatz 6."[4]

Bezeichnenderweise ist hier noch von „künstlerischen Gestaltungsideen" die Rede. Die terminologischen Unterschiede zwischen Kunst und Design waren interne Feinheiten der HfG. In der Öffentlichkeit wurden sie nicht gemacht. Max Bill sollte auch erst in diesem Jahr der Schule endgültig den Rücken kehren.

Am •21. März bestätigten die Herren Rickmann und Lamberty von der Deutschen Lufthansa den Erhalt des Briefes von Schlensag an Bongers vom 14.3.57. Der besprochene Flug von Frau Scholl am 22.4.57 Stuttgart-NewYork-Stuttgart könne im Stuttgarter Stadtbüro der Lufthansa gebucht werden, hieß es. Man erwarte nun mit Interesse die HfG-Vorschläge für die Lufthansa-Werbung.[5]

Hans Conrad:

„Rickmann war der Werbeleiter von der Europa-Direktion, mir unterstellt. Fachlich nur unterstellt, nicht disziplinarisch. Lamberty war Pressechef, PR- und Pressechef."[6]

Klaus Wille:

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994
2. Schlensag, Walter: Brief an H.M. Bongers, 14. März 1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11. 1994
4. Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm, 2.8.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
5. Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm, 2.8.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
6. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

„Rickmann, das war ein Lufthansa-Mensch, der mal zu einer gewissen Zeit ‚Werbeleiter-Europa' war und dann zu Hapag Lloyd ging. Der hat aber auch nichts mit der ganzen Geschichte zu tun."[1]

Drei Wochen später war Otl Aicher bereits fotografisch aktiv gewesen - oder er lebte aus dem Archiv. Man weiß es nicht. Jedenfalls schickte er am •12. April 1957 einige Luftaufnahmen zur Probe an Bongers nach Köln und offerierte, auf dem Gebiet der Werbemittel für die Lufthansa tätig zu werden. Man könne z.B. eine Plakatserie entwerfen, schlug er vor. Für den Augenblick aber habe man noch etwas anderes im Sinn:

„es handelt sich um eine indirekte werbung, die die schönheit des fliegens zum thema hat. wir denken uns eine broschüre von ca. 40 - 50 seiten umfang, format etwa 20 x 20 cm, die eine serie von luftaufnahmen aus allen teilen der welt enthält, die von Ihrer linie berührt werden. es kämen hauptsächlich strukturaufnahmen infrage, etwa nach der art, die durch die beigelegten beispiele angedeutet wird. wir beobachten heute ein starkes interesse für strukturelle probleme, wie sie uns die mikrofotografie oder gerade flugaufnahmen vermitteln können. die fluggäste, die eine solche broschüre erhalten, würden sich diese als einen wertvollen gegenstand zur erinnerung aufbewahren und weiteren kreisen offerieren, um damit ihr erlebnis des fluges anhand von aufnahmen belegen zu können."[2]

Die Details könne man besprechen, sobald Bongers seine Zustimmung gegeben habe. Interessant ist dabei, dass der Vorschlag mit einem ‚allgemeinen Interesse an strukturellen Zusammenhängen' begründet wird. Das Bedürfnis nach einem rationalen Verständnis der Welt, nach konstruktiven Lösungen, nach Vollständigkeit, analytischer Übersicht, Steuerbarkeit schimmert hindurch. Dasselbe Argument wird er auch 1962 wieder aufgreifen. Er wusste, dass alles im Griff zu haben, nichts dem Zufall zu überlassen, eine Sprache war, die von Flugzeugführern und Managern akzeptiert wurde. Vermutlich dachte er auch selber so.

Am 12. des Monats hatte Aicher den Vorschlag gemacht, einen Prospekt oder eine Broschüre für die Lufthansa auszuarbeiten. In ihrem Schreiben vom •24. April bedauert die Lufthansa nun, den Vorschlag ablehnen zu müssen. Man habe bereits in diese Richtung disponiert, erteile aber im Gegenzug den Auftrag zu einem neuen Briefbogen:

„Wir bitten Sie jedoch, uns einen modernen, neuen Briefbogen zu entwerfen unter Beibehaltung des Firmenzeichens, des Schriftzuges LUFTHANSA und unter Verwendung der von uns bereits seit geraumer Zeit überall eingesetzten Parabel."[3]

Als Anlage wurde der bisher eingesetzte Briefbogen mitgeschickt und man bat, ein diesbezügliches Angebot einzureichen. Hier kommt sie zum ersten Mal zur Sprache, die Parabel, das zentrale Erkennungszeichen des Lufthansa-Designs der 50er Jahre.

Am •6. Mai schickten Lamberty und Rickmann (Lufthansa) in Zusammenhang mit dem Schreiben vom 24.4.57 als Nachschlag noch drei weitere Briefbogen-Muster. In stolzen Versalien und verschiedenen Sprachen (spanisch, französisch etc.) führen sie die Schriftzüge „LUFTHANSA" und „DEUTSCHE LUFTHANSA" im Kopf. Man bat, entsprechende Gestaltungsvorschläge zu machen und brachte ansonsten die Hoffnung zum Ausdruck, in Kürze etwas zu den in Angriff genommenen Arbeiten zu hören.[4] Der kleine Pilotauftrag war also nun schon um den Schriftzug erweitert worden.

Gute zwei Wochen nach diesem Schreiben hatten Lamberty und Rickmann von der Lufthansa offensichtlich noch keine Reaktion erhalten. Denn am •23. Mai baten sie per Eilboten um eine kurze Mitteilung, wie weit man denn mittlerweile mit der Gestaltung der neuen Briefköpfe gekommen sei. Auch die Aufgabenstellung hatte sich bereits konkretisiert. Während es in den ersten „Betreffs" noch lapidar um „Werbung gegen Verrechnung in Flugscheinen" ging, dann um „LUFTHANSA-Briefbogen - Entwürfe", hieß es jetzt schon „Briefkopf-Entwürfe für LUFTHANSA". Ohne dass man es wusste oder damals so verstanden hatte, war das Herzstück des visuellen Erscheinungsbildes, das Firmensignet, in Angriff genommen worden.[5]

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Aicher, Otl: Brief an Hans Martin Bongers. 21.3.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 24.4.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 6.5.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
5. Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 23.5.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Gleich am darauffolgenden Tag, dem •24. Mai, antwortete Günther Schlensag im Auftrag der HfG und bedankte sich für die verschiedenen Schreiben wegen des neuen Briefkopfes der Lufthansa. Man habe die zugeleiteten Unterlagen sofort an die Abteilung „Visuelle Kommunikation" weitergegeben. Die Arbeit läge jetzt in den Händen des Dozenten Otl Aicher, der aber für einige Tage verreist und erst heute zurückgekehrt sei. Aicher hoffe, die Entwürfe alsbald vorlegen zu können. Darüber hinaus würde es die Sache vereinfachen, wenn die Lufthansa leihweise je 1 Klischee ihres Firmenzeichens, der Schriftzüge „LUFTHANSA" und „DEUTSCHE LUFTHANSA" und der Parabel zur Verfügung stellen würde. Bei dieser Gelegenheit könnten, falls vorhanden, auch Terminwünsche geäußert werden.[1]
Am •27. Mai reicht die Lufthansa (Rickmann) die gewünschten Klischees sowie je eine Mater des Firmenzeichens und der Schriftzüge nach. Einen bestimmten Termin habe man nicht ins Auge gefasst, sei aber natürlich sehr daran interessiert, die Entwürfe sobald als möglich in Händen zu halten:
„Für unsere Parabel [allerdings] besitzen wir kein Klischee. Wir überlassen es Ihnen, die Form der Parabel, die Ihnen am geeignetsten erscheint, für den Briefkopf zu wählen."[2]
Als Beispiel klebte eine kleine Marke auf dem Brief. Die parabolische Form, das typische Lufthansa-Merkmal des 50er Jahre, wurde also zu diesem Zeitpunkt noch in keinster Weise in Frage gestellt. Die Lufthansa erwartete lediglich eine Modifikation.
Nun vergingen zwei Wochen, in denen man nichts aus Ulm hörte. Lamberty und Rickmann von der Lufthansa wurden ungeduldig. Am •12. Juni '57 brachten sie erneut schriftlich ihre Hoffnung zum Ausdruck, in Kürze geeignete Entwürfe in puncto Lufthansa-Briefkopf übermittelt zu bekommen, zumal Aicher angeblich nur wenige Tage unterwegs gewesen war. Das war nicht böse gemeint, sondern eher euphorisch. Man dachte vielleicht auch mit Recht etwas Druck machen zu können, denn es waren Überlegungen im Spiel gekommen, die Dienste der HfG über die Grafik hinaus für weitere Gestaltungsaufgaben in Anspruch zu nehmen:
„Wie Ihnen bekannt, setzen wir im regelmäßigen Flugzeugdienst größere Flugzeuge ein. Hierfür ist die Schaffung neuer 3. Klasse-Sitze erforderlich, mit der Rohgestaltung hat sich bereits der Hamburger Flugzeugbau beschäftigt. Wir haben unserer technischen Leitung und Einkaufsstelle Kenntnis gegeben, dass Sie gegebenenfalls in der Lage sind, an der äußeren Gestaltung der neuen 3. Klasse-Sitze mitzuarbeiten. Von unserer technischen Leitung werden Sie in Kürze Nachricht erhalten, ob eine Vorbesprechung und Besichtigung der bisher entwickelten 3. Klasse-Sitze beim Hamburger Flugzeugbau erforderlich ist. Wir würden es sehr begrüßen, wenn sie uns vorab Nachricht geben würden, ob Sie an der Mitarbeit im Rahmen der vorangegangenen Vereinbarungen interessiert sind. Auf alle Fälle erhalten sie von unserer technischen Abteilung noch Nachricht."[3]
Mit diesem Schreiben erweiterte sich die Aufgabenstellung vom reinen Grafik- zum Produktdesign und ging somit immer mehr in Richtung auf einen Eingriff in die Gesamterscheinung des Unternehmens. Davon aber war zu diesem Zeitpunkt vermutlich weder bei den Lufthanseaten noch in der HfG die Rede. Die Idee für ein neues Gesamterscheinungsbild entwickelte sich Schritt für Schritt aus diesen punktuellen Anfängen heraus. Hans Conrads Wechsel von Braun zur Lufthansa Anfang 1960 scheint die Initialzündung zu diesem Ereignis gewesen zu sein. Der Anstoß dazu ging also nicht von Seiten der Lufthansa aus.
Drei Tage später, am •15. Juni '57, meldete sich Aicher schriftlich bei der Lufthansa-Werbeabteilung. Er bedankte sich für Übersendung der Klischees und Matern für die Bearbeitung des Briefbogens und versicherte sofort nach Erhalt mit der Bearbeitung des Auftrags begonnen zu haben. Man sei allerdings auf eine Schwierigkeit symbolistischer Art gestoßen:
„sie schlagen uns vor, für den briefbogen die von ihnen überall schon seit längerer zeit eingeführte parabel zu verwenden, in verbindung mit dem firmenzeichen. wir verstehen darunter die parabolische form, wie sie bei anzeigen und klebemarken verwandt wurde. das führt unseres erachtens zu einer verbindung von 2 symbolen. sie scheint uns gerechtfertigt bei anzeigen, wo sie mit der parabel einen stärkeren blickfang erreichen, als mit dem zeichen allein. jedoch sowohl unsere erfahrungen, als auch wissenschaftliche untersuchungen lassen uns davor warnen, parabel und ursprüngliches firmenzeichen gekoppelt zu verwenden, denn 2 symbole zu einem vereint, wirken schwächer als ein

1. Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 23.5.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 27.5.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 12.6.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm

einzelnes. wir glauben, dass sie ihrer firma keinen dienst erweisen, wenn sie das signet durch eine prabel bereichern wollen. ihr bisheriges signet ist so eindrucksvoll, dass es durch zusätzlichen elemente nur geschwächt werden könnte. dies gilt vornehmlich für drucksachen, die nicht auf fernwirkung berechnet sind, damit also zumal für einen briefbogen. wie gesagt, bei einer anzeige oder dem umschlag eines prospektes oder broschüre, mögen die dinge anders liegen."[1]
Vorsichtig, sehr vorsichtig, wurde hier bereits am visuellen Herzstück gekratzt. Ein Gedankenspiel, dass Aicher in der zu erstellenden Konzeption noch weitertreiben wird. Die vermeintlich moderne Parabel sollte weg. Das Prinzip „doppelt (gemoppelt) hält besser" lehnte er ab. Allenfalls ließ er es vorerst für Anwendungsbereiche gelten, die auf Fernwirkung ausgelegt waren. Im Nahbereich jedenfalls erschlug und neutralisierte das eine das andere - ein typografisches Patt. Unter Umständen waren Aicher und Gonda diese stilisierte, im Grunde sinnlose, allenfalls emotional verwurzelte Form der Parabel sehr schnell und in grundsätzlicher Weise aufgestoßen. Vieles bei Aicher geschah aus Prinzip. Man hatte diskutiert, was da zu tun sei und Aicher hatte es wahrscheinlich kaum Überwindung gekostet, dieses zentrale Element des visuellen Auftritts in Frage zu stellen. Das war eine Herausforderung großen Stils, nur: Wie sag' ich's meinem Auftraggeber? Wenn eine Änderung, dann musste man sie überzeugend begründen können.
Wie man sieht, wurden sogar wissenschaftliche Gründe ins Feld geführt oder zumindest deren Existenz behauptet. Interessanterweise beschwört Aicher die Gefahr, dass sich die „Wirkung" der „Symbole" gegenseitig aufhebt. Für den späteren Aicher wären das gleich zwei Merkwürdigkeiten in einem Satz gewesen. Jedenfalls hatte er sich entschlossen, die vermeintlich moderne durch eine wirklich moderne Form zu ersetzen. Die kunstvolle oder aber gestylte Formensprache der 50er Jahre war nicht die Avantgarde, für die sie gemeinhin gehalten wurde. Das war den Auftraggebern klarzumachen. Zudem hatte ein Erscheinungsbild sachlich, nicht geschmacklich, begründet zu sein. Also nahm Aicher den Stift auf und schrieb:
„sie wissen, daß solche überlegungen bei uns nicht aus hemmung zu modernen lösungen kommen. wir legen nur großen wert darauf, nicht sachlich falsche wege zu beschreiten, die im ersten moment vielleicht als modern empfungen werden, aber nicht stichhaltig sind."[2]
Hier schimmert etwas von einem Anspruch auf die objektive Endgültigkeit eines selektierten, mehrfach getesteten und optimierten Vorschlags durch, der fast einer mathematisch exakten Berechnungsgrundlage zu entstammen scheint. Zufälligkeiten und unberechenbare Faktoren im Entwurfsprozess waren in Ulm tabu. Aicher schlug vor, statt dessen den Briefbogen mit den bestehenden Elementen zu überarbeiten und typografische Zufälligkeiten und Unkorrektheiten, die sich im Laufe der Jahre eingeschlichen hatten, auszuräumen:
„vielleicht wird das resultat weniger attraktiv sein, als sie vermuten, es dürfte aber durch seine sauberkeit und korrektheit um mehr vertrauen zu ihrer firma werben."[3]
Die nächsten fünf Wochen, nach dem 15. Juni, schwitzten Aicher und sein Team über den Entwürfen zu Briefkopf und Briefbogen. Am •22. Juli lag das Ergebnis vor und wurde an die Lufthansa abgeschickt; dazu ein entsprechendes Muster für die Auslandsfilialen.[4] Anscheinend hatte man schon früher fertig sein wollen, doch es war zu Verzögerungen gekommen, die Aicher mit dem Fehlen einer eigenen Druckerei entschuldigte.[5] Man hatte die Produktionsarbeit also nach außen geben müssen.
Inzwischen (17. April) war bereits die Rechnung für Inge Aichers Flug Stuttgart - New York und zurück, in Höhe von 2.481 DM, bei der Lufthansa eingetroffen. Die Abrechnungen für Briefkopf-Projekt dokumentieren so nebenbei, dass Inge Aicher wirtschaften konnte. Weggeschmissen wurde nichts. Am •24. Juni schrieb sie an den Lufthansa-Chef Hans Martin Bongers:
„Nach der Rückkehr von meiner fünfwöchigen Reise in die Vereinigten Staaten möchte ich nicht zögern, Ihnen nochmals für Ihr Entgegenkommen zu danken, das Sie uns mit der Ermöglichung meines Hin- und Rückfluges auf der Basis einer Gegenleistung bewiesen haben. Inzwischen wird Ihnen Ihr Stuttgarter Büro mitgeteilt haben, dass ich von dem gewährten Flug der Luxus-Klasse in Höhe

1. Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 15.6.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 15.6.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 15.6.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. Diese Anlagen sind leider nicht mehr auffindbar.
5. Vgl. Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 22.7.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm

von 3691.- DM nicht Gebrauch machte, da ich mich nach langen Überlegungen in letzter Minute entschließen musste, meine Sekretärin mitzunehmen, für die die Geschwister-Scholl-Stiftung nur den Betrag für einen Flug Touristenklasse zur Verfügung stellen konnte, wenn auch mit erheblichen Schwierigkeiten. Da ich auf meinem Flug mit meiner Sekretärin noch umfangreiche Vorbesprechungen zum Reiseplan erledigen musste, habe ich meinen Flugschein auf Touristenklasse umschreiben lassen. Wäre es denkbar, dass uns der Differenzbetrag gutgeschrieben wird für eine bevorstehende Reise in der ersten Hälfte 1958? Um die verschiedenen Kontakte bei Universitäten und Foundations voll auswerten zu können, ist eine weitere Reise unumgänglich. Ich wäre Ihnen zu besonderem Dank verpflichtet, wenn sie meine Bitte wohlwollend erwägen und mir baldmöglichst Ihren Bescheid zukommen lassen würden."[1]
Inge Aichers Flug hatte 2.481 DM gekostet; verblieb also noch ein Guthaben von 1.210 DM, das sie der Lufthansa noch in Form von Flugscheinen abnehmen konnte.[2]
Otl Aicher hatte seine Entwürfe am 22. Juli 1957 an die Lufthansa abgeschickt. Am •2. August bestätigte die Werbeabteilung (Lamberty/Rickmann) nur kurz den Erhalt und stellte in Aussicht, darauf in Kürze schriftlich einzugehen.[3] Das geschah fünf Tage später; am •7. August. Aicher erhielt einen abschlägigen Bescheid:
„Dankend bestätigen wir den Eingang Ihrer beiden Vorschläge für einen neuen LUFTHANSA-Briefkopf. - Diese Vorschläge können wir leider in der vorliegenden Form nicht akzeptieren, und wir erwarten deshalb mit Interesse weitere Vorschläge in Bezug auf die Gestaltung neuer LUFTHANSA-Briefköpfe. Zu Ihrer Information möchten wir Ihnen noch mitteilen, dass unser Firmenzeichen mit Kopf- und Flügelende eine Waagerechte bilden muss. Bis zum Eingang Ihrer neuen Entwürfe verbleiben wir für heute [...]"[4]
Eine Begründung des Missfallens gab es nicht. Vielleicht wurde sie telefonisch oder in anderer Form nachgereicht.
Zwei Tage später, am •9. August, traf in Ulm per Eilboten und Einschreiben ein weiterer Brief aus Köln ein, der in ebenso knapper, aber verbindlicherer Form, den Wunsch nach alternativen Entwürfen für die Briefkopfgestaltung noch einmal wiederholte. Zugleich wollte man wissen, inwiefern die HfG, durch den Auftrag der Lufthansa-Einkaufszentrale in Hamburg, bereits in die Gestaltung neuer 3. Klasse-Sitze involviert sei und welche Honoraransprüche sich daraus ergäben.[5]
Was konkret das Missfallen erregte, konnte Aicher nur ahnen. Gut vorstellbar ist, dass er eine Fehleinschätzung der Ulmer Aktivitäten unterstellte, ein Verwechseln von „Design" und „Dekor" oder ein gewisse Naivität der Auftraggeberseite. Mit seiner Antwort ließ sich Aicher bis zum •17. Oktober, also elf Wochen Zeit. Für diese Verspätung entschuldigte er sich zunächst mit den Ferien der Hochschule, die am 1. Oktober begonnen hatten. Vielleicht wollte er sich nicht aus der Ruhe bringen lassen und tatsächlich erst einmal Urlaub nehmen, unter Umständen gab es anderweitige Verpflichtungen oder aber er brauchte einfach die Zeit, um sich eine passende Antwort zu überlegen, oder ein bisschen von allem. Diese Antwort kam dann allerdings mit einer Schärfe, wie sie wahrscheinlich nicht erwartet worden war. Seine Entwürfe versuchten nach bestem Wissen und Gewissen funktional bedingten Gesetzmäßigkeiten der Gestaltung zu folgen. Ein schlichtes „gefällt mir nicht" war offensichtlich nicht die Form der Kritik, die er tolerieren konnte:
„zu ihrer mitteilung, dass sie unseren entwurf für einen briefbogen nicht akzeptieren können, möchte ich bemerken, dass das resultat in einer arbeitsmethode zustande gekommen ist, die es ausschließt, eine beliebige zahl von entwürfen zu machen. ich könnte mir höchstens vorstellen, dass durch bestimmung einzelner fehler in unserem entwurf, ein ausgangspunkt für eine weitere entwicklung gegeben würde. darf ich sie daher bitten, die schwächen zu benennen, damit wir die arbeit fortsetzen können. bitte verstehen sie mich recht, es widerspricht den prinzipien unserer schule, spielerischen ambitionen weg zu geben. ich glaube, dass ich ihnen genau rechenschaft darüber ablegen kann, warum jeder teil unseres entwurfes so ist, und nicht anders."[6]

1. Aicher-Scholl, Inge: Brief an H.M. Bongers. 24.6.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Vgl. Deutsche Lufthansa AG: Brief an Schlensag. 5.12.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Vgl. Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 2.8.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. Deutsche Lufthansa Werbeabteilung: Brief an HfG Ulm. 7.8.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
5. Deutsche Lufthansa Werbeabteilung: Brief an HfG Ulm. 9.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
6. Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 7.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Die etwas strengere Gangart, sowie die Aufforderung, den Fehler [wenn man's denn könne] beim Namen zu nennen, verfehlte ihre Wirkung nicht. Bereits fünf Tage später, am •22. Oktober, erhielt Aicher einen Brief, in dem sich Lamberty und Rickmann für das „freundliche Schreiben vom 17. Oktober" bedankten und ihre Kritik präzisierten: Man halte die von Aicher vorgenommene typografische Gestaltung grundsätzlich schon für weitaus besser als den augenblicklichen Briefkopf der Lufthansa, allein das Firmenzeichen stehe ohne jegliche Verbindung frei im Raum. Man schlage vor, in dieser Richtung neue Entwürfe einzureichen.[1]
Die folgenden sechs Wochen rührten sich die Ulmer nicht. Am •5. Dezember 1957 erhielt Aicher wieder eine kurze Nachfrage von Lamberty und Rickmann, wie es denn jetzt mit den Briefköpfen stehe.[2] Zwölf Tage später, am •17. Dezember, ließ Aicher daraufhin durch Schlensag ausrichten, dass man in Kürze von sich hören lassen werde.[3] Falls der Briefverkehr keine Lücke aufweist, dauerte es dann aber noch einmal elf Wochen, bis am •25. Februar des folgenden Jahres (1958) schließlich zwei revidierte Briefbogen-Entwürfe bei der Lufthansa in Köln eintrafen.[4] Eine Proformarechnung über 576 DM (Honorar pro Entwurf: 288 DM) schickte Schlensag am •18. März 1958 hinterher.[5] Wir kennen die Entwürfe selber nicht. Es bleibt also offen, ob die Parabel evtl. schon zu diesem Zeitpunkt gefallen war.

Flugzeugsitze. Die Lufthansa der 50er Jahre verfügte über eine FirstClass und eine Touristenklasse. Der Umstand, dass Hans Gugelot ab 1957 bei der Entwicklung neuer Flugzeugsitze 3. Klasse mitarbeitete, deutet auf eine Erweiterung der lufthanseatischen Zielgruppen hin.
Laut Unterlagen trat Gugelot am •15./16. Juli 1957 zum ersten Mal auf den Plan. An diesem Tag flog er zur Lufthansa nach Hamburg, um die Inspektion der vorhandenen Flugzeugsitze vorzunehmen. Am •27. Juli übersandte er der Lufthansa-Hamburg das gewünschte Gutachten.[6] Für Beratung und Spesen wurden vier Wochen später (•28. Oktober '57) insgesamt 800 DM berechnet.[7]
Traut man der Aktenlage (erhaltener Briefverkehr), so geschah daraufhin zwei Jahre lang nichts. Erst ein Schreiben der HfG-Buchhaltung vom •14. Juli 1959 nahm den Faden wieder auf und setzte die Lufthansa in Kenntnis, dass Hans Gugelot „in der nächsten Zeit" eine Beratung in Bezug auf die Neugestaltung von Flugzeugsitzen durchführen würde.[8] Gugelot nahm den Zug von Ulm nach Stuttgart; die Strecke Stuttgart-Hamburg wurde geflogen. Die gesamte Rückfahrt erledigte er per Eisenbahn.[9] Wahrscheinlich wurde auf diese Weise wieder Geld gespart.
Zwei Monate danach (•17. September 1959) befand sich Gugelot zu einer weiteren „Beratung der Deutschen Lufthansa bei der Gestaltung neuer Fluggastsitze für die 1. Klasse und Economy". Seine Tätigkeit war also auch auf das Design der 1. Klasse-Sitze ausgedehnt worden. Nach einer Begutachtung der von der Firma Sigma entwickelten Fluggastsitze, hatte er eine Besprechung mit den Herren Wiemann, Harder, Steffen und Blume von der Lufthansa, Herrn Grünwald von der Firma Sigma und Herrn Grass von der Firma Metzler gehabt und diverse Änderungsvorschläge betreffend der Sitzhöhe, Sitztiefe und Anbringung der Aschenbecher, des Ablagefaches, der Tische etc. gemacht.[10]
In einem Schreiben vom •14. Oktober 1959 zwecks Kontenabstimmung rechneten die Kölner den Ulmern schließlich vor, dass sie noch eine Leistung in Höhe von 1.361 DM zu erbringen hätten.[11]
Diese Rechnung war noch von Inge Aichers Goodwilltour durch Nordamerika offen. Am •22. Oktober informierte die HfG-Rechnungsstelle (Schweighofer) die Lufthansa, dass Risler, Aicher und Gugelot Anfang November Flugreisen nach Hamburg und Düsseldorf unternehmen würden. In diesem Zusammenhang käme man auf den in dem Schreiben vom 5.12.57 [Inge Aichers Amerika-Flug]

1. Deutsche Lufthansa Werbeabteilung: Brief an Otl Aicher. 22.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Vgl. Deutsche Lufthansa AG: Brief an Schlensag. 5.12.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Vgl. Schlensag, Walter: Brief an Deutsche Lufthansa AG. Ulm, 17.12.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. Vgl. Schlensag, Walter: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 18.3.1958. Quelle: HfG-Archiv Ulm
5. Vgl. Schlensag, Walter: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 18.3.1958. Quelle: HfG-Archiv Ulm
6. Schlensag, Walter: Brief an Deutsche Lufthansa AG. Ulm, 28.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
7. HfG Ulm: Rechnung an Deutsche Lufthansa AG. 28.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
8. Vgl. Schweighofer, G.: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 14.7.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm
9. Vgl. die Abrechnung vom 22.10.1959
10. Vgl. Deutsche Lufthansa Geschäftsführung: Brief an HfG Ulm. 22.10.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm
11. Vgl. Deutsche Lufthansa Finanzbuchhaltung: Brief an HfG Ulm. 14.1.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm

gutgeschriebenen Betrag von 1.210 DM zurück, den man bei dieser Gelegenheit zur Verrechnung bringen wolle.[1]
Tatsächlich flogen am •2. November 1959 , knapp zwei Monate später, also auch Thorwald Risler, der Vorstandsvorsitzende der Geschwister-Scholl-Stiftung und Otl Aicher nach Hamburg. Zwei Tage später (•4. November) traf dann auch Gugelot ein.[2] Am •5. November flog er zurück nach Stuttgart; Risler und Aicher aber flogen nach Düsseldorf.[3] Der Restbetrag wurde whrschl. durch die weitere Beratungstätigkeit ausgeglichen. Am •19. Januar 1960 bestätigt die Lufthansa den Eingang der Endabrechnung vom 22. Oktober des Vorjahres und den Ausgleich des Kontos. Das Gegenseitigkeitsabkommen war erfüllt. Lufthansa und HfG waren für dieses Mal quitt.[4]

Implementierung und Aufnahmebereitschaft

Die Reaktionen auf den Vorschlag, der Deutschen Lufthansa ein neues Erscheinungsbild zu verpassen, waren innerhalb des Unternehmens breit gefächert. Sie reichten von wohlwollender Zustimmung, über Unverständnis und Ablehnung bis hin zu wild entschlossener Gleichgültigkeit. Im großen und ganzen scheint man der Sache wenig Begeisterung und viel Vorsicht entgegengebracht zu haben. ‚Abwarten und Tee trinken' hieß das Motto. Man wusste noch nicht, dass das neue Firmengesicht ein vorzüglicher Spiegel der eigenen Neigung nach Sicherheit, Technik und Abenteuer sein würde. Erst mit der Zeit sollte es einen Stimmungsumschwung geben. Conrad führt diesen Wandel zum Teil darauf zurück, dass er die entscheidenden Leute für sich gewinnen konnte.

„Das waren die besten Freunde von mir geworden"

resümiert er seine Ausführungen für gewöhnlich.[5] Im ersten 1963 fertiggestellten Designmanual der Lufthansa hieß es dann wohlweislich:
„Für die Anwendung dieser Richtlinien und Normen sprechen die oben angeführten Überlegungen. Ihre erfolgreiche Anwendung in der Praxis bedingt Aufgeschlossenheit und Bereitschaft zur Mitarbeit".[6]
Wie nun, war es darum bestellt?

Anstellung aus Versehen

Der 1. April 1962 war für Hans Conrad gewiss kein Scherz. Sein erster offizieller Arbeitstag als neuer Chef der Lufthansa-Werbung war angebrochen. In seiner Erinnerung verschiebt sich der Wechsel zur Lufthansa um ein Jahr nach hinten, was aber für uns keine weitere Bedeutung hat:

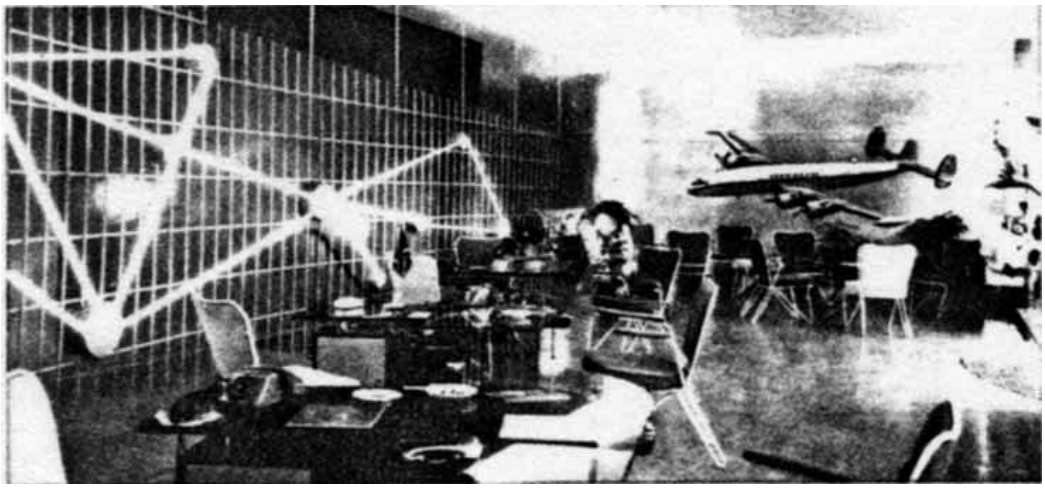
„Das muss... 1960 ging das mit Aicher los, 1961 ungefähr war also der Wechsel."
„Geschah das auf Eigeninitiative?"
„Ja."
„Sie wollten zur Lufthansa und Aicher hat Ihnen gut zugeredet?"
„Ja, aber auch die Leute von Braun. Mit denen hatt' ich ja ein ganz lockeres Verhältnis, auch zu den zwei Braun-Brüdern und dem Braun-Vorstand für den ganzen Bereich [Design]. Das war wieder'n enger Freund der zwei Brauns; das war Dr. Eichler. Er war verantwortlich für den ganzen Designbereich. Dessen Assistent war ich dann."[7]

Die Chance, den Job des Designassistenten bei Braun gegen die Leitung einer großkonzernigen Werbeabteilung einzutauschen, ergab sich durch Zufall und gepflegte Kontakte. Hier kommen nun einige Statisten ins Spiel: Conrad hatte bei Braun diverse Freundschaften geschlossen. Zu diesen

1. Vgl. Schweigkofler, G.: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 22.10.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Vgl. Schweigkofler, G.: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 14.1.1960. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Vgl. Schweigkofler, G.: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 22.10.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. Vgl. Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 19.1.1960. Quelle: HfG-Archiv Ulm
5. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
6. Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963. Quelle: Deutsche Lufthansa
7. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

Freunden zählte der Architekt Gerd Gorges. Auf der anderen Seite gab es die hauseigene Bauabteilung der Lufthansa, zuständig eben für alle Fragen der Architektur und Innenraumgestaltung. Herr Mindenich war ein Mitarbeiter dieser Abteilung (Herr Zunn sein vorgesetzter Abteilungsleiter). Mindenich und Gorges wiederum hatten gemeinsam bei Egon Eiermann Architektur studiert und stammten beide aus Trier. Eines Tages nun lernte Conrad durch seinen Freund Gorges den Mindenich kennen. Der erwies sich als kooperationsfreudiger Mensch, mit schneller Auffassungsgabe, fünf Fremdsprachen fließend und - wichtig - einer Sympathie für Design aus Ulm. Mindenich wird später auch der für den Umbau der Stadtbüros verantwortliche Bauleiter sein; ein Vorhaben, das sich mittelfristig aus den hier geschilderten Anfängen ergeben sollte. Die visuelle Umstellung war eine umfangreiche Totalumstellung, die neben der hier behandelten Grafik und Flugzeugmarkierung, im weiteren Verlauf auch Bordausstattung, Stadtbüros und Dienstbekleidung umfasste.

Abb 32. Erstes Stadtbüro der Lufthansa 1955.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 82.



Aus ungeklärter Ursache suchte nun kurze Zeit später der amtierende Leiter der Lufthansa-Werbung das Weite. Die Stelle war vakant. Und als die Sache in Köln zur Sprache kam, konnte sich Mindenich durch einen brauchbaren Vorschlag einbringen:

„Ich kenne da einen. Der könnte das machen. Der hat soetwas schon bei Braun gemacht."

Als dann dieser Lufthansa-Brief mit freundlicher Einladung und einem Flugticket nach Köln bei ihm auf dem Tisch lag, war Conrad der Sinn der Gesprächsofferte noch nicht klar gewesen. Er hatte an eine Designberatung gedacht, ähnlich wie Aicher und er sie schon seit Jahren bei Braun durchführten. Wahrscheinlich würde er kurz befragt werden und dann gleich wieder gehen können. Stutzig machte ihn erst die Aufforderung in die Personalabteilung zu kommen. Zweifellos ein merkwürdiger Ort für eine Beratung.

Als Conrad in Köln eintraf, wurde er von vier Angestellten erwartet. Zwei Stunden lang klärten sie ihn über alle anstehenden Aufgaben auf. Als er schließlich erwiderte:

„Ja, ist kein Problem. Das kann man alles machen. Ich kann Ihnen da gute Leute empfehlen, die Sie selber brauchen, oder auch solche, die das realisieren können",

war die erste Reaktion doch ziemlich verdutzt:

„Ja wieso denn? *Sie* sollen es machen! Kommen Sie nach Köln!"

„Und dann hab' ich mich am Anfang sehr geziert, das überhaupt zu machen. Alleine in so'ne [riesige] Firma gehen, das isch... Das kann man gleich vergesse', wenn man nicht weiß, dass man'n Hintergrund hat von Leuten, die mitziehen. Dann hab' ich g'sagt: ‚Ja, ich werd' mir das reiflich überlegen.' Im Hinterkopf hab' ich dann schon den Aicher gehabt, mit seinen Leutchen, die er da hatte und andere noch. Ich hatte noch'n paar andere gute Leute aus der Braun-Zeit. Und da hab' ich gedacht, da hol' ich den Wille und den Roth. - Die [Leute von der Lufthansa] haben dann immer wieder angerufen. Und dann hab' ich, wie sie dann nicht lokker gelassen haben, gesagt: ‚Gut, ich überleg' es mir.' Dann bin ich noch mal hin und hab' denen gesagt, unter welchen Bedingungen ich den Job übernehmen würde: ‚Also: Ich will völlige Freiheit haben, Leute zu entlassen oder zu engagiere', in dem Bereich, den ich über-

nehmen soll. Und ich will ein festes Budget haben, das mir das möglich macht, diese Veränderungen dann auch durchzuführen. Und und und.' Weiß nicht, was ich da noch alles aus dem Hut gezogen hab'. Und gedacht, da werden die nie drauf eingehen können. Ich hab' gedacht, das isch'n Beamtenverein, dass sind alles Beamte, die könne da nicht mitspielen. Und war dann überrascht, als sie zugestimmt haben. Das wollt' ich dann auch schriftlich. Komischerweise haben sie mir das alles zugesagt, aber nie was Schriftliches drüber gegebe'. Es hieß immer: ‚Ja ja, geht in Ordnung, können Sie machen.'"
„Ihr Job begann mit einem erfreulichen Missverständnis?"
„Ja, zeitweise fand ich's nicht so lustig, aber jetzt im Nachhinein, war's doch 'ne ganz tolle Gelegenheit."[1]

Abb 33. Lufthansa-Stadtbüro der 60er Jahre.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 18.

Conrad war also der Initiator des Erscheinungsbilds von 1962, der Anstifter des Projekts.
Hans Roericht:
„Ja, also der war wahnsinnig klug. Geht in den Laden [Lufthansa] und sagt in dem Laden, noch beim Einstellungsgespräch: ‚Aber ich muss rausgehen und ein total neues Erscheinungsbild draussen kaufen, das man drinnen nicht machen kann, wegen des internen Hickhack. Und das wird das und das kosten.' Weiß nicht, inwieweit er das dann überhaupt detailliert erklärt hat. Und das werden sie ihm auch von vorn herein zugestanden haben. Weiß nicht, welcher Begriff dafür existiert. Es gibt doch solche sogenannten ‚Bleibe-Verhandlungen' in der Industrie, wie bei uns in der C4-Besetzung, da hat man sogenannte ‚Besetzungsverhandlungen'. In Besetzungsverhandlungen kann man solche Sachen schon mal rauslassen. Da ist die Institution auch eitel, nach dem Motto: ‚Das können wir uns leisten!' Und so kann man sich das auch bei Conrad vorstellen. Ich vermute, er hat es wirklich gleich so gesagt."[2]

Klaus Wille, heute noch im Fachbereich Design der Lufthansa, schildert den Projektstart so:
„Ich kann Ihnen das nur so sagen, wie es einfach war... dass [nämlich] die Lufthansa [ursprünglich] überhaupt nichts im Sinn hatte mit einem Redesign [des Erscheinungsbildes] oder so etwas zu diesem Zeitpunkt und die ganze Geschichte ihren Anfang nahm darin, dass irgendwann Anfang '62, oder es kann auch '61 gewesen sein, das weiß ich nicht, da gab's einen Werbeleiter hier [bei der Lufthansa] und der war plötzlich weg. Der hatte das Weite gesucht und gefunden. Der war also plötzlich weg und die Lufthansa stand ohne Werbeleiter da. Und die Einzelheiten, ich glaube das führt zu weit, wie sie nun zum Conrad gekommen sind. Jedenfalls wurde der Conrad, im März '62 war das glaub' ich, engagiert. Ich konnte meinen Vertrag bei der Firma Braun so schnell nicht lösen und kam dann erst im Herbst '62 zur Lufthansa. So. Und dann haben wir uns überlegt: ‚Wir müssen die Lufthansa unbedingt neu machen.' Das Erscheinungsbild von damals, das zwar auch eins war... 4711 hat auch ein Erscheinungsbild; kommt immer drauf an, ob's ein gutes oder ein schlechtes ist und wie ein-

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992

heitlich es ist. Das war dann eben überhaupt nicht einheitlich und so weiter. Infolgedessen konnte man von einem ‚Erscheinungsbild' auch nicht richtig sprechen. Und dann haben wir zwei Figuren [Conrad und ich] und die paar, die dann noch dabei waren, allein es gar nicht schaffen können, so was zu machen. Wir waren dermaßen eingedeckt mit Tagesarbeit, dass man sich nicht konzentrieren konnte auf so ein Projekt. Und dann haben wir den Aicher engagiert. D.h. der Aicher hat einen Entwicklungsauftrag bekommen. Wie genau der Titel dieses Auftrags war weiß ich jetzt nicht, aber jedenfalls... Wie kann man das nennen? Die Unterlagen davon sind auch nicht mehr da... jedenfalls Überlegungen anzustellen, wie die Lufthansa in Zukunft aussehen könnte."

„Das wurde dann irgendwie betitelt?"

„Das wurde irgendwie betitelt und ging richtig, in Form eines offiziellen Auftrags, an das Büro Aicher. So. Und Maßgabe bei dieser war natürlich, da war der Aicher ja auch drauf angewiesen, dass es in enger Zusammenarbeit mit der damaligen Werbeabteilung erfolgte, die Geschichte. Und dann haben wir, mit dem Aicher zusammen, ein Briefing erarbeitet, ein grobes Rahmenbriefing."

„Ein Pflichtenheft?"

„Pflichtenheft, so was kannten wir damals noch nicht. Das hört sich auch so blöd an. Das hört sich so nach Schule an. Kein Pflichtenheft, keine Liste, sondern ganz einfach, dass man sagt: Erst mal eine Analyse des derzeitigen Erscheinungsbildes: Wie sieht es aus? Was ist falsch, was ist richtig? Und wie könnte es in Zukunft - und natürlich auch warum - aussehen? Denn man muss ja... kann das ja nicht einfach so nach Gefühl und Wellenschlag machen. Sondern man muss sich ja ein Konzept ausdenken, das man auch begründen kann, weil es einem ja sonst auch gar nicht abgenommen wird."

„Zu Beginn der Konzeption stehen vier Auftragsnummern. Wurde das dann gesplittet?"

„Das wurde nicht gesplittet, sondern das umfasste das gesamte Erscheinungsbild mit allem, was dazu gehört. Das fängt ja an mit den ganz banalen Elementen eines Erscheinungsbildes. Das fängt an mit dem Firmennamen, mit dem Firmenschriftzug, der sich aus dem Namen ergibt, mit der Entwicklung eines Zeichens und mit den Hausfarben. Das wären also die Grundelemente. Und dann die Anwendung dieser Elemente auf alle wichtigen Bestandteile des Erscheinungsbildes. Wobei natürlich bei einer Fluggesellschaft das wichtigste das Flugzeug selber ist. Denn das ist eigentlich das wichtigste Elemente der Dienstleistung. Ohne Flugzeug geht gar nichts. Folglich ist das die wichtigste Geschichte."

„Das war einer der wichtigsten Werbeträger?"

„Ach ‚Werbeträger' kann man ja gar nicht sagen. Ein Flugzeug ist kein ‚Werbeträger'."

„Gut, dann ‚Träger des Erscheinungsbildes'."

‚Träger des Erscheinungsbildes' ist schon richtiger."[1]

Hans Conrad:

„Die wollten mich eigentlich nur als Ersatz für einen Gesamtwerbeleiter. Meine Funktion bei der Lufthansa war der Gesamtwerbeleiter, weltweit. Nein, nicht Werbeleiter. Ich hab' mich nur ‚Leiter der Werbeabteilung' genannt. Ziemlichen Wert drauf gelegt."

„Warum? Weil das bescheidener klingt?" „Präziser!" „Und wie kam es zu dem Erscheinungsbild-Projekt? War das ein Zufall?"

„Nein nein, das war in Absprache mit Aicher. Mit Aicher zusamme' hab' ich schon bei Braun viel in dieser Richtung gearbeitet. [...] Ich hab' dem Aicher gesagt, dass ich Braun verlass', sehr wahrscheinlich. War mir nicht so sicher, soll ich das machen oder nicht, und er hat mir zugeredet und gesagt: ‚Da [bei der Lufthansa] können Sie ganz viel machen'."

„‚Das ist Ihre Chance!', sozusagen."

„Ja. Dann hab' ich aber g'sagt: ‚Ich kann das nur, wenn Sie mir helfen, weil ich hab' dort ja gar keine Leute.'"

„Sind Sie dann alleine zur Lufthansa oder ist jemand mitgegangen?"

„Nein, ich bin allein gegangen und hab' dann welche nachgeholt. Aber ich hatte die Zusage von Aicher, dass er mir hilft."

„Wann war das ungefähr?"

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

„Es war, glaub' ich, '61. Anfang '61 bin ich fest zur Lufthansa gegangen. Und dann hab' ich auch gleich mit dem Aicher begonnen. Diese ersten Gespräche mit Aicher haben sicher '60 schon begonnen, die Abstimmung zwischen ihm und mir. Er war damals noch an der Schule und hatte seine Leute dort. Er hat gesagt, dass wenn das mit der Schule schlecht geht, dann hat er immer noch das Büro privat, was er dann später auch gemacht hat." [...]
„Warum haben Sie gerade Aicher ausgewählt? Hätte die eigene Abteilung das nicht allein geschafft?"
„Neh neh, das waren Werbeleute, also Kaufleute, Druckleute, Drucküberwachungsleute, nicht mal... Es waren überhaupt keine Gestalter da. Ich konnte nicht alles alleine machen. Wissen Sie, was das heißt, ‚weltweit'? Furchtbar ist das! Schlimmer als'n Sack Flöhe hüten!"
„Das heißt, in der Regel hatte die Abteilung bestimmte Ideen, die sie dann von Externen hat ausführen lassen." „Exakt." „Und über diese Schiene sind Sie dann auch ihren Einstieg gefunden: ‚Hier, ich habe Externe an der Hand und die können das machen'?"
„Nein nein, ich hab' das von Anfang an zur Bedingung gemacht! Ich komme, wenn ich die Leute bestimme, die nötig sind und wo ich sag', was nötig isch. Nein, ich hab' denen schon ziemlich die Daumenschrauben angelegt. Wissen Sie, so unbedingt wollt' ich eigentlich gar nicht hin! Ich hab' gedacht, das wird eh nichts. Aber ich war überrascht, dass die dann gesagt haben: ‚Ja, kommen Sie!'"
„Hat Aicher besondere Bedingungen an eine Zusammenarbeit geknüpft?"
„Neh, er hat keine Bedingungen gestellt. Mir gegenüber hat er nur gesagt: ‚Dann mach', solange ich da bin.' So konnt' ich gar nicht weg, selbst wenn ich weggewollt hätte. Aber ich wollt' damals gar nicht weg. Das war ja alles auch für mich ganz neu und interessant, die Erfahrung."
„Es war also auch ein Experiment, eine experimentelle Situation?"
„Ganz absolut!"[1]

Die Lufthanseaten waren interessiert an ihm und mit Aicher hatte er sich abgestimmt. So konnte Conrad es zur Bedingung machen, dass Aicher den Auftrag bekam. Conrad gab es sozusagen nur als Paketlösung. Mit diesem Vorschlag rannte er ohnehin offene Türen ein, auch wenn sich die Designkompetenz auf Vorstandsebene in Grenzen hielt:

„Verstand Kittel etwas von Design?"

Hans Conrad:

„Neh, überhaupt nicht."
„Also eigentlich niemand vom Vorstand. Das fing erst bei Aicher, der Entwicklungsgruppe und Ihnen an?"
„Ja, Bongers hatte etwas Wissen vom alten Bauhaus. Er wusste was für Leute da gewesen waren und was die gemacht haben. Mit diesem Wissen hat er dann mich beurteilt, versteh'n Sie?"
„Er hatte also ein positives Vorurteil Ihnen gegenüber?"
„Ja."
„Hat sich seine Kenntnis irgendwie ästhetisch niedergeschlagen, in den Arbeitsräumen, in seinem Büro z.B.?"
„Neh, alles deutsche Eiche."[2]

Dass jemand von außerhalb die Sache übernehmen musste, war ebenso leicht zu vermitteln. Die hauseigene Werbeabteilung kam, schon von der Zusammensetzung her, für diese Aufgabe nicht in Frage. In dieser Phase konnte es also nur noch darum gehen, einen Gestalter auszuwählen, dessen Stil und Denkart bekannt und erfolgversprechend war. Das war Aicher. Es gab also keinerlei Ausschreibung, Wettbewerb, Vorstellungsgespräche oder dergleichen. Dem entscheidenden Mann (Bongers) waren Bauhaus und HfG bekannt. Die Rampe, von der aus das Projekt am 8. Mai 1962 startete, war das gegenseitige Vertrauen in die beiderseitige Kompetenz. Mehr brauchte es nicht - zunächst einmal.

Versteht man unter „Corporate Design" die *bewusste* Durchgestaltung aller visuellen Elemente eines Unternehmens, so lässt sich in unserem Fall feststellen, dass die Lufthansa-Gemeinschaft sehr wohl

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

über ein gewisses Designbewusstsein verfügte, doch es war weder einheitlich noch konsolidiert. Design war Anfang der 60er Jahre noch kein Standard der Unternehmenspolitik. Es waren Aicher und Conrad, die mit Hilfe von maßgeschneiderten Richtlinien & Normen dem Unternehmen erstmals ein zentrales Designmanagement einsetzten und der HfG somit einen weiteren Stein in die Krone.

Bürokratisches Staatsunternehmen

Hans Roericht:

„Und da gab es eine auch eine unheimlich geklärte Hierarchie, irgendwie. So dass der Mensch, der den Borddienst machte, seine Mitarbeiter rief und sagte: ‚Wir haben die Absicht, das zu tun und ich bitte um ihre Unterstützung.' Und damit war der Dialog beendet. Das hat sich dann zwar von [Bordgeschirr-] Generation zu Generation gewandelt. Die einzelnen Abteilungen, die innerhalb des Borddienstes vertreten sind, waren dann praktisch Bestandteile des Briefings, der Aufgabenstellung. Aber sie brachten praktisch ihre ganzen Konflikte und Rivalitäten, die sie untereinander hatten, mit ein. Insofern war das von vorn herein schlecht angelegt."[1]

Conrads Anstellung bei der Lufthansa war, wenn man so will, nach „Gesichtskontrolle" erfolgt. Es herrschte Vertrauen auf beiden Seiten, mit einem Schuss Euphorie. Während der Durchführung des Umgestaltungsvorhabens zeigte sich dann aber auch die etwas andere Seite der Firma. Faktisch war die Lufthansa von 1962 ein quasi staatliches Unternehmen. Dass sich 3,9% der Kapitalanteile in privater Hand befanden, fiel kaum ins Gewicht. Das Image eines subventionierten Staatsunternehmens hatte sie in jedem Fall weg. Und von so etwas wie einem Erscheinungsbild hatte noch gar niemand nichts gehört. Designleistungen kamen in der Regel von außen. Erscheinungsbild-Komponenten waren in diesem Haus eine unbekannte Größe. Den Umstand, dass sie den finanziellen Gegenwert der durchgeführten Entwurfsarbeiten, Art und Umfang et cetera, nicht richtig einschätzen konnte, kompensierte die Buchhaltung durch penible Kontrolle. Jede einzelne Ausgabe musste über den Einkauf gehen. Einzeln wurde aufgeschrieben, überprüft, abgesegnet, abgerechnet oder bemängelt, Leistung für Leistung, Punkt für Punkt. Für die Arbeitsgruppe aus E5 und XE3 (Werbeabteilung) hatten diese Verhältnisse an der neuen Designfront taktische Konsequenzen: Zu übermitteln war also nicht nur die Rechnung für ein komplettes Erscheinungsbild, sondern auch eine Vorstellung von dem, was im einzelnen an Arbeitsleistung dahinter stand. In dieser, anfänglich zumindest, designfremden Umgebung standen sich Conrad und Aicher wohl näher als Conrad und Lufthansa, zumal Conrad der eingeschleuste Mann, die Schnittstelle zum Vorstand war. So kam denn auch schon einmal ein Hinweis in der Art

„Was, so billig wollen Sie das mache'?"

wenn Aicher dem Conrad seine Rechnungen vorlegte. Aicher scheint dabei geblieben zu sein, hatte aber vermutlich selbst zumindest am Anfang Schwierigkeit, Komplexität und Aufwand richtig einzuschätzen. Das Designprojekt für die Lufthansa war ein Lernprozess für beide Seiten. Wir befinden uns in den Pioniertagen des Corporate Design. Heute würde für einen Auftrag dieser Größenordnung ein Millionenbetrag gezahlt.

„War die Lufthansa der 50er Jahre sehr bürokratisch? Ich meine, sie war halbstaatlich..."

Hans Conrad:

„Damals war sie ganzstaatlich."

„War sie entsprechend bürokratisch?"

„Es war *schon* bürokratisch. Wissen Sie, z.B. jede Rechnung von mir wurde von vier Instanzen geprüft. Die erste Prüfung war der Einkauf, dann gab's die interne Revision, die externe Revision und dann kam der Bundesrechnungshof. Das sind *vier* Instanzen! Man hat alles geprüft. Und dann wenn beim Bundesrechnungshof was moniert wurde, dann war der Teufel los. Aber das konnt' ich, was meinen Bereich betroffen hat, immer wieder erklären. Da gab's noch die externe Revisionsabteilung. Das war die ‚Treuarbeit' oder ‚Treuhand' oder irgend so. Da haben die ganzen Kaufleute immer Angst vor denen gehabt. Die haben mich einmal - nur um Ihnen'n Bild zu machen - da waren Rechnungen von einem Fotografen: ‚Fieger, so und soviel für Foto A, so und soviel für Foto B...' Den hab' ich in der ganzen Weltgeschichte rumgejagt,

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 5 m. J. Crone, Ulm Dez. 1992

fotografieren, damit ich Bildmaterial hatte für Prospekte, für alles mögliche, für Anzeigen u.s.w.. Und das hat natürlich was gekostet und der war ein guter Fotograf, aus Stuttgart. Und jetzt haben die [von der Revisionsabteilung] die Fotos, die ich eingekauft hab' von ihm - für jedes Foto hab' ich, glaub' ich, 150 Mark bezahlt... dann hab' ich von einer Reise, weiß nicht, zwanzig, dreißig Aufnahmen angekauft á 150 Mark, damit isch der gerad' über die Runden gekomme' - dann haben die von der Revision Fotos gefunden, die unscharf waren. Sie haben also eine Aufnahme gefunden, wo alles unscharf war. Und dann ging es los: ‚Schauen Sie hier, da hat man Abfall gekauft, von einem Fotografen! Der Fotograf ist sicher ein Freund von ihm!' Und dann haben die mich kommen lassen, um das zu erklären. Die haben gedacht, ich will mich rausreden oder wollte ihnen weismachen, die unscharfen Aufnahmen wären scharf. Die waren [tatsächlich] unscharf! Die *sollten* unscharf sein!"

„Das war Absicht?"

„Ja ja, natürlich! Das war [der impressionistische Stil von] Fieger! Da gab es eine Aufnahme, die war ganz unscharf und verwackelt; eine aus Hongkong und eine aus Aberdeen, wenn Sie das kennen. Da ist ein Hafen, mit so kleinen Schiffen. Fieger hatte das Ende von Sturm und Wellengang dargestellt. Auf dem Foto war [mit Absicht] alles verwackelt."

„Solche Fotos hätten sie vielleicht doch verstanden."

„Nein, nein nein. Die hatten gar keine Ahnung von Fotos!"

„Und Sie haben ihnen das dann erklärt?"

„Hab' ich ihnen denen erklärt und..."

„...sie haben es dann auch geschluckt?"

„Das waren die besten Freunde von mir geworden!"

„Wie stark war die Kontrolle durch das Management? Wieviel Spielraum hatten Sie für eigene gestalterische Ideen?"

„Oh, ich hatte viel Spielraum. Ich durfte nur nicht anecken. Dann kam Druck von oben. Wie das mit den Fotos dann kam, musst' ich antreten."[1]

„Die Lufthansa damals, was war das für ein Laden?"

Klaus Wille:

„Also das war ein sehr bürokratischer Laden. Man musste aber von dem Image wegkommen, ein staatliches Unternehmen zu sein. Gegenüber staatlichen Bürokratien... zu denen hat man [nämlich in der Regel] kein Zutrauen. Die Lufthansa damals war ja staatlich, praktisch, weil der Bund die Mehrheit hatte usw.."

„Haben sich die Lufthanseaten als Quasi-Regierungsbeamte verstanden?"

„Nein, also das kann man auch wiederum nicht sagen, aber man hatte das Gefühl, dass man praktisch als nationale Luftfahrtgesellschaft so ein bisschen Botschafter des Landes im Ausland ist, was ja auch irgendwo zutrifft."[2]

Die relative Einsamkeit der Entwicklungsgruppe 5

Bei seinen späteren Arbeiten am Erscheinungsbild der Beleuchterfirma ERCO waren Arbeitsklima und Position wieder zurechtgerückt. Otl Aicher fühlte sich wohl. Er war sein eigener Herr, sowohl in Rotis als irgendwie auch in den Räumen des Auftraggebers. Das dreißig Jahre zurückliegende Lufthansa-Projekt diente ihm jetzt nur noch als Kontrastprogramm zu ERCO oder Braun. Der eher beiläufige Rückblick auf die Lufthansa in einer Publikation zum ERCO-Design klingt entsprechend kritisch und lässt gewisse Ressentiments vermuten.[3] Aicher billigte sich dennoch zu, damals die Plattform zum neuen Firmenbild gelegt zu haben. Über ein schwaches Selbstbewusstsein konnte er nicht klagen. Immerhin hatte diese typografische Basis in ihrer Grundstruktur drei Jahrzehnte lang gehalten. Die Lösung war im Großen und Ganzen zufriedenstellend. Optimal war sie nicht.
Für die nicht weiter konkretisierten Mängel des Eingriffs machte er im Wesentlichen zwei Faktoren verantwortlich: die •Anonymität im Großbetrieb und die mangelnde •Designkompetenz der Firmenleitung. Einige Entscheidungen des Vorstands in Bezug auf das Erscheinungsbild waren von persönli-

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
3. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 155 f.

chen Launen und Neigungen beeinflusst worden. Dieser Punkt ist von außen und im Nachhinein nur schwer aufzuklären. Wir lassen ihn einstweilen als Behauptung stehen. Mit das Beste am Projekt scheint bei aller Kritik doch noch gewesen zu sein, dass es die Lufthansa war, die den Auftrag vergab. Etwas vom Glanz des Auftraggebers blieb auch am Auftragnehmer haften. Die visuelle Durchgestaltung eines Unternehmens vom Kaliber Lufthansa war zweifellos eine Herausforderung und Chance für Aicher selbst, seine Mitarbeiter, die HfG und die Weiterentwicklung des Designmanagements schlechthin. Die Größe des Unternehmens hatte offenbar auch ihre Vorzüge, worüber Aicher allerdings keine Silbe verliert. Im Nachhinein war er mehr für die Antithese zu haben.
Nachteilig hatte sich die Größe nämlich in Bezug auf das Arbeitsklima ausgewirkt. Aicher wurde zum ersten Mal mit der Anonymität des Einzelnen in einem Großbetrieb konfrontiert. Die rosigen Zeiten bei Braun waren vorbei. Er wusste, dass die Einführung einer neuen Identität eine nicht zu unterschätzende Umwälzung ist, Widerstände provoziert und nur mit aktivem Rückhalt aus der Chefetage realisiert und durchgesetzt werden kann. Der Kontakt zur Chefetage aber war nur indirekter Art gewesen. Der Vorstand hatte den neuen Matrosenanzug bestellt, war nur zur Abnahme präsent und der Schneider aus Ulm überwachte dann die Realisierung. Die Entwicklung des neuen Erscheinungsbildes war eine Frage der Kooperation mit der Unternehmensspitze. Eine intensive Zusammenarbeit wie mit den Brüdern Braun, später auch mit ERCO oder Willi Daume für die Olympischen Spiele von 1972 aber gab es hier nicht.
Klaus Wille:

> „Das lief alles über uns. Aber der Vorstand war ja gar nicht in der Lage, oder war auch gar nicht interessiert, da selber irgendwas zu formulieren. D.h. der Vorstand hat nicht gesagt: ‚Wir wollen das und das' und wir waren diejenigen, die das, was der Vorstand uns gesagt hat, dem Aicher übermittelt. Sondern wir haben zusammen, eigentlich zusammen mit dem Aicher, das Konzept entwickelt und dann hat der Aicher das präsentiert."[1]

In direkten Kontakt mit dem Vorstand kam Aicher erst aus Anlass der Präsentation. Es wundert also nicht, dass ihm die Lufthansa zu groß und anonym vorkam. Immerhin war es gelungen, eine fähige Designabteilung Made in Ulm zu installieren, was Aicher nachträglich auch als Erfolg verbucht.[2] Da allerdings seine Vertrauensleute Conrad, Wille und Roth schon einmal „drin", d.h. in die betriebliche Organisation eingebunden waren, blieb Aicher „draußen". Die Kommunikation zwischen Ulm und Köln fand nur über Conrad statt, der zu dieser Zeit der entscheidende Ansprechpartner war.

> „Wie war das Verhältnis von Aicher und Vorstand?"

Hans Conrad:

> „Er ist mit dem Vorstand kaum in Berührung gekommen."
> „Das lief alles über Sie? Sie waren der Vermittler sozusagen?"
> „Ja."[3]
> Ihm oblag es daher auch, die Interessen von Vorstand und externer Entwicklergruppe unter eine Hut zu bringen. Im Zweifelsfall saß er dann zwischen allen Stühlen.

Hans Roericht:

> „Soweit ich weiß, gab es keinen Partner [im Vorstand]. Der Conrad war neu, hatte wahrscheinlich auch eine sympathisierende Deckung im Vorstand. Also der Vorstand sagte: ‚Ach komm, mach mal, Du bist neu und gerade wir brauchen dein neues Auge.' Also es war ganz sicher über eine Duldung hinaus irgendwie auch eine Sympathie oder Unterstützung da. Ich meine, die Lufthansa war gerade im Aufbau. Die Geschäftsleitung hatte eigentlich keine, hat ja auch heute noch keine Zeit für Designfragen. Oder, der Ruhnau hatte sich ein bisschen reingesetzt vor acht oder zehn Jahren, glaube ich. Aber da war es weitgehend auch seine Eitelkeit oder so etwas, warum er sich in diese Geschichte mit ‚Design' und so weiter hineinbegeben hat. Das erste ist doch praktisch ‚Linienqualität'! Und dann geht es weiter mit „Maschinen'- oder „Gerätepolitik'. Wir sind über den Connie oder so, in Köln nirgends direkt nahe herangekommen. Außer dem Conrad - aber da müsste man den Conrad noch mal fragen - gab es kaum jemand, wie ich vorhin schon sagte, der Zeit, Lust oder Interesse an Designfragen hatte."

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 160
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

„Der Vorstand hat also praktisch nur grünes Licht gegeben?"
„Ja, aber rotes Licht gab es auch eben selten."

Conrad muss, seiner Ansicht nach, einen Stein im Brett und die entsprechende Rückendeckung vom Vorstand gehabt haben, denn:

„Wenn es irgendwie 'ne Gegnerschaft zu Conrad gegeben hätte, dann hätte man eben gesagt: ‚Der kriegt die berühmten Hundert Tage', die man Politikern gibt ‚und dann soll er mal zeigen' und so und so."

Die einzigen Berührungspunkte sieht Roericht erwartungsmäßig beim Borddienst, für den er in der Folgezeit das Bordgeschirr entwickeln sollte:

„Man kam sehr schnell dahinter, wo die Schnittstellen, die eigentlichen Berührungspunkte des Lufthansa-Benutzers und der Lufthansa liegen: Das war das einmal das Ticket, der Flugplan, die Werbung oder die Erscheinungsform und dann aber auch ganz klar die sogenannte Kabine. Die Kabine ist ganz ganz wichtig! Also d.h. das ist ihre direkte Leistung, dem Kunden einen fliegenden Stuhl anzubieten und ihn währenddessen noch zu versorgen und zu unterhalten. Und in diesem Fall gab es dann wirklich sichtbare Personen, mit denen man in Dialogen die Sachen durchführt. Das war also Frankfurt. In Frankfurt saß und sitzt der sogenannte Borddienst, der dafür zu sorgen hat, dass diese Kabine da funktioniert und die ganze Logistik stimmt; dass dann in Hongkong genauso viel Bestecke sind wie man braucht und diese ganze Geschichte. Das ist der Borddienst."[1]

Die Sympathie des späten Aicher galt fortan den mittelständischen Unternehmen. Diese boten wegen ihrer Überschaubarkeit beste Voraussetzungen, ein „originäres design" zu entwickeln. Außerdem waren sie nicht durch eine Bürokratie gelähmt, die er Jahrzehnte später als „institution der digitalen wirtschaftsführung" entlarvte.[2] Ökonomische Prozesse, Wachstum, Umsatz, Gewinn etc. waren ohnehin nicht logisch-kausal und hundertprozentig berechen- und planbar. Nicht die Zahlen, sondern die Interpretation der Zahlen war entscheidend für das Wachstum. Wichtiger war die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge erkennen und eine Sachlage beurteilen zu können. Wirtschaften war nach seiner Diktion ein analoger Prozess:

„wir haben alle einmal an die logik geglaubt, und wir haben lernen müssen, dass der gebrauch es ist, der brauchbare einsichten freigibt. verständlich wurde uns dies auch am wissenschaftsprinzip der kybernetik. kybernetik ist eine wissenschaft der steuerung, nicht des planens. erkenntnisse reifen im regelkreis."[3]

CGN XE3

Als Hans Conrad im Frühjahr 1962 zur Lufthansa kam, gab es dort an gestaltungsorientierten Fachbereichen eine Bau- und eine Werbeabteilung. Von einem „Fachbereich Corporate Design" oder dergleichen war noch lange keine Rede.

Hans Roericht:

„Während das Erscheinungsbild gemacht wurde, hat Conrad parallele bzw. verzögert auch seine eigene Abteilung aufgebaut. Die gab es damals noch gar nicht."[4]

Die Werber kümmerten sich auch um die grafische Gestaltung ihrer Erzeugnisse, das geschah aber eher unsystematisch. Design wurde nicht als unternehmensrelevanter Faktor wahrgenommen. Der Vorschlag, eine ganze Abteilung zu diesem Zweck einzurichten, wäre als Hirngespinst abgetan worden. Die Büros der Vorstände hatten von den damals höchst avantgardistischen Möbeln der Firmen Knoll oder Miller noch nichts gesehen. Es waren Beamtenbüros.

„Also spießig, irgendwo?"

Hans Conrad:

„Ja, das war einfach aus der Zeit. Das war Nachkriegszeit. Da hat mer Sachen zusammengekauft oder machen lassen von Schreinern, von Fall zu Fall."
„D.h. jedes Büro sah ein bisschen anders aus?"

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone. Ulm 28.11.1992
2. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 161. Vgl. auch: Aicher, Otl: Analog und Digital. Berlin 1991
3. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 161
4. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 4 m. J. Crone, Ulm 6.12.1992

„Das Büro sah immer so gut oder schlecht aus, wie der Geschmack des Leiters an diesem Ort."[1]

Das *gestalterische* Problem bestand offenbar sowohl in der fortgeschrittenen Veralterung der äußeren Erscheinung als auch in der Unabgestimmtheit ihrer Komponenten. Auch der Mangel an grafischer Koordination war an allen Ecken und Enden bemerkbar. Das konnte von außen u.U. als betrieblicher Abstimmungsmangel interpretiert werden und langfristig unangenehm auf die Firma zurückfallen. Hier galt es vorzubeugen. Mit dem Eintritt von Conrad wurde zum ersten Mal das Bewusstsein auf einen Unternehmensaspekt gelenkt, der bisher nur *instinktiv* gehandhabt worden war.

Conrad ging sofort daran, den Umbau der Werbung vorzunehmen. Während immer noch die Rede von der „Firmenpropaganda" kursierte, sprach man in der HfG Ulm bereits von „Gestaltungsaufgaben im visuellen Bereich der Massenkommunikation". Die Ulmer hatten in Opposition zur visuellen Demagogie des „Dritten Reiches" eine informationstheoretische Ästhetik entwickelt, die sich auch auf die Definition von Werbung durchschlug. Conrad, der nun seit über zehn Jahren mit der HfG verbunden war, verstand „Werbung" in erster Linie als „Information", als Nachricht. Inwieweit während der Ära Aicher/Maldonado zugegeben wurde, dass Werbung schon von ihrem Naturell her geneigt ist, einseitig zu informieren, bleibt im Dunkeln. Werbung aus Ulm war jedenfalls keine mit Marschmusik unterlegte dröhnende Wochenschau, deren nie abreißende Erfolgsmeldungen im charakteristisch bellenden Ton, mit völkischen Pathos, präsentiert wurden. Der Grad der Aversion gegen alles Nationalsozialistische einerseits und konsumorientiert Merkantile andererseits, ist wahrscheinlich gar nicht hoch genug einzuschätzen.

Max Bill hatte zur Zeit als erster kritische Töne gegenüber der Werbung angestimmt. Aicher hingegen sah, dass es auf lange Sicht nicht ohne Werbung gehen würde, man also eine geeignetere Form würde finden müssen. Ein Programmentwurf von seiner Hand aus den Uranfängen der Schule trug den (niedlichen) Titel „Lehrplan Otl I". Dieser Lehrplan sah noch die Einrichtung einer „Ausbildungsklasse Werbung" vor. Für den ersten Ausbildungsabschnitt hatte er die Beschäftigung mit „Materialpsychologie, Formpsychologie, Farbe und Licht, Zeichnen und Stift" festgelegt; der zweite Ausbildungsabschnitt sollte Kenntnisse in „Typografie, Druck und Reproduktion, Fotografie, Gestaltungslehre, Entwurf und einfachen Drucksachen" vermitteln; der dritte sollte die Studenten schließlich, von theoretischen Veranstaltungen zu „Text, Marktanalyse, Werbepsychologie, Kalkulation und Werbepolitik" flankiert, zur freien Gestaltung von „Drucksachen, Plakaten, Schaufenstern und Ausstellungen" befähigen.[2]

Dieser Ansatz zur Integration von Werbung ins Lehrprogramm lag bereits über zehn Jahre zurück und war so auch nicht realisiert worden. Immerhin hatte der Begriff der Visuellen Kommunikation mittlerweile auch außerhalb der HfG an Land gewonnen. Im Prinzip stand Aicher der Werbung affirmativ gegenüber, mit Kritik überzog er lediglich, ganz im Einklang mit Max Bill, ihre aktuelle Form. Aicher war auf seine Weise ein Werbefachmann, doch Mittel und Strategie waren für damalige Verhältnisse eben nicht konventionell. Der Generalist hatte sich auf das Firmenbild spezialisiert, auf die langfristig angelegte nonverbale Form der Vertrauenswerbung.

Deren verbale Version existierte bereits. Eine Anzeige der Düsseldorfer „G.I.P. Public Relations Gesellschaft mbH", die 1964 im Auftrag von Newsweek geschaltet wurde, zeigt ausschnittsweise, was man darunter verstand:

„Was tut Ihre Firma
Wenn Personal fehlt?
Wenn das Betriebsklima schlecht ist?
Wenn Ihrer Lieferanten den Konkurrenten besser beliefern als Sie?
Wenn die Banken und Effektenberater keine allzu günstige Meinung über Ihre Firma haben?
Wenn die Aktionäre bei der nächsten Erhöhung des Aktienkapitals nicht mitmachen?
Wenn Vertreter und Händler sich nicht mehr richtig für Ihre Erzeugnisse einsetzen?
Wenn die Konkurrenz sich nicht mehr fair im Wettbewerb mit Ihnen verhält? [...]

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Aicher, Otl: Lehrplan Otl I. Ulm 1950. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 360 f.

1. Alle meinungsbildende Gruppen bewusst anvisieren und gezielt umwerben.
2. Sie fortlaufend gründlich über die eigene Firma informieren.
3. Sie mit den geeignetsten Mitteln der Gestaltung umwerben.
4. Sie durch die richtige Wahl von Werbeträgern ansprechen."[1]

Dass die Entwicklungsgruppe 5 das neue Erscheinungsbild in Zusammenarbeit mit „Lufthansa CGN XE 3" realisieren würde, stand von Anfang an fest. Das war, wie wir nun wissen, sogar eine Bedingung sine qua non gewesen.[2] „CGN" stand für „Köln", die „X"-Abteilungen, X1, X2, X3, X4 usw. gehörten zum Unternehmensbereich „Verkauf". Die Ulmer Kürzel E2, E5, E6 sind vergleichbare Zeichen der Firmenzergliederung. CGN XE3 nun war das Kürzel für die Werbeabteilung in der Kölner Zentrale. In Conrads Erinnerung ist die Abteilung von damals ein eher kleines Rad im Gesamtgefüge. Auf etwa zwanzig Mitarbeiter schätzt er ihre damalige Größe ein. Bei seinem Weggang, sieben Jahre später, waren es etwa 30 Leute. Die Aussage seines ehemaligen Mitarbeiters Klaus Wille lässt vermuten, dass er damit eher den harten Kern der Gestalter meint.

„Wie groß war die Abteilung und war sie bedeutend?"

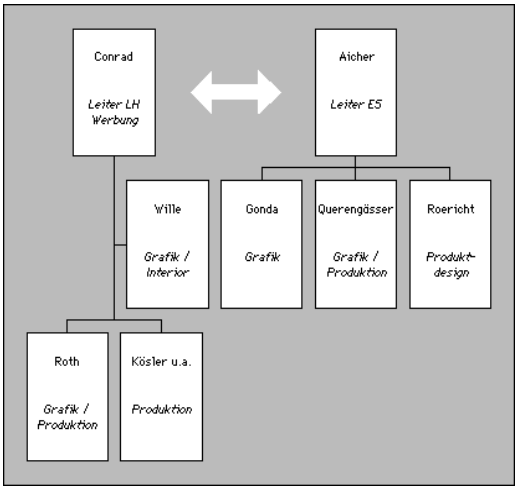


Abb 34. Organigramm: E5 der HfG Ulm in Kooperation mit CGN XE3 der Deutschen Lufthansa Köln..

Klaus Wille:

„Die war ziemlich groß. Soweit ich mich erinnere waren das vierzig Leute. Wobei, darf man nicht vergessen, also der geringste Teil aus dem Design kam, damals. Wir waren also ungefähr fünfzehn Leute, die unmittelbar mit dem Design zu tun hatten. Der Rest waren eben Producer [Druckleger]. Dann hatten wir Leute, die Planredaktion machten, die waren auch bei uns in der Abteilung. Und auch kaufmännische Leute, die also das Budget verwalteten und sowas. Also insgesamt waren wir etwa vierzig, aber sagen wir mal maximal fünfzehn, die sich mit der Gestaltung befassten."

„Welchen Stellenwert hatte die Abteilung im Unternehmen damals? Klein und unbedeutend oder eher wichtig?"

„Ja, ich meine, wir haben uns wichtig genommen, erst mal. Und wir waren auch wichtig, obwohl unsere Bedeutung natürlich auch in Frage gestellt wurde. Wir waren nicht geliebt, weil wir die ganzen persönlichen Geschmäcker von allen Leuten versuchten, in vernünftige Bahnen zu lenken. Also wir haben den Leuten das Spielzeug aus der Hand genommen. Früher haben sie alle selber... waren sie alle selber kreativ und das nahmen wir jetzt für uns in Anspruch. Deswegen haben wir uns mehr Feinde als Freunde gemacht. Aber wir waren ja zuständig für ‚weltweit'. Wir waren die zentrale Werbeabteilung und es gab in den ganzen Bezirksdirektionen, Nordamerika, Fernost u.s.w., da gab es Statthalter, sagen wir mal, von uns, die dort die Werbemaßnahmen machten u.s.w., denen wir aber die Vorgaben [dazu] lieferten."[3]

Die erste Aufgabe für den neuen Abteilungsleiter bestand darin, die Kooperation mit den externen Werbefirmen neu zu sondieren.

Hans Conrad:

„Sofort ausgesondert wurden all die bis dahin für Deutschland und Europa zuständigen oder beauftragten Agenturen. Bei den andern hat's länger gedauert, also bis neue kamen."

1. Anzeige der G.I.P. Public Relations Gesellshaft mbH, Düsseldorf: Deutschland exportiert Vertrauen (Made in Germany). 1964. Quelle: Privatarchiv Conrad
2. Vgl. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, Deckblatt
3. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

„Wer kam neu hinzu?"
„Ja, die internationale Werbung, die ich den Leuten weggenommen und von hier aus gemacht hab', und diese [amerikanische Agentur] Doyle Dane & Bernbach, etwa ein Jahr später, damit beauftragt. Dann gab's noch eine relativ gute Firma, das war die Werbeagentur Heumann in Frankfurt. Die hatt' ich auch beauftragt, und zwar die Werbung für Deutschland zu machen, Printmedien und so."[1]

Die Umstrukturierung war ein 24-Stunden-Job. Der Umstand, dass es dabei um Millionenbeträge ging, verstärkte den Druck:

„Überwachung der ganzen Leute weltweit. Überall saßen doch welche, die irgendwas gemacht haben. Die wollten alle das weitermachen so wie bisher. Die musst' ich alle überzeugen und denen Hilfestellung geben: ‚Wenn was zu drucken ist oder was auch immer, dann kommt nach Köln, in die Hauptverwaltung! *Da* hammer die Leute dazu. *Da* wird das gemacht.' Ich musste denen Kompetenzen wegnehmen. Das geht nicht immer gut."[2]

Die Zentralisierung der Werbe- und Gestaltungsmaßnahmen wurde teilweise mit Skepsis betrachtet. Wer lässt sich schon gerne wegrationalisieren. Zum Glück war es Usus, das Werbebudget jeweils zum Jahresbeginn neu festzulegen. Bei dieser Gelegenheit wurden alte Werbe- oder Beratungsverträge gekündigt oder verlängert. So geschah, was geschehen musste, auf diplomatische Weise. Zugleich nahm Conrad Kontakt zu neuen Agenturen auf. Parallele zur Ulmer Entwicklungsgruppe arbeiteten also auch weiterhin andere Werbefachleute für die Deutsche Lufthansa. Die Fäden der Firmenwerbung zog man allerdings nun selber.

Im Frühjahr 1962 waren die ersten Schritte zur Reorganisation getan und auch das Erscheinungsbild-Projekt gestartet. Conrad aber stand immer noch alleine da. Er brauchte Verstärkung. Also besann er sich auf seine alten Kontakte zur Ulmer HfG und stellte sein eigenes Team zusammen. Hans Roericht:

„Wille war bei Braun, also wie der Conrad auch bei Braun war, vorher. Und der Conrad hatte einen ganz interessanten Job bei Braun: Er sollte eine Abteilung gründen, oder eine Recherche..., ja eine Recherche-Gruppe etablieren, die sich mit der Zukunft von Braun beschäftigt: ‚Braun in zehn Jahren'. Und dazu hat er dann auch Wille geholt. Oder war der Wille überhaupt in der Braun-Werbeabteilung? Das weiß ich nicht. Also jedenfalls war der Connie - sicher weiß ich es nicht, aber das muss man nachprüfen - die entscheidende Zeit, d.h. wo diese Dings da beauftragt wurde, ohne Wille. Er hat ihn erst nachgeholt."[3]

Neben Klaus Wille wurde Hermann Roth engagiert. Roth war für grafische Arbeiten und Drucküberwachung zuständig, scheint im vorliegenden Fall aber nur eine Nebenrolle gespielt zu haben. Von den Mitarbeitern, die peripher mit der Realisierung des neuen Erscheinungsbilds zu tun hatten, sei noch Kösler erwähnt, den Conrad nennt.

„Kösler? Der hat damit überhaupt nichts zu tun! Der war reiner ‚Producer'. Der hat also die ganzen Sachen produziert, die entwickelt wurden."[4]

Kösler war Stellvertreter von Roth und Produktionsleiter für alle Drucksachen und Dekorationen in den Stadtbüros. Kösler unterstanden weitere Mitarbeiter, die allesamt nur mit Produktionsaufgaben betraut waren. Der personelle Aufwand hatte seinen Grund: Der Computer fehlte. Der Sommers wie Winters aktualisierte und neu aufzulegende Flugplan z.B. war ein brisantes Informationsinstrument, das viel Handarbeit verlangte.

Hans Conrad:

„Da durften keine Fehler passieren. Das war eine große Abteilung zwischen fünfzehn und zwanzig Leuten, die Daten von allen assoziierten Fluggesellschaften gesammelt haben. Also hauptsächlich europäische, mit denen man ein Abkommen hatte, die dann in den Flugplan aufgenommen wurden."
„Also zum Weitertransport im jeweiligen Inland?"
„Ja, man konnte dann parallele zur Lufthansa fliegen, wo die Tickets konvertibel waren. Diese Airlines mussten alle aufgeführt werden."

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
3. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Ulm 22.11.1992
4. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

„Also ungefähr fünfzehn Leute insgesamt haben sich um den Flugplan gekümmert und drei oder vier davon um sein Erscheinungsbild?"

„Da hat keiner mehr sich drum gekümmert. Da wurden nach einem Schema die Daten handschriftlich in Tabellen eingetragen. Die wurden dann wiederum von Druckern layoutet und gedruckt und wurden noch mal kontrolliert. Und das war eine Sisyphusarbeit, das alles von Hand zu machen. Da gab's ja noch keine Computer. Das waren alles Menschen, verschiedene Menschen, in jedem Stadium und da sind [auch] Fehler passiert."

„Zum Beispiel?"

„Ja, da hat dann irgendne Zahl, ein Datum, nicht gestimmt, zum Umsteigen. Dann war der Flieger schon weg"[1]

...und der Kunde sauer.

Klaus Wille wurde Conrads Rechte Hand, der Mann für Alles: Grafik, Flugzeugkennzeichnung und -interior. Letzteres geschah in Zusammenarbeit mit Conrad, Wille und Frank von der Bauabteilung. In den Augen mancher Kollegen aus Ulm ließ Wille es nicht an Präzision und Individualismus fehlen. Man kann allerdings, selbst bei nur oberflächlicher Kenntnis der Verhältnisse vermuten, dass deren Individualismus dem seinen in nichts nachstand. Conrad brauchte Mitarbeiter, Vertrauensleute, deren Denk- und Arbeitsweise er kannte. Nicht nur die oberen, auch die mittleren Ränge hatten offenbar ihr Old-Boys-Network, erst recht wenn man aus einer mittlerweile so renommierten Schule wie der HfG kam.

„Waren sie so eine Art Seilschaft?"

Hans Conrad:

„Ja, genau. Ja, ja."

„Und warum Wille? Weil man sich kannte?"

„Ja. Und weil er auch gut war und ich andere nicht kannte aus diesem Jahrgang her. Vielleicht kamen später noch Koryphäen. Das weiß ich nur nicht."[2]

Trotz der internen Querelen - vielleicht auch gerade deshalb - waren Studenten, Dozenten und Betreiber der HfG eine Internatsschülern ähnlich verschworene Gemeinschaft, ein „club of ulm", noch bevor derselbe tatsächlich gegründet wurde. Die gemeinsame Vergangenheit verband und machte auch ein bisschen stolz. Was für Conrad vor allem wegfiel, waren lange Erklärungen, welche Richtung er einschlage wollte, wieso und warum.

Wille, Jahrgang 1932, damals also 30 Jahre alt, war bei Braun angestellt, bis ihn Conrad im Herbst 1962 zur Lufthansa holte. Er stieg also zu als der Entwicklungsprozess fast abgeschlossen war und kurz vor der Präsentation stand. Mit Aicher hatte er in dieser Phase eher wenig zu tun.

Hans Conrad:

„Die haben sich auch nicht so sonderlich verstanden, die zwei."[3]

Zum wichtigen Ansprechpartner für Kollegen und Journalisten wurde Wille dann aber in den folgenden Jahren und Jahrzehnten, als es um die zahlreichen Modifikationen des Erscheinungsbildes ging. Wille hat von allen ehemaligen Ulmern wahrscheinlich den längsten Atem in Bezug auf die Lufthansa gehabt.

„War es so, dass Conrad zur Lufthansa ist, also immer den ersten Schritt gemacht und Sie nachgezogen hat - und den Hermann Roth dann wahrscheinlich auch?"

Klaus Wille:

„Den hab' ich dann wieder nachgezogen. Der war ja auch bei Braun. Und der ist dann erst in die Schweiz gegangen, zu irgend 'ner Uhrenfirma und dann, als wir sahen, das fängt langsam an zu laufen und wir brauchen Leute, dann haben wir alle möglichen nachgeholt. Einer war der Roth."

„Ihre Funktion war Rechte Hand von Conrad und zuständig für das Produktdesign?"

„Ja, aber Produktdesign fand ja überhaupt nicht statt. D.h. das einzige war, wenn man das überhaupt Produktdesign nennen kann, war das Interiordesign, wo ich mich drum gekümmert habe, also die Inneneinrichtung der Flugzeuge. Aber das ist eigentlich kein Produktdesign. Gucken Sie mal, die Flugzeuge, in der Form, wie sie gekauft werden, das ist alles Design

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

der Flugzeughersteller. Sie können nur partiell was verändern. Es sind auch meistens Standardsitze, die auch nicht vom Flugzeughersteller, sondern von Sitzherstellern stammen und die können sie partiell beeinflussen, sagen wir mal die Schale formal beeinflussen, wenn ihnen die Armlehne nicht gefällt oder irgendwie was. Und dann bleibt eigentlich nicht mehr viel übrig. Dann können Sie einfach nur noch die Textilien festlegen, also Sitzbezüge, dann den Teppichbelag, Vorhänge usw.."

„Sie gaben Empfehlungen?"

„Ja, man kann so Streamline ein bisschen so, aber mehr ist da nicht drin. Und der Kösler, um das noch mal zu sagen, der war der Leiter der Produktionsabteilung. Also der Roth und Kösler, die haben insofern zusammengearbeitet, mehr wahrscheinlich, weil der Roth für die ganze Drucksachengestaltung nachher zuständig war und diese Drucksachen, ob das Prospekte waren oder Geschäftsberichte oder irgend sowas, das musste dieser Kösler dann produzieren, also umsetzen. Dann gab es noch einen Klaus Frank, der auch in Ulm gewesen war. Der war Architekt. Und es gab eine Paralleleabteilung: während wir die Werbeabteilung waren, war das die Bauabteilung. Die Bauabteilung war zuständig, auch für das Flugzeug-Interior. Das haben wir zusammengemacht. In erster Linie aber dann für die Ausstattung der Stadtbüros, also die City Offices, die Innenarchitektur für diese Sachen. Das war ja Aufgabe der Bauabteilung, die sich aber nie an die Grundsätze halten musste, die wir mit dem Aicher entwickelt haben, also was Farbgebung anbetrifft, was Schriftzüge u.s.w."

„Dann spielt der Klaus Frank in Zusammenarbeit mit den Stadtbüros eine Rolle."

„Da gab's einen Abteilungsleiter auch und Frank war Sachbearbeiter für diese Sache. Da gab's natürlich noch mehr Architekten, nicht nur er allein. Da gab's ein ganzes Team von Innenarchitekten."

„Aber er war ein Kontaktmann, eben weil er auch aus Ulm war. Dem mussten Sie nicht erklären, was Sie wollten."

„Richtig."[1]

Der Aufbau einer schlagkräftigen Designabteilung gelang selbstredend nicht von heute auf morgen. Die Abteilung entwickelte sich über mehrere Jahre in diese Richtung bis es schließlich zur Zellteilung kam, in Werbung und Design. Laut Wille verließ Conrad die Lufthansa 1969. 1970 gab es dann einen neuen Werbeleiter, der bis zu seiner Pensionierung 1987 blieb. Bis hierhin waren Werbung und Design mehr oder weniger noch unter einem Dach vereint. Nach 1987 aber wurde kein neuer Werbeleiter mehr eingestellt. Der eigentliche Kundenwerbung glitt der Kölner Abteilung mehr und mehr aus den Händen. Zuguterletzt gab es dann niemand mehr in der Abteilung, der sich mit Werbung im klassischen Sinne befasste. Die Werbung verlagerte sich nach Frankfurt.

Also besann man sich in Köln auf die Anfänge von vor dreißig Jahren und produzierte wieder Manuals (Richtlinien) für den formalen Aufbau der Anzeigen, die dann die jeweiligen Agenturen bekamen. Aufgaben des Corporate Designs und Designmanagements griffen zunehmend Raum. Die Namensgebung der Abteilung passte sich den neuen Verhältnissen an. Ein „Designcenter" entstand. Das war so Mode. Dann entstand ein „Fachbereich Corporate Design". Das war eine schon sachlichere Terminologie mit akademischer Anmutung.

Laut Roericht legte Conrad mit den Jahren eine gewisse Amtsmüdigkeit an den Tag, die primär den Auseinandersetzungen im eigenen Betrieb zuzuschreiben war. Ob das ein Mobbing-Phänomen war, bleibt im Dunkeln. Es scheint, dass Conrad auch schon aufgrund seiner Vermittlerfunktion zwischen allen Stühlen saß und dort auf- oder zumindest angerieben wurde. Da gab es die ungeliebten Vorstandsaudienzen, bei denen er für alles geradezustehen hatte, dann die eigenen „Ulmer" in seiner Abteilung, denen sein miserables Englisch peinlich war. Dann die Interessen der Auslandsdirektionen und externen Agenturen.

Trotz der Kritik an ihm blieb Conrad guter Dinge.

Hans Roericht:

„Er ist auf versteckte Weise ein schlauer Fuchs und im Grunde allen überlegen. Er hat Persönlichkeit und eine psychologisch interessante Art, was das tagestaktische oder überlebenstaktische Verhalten angeht. Die anderen wollten einen Superaktionismus und seine wahnsinnige Ruhe hat sie dann schier zur Verzweiflung gebracht. *Unter* dem Tisch sah man dann aller-

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

dings, wie er mit dem Vorderbein federte, mit dem Fuß auf und ab wackelte. Er rauchte auch eine nach der andern, aber immer nur zur Hälfte und schmiss sie dann weg. [...] Conrad wurde bewusst geschwächt. Aber den Abgang hat er sich noch versüßt und ein mindestens Zwei-, wenn nicht Dreijahresgehalt ausgehandelt. [...] Er hat, im Gegensatz zu manch anderem, den Sekretärinnen fast alles überlassen und ihnen die Briefe in seinem -Schweitzerdeutsch diktiert. Er behauptete, er sei völlig angewiesen auf diese Sekretärinnen, damit der Laden läuft. Er war eben ein Delegierer und ein Katalysator par excelance. Ständig brachte er, fast wie ein Kuppler, Leute und Sachen zusammen."[1]

Conrad war also das eigentliche Verbindungsstück zwischen Ziel- und Leistungsgruppe.
Noch einmal Hans Roericht in eigener Sache:

„Conrad spielt beim Entwicklungsprozess eine wichtige Rolle, indem er, wie ein Katalysator, alle wichtigen Leute zusammenbrachte. Er war in der Designszene bekannt. Er kannte jeden. Jeder kannte ihn. Er hat z.B. Gerstner als Consultant zur Lufthansa geholt.[2] Was nach ihm kam, waren farblose Gestalten. Er hat sich nicht um Kleinigkeiten gekümmert, sondern z.B. mehr darauf geachtet, die richtige Agentur herauszufinden, eine von entsprechendem Kaliber, wenn Sie wissen, was ich meine. Der Conrad war wirklich ein Designmanager. Vielleicht hat er sogar weniger auf die Präsentationen geachtet als darauf, die richtige Mannschaft zu finden."[3]

Conrad verließ die Lufthansa (1967) fünf Jahre nach seinem Eintritt. Fortan chefredigierte er das Layout der Wirtschaftszeitschrift „Capital".

Projektidee

Das Erscheinungsbild der Lufthansa wurde also von zwei Teams entwickelt, der Gruppe um Aicher in Ulm und der Gruppe um Conrad in Köln.

„Wer alles war an dem Projekt beteiligt? Also erst mal Sie und Aicher."

Hans Conrad:

„Ja."
„Dann die E5; alle die, die in Aichers Büro arbeiteten?"
„Ja, das war zur Hauptsache Gonda, Roericht..."
„...und Querengässer?"
„...der alte Querengässer. Es gibt heute noch'n jungen Querengässer. Der isch auch jetzt bei der Lufthansa. Das damals war der Vater.
„Und von ihrer Abteilung?"
„Wille war dabei. Roth kam glaub' erst ein bisschen später. Ja, der kam später."
„Hatte Roth eine untergeordnete Bedeutung?"
„Ja, für diese ganzen Designgeschichten hat der wenig gemacht."
„Und Wille?"
„Wille hat mit mir die ganze Flugzeugbemalung, die Sitze und diese technischen Geschichten mit mir zusammen gemacht. Der war auch so meine Rechte Hand."
„Wer hatte welche Funktion? Sie waren der Werbe- und Abteilungsleiter?"
„Ja."
„Aicher war der Projektleiter?"
„Der Auftragnehmer."
„Roericht, Gonda und Querengässer gehörten zu seinem Büro."
„Ja."
„Wille und Roth gehörten zu Ihrer Abteilung."

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992
2. Der Schweizer Grafiker, Maler und Werbefachmann (GGK) Karl Gerstner war den Ulmern freundschaftlich verbunden. 1963 hatte er in der Abteilung VK einen Gastkurs zu den „Erfahrungen aus der täglichen Praxis einer Reklameagentur" geleitet. Aicher wird in Zusammenhang mit seinem zweiten Revisionsversuch des Lufthansa-Designs wieder Kontakt zu ihm aufnehmen
3. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992

„Ja. Roth war der Leiter der Grafik, auch der Werbeabteilung, weil Wille ja eigentlich keine nähere Funktion hatte."
„Er war der Mann für Alles, damals?"
„Ja."
„Die treibenden Kräfte waren Aicher und Sie?"
„Ja."[1]

Weitere Kontakte außerhalb der Lufthansa gab es offenbar nicht. Conrad und Aicher brauchten keine weiteren Helfer.

Hans Conrad:

„Moment, so kann man's nicht sage'. Ich habe dann zur Realisierung auch freie Fotografen geschickt."
„Spielt das eine besondere Rolle oder war das praktisch nur Exekutive?"
„Doch, war schon wichtig."
„Können Sie Namen nennen?"
„Ja, das isch Fieger, Erwin Fieger und Hans Hansen, auch ein Fotograf. Die beiden hab' ich hauptsächlich beschäftigt für den Neuaufbau eines Fotoarchivs der Lufthansa."[2]

Auch der Fotograf Erwin Fieger war Conrad aus Ulm bekannt. Fieger hatte 1957 ein Gastdozentur an der HfG übernommen.

Als die Projektidee zum ersten Mal aufkam, kam sie den Lufthansa-Vorständen Höltje und Bongers vermutlich nicht ungelegen. An so etwas hatte man nicht gedacht. Aber warum nicht? Den technologischen Aufschwung des Konzerns in einem neuen, noch nicht gesehenen Glanz zu präsentieren, war so etwas wie das Tüpfelchen auf dem „i" und vergleichsweise „peanuts", was die Kosten betraf. Zudem waren Bauhaus und HfG für Bongers keine unbekannten Größen. Von einer kulturellen Anteilhabe und Aufwertung konnte sowohl er selbst als auch das Unternehmen profitieren - ein Argument, das Aicher ihm in seiner Konzeption noch einmal in Erinnerung rief. Conrads Vision traf an entscheidender Stelle auf wohlwollende Ohren. Geplant aber hatte die Auftraggeberseite das Vorhaben nicht. Was in Köln daher als „gute Idee" erschien, war in Ulm bereits eine, wenn man so will, abgekartete Sache.

Klaus Wille:

„Wissen Sie, das war keine ‚Idee'. Dass man plötzlich... hier so rumsitzt und auf einmal kommt einem die Idee: ‚Mensch, jetzt machen wir das!' So ist das nicht. Sondern wir sind, sowohl der Conrad als auch ich... d.h. der Conrad hat damals, bevor er den [Anstellungs-] Vertrag unterschrieb, mit mir ganz klar abgemacht, dass ich in jedem Falle auch mitkomme. Weil er brauchte einen Mitstreiter. Ist ganz klar. Und zwar jemanden, der genau auf der gleichen Linie lag wie er. Und das taten wir. Wir waren ja vorher bei der Firma Braun auf dem gleichen Gebiet tätig. Nur da brauchten wir keinen Urwald zu roden. Der war schon gerodet. Das hatte ja der Aicher damals gemacht, das Erscheinungsbild auch für Braun. Und wir sind mit dem festen Ziel hierher gegangen, wir krempeln den Laden um, nach unseren Erkenntnissen wie ein Unternehmen, ein modernes technisches Unternehmen, eigentlich aussehen müsste, um Vertrauen zu erwecken in der Öffentlichkeit."
„Ist das eine Vorstellung, die schon vor der Lufthansa entstanden ist?"
„Nein, vor der Lufthansa nicht. Aber wir haben ja am Beispiel Braun... das ist ja auch Studienobjekt gewesen in Ulm an der Schule [HfG]. Die Firma Braun war ein gutes Beispiel dafür. Ich weiß nicht, ob sie noch wissen, wie die aussah, vorher. Die Firma Braun, die hat so Elektrogeräte, so ganz komisches Zeug gemacht. Das einzige, womit die Firma Braun bekannt geworden ist, das war der Trockenrasierer damals schon. Das ist 'ne Braun-Erfindung. Und der sah natürlich auch noch furchtbar aus damals, der Rasierer. Eben so, wie aus der Nierentisch-Epoche geboren, ja. Und der alte Braun, der hatte zwei Söhne. Und der starb dann plötzlich, der alte. Und die zwei Söhne, die eigentlich was ganz anderes machen wollten, übernahmen den Betrieb. Mehr aus sozialem Engagement, weil sie einfach nicht die Leute entlassen wollten und so was. Die hatten aber eigentlich gar keine Lust dazu. Und haben sich dann selber auch vorgenommen: ‚Wenn, dann machen wir 'ne kulturelle Geschichte hieraus.' Und die

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

haben sich dann den Aicher geholt. Der hat das Erscheinungsbild gemacht und der Gugelot, der ja auch in Ulm, Dozent für Produktdesign war, hat die erste Produktausstattung für die entwickelt: die Radios, den ‚Schneewitchen-Sarg', ich weiß nicht, ob Sie das kennen. So. Und so ähnlich... in dieser Weise haben wir gesehen, was man per Erscheinungsbild erreichen kann, was man machen kann. Und so haben wir gesagt: ‚Wenn wir jetzt zur Lufthansa gehen, dann machen wir hier.. ich weiß nicht, ob das unser Vorbild war, mit Braun oder so... aber wir machen etwas Ähnliches hier draus. Das war ein fester Vorsatz! Wir hätten auch scheitern können und das sah auch in der ersten Zeit so aus, als würden wir da kein Land gewinnen."[1]

Mitte der 50er Jahre - wir erinnern uns - hatte die Lufthansa bereits eine Zusammenarbeit mit dem Flugzeughersteller Boeing vereinbart. Das „Unternehmen Paper Jet" hatte bei Lufthansa theoretisch das Düsenzeitalter eingeläutet. Mit den eigenen fünf Sinnen konnte man das Meisterstück dann im Frühjahr 1960 erleben, als die erste „Boeing 707 Jet Intercontinental" in Hamburg-Fuhlsbüttel eintraf. In diesem Jahr (1962) wurden desweiteren vier der noch etwas schnelleren „Boeing 720-030 B" geordert. In zwei Jahren (1964) sollte die erste „727" das Flaggschiff der Flotte werden. Heute ist dieses Muster nicht zuletzt wegen seiner Lautstärke aus dem Verkehr gezogen. Damals war es ein vielbewundertes Stück HighTech.

Doch auch der technische Fortschritt, den die Lufthansa durch die permanente Aktualisierung ihrer Flotte zu verzeichnen hatte, spielte für den Anstoß zum Projekt offenbar keine Rolle.

„Kam die Idee zum Projekt aus Anlass der Einführung neuer Maschinen? Ich glaube die Boeing 727 war damals das neuste Objekt der Begierde?

Hans Conrad:

„Ja."

„Und dann hat man sich gedacht: „OK, neues Erscheinungsbild, dann passt das gleich auf diese ‚727'. Machen wir das drauf!"

„Ja, in solchen Zusammenhängen."

„Es gab also einen Technologieschub auf der einen und einen Designschub auf der anderen Seite. Hing das irgendwie zusammen?"

„Nicht gewollt. Wissen Sie, 'n Technologieschub können Sie nicht auf so viele Jahre hinausplane'. Und auch'n Schub von Design wirkt sich so schnell nicht aus."

„Also war das ein eher zufälliges Zusammentreffen?"

„Ja."[2]

Erst im Verlauf der Entwicklung des Erscheinungsbildes erhielt der allgemeine Aufschwung der Luftfahrt- und Raumfahrttechnik dann für Aicher als Argumentationshilfe eine Bedeutung. Am Anfang des Entwurfs stand also nicht die fertige Idee. Am Anfang des Entwurfs stand die Inspiration, oder besser: ein ganzes Bündel von Inspirationen. Eine wichtige Quelle war zweifellos die HfG selbst gewesen, der Erfahrungs- und Gedankenaustausch innerhalb der Schule. Eine andere Quelle war die Erfahrung mit Braun, insbesondere die klimatisch angenehme Kooperation mit der Firmenleitung dort. Die dritte Quelle, aus der Aicher schöpfte, werden wir noch kennenlernen. Es war die neue Auftraggeberin selbst, d.h. ein ganz bestimmter, progressiver Teil ihrer Vergangenheit.

Graue Eminenzen

Das Projekt war innerhalb der Lufthansa zunächst umstritten. Conrad musste es durchdrücken, was nur mit Hilfe zweier Vorstände gelang: Hans M. Bongers und Wolfgang A. Kittel. Kittel war der Vorstand für den Verkauf, Bongers der Vorstandsvorsitzende der Lufthansa.

„Das heißt, es ist immer gut, wenn so ein Projekt von oben unterstützt und abgesegnet wird; sonst klappt es nicht?"

Hans Conrad:

„Sonst kriegen Sie so'ne Umstellung, so'ne radikale Umstellung gar nicht durch."

„Also man braucht Rückendeckung?"

„Können Sie total vergessen, ohne. Es muss da, irgendwo ganz oben, ein Vertrauensverhältnis sein. Weil sonst geht das überhaupt nicht."[3]

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

Ohne sie gesucht zu haben, ging Conrad die richtigen Allianzen ein. Denn mit Hans Martin Bongers war eine wichtige Person auf den Plan getreten, deren Wohlwollen das Selbstvertrauen des Neulings und seine Position im Unternehmen stärkte. Bongers hatte in jungen Jahren als Ingenieur in leitender Stellung bei den Junkers-Werken in Dessau gearbeitet. Auch das Bauhaus war zu jener Zeit in Dessau ansässig und ein gegenseitiges Kennenlernen wird kaum ausgeblieben sein. Junkers war ein Pionier im Flugzeugbau, das Bauhaus des Walter Gropius ein Pionier der Umweltgestaltung mit künstlerischen Mitteln. Auch Bongers musste also nicht mehr erklärt werden, welche Bedeutung die Schule auf dem Ulmer Kuhberg hatte. Die Kooperation zwischen Industrie und Design kannte er aus eigener Erfahrung. Das war ihm nicht neu, deshalb auch nicht suspekt.
So erzählte Bongers dem Conrad gleich beim ersten Treffen von seinen Bauhaus-Kontakten damals in Dessau. Er hatte mitverfolgt, was da oben im Bauhaus gelaufen war und kannte diverse Arbeiten.

„Hat Bongers eine entscheidende Rolle für das Designprojekt gespielt?"

Hans Conrad:

„Ja doch, doch."

„Hat er selber Einfluss genommen auf die Gestaltung?"

„Neh."

„M.a.W. er war eine Art Gründerfigur, der Vater der Lufthansa des Wiederbeginns. In Bezug auf das Designprojekt aber hat nur grünes Licht gegeben."

„Ja genau."[1]

Eine weitere Eminenz, die im Hintergrund die Fäden zog, war Wolfgang A. Kittel. Der spätere außerordentliche Professor hatte zu Beginn der 60er Jahre bereits ein recht abenteuerliches Leben hinter sich.

Hans Conrad:

„Kittel war der Macher, der Verkaufsvorstand. Der Verkauf unterstand ihm. Und die Werbeabteilung war ein Instrument der Verkaufsdirektion. Das waren diese verschiedenen Xe. ‚Marketing' war so wie ‚Werbung', so ein Ressort. ‚X1' war, glaub', ‚Verkauf Passagiere', ‚X2', glaub', ‚Verkauf Fracht', dann kam ich mit ‚Werbung', ‚X3', [verbessert] ‚XE3'..."[2]

Kittel, Jahrgang 1899, also ein Jahr jünger als Bongers. Hobbys: Geschichte, Eishockey, später Golf. Kittel war nach dem Studium an den Technischen Hochschulen in München und Berlin erst (1924) zum Lohmann-Konzern gegangen, der u.a. die deutschen Fliegerschulen neu aufbaute. Dann war er zur SCADTA gewechselt, ein mit deutscher Beteiligung und deutschen Piloten 1919 in Kolumbien gegründetes Gemeinschaftsunternehmen, das die ersten Junkers F13-Wasserflugzeuge zum Einsatz brachte. 1938 dann die Rückkehr nach Deutschland und eine Anstellung bei der Lufthansa. Seine erste Aufgabe war, die neue Asienstrecke der Airline vorzubereiten. Im folgenden Jahr war er als Flugleiter und Deutscher Konsul in Afrika, um die Lufthansa-Flugbasis auf der geplanten Südamerikastrecke von Bathurst (British Gambia) nach Dakar zu verlegen. In Barthurst wurde er jedoch vom Kriegsbeginn überrascht, interniert und erst 1943 über Lissabon ausgetauscht. Während der nächsten zehn Jahre war er, von der Lufthansa beurlaubt, an leitender Stelle in der deutschen Industrie tätig. Während dieser Zeit aber standen Bongers und Kittel weiterhin in Verbindung. Kittel war sofort bereit, zur Lufthansa zu stoßen, sobald ein deutscher Luftverkehr wieder erlaubt sein würde. Daher gehörte er zu den ersten, die gleich bei ihrer Gründung im Frühjahr 1953 zur Luftag fanden. Zunächst übernahm er den Sektor „Material", der die Fragen der gesamten technischen Ausrüstung der zukünftigen Lufthansa bearbeitete. Zwei Jahre später (1955) wurde er nach New York versetzt, um die Verkaufsorganisation für Nord- und Mittelamerika aufzubauen. 1959 wurde er für seine Bemühungen um internationale Verständigung mit der „Friedensmedaille" (Peace Medal) des amerikanischen Präsidenten (Eisenhower) geehrt, am 22. September des Jahres (1959) dann noch einmal mit der Berufung in den Vorstand der Lufthansa nach Köln. Aufgabenbereich: Verkauf, PR und Air Union-Verhandlungen. Wenn sich irgend jemand als Lufthanseat, Boss und Botschafter zugleich verstehen konnte, dann war es der Luftfahrtpionier Wolfgang A. Kittel.[3]

---

3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
3. Vgl. Lufthansa Pressedienst: Wolfgang A. Kittel 65 Jahre. In: Der Lufthanseat Nr. 15, 5.11.1964

Abb 35. Wolfgang A. Kittel.
Quelle: Der Lufthanseat 76/1964.

Conrad war zum Vorstellungsgespräch bei Kittel einbestellt. Das letzte Wort in Sachen Einstellung sollte dann Bongers haben. Auch diese Hürde scheint Conrad, wie man so sagt, mit mehr Glück als Verstand gemeistert zu haben. Er klopfte an, öffnete die Tür, betrat das Büro. Der Mann, der ihn mit einem energischen „Ja" dazu aufgefordert hatte, war sehr groß, kräftig, etwa mittleren Alters.
Hans Conrad:
„Vor diesem Koloss hatte ich Horror!"
Nach einer förmlichen Einleitung ergriff Kittel das Wort:
„Was machen Sie für Sport?"
Conrad zögerte. Gut, als Schüler hatte er eine Zeit lang Eishockey gespielt. Schnell war er schon gewesen, aber nicht kräftig genug. Und was damals Eishockey spielen hieß, war ihm noch lebhaft in Erinnerung. Die Verteidiger waren eben genau solche Kolosse gewesen, wie dieser Kittel. Torjäger wie er, wurden vorzugsweise durch „Bodycheck" gestoppt. Auf diese Weise hatte er sich zweimal den Arm gebrochen.

"Ja, ich mach' überhaupt kein' Sport',
gab er kleinlaut in freundlichem Schweizerdeutsch zurück.

„Ich hab' mal Sport gemacht, das war Eishockey. Aber das ist mer nicht so bekomme'."

Kittel schlug mit der Hand auf den Tisch:

„Was, Sie haben Eishockey gespielt? Hab' ich auch!"

Das Eis war gebrochen. Kittel hatte ihn sozusagen in die Mannschaft aufgenommen. Als Bongers sich erkundigte, fiel die Entscheidung entsprechend positiv aus.
Kittel war laut Conrad ein sehr beherrschender Mann. Wenn er etwas anordnete, gab es bei den zuständigen Direktoren eigentlich keine Zweifel mehr, was zu tun und was zu unterlassen war. Das war eine seiner Stärken. Bongers wiederum hatte das Flair des großen Luftfahrtpioniers. Beide, Kittel und Bongers, sollten diejenigen Vorstände werden, mit denen Conrad rechnen konnte. Es bestand ein menschlicher Kontakt, so banal er auch entstanden sein mochte. Die Chemie stimmte. Der Vierunddreißigjährige hatte somit schon einmal zwei entscheidende Drähte nach oben.
Zu jener Zeit hatte sich auch das Büro Abs aus Frankfurt gemeldet. Hermann Joseph Abs, Vorsitzender der Deutschen Bank, war u.a. mit den Aichers bekannt. Das HfG-Projekt hatte er von Anfang an mitverfolgt. „Ulm" war ihm also ein Begriff. Auf diesem oder anderen Kanälen wird er erfahren haben, dass jemand aus Ulm die Leitung der Lufthansa-Werbung übernommen hatte. Und so klingelte eines Tages bei Conrad das Telefon:

„Rufen Sie sofort an, falls Sie Schwierigkeiten bekommen. Wenn Sie mich nicht erreichen, wenden Sie sich an meine Assistenten."

Abs saß unter anderem dem Aufsichtsrat der Lufthansa vor. Er war also eine mächtige Figur im Hintergrund, auf deren Unterstützung Conrad im Notfall zurückgreifen konnte.

„Haben Sie irgendwann einmal auf diese Beziehung zu Abs zurückgreifen müssen?"

„Nein. Er hat einmal über seine Assistenten angefragt, ob bei mir'n Problem is'. Dann hab' i g'sagt: ‚Die normalen Probleme, aber keine wo man hätte eingreifen müssen.'"[1]

Argwöhnische Amerikaner

Veränderungen, die man nicht selbst in die Wege geleitet hat, werden oft als unangenehm empfunden. Sie stoßen auf Widerstand. Während die oberen Ränge der Lufthansa dem Projektvorschlag durchaus gewogen waren, zeigte sich das mittlere Management schon weniger aufnahmebereit. Es waren also nicht nur Gestaltungsrichtlinien, sondern auch Überzeugungskräfte zu entwickeln.

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

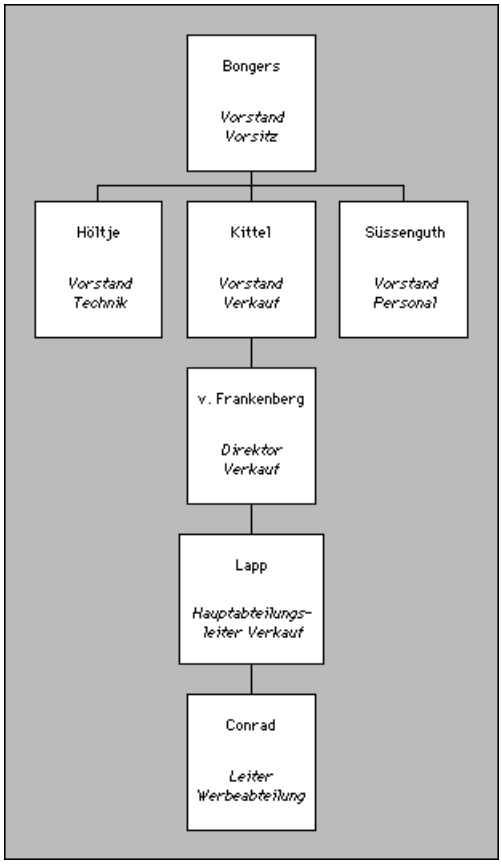


Abb 36. Organigramm: Die Werbeabteilung innerhalb der Unternehmenshierarchie 1962.

„Wie war die Einstellung innerhalb des Unternehmens zu Fragen des Corporate Design?"
Klaus Wille:
„Die gab's gar nicht. Sie dürfen eins nicht vergessen: Zu der damaligen Zeit - das ist jetzt nicht speziell Lufthansa - sondern dieser Gedanke des ‚Corporate Design' und des ‚Corporate Image', der existierte eigentlich gar nicht. Das war alles so zufällig gewachsen. D.h. es gab schon immer so 'ne Rezeptur: eine Firma muss Firmenfarben haben, einen Firmenschriftzug und ein Symbol. Basta. Das waren so die Bestandteile und die wurden so mehr schlecht als recht überall draufgeklatscht. Das war's dann auch."
„Wie war das Verhältnis zum vorgesetzten Management?"
„Schwierig, weil diese Leute ja auch wieder ihren eigenen Geschmack hatten und teilweise... die hatten dann den direkten Kontakt mit den Vorständen und die Vorstände sagten dann: ‚Neh, das passt uns nicht. Das ist doch alles viel zu modern u.s.w.. Und die strampelten dann so diese Befehle des Vorstands nach unten durch und wir mussten dann immer wieder Gegenpositionen aufbauen und so. Die waren also eigentlich eher hinderlich, als dass sie uns in irgendeiner Weise genutzt hätten."
„Wie, nach welchen Kriterien, wurden Vorstandsentscheidungen getroffen?"
„Es wurde nach rein geschmacklichen Geschichten entschieden. Teilweise gab's auch in den Vorständen selber natürlich Positionskämpfe u.s.w. und dann wurden manchmal Entscheidungen getroffen, um dem andern eins auszuwischen und sowas. Also nicht nach sachlichen Kriterien."
„Wie war das Verhältnis von Aicher und Vorstand? Hatte er Kontakt zum Vorstand?"
„Der hatte nur Kontakt bei der damaligen Präsentation, wo er die Sache, seine Arbeit, präsentiert hat."[1]

Der Widerstand innerhalb und außerhalb der Lufthansa stand natürlich nicht abstrakt im Raum, sondern rührte von einzelnen Leuten her. Kittel nachgeordnet und Conrad unmittelbar vorgesetzt waren die Herren v. Frankenberg und Lapp. Lapp war ein ehemaliger Pilot, jetzt Direktor der Marketingabteilung, die sich ebenfalls erst im Aufbau befand. Hier war eine Menge Skepsis zu überwinden. Insgesamt zeichnete sich dieses Vorfeld der Macht in den Augen der Entwickler sicherlich nicht durch eine übertriebene Kritik am Nationalgedanken aus.
Hans Conrad:
„Bei der Lufthansa war ich natürlich auch als Kommunist verschrien, als radikaler Linker mit dem [Design-] Programm."
„Wurde das Designkonzept tatsächlich als so radikal empfunden und aufgefasst?"
„Ja."
„Das heißt, es war ein sehr konservatives Umfeld, sowohl in der Lufthansa als auch um die Lufthansa herum."

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

„Weiß ich nicht, ob um die Lufthansa herum, aber es waren doch Leute, die's falsch verstanden hatten, die später Freunde wurden und zwar gute Freunde. Das waren alles Flieger oder kaufmännische Angestellte. Die haben's zuerst abgelehnt, weil's fremd war. Da waren z.B. noch zwei Leute über mir bis zum Vorstand: das war v. Frankenberg, der Verkaufsdirektor, weltweit und der zweite war Herr Lapp. Das war ein reiner Flieger."
„Hatte der zufällig mit Marketing zu tun?"
„Ja. Sie können ihn Marketingdirektor nennen."[1]

Conrad hatte eine Mittlerrolle zwischen Vorstand, Abteilung und Agentur. Er spielte sie mit Bravour und Ehrgeiz. Schwierigkeiten aber gab es trotzdem zu Hauf:

„Mit dem Vorstand nicht, aber mit Bezirksdirektoren gab's dann Probleme. Die Lufthansa war in, glaub', fünf Direktionsbereiche eingeteilt: Also es gab die Lufthansa-Hauptverwaltung in Köln. Dann gab's das fliegende Personal und die Lufthansa-Werft in Hamburg, mit dem Vorstand Höltje. Höltje, das war'n toller Kerl, aber auch so'n Herrscher. Das waren alles schöne Nationale. Aber man konnte mit denen reden. Höltje hat immer zu mir gesagt: ‚Komm Junge, das machen wir!' Da wusst' ich, das wird laufen... dass, wenn der ‚Junge' zu mir gesagt hat und die Hand auf die Schulter gelegt hat, so war's in Ordnung. Sie wussten... Das haben seine Leute beobachtet. Sobald dass der so mit mir umgesprungen isch, wussten die das es jetzt keine Diskussionen mehr gibt."
„Aber das spricht ja nicht für Probleme, sondern da gab's wohl auch Unterstützung?"
„Ja ja natürlich! Es gab solche und solche."
„Gab es eine Clique oder Widerstandsgruppe, die sich formiert und ständig opponiert hat?"
„Es gab eine Geschichte, auch nicht ständig, aber am Anfang. Am Anfang haben die Amerikaner sehr opponiert. Haben mich als Nazi verschrien. Weil im Flugzeug haben wir solche braunen Briefchen verteilt, solche Streichholzbriefchen in braun. Da waren sie der Meinung, das sind alles Nazis da in der Werbeabteilung, die uns was Böses tun wolle' und sie kommen jetzt nach Köln."
„Aber da waren Sie fein raus als Schweizer. Der Vorwurf konnte sich nicht lange halten."
„Ja genau. Eines Tages kam bei Lufthansa große Aufregung auf. Die neue Flugzeugbemalung war noch nicht ganz abgeschlosse', weil der Realisierungsprozess geht ja über vier, fünf Jahre, von dem Moment an, wo man das beschließt. Das hat lang gedauert. Jedenfalls war große Aufregung, weil irgendwelche Leute dann der Bundesregierung gesteckt hatten, da wären ganz Schlimme am Werk. Und dann haben die bei der Lufthansa so die Hosen voll gehabt. Und dann haben sie mich geschickt zu einem Minister. Wissen Sie wer das war? Wehner! Wehner war mal Minister. Das weiß heute kaum mehr einer. Vor dem haben alle Angst gehabt. Ich aber nicht und bin zu dem [hin]g'angen. Sie, der war *so* nett, *so* verständnisvoll! Ich hab' dem das erklärt, was wir wirklich uns was wir angeblich wolle'. Dann hat der nur gelacht und g'sagt: ‚Ja ja, das wollen *die* doch, *das* sind doch die Schlimmen!' Mit dem Wehner bin ich herrlich ausgekommen."
„Wer hat das...? Ich meine, das müssen ja massive Vorwürfe gewesen sein?----"
„Ja ja."
„Von welcher Seite kamen die denn?"
„Die kamen aus Amerika."
„Ach so, diese Beschwerden über die Streichholzschachteln?"
„Ja, die haben dann noch'n paar andere Sachen gefunde'. Was war das noch?... Dann hatt' ich bei [der] Lufthansa - das war der Auslöser dann - ein Buch verteilt, ausgelegt. Da war Deutschland in den Grenzen von '38 oder so..."
„...in den Reichsgrenzen?"
„...in den Reichsgrenzen abgebildet. Und dann war der Teufel los. Dann hat alles gebrannt."
„Die deutsche Vergangenheit war also ein echtes Tabuthema, ein ganz heißes Eisen."
„Ja ja, ganz heiß. Das hätte, wenn ich Schuld gewesen wär', d.h. jemand von meiner Obhut her, der Schuld gewesen wär', das hätte mich den Kopf gekostet. Aber das konnt' ich denen erklären. Das Buch hatten wir in Zusammenarbeit mit Air France gemacht. Und die Air France, diese Idioten, haben alte Karten genomme' und da reingepackt. Vielleicht auch mit

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

Absicht. Ich weiß es nicht. Das weiß man ja nie. Aber wir hatten das nicht allein gemacht. Wir hatten nicht die Regie beim Druck, sondern nur die Konzeption. Das war von Lufthansa und Air France zusamme' und das hat dann diese G'schichte ausgelöst."
„Sie sagten, diese Vorwürfe seine aus Amerika gekommen. Was heißt ‚Amerika', von Stellen der Lufthansa aus oder woher aus Amerika?"
„Über die Lufthansa sicher, aber ich wusste nicht, was das für Kreise waren. Da sind wahrscheinlich aus dem Publikum raus, von den Fluggästen her, Beschwerden an die Direktion gegange'. Die haben's dann weitergeleitet."[1]

Konservative Piloten

Trotz allem war die Lufthansa ein angenehmer Arbeitgeber. Man kam in der Welt herum, auch wenn man auf Geschäftsreise nicht viel davon sah. Conrad war die Lufthansa auch nicht zu groß oder anonym, wie Aicher. Er empfand seinen Job schon eher als eine Herausforderung und er hatte den entscheidenden Rückhalt. Für ihn gab es also keinen Grund, das eher familiäre Arbeitsklima bei Braun zurückzuwünschen. Trotzdem bewegte er sich in einem konservativen Umfeld. Es gab interne Lobbies, die einem das Leben recht schwer machen konnten. Insbesondere bei den Piloten traf das Designprojekt weitgehend auf Unverständnis.
Klaus Wille:

„Ein sehr konservativer Haufen, gerade die Flugkapitäne. Die sind die konservativsten überhaupt, auch heute noch. Bloß als Beispiel: Als wir jetzt vor, was weiß ich, sechs, sieben, acht Jahren ein neues Uniformkonzept entwickelt haben, sind die Piloten diejenigen gewesen, die... Zusammen mit dem Uniformkonzept haben wir auch ein neues System der Rangabzeichen entwickelt."
„Diese Streifen?"
„Alles, was dazu gehört: die Streifen, dann gibt es auch solche Spangen mit Schwingen, die jetzt im einzelnen kennzeichnen, ob's ein Pilot ist, ob's ein Flugingenieur ist u.s.w.. Und das haben die alles abgelehnt. Und die fliegen heute noch mit dem alten Zeugs von damals. Auch die Uniformen haben die total abgelehnt. D.h. das einzige, dem sie zugestimmt haben, war die neue Farbe der Uniform, nämlich so ein ganz dunkles Blau, was vorher viel zu bunt war. Aber den Schnitt u.s.w. haben die alles abgelehnt. Nur das Bordpersonal hat seine Sachen akzeptiert. Daran können Sie sehen, das ist der konservativste Verein überhaupt und heute eben dann auch noch."[2]

Der Zufall wollte es, dass Conrad bei einer dieser Reisen zu den Auslandsdirektionen auf dem Flughafen in San Francisco die versammelten Sprecher der Pilotenvereinigung traf. Man kam ins Gespräch, lernte sich kennen.
Hans Conrad:

„Und dann hab' ich Dias gezeigt und alles mögliche gezeigt und dann auf einmal waren sie auf meiner Seite. Die haben mir Sachen erzählt, Geschichten, die ich alle nicht wusste über die alte Lufthansa. Das waren noch Piloten von der alten Lufthansa, die noch mit Katapult vom Schiff aus nach Südamerika geflogen sind. Und wie ich die Sprecher auf meiner Seite hatte, hatte ich dann auch das fliegende Personal auf meiner Seite."[3]

Der gute Kontakt war schon die halbe Miete, denn die Flieger bildeten zweifellos den harten Kern der Belegschaft. Auf dem Flughafen in San Francisco prallten gewissermaßen zwei Welten aufeinander, die bis jetzt nichts voneinander wussten. Die Lufthansa hatte ihre Vergangenheit und Identität, die HfG eine andere.
Im Übrigen lässt sich die ästhetische Empfangslage wie folgt charakterisieren:

- Die Ulmer HfG hatte nicht umsonst seit Beginn der 50er Jahre ein funktionelles Design entwikkelt und proklamiert. (Die gute Form.) Das allgemeine Interesse verstärkte sich. Braun-Produkte avancierten zu Statussymbolen.

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

- In Bezug auf die Lufthansa aber scheint die allgemeine Öffentlichkeit keine nennenswerte Notiz von den visuellen Veränderungen bei Lufthansa genommen zu haben. Auch Anteilseigner und Aktionäre hatten mit der Designaktion nichts zu tun. Sie wurden nicht befragt, sondern mehr oder weniger angenehm überrascht durch die neue Ästhetik. Das lag auch an der Salamitaktik, mit der das neue Design über mehrere Jahre hinweg Stück für Stück eingeführt wurde.
- Bei der Werbung wurde zwar bereits nach Zielgruppen unterschieden, weder Aicher noch Conrad nahmen jedoch irgendwelche ästhetischen Rücksichten in dieser Hinsicht.

Hans Conrad:

„Nur insofern, dass Vergleichsmöglichkeiten mit'm Naziregime nicht aufkommen durften."
„Das war Tabu?"
„Das war Tabu!"
„Während das Entwicklungsvorhaben lief, gab es weder PR von Seiten der Lufthansa, noch Berichte über diese Geschichte in den Medien. Hat sich das geändert später, als es fertig war, als es raus war?"
„Ja, wissen Sie, das Problem wurde nicht so ins Bewusstsein gerückt. Das hat mer hingenomme'."[1]

1963 veröffentlichte der Journalist Dr. Willy Bongard in „Die Zeit" einen äußerst wohlwollenden ganzseitigen Artikel über die Entwicklung des neuen Erscheinungsbildes durch „Die Schneider von Ulm".[2] Das scheint der einzige nennenswerte Versuch gewesen zu sein, das Lufthansa-Design jenseits der US-Attacken, öffentlich in einem positiven Licht darzustellen.

Kriegsrat in Köln

Hans Roericht:

„Es muss auch irgendwas festgestanden und irgendwie ein Dialog stattgefunden haben; etwas hin und her geschoben worden sein. Auf welche Weise, das muss man noch mal ergründen."[3]

Arbeitsprogramm

Am •8. Mai 1962 trafen sich Conrad und Aicher zu einer ersten Besprechung des Auftrags in Köln. Das Briefing endete mit einer mündlichen Vereinbarung zur Zielsetzung des Designprojekts. Entwikkelt werden sollte eine Vorlage für den Jahresbericht, das Konzept zu einer Werbekampagne, ein grafisches System zur visuellen Markierung des Unternehmens und ein sog. Display-System. Zweieinhalb Wochen nach dieser Erstbesprechung, am •25. Mai, lag das schriftliche Angebot der E5 in Köln vor. Das Projekt trug die Nummer 1400 und bestand erwartungsgemäß aus vier Teilprojekten, die allerdings leicht modifiziert worden waren:

- Nr. 1400/1 widmete sich dem Jahresbericht der Lufthansa,
- Nr. 1400/2 den zu entwickelnden Richtlinien & Normen der visuellen Gestaltung,
- Nr. 1400/3 dem dreidimensionalen Displaysystem und
- Nr. 1400/4 der Flugzeugkennzeichnung.

Die bei der ersten Besprechung mündlich vereinbarte Werbekampagne erschien vorerst nicht mehr als selbständiges Teilvorhaben, sondern unter ferner liefen. Zuerst musste das Erscheinungsbild entwickelt werden. Die Aufgabenstellung war im Übrigen exakt genug, um ihren Teil zur Qualität der Ausführung beizusteuern.

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Bongard, Willy: Die Schneider von Ulm. Die Kunst, einem Unternehmen ein Gesicht zu geben. In: Die ZEIT, Nr. 43, 25.10.1963, S. 28/29
3. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992

Richtlinien und Normen. Das Teilprojekt 1400/2 trug den Titel „ausarbeitung von richtlinien und normen für visuelle gestaltungsaufgaben, im zusammenhang mit der intensivierung des erscheinungsbildes der LH". Das war das Kernstück des Konzepts. Und Aicher fügt noch einen Kommentar hinzu, der das Drum und Dran im Einzelnen erläuterte:
„es ist bekannt und mehr oder weniger konsequent praktiziert: ein unternehmen legt für sämtliche objekte, die es besitzt oder mittels derer es dienstleistungen anbietet oder ausführt, eine bestimmte linie fest, die dem unternehmen ein zusammenhängendes kohärentes erscheinungsbild, ein corporate-image, geben soll. ein solches erscheinungsbild führt bekanntlich auch zu einem eindringlicheren, wirksameren angebot der leistungen und zu sicheren reaktionen auf dieses angebot, somit also auch zu einem besseren verhältnis von aufwand und wirkung der werbemittel und überhaupt zu einem höheren grad von wirtschaftlichkeit."[1]
Ein modernes Unternehmen, das etwas auf sich hält, überlässt m.a.W. sein „Corporate Image" nicht dem Zufall. Der Kunde, so Aicher weiter, werde das Unternehmen nämlich einerseits nach seiner Leistung, andererseits nach seinem Aussehen bewerten und zwar beides im Vergleich zur Konkurrenz. Letzteres laufe erfahrungsgemäß eher gefühlsmäßig als rational ab. Da aber zur Zeit alle Airlines mehr oder weniger gleich aussähen, täte die Lufthansa gut daran, den Mut zur Alternative aufzubringen. Kunden, die einmal durch Leistung und Präsentation überzeugt worden seien, würden sich zur Freude der Firma auch langfristig loyal verhalten:
„die stärke eines erscheinungsbildes, getragen von der vitalität der (inhaltlichen) aussage und der formalen eigenart/prägnanz der mittel (gemessen an den erscheinungsbildern anderer unternehmen), lässt sich später einmal ablesen an dem grad und der dauer der loyalität, die der konsument dem unternehmen gegenüber aufzubringen bereit ist; einer loyalität, die sowohl auf der wertung der leistungen dieses unternehmens begründet ist, als auch auf dem gefühl, dass das unternehmen über die besten mittel technischer und zivilisatorisch-kultureller errungenschaften verfüge. sich orientieren und werten wird der konsument an den leistungen, auch wenn sie sich seiner rationalen kontrolle entziehen, und anderen erscheinungsbildern - an den erscheinungsbildern umso mehr, je gleichförmiger das leistungsangebot ist. das kann zunächst bedeuten, aus der reihe etwa gleichförmiger erscheinungsbilder auszuscheren (unter ausschaltung der gefahr, sich zu isolieren) und ein korrigiertes oder neues erscheinungsbild zu präsentieren."[2]
Er schob allerdings sofort hinterher, dass der Eingriff so vorgenommen werden müsste, dass sich die Lufthansa nicht nur nicht isolieren, sondern auch ihre tradierten Bildelemente beibehalten könne. Wie wichtig die eigene Vergangenheit für die Identität eines Traditionsunternehmens war, hatte er inzwischen gelernt, zähneknirschend akzeptiert und in die eigene Argumentation übernommen.
„bei unternehmen, deren investitionen zu einem erheblichen teil in das markenbild eingegangen sind und die darauf bedacht sein müssen, die markentreue durch ihr erscheinungsbild zu lenken, erscheint es notwendig, bereits zur tradition gewordene elemente in ihren charakteristikas zu übernehmen und aufzufrischen."
Und weiter:
„im zuge der korrektur oder des aufbaus des erscheinungsbildes könnten die entwicklung der flugtechnik (jets) und die veränderung des marktes zu ideellen trägern des erscheinungsbildes werden. das erscheinungsbild sollte möglichst auch so aufgebaut sein, dass es ein dynamisches konzept liefern könnte mit einem hohen grad der anpassungsfähigkeit an kurz- und langfristige aktionen der werbung."[3]
Damit waren gleich zwei entscheidende Merkmale genannt: zum einen das anzustrebende Selbstverständnis der Lufthanseaten, zum anderen der Systemcharakter des zu entwickelnden Erscheinungsbildes. Nur der Systemcharakter versprach, die nötige Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Langlebigkeit des Designs zu garantieren. Das Selbstbild der Lufthanseaten wiederum war mit Entschiedenheit im Bereich der technischen Zukunft zu finden. Technische Progressivität, das passte ausgezeichnet zum Image einer Airline.

1. HfG Ulm E5: Ausarbeitung von Richtlinien und Normen für visuelle Gestaltungsaufgaben, im Zusammenhang mit der Intensivierung des Erscheinungsbildes der LH (Projekt 1400/2). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. HfG Ulm E5: Ausarbeitung von Richtlinien und Normen für visuelle Gestaltungsaufgaben, im Zusammenhang mit der Intensivierung des Erscheinungsbildes der LH (Projekt 1400/2). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. HfG Ulm E5: Ausarbeitung von Richtlinien und Normen für visuelle Gestaltungsaufgaben, im Zusammenhang mit der Intensivierung des Erscheinungsbildes der LH (Projekt 1400/2). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

-Als Projektziel und zentrale Leistungen seines Arbeitsprogramms bezeichnete Aicher die „ermittlung, bestimmung, formulierung und bereitstellung von mitteln, auf denen (statische) visuelle informationen geordnet oder abgebildet werden können. die mittel werden in form von richtlinien und normen gegeben, nach denen die realisierung visueller gestaltungsaufgaben, sowohl aufgaben der internen organisation als auch aufgaben der werbung, vorgenommen werden können. (normen und richtlinien im bereich der typografie wären z.b. auswahl und bestimmung der schriftart und -größe, bestimmung der satzspiegel, der formate und farben)", sowie die „anwendung dieser mittel an einer reihe von musterfällen. vor bearbeitung dieser aufgabe soll eine ermittlung, katalogisierung und auswertung vorhandener informationsträger der luftfahrtgesellschaften vorgenommen werden."[1]
Hier werden sie also zum ersten Mal in dezidierter Form erwähnt, die *Richtlinien & Normen* der Gestaltung. Ihrem Entwurf aber sollte zunächst eine Diagnose der Patientin vorangehen. Jeder richtige Arzt macht das so. Aicher ging nun dazu über, die Details der Operation zu spezifizieren: Zunächst sollten, in einer Art Vorprojekt, die vorhandenen „visuellen Informationsträger" ermittelt und nach formalen und funktionalen (thematischen) Kriterien *katalogisiert* werden. Diese Analyse, Recherche oder Vorstudie betraf sowohl das Erscheinungsbild der Lufthansa als auch dasjenige der Konkurrenz. Das gleiche Prozedere galt dann den aktuellen Mitteln „statischer" Informationsübermittlung, womit alle dreidimensionalen Medien gemeint waren. Der geplante Katalog sollte zuguterletzt eine Auswertung, Zusammenfassung und Schlussfolgerung enthalten und zudem auf aktuelle Gestaltungstendenzen eingehen. Sinn der Sache war also, dem grafischen Kommunikationsrezept der Fluggesellschaften und seinen typografischen Bestandteilen, soweit überhaupt vorhanden, auf die Spur zu kommen. Zum anderen wollte man sich Anregungen verschaffen und dann natürlich auch jenen grafischen Standard zur Kenntnis nehmen, hinter dem ein Zurückbleiben sich von selbst verbat. Mit diesen analytischen Arbeiten wollte die Entwicklungsgruppe unmittelbar nach Auftragserteilung beginnen. Vorveranschlagt wurde eine Bearbeitungszeit von gut 6 Wochen.
Nachdem das Team sich so eine genauere Vorstellung über Art und Priorität der einzelnen Gestaltungsbereiche verschafft hatte, würde es nun imstande sein, mit dem Auftraggeber gemeinsam die *Aufgabenstellung* zu präzisieren. Diese Präzisierung sollte unmittelbar nach Abschluss der Katalogisierungsarbeiten erfolgen. Diese Aktion würde voraussichtlich 2 weitere Wochen beanspruchen.

Tab 6. Arbeitsprogramm der E5

Ziele	Wochen	Summe
01. u. 02. Ermittlung, Katalogisierung und Auswertung der vorhandenen ‚visuellen' und ‚statischen' Informationsträger	6	6
1. Präzisierung der Aufgabenstellung	2	8
2. Kriterienermittlung	3	11
3. Ausarbeitung der Richtlinien und Normen	8	19
4. Darstellung der Richtlinien an einer Reihe von Anwendungsbeispielen (und Besprechung der Werbekampagne)	8	27

Als nächstes sollten *Kriterien* ermittelt werden, die zur Festlegung von Richtlinien & Normen der visuellen Selbstdarstellung führen konnten. Für diese Arbeit waren 3 Wochen vorveranschlagt. Damit waren die notwendigen Grundlagen geschaffen. Aicher plante, nun die *Ausarbeitung* der Richtlinien & Normen anzugehen; und zwar der Richtlinien
a) für die einzelnen Medien der visuellen Kommunikation (Schrift, Zeichen, Farbe, Illustration u.ä.),
b) für die einzelnen Gruppen der Informationsträger (Flugkarten, Inserate, Plakate u.ä.). Für diese beiden Punkte veranschlagte er weitere 8 Wochen. Die endgültige Ausarbeitung der Richtlinien & Normen würde also mit den größten Zeitaufwand beanspruchen.
Zu guter Letzt war geplant, die Handhabung oder Anwendung des Regelwerks an einer Reihe von *Beispielen* (Tabellen, Papieren, Inseraten, Plakaten u.ä.) zu demonstrieren. Die Auswahl der besten Entwürfe sollten Werbeabteilung und Entwicklungsgruppe gemeinsam vornehmen.

1. HfG Ulm E5: Ausarbeitung von Richtlinien und Normen für visuelle Gestaltungsaufgaben, im Zusammenhang mit der Intensivierung des Erscheinungsbildes der LH (Projekt 1400/2). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Das galt auch für die Inhalte der geplanten *Werbekampagne*, die ganz am Schluss in Angriff zu nehmen war.[1] Dieser Punkt war also vorerst nur aufgeschoben, nicht aufgehoben. Für die Entwicklung der Anwendungsbeispiele, die wahrscheinlich auch der Klärung und Beseitigung verbleibender Unklarheiten in Bezug auf die Systemanwendung dienen sollte, wurden weitere 8 Wochen vorveranschlagt. Mit diesen zusätzlichen 8 Wochen kam Aicher also auf eine Gesamtzeit von 27 Wochen, d.h. gut 4 Monaten. Es war Ende Mai 1962. Bis Ende September sollte sie also stehen, die Konzeption. Der Kostenvoranschlag für diese Arbeiten beschränkte sich auf zwei Sätze:
„die bearbeitung würde von 4 1/2 personen ausgeführt werden und unter zugrundelegung der honorar-, personal- und gemeinkosten pro woche dm 4.218,-- betragen. in diesen kosten sind sonderkosten, wie z.b. reise-, modell-, andruck- und fotokosten nicht inbegriffen. diese aufwendungen werden getrennt gegen nachweis in rechnung gestellt."[2]
Unerklärt blieb, wer und was die abrechnungstechnisch diskriminierte „halbe Person" war. Gemeint sein werden die in Teilzeitarbeit entstandenen Kosten für Verwaltung und Organisation (Sekretärin). Am •5. Juni schickte jemand eine nicht ganz aufschlüsselbare Kurzinformation an Hans Conrad nach Köln. Zunächst wurde entschuldigt, Otl Aicher hätten von der Lufthansa erwartete, nicht näher bezeichnete Unterlagen erst zehn Tage nach Fertigstellung vorgelegen. Der Brief könnte von Querengässer, Gonda oder Roericht sein. Im übrigen bat der Schreiber den Conrad, das ganze Programm auf seinen Bedarf hin zuzuschneiden:
„lieber conny,
wie Dir gestern zugesagt, geht heute das exposé an Dich ab. bitte betrachte es als entwurf und benutze es, Deine vorstellungen hinzuzufügen, ansätze weiter auszubauen oder es zu korrigieren. otl hat alles noch gestern abend mit mir durchgesprochen. er lässt Dich grüßen und bittet Dich, uns einen wink zu geben, wenn etwas zu ergänzen oder zu ändern ist - und überhaupt etwas zu helfen ist (otl ging heute nach frankfurt). bitte rufe mich bald einmal an, möglichst noch mittwoch vormittag und sage mir, ob wir uns pfingsten treffen sollen. entschuldige bitte, dass alles solange dauerte - vielleicht kannst Du schnell handeln und wieder zeit einholen. wie vereinbart komme ich, wenn alles klar sein sollte."[3]
Conrad machte von der Aufforderung Abänderungswünsche einzubringen, hinreichend Gebrauch. Das Originaldokument weist eine Reihe handschriftlicher Unterstreichungen, Durchstreichungen und Ergänzungen auf. Es könnte sich allerdings auch um Stichworte handeln, die er während der zweiten Auftragsbesprechung gemacht hatte, von der wir noch hören werden. Die Anmerkungen belassen das Programm insgesamt so wie es ist, präzisieren es aber im Detail. So wird unter Punkt 3a (Ausarbeitung der Richtlinien und Normen für einzelne Medien der visuellen Kommunikation) der Ausdruck „elemente" [des visuellen Systems] durch „medien" ersetzt und Punkt 3b (Ausarbeitung von Richtlinien und Normen zur Gestaltung der visuellen Informationsträger) wird mit der Anmerkung „2 flugzeuge" versehen. Eine weitere Fußnote weist darauf hin, dass der Hauptwerbeträger der Lufthansa zur Zeit nicht das Plakat, sondern Tageszeitung und Zeitschriften seien. Gestalterische Sofortmaßnahmen hielt Conrad in puncto Flugschein und Flugplan für notwendig. Außerdem schlug er verschiedene Neuentwicklungen vor: geeignete Leitmotive für verschieden große und kleine Plakate; zur innerbetriebliche Verkaufsförderung eine Art Betriebslexikon; einen Notizblock in DIN A6 als Werbemittel für den Borddienst und einen Faltbogen als Baukasten, Thema: die Boeing-Familie, 1. die Technik, 2. der Service. Schließlich merkte er zu Punkt 4 (Darstellung von Anwendungsbeispielen der neuen Richtlinien und Normen) an: „werbt in europa". An einer Stelle lässt sich die Idee für ein mögliches Leitmotiv der bereits angedachten Werbekampagne entziffern: „see more of europe by jets". „nicht teuer, nicht kompliziert, nicht außergewöhnlich", lesen wir da. Andere Stichworte sind: „amerikaner 2-3 mal [pro jahr] in europa"; „erfassung der ignorant people" [bislang desinteressierten]; „voraussetzung: markt- + motivanalyse, allensbach"; „plazierungsnormen: 1. konkurrenz, 2. creative selling, 3. firmenbild"; „neue kunden werben wichtiger als kunden von konkurrenz abziehen"; „neue kunden [durch]: 1. neue strecken (deshalb abwerben), 2. neue gesellschaftsschichten"; „snobistische schichtung, wir waren versucht. [vom] snob-appeal [zum] tourist appeal"; „1. klasse

1. HfG Ulm E5: Ausarbeitung von Richtlinien und Normen für visuelle Gestaltungsaufgaben, im Zusammenhang mit der Intensivierung des Erscheinungsbildes der LH (Projekt 1400/2). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. HfG Ulm E5: Ausarbeitung von Richtlinien und Normen für visuelle Gestaltungsaufgaben, im Zusammenhang mit der Intensivierung des Erscheinungsbildes der LH (Projekt 1400/2). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Roericht, Hans (?): Brief an Hans G. Conrad. 5.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

geht zurück: 28/1960, 26/1961, 24/1962"; komfort vielleicht noch [bei den] sitze[n], [aber] keine luxusdienste".

„Mir liegt ein Gesprächsprotokoll mit handschriftlichen Anmerkungen vor, die vielleicht von Conrad stammen. Offenbar wurde daran gedacht, bei Allensbach eine Motivanalyse in Auftrag zu geben. Titel: ‚Warum Menschen gerne fliegen'. Wissen Sie etwas darüber?"

Klaus Wille:

„Also ich will Ihnen was sagen: Das ganze Aicher-Konzept basiert auf nichts anderem als auf gesundem Menschenverstand. So einfach ist das. Das find' ich auch absolut richtig. Alles andere ist Quatsch! Das ist alles Quatsch! Wenn sie ihr Hirn einschalten und denken, das ist noch die beste Methode, ja. Man kann sich alles selber vorstellen. Man kann sich alles selber vorstellen. Jeder Mensch, der auch einigermaßen intelligent ist, hat auch Angst. Und somit auch Angst vor'm Fliegen, teilweise. Und dann kann man sich überlegen: ‚Wie kann man diese Angst abbauen?' Wenn ich irgendwo ins Flugzeug steige und mache oben die Klappe oben in den Dings zu... die fällt runter, dann krieg' ich noch mehr Angst. Dann denk' ich: ‚Wer weiß, was noch alles nicht am Flugzeug in Ordnung ist!' Aber wenn alles funktioniert und bestens organisiert ist, dann nimmt mir das die Angst. Das können sie sich alles überlegen!"

„Und das muss man visuell rüberbringen?"

„Und das muss man rüberbringen."[1]

Jahresbericht. Zur grafisch-typografischen Bearbeitung des Jahresberichts - Punkt 1 der Auftragsbesprechung vom 8. Mai, jetzt als Teilprojekt 1400/1 deklariert - legte Aicher ebenfalls ein detailliertes Konzept vor:

„die bearbeitung des jahresberichtes wird nach gestaltungsprinzipien und mit mitteln vorgenommen, die bei der (in aussischt genommenen) ausarbeitung von richtlinien und normen für visuelle gestaltungsaufgaben als vergleich herangezogen werden können, ggf. auch wiederverwendet werden können."[2]

Er dachte also an einen Musterentwurf, der als Vorlage für alle künftigen Geschäftsberichte dienen konnte. Sein Anspruch auf Vorbildlichkeit, Allgemeingültigkeit und künftige Wiederverwendbarkeit des Entwurfs bezog sich nicht nur auf den Gesamtentwurf. Gemeint waren auch die verwendeten Entwurfselemente. Ein System ist nur so gut wie seine Komponenten. Dementsprechend lautete das Angebot:

„die bearbeitung des jahresberichtes würden wir nach einem konzept vornehmen, - das eine annäherung an unsere gestaltungsmethoden (anwendung von systemen, rationalisierung des umbruchs, zeitersparnis beim satz) - und das uns die gewähr gibt, ein resultat zu liefern, das als beispiel für ein neues bild der LH gelten könnte. die elemente, die hier angewendet würden (schrift, foto, grafik) sind die hauptträger dieses visuellen bildes. in der behandlung und anwendung dieser elemente möchten wir zeigen, wie wir visuelle probleme lösen.

die behandlung der typografischen elemente, die auswahl der schrift und ihre anwendung könnten die grundlagen liefern für später zu erarbeitende und zu formulierende typografische normen (einheit-rationalisierung). die behandlung der fotografischen elemente, die technisch-formale und die inhaltlichen auswahl können die grundlage für später zu fomulierende richtlinien bildlicher informationen (illustrationen u.ä.) enthalten. die behandlung der grafischen elemente (zeichen, diagramme, grafen), die auswahl der techniken (z.b. in bezug auf einwandfreie lesbarkeit) könnte als grundlage gelten für später zu formulierende grafische normen."[3]

Conrad notierte dazu: „typoelemente in allen ländern [brauchbar/verständlich]"; „grafische elemente als matern". Die mustergültige Behandlung des Jahresberichts sollte also schon einmal einen Vorgeschmack auf die Richtlinien & Normen geben. Der Jahresbericht als Mikrokosmos der Gesamterscheinung.

Der gesonderte Zeit- und Kostenplan für diese Aufgabe sah die Lieferung eines Layouts in Entwurfsqualität vor, und zwar ca. 3 Wochen nach Erhalt des Manuskriptes zum Jahresbericht. Man wollte

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone , Köln 28.11. 1994
2. HfG Ulm E5: Lufthansa - Grafisch-typografische Bearbeitung des Jahresberichtes (Projekt 1400/1). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. HfG Ulm E5: Lufthansa - Grafisch-typografische Bearbeitung des Jahresberichtes (Projekt 1400/1). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

also nicht nur Blindtext setzen. Ca. 5 Wochen nach Erhalt des Manuskriptes sollte dann die Lieferung druckreifer Vorlagen erfolgen. Die Bearbeitung umfasste ca. 40 Seiten Typografie, Grafik und Illustrationen. Aicher berechnete dafür „nach gebührenordung des bdg" 2.400 DM Honorar. Herstellungskosten von Illustrationen und evtl. anfallende Reise- oder Sonderkosten waren nicht eingeschlossen und sollten gegen Nachweis in Rechnung gestellt werden.[1]
Man rufe sich noch einmal in Erinnerung, dass diese Arbeiten per Hand, nicht per Mausklick ausgeführt wurden. Was wäre passiert, wenn man Aicher ein ausgereiftes DTP-Werkzeug hätte in die Hand geben können? Wäre der gesamte „Stil", den die Ulmer unter Nachkriegsbedingungen entwikkelten, dann weniger minimalistisch und spielerischer ausgefallen? Wohl kaum. Oder nur übergangsweise. Sein Hang zum Wesentlichen, zum Analogen und zur Skizze hätte Aicher vermutlich wieder zu Bleistift und Papier greifen lassen - obwohl es das mittlerweile auch in elektronischer Form gibt. Nur in einem anderen Raum, einer anderen Zeit und in einem sehr jungem Alter wäre es u.U. anders gekommen.

Displaysystem. Der vorletzte Punkt des Arbeitsprogramms - jetzt Nr. 1400/3 - betraf die Ausarbeitung von Displaysystemen, d.h. von dreidimensionalen Trägern für visuelle Informationsmittel: „unter display werden hier drei gruppen unterschieden: aufsteller und behälter für informations- und werbemittel, fenster-displays sowie ausstellungssysteme für aktionen der werbung oder der public relations. die bearbeitung dieser aufgabe würde zeitlich nach 1400/2 (3a/3b) begonnen werden, d.h. nach der bestimmung der formate und techniken der für die displays bzw. ausstellungen vorgesehenen informationsmittel."[2]
Und auch in diesem Fall sollten Analyse und Kriterienentwicklung die Durchführung einleiten: „der präzisierung der aufgabe wäre eine vorermittlung voranzustellen. in dieser vorermittlung werden die z. zt. von den luftfahrtgesellschaften verwendeten und die auf dem markt angebotenen display-systeme bewertend beschrieben. außerdem sind die speziellen forderungen, die eine organisationsform wie die LH an display-systeme stellt bzw. stellen könnte, zu ermitteln und zu beschreiben."[3]

Abb 37. Aufsteller für Flugpläne in Stadtbüros und Agenturen der Lufthansa.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 19.

So rationell eine Parallelarbeit auch gewesen wäre, manche Dinge mussten sinnvoller Weise doch nacheinander abgewickelt werden: Die grafische Berichtgestaltung sollte nach Erhalt der Muster in Angriff genommen werden, die Entwicklung der Display- und Ausstellungssysteme erst nachdem geklärt war, wie die auszustellenden Informationsmittel - Broschüren, Faltpläne, Service-Informationen etc. - aussehen würden. Das ist nur logisch, weil Ständer und Ablagen sich nach den Papierformaten zu richten hatten, nicht umgekehrt. Das Layout des Jahresberichts wurde als Muster für ein HfG-spezifisches Design und Problemlösungsverhalten behandelt, das die Grundlagen für den künftigen visuellen Auftritt der Lufthansa schaffen sollte. Es hatte zeitliche Priorität. Die Entwicklung des Displaysystems hingegen konnte dann tatsächlich parallele zur Entwicklung von Anwendungsbeispielen der grafischen Richtlinien & Normen laufen.

1. HfG Ulm E5: Lufthansa - Grafisch-typografische Bearbeitung des Jahresberichtes (Projekt 1400/1). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. HfG Ulm E5: Lufthansa - Ausarbeitung von Display-Systemen (Projekt 1400/3). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. HfG Ulm E5: Lufthansa - Ausarbeitung von Display-Systemen (Projekt 1400/3). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Conrads handschriftliche Anmerkungen bestätigen, dass „flugplanständer" und „prospektständer" entwickelt werden sollten. Eine dreidimensionale Entwicklungsaufgabe also. Diese „aufsteller auf theken" dachte er sich als „[mini-] reisebüros (in einem rahmen mit letztem angebot)". Die Aufsteller sollten zur Verwendung in den eigenen Stadtbüros, in Agenturbüros und in Hotelfoyers, Restaurantfoyers und Pavillons geeignet sein. Conrad wünschte sich wechselnde Formate, mal Breit-, mal Hochformat. Außerdem regte er den Entwurf einer Tischflagge („kein wimpel - sondern göschen") und eines Emballgensystems aus leichten, raumsparenden, tropenfesten Einwegpackungen an.
Der Arbeitsablauf begann auch bei diesem Teilprojekt mit der obligatorischen Analyse:

- Vorphase 01 galt der „katalogisierung und bewertung vorhandener display-systeme der luftfahrtgesellschaften",
- Vorphase 02 diente zur „ermittlung und beschreibung der forderungen und eignungskriterien, die eine luftfahrtgesellschaft an display-systeme stellen oder geben könnte" und
- Vorphase 03 sollte eine „prüfung vorhandener, auf dem markt angebotener display-systeme auf ihre verwendbarkeit für die LH. ggf. prüfung notwendiger modifikationen, um gegebene displays für die LH geeignet zu machen" vornehmen.

Dann erst erfolgten:

1. eine präzisierung der aufgabenstellung zur ermittlung neuer display-systeme durch eine •sammlung der formate und techniken der informationsmittel (prospekte bis plakate aus 1400/2) und eine •beschreibung der einzelfunktionen der verschiedenen display-gruppen nach technischen, formalen und kostenkriterien.
2. der entwurf neuer display-system,
3. die herstellung von modellen und funktionsmodellen, sowie
4. die einleitung und überwachung der produktion.[1]

Die analytischen Leistungen 01 bis 03 sollten innerhalb von etwa 6 Wochen erbracht werden. Für Honorar-, Personal- und Gemeinkosten veranschlagte Aicher 5.625 DM. Die übrigen Kosten aber waren vorerst noch nicht abzusehen:
„der umfang der leistungen (1) bis (4) kann erst nach beendigung von 03 ermittelt und die kosten- und zeitgrößen erst danach bestimmt werden",
hieß es.
„vermutlich wird die bearbeitungszeit 4 monate nicht wesentlich überschreiten."[2]
Auch diese Arbeiten waren also, wenn auch unter Vorbehalt, für Ende September / Anfang Oktober '62 terminiert.

Flugzeugmarkierung. Diese Deadline galt nicht für das Schmankerl der ganzen Aktion, Nr. 1400/4 des Arbeitsprogramms, die Flugzeugmarkierung. Denn die „beschriftung und farbgebung der boeing 727" war nicht ohne eine zuvor erstellte und abgesegnete Konzeption der Bildbausteine, d.h. der Farben, der Hausschrift, des Logos etc. möglich:
„die bearbeitung dieser aufgabe setzt voraus, dass das projekt 1400/2 abgeschlossen, zu konklusionen zusammengefasst, durch entscheidungen der unternehmensleitung frei gegeben und direkt oder über einen stufenplan realisiert werden soll. das ist so zu verstehen, dass die in 1400/2 formulierten und zur anwendung empfohlenen gestaltungsprinzipien bis dahin von der LH zur realisierung freigegeben sein sollten, damit sie grundlage und bezug zu dieser aufgabe sind."[3]
Die „ausarbeitung von typografie-, zeichen- und farbentwürfen auf der basis 1400/2 für rumpf- und leitwerkflächen der boeing 727" umfasste

1. die Ausarbeitung der Entwürfe und ihre Sammlung und Vorlage als Zeichnung und Modell;
2. die Überwachung der Ausführung, also der eigentlichen Kennzeichnungsaktion.

Und zum zeitlichen und finanziellen Aufwand hieß es:

1. HfG Ulm E5: Lufthansa - Ausarbeitung von Display-Systemen (Projekt 1400/3). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. HfG Ulm E5: Lufthansa - Ausarbeitung von Display-Systemen (Projekt 1400/3). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. HfG Ulm E5: Lufthansa - Beschriftung und Farbgebung der Boeing 727 (Projekt 1400/4). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

„die leistungen 1 und 2 würden innerhalb von 4 wochen gegeben werden und unter zugrundlegung der honorar-, personal- un gemeinkosten etwa dm 7.500,-- betragen. in diesen kosten sind sonderkosten, wie z.B. modell- und reisekosten nicht inbegriffen. diese aufwendungen werden getrennt gegen nachweis abgerechnet."[1]

Paralleleprojekte

Die Entwicklungsgruppe 5 war im Frühling, Sommer und Herbst des Jahres 1962 nicht ausschließlich mit der Lufthansa beschäftigt. Aicher hatte noch weitere Eisen im Feuer. Vier Wochen zuvor (16.4.62) hatte es eine Besprechung mit dem Leiter des Goethe-Instituts Eckart Peterich gegeben. Man besprach einen bereits vor acht Monaten (14.8.61) einmal angedachten Auftrag. Konzipiert und realisiert werden sollte eine Fotoausstellung zum Thema „Deutschland heute". Zu diesem Zweck wollte Aicher zunächst eine Rundreise durch Deutschland machen, um geeignete Sujets und Fotografen zu ermitteln. Im Juni oder Juli - also während der Entwicklungsarbeiten für die Lufthansa - wollte er diese auf 14 Tage angesetzte Tour starten, um im Anschluss daran das endgültige Arbeitsprogramm zu formulieren. Aicher und sein Mitarbeiter Croy planten alsdann, ebenfalls innerhalb von zwei Wochen, das Ausstellungssystem incl. Kostenvoranschlag zu konzipieren und die Freigabe zur Realisierung zu erhalten. Endauswahl und Zusammenstellung der Ausstellungsobjekte wollten Aicher und Peterich gemeinsam vornehmen. Folgen sollten: die Herstellung der Texte, die Entwicklung des Ausstellungssystems, der Entwurf von Prospekt und Plakat, der Entwurf der Verpackung und die Auftragsüberwachung. Ein Zeitraum von zwei Monaten war für diesen letzten Part vorgesehen.[2]
Zwei Tage nach dem Treffen mit Conrad in Köln hatte Aicher eine andere Besprechung bei Braun (10.5.62) in Frankfurt gehabt. Das erste, für die Funkausstellung in Düsseldorf 1955 entwickelte Ausstellungssystem war mittlerweile sieben Jahre alt und sollte hinsichtlich der Beleuchtung modifiziert werden. Aicher machte darauf aufmerksam, dass die meisten Messestände mittlerweile heller geworden waren. Er empfahl gleichzuziehen, um auch weiterhin designmäßig die Nase vorn zu haben. Licht sollte künftig bewusst als Gestaltungsmedium eingesetzt werden. Die nötigen Mittel dazu zu schaffen, war der Auftrag. Zwei E5-Mitarbeiter sollten entsprechende Vorschläge ausarbeiten. Der Arbeitsaufwand wurde auf anderthalb bis zwei Monate kalkuliert. Für später wurde in Aussicht genommen, ein vollständig neues Ausstellungssystem zu erarbeiten.[3]
Im Juni des Jahres (5.6.62), während die „Richtlinien & Normen" längst in der Mache waren, befand sich Aicher der Farbe wegen dann noch einmal bei Braun in Frankfurt. Bis heute werden nicht nur Braun-Rasierer, sondern das HfG-Design schlechthin mit der Basisfarbe Grau assoziiert. Grau visualisiert nicht schlecht jene Sachlichkeit und antikünstlerische Anonymität, die Aicher favorisierte. Diese farbliche Zurückhaltung sollte keineswegs aufgegeben werden. Trotzdem wollte man offenbar bereits Anfang der 60er Jahre vermeiden, in eine graumäusige Sackgasse zu laufen. Dementsprechend lautete der Auftrag:
„für die firma braun sollen unterlagen beschaffen werden zur ermittlung von hausnormen über farbgebung. mit der jetzigen farbgebung grau in grau scheint man eines tages an einem toten punkt anzukommen. zu untersuchen wäre, welche farbreihe grau ersetzen könnte. dafür wird von ulm eine farbordnung verobereitet, welche speziell produktfarbe umfasst. sie dient als basis für eine langfristige planung und hilft farbentscheidungen vorzubereiten."[4]
Auch diese Aufgabe sollten 1 1/2 Personen in ca. 2 Monaten erledigen. Als Termin war Oktober festgesetzt. Das war der Monat, in dem auch die Lufthansa-Konzeption zu präsentieren war. Die Lufthansa wird Grau und Silber als Basisfarben erhalten.

1. HfG Ulm E5: Lufthansa - Beschriftung und Farbgebung der Boeing 727 (Projekt 1400/4). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: Auftragsbesprechung Goethe-Institut, München (Otl Aicher, Eckart Peterich). Aktennotiz, 16.4.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Aicher, Otl: Auftragsbesprechung Braun, Frankfurt (Otl Aicher, Fritz Eichler). Aktennotiz 10.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. Aicher, Otl (i.A. Knoll): Auftragsbesprechung Braun, Frankfurt (Otl Aicher, Fritz Eichler). Aktennotiz 5.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

In jenen Tagen notierte die Sekretärin Frl. Knoll auch einen „vorschlag für auftragsbeschaffung", der dokumentiert, dass die E5 von nun ab Größeres anstrebte. Der Lufthansa-Auftrag scheint das Selbstvertrauen des Gruppenleiters enorm gestärkt zu haben:
„am besten mit shell-ag. wir haben uns seit jahren mit dem problem von demontablen, vorfabrizierten bausystemen beschäftigt. die resultate, die dabei gewonnen wurden, ließen sich gut verwenden für den bau von tankstellen. die shell-tankstellen entsprechen in ihrer gestaltung dem stand von 1950. es wäre denkbar, dass interesse besteht für shell, ein system zu entwickeln für rasch erstellbare und wachsende tankstellen verbunden mit waschboxen. herzustellen in verbindung mit der stahlbaufirma gartner."[1]
Wiederholt wurde das miserable 50er Jahre-Design als Begründung für einen Eingriff angeführt. Das HfG-Design hatte dem Zeitgeist den Kampf angesagt.

Strategische Überlegungen

Exakte Vorgaben in Bezug auf das künftige Erscheinungsbild hatte Aicher nicht. Woher auch? Auf Seiten der Lufthansa gab es keine vergleichbaren Erfahrungen, keinen „Krisenmechanismus", den man hätte in Gang setzen können, keine Schublade, in der bewährte Modelle lagen, auf die man hätte zurückgreifen können. In Bezug auf das Bordgeschirr hatte der Vorstand keine Vorstellungen gehabt oder Wünsche geäußert. Bei den grafischen Arbeiten wird es nicht viel anders gewesen sein. Hans Roericht:

> „Nein, er hatte vollkommenes Vertrauen und sagte: ‚Ihr seid die Macker, die diese Braun-Geräte gemacht haben und wir sind ziemlich sicher, dass ihr wisst wie ihr das machen wollt.' Denn, ich meine, ich hol' mir doch nicht jemand von draußen, um zu sagen: ‚Wir haben ganz genaue Vorstellungen.' Dann kann doch der draußen nur noch sagen: ‚Ach so, und ihr habt keinen Modellbauer?' oder ‚Ihr habt zwei linke Hände, um das selbst zu machen?' oder ‚Ihr braucht einen Namen?' Und noch mal: Warum sollen sie Vorstellungen haben? Sie holen sich ja jemand dazu! Ich meine, sie haben ganz bestimmte, so genannte ‚technische Determinanten'. D. h. immer neue Flotten- oder Gerätekonfigurationen führten ja zu den neuen Geschirrgenerationen, später. D.h. sie haben ja dann Ende der 70er Jahre neue Fluggeräte... ich weiß nicht, was das war, die ‚727', glaub' ich. Dann kamen die großen Jets und da haben sie neue, ‚Galleys' heißen die, also neue Küchen bekommen. Und sie hatten auch neue logistische Vorstellungen. D.h. sie wurden immer mehr gekniffen von den Kosten, dann von dem Volumen, von dem Gewicht. Also wenn du für jeden mitfliegenden 3 Kilo statt 2 Kilo nimmst, dann sind das 400 Kilo und die kannst du als Fracht verkaufen. Das sind 4.000 Mark pro Flug oder sowas. Das konnten die ganz schnell ausrechnen. Deswegen wurde auch das Loran so gern gesehen, gegenüber dem Melamin.[2] Da waren immer neue technische Bedingungen, die sie zu neuen Geschirren aufforderten. 1969 war es wieder so weit. Sie konnten's noch eine Zeitlang aufschieben. 1972 aber war's dann ganz klar. Da hat man sich in der sog. Atlas-Gruppe zusammengetan, Al Italia, soundso und soundso, und auch die Logistik zusammengeschmissen. D.h. man hat sich geeinigt, dass man die gleichen Galleys, also die gleichen Küchen, die gleichen Containerbehälter und dann auch, das war naheliegend, die gleichen Tabletts benutzt. Aber bei den Binnenverhältnissen des Tabletts hat sich jede Airline vorbehalten, was für Theater sie da machen will. Die italienische Vorstellung vom Essen war, Gott sei dank, anders geblieben gegenüber der deutschen, der amerikanischen und so. Und deswegen: Vorstellungen hatten sie in Bezug auf knallharte Daten. Da gab es Sachzwänge, aber keine stilistischen Vorstellungen. Ansonsten hätten sie natürlich gern gehabt, dass ein Geschirr gemacht wird, das jubelnde Anerkennung findet, sechs Doppelseiten im Stern, oder sowas, um gewürdigt zu werden."[3]

Ein grobes Rahmenbriefing und einen schriftlichen Auftrag muss es aber doch gegeben haben. Für das im Oktober 1962 präsentierte Richtlinien & Normen-Paket waren, anscheinend durch die Kauf-

1. Aicher, Otl (i.A. Knoll): Vorschlag für Auftragsbeschaffung. Aktennotiz vermutl. Juni 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Die Lufthansa benutzte ursprünglich ein noch von Wagenfeld entwickeltes, schweres Melamin-Geschirr. Roericht verwendete ein leichteres Material, das Loran.
3. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 5 m. J. Crone , Ulm Dez. 1992

männische Verwaltung (KV) der Lufthansa, vier Teilaufträge erteilt worden. Die bereits erwähnten Nummern KV 2/420226, KV 2/420227 oder KV 2/420228 verweisen auf die Richtlinienentwürfe für Drucksachen, Flugzeugbemalung oder Display und Ausstellungssystem. Darüber hinaus wurden zu diesem Zeitpunkt entscheidende Vorstellungen in Bezug auf die zu entwickelnde Firmenpersönlichkeit geboren.

Hans Conrad:

> „Das hatte ich praktisch mit ihm [Aicher] konzipiert. Er musste ja ein bisschen was an der Hand haben. Das hab' ich in der Hauptsache gemacht. Meine Erfahrung war auch noch nicht groß, aber ich hatte ein bisschen mehr eine Ahnung, was Lufthansa isch, denn es gab ja keine klare Linie vom Vorstand."[1]

Bei dieser zweiten Arbeitsbesprechung wurde nun intensivst auf die aktuelle *Werbestrategie* der Lufthansa eingegangen. Aichers Interesse an diesem Gegenstand vermittelt den Eindruck, dass er seinen Erscheinungsbild-Gedanken selbst als eine Werbestrategie, aber eben nonverbaler Art verstand. Ansonsten aber scheint sein Interesse an weiterem internen Informationsmaterial, an Marktforschungsunterlagen und dergleichen, gleich Null gewesen zu sein.

Hans Conrad:

> „Ja, gab's nicht! Die haben auch gerade erst angefangen. Marktforschung, die Abteilung, isch paar Jahre nach mir installiert worden. Intern hatt 'mer nicht gefragt, die wären aber immer mitgezogen."[2]

Am •25. Juni 1962, also genau vier Wochen nach Vorlage des Arbeitsprogramms, trafen Conrad und Aicher zu einer zweiten Auftragsbesprechung in Köln zusammen. An diesem Gespräch nahm auch Herr Lapp von der Verkaufsförderung teil. Conrad hatte ihn hinzugezogen. Erwartungsgemäß wurde bestätigt, dass die vorgesehenen Arbeiten „Jahresbericht", „Richtlinien und Normen" und „Displaysysteme" (1400/1/2/3) im unmittelbaren Interesse der Lufthansa lägen. Die „Beschriftung und Bemalung der Boeing 727" (1400/4) hingegen sollte nach übereinstimmender Meinung vorerst zurückgestellt werden, bis die Designrichtlinien entwickelt und zur Realisierung freigegeben waren.[3] Eine definitive Entscheidung über den Auftrag sollte noch innerhalb der Woche fallen. Hauptzweck der aktuellen Zusammenkunft war die Klärung der Details. Aicher bat zunächst um einige Hintergrundinformationen. Das vorhandene Protokoll der Besprechung ermöglicht es, ein fiktives Gespräch zu konstruieren.[4]

Otl Aicher:

„Es wäre schön, wenn Sie uns Unterlagen über die Werbestrategie der Lufthansa zur Verfügung stellen könnten, nach Möglichkeit mit einer Begründung. Ein Hinweis auf die Position der Lufthansa im Markt wäre ebenfalls recht nützlich."

Lapp stimmte zu. Um der Kooperation und des besseren Verständnisses willen war es durchaus sinnvoll, Aicher in die Ziele der Lufthansa-Werbung einzuweihen: „Was die Funktion unserer Werbung angeht, lässt sich folgendes festhalten: Zunächst einmal versuchen wir - ich sage es offen - der Konkurrenz die Kunden abzuwerben. Ich gebe zu, die Aussichten auf Erfolg sind dabei relativ gering. Immerhin ist es dem Unternehmen bisher gelungen, sich einen immer größeren Marktanteil zu sichern. Ich bin aber der Ansicht, dass wir neue, mögliche Kunden ermitteln müssen. Sowohl bei Businessreisen wie auch im Tourismus geht es uns darum, neue gesellschaftlich Kreise zu erfassen. Und lassen Sie mich auch das noch sagen: Ich denke, die Grundaufgabe unserer Werbung ist, das Firmenbild [Image] der Lufthansa im öffentlichen Bewusstsein zu erhalten und die Lufthansa *indirekt* als möglichen Partner des Kunden zu etablieren."

Neue Kunden zu werben, war in der Tat effizienter als der Versuch, sie von der Konkurrenz abzuziehen. Conrad brachte die Überlegung auf den Punkt:

> „Es ist Tatsache, dass die Reisen 1. Klasse zurückgehen, und zwar zugunsten der Touristenklasse. Oder umgekehrt: die Werbung der Lufthansa hat sich bisher einfach zu stark an

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
3. Vgl. die Aktennotiz zur Auftragsbesprechung (Lapp, Conrad, Aicher). Gesprächsprotokoll, Köln 25.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm. Das folgende Gespräch ist nachgestellt.
4. Vgl. die Aktennotiz zur Auftragsbesprechung (Lapp, Conrad, Aicher). Gesprächsprotokoll, Köln 25.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

potentielle ‚Erstklässler' gewandt. Wir müssen endlich weg von diesem Snob-Appeal, zu einem Tourist-Appeal kommen!"

Die Verkaufszahlen signalisierten, dass es an der Zeit war, die Hauptzielgruppe der Airline neu zu definieren und solche Zeichen des gesellschaftlichen Wandels und der Demokratisierung tunlichst nicht zu übersehen. Die Touristenklasse war im Kommen. Wir werden noch sehen, wie diese Überlegungen zu einer nicht-elitären, offenen Lufthansa ihre Spuren in der Firmenphilosophie hinterlassen werden, die Aicher neben dem Erscheinungsbild gleich mitentwarf.

Offenbar hatte das Marketing der Lufthansa bereits einige Zeit zuvor eine *Motivforschung* durchgeführt oder in Aussicht gestellt; Thema: „Warum Menschen gerne fliegen". Lapp wurde von Aicher auf diesen Punkt hin angesprochen, bedauerte jedoch, im Augenblick dazu noch nichts sagen zu können. Die Ulmer würden die entsprechenden Unterlagen erhalten, sobald die Ergebnisse vorlägen. Man konnte seines Erachtens auf jeden Fall davon ausgehen, dass die Markt- und Motivlage bei den einzelnen Routen der Lufthansa sehr verschieden war. Die einzelnen Bezirksbüros seien in ihrer Werbung weitgehend unabhängig. Natürlich nähmen sie Rücksicht auf das, was die Kundschaft bewegt, hauptsächlich aber auf der Grundlage ihrer eigenen konkreten Erfahrung.

Wie genau diese Untersuchungen waren, ob es beispielsweise soziologische Definitionskriterien wie soziale Schicht, Region, Größe, Kaufkraft, Bedürfnisse und Interessen, bevorzugte Medien oder dergleichen gab, ist nicht klar.

Hans Conrad:

„Da gab's eine Marketingabteilung und die hatten zielgruppenspezfisch gearbeitet. Die haben also kleine Folders rausgegebe', für Ärztekongresse oder Aquisitationshilfen für Vertreter, Lufthansa-Vertretungen. Solche Sachen haben sie schon gemacht."[1]

Bei einer zweiten Gelegenheit nach dieser Besprechung gefragt, erinnert er sich leider nicht mehr.

„Aicher erbat bei dieser 2. Besprechung Informationen zur Werbestrategie der Lufthansa. Was war die Strategie damals? Weg von der 1. Klasse, hin zu neuen Gesellschaftsschichten?"

Hans Conrad:

„Wissen Sie, das würd' mer jetzt, von der heutigen Sicht aus, sagen könne', aber damals hat man nicht an eine neue Strategie gedacht, die Flugkunden oder Fluggäste katalogisiert oder... überhaupt diese Dinge gab's damals nicht."

„Mmh. Die Unterlagen sprechen eine andere Sprache. Offenbar hat man sich doch Gedanken über die Kunden gemacht. Vielleicht ist dieser Punkt auch nur angedacht und dann wieder fallen gelassen worden?

„Es gab First Class-Flieger [Fluggäste] und andere, normale Flieger. So. Diese zwei grundsätzlichen Dinge. Die wurden ja auch anders angesprochen, mit anderen Verkaufshilfen und mit anderen Serviceprodukten."

„Also es gab praktisch nur erste und zweite Klasse?"

„Ja."

„Man hat sich da also keine besonderen Gedanken um die Zielgruppe gemacht. Man hat die auch nicht soziologisch definiert, nach Schicht, Region, Kaufkraft und so was. Man hat keine Motivanalyse gemacht?"

„Neh."[2]

Lapp war er der Ansicht, dass die Werbung der Lufthansa - also auch ihr Erscheinungsbild, nehmen wir an - eine Reihe ganz bestimmter Persönlichkeitsmerkmale, ein ganz bestimmtes *Image*, transportieren sollte: vor allem •Sicherheit, •Zuverlässigkeit, •zurückhaltende Repräsentation und •technische Frische. Und da große Fluggesellschaften einen internationalen Charakter hätten und das Nationalimage auch auf sie selbst übertragen würde, müssten auch bestimmte Charakteristika, die speziell den Deutschen zugesprochen würden - Zuverlässigkeit, Tüchtigkeit, gute Organisation etc. - in die Werbestrategie mit aufgenommen werden.[3] Aicher folgte dieser Empfehlung indem er, wie wir sehen werden, diese Merkmale zur Firmenphilosophie umformulierte und zur Leitlinie, auch für die visuelle Umsetzung machte. Wir halten also fest, dass diese Inhalte gemeinsam erarbeitet wur-

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone , Köln 11.11.1994
3. Vgl. die Aktennotiz zur Auftragsbesprechung (Lapp, Conrad, Aicher). Gesprächsprotokoll Köln, 25.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

den und nicht von Aicher allein kamen. Es gab zwar schon so etwas wie eine latente Firmenphilosophie, nur war sie nicht als solche erkannt, ausformuliert, nutzbar gemacht und visuell umgesetzt worden. Dazu musste erst Aicher kommen, der Bildner und Texter, Kopf und Hand, in einem war. Alle Teilnehmer der Gesprächsrunde stimmten überein, dass die Lufthansa sich künftig vor allem über den *Service* profilieren müsse. Das war der richtige Weg zur Marktführerschaft. Der bereits im Zusammenhang mit dem aktuellen Senator-Luxusdienst der Lufthansa verwendete Slogan „Führend im Service" hatte sich bewährt. Jede Art von Service war damit gemeint: Buchungsservice, Empfangsservice, Flugservice, technischer Service et cetera. Im Nachhinein freilich verschwimmt die Erinnerung des Zeugen schon einmal.

„Von wem stammte der Gedanke, sich künftig über den Bordservice zu profilieren?"

Hans Conrad:

„Der Service war schon gut! Den konnte man zur damaligen überhaupt nicht verbessern. Der war schon das Beste, was überhaupt geboten wurde in Europa."

„Gehörte also zu den Stärken der Lufthansa?"

„Ja, das war eine Stärke."[1]

Laut Protokoll muss es dann zu einem Gespräch mit dem Vertreter einer amerikanischen Werbeagentur gekommen sein, der zufällig anwesend und hinzugekommen war. Man brachte die oben erwähnten Gesichtspunkte zur Sprache, woraufhin Conrad die neue Werbelinie für die Atlantikroute skizzierte: „see more of europe by jets" - „es ist nicht mehr teuer, nicht mehr kompliziert, mit mehr außergewöhnlich, nach Europa zu reisen". Die Amerikaner sollten mit *Farbfotos* über Touristenziele in Deutschland informiert und angesprochen werden. Man nahm sich vor, insbesondere für Reisen im Herbst und Winter zu werben, da diese bis jetzt den wirtschaftlich geringsten Ertrag gebracht hatten. Damit war also die vorerst zurückgestellte Werbekampagne wiederaufgegriffen und konkretisiert worden.

Im weiteren Verlauf des Gesprächs stellten Aicher und Conrad fest, dass die Werbung der Lufthansa bisher viel zu stark unter dem Prinzip der angewandten Kunst gestanden hatte. Das war die Ulmer Standardkritik. Beide waren der Ansicht, dass malerische Mittel und eine Grafik der klassischen Art kein adäquates Mittel für einen technischen Service wie den der Lufthansa sei. Es sei fraglich, ob das Plakat als Medium für Lufthansa überhaupt noch in Frage käme. Und wenn doch, wie wichtig es zu nehmen sei. Man kam überein, dass viel wahrscheinlicher die mit Farbfotos unterstütze Anzeige künftig das Hauptwerbemittel der Lufthansa sein sollte.

Als man schließlich alle Wünsche in Bezug auf die visuelle Ausstattung der Auftraggeberin zusammenfasste, ergab sich folgende Spezifikation:

- Während die Flugzeugbemalung vorerst auf Eis gelegt wurde, hatte der Vorschlag zum *Jahresbericht* uneingeschränkte Akzeptanz gefunden. Er stand ganz oben im Programm.
- Conrad ergänzte noch einen weiteren Aspekt: Die Flugprospekte mussten *international* zugänglich bzw. verständlich sein. Es sollten Schriften gewählt werden die auch in anderen Ländern zu haben sind. Auch die grafischen Elemente sollten in Form von Matern internationalisiert werden.
- Bei der Diskussion um Punkt 1400/2 war es insbesondere darum gegangen, welche *Modelle* zur Darstellung der Richtlinien & Normen am geeignetsten sein würden. Die Wahl fiel nun auf acht verschiedene Medien: den •Flugschein, den •Flugplan, ein im Hausdruck hergestelltes •Informationsbuch, als innerbetriebliches Informationsmittel, das „solid und ansprechend, humorvoll, forsch, jugendlich" sein und eine günstige, unterschwellige Wirkung auf das Betriebsklima haben sollte, diverse •Borddienst-Werbemittel, einen •Hotelblock in DIN A6, einen •Faltbogen für Büros -und zwar als Baukasten und in verschiedenen Größen, von DIN A4 bis DIN A2, einen •Prospekt über die Boeing-Familie mit einer gleichwertigen Darstellung der technischen Qualitäten und des Flugservices und die schon besprochenen •Inserate, Plakate und auch auf Gepäckstücke mit Gepäckzetteln. Frachtpapiere kamen nicht in Frage, weil sie internationalen Normen unterworfen waren.
- Der Anforderungskatalog zu 1400/3 umfasste folgende Punkte: •Besonderen Wert wurde von Seiten der Lufthansa auf die Aufsteller gelegt. Man brauchte Modelle mit Wechselrahmen und zwar für die Theken, in eigenen Büros, in Agenturbüros (Reisebüros, Speditionen), in Hotelfoyers,

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone , Köln 11.11.1994

Restaurantfoyers und Pavillons. Sie sollten flexibel und für verschiedene Formate geeignet sein. •Eine neue Tischflagge musste her. Doch es sollte kein Wimpel sein, wie bisher. •Parallele zum gesamten Displaysystem wünschte sich Conrad ein Emballagensystem. Es musste leicht, raumsparend und tropenfest sein und nur Einwegpackungen kamen in Frage.

Auftragserteilung

Das Gespräch in Köln muss für beide Seiten anregend gewesen sein. Der Briefwechsel danach erfolgte Schlag auf Schlag. Bereits am nächsten Tag, dem •26. Juni, war eine Sendung mit einundzwanzig Dias auf dem Weg von Ulm nach Köln. Dias, die aber schon nicht mehr nur Reiseziele in Europa zeigten, so als ob man den neuen Slogan bereits von „see more of *europe*..." in „see more of *world*..." abgeändert hätte. Offensichtlich waren die Aufnahmen schon vorher angefertigt worden und stammten aus Aichers eigenem Fundus. Zu sehen war die Akropolis, Hongkong, zweimal Bangkok, das Engadin, der Kaiserpalast in Kyoto, Kamakura, zweimal Kyoto-Stadt, zweimal die Bucht, einmal die Kathedrale und einmal das Unterrichtsministerium von Rio, noch eine Palmenstraße in Rio, zweimal den Times Square, die New Yorker Skyline, das Rockefeller Center, zweimal New Delhi und einmal München.
„lieber conny", notierte er dazu,
„beiliegend schnell die dias. sie nehmen allerdings weniger direkt auf die international bekannten reiseziele bezug. das eine oder andere aber scheint mir lässt sich schon für eine indirekte darstellung der weltzentren verwenden. so könnte z.b. die opfergabe vor dem japanischen buddha oder das bild eines japanischen gartens den fernen osten sybolisieren. ebenso könnten die astronomischen observatorien von new delhi für indien stehen. für die akropolis habe ich ein dia genommen, das sie nicht in der altbekannten sicht zeigt."[1]
Am übernächsten Tag, dem •27. Juni, schickte Aicher einen weiteren, etwas offizielleren Brief nach Köln, und zwar an Lapp - während Conrad seinerseits einen Brief an Aicher schickte. Aicher bedankte sich bei Lapp für die freundliche Aufnahme bei der Lufthansa, gab seiner Freude über die gegenseitige Übereinstimmung in den grundsätzlichen Fragen Ausdruck und erneuerte seine Einladung, der HfG doch in Bälde einmal einen Besuch abzustatten. Dass die wechselseitigen Arbeitsbesprechungen am Ort des Auftraggebers und im Atelier die Kommunikation und den gegenseitigen Lernprozess förderten, wusste Aicher nur zu gut. Primär aber ging es ihm dieses Mal darum, Klarheit über die Auftragsvergabe zu bekommen:
„Ich möchte Sie bei dieser gelegenheit nochmals bitten, sich für eine rasche klärung zu bemühen, ob wir mit den in aussicht genommenen arbeiten zu rechnen haben. unsere entwicklungsgruppe ist auf lange zeit ausgelastet. auf der anderen seite würden wir gerne herrn conrad, einem alten freund unserer schule, behilflich sein. ich müsste, wie ich Ihnen schon sagte, einige umdispositionen vornehmen, wenn wir in relativ kurzer zeit die besprochenen aufgaben übernehmen sollen."[2]
Conrad seinerseits erinnerte noch einmal an die festgelegten Zusätze und Details des Arbeitsprogramms, an den Termin Oktober/November '62 für die Fertigstellung und bat um einen zeitlichen Vorschlag für den Besuch von Frankenberg und Lapp in Ulm. Merkwürdig ist nur sein offiziöser Ton, wohingegen Aicher den Conrad mit „lieber conny" ansprach. Vermutlich hatte Conrad hier eine Briefvorlage der unentbehrlichen Sekretärin unterzeichnet:
„Sehr geehrter Herr Aicher,
für Ihren Besuch am 25. Juni in Köln und die mit Ihnen geführte Besprechung über Entwicklungsaufträge der LUFTHANSA-Werbung danken wir Ihnen. Die von Ihnen und mir aufgestellten Arbeitsprogramme fanden die grundsätzliche Zustimmung von Herrn v. Frankenberg und Herrn Lapp. Dabei sind die in der Besprechung festgelegten Zusätze und Rückstellungen zu berücksichtigen. Wir sind daran interessiert, dieses Entwicklungsprogramm rasch anlaufen zu lassen, um es für die Werbung 1963 anzuwenden. Deshalb müsste ein großer Teil bereits Oktober - November fertig sein. Um Herrn v. Frankenberg und Herrn Lapp Gelegenheit zu geben, die Arbeitsmethoden und Resultate Ihres Institutes, bzw. der Hochschule kennen zu lernen, bitte ich Sie um einen entsprechenden Termin für

1. Aicher, Otl: Brief an Hans G. Conrad. 26.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa (Lapp). 27.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

einen Besuch in Ulm. Dabei können Einzelheiten der Auftragsabwicklung, Modifizierung und Terminvorstellungen geklärt werden."
Eine Woche später, am •2. Juli 1962, traf die von Conrad und Pietzsch (ein Mitarbeiter vom Einkauf) unterzeichnete Auftragsbestätigung ein. Der Startschuss war gefallen.

Konzeptdetails

Ziele

Im engeren Sinne bestand das Projekt Nr. 1400 der Entwicklungsgruppe 5 darin, ein Regelwerk zu entwickeln, mit dem sich die grafischen Alltagsaufgaben der Deutschen Lufthansa AG einfacher und schneller als bisher erledigen ließen. Auch in Bezug auf den visuellen Aspekt des Unternehmens sollte das Rad nicht mehr jedes Jahr neu erfunden werden müssen.
„Die zunehmende Erkenntnis", fasste Aicher zusammen, „über die Wirksamkeit eines prägnanten Erscheinungsbildes einerseits und die speziellen organisatorischen Gegebenheiten einer weltweit etablierten Luftfahrtgesellschaft andererseits legten es nahe, Regeln zu formulieren, die visuelle Gestaltungsaufgaben mit den Vorstellungen und Intentionen der Unternehmensleitung in Deckung bringen. [...] Die vorliegenden Richtlinien und Normen sollen dazu dienen, den Ablauf von Gestaltungsaufgaben zu organisieren, zeitraubende Detailentscheidungen, Korrekturen und Kontrollen zu vereinfachen."[1]
Dabei dachte er an eine Sammlung von Beispielen und Formblättern, die sich auf die wesentlichen Elemente eines Erscheinungsbildes beziehen: Signet, Schriftzug, Farbe et cetera. Darüber hinaus war das Regelwerk dazu ausersehen, den Unternehmenscharakter in einer möglichst prägnanten Form zu transportieren. Im weiteren Sinne ging es also darum, „ein neues Erscheinungsbild der Lufthansa zu ermitteln."[2]
Das vorhandene wurde weder von Aicher noch von Conrad sonderlich ernst genommen. Strenggenommen existierte es gar nicht. Ein schwarzes Loch in der Ästhetik von morgen.

„Was war das Ziel? Wollten Sie eine Verschönerung, eine Sanierung oder eine Aktualisierung des Erscheinungsbildes?"

Hans Conrad:

„Es gab ja noch keins! Es gab bis dato keins."
„Kein bewusstes?"
„Kein fassbares! Man hat von heute auf morgen etwas anderes gemacht, wenn's einem eingefallen isch. Wenn man's halbwegs vernünftig hätt' begründen können, hätt' mer jeden Tag was Neues machen können."
„Ging es nur darum, das Selbstbild der Firma visualisieren oder sollte auch das Fremdbild, das Image beeinflusst, manipuliert, gesteuert werden?"
„Beides."
„Welches Image sollte das Erscheinungsbild transportieren?"
„‚Technisch zuverlässig', ‚exakt', ‚pünktlich' und ‚sauber', also so aus'm Stegreif raus."
„‚Sauber' wie das die Bayern sagen, ‚sauberes Dirndl'?"
„Ja."
„Hat man sich vom erzeugten visuellen Zusammenhalt eine positive Rückwirkung auf den inneren Zusammenhalt, auf das Gemeinschaftsgefühl versprochen?"
„Ja doch, hat man! Einen starken Zusammenhalt."[3]

Während Conrad sich daran machte, die Werbeabteilung zu entrümpeln, plante Aicher die visuelle und ideelle Sanierung des Unternehmens. Die Straffung sollte also sowohl an als auch unter der Firmenhaut vorgenommen werden. Wenn die beim Abflug aufsteigende, beim Anflug einschwebende

1. Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963, Einleitung. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 1
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

Lufthansa-Maschine schon von weitem als solche identifiziert werden konnte, wenn sie beim Betrachter am Rollfeld einen bleibenden, quasi engrammatischen Eindruck hinterließ, dann war sein Ziel erreicht. Gesucht war ein unverwechselbar prägnantes und einheitliches Erscheinungsbild, das mit rational begründeten, statt mit pompösen Mitteln arbeitete. Dass man eine unkonventionell sachliche Gestalt erfinden würde, ohne Aspekte von Herrschaft und Show, war beschlossene Sache. In dieser Hinsicht war die HfG berechenbar.
In summa scheint es sich also um eine, nur soweit nötig, reflektierte *Kombination* von Zielen gehandelt zu haben, die alles mögliche umfasste: Abwehrmaßnahmen gegenüber der Konkurrenz, eine Steigerung der Aufmerksamkeitswirkung und des Bekanntheitsgrades der Lufthansa, eine Nachhaltigkeitswirkung ihres Designs, eine positivere Einstellung gegenüber funktionellem Design überhaupt, ganz bestimmt und langfristig aber den Aspekt der *Vertrauenspflege*. Der Wunsch, durch ein gepflegtes, ihrer Ideologie entsprechendes, Äußeres die Glaubwürdigkeit der Lufthansa zu stärken und das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, zu erhalten oder wo verloren zurückzugewinnen, war auch in Aichers Augen von essentieller Bedeutung für die Firmenpolitik. Hinzu kamen strategische Überlegungen, in Zukunft den Service stärker zu betonen, was sich parallele zu dem hier verhandelten Fall im Design der Sitze (Æ Gugelot) und des Bordgeschirrs (Æ Roericht) niederschlagen sollte.

Motive

Otl Aicher vergaß nicht, gegenüber dem Vorstand die Vorzüge eines aktualisierten Firmengesichts herauszustreichen. Ein schönheitschirurgischer Eingriff war für beide Vertragsparteien keine Kleinigkeit. Es bedurfte daher zusätzlicher Überzeugungskraft, die Auftraggeberin zu motivieren. Als schlagende Argumente für eine Operation führte Aicher die •Wiedererkennbarkeit des Erscheinungsbildes, die •Integration aller Systemkomponenten, die Möglichkeit •assoziativ zu werben, den •Profilgewinn für das Unternehmen, sein •Top Ten-Image und die zu erwartende •kulturelle Aufwertung ins Feld: „Ein einheitliches und konsequent angewandtes Erscheinungsbild bietet einem Unternehmen folgende Vorteile:

1. Das Unternehmen wird in seiner vollen Größe und Ausdehnung leichter erkennbar.
2. Alle Teilfunktionen, Teilbereiche und Teilausstattungen ergänzen sich zu einer Einheit.
3. Das Erscheinungsbild gestattet es einem Unternehmen, den Bereich werbender Maßnahmen zu erweitern.
4. Das Erscheinungsbild erschließt neue Möglichkeiten zur Gewinnung von Vertrauen. Seine assoziativen Mittel finden leichter Zugang als die schon verbrauchte Werbeform der Selbstanpreisung.
5. Das Erscheinungsbild ermöglicht eine klare und umfassende Abgrenzung gegenüber konkurrierenden Unternehmen.
6. Ein Unternehmen mit einem aktiven Erscheinungsbild wird der Spitzenkategorie von Wirtschaftsunternehmen zugeordnet.
7. Das Erscheinungsbild hilft dem Unternehmen, kulturellen Rang zu gewinnen."[1]

Hinzu kam die immer wieder betonte Wirtschaftlichkeit des Designs, die durch eine Standardisierung seiner Elemente und eine Rationalisierung des abgespeckten Designprozesses erreicht werden würde. Die Betonung der ökonomischen Vorteile eines „Stapeldesigns" signalisierte, dass die Ulmer unbedingt von dieser Welt waren. Sie akzeptierten die wirtschaftliche Gesundheit eines Unternehmens als Grundlage jeder ideellen Anstrengungen. Nur dort, wo sich die Profitmaximierung zum Selbstzweck der Wirtschaft zu entwickeln begann, wurde ein polemisch-argumentativer Riegel vorgeschoben.
Freilich können in einer Zeit, in der alle auf dem gleichen Weg sind, andere, neue Engpässe entstehen. Plötzlich werden Kriterien der Glaubwürdigkeit und Seriosität wichtiger als Design. Auf einmal kommt es mehr auf Leistungsfähigkeit, Zielstrebigkeit, Pünktlichkeit, Verlässlichkeit Umgangsformen oder sprachliche Kommunikation an. Auf der individuellen Ebene kann sogar das vernachlässigte Aussehen (eine zerbeulte Wehner-Tasche!) zum Markenzeichen werden und „nichts als innere

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2

Werte" signalisieren. Otl Aicher aber war seinerseits in der Situation des Pioniers. Anfang der 60er Jahre wurde die visuelle Komponente der Firmenidentität kaum wahrgenommen. Sie wurde eher vernachlässigt oder aber instinktiv bearbeitet. Hier dekoriert der Chef! Erst der Ulmer Kommunikator machte aus dem Zeitvertreib für Direktoren und Abteilungsleiter eine neue Profession. Mit seinem Erscheinungsbild-Gedanken, mit der Idee, dem unternehmerischen Aktivitätenmix eine visuelle Komponente hinzuzufügen, hatte er offenbar eine Marktlücke entdeckt: Profil durch Design.

Vorbild PanAm

Sie war im Jahre 1927 gegründet worden, ein Jahr nach der Deutschen Luft Hansa. Am 4. Dezember 1991 kam dann das wirtschaftliche Aus für die „Pan American World Airways". Das Unternehmen ging in Konkurs. Eine zentrale Ursache dafür war die 1978 abrupt eingeleitete Deregulation des amerikanischen Luftverkehrs. Die politischen Entscheider hatte die seit vierzig Jahren geübte strenge Kontrolle der Preise und Streckenrechte in den USA schlagartig zugunsten des freien Wettbewerbs aufgegeben. Das hatte zunächst zu einem Boom von Neugründungen geführt, dann aber zu einer neuen Form der Monopolisierung. Überlebensfähig waren lediglich die Großen und Starken gewesen, United Airlines und Delta.
Anfang der 60er Jahre aber war die PanAm der Inbegriff einer amerikanischen Luftverkehrsgesellschaft, die Airline von Charles Lindbergh. Während Lufthansa noch Propellermaschinen flog, setzte PanAm bereits die ersten Düsenjets ein. Es waren PanAm-Maschinen, die Berlin mit dem freieren Teil der Welt verbanden. Das war eine aus westdeutscher Sicht höchst bedeutsame Angelegenheit, die heute noch nostalgische Dankbarkeit heraufbeschwört. Amerika hatte in sehr vielen Aspekten Vorbildcharakter. Lebensmittel, Zigaretten, Jazzmusik, Kapital, Demokratieverständnis, Asylgewährung - PanAm-Maschinen transportierten all das. Die PanAm war eine nationale Airline mit internationaler Geltung und genau das schwebte den Lufthanseaten für sich selbst vor.
Hans Roericht:

> „Gemessen an heute, war unser Verständnis damals so finster oder so unbedarft irgendwie, dass wir uns eigentlich auch um gar nichts anderes groß kümmern mussten. Bei dem Erscheinungsbild guckte man noch ein bisschen auf die PanAm. Und sonst, weiß ich noch, haben wir die SwissAir als relativ ordentlich und beispielhaft angesehen. Aber sonst ist das wirklich ziemlich schnell und in ziemlichem Innenverständnis hier dieser doch selbstbewussten Institution [HfG] entstanden."[1]

Abb 38. Beschriftung der PanAm vor (oben) und nach (unten) dem Eingriff.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 8.

Vor allem aber war die PanAm ein Vorbild in Bezug auf die Entstehung eines Erscheinungsbildes schlechthin. Insofern ist es wahrscheinlich besser, hier zwischen „Projektvorbildern" und „Produktvorbildern" zu unterscheiden. So wie sich die HfG der Nach-Bill-Zeit lediglich die gegengebürstete Unkonventionalität des Bauhauses zum Vorbild nahm, nicht aber ihre Detaillösungen, so behielt Aicher die amerikanische PanAm und ihre „Imagedesigner" im Blick. Das in seiner Konzeption präsentierte PanAm-Beispiel vermochte der Auftraggeberin in hinreichender Form zu verdeutlichen, worum es ging, was das Entwicklungsteam wollte, welchen Umfang der Eingriff haben und wie tief er sein würde. Zum anderen war diese Fallstudie für einen Wink mit dem Zaunpfahl gut. Sie demonstrierte, was von einer mustergültigen Kundin erwartet werden konnte: vor allem Vertrauen und genügend Zeit und Mittel für die Recherchen. Das Erscheinungsbild der PanAm war ein klassisches Modell für die erfolgreiche Planung und Realisierung eines solchen Großprojekts. Dieser Fall von Imagedesign war daher aussagekräftig genug, ihn dem Richtilinien-Entwurf für die Lufthansa voranzustellen.[2]

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 5 m. J. Crone, Ulm Dez. 1992

Aicher empfand das PanAm-Design also als ebenso vorbildlich wie seinen Urheber Edward Larrabee Barnes. Mit dessen Rolle im Betrieb konnte er sich noch am ehesten identifizieren. Das PanAm-Design stammte von Barnes. Vorbild für Barnes wiederum war das Erscheinungsbild der New Haven Railroad von Herbert Matters gewesen. Aichers Erscheinungsbild-Gedanke war also nicht aus dem Nichts entstanden.
Hans Roericht:

> „Es gab da einen sehr breit angelegten und gut geschriebenen Artikel über das neue Erscheinungsbild der PanAm. Es muss aber auch aus dem schwarzen Zweidrittel DIN A3-Buch hervorgehen, woher wir Anleihen genommen haben, Vorbilder gesucht haben und was es da Vergleichbares gab. Es war insbesondere meine Rolle, Literatur und Vergleichsbeispiele heranzuschleppen."[1]

Im Dezember 1954 hatten die Direktoren der „PAA" (Pan American Airline), wie sie damals offiziell noch hieß, die neuen Düsenflugzeuge Douglas DC 8 und Boeing in Auftrag gegeben. Nun suchten sie nach einem geeigneten grafischen Design. Im Frühjahr des folgenden Jahres (1955) hatte sich der PanAm-Vorstand dann dazu durchgerungen, sämtliche Flugscheinschalter, Flugbüros und Verkehrsräume in den Flugplätzen umzugestalten und Edward Larrabee Barnes als Designberater gewonnen. Barnes erhielt zeitlich und gestalterisch freie Hand. Man gewährte ihm darüber hinaus eine mehrmonatige Informationsreise, um sich mit der „Persönlichkeit" der Fluggesellschaft vertraut zu machen. Der Auftrag lautete lapidar: Die schon bestehenden Flugzeuge und Flugbüros „aufpolieren". Einzige Bedingung war, das traditionelle Selbstbild der Firma, nämlich die „Fähigkeit, sich zu behaupten", gestalterisch zum Ausdruck zu bringen.[2] Der Wunsch der Auftraggeberin nach einer visuellen Anpassung an das Jetzeitalter aber kam der Barnesschen Lieblingsidee vom „Total Image" entgegen. Auch Barnes hatte nicht bei Null angefangen. Sein Vorbild war Herbert Matters und dessen Umgestaltung der New Haven Railroad gewesen. Die Wurzeln der gemeinsamen Aktivität ging also bis auf die amerikanischen Eisenbahngesellschaften der Pionierzeit zurück.

Oben: Clipper Bald Eagle, die erste DC-7CF bei PanAm vor dem Eingriff von Barnes. Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o.J., S. 34 - Unten: Boeing 707-121. Mit Inbetriebnahme dieser Maschine war bei der Pan American World Airways bereits im Oktober 1958 das Jetzeitalter angebroche ˇ.

Abb 39. PanAm-Maschinen vor und nach dem Eingriff von Barnes.
Quelle: Fluggesellschaften und Linienflugzeuge. Koblenz: Bernard & Graefe 1986, S. 30.

Im Herbst 1955 lieferten Barnes und sein Partner Forberg eine Zustandsanalyse des grafischen und architektonischen PanAm-Designs und unterbreiteten den Vorschlag, das grafische Image der Flugscheinumschläge, Gepäckzettel, Bodenausstattung, Flugzeuge etc. zu modifizieren: Neue Kennfarbe, neues Wortzeichen mit neuer Schrift und neues Firmenzeichen. Beide waren davon überzeugt, dass sich nicht die architektonischen, sondern die grafischen Elemente am ehesten einprägen würden und deshalb den Programmkern bilden sollten. Die Mängel waren nun deutlicher geworden: Das Firmengesicht bestand weitgehend aus Teilen der visuellen Erbmasse des Unternehmens: ein blauer Globus mit ausgebreiteten Flügeln, der auf die Pioniertage des Lufttransports zurückging; eine windverwehte Schrift und ein Marineblau, die aus einem alten Werbeprogramm für Wasserflugzeuge stammten.

2. Pan American Industrial Design. März 1959. In: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 8 ff. Der Artikel war leider nirgendwo aufzuspüren, so dass man über evtl. vorhandene Quellenangaben besser darauf hätte eingehen können.

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992
2. Ironie der Geschichte, dass die PanAm genau das (sich zu behaupten) nicht geschafft hat.

- Erster Kritikpunkt war die *Farbe*. - Aicher wird diesen Punkt in seiner eigenen Konzeption kopieren. - Dem tiefen Blau der alten PanAm fehlte die Vitalität; weder Licht noch Luft waren spürbar. Es ließ sich kaum vom Blau der Konkurrenz unterscheiden und schwankte, je nach Anwendungsbereich, unbeständig zwischen Königs- und Marineblau. Barnes und Forberg entwickelten ein leichtes, frisches, atmosphärisches Blau, das aber zunächst noch zu hell war. Das Feine war nicht vital genug. Erst das letzte Blau einer langen Reihe war schließlich stark genug, sich neben einem Weiß, Schwarz oder einer anderen zweiten Farbe des Interieurs behaupten zu können.
- Zweiter Kritikpunkt: die „windverwehte" *Schrift*, die sich in großer Entfernung, bestimmtem Winkel und vor beweglichem Hintergrund als schwer lesbar erwies. Deshalb - und weil eine klassische, vertikale Form mehr Würde vermittelt - entschied man sich für eine römische Schrift, behielt die Serifen jedoch aus Gründen der Firmentradition bei.
- Das *Wortzeichen* „PAA" war zu schwer aussprechbar. Die Airline, schlugen Barnes und Forberg vor, sollte künftig so heißen, wie sie der Mann von der Straße schon lange nannte: „PanAm". Das klang persönlicher und unterschied sich zudem deutlich von den Initialen der Konkurrenz.
- Das *Bildzeichen* der Gesellschaft, der PanAm-Ball, zeigte einen Globus mit Flügel und einen Schriftzug, der sich kursiv und stromlinienförmig gegen den Wind stemmt. D. i. eine Parallele zur Lufthansa der 50er Jahre.[1] Dieses Unternehmenssymbol durchdrang die gesamte Organisation. Barnes und Forberg begriffen es mit Recht als das Herzstück des Erscheinungsbildes. So eine Herzoperation war heikel. Trotzdem versuchten sie es. Das Resultat war ein wohlartikulierter Globus im neuen Blau, mit vereinfachtem Netz und einem neuen Wortzeichen in Weiß.

Prophylaktisch erwähnt Aicher schon einmal, dass die Reaktion der PanAm-Direktoren auf das neue Design recht unterschiedlich war. Ein solche Reaktion war auch bei Lufthansa zu erwarten: Eine konservative Gruppe lehnte die Konzeption ab. Willis Lipscomb hingegen, Vizepräsident des Departements für Verkehr und Verkauf - ein Mann der Praxis also - gehörte zu den Befürwortern. Er kannte die Wirkung der Firmenpräsentation auf die Kundschaft aus eigener Erfahrung gut und schlug deshalb vor, ein Flugzeug versuchsweise zu bemalen. Dieser Prototyp überzeugte. Zur selben Zeit arbeitet das Barnes-Büro auch an den Stadtbüros und Jets der PanAm. Deren äußere Erscheinung stand nun für „Luft", „Leichtigkeit", „Geschwindigkeit" und „Präzision".

Umfang

Was es an Einsatz bedeutet, an Aufwand bedarf und an Komplexität mit sich bringt, einer weltweit operierenden Organisation ein „ordentliches" Erscheinungsbild zu verpassen, war zu Beginn wahrscheinlich niemandem klar gewesen, Aicher nicht, der Werbeabteilung nicht, Vorstand und Mitarbeitern schon gar nicht. Konnte auch nicht. Es war für alle Beteiligten das erste Projekt dieser Größenordnung.

Oder war Conrad klar, wie umfangreich die Operation sein würde?

> „Am Anfang sicher nicht. Aber das wurde dann poé à poé jedesmal mit den entsprechenden Fachabteilungen besprochen, also Frachtprobleme mit den Frachtleuten, später die Uniformen mit den Borddienst-Leuten, mit dem Herrn Zobel, den hab' ich Ihne' ja schon mal genannt. Und da sind ja indirekt auch andere Vorstände, zuständig gewese'. ‚Flugzeuge' war Höltje in Hamburg z.B., ‚Borddienst' war Süssenguth in Frankfurt. Bei denen hatt' ich nicht mehr so die Rückendeckung von Anfang an [wie bei Bongers und Kittel]. Mit dem Süssenguth hatt' ich am Anfang große Probleme gehabt und am Schluss waren wir die dicksten Freunde. [Wie immer bei Conrad.] Höltje eigentlich auch. Da ist das auch so gelaufe'. Bis die kapiert haben, das's mir ganz Ernst isch; dass es für mich keine modische Geschichte is', die man heute so und morgen anders mache' kann; die man nur so mache' kann oder überhaupt nicht. Wenn sie das kapiert haben, bin ich mit den Leuten blendend aus'komme'."
> „Das heißt, es hat immer erst eine Zeit gedauert. Sie mussten erst einmal Vertrauen gewinnen und das bei jedem Vorschlag neu?" „Ja." „Haben Sie, die ganze Gruppe, das Projekt von

1. Hans Conrad wird diesen Kursivstil 1985 noch einmal aufgreifen, als er einen eigenen späten Revisionsversuch der Flottenmarkierung startet.

Anfang an realistisch eingeschätzt? Wussten Sie, was da auf Sie zukommt, oder ist Ihnen das ganze irgendwann einmal über den Kopf gewachsen?"
„Ja ich wusste, über bestimmte Dinge wusst' ich natürlich intern nicht Bescheid. Ich hatte keine Erfahrung gehabt in einem deutschen Beamtenverhältnis. Damals war das noch viel mehr als heute ein Dienst, eine von der Regierung bestimmte Geschichte."
„War das Ihr erstes Erscheinungsbild?"
„In *dem* Umfang, ja."
„Und wahrscheinlich auch das erste Großprojekt für Aicher?"
„Sicher, auch für Aicher. Bisher hatte mer nur so kleinere Firmen gehabt."
„Und für Braun gearbeitet."
„Ja, aber auch nur poé à poé, nicht alles so auf einen Schlag, wie die Lufthansa. Da war noch eine Firma. Da hab' ich auch ziemlich viel mitgemacht. Das war eine Seiden-, oder Kunstseidenspinnerei in Ulm, Deschler, gab's in Ulm. Und eine Glasfirma, Krahl Glas hieß die. In Göttingen waren die, glaub' ich. Also das waren so zwei Firmen. Da gab's noch andere - auf die komm' ich im Moment nicht - die Aicher so einzeln gemacht hat. Aber das waren kleine Fische gegenüber der Problematik von Lufthansa."[1]

Das neue visuelle System umfasste, wie Erlhoff zutreffend auflistet, die Überarbeitung der Hausfarben, Bildzeichen, Wortzeichen, Schriftart, Formate, grafische und typografische Ordnungen und Normen, Fotografie, Qualität der Materialien, Verpackungen, Ausstellungssysteme, Architekturmerkmale und Innenausstattung. Die Neugestaltung der Arbeits- und Dienstkleidung war allerdings nur geplant. Dieses Element wurde erst Monate später realisiert.[2] Was zum ursprünglichen Designauftrag zu zählen ist, hängt davon ab, wo man die zeitliche Grenze zieht.

Hans Conrad:

„Es hat Ergänzungen gegeben, nötige Ergänzungen, z.B. die Uniformen, die hammer in jenen Tagen gar nicht berührt. So G'schichten sind nachträglich gemacht worden."
„Warum ist das nachträglich gemacht worden? Die Uniform ist doch eine wichtige Sache für eine Airline!"
„Schon, aber das war langfristig angelegt, diese Entwicklung. Die Uniformen und Flugzeuge auch, konnte man so schnell nicht umstellen. Das ging nur poé à poé. Die Uniformen aber müssen Sie schlagartig einführe', versteh'n Sie, die Flugzeuge nicht unbedingt. Das wäre auch schön gewesen, von heute auf morgen alles ganz anders! Aber das war bei den Uniformen alles bevorratet und lang vorbestellt und . Da hat man schon dran gedacht, aber es wär' aus technischen Gründen gar nicht gegange'. Deshalb hat man gesagt: ‚Das kann noch warten.'"
„Wissen Sie, wann das dann in Angriff genommen wurde?"
„Ja das war, als fast alles andere realisiert worden war, etwa '66/'67 kamen die Uniformen dran und das hat dann immer noch relativ lang gedauert."[3]

Klaus Wille:

„Also die Uniformen waren damals nicht Bestandteil des... also die wurden ausgeklammert. Bestimmte Sachen wurden nicht gemacht, weil das sind ja, sagen wir mal, Randbereiche. Die Uniform war eine Sache, die irgendwo ja auch der Mode unterworfen ist. Die kann man nicht so einfach für alle Zeiten festlegen. Da kann man vielleicht Prinzipien festlegen, aber nicht so unbedingt. Die Uniform gehörte damals nicht dazu, sondern es war in erster Linie die Flugzeug- und Fahrzeug-‚Kennzeichnung'. Wir haben früher immer gesagt ‚Bemalung', aber das ist auch ein völlig falsches Wort, denn ‚Bemalung', da denkt man, so nach künstlerischen Gesichtspunkten streicht man sowas an. Sondern wir haben schon damals nur gesprochen von der ‚Kennzeichnung', nämlich mit den Elementen des Erscheinungsbildes."[4]

Die Firmengebäude selbst wurden, abgesehen von den Stadtbüros, nicht in Angriff genommen. Produktdesign war nur bei den Verpackungen, dem Ausstellungssystem und später dem Bordgeschirr gefragt. Im Wesentlichen ging es also um Typografie, Flugzeugmarkierung und Kommunikationsmaterialien. Langfristig gesehen, hatten Conrad und Wille dann die Aufgabe, die visuelle Grundausstat-

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994
2. Erlhoff, Michael (Hg.): Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990, S. 147
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994
4. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

tung der Lufthansa zu vervollständigen: ein „Trikot" für die Mannschaft, Schilder für die Fassaden, einen aktualisierten Anstrich für die Flug- und Fahrzeuge, verbesserte Interieurs, ein modernisiertes Bordgeschirr, ein wiedererkennbares und zugleich zeitgemäßes Symbolpaket für die Firma. Das war eine komplexe Tätigkeit, die alle Arten von Gestaltung integrierte: Schneiderei, Malerei, Grafik, Keramik et cetera. Im Wesentlichen waren jene sieben Bereiche eines Firmenbildes erfasst, die Anton Stankowski 1988 einmal zusammengefasst hat: •Marken, •Raster, •Schrift und Typografie, •Farbe, •Architektur-Design, •Besondere Maßnahmen, •Arbeitsstil und Arbeitskontrolle.[1]

Strategie und Taktik

Was Aicher plante, war eine Revolution der bestehenden visuellen Verhältnisse, eine Radikalkur nach dem Vorbild PanAm. Projektiert war eine Rundum-Erneuerung sowohl des inneren Vorstellungs- als auch des äußeren Erscheinungsbildes. Das geschah nicht aus einer Krise heraus, sondern aus Lust am Design. Hier hatte sich die Gelegenheit ergeben, eine nationale Airline alternativ zu allem bisher Dagewesenen zu interpretieren.
Was schließlich erreicht wurde, war hingegen eine Designreform, eine planmäßige Umgestaltung des Erscheinungsbildes...
Hans Roericht:

> „Nein, es war eine radikale!" „Es ist mit einem Schlag übergeben und eingeführt worden. Und hat dann fast dreißig Jahre so gehalten."[2]

...die sich über mehrere Jahre hinzog. Die Deutsche Lufthansa war keine Partei, deren schattenhafte Vergangenheit die Entwicklung einer völlig neuen Identität - neuer Name, neue Legende, neues Gesicht, neues Lächeln - erforderlich gemacht hätte. Im Gegenteil: Zentrale tradierte Elemente des Lufthansa-Bildes durften gerade nicht entfernt, sie mussten aufpoliert werden, weil sie nach dem „Schmitz & Sohn"-Prinzip als Signale der Kontinuität, Stabilität und Verlässlichkeit geradezu verehrt wurden. Bedenkt man also, dass gewisse Teile der Vergangenheit im Designfluß mittransportiert und - wie wir noch sehen werden - sogar revitalisiert wurden, so lässt sich in Bezug auf das Endergebnis nur mit gewissen Einschränkungen von einer Revolution des visuellen Auftritts sprechen. Führt man sich andererseits das geschmäcklerische Chaos der Ausgangslage vor Augen, so war die Umgestaltung des Erscheinungsbildes in der Tat von grundlegender Art. *Für* die Revolutionsthese spricht sowohl Aichers prinzipielle Wendung gegen Tradition, Dekor und Repräsentation, als auch der unübersehbare Grad der Innovation in Richtung auf einen visuellen Rationalismus. Bei dem im Oktober 1962 vorgelegten, grafischen und gedanklichen Kernstück des Lufthansa-Designs handelt es sich zweifellos um einen „optischen" Um- und Durchbruch, mit dem Aicher dem Corporate Design in Deutschland eine Bresche geschlagen hat. Im Nachherein wird man der ganzen Umgestaltungsaktion einen offensiven Charakter beimessen müssen, der durch konservative Bedürfnisse der Auftraggeberin sozusagen in Schach gehalten wurde. Das sichtbare Resultat der Bemühungen scheint auf einer zähneknirschend eingegangene Koalition divergierender Strategien zu basieren, die man als „Identität durch Innovation" und „Identität durch Tradition" bezeichnen könnte. Die günstige Gelegenheit für Conrad, die visionäre Fantasie von Aicher, der Konkurrenzdruck innerhalb der Airline-Szene, die internen Lobbies im Unternehmen und das (hier nicht überprüfte) irrationale Entscheidungsverhalten des Vorstands nahmen zusätzlich ihren Einfluss auf die letztendlich vertretene Designpolitik.
Wir unterstellen, dass es Aicher fernlag, von vorn herein irgendwelche bestehenden/tradierten Merkmale des klassischen Lufthansa-Designs zu konservieren. Nimmt man es genau, so gab es eigentlich gar kein klassisches Lufthansa-Design. Erst Aicher und die E5 entwickelten aus rudimentär vorhandenen ausgereiften Bausteinen ein gebrauchstüchtiges visuelles System, das sich im Nachhinein als ein Klassiker des Corporate Design erweisen sollte. Die Punkte, an denen er sich den Lösungen seiner Vorgänger verpflichtet, sind schnell genannt: •die Kombination der Farben Blau und Gelb, •der Lufthansa-Kranich und •die Flugzeugmarkierung der 20er Jahre. Auch das zum Markenzeichen modifizierte Firmensignet war im Grunde ein Rückgriff auf die Lufthansa der 20er Jahre.

1. Stankowski, Anton: Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity. In Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 206, S. 11
2. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992

Zu den Veränderungen und Erneuerungen, die er am vorhandenen Erscheinungsbild vornahm, zählen vor allem •die Systematik der Bildauffassung, •die Qualität und Quantität der Hausfarben, •die visuelle Straffung (Beschleunigung) des Signets, •das zu normalen Schriftzeichen modifizierte Wortzeichen, •die Dreidimensionalität der Kartografie und •die Einführung der Fotografie zulasten der Illustration. - Wir gehen auf diese Punkte noch ein. - Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass die Entwicklungsgruppe diese Veränderungen erst plante, dann ausführte. Die einzelnen Lösungen werden größtenteils im Entwicklungsprozess selbst gefunden worden sein.
Die kontrataktischen Maßnahmen der Ulmer wiederum waren eher genereller Natur. Sie opponierten gegen •die Beliebigkeit der visuellen Gestalt, •ihren profitorientierte Zuschnitt, •die künstlerische und kunsthandwerkliche Bewältigung der Aufgabe, •ihre totalitäre Interpretation, d.h. gegen eine absolutistische Ästhetik in Industrie, Staat, Kirche, Sport, wo auch immer. In diesem Sinne hatte sich Aicher nicht nur ein „Schreiben und Widersprechen", sondern auch ein „Gestalten und Intervenieren" auf die Fahne geschrieben.[1]
Das Beste an der Partie gegen das veralterte Erscheinungsbild der Lufthansa aber war der Eröffnungszug, auf den wir noch eingehen werden: Aicher unterstellte der Lufthansa ein neues Selbstbewusstsein und lieferte somit zur visuellen Hardware, die ideologische Software gleich mit. Die Sache mit der Persönlichkeitshypothese wird bei den Aicherschen Folgeprojekten zur Standarderöffnung werden.

Zeitplan

Als die Entwicklung der neuen Gestaltungsrichtlinien im Oktober 1962 abgeschlossen war und die Konzeption des Firmengesichts zwecks Freigabe präsentiert wurde, legte Aicher zugleich einen Phasenplan vor, der zeigt, wie er sich den weiteren Verlauf der Designoperation vorstellte. Der Plan ist vor allem prozesstypologisch interessant:
„Mit der vorliegenden Arbeit wird als erste Phase eine Konzeption dargeboten",
hieß es darin.
„Sie muss in einer zweiten Phase firmenintern zur Diskussion gestellt werden. In einer dritten Phase werden diejenigen Argumente aufgearbeitet, welche eine Gesamtkonzeption stärken. (Teilweise müssen richtige Argumente unberücksichtigt bleiben, weil sie - zwar als Einzelurteil richtig - dem Gesamtkonzept zuwiderlaufen.) In einer vierten Phase sollte firmenintern die endgültige Entscheidung getroffen werden. Danach beginnt die Detailbearbeitung. Aus dem Konzept werden Richtlinien. Sie werden an Modellen überprüft. Die Voraussetzungen für die Realisierung sind gegeben."[2]
Blieb die Frage, wieviel Zeit und Geld man in das Projekt stecken wollte.

Tab 7. Zeitplan für das Projekt 1400 der E5

Phase	Vorgang	Termin
1	Konzeption [Möglichkeitshypothese] entwickeln & vorlegen	Oktober 1962
2	Vorlage debattieren	
3	Argumente aufarbeiten, die das Gesamtkonzept stärken	
4	Vorstandsvorlage und -entscheidung (Grünes Licht)	
5	Programmdetails ausarbeiten (Richtlinien erstellen)	
6	Modelle bauen und testen	April 1963
7	Modelle realisieren	Winter 1963/64

„Das Projekt 1400 besteht darin," hieß es dazu lapidar, „ein neues Erscheinungsbild der Lufthansa zu ermitteln. In der nun abgeschlossenen ersten Phase werden an Hand der vorliegenden Konzeption die wesentlichen Gesichtspunkte und Kriterien vorgetragen (Stand Oktober 1962). Das Projekt 1400

1. Vgl. Aicher-Scholl, Inge (Hg.): Otl Aicher - Schreiben und Widersprechen. Berlin 1993
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 70

soll bis April 1963 abgeschlossen sein und zur möglichen Realisierung 1963/64 bereitgestellt werden."[1]
Das Projekt war mit der ersten Arbeitsbesprechung am 8. Mai oder der Auftragserteilung am 21. Juli 1962 - um zwei mögliche Zeitpunkte zu nennen - gestartet. Innerhalb von drei bis vier Monaten hatte man dann eine realisierbare Konzeption aufstellen und im Oktober präsentieren können. Für die „Aufarbeitung" der Pläne veranschlagte Aicher nun ein weiteres halbes Jahr (April '63). Realisierung und Projektschluss war dann für 1963, spätestens '64, vorgesehen. Bedenkt man, welchen Aufwand allein die Ist-Analyse, das Zusammentragen und Auswerten des vorhandenen Informationsmaterials bedeuten kann, so waren die Rahmenbedingungen zeitlich nicht besonders großzügig gehalten. D.h. es musste unter relativ strengen zeitlichen Bedingungen operiert werden und man hätte sich mehr Zeit zur Besinnung gewünscht.
Hans Roericht:

> „Dass es zeitlich überhaupt geklappt hat, haben wir, glaube ich, hauptsächlich Connie zu verdanken. Wir, Aicher genauso wie ich, wären, wenn es nach uns gegangen wäre, nie fertig geworden. Das ist immer so, kurz vor der Präsentation am nächsten Morgen. Eigentlich ist man jetzt erst so weit, das ganze überblicken zu können und bräuchte jetzt noch mal zwei Wochen. Das deckt sich eben mit, oder ist Teil, dieser Geschichte ‚Vom allmählichen Verfertigen' oder Generieren von Produkten. Hier wäre eigentlich auch der Punkt, einmal eine Superbetrachtung über die „Reifung von Dingen", also den ‚Reifeprozess' anzuschließen, auch wenn sich dieser Begriff jetzt ziemlich alt anhört. Ich meine jedes Stück Holz, das man einer besonderen Beanspruchung aussetzen will, gibt man zu ganz bestimmten Alterungstests, oder es wird einer besonderen UV-Bestrahlung oder soetwas ausgesetzt. Eigentlich müsste der Fertigungsprozess sechs Wochen vorher abgeschlossen sein. Man müsste es lagern, wie beim Wein, und dann auch noch mal in ganz anderen Zusammenhängen erproben.
> Aicher hat es mir in der Regel gern überlassen, auf die Anfrage eines Klienten nach den Kosten für diese oder jene künftige Produktentwicklung hin, also bei der Kalkulation von Projekten, verschiedene Angebote zu machen. Ich war autorisiert zu sagen: ‚Wenn Ihr uns mehr Zeit lasst, wird es billiger. Dann haben wir einen anderen Tarif.' Die Reaktion war dann immer: ‚Sagt mal, wie rechnet Ihr? Rechnet Ihr verkehrt 'rum, irgendwie? Wenn ihr mehr Zeit habt, dann arbeitet ihr doch mehr!' ‚Nein', war unsere Antwort ‚wir arbeiten nicht aktiv dran, sondern unterbewusst, im Arbeitsspeicher sozusagen.' Das Problem ist eingespeichert und wird neben einer ganz anderen Sache, die man gerade abwickelt, verarbeitet. ‚Parallele-Processing' kann man eigentlich auch sagen. Wir haben uns schon Zeit genommen. Am Ende hat es dann doch über ein oder anderthalb Jahre hingezogen. Irgendwann musste Conrad dann natürlich auch etwas vorweisen. Außerdem mussten ja auch täglich Drucksachen herausgegeben werden. Und das musste dann immer noch in der alten Form geschehen, so dass wir oft sagten: ‚Komm, lass es vorerst in der alten Form weiterlaufen, bevor wir mit neuen Teilen kommen, die noch nicht genehmigt sind vom Vorstand und dann einen vor den Latz bekommen deswegen.'"[2]

Budget

Der gewährte finanzielle Spielraum scheint der abwartenden Haltung, dem „Schau'n wir mal", des damaligen Vorstands entsprochen zu haben. Ein genau festgelegtes Budget gab es nicht. Die selbstgemachten Preise von Aicher mussten lediglich nachvollziehbar sein. Darin lag dann auch Conrads spezielles Verhältnis zum Lufthansa-Einkauf begründet. Im Endeffekt erhielt die Auftraggeberin ihre neue Identität nicht gerade zum Selbstkosten-, aber doch zum Einführungspreis.
Hans Roericht:

> „Das gesamte Projekt hat die Lufthansa schätzungsweise hundertzwanzig- oder hundertsechzigtausend Mark gekostet. Ein lächerlich geringer Betrag jedenfalls. Eigentlich der letzte Witz. Aber wir waren völlig unerfahren und hatten überhaupt noch keine Ahnung, auch vom

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 1
2. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 4 m. J. Crone, Ulm 6.12.1992

Umfang einer solchen Aktion. Schon zehn Jahre später musste ich die gleiche Summe für ein einziges Geschirr nehmen.
Allerdings hatte Aicher, genau wie ich auch, ein komisches Verhältnis zu den ökonomischen Fragen. Das ist auch bei mir irgendwie schizoid. Ich bin immer hin und her gerissen. Ich glaube, ich kann erst seit einigen Jahren Rechnungen schreiben. Etwas, das ich nie konnte. Denn es waren immer große Zweifel da, ob man es nicht doch noch besser hätte machen können.
Ich habe, ich glaube auch damals noch, 680 Mark [Gehalt] bekommen. Der Sprecher oder Rektor der HfG, ich weiß jetzt nicht wie sie sich nannten, bekam, inklusive aller Amtszulagen, etwa 2.000 Mark. Es gab ja auch keine Generalkosten. D. h. sie zahlten uns keine Rentenzulage oder so etwas. Wenn man also bedenkt, dass wir zu viert waren und das auf zwei Jahre gerechnet plus etwas zur Rücklage...
Es [jedenfalls] gab keinen festen Etat, mit dem wir haushalten mussten. Es war eher so, dass man mit einem Vorschlag kam: ‚Hier, ich will das und das machen. Ich brauche dafür so und so viel...' Aber Conrad hätte uns auch darauf hingewiesen, wenn wir uns richtig gehend verhauen hätten. Er hätte gesagt: ‚Passt mal auf. Das kann nicht stimmen. Rechnet noch mal nach. Da ist auch für Euch mehr drin.' Es *muss* auch ein politischer Preis gewesen sein. Wir waren froh über die Chance, so etwas Großes überhaupt machen zu können und wir wollten es einfach einmal durchziehen, von Anfang bis Ende.
Außerdem gibt es eine gewisse Preis-'Optik'. Conrad wird sich gedacht haben: ‚Es muss mindestens so und so viel kosten, sonst ist es nichts wert, aber es darf nicht mehr kosten, sonst muss ich zum Vorstand laufen und mir ein, zwei Sondergenehmigungen holen. Denn die von der Lufthansa haben Null Designtradition und sind so etwas nicht gewöhnt. Wenn Ihr über hundertfünfzigtausend im Paket geht, komme ich in große Beweisnot und einen unerträglichen Erfolgszwang.'"[1]

Im Oktober 1962 waren alle Arbeiten an der Konzeption des neuen Erscheinungsbildes abgeschlossen und termingerecht Hans Conrad übergeben worden. Die „Ausarbeitung von Richtlinien und Normen für visuelle Gestaltungsaufgaben" kostete die Lufthansa, incl. der Arbeiten am Jahresbericht: 137.140,44 DM.[2]

Tab 8. Kostenplan für das Projekt 1400 der E5

Aufgabe	Pauschale/DM	Summe/DM
Analyse der visuellen Medien des Unternehmens	6 Wochen à 4.218.-	25.308,00
Präzisierung der Aufgabenstellung, Kriterienermittlung und Ausarbeitung der Richtlinien und Normen	13 Wochen à 4.218.-	54.834,00
Anwendungsbeispiele (Tabellen, Papiere, Inserate, Plakate) erarbeiten	8 Wochen à 4.218	33.744,00
Displaysysteme konzipieren	6 Wochen à 4.218	5.625,00
Gesamtnebenkosten (Reisen, Reproduktion, Satz, Andruck, Klischee, Fotomaterial und Vergrößerungen, verschiedenes Material und Modelle, Telefon und Fracht) + 4,16% Umsatzsteuer		13.505,54
Jahresbericht gestalten		2.400,00
Nebenkosten ‚Jahresbericht' (2 Fotos plus Reisespesen, Klischeeherstellung, Herstellung von Grafen und Tabellen, Satz- und Andruck, 2 Reisen von Nick Roericht nach Köln zu Besprechungen mit Conrad)		1.723,90
Gesamtkosten		137.140,44

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 4 m. J. Crone, Ulm 6.12.1992
2. Vgl. die Auftragsbestätigungen Nr. KV 2/420226 bis KV 2/420229 der Deutschen Lufthansa AG an HfG Ulm Abteilung E5 vom 28.9.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

„Wieviel Geld stand Ihnen zur Verfügung? Was durfte die ganze Sache kosten?"
Hans Conrad:
„Ich weiß nicht mehr, was es gekostet hat. Ich glaub' so zwischen Zweihundert- und Zweihundertfünfzigtausend."
„War das viel oder wenig damals?"
„Für viele war's viel. Für mich war's zu wenig. Weil ich konnte abschätzen, was daraus entstehen sollte. [Das Gesamterscheinungsbild eines Konzerns] Verstehen Sie? Ich hab' dem Aicher immer gesagt, dass er das viel zu billig macht für den Preis. Ich hätte aber nicht gedacht, dass die [von der Lufthansa] das so lang beibehalten. Also fuffzehn Jahre hab' ich gedacht, mehr nicht."
„Also etwa 250.000 Mark. Hat man die Ihnen von Anfang an zur Verfügung gestellt?"
„Ich hatte einen Werbeetat, da war vieles drinne. Aber am Schluss, bevor ich weggegange' bin, hatt' ich einen Etat von etwa siebzig Millionen. Ich hab', glaub', bei dreißig angefangen. Am Schluss waren's etwa 70, so ungefähr. Exakt kann man das nicht ohne Unterlagen sagen. [...] Das hab' ich aber nicht persönlich alles verwaltet. Sondern ich hatte auch ein eigenes Werbebudget, von der Zentrale aus, für weltweite Drucksachen, Lieferungen, Flugpläne. Die haben wir nur hier gedruckt, für die ganze Welt. Die Direktionen haben dann regional wieder eigene Ausgaben gemacht."
„Der Gesamtwerbeetat betrug 30 Millionen damals. Wie weit konnten Sie darüber verfügen?"
„Von den 30 Millionen hab' ich so 10% direkt, selber verwaltet."
„Verwaltet und verantwortet?"
„Genau. Davon hab' ich dann später [1967] auch die Werbeagentur Dole Dane & Bernbach geholt. Die hab' ich von hier aus bezahlt; auch die Medien, die weltweit operierten, so ‚TIME International' oder ‚Vision', so'n südamerikanische Ablage von TIME, die Anzeigen, die da geschaltet wurden."
„Hat sich Aicher Analyse und Beratung oder die Konzeption extra bezahlen lassen?"
„Ja doch, das wurde aufgesplittet. Die Summe, die ich Ihnen da genannt hab', von zweihundert oder zweihundertfünfzig Tausend."
„Das war eine Endsumme?" „Das war alles zusamme'."
„Zuerst wurde also die Konzeption aufgestellt, weil man ja auch nicht wusste, ob sie akzeptiert werden würde."
„Man ging stückweise vor."[1]

Restauration und Kommerzialisierung in Ulm

Wir erinnern uns: Während die Arbeiten der Entwicklungsgruppe 5 für die Deutsche Lufthansa anliefen, steuerte das westdeutsche Designflaggschiff „HfG" nun schon zum zweiten Mal einer Havarie entgegen. Die stets aktuelle Debatte der Besatzung über Richtung und Selbstverständnis hatte an Schärfe zugenommen und sich einem weiteren Höhepunkt genähert. Die Spaltung zwischen den „Fundamentalos" und „Realos" der Gestaltung war schon nicht mehr bloße Gefahr, sondern Realität geworden. Als von den wissenschaftlich orientierten Dozenten die Forderung nach einem ideologiefreien Unterricht und einem wertfrei zu beurteilenden Design immer lauter wurde, ging Aicher im Verbund mit Zeischegg und Maldonado abermals auf die Barrikaden. Er war fest entschlossen, garstig zu werden und dieser zweiten Fehlentwicklung - nach Max Bill - eine erneute Kurskorrektur folgen zu lassen. Seine wachsenden Erfolge in der Industrie stärkten ihm den Rücken. Der Entwicklungsauftrag für die Lufthansa war der größte Fisch, den er bisher an Land gezogen hatte. Seiner Position und persönlichen Durchsetzungskraft kam das zweifellos zugute.
Die Theoretiker des Design trieben die Schule offenbar der gestalterischen Infertilität entgegen. Um ihren Einfluss auszuhebeln, entschlossen sich Aicher und Maldonado zu folgenden Schritten:

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

- Zum einen wurde die allgemeine Grundlehre aufgelöst und durch ein abteilungsspezifisches 1. Studienjahr ersetzt. Rittels Posten als Leiter der Grundlehre war somit überflüssig geworden. Die Dozenten der theoretischen Fächer verloren durch diesen Schachzug die Möglichkeit, ihre designspezifischen Vorstellungen zu implementieren und einen übergebührlichen Einfluss auf die Entwurfspraxis zu nehmen. Sie wurden isoliert.
- Zum anderen wurde konspirativ eine Änderung der seit 1958 existierenden Schulverfassung vorbereitet. Sie zielte darauf ab, das 1956 provisorisch gegründete Rektoratskollegium aufzulösen und das Rektorenamt wiedereinzuführen. Beides sollte auf enormen Widerstand stoßen. Doch der Coup gelang. Die kalt gestellten Dozenten der wissenschaftlich orientierten Fächer wanderten ab. Sie wurden verdrängt.

Auch das neue Rektoratsmitglied Gert Kalow war von diesen Schritten betroffen. Für Kalow stand fest, dass man niemals würde gute Dozenten an die Schule holen können, wenn es keine rechtliche Gleichstellung mit den Altdozenten, d.h. keine Aufstiegschancen für Neueinsteiger, geben würde. Kalow demonstrierte mit einigem Erfolg, dass die Argumentation seiner Kontrahenten auch nicht frei von Schwachstellen war. Die vom Kreis um Aicher gepflegte Vorstellung beispielsweise, dass der exklusive, harte Kern der Altdozenten zur Geschäftsführung völlig ausreichend sei, während alle anderen wie Planeten in losem Arbeitsverhältnis um diesen Nukleus kreisten, hielt Kalow berechtigterweise für absurd. Im Sommer 1962 schrieb er an Rittel:
„In diesem Sinn leidet die HfG an einer idealistischen Selbstüberforderung. Wenn man die Politik des Direktoriums freundlich interpretiert, dann lag (und liegt) ihr die Vorstellung zugrunde, dass die Ulmer Schule, ohne den Zwang irgendwelcher Regeln, eigentlich auf einem engen Freundschaftsbund funktionieren müsse. (Ich halte eine solche Vorstellung für sträflich.) Da ist ferner die noch sträflichere, in ihrem Idealismus wahrhaft theoretische Vorstellung, dass alles und jedes, was in Ulm von Dozenten vorgetragen wird, ‚design-bezogen' sein muss. Wenn man sich z.B. darüber klar ist, dass die Ulmer Studenten u.a. auch Soziologie hören müssen, (um ein Bild der Gesellschaft zu gewinnen, in der sie später arbeiten müssen), dann ist der beste verfügbare Soziologiedozent der richtige Mann. Wenn man den ‚design-bezogendsten' Soziologen sucht, wird man einen Narren finden. Die Beziehung zwischen theoretischem Stoff und praktischer Arbeit muss der Student in seinem Kopf selber herstellen. Man kann, ja man darf ihm nicht alles vorgekaut oder fertig bezogen vorsetzen."[1]
Während Aicher seine Hausmacht in Gefahr sah und zum Verteidigungsschlag ausholte, monierte Kalow also die bisherige Interpretation der HfG als Familienbetrieb. Als er dies schrieb wird der Höhepunkt der Auseinandersetzung mit den Vertretern der Wissenschaft - für Aicher waren es die Vertreter der Wissenschaftsgläubigkeit - bereits überschritten gewesen sein. Aicher und Maldonado hatten bereits nach Punkten gewonnen. Hanno Kesting verließ die Schule bereits 1959, nach nur einem Jahr Mitarbeit. Auch Gert Kalow brachte es auf gut ein Jahr, Horst Rittel auf zwei. Beide gingen 1961.
Während des Triumviats der Nach-Bill-Periode hatte Aicher die Kollektivität der Schulführung noch betont und bejaht. Er scheint einsame Entscheidungen nicht sonderlich geliebt zu haben. Inwiefern er sie dennoch traf, als neue Dozenten die Szene betraten und die Spannungen innerhalb der zeitweise wochenlang tagenden (tobenden) „Pädagogischen Konferenz" zunahmen, ist für Außenstehende kaum zu beurteilen. Wieder war das alte Ringen um die Meinungsführerschaft aufgeflackert. Seine Gegner forderten eine Pluralität der Auffassungen, eine in friedlichem Wettbewerb koexistierende Parallelität verschiedenster Lehren und Modelle, wie sie naturwissenschaftlichen Fakultäten zu herrschen pflegt. Aichers Antwort auf diesen desorientierenden Pluralismus der Vorstellungsbilder war die Formulierung eines „Du sollst", einer gesellschaftlichen Verpflichtung des Entwerfers. Er postulierte ein soziales Gewissens, eine *Moral* der Gestaltung:
„Die Lehre der Hochschule für Gestaltung versucht, industrielle Prozesse, Fakten und Leistungen in ihrem kulturellen und sozialen Zusammenhang zu sehen, für industrielle Produkte und Dienste adäquate Ausdrucksformen zu finden und den Nutzen dieser Produkte zu erhöhen".[2]

1. Kalow, Gert: Brief an Theodor Risler. Ulm, 27.6.1962. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 382
2. HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

In dem Masse wie die internen Auseinandersetzungen ihn zwangen, das eigene designideologische Fundament zu legen, wurde sein eigenes Nachdenken über ein sozialverträgliches Design selbst fundamental. Die in diesem Jahr entstehenden Richtlinien & Normen der Lufthansa-Grafik sind der adäquate Ausdruck jener Designdogmatik, der er sich verpflichtet fühlte und die er der Schule um ihres Profils willen verordnete.

Auflösung der Grundlehre

Zur Gründerzeit der HfG hatte es die politisch-literarisch orientierte Konzeption der Grundlehre gegeben, doch die künstlerische Ausrichtung durch Max Bill hatte zunächst obsiegt. Nachdem daraufhin die Bill-Krise entstanden und überwunden worden war, hatte Tomás Maldonado eine Reihe neuer theoretischer Fächer wie Wahrnehmungstheorie oder Symmetrietheorie eingeführt und u.a. Horst Rittel an die HfG geholt. Schon 1956/57 war die Grundlehre mit 40-50 Studenten pro Jahr zur größten Abteilung geworden. Die entstehende Enge hatte ohnehin schon den Wunsch nach individueller Betreuung und stärkerer fachlicher Spezialisierung erzeugt. Durch Rittel nun war das Interesse der Studenten an mathematisch-statistischen und kybernetischen Modellen derart gestiegen, dass die prozessanalytischen Vorstellungen mittlerweile nicht nur Eingang in Grundlehre und Designpraxis gefunden hatten, sondern sie bereits in einer unfruchtbaren Weise zu dominieren begannen. An diesem Punkt der Entwicklung leiteten Aicher und Maldonado eine Reorganisation der Schule ein. Das Verhältnis der theoretischen und praktischen Fächer wurde neu gewichtet. Die für alle Studienanfänger obligatorische Grundlehre, die 1959 bereits auf Anraten des baden-württembergischen Kultusminister Dr. Storz in „1. Studienjahr" umbenannt worden war, wurde nun ganz abgeschafft. Im Studienjahres 1960/61 fand sie das letzte Mal als gemeinsame Übung statt. 1961 wurde sie aufgelöst und zur „Abteilungsarbeit" deklariert. Ab 1962 gab es dann nur noch die abteilungsspezifische Grundlehre. Für die jeweilige Theorie und ihre Aufbereitung war nun ein bestimmter Dozent des Fachbereichs verantwortlich. Damit erübrigte sich das Amt des „Abteilungsbeauftragten Grundlehre", das Horst Rittel zur Zeit innehatte.[1] Jeder Student hat sich nun von Anfang an für eine der drei Abteilungen „Bauen", „Produktdesign" oder „Visuelle Kommunikation" zu entscheiden.[2] Die Abteilung Information wurde, mangels Beteiligung und Dozenten, aufgelöst. Maldonado wurde zum Vorsitzenden der Abteilung für Produktdesign ernannt.
Das Ziel der Grundlehre war die Vermittlung allgemeiner wissenschaftlicher Grundlagen der Produktgestaltung. Parallele dazu wurden Modellbau und Darstellungstechniken unterrichtet. Experimente mit den elementaren Mitteln der Gestaltung sollten Wahrnehmungsfähigkeit und praktische Erfahrung fördern. Man legte also Wert auf ein mehr oder weniger ausgewogenes Verhältnis von Theorie und Praxis. Um so bedauerlicher erscheint es, dass diese Ausgewogenheit auf Dauer nicht durchgehalten, die Spannung zwischen beiden Polen nicht ausgehalten wurde. Anfangs war es der künstlerische Einfluss von Max Bill gewesen, der eine starke ideologische und emotionale Antithese provoziert hatte. Nun war es der wissenschaftliche Einfluss durch Rittel und andere Neuzugänge, der die Hegemoniebestrebungen beider Lager heraufbeschwor und den Blick für die symbiotischen Möglichkeiten verstellte. Zu entscheiden, wer für diesen zweiten großen Konflikt nachträglich die Haftung zu übernehmen hat, ist an dieser Stelle nicht möglich. Das verlangt eine andere Themenstellung und intimere Kenntnisse der Verhältnisse von damals. Sicher ist nur, dass theoretische Planung und praktische Durchführung ab einem gewissen Punkt nicht mehr als die beiden Seiten derselben Medaille wahrgenommen wurden oder werden konnten. Der seit 1955 vermehrt zu beobachtende Trend zu mathematisch-geometrischen Grundlagen und einer genauen visuellen Methodik war um 1960 zu einer abgehobenen, methodologischen Bewegung ausgewachsen. Die methodisch-abstrakten Problemstellungen hatten in einem für Aicher unerträglichen Masse zugenommen.
An die Stelle der obligatorischen Grundlehre traten nun theoretische Kurse in Mathematik, Design, Soziologie, Nationalökonomie, Psychologie und zunächst auch noch Kulturgeschichte des 20. Jahrhunderts. Die Anzahl der teilweise schwer verdaulichen theoretischen Kurse war aber immer noch enorm, was sich erst gegen Ende 1962 änderte. Ab dann wurden nur noch die systemtheoretischen

1. Czemper, Karl-Achim in: Output 6/7 1961
2. ... was eine merkwürdige Parallele zu Hegels klassischer Dreiteilung der Bildenden Kunst in Architektur, Plastik und Malerei darstellt.

und wirtschaftstheoretischen Grundlagen vermittelt. Kulturgeschichte z.B. unterrichtete niemand mehr. Die von Anfang an vorhandene Tendenz zu viel Funktion und wenig Erotik der Produktentwürfe hatte sich durchgesetzt. Eine historische, sozialkulturelle oder psychologische Anpassung der Form wurde abgelehnt.
In der Abteilung Visuelle Kommunikation kümmerten sich jetzt Otl Aicher, Friedrich Vordemberge-Gildewart und der neu berufene Dozent Prof. Anthony Fröshaug aus London um das abteilungsspezifische Einführungsjahr, die sog. Abteilungsarbeit. Die Grundidee des Vorkurses blieb erhalten. Die Aufgabenstellungen konzentrierten sich aber wieder auf die visuelle Gestaltung. Da gab es analytische Studien über die Möglichkeiten, ein Zeichen von seiner Umgebung zu unterscheiden, sprich abzuheben (Figur/Grund-Beziehungen in den Dimensionen der Helligkeit, Schärfe, Qualität, Quantität), sowie Studien über Beziehungen zwischen den visuellen Elementen (Grundprinzipien der Typografie, Satzspiegel, Umbruch, fotografische Übungen).[1] Tomás Maldonado unterrichtete Zeichentheorie. Der Unterricht für das Design von Kommunikationsmitteln war wie folgt aufgeteilt: Typografie war Sache von Otl Aicher, den Fotografieunterricht übernahm Thomas Rago, ein Fotograf aus der Schule Callahans vom Institute of Design in Chicago. Daneben gab es ein Geschichtliches Seminar für Visuelle Kommunikation und Information, das Vordemberge-Gildewart und ein Soziologisches Seminar „Probleme der Kommunikation", das Prof. Franzen leitete. Ein Technologieseminar gab es ebenfalls.[2] Ein wesentliches Ziel der Abteilung war, die visuelle Nachricht, die bildliche Information, so funktionsgerecht und eindeutig zuordbar (realistisch) wie möglich zu gestalten.[3]

Der Verfassungscoup

Gemäß der Hochschulverfassung vom März 1959 war es Sache des sogenannten „Kleinen Konvents" in geheimer Wahl und auf ein Jahr, aus dem Kreis der angestellten Dozenten ein Rektoratskollegium zu wählen.[4] Der Kleine Konvent bestand aus den fest angestellten Dozenten („Festdozenten"), langfristig eingeplanten Gastdozenten, einem Vertreter der Werkstattleiter, zwei Studentenvertretern und dem nicht stimmberechtigten Verwaltungsdirektor. Daneben gab es den „Großen Konvent", der so etwas wie die Generalversammlung der Belegschaft war. Das Rektoratskollegium trug gegenüber dem Vorstand der Stiftung die Gesamtverantwortung für den Hochschulbetrieb und wählte aus seinen Reihen einen Vorsitzenden, der eine geschäftsführende Funktion innehatte. Der Umstand, dass zum einen die Beziehungen und Rechte der Abteilungen, Entwicklungsgruppen und Studenten nicht klar geregelt waren, zum anderen neu angestellte Festdozenten schon nach kurzer Zeit ins Rektorat wählbar waren, sollte sich als unvorteilhaft für die Altdozenten, den harten Kern der HfG, herausstellen. Neue Wissenschaftler, wie der Mathematiker Horst Rittel hatten auf diesem Wege, bereits kurz nach ihrem Eintritt in die HfG, einen entscheidenden Einfluss auf die designideologische Ausrichtung der Schule nehmen können. Die mathematischen Fächer begannen auch deshalb die „Grundlehre" zu dominieren, weil Teile der Studentenschaft selbst eine stärkere Integration des theoretischen Stoffs und Bezugnahme auf die praktische Gestaltungsarbeit forderten. Infolgedessen grassierte in den Räumen der HfG ein eingeschlepptes Methodenfieber, das im Augenblick seinen Höhepunkt erreichte.[5]
Vielleicht ist diesen pionierhaften Bestrebungen, die sich mit dem Designprozess schlechthin auseinandersetzten, zugutezuhalten, dass sie den Designbegriff in einer umfassenden Weise neu definierten: Design als Projektmanagement, als zu optimierendes Produktionssystem, als Fabrik. Der Versuch, den Ablauf der täglichen Arbeit zu reflektieren und hierfür eine goldene Regel zu finden, hat zweifellos seinen Reiz, seinen Aufwand und seine Tücken. Das Unerträgliche für Aicher aber lag in der Dogmatik und Praxisferne, mit der dieses erkenntnistheoretische Geschäft betrieben wurde. Maldo-

1. Lindinger, Herbert in: Ulm 17/18 1966
2. Maldonado, Tomás: Rede zu Beginn des Studienplans 1957/58. In: Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987, S. 136
3. Lehrprogramm der HfG von 1958/59
4. Vgl. zum Folgenden Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 113 ff.
5. Zur Designmethodik der HfG vgl. Kellner, Petra: Designprozesse. Eine Einführung. O.J.. Reihe: Lehrmaterialien, Fachbereich Design, HdK Berlin. Konzept Roericht

nado, der die Verwissenschaftlichung der Grundlehre immerhin mit auf den Weg gebracht hatte, schlug sich schließlich auf seine Seite.
Eine erste Gegenoffensive war bereits um 1960 gestartet worden. Die Gruppe um Aicher hatte versucht, die einzelnen Abteilungen der HfG rechtlich aufzuwerten und damit dem Einfluss der „Wissenschaftler" zu entziehen. Sie scheiterte an deren Widerstand und wurde im Nachhinein als ein erster Ansatz zu einem hochschulinternen „Rechtsruck" interpretiert.[1] Da ihnen das Stimmrecht bei der Direktorenwahl entzogen werden sollte, waren auch Teile der Studentenschaft gegen den Vorschlag gewesen. Die studentische Opposition hatten den Versuch, eine Alleinherrschaft zu restaurieren, gewittert. Tatsächlich sahen Aicher und Maldonado nur noch in einer Zentralisierung der Macht eine Möglichkeit, das Heft in der Hand zu behalten und die Einheitlichkeit, Eindeutigkeit und Unverwechselbarkeit der Ulmer Entwürfe zu gewährleisten.

Machtwort. Unerwarteten Rückhalt erhielten Aicher und Maldonado von den Teilnehmern des 1. Studienjahrs 1961/62. Deren offener Brief vom 3.2.62 an den Vorstand der Stiftung (GSS), das Rektoratskollegium und alle Festdozenten argumentierte:
„um später im beruf pionierarbeit leisten zu können, wie frau inge aicher-scholl es von uns erwartet und fordert, bedarf es der entsprechenden fachkenntnisse und schöpferischen fähigkeiten; diese zu erwerben und zu entwickeln und um aktiv an der gemeinsamen aufgabe mitzuwirken: deswegen sind wir an die hochschule für gestaltung gegangen.
seit 4 monaten studium leiden wir an einer schweren enttäuschung, denn täglich sehen und erfahren wir aufs neue, dass diese schule nicht das ist, was sie sein sollte und könnte und nicht das hält, was sie verspricht. die hochschule bildet eben keine fachkräfte aus, keine gestalter, die in der lage wären, wie schon gesagt, pionierarbeit zu leisten. lehre und forschung werden eben nicht verbunden, den die institute sind ja für die studenten tabu. vielmehr haben wir den eindruck, dass der gesamte studenten- und hoschulapparat nur eine raffinierte fassade für die institute darstellt. so können wir uns des gefühls nicht erwehren, dass die dozenten in der hochschule mit ihren instituten eine willkommene gelegenheit sehen, ‚ihrem eigenen genius denkmäler zu errichten' (gropius) und den studentenapparat dazu benutzen, eine neue erziehungsphilosophie auszuprobieren.
es sein aber hier sehr ersthaft darauf hingewiesen, dass wir nicht gewillt sind, uns als versuchskaninchen verwenden zu lassen. auch sind wir nicht länger gewillt, uns mit bücherwissen vollstopfen zu lassen und weiterhin wie dumme schüler von vorlesung zu vorlesung zu traben, den stoff in unseren hirnen einzumauern, um ihn dann nach volksschulmanier in klausuren wieder auszustosssen. wir wollen keine soziologen werden, keine physiologen, keine psychologen und schon gar nicht strukturtheoretiker, statistiker, analytiker oder mathematiker, sondern gestalter! die vorlesungen erhalten erst dann für uns einen wert, wenn sich der stoff auf die probleme der gestaltung bezieht [...]"[2]
Aicher war dieses Schreiben gerade recht gekommen. Er hatte es zum Anlass genommen, vor den Mitgliedern des Lehrkörpers und des Verwaltungsrates eine eigene Stellungnahme abzugeben. Das war in der Verwaltungsratssitzung vom 14. Juli 1962 geschehen. Der Rat hatte seinen Lagebericht ausdrücklich für gut befunden und um eine erneute, schriftliche Darlegung seiner Position gebeten. Zwölf Wochen später, im September 1962 - vier Wochen vor Fertigstellung der Designkonzeption für die Deutsche Lufthansa - setzte sich Aicher also noch einmal hin, um seinen Bericht „zur situation der hochschule für gestaltung 1962" verfassen.[3] Dass die hochschulinternen Richtungskämpfe in der allgemeinen Öffentlichkeit ein Bild von Zerrissenheit und unkreativem Chaos hinterlassen hatten, war kein Geheimnis mehr. Seines Erachtens war es daher höchste Zeit, gegen die Oberflächlichkeit und Polemik, mit der die internen Verhältnisse öffentlich dargestellt wurden, Stellung zu beziehen:
„die häufigkeit der krisen an der hfg erweckt vielerorts ein grundsätzliches unbehagen und damit verbunden den wunsch ‚ein für allemal ordnung zu schaffen.' eine solche einstellung ist verständlich,

1. Vgl. Heimbucher, Joachim und Peter Michels: Bauhaus-HfG-IUP. Dokumentation und Analyse von drei Bildungsinstitutionen im Bereich der Umweltgestaltung. Stuttgart: Diplomarbeit 1971, S. 103 ff.
2. Auszug aus der Denkschrift der Studenten des 1. Studienjahres 1961/62 an den Vorstand der GSS, an das Rektoratskollegium und an alle Festdozenten. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis. Abgedruckt in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
3. Es handelt sich um ein siebenseitiges Typoskript, das sich im HfG-Archiv fand. Da dieser Bericht ein deutliches Bild der divergierenden Designauffassungen erzeugt, wird er hier ausführlich behandelt. Selbstverständlich ist damit nur eine Perspektive wiedergegeben.

kann aber einer allzu oberflächlichen betrachtungsweise entspringen. bedauerlich ist, da die auseinandersetzungen innerhalb der hfg zu rasch an die presse gelangen und in die öffentlichkeit getragen werden, ebenso, da sie oft mit forcierter persönlicher schärfe geführt werden. darberhinaus sind sie aber als zeichen intellektueller vitalität und ersthafter bemühungen um die zielsetzung und aufgabenstellung der hfg zu verstehen. möglichkeiten zur überwindung solcher krisen bieten sich erst dann an, wenn man sich bemüht, sie in ihrem sachlichen gehalt zu erfassen und wenn man nach lösungen sucht, die den konflikt im kern betreffen, statt sich an seinen äußerlichen erscheinungen aufzuhalten."[1]
Aichers Krisendiagnose hatte den Virus in der Hochschulverfassung entdeckt. Die nämlich erlaubte es den wissenschaftsorientierten Neudozenten, schon nach kurzer Zeit leitende Positionen zu besetzen. In ihrer jetzigen Form verstärkte sie also den Trend, Design als „Wissenschaft" zu begreifen. Aicher war, als wären die Neben- plötzlich zu Hauptfächern geworden. Hier wurden nicht nur falsche Prioritäten, sondern all das aufs Spiel gesetzt, was die HfG einmal stark gemacht hatte:
„der ruf der hfg, vor allem in internationalen kreisen, beruht zum großen teil auf einer strengen design-auffassung und dem daraus resultierenden pädagogischen konzept. die strenge dieser doktrin ist nicht unvereinbar mit ihrer wandlungsfähigkeit. im gegenteil, je bestimmter und kritischer diese auffassung ist, desto mehr wird man neue gegebenheiten ins auge fassen und sich an ihnen modifizieren müssen. in einer ersten phase, als dem industrial design noch seine kulturelle und wirtschaftliche beachtung verschafft werden musste, beruhte die pädagogische konzeption der hfg auf einer mehr künstlerischen interpretation des design. eine wandlung in dieser einstellung, verbunden mit einer schulinternen krise ergab sich, als eine reihe von dozenten (gugelot, maldonado, ohl, zeischegg, aicher) darauf bestanden, dass design ohne aufarbeitung wissenschaftlicher und technologischer grundlagen nicht mehr möglich sei. nach ihrer vorstellung kann sich der designer nicht auf den thron des künstlers setzen. er hat eine ausbildung nötig, die ihn zum gleichberechtigten partner des ingenieurs und wissenschaftlers macht. rationale methoden erst machen konzeptionelles denken legitim. die folge war das ausscheiden des ersten rektors (max bill) und die einbeziehung einer reihe von technologischen und wissenschaftlichen disziplinen in den lehrplan. eine reihe von wissenschaftlern und technikern wurden berufen. die augenblicklich noch bestehende verfassung hat die eigenart, da sie die berufung neuer, noch kaum bekannter und erprobter dozenten in die schulleitung eher begünstigt, als die alter, erfahrener mitglieder des lehrkörpers. zwei der neuberufenen dozenten (rittel und kesting), die beide nicht im design unterrichteten, sondern wissenschaftliche ergänzungsfächer lehrten, waren, kaum da sie an der schule tätig waren, in die schulleitung gewählt. zusammen mit einem neu berufenen dozenten für die informationsabteilung (kalow), der ebenfalls ins rektoratskollegium gewählt wurde, hatten sie maßgeblichen einfluss auf lehr- und auffassungsprogramm der hfg. die hfg erhielt ein neues, nur ‚wissenschaftliches' konzept. das ziel war, eine wirkliche, das heißt wissenschaftliche hochschule zu begründen, auf der grundlage hauptsächlich mathematisch-statistischer methoden. eine offene schule wurde angestrebt, verschiedene design-auffassungen sollten in ihr platz haben. der ‚fortschrittlichkeit' dieses prinzips entsprach sein polemischer charakter. die bisherigen, in der hfg tätigen designer degenerierten zu nicht-wissenschaftlern, oder, wenn sie wissenschaftliche resultate aufarbeiteten, ohne in einer wissenschaftlichen disziplin zuhause zu sein, zu pseudo-wissenschaftlern."[2]
Es war die Strenge des Designbegriffs gewesen, die mit den Jahren zum entscheidenden Merkmal der Schule geworden war und ihren Ruf begründet hatte. Und hatte der internationale Erfolg und das steigende Ansehen in der Industrie und in der eigenen Szene dieser rationalen Auffassung nicht Recht gegeben? Allein in diesem Jahr (1962) war der •„compasso doro" für das Erscheinungsbild der Firma Max Braun verliehen worden. Michael Conrad, Pio Manzù und Hans Werner hatten den •1. Preis für den Karosserieentwurf des Gran Turismo-Wagens erhalten. R. Butter hatte das gelungene Design einer Präzisionswaage den •Kulturpreis des Bundesverbandes der Deutschen Industrie eingebracht. Gerhard Mayer und Heinz Wäger teilten sich den •3. Preis für die Konzeption eines Sanitär-Installationsblocks. Im letzten Jahr waren fünf Studenten der Abteilung Bauen in einem internationalen Wettbewerb der Mineralfirma „Avia International" für den Entwurf eines Bausystems für Tankstellen mit dem •2. Preis ausgezeichnet worden und ein weiteres Jahr zuvor (1960) bekamen

1. Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript, September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript, September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Gugelot, Lindinger und Müller-Kühn die •Silbermedaille der Triennale Mailand für die Entwicklung einer Nähmaschine der Pfaff-Gritzner-Kayser AG. Aicher selbst hatte man zu •Gastvorlesungen nach Yale und Rio geladen. 1955 hatte er einen •Preis für das beste deutsche Plakat bekommen. Seine Arbeiten waren auf •Ausstellungen in München, Düsseldorf, Paris, Amsterdam, Dublin, Mailand, New York, Tokio und sonstwo gezeigt worden. •Einzelausstellungen hatte es im Ulmer Museum, Museum of Modern Art, im Museu de Arte Moderna gegeben. Es war geradezu absurd, diese spezifische Eigenart der Ulmer für einen gut gemeinten aber falsch verstandenen Pluralismus der Designauffassungen, eine Toleranz der Geschmäcker, aufs Spiel zu setzen.
„Wenn Pluralismus heißt, dass man Vanillepudding mit Senfsosse isst - danke, dann verzichte ich", war das adäquate Argument seiner späteren Jahre.[1]
Mit diesem Angriff auf die konzeptionelle Identität der Schule hatten die wissenschaftlichen Grundleger damit begonnen, gerade jenen Ast anzusägen, auf dem die Ulmer im Moment fester saßen als je zuvor. Besonders ärgerlich war dabei der Umstand, persönlich in ein Getto der Pseudowissenschaftlichkeit abgedrängt zu werden.
Dass „Design" nicht mit „Kunst" gleichzusetzen war, hatte Aicher die letzten fünf Jahre immer wieder klarzumachen versucht.
„magnago lampugnani sagt,"
schrieb er dreißig Jahre später noch über den Direktor des Frankfurter Architekturmuseums,
„der stuhl nähere sich heute dem kunstwerk. dafür müsse man einige unbequemlichkeiten in kauf nehmen. das wäre in anderen zeiten als barer unsinn, als stuss deklariert worden. in unserer pluralistischen gesellschaft scheint auch das denken pluralistisch zu werden, unkritisch, angepasst, ausgewogen. an die stelle des kleinen einmaleins tritt das große sowohl-als-auch. ein stuhl, auf dem man schlecht sitzt, ist ein schlechter stuhl. er kann vielleicht zu einem kunstwerk werden, sobald man ihn an die wand hängt, wo er eigentlich nicht hingehört, zu einer psychischen requisite. gutes design wird er nie."[2]
Ebensowenig war über die Wissenschaft an die Essenz der Entwurfstätigkeit heranzukommen.
Man spürt, dass an diesem Punkt Dogmatik ins Spiel kommt. Aicher gönnt sich hier den wohl auch ihm ansonsten zweifelhaften Zorn des Gerechten. In Bezug auf die charakteristische „Strenge der Designauffassung" der HfG ließ er nicht mit sich reden und stimmte ausnahmsweise auch gar nicht mit Maldonado überein, der ebenfalls einmal eine „offene Schule" gefordert hatte:
„Unsere Aufgabe ist alles andere als leicht, weder für die Dozenten noch für die Studenten. Denn wir befürworten nicht eine Rezept-Schule, an der den Studenten alle Probleme als scheinbar lösbar vorgetragen werden [...]. Genausowenig befürworten wir eine Ferment-Schule, an der die Studenten nur Anregungen empfangen, im Himmel der Schrankenlosigkeit sich selbst überlassen bleiben und in einer verlockenden Stimulanz-Atmosphäre sich verlieren. Dagegen möchten wir versuchen, in Richtung auf eine offene Schule zu arbeiten, an der keine vorgefertigten Dogmen geliefert werden, wohl aber sichtbare Resultate erreicht werden können."[3]
Der sparsame, streng funktionelle, auf Intelligenz setzende Designmodus aus Ulm roch, ganz schwäbisch, mehr nach Arbeit und Häusle-Bauen als nach Vergnügen. Er hatte es ohnehin schwer genug im Umfeld der „verchromten Misere" (Maldonado). Er bedurfte der Verteidigung, der Mission, wenn nötig, auch der Polemik. Eine Zeit lang war die Umstellung von den künstlerischen auf die wissenschaftlichen und technologischen Grundlagen des Design und auf die Gleichberechtigung von Ingenieur, Wissenschaftler und Designer gut gegangen. Mit der Wahl von Rittel, Kesting und Kalow ins Rektoratskollegium aber drohten die wissenschaftlichen Fächer zu Selbstläufern und die praktischen Fertigkeiten und Leistungen unterbewertet zu werden. Offenbar war es für die „alten, erfahrenen

1. Otl Aicher, zitiert nach Hotz, Albrecht: Unnachgiebig gegen alle Widerstände. In: Design Report 18/19 1991. Raymond Loewy scheint das weniger eng gesehen zu haben: "Amerika selbst schien mir damals gar nicht mehr so fremd. Ich begann mich langsam zu assimilieren. Einiges, was mich am Anfang entsetzt hatte, war nun gar nicht mehr so aufregend. Ich gewöhnte mich sogar daran, Leute Zucker in die Mayonnaise und Mayonnaise über Pfirsiche schütten zu sehen." In: Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 57 f.
2. Aicher, Otl: Krise der Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 20. Diese Metapher vom Stuhl, den man an die Wand nagelt und dadurch zum Kunstobjekt macht, stützt wieder einmal die Hypothese, dass Aicher „Malerei" meint, wenn er „Kunst" sagte und dabei an alles im Umkreis von Bill und Bauhaus, Kandinsky und Klee, dachte.
3. Rede des Rektoratsvorsitzenden Tomás Maldonado zur Eröffnung des Studienjahres 1957/58. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 222

Mitgliedern des Lehrkörpers" nur noch unter größten Schwierigkeiten möglich, die Geister, die sie gerufen hatten, loszuwerden.
Aicher interpretierte das temporäre designideologische Elend im Ulm als Verfassungskrise. Den einzigen Ausweg sah er in einem radikalen Eingriff in eben jene Hochschulverfassung. Die ideologische und emotionale Einigkeit der Gründerjahre, die Geschlossenheit der eigenen Reihen, die Schlagkraft und das Profil der Schule und die eigene Position standen auf dem Spiel.
Um das alte Einvernehmen zu restaurieren, musste zunächst einmal in Bezug auf das Design ein semantischer Konsens geschaffen werden. Auch was eine „Hochschule" ist, war auf den Punkt zu bringen. Im Grunde hatte sich die Schule bisher vor einer klaren Definition ihres Produkts gedrückt. Was war denn „Wissenschaft", was war „Design" und was der Unterschied zwischen beiden?
„nach der krise, in die ein solches konzept und eine solchen verfassungssituation führen musste, ist es heute möglich, wiederum genauer zu formulieren, worin design besteht und worin nicht. nach dem ausflug in die wissenschaft ist es möglich geworden, eine weiterreichende design-auffassung zu beschreiten und eventuell auf eine schule abzubilden. zum mindesten können eine reihe grundsätzlicher missverständnisse beseitigt werden. ein konzept, das allgemein eine zuordnung von design, wissenschaft und technik postuliert, ist zu allgemein. wissenschaft und design stehen in einer beziehung, die erst dann fruchtbar werden kann, wenn man ihre unterschiede deutlich macht und sauber gegeneinander abgrenzt. ebenso kann heute der begriff ‚hochschule' in seiner anwendung auf die hfg präziser gefasst werden. wissenschaft, auch angewandte wissenschaft, sucht generalisierbare erkenntnisse, gesetzmäßigkeiten allgemeiner art, design dagegen objekte konkreter art. design ist eine ‚kunst' im sinne des könnens wie politik, pädagogik, chirurgie oder wirtschaftliches management. es ist keine frage, dass zu diesen fertigkeiten heute eine wissenschaftliche aufbereitung gehört. aber sie sind nicht auf erkenntnis angelegt. design erweist sich in der einzelentscheidung, am einzelobjekt, nicht in der wahrheitsfindung. sein ziel und sein maßstab ist das einzelne produktresultat. insofern sind wissenschaft und design divergierende tätigkeiten als jene in die abstraktion mündet, dieses in den konkreten fall. auch der denkprozess ist bei beiden verschieden. die wissenschaft schreitet von ableitung zu ableitung, sie zieht konklusionen. design ist eine entwurfstätigeit, an deren ende nicht eine konklusion steht, sondern eine konzeption, die sich aus vorstellungen aufgebaut hat. auch entwurf und gesetz sind in sich verschieden. eine erkenntis kann wahr oder falsch sein. dem design dagegen liegen die kriterien der bewährung und der richtigkeit zugrunde. wie alles können erweist es sich am erfolg der anwendung. ist einem die fast gegensätzliche natur von wissenschaft und design bewusst, wird man daran gehen können, eine sinnvolle zuordnung aufzubauen, und sie in die pädagogik einzubeziehen. man wird dann nicht mehr anwendungsbeispiele für wissenschaftliche methodik mit entwurfstätigkeit verwechseln, so wie man einmal das abzeichnen klassischer vorbilder für kunst gehalten hat. man wird design am design lehren als einen vorgang, der mehr mit erfindung als ermittlung zu tun hat. zugleich wird man wert darauf legen, verfügbare erkenntniswerte in die entwurfstätigkeit einzubeziehen und methodische exaktheit beizubehalten, solange dies möglich ist, immer in dem wissen, dass entwerfen eine konzeptionelle tätigkeit ist, die sich nicht an die grenzen der wissensbereiche hält. die welt will nicht nur erkannt, sondern auch gemacht werden."[1]
Interessanterweise argumentiert Aicher nun von der naturwissenschaftlich beeinflussten weg, zu einer eher geisteswissenschaftlichen Designauffassung hin. Damit scheint er aktuelle Forderungen nach einem Übergang vorwegzunehmen.[2] „Entwerfen" setzt plötzlich eine Menge an „interpretieren" und „Situationanalyse" voraus, womit sein Entwurfsbegriff den Bereich der (zetetischen) Hermeneutik berührt:
„wissenschaft ist nicht gleich wissenschaft. in den letzten jahren wurden wissenschaftliche methoden an der hfg nur insofern als wissenschaftlich geduldet, als sie auf mathematisch-statistischer grundlage beruhten und ihre ergebnisse quantifizierbar waren. qualitative methoden, die das ‚was', ‚warum' und ‚wozu' eines prozesses im auge haben, waren verdächtig. sie basierten zu sehr auf subjektivität, intuition und interpretation. die unpräzisen beschreibenden und erkennenden verfahren genügten nicht dem genauigkeitsanspruch der quantiativen betrachtung. design beruht aber gerade

1. Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript, September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Für Bernhard Bürdek ist die *Interpretation* der Produktfunktionen die zentrale Aufgabe der aktuellen Designtheorie. Vgl. Bürdek, Bernhard E.: Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung. Köln 1991, S. 153

auf sinn- und zweckbegründungen, die sich mit hilfe von statistisch-mathematischen methoden nicht geben lassen. am allerwenigsten der designer kommt heute ohne eine datensammlung und datenverarbeitung aus. aber fakten zu sammeln gibt noch keine erklärung über forderungen und notwendigkeiten. fakten müssen in den entwurf eingehen, aber aus fakten ergibt sich noch keine konzeption. design besteht gerade darin, sie zu interpretieren, sie einem konzept einzufügen, das sich nicht damit zufrieden gibt, da etwas existiert, sondern warum und wozu. insofern wäre wert zu legen gerade auf eine qualitative darstellung von sachverhalten. die statistisch-mathematischen methoden wurden als so universell betrachtet, dass die gegenstände ausgetauscht werden können. die objekte, die zu entwerfen waren, wurden gleichgültig. design lag in einer methodenanwendung. eine solche, auch für wissenschaftler nicht gewöhnliche unbescheidenheit negierte alle erkenntniswerte, die sich aus einzelnen situationen und fällen ergeben. das generelle methodisch fixierte modell wurde mit wirklichkeit gleichgesetzt. die kenntnis des speziellen und des besonderen wurde preisgegeben. dieser methodenfetischismus ist nichts für die hfg einmaliges. er ist in die verschiedensten disziplinen an verschiedensten orten eingebrochen. nur scheint er sich dort nicht so hartnäckig zu halten. immerhin kann die hfg zu den institutionen gezahlt werden, wo seine ergebnislosigkeit erwiesen wurde. die erzielten designresultate nach diesen verfahren stehen im umgekehrten verhältnis zu dem hochgesteckten anspruch. entwürfe sind keine hervorgegangen, sondern nur hinweise, wie sie hervorgehen sollten. damit wurde eine lücke und einseitige verlagerung im programm derjenigen wissenschaftlichen disziplinen deutlich, die als voraussetzung für den design-unterricht notwendig erscheinen."[1]

Damit hatte Aicher sein analytisches Schema angedeutet: Erstens geht es um Einzelfälle, die keinen methodologischen Stein der Weisen vertragen. Zweitens sollte man vor einem Eingriff oder Entwurf erst einmal verstehen, worum es überhaupt geht.[2]

Gewiss taucht die Notwendigkeit zur Manöverkritik, die Frage nach dem optimalen Weg, immer wieder auf - vor, während und nach der eigentlichen Arbeit. Das Problem im Moment war nur, dass allgemein nicht mehr die Interpretation von Ausgangslage und Produktanforderung, sondern die Logik und Effizienz des Vorgehens als Priorität der Ausbildung betrachtet wurde. Fast alle Anstrengungen galten dem Ziel, ein allgemeingültiges Modell der eigenen Arbeitswelt, ein optimales Produktionsverfahren, zu konstruieren. Der Reiz lag wohl in dem Gefühl, Kreativität schlechthin - vom Geniebegriff weg - erkenntnistheoretisch in den Griff zu bekommen, d.h. rationalisieren und dann auch automatisieren zu können. Diese Konzentration auf die theoretisch-logisch-prozessualen Grundlagen führte aber nicht nur von der eigentlichen Entwurfspraxis weg, sie konnte u.U. auch zur fixen Idee, sogar zur Obsession, werden:

„die sache hat noch eine psychologische seite",

schrieb Aicher Anfang September 1959 an Tomás Maldonado.

„sie hatten selbst schon auf arroganzerscheinungen unter unseren studenten hingewiesen. was in wirklichkeit dahinter steckt, zeigt der fall eines studierenden, der an einer neurose leidet, mit organischen schäden im krankenhaus liegt, weil sein hochgezüchteter methodologischer anspruch ihm nicht erlaubt, mit einer einfachen praktischen aufgabenstellung fertig zu werden. die methodologie wird hier zum hindernis für die entwurfsarbeit. den ästhetischen formalismus haben wir gegen eine theoretischen eingetauscht."[3]

Aicher hatte diese Methodomanie endgültig satt. Bezeichnenderweise waren die konkreten, praktischen Entwurfsresultate der Designgesetzgeber und ihrer Jünger auch weit hinter ihrem eigenen theoretischem Anspruch und Aufwand zurückgeblieben. Den indirekten Vorwurf der Gegenseite, wissenschaftlich-unseriös zu arbeiten, quitierte er mit der Feststellung, dass zur fixen Idee mutierte Methodologie ein Zeichen für Anfänger sei:

„studierenden, die sich auf ein ihnen noch unbekanntes gebiet begeben, ist nichts willkommener als eine exaktheit der mittel, die sich bis zum rezept erweitern lässt. klarheit ist gerade für den anfänger bestechend. offen werden die probleme erst für den voll eingeweihten. nun liegt der vorzug der

1. Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Vgl. auch Tzonis, Alexander: Hütten, Schiffe und Flaschengestelle. Analogischer Entwurf für Architekten und/oder Maschinen. In: archithese 3/1990
3. Aicher, Otl: Brief an Tomás Maldonado. Ulm, 3.9.1959. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 239

naturwissenschaften tatschlich in ihren exakten methoden. eine naturwissenschaftliche interpretation des design ist absolut verfänglich. trotzdem kann eine soziologische oder ökonomische interpretation genauer und zugleich unexakt sein. auf genauigkeit kommt es aber an. die exaktheit wird nicht selten, wenn sie selbstzweck wird, ungenau. die didaktischen schwierigkeiten, die sich aus einem solchen sachverhalt ergeben, sind beträchtlich. es kann auf jeden fall nicht verwundern, dass eine einfache, präzise betrachtungsweise zunächst mehr zuspruch erfährt als eine komplexe, die ihre blößen eingesteht."[1]

Als Konsequenz dieser langen Auseinandersetzung, verlangte Aicher nun die Wiederherstellung jener „präzisen Design-Doktrin", die den Erfolg der HfG bislang ausgemacht hatte. Die ethische Wurzel seiner Argumentation wurde nun wieder sichtbar:

„design ist eine moralische, das heißt wertende aktivität auf der grundlage eines kulturellen und sozialen wertsystems. daraus resultiert die notwendigkeit einer präzisen design-doktrin. kann also die hochschule für gestaltung mit wissenschaftlichen hochschulen gleichgestellt werden? es gehört zum erklärten ziel der wissenschaftlichen hochschule, keine praktische ausbildung zu vermitteln und keine fertigkeiten zu lehren. das einzelobjekt ist - wissenschaftlich gesehen - wertlos. schon aus diesem grunde ist die hfg nicht mit der wissenschaftlichen hochschule gleichzusetzen. eine hochschule für design orientiert sich am einzelnen objekt. sie vermittelt praktische ausbildung und trainiert fertigkeiten."[2]

In ihrem aktuellen Zustand glich die Schule einer Partei, die es allen Wählern Recht machen will, vor einer Polarisierung des Publikums zurückschreckt und ihren Profilverlust mit dem eigenen Niedergang bezahlt. Die HfG war aber keine freie Universität, sondern eine, den Designmaximen ihrer Gründerzeit verpflichtete Institution:

„es war ein verhängnis, von falschen vergleichen auszugehen. die hfg kann keine offene schule sein, in dem sinn, dass verschiedenen design-auffassungen unter einem dach vereinigt sein könnten, wie dies für wissenschaftliche hoschschulen gefordert werden muss. natürlich gibt es individuell verschiedene betonungen und bewertungen. im grundsätzlichen war sich früher der lehrkörper der hfg einig gewesen. er müsste es auch in zukunft wieder werden. berufungen können nur auf der grundsätzlichen übereinstimmung mit der design-auffassung beruhen, wie sie durch lehre und beispiele herausgearbeitet wird. die an wissenschaftlichen hochschulen geltende prinzipielle lehrfreiheit auf die hfg anzuwenden, heißt in der substanz verschiedene einrichtungen verwechseln. die lehrfreiheit an der hfg ist begrenzt durch den rahmen einer kulturellen und sozialen auffassung, die als verpflichtung gilt, weil die gesamte einrichtung um ihretwillen gegründet wurde. offenheit und freiheit sind auf eine linie und einen kurs relativiert, deren erfolg im übrigen in der designpraxis bestätigt wurde und zu einer internationalen anerkennung geführt hat. kulturelle einrichtungen von belang, seien es schulen wie das bauhaus oder bedeutsamste theater, entfalten sich an ihrer ausschließlichkeit. eine schule, die allen etwas bietet ist denkbar, aber entwickelt weder stosskraft noch beispielhaftigkeit. gerade der kulturelle wettbewerb erfordert einrichtungen mit programmen und prinzipien."[3]

Zum einen war Otl Aicher der vielzitierte „Denker am Objekt", d.h. am Einzelobjekt, der handelnd eingreifen und es nicht bei Analyse und Regelerkenntnis belassen wollte. Zum anderen kam sein Begriff von „Schule" eher einer „Frankfurter Schule", einer „Schule von Fountainbleau", einem Syndikat oder Orden gleich, der kämpferisch auftrat, stilbildend wirkte und gemäß einem inneren Auftrag, einer Mission, handelte. Aicher dachte in geschlossenen Systemen. Die drohende Gefahr, in der sich die HfG befand, lag seines Erachtens in Autoritätsverlust und Abwanderung. Er war also bereit, den starken Mann zu mimen, ohne den es z.Zt. offensichtlich doch nicht ging:

„die autorität der schulleitung ist verfallen, seitdem sie sich gegen die ursprünglichen intentionen der gründung gewandt hat und seitdem sich die schulverfassung als ein reglement erwiesen hat, das statt klarheit eher verworrenheit stiftet, zudem die weniger qualifizierten in den vordergrund schiebt.

nach außen ist eine sachliche autorität noch gegeben in den arbeitsresultaten verschiedener designer. ihrem kulturpolitischen gewicht entspricht eine absolute bedeutungslosigkeit nach innen.

1. Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

zudem beginnen einzelne designer abzuwandern. sie machen sich weitgehend unabhängig oder nehmen lehraufträge an anderen designschulen an. die geschlossenheit ihrer pädagogischen auffassung und wirkung löst sich auf. nicht einmal die autorität eines programms ist noch gegeben. es gibt die divergierendsten meinungen. die schule ist ohne kurs.
moralische und kulturelle ansprüche verflüchtigen sich. nicht einmal im eigenen kampus kann sich der anspruch halten, um deretwillen die schule gegründet wurde. in einigen privatwohnungen sind noch beispiele einer sachkultur, die für immer größere kreise gedacht war.
der beirat, nach der erfassung der geschwister-scholl-stiftung dasjenige organ, von dem die impulse für die schule ausgehen sollen, hat vorläufigen charakter und fristet ein dasein der duldung.
die hfg droht zu zerfallen. jeden, der in ihr gewirkt hat, besticht die chance und die höhe ihrer absichten. zugleich blickt jeder nach außen, um einen anderen wirkungsbereich zu ermitteln, ausgenommen ein paar wenige, die mit stellungen rechnen müssen. die hfg ist ohne autorität."[1]
Und natürlich gab es eine Autorität, die eine Schule solcher Art besitzen musste, um ihre Weiterentwicklung zu garantieren, doch es war Sache des Plenums, sie zu benennen. Das einzig relevante Zeichen für die Entschlossenheit des Verwaltungsrates, künftig wieder Produkte statt Vorschriften entwickeln zu lassen, war die Zustimmung zu einer Änderung der Verfassung. Damit war der langen Rede kurzer Sinn ausgesprochen:
„ausgangspunkt für eine regeneration der hfg ist die tatsache, dass das an der schule betriebene design steht und erweiterungsfähig ist. die pädagogischen und sachlichen resultate ihrer designer haben nach außen überzeugt und im innern ein schwer zu erschütterndes fundament gelegt. aber es ist nicht mehr als ein fundament. es würde zeit und mühe kosten, auf seiner basis eine regeneration einzuleiten.
voraussetzung dazu ist eine verfassung, welche die tatsache berücksichtigt, dass die hfg im design ausbilden soll. sie erzieht weder ingenieure noch wissenschaftler. diese verfassung muss garantieren, dass die schule einen kurs entwickeln und erhalten kann, statt seinen zerfall zu begünstigen. damit wird nicht verlangt, dass eine verfassung garantieren soll, was nur personen in ihrem agieren und denken leisten können. es ist aber auch bekannt, da unglückliche verfassungsartikel unheil angerichtet haben, gerade dann wenn sie idealistischen züge tragen. und die bestehende schulverfassung ist ein produkt aus der jugendzeit der schule, als kooperatives vorgehen zu den selbstverständlichkeiten gezählt wurde. ihr egalistischer zug mündete in der nivellierung und in einem zustand der ohnmacht, leere und der auflösung."[2]

Übernahme. Im •April 1960 waren Kalow, Rittel und Verdemberge-Gildewart ins Rektoratskollegium gewählt worden.[3] •1961 bildeten dann Kalow und Gugelot, ab 15. November Vordemberge-Gildewart und Rittel das Rektoratskollegium. Im •Mai 1962 trat auch diese Formation zurück. Die Studenten des 1. Studienjahres hatten inzwischen jenen Text in Umlauf gebracht, der die Übermacht der theoretischen Fächer kritisierte und Wasser auf die Mühlen der „Gestalter" gab.
Nun sollten Aicher, Maldonado und Ohl vom •30. Mai bis 30. September 1962 für eine Übergangszeit die Geschäfte führen. Aicher nutzte diese Periode zur Vorbereitung auf jene Rede, welche die Motive seiner Reformbestrebungen erklären sollte. Daraufhin erhielten, für eine Übergangszeit vom •1. Oktober bis 17. November, noch einmal Otl Aicher, der Architekt Rudolf Doernach und der Schweizer Fotograf Christian Staub die Stimmen. Doch Aichers Rede hatte bereits ihre Wirkung getan: Am •20. Dezember schließlich wurde Otl Aicher auf zwei Jahre zum Rektor gewählt und das Kollegium aufgelöst. Prorektor wurde Tomás Maldonado.
Die fünf Tage zuvor (15.12.62) in Kraft gesetzte neue Verfassung[4] unterschied zwischen „ordentlichen" und „außerordentlichen" Dozenten, die durch den kleinen Senat bestimmt wurden. Da „längere Lehrtätigkeit" ein Kriterium des „ordentlichen Dozenten" war und verfassungsgemäß die Altdozenten der Gründerzeit im Kleinen Senat das Sagen hatten, ermöglichte ihnen die modifizierte Verfassung, den Rektor ausschließlich aus ihren Reihen zu wählen. Rudolf Doernach und Gert Kalow,

1. Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Die Daten sind Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85 entnommen.
4. Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 258

aber auch Männer der Praxis, wie Herbert Ohl und Christian Staub, wurden zu „außerordentlichen" erklärt und somit kaltgestellt. Obwohl es weiterhin zu Auseinandersetzungen über den Stellenwert der planungsorientierten Fächer kam, hatte sich der Kampf um eine Verfassungsänderung für den harten Kern der HfG vorerst gelohnt. Die Schulregie war wieder eine One-Man-Show wie zu Zeiten von Max Bill.

Die Rache der Entmachteten

Die Altdozenten Aicher, Gugelot, Zeischegg und Maldonado hatten sich nur noch mittels einer Verfassungsänderung zu helfen gewusst. Die Rache der entmachteten Dozenten und Studenten folgte auf dem Fuß. Auch sie wussten sich nicht mehr anders zu helfen und wandten sich nun an die Öffentlichkeit. Restauration bei den Revolutionären! „Der Spiegel" witterte Blut.

Revolution von oben. Die angestrebte Verfassungsänderung bedurfte der Zustimmung. Am Tag der Wahl verließen der Studentenvertreter und diverse Dozenten unter Protest die Versammlung. Der für Soziologie und Politologie zuständige Gastdozent Dr. Harry Pross brachte die Empörung und allgemeine Bewertung der neuen Verfassung während einer Vollversammlung auf den Punkt:
„sie ist autoritär. wenn ich hier nicht zu gast wäre, würde ich diese verfassung öffentlich zu einem symptom einer pessimistischen auffassung der deutschen zustände erklären. in ihr hat der zeitgeist gesiegt, mit dem wir nicht gut stehen."[1]
1962 war das Jahr der ersten Studentenunruhen in München. Der Bundestag verabschiedete die Notstandsgesetze. Diese waren vorerst noch ungültig, weil ohne SPD-Zustimmung zustande gekommen. Die nötige 2/3 Mehrheit. Zwischen dem 27. Oktober und 4. Dezember 1962 wurden Rudolf Augstein, Conrad Ahlers und neun weitere Personen verhaftet werden, weil sich Conrad Adenauer und Franz Joseph Strauß durch einen Abgrund von Landesverrat bedroht fühlten. 1963 sollte bekannt werden, dass „Die Zeit" vom Verfassungsschutz telefonisch überwacht wurde, was heftige Bundestagsdebatten und einen parlamentarischen Untersuchungsausschuss zur Folge hatte. Obwohl es Unfug ist, gerade Aicher in einem Atemzug mit den staatsschützenden Offensiven einer konservativen Regierung zu nennen, war der Vorwurf von Pross, mit dem Zeitgeist zu kolaborieren, nicht ohne. Auffällig jedenfalls ist das zeitliche Zusammentreffen dieser gesamtpolitischen Vorgänge mit der HfG-internen Verfassungsreform und der Entwicklung von „Richtlinien & Normen" für das Design der Deutschen Lufthansa. Der Eindruck, es habe ganz allgemein ein Bedürfnis nach Regie gegeben, dem sich selbst Aicher temporär nicht zu entziehen vermochte, drängt sich auf.

Spiegelbericht. Im März 1963, als das neue Erscheinungsbild der Lufthansa in seine Realisierungsphase trat, kulminierte die Intrige dann in einem „Spiegel"-Artikel über die HfG Ulm. Einige nicht genannte oder bekannte Mitglieder der HfG hatten das damals noch weitaus polemischere Magazin mit detaillierten Informationen über die internen Streitigkeiten versorgt. Daraufhin erschien im März des Jahres eine Zustandsbeschreibung, die einerseits schwer bestreitbare Fakten verarbeitete, andererseits aber vor Häme nur so triefte.[2] Der Artikel muss ein wahres Schlachtfest für die politischen und kulturellen Gegner der HfG gewesen sein. Während wirklich gefährliche Angriffe, wie die Denunziation von 1952, bislang nur von außen gekommen waren, kamen sie inzwischen auch aus den eigenen Reihen. Von der „großen Familie", die Gert Kalow noch bei seiner Eröffnungsrede beschworen hatte, konnte keine Rede mehr sein.
Nach Ansicht des Spiegels bot die HfG dem Betrachter das perfekte Chaos.

- Die Liste der allein für 1962 verzeichneten Negativposten führte drei Rektoratswechsel, die Einführung einer neuen Schulverfassung und damit verbundene Misshelligkeiten im Lehrkörper, sowie zwei Protestaktionen von HfG-Studenten auf, bei denen mit Transparenten wie „Weniger kalter Krieg - mehr Ausbildung!" gegen die „undemokratische neue Verfassung" polemisiert worden war. Als Zeugin der Anklage trat die Vorsitzende des Studentenrats Gudrun Otto auf: „Keiner von uns weiß, welche Abteilungen an dieser Schule von Dauer sind und ob diejenigen, die man

1. Protokoll der Studentenversammlung vom 17.2.62, Dok. 22, S. 5. In: Heimbucher, Joachim und Peter Michels: Bauhaus-HfG-IUP. Dokumentation und Analyse von drei Bildungsinstitutionen im Bereich der Umweltgestaltung. Stuttgart: Diplomarbeit 1971
2. Ulm. Auf dem Kuhberg. In: Der Spiegel, Nr. 12, 20.3.1963, S. 71-75

bei Semesterbeginn besucht, bei Semesterende überhaupt noch existieren. Es ist nachweisbar, dass der Student hier im Haus in den vier Jahren seines Studiums nicht die Ausbildung bekommt, die im Prospekt steht. Ich selbst habe nur ein Drittel bis ein Viertel davon gesehen."

- In einem Eilbrief an den Kulturpolitischen Ausschuss des Baden-Württembergischen Landtags in Stuttgart hatte die Ulmer Studentenvertretung (in vorauseilendem Gehorsam) „eine Verfassung, die den demokratischen Gepflogenheiten unseres staates und dem intellektuellen Niveau einer Hochschule gerecht wird" gefordert.
- Der amerikanische Psychologe und Gastdozent Dr. Mervyn W. Perrine wurde mit einem Brief an den Verwaltungsrat zitiert: „Der gute Ruf, den Ulm sicher einmal zu Recht besaß, ist heute nur noch eine dünne Fassade aus ein paar Braun-Geräten, Möbeln und Tassen."
- Gert Kalow sprach vom „Kalten Krieg" an der HfG: „Der Ulmer Stil, der das Klima innerhalb der Hochschule charakterisiert, besteht aus Unfreundlichkeit, Missgunst, Kälte, gegenseitigem Hass, Unfähigkeit miteinander zu reden - längst ein Skandal, nur noch notdürftig gedeckt durch den Namen Geschwister Scholl". Für Kalow war die neue Verfassung „das juristisch formulierte Manifest des Willens einer Gruppe von Dozenten, deren erklärtes Ziel es war und ist, eine andere Gruppe von der Schulleitung fernzuhalten".
- Der Essayist Helmut Heissenbüttel bezeichnete das HfG-Programm und seinen totalen Formgebungsanspruch als einen schönen kulturpolitischen Luftballon, „der sich unverbindlich über den praktischen Anforderungen dahinbewegt. Was bisher in der Schule geleistet worden ist, hat gegenüber dem absoluten Anspruch des Programms etwas durchaus Zufälliges, ja geradezu Sinnloses. Wozu mit Türklinken anfangen, wenn Streichholzschachteln ebenso wichtig wären?"
- Dem Lehrplan, Lehrbetrieb und gesamten Schulprojekt wurde wirtschaftliche Erfolglosigkeit und Hochstapelei attestiert:
- Die in Aussicht gestellte Abteilung Stadtbau befand sich seit ihrer ersten Ankündigung nach wie vor „im Aufbau" und angekündigte Seminare, wie das Fach „Experimentelle Technologie" war wegen Dozentenmangels ausgefallen.
- Als der CDU-Bundestagsabgeordnete Dr. Martin zu Verhandlungen über den Aufbau eines HfG-Filminstituts gekommen war, hatte die Schulleitung eigens Schilder mit dem Aufdruck „Filmabteilung" anbringen lassen, die nach Martins Abreise wieder entfernt worden waren. Die Schule erhielt zudem jährliche Zuschüsse von über einer Million Mark, während die Auftragshonorare auf etwa 500.000 DM beziffert wurden. Bislang hatte man 2,5 Millionen DM an Spenden aus der Industrie eingenommen. 1962 aber war schon gar nichts mehr hereingekommen.
- Der für 150 Studenten zuständige, aufgeblähte Verwaltungsapparat (Organe der GGS) umfasse einen Vorstand mit drei Mitgliedern, ein Kuratorium mit elf Mitgliedern (Abs, Gropius, Guardini, Zuckmayer u.a.), das nach Rittel „eine rein dekorative Angelegenheit" darstelle, einen Verwaltungsrat mit vierzehn Mitgliedern (Pfizer u.a.), einen Beirat mit neun Mitgliedern (Bill u.a.), eine „Gesellschaft der Freunde der Geschwister-Scholl-Stiftung" mit etwa 200 Mitgliedern. Die Schule selbst verfüge ferner über einen Rektor, einen Prorektor, einen Kleinen Senat, einen Großen Senat, sowie über diverse fakultätsähnliche Abteilungen.
- Selbst der „auf eine asketische Ästhetik eingeschworene Bauhaus-Schüler" und „Form-Fanatiker" Max Bill, der so etwas wie ein Designerkloster entworfen habe, blieb im ersten Satz nicht ungeschoren, während er im zweiten dann als Zeuge der chaotischen Zustände herhalten konnte. Bill, dem gemäß „dilettantische fantasten und tüchtige nutznießer sich der ehemals guten sache bemächtigt" hatten, erklärte, nicht freiwillig zurückgetreten, sondern „auf perfide Weise" verdrängt worden zu sein, „weil andere sich an meinen Platz setzen wollten".

Gemeint waren Aicher und Maldonado, die als Drahtzieher einer Verfassungsänderung entlarvt wurden, die unter dem Deckmantel der Geschwister-Scholl-Stiftung bewerkstelligt worden war. Denn künftig konnten laut §4 nur noch „Ordentliche" Dozenten der HfG Rektoren werden. Ordentliche Dozenten aber konnten, laut §14, ab sofort nur noch Gestalter werden. Das hieß künftig kein Rektor, der nicht auch Gestalter war. Nicht-Gestalter wie Doernach, Ohl, Tittel, Staub, Kalow waren damit zu Dozenten Zweiter Klasse ohne Aufstiegschance degradiert. Der Rektor wiederum hatte künftig unumschränkte Vollmachten in Bezug auf die Einstellung und Entlassung von Lehrkräften. Die Abberufung erfolgte, laut §12, durch den Vorstand der GSS, auf Antrag des Rektors. Während Aicher

so dargestellt wurde als habe er die Zusammenarbeit mit Bill der Protektion seiner Frau zu verdanken, die ihn Bill als Assistenten empfohlen, von seiner „ungeheuren Vorstellungskraft" und der intellektuellen Auseinandersetzung des Fünfzehnjährigen mit Plato, Aristoteles, Augustinus und Thomas von Aquin vorgeschwärmt hatte, wurde es in Bezug auf Maldonado schon waschecht rassistisch: Maldonado sei ein aus Argentinien stammender Maler und ehemaliger Bill-Bewunderer, „der 1954, von Bill lanciert, in Ulm Dozent wurde und Deutsch lernte." Die „Deutsche Studenten-Zeitung" habe ihn einen „Hidalgo mit indianischem Einschlag" genannt. Ein Wilder also, der als angehender Direktor noch nicht einmal Deutsch konnte. Offenbar aber konnte man Anfang der 60er Jahre noch davon ausgehen, mit solchen Äußerungen die Lacher auf seiner Seite zu haben.
Bei aller Gehässigkeit der Berichterstattung wird man zugeben müssen, dass auch der perfekt negative Blick auf das „Ulmer Kuhberg-Werk" aufschlussreiche Details über das Klima jener Jahre preisgibt. Die Deutung der Fakten steht auf einem anderen Blatt. Sie ist im Fall „HfG" ganz besonders vom Badwill des Interpreten abhängig. Die Hoffnung, in einem streitbaren Umfeld wie diesem, mit allen gut Freund zu sein zu können, wäre ohnehin illusorisch. Es bleibt der Eindruck, dass ein gewisser emotionaler Kriegszustand in Ulm und um Ulm herum eher die Regel als die Ausnahme gewesen ist.
Interessant ist desweiteren, wie sich die Bilder gleichen: Max Bill betrachtete die Schule als sein Werk, Otl Aicher auch. Bill bestand auf der Anerkennung seines Ateliers als internes Privatbüro, Aicher in späteren Jahren auf die Loslösung seiner Entwicklungsgruppe von der Geschwister-Scholl-Stiftung (GSS). Bill verdrängte Hans Werner Richter und den gesamten Komplex der Textgestaltung, sprich Werbung, Presse, Politik, Literatur. Aicher und Maldonado verdrängten erst Bill, dann die „Positivisten" um Rittel, Kalow und Kesting.

Gebranntes Kind. Die Gegendarstellung von Aicher und Maldonado kam prompt. Sie versuchte den Anstiftern der Pressekampagne zu dokumentieren, dass sie sich ins eigene Fleisch geschnitten hatten:
„Auf Betreiben einiger Mitglieder der HfG ist gegen diese Institution eine Pressekampagne eingeleitet worden, die folgende Konsequenzen hat oder noch haben kann:
1. Eine Kürzung des Etats und damit eine Reduzierung der Entfaltungsmöglichkeiten der HfG (Ausbau der Einrichtungen und des Lehrplans).
2. Eine Abwertung des Diploms und der gesellschaftlichen Anerkennung der HfG-Absolventen.
3. Eine Reduzierung der öffentlichen und privaten Stipendienmittel.
4. Eine Schädigung des Ansehens der HfG in Kreisen der Wirtschaft und Industrie.
5. Eine Abschwächung der von der HfG und anderen Institutionen und Bewegungen im In- und Ausland vertretenen Designauffassung."[1]
Den Zuträgern des „Spiegels" legte Aicher nahe, die Schule zu verlassen. De facto verließen Doernach, Staub, Rittel und Kalow alsbald den Ort ihres Grauens. Um ihrer gerichtlichen Klage gegen die Degradierung zu „außerordentlichen Dozenten" entgegenzuwirken, setzte die Stiftung eine eigene Kommission zur Untersuchung der Vorwürfe ein. Die SPD-Fraktion des Baden-Württembergischen Landtags forderte eine Überprüfung der weiteren Förderungswürdigkeit des Projekts HfG. Auf politischen Druck hin wurde die Stiftung Ende 1963 neu formiert. Ihre Gründer, Inge Scholl und Otl Aicher, schieden aus.
Erlebnisse wie diese taten auch Jahrzehnte danach noch ihre Wirkung. Aicher entwickelte ein ausgesprochen kritisches Verhältnis zu gewissen Teilen der Presse. In anderem Zusammenhang bemerkte er dreißig Jahre später:
„ich bin [u.a.] ein unternehmer. das heißt, ich wickle geschäfte ab. das mache ich vornehmlich mit meiner sekretärin, die für den geschäftsverkehr zuständig ist. sie führt buch über meine termine, nimmt telefonate entgegen und ist verantwortlich für den briefverkehr. ihr arbeitsgerät ist telefon, rechner und schreibanlage. mit ihr brauche ich sogar sichtkontakt. wenn ich höre, dass wieder einal ein journalist ein interview haben will oder einer einen film machen will oder jemand um einen vortrag bittet, alles zur fütterung einer verdummten informationsgesellschaft, dann muss ein augenzwinkern genügen, um ihr zur richtigen antwort zu verhelfen. es könnte ja sein, dass tom wolfe einen besuch anmeldet."[2]

1. Zitiert nach Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987, S. 23
2. Aicher, Otl: Meinen Arbeitsplatz gibt es noch nicht. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 143

Für eine gute Schlagzeile, oder irgendeinen Rummel um seine Person, stand er nicht mehr zur Verfügung. Diese Art von Publizität war ihm sattsam bekannt.

Aicher gegen Stiftung Teil I

Otl Aicher führte zur Zeit seines Lufthansa-Auftrags daheim in Ulm einen Viel-Fronten-Krieg: zum einen gegen die zahlreichen Angriffe von außen, zum anderen gegen die „Wissenschaftler" im eigenen Haus und zuguterletzt gegen bestimmte Personen im Verwaltungsorgan der Schule, der Geschwister-Scholl-Stiftung. Als die GSS 1952 gegründet wurde, hatte man gleich eine „Gesellschaft der Freunde und Förderer der Geschwister-Scholl-Stiftung" mit ins Leben gerufen. Ziel der Freunde und Förderer war es, durch Industriekontakte der Schule zu Aufträgen und einer stabileren finanziellen Grundlage zu verhelfen. Vorsitzender in Personalunion von Stiftung und Fördergemeinschaft zugleich, war Thorwald Risler. Nach anfänglichen Erfolgen, wie dem durch Risler akquirierten Auftrag zur Gestaltung der Hamburger Hochbahn, sollte die Fördergesellschaft ab 1963 dann Verluste schreiben. Diese Verluste mussten von der Stiftung ausgeglichen werden. Das war vertraglich so festgelegt. Die spektakuläreren Entwicklungsgruppen, wie die E5 von Otl Aicher, waren ohnehin dazu übergegangen, ihre Aufträge eigeninitiativ an Land zu ziehen. Angesichts der permanent prekären Finanzlage der Stiftung und der zusätzlichen Belastung durch die Misserfolge ihrer Fördergesellschaft wollte Risler einen größeren Einfluss auf die Entwicklungsgruppen gewinnen. Die lukrativen, internen Einnahmequellen der Schule drohten sich zu verselbständigen. Das konnte ihm nicht Recht sein.
Die Finanzlage der Entwicklungsgruppe 5 sah Anfang der 60er Jahre ebenfalls noch nicht rosig aus. Der Lufthansa-Auftrag war erst im Kommen. Trotzdem hatten nicht nur genügend Firmen erkannt, dass die rationellen Produktkonzeptionen der HfG dem damaligen Stand der Technik entgegenkamen, dass sie größere Stückzahlen und höhere Umsätze erlaubten; die Leiter der Entwicklungsgruppen wussten es auch. Nach Einführung der Guten Form ins öffentliche Bewusstsein konnte eine Formgebung, die sich für Avantgarde hielt, nicht mehr hinter diesen Standard zurück. Ein Mindestmaß an rationaler Nachvollziehbarkeit, sinnvoller Funktion und kontrollierter Ästhetik musste sein. Den HfG-Dozenten selbst war die sachliche Gestaltung zur zweiten Natur geworden. Die HfG hatte somit auch nach außen hin endlich einen unverwechselbaren, wiedererkennbaren und vermarktbaren Stil gefunden. Für Aicher war die Versuchung groß, nun an sich selber zu denken und das entwickelte Know-how gewinnbringend zu vermarkten.

Einigungsversuch. Zu Beginn des Jahres 1961 trafen die Herren Risler und Schweigkofler von der Geschwister-Scholl-Stiftung mit Otl Aicher zu einer Lagebesprechung zusammen. Die Situation speziell der Entwicklungsgruppe 5 hatte sich inzwischen deutlich verschlechtert. Laut Gesprächsprotokoll vom 30. Januar kam man zu folgendem Schluss:
„es wir fest gestellt, dass die entwicklung 5 im vergangenen jahr mit einem erheblichen defizit gearbeitet hat. die ursachen dieses defizits ist nicht in der personellen zusmmensetzung oder auf der arbeitstechnischen ebene der entwicklung 5 zu suchen. es hat sich im ersten versuchjahr gezeigt, dass die entwicklung 5 nicht wie ein werbebüro arbeiten kann, dessen aufträge pauschal mit 15-18% der gesamtwerbekosten berechnet werden. die entwicklung 5 will sich weder personell noch auffassungsmäßig an die funktionen eines werbebüros angleichen. es ist beabsichtigt, sich von reinen durchführungs- und routineaufgaben soweit wie möglich frei zu halten, um gelegenheit zu haben, prinzipielle arbeiten durchzuführen. soche prinzipiellen arbeiten umfasen richtlinienentwürfe (mawag) allgemeine untersuchungen (farbsortiment basf) oder systementwürfe (entwurf einer schrift für berthold ag). für solche grundsätzlichen arbeiten ergeben sich andere ausgangspunkte für die fixierung der honorare als wenn diese durch eine addition von einzelentwürfen zustande kommt. das defizit hat also weniger persönliche oder arbeitstechnische, sondern strukturelle ursachen."[1]
Die Idee, die Entwicklungsgruppe wie ein Werbebüro aufzuziehen, hatte doch nicht so funktioniert wie Aicher sich das anfangs vorgestellt hatte. Der Haken lag vermutlich bei ihm selbst. Seit der Zusammenarbeit mit Gugelot wollte er keine kleinen Brötchen mehr backen. Er sah sich nicht mehr

1. Aicher, Otl: Programmbesprechung E5. Gesprächsprotokoll, Ulm 30.1.1961. Quelle: HfG-Archiv Ulm

als Chef eines Werbebüros, das Teilaufträge durchführt ohne die Gesamtverantwortung zu tragen. Ihn interessierten nur noch prinzipielle Lösungen und vollständige Systeme. Eine Aktennotiz vom August des Jahres 1961 bestätigt diesen Eindruck: Aicher hatte bei seiner Fotografietätigkeit in der BASF Gelegenheit einen Dr. Oeckl zu sprechen, der ihn bat, bei der Entwicklung eines Firmenslogans für die BASF mitzuwirken. Aicher unterrichtete nun Risler über diesen Vorgang:
„Ich sagte, dass ich zwar prinzipiell an einem solchen thema interessiert sein, aber dass ich einige vorbehalte hätte, über die erst eine klärung herbeigeführt werden müsste. ich könnte einen solchen detailauftrag nur im zusammenhang mit dem gesamten firmengesicht der basf betrachten. ich hätte nicht vor, an einem kleinen zipfel zu beginnen, wenn nicht in der grundsätzlichen linie klarheit bestünde. dr. oeckl war sehr interessiert, über dieses gesamtproblem mit mir im herbst eine aussprache zu haben. ich möchte bei dieser gelegenheit zu erreichen versuchen, dass dr. oeckl uns einen studienauftrag gibt, wie ein geschlossenes visuelles firmenimage aussehen könnte."[1]
Aicher war offenbar reif für die Lufthansa. Der Ehrgeiz, einen großen Wurf vorzulegen sowie die nötige Erfahrung dazu waren vorhanden. Und so manche Idee, die ein Jahr später in der Lufthansa-Konzeption auftaucht, hat möglicherweise eine frühere Inspirationsquelle gehabt: So unterrichtete Aicher den Risler noch am selben Tag (14.8.61) von einem weiteren Auftrag, den er möglicherweise an Land gezogen hatte. Das Goethe-Institut spielte mit dem Gedanken an eine Wanderausstellung für seine Auslandsdependancen, die eine repräsentative Darstellung der kulturellen Arbeit des Instituts zu liefern vermochte. Dies war eines der bereits erwähnten Projekte, die Aicher dann 1962 parallele zum Lufthansa-Auftrag abwickeln sollte. Den Gedanken der kulturellen Repräsentation eines Landes durch seine nationale Airline wird man auch in der Konzeption des Lufthansa-Designs wiederfinden werden. Bezeichnend auch der Gegenvorschlag, den er gleich bei der ersten Auftragsbesprechung macht. Nach der Vorstellung seines Leiters Eckart Peterich, sollten in dieser Ausstellung moderne kulturelle Aktivitäten des Goethe-Instituts gezeigt werden. Zur Zeit lief bspw. eine Ausstellung über das Bauhaus. Eine weitere über Expressionismus und Blauer Reiter war bereits in Planung. Aicher daraufhin:
„ich habe vorgeschlagen, eine ausstellung über die weimarer republik zu machen mit fotos von salomon, ebenso eine ausstellung über industralisiertes bauen, die möglicherweise für entwicklungsländer von interesse sein könnte; außerdem eine ausstellung über spitzenprodukte der deutschen wirtschaft. zu denken wäre auch an eine ausstellungsserie über das heutige deutschland."[2]
Zurück zur Lagebesprechung Anfang 1961. Die Herren Risler, Schweigkofler und Aicher kamen überein, dass Schweigkofler zunächst einmal eine Endfassung der Bilanz dieses Versuchsjahrs der Entwicklungsgruppe 5 erstellen und zugleich einen Rahmenetat für 1961 liefern sollte. Viereinhalb Monate später, im Mai, war eine erste Übersicht fertiggestellt, die für das Jahr 1959 Kosten in Höhe von 103.980 DM auswies.[3] Der Auftragsbestand für die E5, den Schweigkofler zwei Wochen später vorlegt, wies für Juni 1961 eine Reihe von Arbeiten nach, die bisher 83.200 DM eingebracht haben.[4] Blieb ein vorläufiges Minus von 20.780 DM, um alle anfallenden Betriebskosten zu decken. „Vorläufig" deshalb, weil acht von zweiundzwanzig Aufträgen bis dato noch nicht erledigt waren. Desweiteren nahm man sich vor, künftig den Kontakt zwischen Stiftung und E5 zu intensivieren. Mehr Information soll den Informationsfluss und vermutlich auch die Beziehung verbessern. Auf der technisch-verwaltungsmäßigen Ebene sollten das Schweigkofler und Querengässer übernehmen, auf der auftragspolitischen Ebene würde das Sache von Risler und Aicher sein. Die Stiftung sollte darüber hinaus eine Dokumentation der bisherigen Arbeiten erhalten und künftig nicht nur über laufende

1. Aicher, Otl: Aktennotiz an Risler. Ulm, 14.8.1961. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: Aktennotiz an Risler. Ulm, 14.8.1961. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Aicher bekam am 1. Januar 1959, zuzüglich zum eigentlichen Gehalt, von der Stiftung ein Grundhonorar von 500.- monatlich, d.h. 6000 DM jährlich. Für Querengässer waren insgesamt 13.500 DM vorgesehen, für Gonda 10.800 DM, für Croy 6.840 DM, für ein Frl. Pleier 5.400 DM, für einen nicht genannter technischen Zeichner 6.000 und für Hans Roericht 9.600 DM. Solche Jahresgehälter entsprechen in etwa heutigen Monatsgehältern. Insgesamt waren das 51.990 DM an Gehälter. Dieser Betrag verdoppelte sich allerdings, durch den sog. Gemeinkostenzuschlag. Darunter wurde das Gehalt für die Sekretärin Frl. Knoll, Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, weiter Versicherungen, Miete, Büromaterial, Umsatzsteuer, Telefongebühren etc. verstanden. Insgesamt erhielt die E5 in diesem Jahr (1961) von der Stiftung 103.980 DM. Vgl. Schweigkofler, G.: Vermerk der Geschäftsführung Kostenübersicht. Ulm, 26.5.1961. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. Schweigkofler, G.: Auftragsbestand Entwicklung 5, Ulm. Vermerk der Geschäftsführung 8.6.1961. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aufträge, sondern auch per Durchschlag über größere Materialbestellungen der Entwicklungsgruppe informiert werden. Aicher gestand also eine größere Fremdkontrolle zu.

Sezessionsentschluss. Offensichtlich aber fruchteten diese vorbeugenden Maßnahmen nicht. Anderthalb Jahre später hatte sich das Verhältnis von Aicher und den Vertretern der GSS bereits erheblich verfinstert. Zum Zeitpunkt als das Lufthansa-Design in der Entwicklungsphase stand, war es für Aicher beschlossene Sache: Er wollte raus aus der Stiftung. Einerseits war er der Chef der Gruppe 5, andererseits hatte er keine eigene Kontrolle über die zu erwartenden finanziellen Früchte. Den Lufthansa-Auftrag in der Tasche beschloss er, künftig auf eigene Rechnung zu arbeiten.
Am 3. Juli 1962, ein Tag nach der offiziellen Auftragsvergabe durch die Lufthansa, legte Schweigkofler eine Abrechnung der für die Entwicklungsgruppe 5 geführten Konten vor. Der Kassensturz zeigt, dass sich die E5 zu dieser Zeit immer noch in den Roten Zahlen befand. Das rechnerische Defizit von Oktober 1959 bis Anfang 1962 betrug genau 26.055,05 DM. Seit ihrem Bestehen war die Gruppe finanziell auf keinen grünen Zweig gekommen, obwohl die Einnahmen mittlerweile wieder stiegen. Schweigkofler folgerte:
„Im Jahre 1962 betragen die Personalkosten der Entwicklungsgruppe 5 (ohne Sozialabgaben und ohne Frl. Knoll) bei den derzeitigen Gehältern DM 65.300,--. Um die Personalkosten, die Gemeinkosten und das Honorar von Herrn Aicher zu decken, müssten demnach Einnahmen in Höhe von DM 139.500,-- erzielt werden."[1]

Tab 9. Einnahmen der E5 Oktober '59 bis September '61 = 52.509,69 DM

Aufgabe/Auftrag	DM
BASF (Farbsortiment 1. Hälfte)	10.000,00
Hamburger Hochbahn	12.000,00
Link - Sonor	6.700,00
Braun Messepavillon	7.500,00
Mawag - Hamburg	4.719,66
Stadtplanungsamt Düsseldorf	2.576,87
Druck und Papier	1.813,16
Stgt. Gardinen	7.200,00

Das also war die finanzielle Ausgangslage der E5 beim Start der Arbeiten für die Lufthansa. Nebenbei gibt die „Einnahmen"-Seite dieser Negativbilanz einen interessanten Einblick sowohl in die Art der bis zum Lufthansa-Projekt abgewickelten Aufträge und Auftraggeber der „Entwicklung Visuelle Kommunikation" als auch über die Preise, die dafür Anfang der 60er Jahre bezahlt wurden.

Tab 10. Weitere Einnahmen der E5 Oktober '60 - März '61 = 33.905 DM

Aufgabe/Auftrag	DM
BASF (4 x DM 2.500 - Farbsortiment 2. Hälfte)	10.000,00
Stgt. Gardinen (2 x DM 600 Pauschalzahlungen)	1.200,00
Braun - Verkaufsausstattung	14.700,00
Link - Sonor	5.030,00
Werkbundplakat	1.760,00
Stadt Ulm	720,00
Stadt München	495,00

Zwei Monate nach dieser Abrechnung kam noch einmal ein Nachschlag von Schweigkofler, der u.a. eine detaillierte Aufstellung enthielt, die sich mit den „Gemeinkosten" (Nebenkosten) der E5 von

1. Schweigkofler, G.: Abrechnung der für die Entwicklungsgruppe 5 geführten Konten per 31.12.1961. Aktennotiz, Ulm 3.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

nachweisbar 29.481,79 DM, de facto aber mindestens 37.736 DM beschäftigt.[1] Besonders diese Frage wurde zum Streitpunkt zwischen Aicher und der Stiftung und führte zu Spannungen. Den extrem detaillierten Abrechnungen zur Folge, scheint Aicher gewisse Unregelmäßigkeiten oder Ungenauigkeiten bei der Abrechnung zu argwöhnen. Es ärgerte ihn, einerseits immer größere Aufträge an Land zu ziehen und andererseits angeblich trotzdem in den Miesen zu sein. Zudem hatte er den Eindruck, dass die Stiftung über den wirtschaftlichen Hebel zunehmend versuchte, seine Arbeit zu kontrollieren.
Am 11. Juli hat es dann bei einer der vielen Besprechungen des Themas eine heftige Auseinandersetzung mit geschäftsführenden Vorstand der Stiftung Thorwald Risler gegeben. Noch am selben Tag setzt sich Aicher hin und schrieb:
„lieber herr risler,
wie in unseren letzten besprechungen dargelegt, möchte ich die entwicklungsgruppe 5 aus dem verband der geschwister-scholl-stiftung herauslösen. die gründe habe ich Ihnen gesagt. ich betrachte das partnerschaftsverhältnis, das wir unserer arbeit zugrundegelegt haben, als nicht mehr gegeben. bis zu einer definitiven trennung möchte ich einen zeitraum von etwa einem jahr verstreichen lassen. bis dahin schlage ich eine zwischenlösung vor auf der bais folgender vereinbarung:
1. die entwicklungsgruppe läuft von jetzt ab unter dem namen ‚entwicklungsruppe aicher'.
2. das management ab 1. juli übernehme ich selbst.
3. die leistungen der geschwister-scholl-stiftung werden nicht mehr pauschal, sondern einzeln vergütet, auf der basis eines voranschlags von seiten der geschwister-scholl-stiftung.
4. das vom 30. september 1960 bis zum 30. juni entstandene defizit geht zu 50% zu meinen lasten. ich stehe damit in der schuld der stiftung.
5. alle finaziellen abwicklungen laufen ab sofort über ein getrenntes konto der entwicklungsgruppe aicher.

eine solche lösung widerspricht nicht den auch mit andern gruppen bereits getroffenen vereinbarungen, soweit sie mir bekannt sind. ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie diesem konzept Ihre zustimmung geben würden."[2]

Tab 11. Weitere Einnahmen der E5 April bis Dezember '61 = 78.653 DM

Aufgabe/Auftrag	DM
Firma Reemtsma (9 x DM 3.000)	27.000,00
Rosenthal - Thomas	10.628,00
Stgt. Gardinen	4.875,00
Obere Donau	7.400,00
Römmler	4.500
BASF	9.500,00
Contura	8.200,00
Link - Sonor	6.000,00
Deutsches Museum	400,00
Jugendamt Stadt Ulm	150,00

Offensichtlich verkehrte man jetzt nur noch schriftlich. Aicher erhielt jedenfalls gleich am nächsten Tag (12. Juli) eine fünfseitige Antwort von Risler, aus der hervorgeht, dass der hier wiedergegebene Brief von Aicher nur einer von vielen, vielleicht die Spitze des Eisbergs, gewesen ist. Unser Eindruck, dass Aicher einfach keine Lust mehr hatte, zu 50% für den Geldbeutel der Stiftung zu arbeiten, wird bestätigt. Sieben Jahre in den Diensten der Stiftung hatten ihm gereicht zu erkennen, dass das Angestelltsein nichts für ihn war. Zu Unternehmern und Freelandsern die wirtschaftlich überleben, gehört nun einmal der gut entwickelte Sinn für materielle Dinge und ein gewisses Knochenhartsein im Verhandeln. Das höhere Risiko will kompensiert sein. Zugleich erfahren wir noch einmal, dass es

1. Schweigkofler, G.: Abrechnung o.T. (Gemeinkosten der E5 01.0.4.-31.12.61), Ulm, 21.9.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Aicher, Otl: Brief an Thorwald Risler. Ulm, 11.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

nicht nur um das liebe Geld ging. Die Auseinandersetzungen in dieser Phase der Schule waren wie immer viel grundsätzlicher. Die Fragen der Hochschulverfassung spielten mit in diesen Nebenkriegsschauplatz hinein. Aicher führte in diesen Monaten einen Zweifrontenkrieg: gegen das Rektoratskollegium und den sich ausbreitenden Positivismus der Designinterpretation einerseits, gegen die Stiftung, deren Abrechnungen er in Frage stellte andererseits. Zum einen die Theoretiker, zum anderen die hausgemachte Bürokratie - beides war ihm ein Dorn im Auge. Doch zunächst war Risler am Zug:

„Lieber Herr Aicher,

ich habe die Briefe, die Sie mir in den zurückliegenden Krisenmonaten schrieben, nicht beantwortet, weil ich meinerseits nicht zu einer Verschärfung der Situation beitragen wollte. Ich tat dies, obwohl Sie jeweils versuchten, mir durch schriftliche Festlegungen, die teilweise die Fakten entstellt wiedergaben, den schwarzen Peter zuzuspielen. dies ist zuletzt auch wieder mit Ihrem Schreiben an den Gesamtvorstand vom 9.7. nebst Anlagen geschehen.

Sie wissen, dass ich über die von Ihnen vorgebrachten Argumente in unserer letzten Besprechung am 10.7. sehr entrüstet war. Im Interesse der gemeinsamen Bereinigung der Schwierigkeiten um die Verfassungsfragen hätte ich trotzdem eine Erwiderung auf Ihre Ausführungen zurückgestellt, wenn sie nicht nunmehr wieder in einem Brief (11. Juli 1962) die Offensive fortgesetzt hätten.

Ihr Schreiben vom 11. Juli enthält die Kündigung der Tätigkeit Ihrer Entwicklungsgruppe im Rahmen der Stiftung. Im Gegensatz zu den Vereinbarungen mit Herrn Gugelot beabsichtigen Sie, eine endgültige und völlige Trennung vorzunehmen. Da es sich hierbei um einen grundsätzliche Entscheidung handelt, werde ich das Problem dem Gesamtvorstand sowie Graf Thun als Delegiertem des Verwaltungsrates und Herrn Hellmut Becker als dem Rechtsberater der Stiftung vortragen.

Die Entwicklungsgruppe 5 arbeitet unter Ihrer Leitung in erweitertem Umfange nunmehr seit 1958/59. Die Aufträge wurden zwischen Auftraggeber und GSS als Rechtsträger abgeschlossen. die Stiftung hat damit einen Teil der Verantwortung für die Abwicklung übernommen. Da es sich z.T. um langlaufende Aufträge handelt, ist eine Sofortlösung, wie in Ihrem Schreiben vorgeschlagen, unmöglich. Wie ich Ihnen schon sagte, ist es selbstverständlich Ihr freier Entschluss, ob und wie lange Sie eine Entwicklungsgruppe im Rahmen der Stiftung führen wollen. Wenn Sie eine Kündigung aussprechen, müssen aber die üblichen Termin- und anderen Vorbedingungen erfüllt sein. In diesem Sinne würde ich eine Kündigungsfrist von einem Jahr, d.h. auf den 30.6.1963, für angemessen halten, wobei zu berücksichtigen ist, dass Ihr Dienstvertrag, der auch Bestimmungen über Auftragstätigkeit enthält, ebenfalls erst auf 30.6.1963 kündbar ist. In diesem Sinne werde ich auch dem Gesamtvorstand berichten.

Zur Begründung Ihrer Kündigung haben Sie in Ihrem Scheiben vom 11. Juli 1962 lediglich ausgeführt, dass Sie das Partnerschaftsverhältnis, das der Arbeit zugrundelag, als nicht mehr gegeben betrachten. In den zurückliegenden Besprechungen führten Sie aus, dass Ihnen eine Zusammenarbeit mit mir seit meiner kritischen Haltung bei der Abwicklung des Auftrages für den Stand der BASF unmöglich geworden und dass die Handhabung der Abrechnung durch Herrn Schweigkofler dauernder Anlass zu Ärgernissen gewesen sei; so sein es u.a. bis Ende Juni nicht möglich gewesen, Aufschluss über den Stand der Einnahmen und Ausgaben per 13.12.1961 zu erhalten.

Zu dem Herrn Schweigkofler betreffenden Vorwurf hat er in meiner Gegenwart Ihnen gegenüber Stellung genommen. Es war zwischen ihm und Ihnen vereinbart gewesen, dass die endgültige Bilanz nach der Besprechung einzelner fraglicher Punkte mit mir festgelegt werden sollte. Er hat Ihnen aber gleich nach Vorliegen der Zahlen mündlich Aufschluss gegeben. Außerdem bestand bekanntlich ein ununterbrochener Kontakt in allen schwebenden Fragen, so dass Sie über den Stand Ihrer Gruppe stets auf dem laufenden waren.“[1]

Soweit zur Frage der Abrechnungen und Aichers Kündigung mit der Begründung, das Partnerschaftsverhältnis sei gestört. Aber Risler war noch nicht zuende. Seine Gegenoffensive suchte das Bild zu korrigieren, es wäre Aicher gewesen, der sämtliche Aufträge reingeholt hätte und nun um seinen rechtmäßigen Lohn geprellt würde. Den Löwenanteil der Entwicklungsaufträge, so seine Feststellung, somit den größere Teil der Bank, auf der die Gruppe sitzt, verdankte die Gruppe der GSS (Geschwister-Scholl-Stiftung) respektive Risler und nicht Aicher. Man muss zugeben, dass Rislers Vortrag nicht unglaubwürdig klingt. Eine aalglatte Aufstiegsgeschichte ist die von Aicher offenbar

1. Risler, Thorwald: Brief an Otl Aicher. Ulm, 12.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

nicht. Er kam, sah und entwickelte dann seinen Sieg wie einen Entwurf: an irgendeiner Ecke anfangen und dann kommt schon eins zum anderen. Risler weiter:
„Ihre gegen mich gerichteten Vorwürfe beziehen sich, wie Sie am 10.7. nochmals ausführten, auf die zurückliegenden drei Monate. Vorher sei eine loyale Zusammenarbeit möglich gewesen. Unsere Diskussion führte aufgrund Ihres Vorschlages, das Defizit zwischen Ihnen und mir als dem „Schuldigen" zu teilen, zur Besprechung des Zustandekommens der gemeinsam bearbeiteten Aufträge. In diesem Zusammenhang sagten sie u.a., Reemtsma und BASF seien durch Inge, Römmler durch Herrn Zumsteg gebracht worden. Obwohl Sie auf meine Einwände hin bezüglich BASF einen gewissen Rückzieher machten, ging aus Ihren Worten doch ein reichlich verschobenes Bild der Tatsachen hervor. In der Unterhaltung sagten Sie weiter, dass Sie in den zurückliegenden Jahren soviel investiert hätten, dass Sie nunmehr auch einmal an sich denken müssten. Meine Bitte, sich doch einmal in die Lage der Stiftung zu versetzen, fand - wie in allen letzten Besprechungen - keinen Anklang.
Für die Entscheidung des Gesamtvorstandes ist es unerlässlich, dass nachfolgend mit aller Klarheit die Fakten der bisherigen Zusammenarbeit bei der Auftragsabwicklung festgestellt werden, damit weitere unwahre Behauptungen und Unterstellungen verhindert werden.
Als ich den Vorstand übernahm, bearbeiteten Sie im wesentlichen Aufträge für die Firmen Braun-Braun und Stuttgarter Gardinen und hatten in den 7 Jahren Ihrer Auftragstätigkeit von 1952 bis zum 31.12.1958 ca. DM 160.000,-- umgesetzt.
Vom 1.1.1956 bis heute (also innerhalb von 3 1/2 Jahren) ist ein Auftragsvolumen von insgesamt entstanden: ca. DM 280.000
Von diesem Betrag entfallen auf Braun und Stuttgarter Gardinen ca. DM 38.000
auf weitere durch Sie unmittelbar beschaffte Aufträge, wie Contura, Obere Donau, Stadt Düsseldorf usw. ca. DM 35.000
auf durch Herrn Roericht eingebrachten Auftrag Thomasca. DM 10.000
auf durch Herrn Gugelot vermittelte Aufträge Link ca. DM 27.000
auf die Aufträge Hamburger Hochbahn, Reemtsma, BASF, Mawag, Römmler und kleinere durch die GSS vermittelte Verträge ca. DM 170.000
Das Zustandekommen der Aufträge Hamburger Hochbahn und Mawag ist wohl unbestritten. Die Verbindungen mit Reemtsma und BASF entstanden über Besuche, die ich entweder auf Veranlassung von Inge oder mit ihr zusammen durchführte, um vorhergegangene Bemühungen um Spenden zum Abschluss zu bringen. Da bei beiden Firmen keine Neigung bestand, größere Spenden zu geben, setzte ich mit meiner auch allen anderen neu angebahnten Industriebeziehungen gegenüber angewandten Argumentation an: ‚Als Industriellem falle es mir schwer, in Kenntnis der Umstände, bei anderen Industriellen oder leitenden Angestellten von Großfirmen um Spenden zu bitten. Ich hielte es für besser, wenn man erst zu einer Zusammenarbeit anhand von Aufträgen gelange und dann bei Vorliegen von Erfolgen über eine Unterstützung der Hochschule spräche.' Aufgrund dieser Argumentation erfolgte der Besuch von Herrn Jäger von Reemtsma hier in Ulm und die Dozentenexkursion nach Ludwigshafen. Durch die Aktivität von Dr. Gäth, dem ich durch meine Tätigkeit für die SIW ein Begriff war, kamen konkrete Auftragsverhandlungen zustande, aus denen sich dann als erster der Auftrag für das Farbsortiment an Sie ergab. Während der Arbeit für BASF entwickelte sich die Idee, dass man auch ein Farbsortiment für Kunststoffplatten ableiten könnte. Wenn auch frühere allgemeine Empfehlungen durch Herrn Zumsteg vorlagen, führten doch erst die vielfachen Beziehungen, die ich durch die SIW und Herrn Grieshaber zu der Firma Römmler habe, der trotz starker anfänglicher Bedenken sich zur Zusammenarbeit entschloss."[1]
Und Risler hatte noch einen Pfeil im Köcher, der die Auftragsabwicklung betraf und die E5 tatsächlich in einem weniger strahlenden Licht erscheinen lässt. Streitigkeiten mit den Auftraggebern scheinen keine Seltenheit gewesen zu sein. Das harmonische Verhältnis zur Braun AG scheint bei alledem wie immer die Ausnahme zur Regel gewesen zu sein.
Risler:
„Für alle größeren Auftraggeber, vielleicht mit der einzigen Ausnahme der Firma Braun, war es ausgesprochenermaßen eine Beruhigung und zum Teil Vorbedingung für die Zusammenarbeit, dass ich mich den Verantwortlichen gegenüber zur Überwachung und Vermittlung bei der Abwicklung verpflichtete. Es war eine meiner ersten Amtshandlungen, dass ich auf dringende Bitten von Herrn Gol-

1. Risler, Thorwald: Brief an Otl Aicher. Ulm, 12.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

termann in einer der vielfachen Krisen in der Zusammenarbeit mit Stuttgarter Gardinen mich schlichtend einschalten musste. Bei einer Besprechung in Riedlingen erklärten mir Herr Goltermann und Frau Hildebrandt, dass eine weiter Zusammenarbeit unmöglich sei, wenn nicht für eine termingerechte und einwandfreie Abwicklung gesorgt werde. Die monatlichen Pauschalzahlungen stünden in keinem Verhältnis zu den tatsächlich erbrachten Leistungen. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit mit der Firma Link. Frau Link hat sich mehrfach bei mir buchstäblich ausgeweint, da sie über die Unmöglichkeit, zu einer reibungslosen Zusammenarbeit zu kommen, verzweifelt war. Auch hier habe ich - soweit es ging - vermittelnd gewirkt.
Es ist wohl unbestritten, dass erst nach dem 1.1.1959 einwandfreie vertragliche Regelungen (z.B. selbst auch bei Max Braun) eingeführt wurden.
In der Zeit bis zum Frühjahr dieses Jahres habe ich mich in keinem Fall kritisch mit Ihnen auseinandergesetzt, sondern die Arbeit Ihrer Gruppe - wenn auch zeitweise unter Bedenken - nach außen abgeschirmt, da ich der Überzeugung war, dass mit der Zeit eine vernünftige und reibungslose Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Entwicklungsgruppe erreicht werden könne. Erst während der krisenreichen Abwicklung des Auftrages für den Messestand BASF habe ich mich dann kritisch geäußert, da hier mehr als bei allen anderen Aufträgen zuvor, das unmittelbare Ansehen der Gesamtinstitution mit auf dem Spiele stand.
Dass ich zu Dritten nicht nur über die von BASF mit äußerster Schärfe kritisierte Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern einerseits und den Angehörigen der Firma BASF andererseits sprach, sondern zum Teil auch Bedenken über die Gestaltung des Standes erhob, geht darauf zurück, dass in dieser Zeit ein direkter Kontakt zwischen Ihnen und mir aufs äußerste erschwert war. Dies zu den von Ihnen angeführten Gründen über die Unmöglichkeit der Zusammenarbeit mit mir."[1]
Es folgt ein längerer Abschnitt, in dem Risler sich zu Aichers wiederholt vorgebrachter These äußert, dass er nunmehr auch an sich denken müsste und ihm detailliert die bisherige Verdoppelung seines Gehaltes von 1.350 DM (1958) auf 2.820 DM (1962) vorrechnet, die nicht zuletzt mit Rislers Unterstützung zustande gekommen sei. Unbestritten sei dabei, dass Aicher und seine Familie bis 1958 ein äußerstes Maß an Anspruchslosigkeit bezüglich der Einkommensmöglichkeiten hätten durchhalten müssen. Er, Risler, habe auch dafür gesorgt, dass das auf 500 DM festgesetzte Beratungshonorar der Firma Braun nicht mehr zwischen Stiftung und Aicher geteilt, sondern in voller Höhe an ihn ausbezahlt worden war. Ab Oktober 1959 war für Aicher persönlich ein Vorweghonorar von 500 DM vereinbart worden, das sich 1961 auf 600 DM steigerte. Das war eine Art Gehaltssicherung für den Chef, da nicht klar war, ob die E5 jemals in die Schwarzen Zahlen kommen würde. Das Risiko bei Verlustgeschäften der E5 trug, was diese Vorweghonorare anging, also die Stiftung, nicht Aicher.
Torwald Risler:
„Wenn sie nun heute vorschlagen, das bisher entstandene Defizit im Verhältnis 1:1 zwischen Ihnen und der Stiftung zu teilen, schlagen Sie einen Weg ein, der sinngemäß falsch ist. Das Defizit kann und muss durch die gemeinsame Tätigkeit in voller Höhe hereingeholt werden. Die Verträge für sämtliche laufenden und die meisten abgewickelten Aufträge basieren auf dem die 100% Gemeinkosten der GSS einschließenden Kalkultationsschema. Alle Vorkalkulationen wurden gemeinsam aufgestellt. Wenn sich ein Defizit ergeben hat, kann es sich nur um Kalkulationsfehler oder aber um eine nicht genügend rationelle Arbeitsweise Ihrer Gruppe handeln, da ja die Gemeinkosten der GSS keiner Veränderung unterlagen."[2]
Schenkt man Risler Glauben, so plante Aicher, den Lufthansa-Auftrag zum Absprung oder Wiedereinstieg in die berufliche Selbstständigkeit zu benutzen:
„Wir waren uns bei der Besprechung der Bilanz per 31.12.1961 darüber im Klaren, dass wir zur Dekkung der im Jahre 1962 entstehenden Kosten ein auftragsvolumen von insgesamt DM 140.000 erreichen müssten, das sind DM 33.500 mehr als bisher an Aufträgen am 3.7.1962 vorhanden waren. Sie haben inzwischen den Auftrag der Lufthansa erhalten, der diesen noch notwendigen Betrag bei weitem überdeckt. Wenn alle Beteiligten vernünftig zuammenwirken, müsste es möglich sein, bis zum Auslaufen des Vertragsverhältnisses am 30.6.1963 ein befriedigendes Ergebnis zu erzielen.
Ich nehme an, dass der Zeitpunkt Ihrer Kündigung ursächlich nicht mit der Erteilung des Lufthansa-Auftrages zusammenhängt. Es ist aber klar, dass erst ein solch großer Auftrag Ihnen die praktische

1. Risler, Thorwald: Brief an Otl Aicher. Ulm, 12.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Risler, Thorwald: Brief an Otl Aicher. Ulm, 12.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Möglichkeit geben würde, in einem eigenen Büro mit einiger Aussicht auf finanziellen Erfolg zu arbeiten.
Ich möchte Ihnen nicht verhehlen, dass wesentliche Belastungspunkte für die bisherige Kostenentwicklung Ihrer Gruppe vor allem in einer zu wenig klaren Trennung der Tätigkeit Ihrer Mitarbeiter für die ausschließlich die Kosten deckenden Aufträge von anderen Arbeiten zu liegen scheinen. Es wird gut sein, wenn für die letzte Zeit der Zusammenarbeit hier klar getrennt wird, um den Auftragseinnahmen nur diejenigen Kosten gegenüberstellen zu können, die auch tatsächlich für die entsprechenden Aufträge entstehen. Bei der Kostenentwicklung spielt m.E. auch eine Rolle, dass Sie nicht ganz zutreffende Vorstellungen von einer eventuell vergleichbaren Handhabung innerhalb der Industrie haben. Das zeigt neuerdings die Tatsache, dass Sie Studenten für Ferienarbeit innerhalb Ihrer Gruppe ohne vorherige Fühlungnahme mit Herrn Schweigkofler überhöhte Honorarangebote machten. Dasselbe gilt für die bekannte Reisekostenangelegenheit."[1]
Nach einem Vergleich mit den Vertragsverhältnissen von Maldonado, Ohl und Doernach stellte Risler schließlich fest, dass Aicher nicht so ohneweiteres den Lufthansa-Auftrag mitnehmen und aus seinem Vertrag mit der Stiftung aussteigen könne:
„Ein jetzt anlaufender Entwicklungsauftrag ist - wie nach den für uns verbindlichen Richtlinien des Verwaltungsrates nicht anders möglich - aufgrund der 100% Gemeinkosten für die GSS kalkuliert. Wie ich schon ausführte, werde ich dem Gesamtvorstand die Annahme Ihrer Kündigung zum 30.6.1963 und außerdem eine genaue Festlegung der Zusammenarbeit innerhalb des noch vor uns liegenden Jahres empfehlen."[2]
Da das Verhältnis zu Risler erheblich gestört war, biss Aicher schließlich in den sauren Apfel und versuchte vier Wochen später bei Schweigkofler, dem er Risler gegenüber Kalkulationsfehler unterstellt hatte, Genaueres über die Möglichkeit einer sofortigen Ausgliederung der E5 in Erfahrung zu bringen. Schweigkofler jedoch stellte vorsichtig fest, dass er sich dazu ohne Mandat nur als Privatperson äußern könne. Im Anschluss (15.8.62) erstellte Schweigkofler einen vertraulichen Vermerk über das Gespräch, der zu den Personalakten von Aicher wanderte. Dass Risler darauf bestand, die Entwicklungsgruppe zunächst bis zum 31.12.1962 in ihrem derzeitigen Umfang und zu den bisherigen Bedingungen weiterarbeiten sollte, blieb Aicher unverständlich.
Schweigkofler zu Protokoll:
„Ich erwiderte darauf, dass mir die genauen Umstände nicht bekannt seien, dass aber auch ich es für richtig halte, dass die Auflösung einer Vereinbarung nur mit einer angemessenen Kündigungsfrist erfolgen könne. Nicht nur, dass die Einnahmen und Ausgaben der Entwicklungsgruppe 5 für das laufende Jahr im Haushaltsplan veranschlagt seien und wir ohne Zustimmung des Verwaltungsrates den Haushaltsplanvoranschlag nicht ändern können, sondern auch die Tatsache, dass der Stiftung Zeit gelassen werden müsste, sich aus ihren im Interesse von E5 eingegangenen Verpflichtungen (Anstellungsverträge, Verträge mit Firmen etc.) zu lösen, bedingen eine angemessene Kündigungsfrist, die auch ich mit mindestens einem halben Jahr annehmen möchte.
Herr Aicher stellt sodann die Frage, ob ich es für möglich halte, dass er neben seiner Lehrtätigkeit und neben der Leitung der Entwicklungsgruppe 5 im Rahmen der Stiftung ein eigenes Büro aufziehen könne. Ich erwiderte darauf, dass das nur mit Zustimmung des Stiftungsvorstandes möglich sein könnte."[3]
Aicher verwies daraufhin auf seinen Dienstvertrag vom Oktober 1958, dem nach die Übernahme von Nebentätigkeiten nur der Zustimmung des Rektoratskollegiums bedurfte. Ein Schreiben von Ex-Verwaltungsdirektor Schlensag vom selben Monat sollte diese These stützen.
Schweigkofler:
„Ich erwiderte darauf, dass sich meiner Ansicht nach die Formulierung des §6 nur auf die inhaltliche Zustimmung zu einem Entwicklungsvorhaben beziehen könne. Grundlage eines jeden Arbeitsverhältnisses seinen zunächst die Bestimmungen es BGB über den Dienstvertrag. Die Zustimmung zur Übernahme von Nebentätigkeiten sein eine arbeitsrechtliche Frage, die nur vom Stiftungsvorstand entschieden werden könne. [...] Herr Aicher hat diese Gedankengänge akzeptiert.

1. Risler, Thorwald: Brief an Otl Aicher. Ulm, 12.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Risler, Thorwald: Brief an Otl Aicher. Ulm, 12.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Schweigkofler, G.: Vertraulich, zu den Personalakten von Herrn Aicher. Aktenvermerk, Ulm 15.10.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Auf Befragen erklärte mir Herr Aicher, dass die bisherige Tätigkeit von E5 unter seiner Leitung auf einem Partnerschaftsverhältnis zwischen ihm und er Stiftung beruhe. Er betrachtet die Äußerungen von Herrn Risler gegenüber Dritten über seine Arbeiten für den Messestand der BASF als eklatanten Bruch dieses Partnerschaftsverhältnisses."[1]

1. Schweigkofler, G.: Vertraulich, zu den Personalakten von Herrn Aicher. Aktenvermerk, Ulm 15.10.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

5 Analyse und Konzeption

Die Analyse und Konzeption des visuellen Stils lässt sich auch als eine Phase der Forschung und Entwicklung (F+E) verstehen. Gegenstand des Interesses war die visuelle Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft der Deutschen Lufthansa. Da Aicher und sein Team bei ihrem Sanierungsvorhaben zunächst eine kurze Mängelanalyse vornahmen, kam die Gegenwart zunächst schlecht weg: Ein Wust von Schriften und Schriftkombinationen, ein antiquiertes Firmensignet, ein visuelles Kauderwelsch kennzeichneten die Ausgangslage. Eine weitaus umfangreichere Konkurrenzanalyse arbeitete dann die internationalen Standards auf und dokumentierte der neuen Klientin aus Köln ihre bedauernswerte Lage im Rennen um den Attraktivitätsvorteil im Markt. Einzig - und das ist bemerkenswert für eine Arbeit aus Ulm - die Vergangenheit des Unternehmens sollte einen geeigneten Lösungsansatz freigeben. Aichers unternahm einen bewussten Rückgriff auf die positiven Impulse der 20er Jahre, den man als ein "Zurück in die Zukunft" bezeichnen kann.
Der Analyse folgte die Konzeption. Das Ergebnis dieser Phase bestand in der Hauptsache aus einem einfachen Buch im 2/3 DIN A4-Format mit schwarzem Cover, dass Schwarz-Weiss-Reproduktionen jener großformatigen Text- und Bildtafeln enthielt, die zur eigentlichen Präsentation des Lösungsvorschlags gedient hatten.[1]
Hans Conrad:

> "Das hat der Aicher in der Hauptsache gemacht."
> "Hat er die Texte geschrieben?
> "Ja. Also ich hab' mit Aicher so die Problematik von der Lufthansa, also die Aufgabenstellung praktisch zur Sprache gebracht und erarbeitet, weil keine vorhande' war oder vorgegebe' wurde. Das schwarze Buch war eigentlich die Aufgabenstellung, um überhaupt zu konkretisieren, was zu tun war, damit man das verstehen konnte."[2]

Die verhältnismässig schlechte Qualität der Reproduktionen kann mit den technischen Möglichkeiten von damals zusammenhängen.
Dieses schwarze Buch war gewissermassen der Katalog zur Ausstellung, Gedächtnisstütze, Entscheidungsvorlage und ein Vorgeschmack auf das künftige *Designmanual* der Deutschen Lufthansa - das erste seiner Art. Die Richtlinien & Normen präsentierten das eigentliche Instrument zur Rationalisierung aller Gestaltungsvorgänge. Sie waren auch soetwas wie eine

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

technische Dokumentation, die jedes größere Designprogramm braucht. Ihre Konzeption enthielt die Spielregeln für Typografie, Raster, Satzspiegel, Farbgebung, nebst Anwendungsbeispielen und der unerlässlichen Firmenphilosophie. Sie war der Plan zu einem massgeschneiderten Antlitz, die Regieanweisung für Auslandsdirektionen und das leitsatzgespickte, firmenpolitische Bekenntnis der Lufthansa zugleich.
"Die Richtlinien und Normen", resümierte Aicher im Februar 1964, "sind nicht direkt aus dem in dem Arbeitsprogramm der E5 formulierten Entwicklungsprozess hervorgegangen. Bald nach Bearbeitungsbeginn stellt es sich als notwendig heraus, die Unternehmensleitung ausführlicher über den Umfang und die Bedeutung des Projekts zu informieren. Diese Aktion erhielt den Titel ‚Erscheinungsbild der Lufthansa' und wurde in einer Ausstellung und in einer Schrift präsentiert. Die Schrift bestand im wesentlichen aus einer (a) analytischen Behandlung der zurückliegenden Entwicklung, (b) Prognosen zur weiteren Entwicklung der Lufthansa als soziales und marktpolitisches Transportunternehmen und (c) der formalen Behandlung der Elemente des Lufthansa-Erscheinungsbildes. Der Inhalt dieser Schrift wurde zur Vorstandsvorlage als Gestaltungsprinzipien zusammengefasst und akzeptiert. Aus diesen Gestaltungsprinzipien gingen in Wechselbeziehung mit Lufthansa XE 3 die Richtlinien und Normen hervor."[1]

Aktiver Entwicklungsbegriff

Die Umsetzung des im Mai und Juni 1962 abgestimmten Arbeitsprogramms in konkrete Entwürfe betraf den eigentlichen Entwicklungsprozess. Dass die Produktentwicklung im Regelkreis verläuft, war eine gängige Ansicht von Aicher und kann nur der kybernetischen Vorstellungswelt entnommen sein. Die "Gestalter" der HfG waren erkenntnistheoretisch möglicherweise stärker durch methodologische Vorstellungen beeinflusst worden als ihnen lieb war. Überhaupt scheinen Aichers Überlegungen zur Systementwicklung auf ein kybernetisches Verhaltensmodell hinauszulaufen - und zwar auf ein mathematikfreies, soziologisches - an dessen expliziter Ausführung er aber kein erkenntnistheoretisches Interesse hatte. Otl Aicher wollte Gestalter sein, nicht Wissenschaftler.

Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden

Abgesehen vom Axiom der Rückkoppelung lassen sich bei Aicher die •Situationsanalyse und die •Persönlichkeitskonzeption als Ouvertüre jedes Designeingriffs festmachen. Insgesamt aber scheinen sich seine methodologischen Reflexionen ganz auf das praktisch-nützliche beschränkt zu haben. Sein Æ Schema zur Auftragsabwicklung belegt, dass er seinerseits versuchte, den Designprozess zu durchleuchten und zu vereinfachen. Da es ihm jedoch um die optimale Organisation der Arbeit ging, nicht um gebrauchsuntüchtige Erkenntnis pur, beliess er es bei einer gewissen planerisch-praktikablen Unschärfe. Aicher hat viel zu Fragen der Gestaltung publiziert, aber kein Schema-F, keinen Reiseführer, keinen Fahrplan der Gestaltung. Die Wirklichkeit offenbarte sich ihm mehr in der praktischen als in der theoretischen Logik. Das systematische Vorgehen war ihm eine so selbstverständliche Sekundärtugend des Entwicklers, wie seinerzeit das Fotografieren für Max Bill. Die praktikablen Aspekte seiner methodologischen Reflexionen werden mit der Zeit auch zu Verhaltensmustern geworden sein, die der praktischen Erfahrung und dem gesunden Menschenverstand folgten und die der jeweilige Auftraggeber auszugsweise in Form eines Arbeitsprogramms zu Gesicht bekam. Bei Aicher ging es weniger um das Schritt-für-Schritt der Problemlösung, das ohnehin zu Beginn gemeinsam ausgehandelt wurde. Weit mehr Zeit wurde auf die inhaltlichen Vorstellungen und Vorschläge, den Produktentwurf, verwandt.
Klaus Wille:

> "Es wurde dann wahrscheinlich, nehme ich an, irgendwie ein Zeitraum festgelegt, in dem das zu entwickeln war, mit einer abschliessenden Präsentation. Das heisst, wir haben uns natürlich zwischenzeitlich immer abgestimmt in einzelnen Stadien. Entweder den Schritten vom

1. HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher zugestimmt, oder gesagt: ‚Neh, so finden wir das nicht richtig' und dann einfach immer hin und her modifiziert bis die Geschichte dann geschafft war."[1]

Conrad und Aicher nahmen die Selektion der Entwürfe also in kollegialer Weise vor. Das geschah immer dann, wenn etwas fertig war. Einen festen Termin dafür gab es nicht - abgesehen vom groben Zeitrahmen, den man vereinbart hatte und einhalten wollte. Conrad wiederum legte, nach eigener Aussage, dem Vorstand in der Regel keine Zwischenergebnisse vor. Der Vorstand, so Conrad, wollte nur Resultate sehen. Für alles andere hatte der neue Werbeleiter einen Blankoscheck erhalten. Hans Roerichts Vermutung stilisiert Conrad freundlicherweise allerdings mehr zu einem Lotsen als er es tatsächlich war oder den Umständen entsprechend sein konnte:

"Ich glaube, zu dieser Zeit war er die rechte Freude. [...] Es wird so sein, dass der Conrad auch so klug war, mit Teilergebnissen, oder wenn er etwas zu sehen bekam, immer schon mal sondierend unter seinen Abteilungsleitern und zum Vorstand hin ist."

"Dass er also zwischendurch die Resonanz getestet hat?"

"Ja, dass er kam und sagte: ‚Also, da ist die und die Intention. Können Sie mit der und der Sache leben?' [...] ",Kann man die Parabel wegnehmen?' ‚Parabel kann man wegnehmen!' ‚Kann der Bird [Kranich] auch weg?' ‚Uhhh nein, der Bird? Also der Bird muss bleiben!'"[...] "Es muss einfach eine gute Diplomatie zwischen Conrad und Vorstand gegeben haben. Denn wie sonst kam man dahinter, was man der Lufthansa von dem alten stuff wegnehmen und wie weit man [bei der Um- und Neugestaltung] gehen kann. Und da muss 'ne gute Diplomatie über Conrad gelaufen sein." [...] Und warum ist man nicht noch radikaler geworden? Denn radikaler hätte man es sich auch noch vorstellen können! Aber da muss der Conrad immer vorsondiert haben: ‚Wie weit kann der Laden hier überhaupt gehen?'"[2]

Das parallele zur Entwicklungsarbeit ablaufende mentale Kontrollprogramm wurde also in den innersten Kreisen der Entwicklung am häufigsten gestartet. Nach aussen hin nahm seine Anwendung schlagartig ab. Rückkoppelung und Erfolgskontrolle betrafen kaum noch den Vorstand; das Lufthansa-Publikum wurde schon gar nicht mehr berücksichtigt - aller Wahrscheinlichkeit nach auch von Vorstand und Marketing nicht. Das neue Erscheinungsbild war selbst nach seiner Realisierung vorerst nicht mehr als ein internes Ereignis. In den eigentlichen Entwicklungsprozess waren nur E5 und Werbeabteilung integriert.

"Der Begriff ‚Entwicklung', taucht immer wieder auf: ‚Systementwicklung', ‚Entwicklungsgruppe' etc. Hatten die Ulmer einen besonderen Begriff von ‚Entwicklung'?"

Hans Conrad:

"Nein, den weiss ich [jedenfalls] nicht. Der Aicher hat das eingeführt. Das isch ja wirklich Grundlagen."[3]

Hans Roericht:

"Man muss Designprozesse als generierend beschreiben. Es geht gar nicht anders. Denn man hat nicht die *eine* Frage, sondern bei stärkerem Eindringen in die Materie, von Woche zu Woche, immer raffiniertere oder feinere Fragestellungen. Neunundneunzig Prozent der Einfälle sind höchst banal und lassen sich nicht planerisch oder sonst irgendwie herbeizwingen. Sie sind höchst banal und methodisch nicht fassbar. Wenn es Conrads zehntes Erscheinungsbild gewesen wäre, dann hätte er nur in die Schublade greifen müssen [nach dem Motto]: ‚Hier ist noch der Brief [Briefing] von der letzten Luftfahrtgesellschaft. Dies und das hier will ich noch abändern.' Aber so war es ja nicht. D. h. man muss zwischen bereits anwendungsfähigen Tools und solchen, die erst hergestellt werden müssen, wie im Fall Lufthansa, unterscheiden. [Wir aber mussten die Mittel und Methoden erst entwickeln.] Deshalb kamen wir darauf, nach Anregungen, Vorbildern oder Gestaltungsleitbildern zu schauen, was clever ist, denn die spukten ja auch in den Köpfen der Klienten herum. Welche visuellen Informationsträger oder Medien sind eigentlich am attraktivsten oder haben uns eigentlich schon immer angemacht? Das ist z.B. die Frage nach der Farbe als flächendeckender Geschichte oder die nach der Schrift und so weiter. Das ist das erweiterte Repertoire. Das sind die Tools. Und durch das dauernde Erzeugen und Abgleichen von Dingen [Machen und Hochhalten], die

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

Frage: ‚Passt das denn überhaupt?' entsteht die Gestalt.
Die interessanteste und most avantgarde Schrift damals war z.B. die Helvetica. Die stand praktisch schon auf dem Wartegleis für uns. Und jetzt musste man nur angleichen: Was hat die noch für Macken? Was macht sie eigentlich noch für Schwierigkeiten? Also man sieht sie und will sie. In dieser Schwarzen Broschüre ist das ja ganz richtig beschrieben, was man ihr zutraute: dass sie das Technische und Moderne symbolisiert und so weiter. Es gibt eben ein Repertoire [an Möglichkeiten], dass schon in der Warteschleife ist und den Designer zu einer Anwendung lockt.
Die Aufschrift ‚Lufthansa' [z.B.] ist sicher schon sehr früh in Helvetica abgesetzt worden. Im selben Korridor [des HfG-Gebäudes], in dem die E5 ihren Raum hatte, befand sich die Setzerei. Da gab es noch richtigen Bleisatz. Und Herr Mese [?] hat das sicher ganz schnell mal abgesetzt, hat mit dem Spacing probiert oder überhaupt schon mal die Helvetica gekauft. Das musste ja damals erst alles besorgt werden.
Den Designprozess kann man am besten mit den Worten von Kleist ‚Über das allmählich Verfertigen von Gedanken beim Reden' charakterisieren. Denn so läuft es wirklich ab, Tag um Tag, Runde um Runde, ob bewusst oder instinktiv.
Natürlich gibt es Brüche, wenn etwas Unerwartetes passiert [z.B.] oder man dahinter kommt, dass es gewisse Tabus gibt. Bei Präsentationen für Wilkhahn durfte man z.B. kein Rot verwenden. Das war ein ungeschriebenes Gesetz, weil der Herr Hahne rothaarig ist und sie ihn als Kind den "Roten" gerufen und damit gehänselt haben. Man müsste herausfinden und Conrad fragen, ob es solche Geschichten damals auch auf Seiten der Lufthansa gegeben hat. Ausserdem gibt es soetwas wie Gegentabus: Wir konnten es z.B. nicht fassen, wie man so unsensibel sein kann, als die Lufthansa ihre Tochtergesellschaft auf den Namen "Condor" taufte. Condor war doch der Name für den Lufteinsatz der deutschen Faschisten im spanischen Bürgerkrieg [Unternehmen Condor]. Der Name "Condor" muss wohl in Fliegerkreisen eine besonders positive Metapher oder ein tolles Synonym sein, aber man kann nicht unberücksichtigt lassen, wenn er durch das, was in der Zwischenzeit geschehen ist, verbraucht oder negativ besetzt ist. So mussten wir den Eindruck bekommen, dass es sich nicht um eine Fehlleistung, sondern um die Schatten der Lufthansa handelte, eine Gesinnung oder Tendenz damals."[1]

"Wenn du etwas wissen willst", schrieb Heinrich v. Kleist 1805 an Rühle von Lilienstern, "und es durch Meditation nicht finden kannst, so rate ich dir, mein lieber, sinnreicher Freund, mit dem nächsten Bekannten, der dir aufstösst, darüber zu sprechen. Es braucht nicht eben ein scharf denkender Kopf zu sein, auch meine ich es nicht so, als ob du ihn darum befragen solltest: Nein! Vielmehr sollst du es ihm selber allererst erzählen. Ich sehe dich zwar große Augen machen, und mir antworten, man habe dir in frühern Jahren den Rat gegeben, von nichts zu sprechen, als nur von Dingen, die du bereits verstehst. Damals aber sprachst du wahrscheinlich mit dem Vorwitz, *andere*, ich will [hingegen], dass du aus der verständigen Absicht sprechest, *dich* zu belehren, und so könnten, für verschiedene Fälle verschieden, beide Klugheitsregeln vielleicht gut neben einander bestehen."[2]
Mit anderen Worten: Willst Du anderen etwas erklären, so rede nur von Dingen, die Du auch verstehst. Willst Du hingegen dir selbst etwas klar machen, so rede gerade von jenen Dingen, die Du (noch) nicht verstehst! Die Idee zur Auflösung kommt beim Reden, wie der Appetit beim Essen. Die Lösung schlummert im Rätsel und tritt auf unvorhersehbare Weise zutage, wenn man statt den Fall still weiter zu begrübeln, laut darüber nachdenkt. Dazu braucht es allerdings ein "Opfer", ein geduldig mitdenkendes, menschliches Gegenüber, an dem sich die Lösung - per Scheindialog, könnte man gemeinerweise sagen - entwickeln oder entzünden lässt. Da beide Seiten, wenn auch auf verschiedene Weise, profitieren, ist die Sache so gemein dann doch nicht. Wer würde nicht gerne mit einem Autor wie Kleist Probleme lösen? Sein mit dem nötigen erkenntnistheoretischen Mitleid ausgestattetes Opfer war in der Regel die eigene Schwester, der er gelegentlich verwickelte Rechtsstreitigkeiten oder mathematische Aufgaben, m.a.W. die eigene aktuelle Not (Engpass) vortrug. Dieses Verfahren der extrovertierten Problementwicklung funktionierte, seiner Auffassung nach so gut",

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 4 m. J. Crone, Ulm 6.12.1992
2. Kleist, Heinrich v.: Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. In: Heinrich v. Kleist. Sämtliche Werke. 7. Aufl. München 1805, S. 880-884

weil ich doch irgend eine dunkle Vorstellung habe, die mit dem, was ich suche, von fern her in einiger Verbindung steht". [1]
Wer ein derartiges Problemlösungsverhalten gewohnt ist, trägt seinen halbausgegorene Gedanken im Vertrauen darauf vor, dass sich die dunkle Vorstellung schon verdeutlichen wird, während er noch durch alle möglichen Floskeln, Phrasen und "Ähhs" Zeit zu schinden und einen Ansatz zu finden versucht. Denken und Reden arbeiten in solchen Momenten parallele. Diese Situation hält Kleist für das krasse Gegenteil zum öffentlichen Examen, bei dem "der Geist schon, vor aller Rede, mit dem Gedanken fertig ist", d.h. bloss noch abgefragt wird und die Börse des Wissens vor uns ausschütten muss.
Im Übrigen kommen beim lauten, oft stockenden, stotternden Entwickeln des Gedankens Bestätigungen oder Einwände des Gegenübers gar nicht so ungelegen. Denn meist schrauben sie die zur Lösungsfindung nötige Spannung noch um einen Grad höher. Der Redner wächst am Widerstand, ist begeistert, geradezu elektrisch geladen und will sich das Heft des Handelns nicht mehr aus der Hand nehmen lassen. Der emotionale Widerstand gegen irgendeine klassische These zum Beispiel hat zwar die passende Antithese noch nicht gefunden, ist noch nicht zur Abstraktion gereift - sein Wissen ist ein Zustand - drängt aber auf Entladung und verfertigt den rettenden Gedanken erst allmählich "aus einem in der Not hingesetzten Anfang".
"Mir fällt", räsoniert Kleist, "jener ‚Donnerkeil' des Mirabeau ein, mit welchem er den Zeremonienmeister abfertigte, der nach Aufhebung der letzten monarchischen Sitzung des Königs am 23. Juni, in welcher dieser den Ständen auseinander zu gehen anbefohlen hatte, in den Sitzungssaal, in welchem die Stände noch verweilten, zurückkehrte, und sie befragte, ob sie den Befehl des Königs vernommen hätten? ‚Ja', antwortete Mirabeau, ‚wir haben des Königs Befehl vernommen' - ich bin gewiss, dass er bei diesem humanen Anfang, noch nicht an die Bajonette dachte, mit welchen er schloss: ‚Ja, mein Herr', wiederholte er, ‚wir haben ihn vernommen' - man sieht, dass er noch gar nicht recht weiss, was er will. ‚Doch was berechtigt sie' - fuhr er fort, und nun plötzlich geht ihm ein Quell ungeheurer Vorstellungen auf - ‚uns hier Befehle anzudeuten? Wir sind die Repräsentanten der Nation.' - Das war es was er brauchte! ‚Die Nation gibt Befehle und empfängt keine.' - um sich gleich auf den Gipfel der Vermessenheit zu schwingen. ‚Und damit ich mich Ihnen ganz deutlich erkläre' - und erst jetzo findet er, was den ganzen Widerstand, zu welchem seine Seele gerüstet dasteht, ausdrückt: ‚so sagen Sie Ihrem Könige, dass wir unsre Plätze anders nicht, als auf die Gewalt der Bajonette verlassen werden.' - Worauf er sich, selbstzufrieden, auf einen Stuhl niedersetzte."[2]

Umwelt als Entwurf

Die Protagonisten dieser Geschichte trafen sich in einem Umfeld der technischen Begeisterung, die nicht zuletzt von ihnen selbst ausging. Stellvertretend sei hier auf Max Bense verwiesen, der von der zunehmend technisch bestimmten Umwelt des modernen Menschen ausgehend auf ein adäquates aktuelles Bewusstsein für synthetische Zusammenhänge schloss.[3] Verfolgt man Aichers spätere Gedankengänge, so scheint es als ob manches davon durch Bense inspiriert worden ist. So z.B. wenn Bense schreibt:
"Das fortgeschrittene Bewusstsein ist immer ein Bewusstsein stärkerer umfassender Integration. Diese ist nicht, wie die Intentionalität, vor allem auf das ‚Wesen', das ‚Sosein', das Phänomen der Objekte gerichtet, sondern auf ihren Zusammenhang, ihre Relation, ihre Beziehungen. Und in dieser entscheidenden Verbindung von Machen und Verstehen wird es deutlich, dass die Welt, die uns gegeben wird, wir uns selbst geben müssen."[4]
An die Stelle der gottgegebenen Ordnung tritt m.a.W. die Einsicht in ihre Selbstgemachtheit. Die Machbarkeit der Welt war Bense ein zentrales Merkmal des modernen Menschen. Einzelkämpfer wie

1. Kleist, Heinrich v.: Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. In: Heinrich v. Kleist. Sämtliche Werke. 7. Aufl. München 1805, S. 880-884
2. Kleist, Heinrich v.: Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. In: Heinrich v. Kleist. Sämtliche Werke. 7. Aufl. München 1805, S. 880-884
3. Vgl. Bense, Max: Aethetica II. 1956, S. 13
4. Bense, Max: Aethetica II. 1956, S. 14. Zitiert nach Seckendorff, Eva v.: Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Gründung (1949-1953) und Ära Max Bill (1953-1957). Marburg 1989, Bd. 1, S. 160 f.

Leonardo da Vinci werden schon sehr viel früher eine vergleichbaren Blick auf die Dinge gehabt haben. Das technische Bewusstsein war nach Ulmer Diktion das Bewusstsein der Avantgarde.
Einen wirklich revolutionären Entwicklungsbegriff hatte sich Mitte des 19. Jhs. der Naturforscher Charles Darwin erarbeitet. Seine Vorstellungen vom Ursprung des Menschen und der Schöpfung war dazu ausersehen, den Vertretern der theologisch-konservativen Fraktion das Fürchten zu lehren. Darwin hatte es gewagt, den eigenen Beobachtungen und Schlüssen mehr als den offiziellen Glaubensinhalten zu trauen. Er hatte die menschliche Existenz in blasphemischer Weise vom Affen abgeleitet. Dabei wusste doch jedes rechtgläubige Kind, dass der Ursprung nur Gott, ein göttliches oder geistiges Prinzip, die große, sinnstiftende, lenkende Einheit sein konnte und durfte. Konnte ein Fortschritt, der das Dogma gefährdet, ein Fortschritt sein?
Das einzige, was diesen organischen Funktionalismus des Charles Darwin für Aicher unzureichend machte, war der Umstand, dass es sich dabei um einen *passiven* Entwicklungsbegriff handelte. Die Darwinsche These blieb Erkenntnistheorie. Aicher hingegen favorisierte einen konstruktiv-tätigen Weg der Erkenntnis. Ihn interessierte weniger die biologische als vielmehr die selbstgeschaffene künstliche Umwelt des Menschen. Das war eine Welt, die sich nicht von selbst, sondern durch den gezielten Eingriff in die Natur entwickelte. Deshalb war Aicher die Tätigkeit des Entwerfens zum Dreh und Angelpunkt seiner Erkenntnis geworden. Denn der Entwurf war das Zentrum der menschengemachten, artifiziellen Welt der Technik und Chemie, Wirtschaft und Gesellschaft.
Die überkommene philosophische Fragestellung nach dem innersten Wesen der Welt, nach ihrem Sein, war in seinen Augen längst durch die Frage nach ihrem Entwurf abgelöst worden. Auch in seinen Augen war die moderne Welt "gemacht". Sie war menschengemacht und mit etwas Glück und Verstand auch zweckmässig eingerichtet. Sie befand sich in einem quasi permanenten Zustand der Herstellung und nur der Gebrauch war imstande, die Qualität ihres Entwurfs nachzuweisen.[1] Nicht umsonst sprach man in Ulm von "Entwicklungsgruppen". Der Akt des Projektierens und Entwerfens, d.h. der Gestaltfindung durch die Anstrengung der Einbildungskraft, bedeutete Selbstständigkeit im umfassenden Sinne. Entwerfen war für Aicher eine zutiefst humane Tätigkeit:
"im entwurf nimmt der mensch seine eigene entwicklung in die hand, im entwurf wird der mensch das, was er ist. sprache und wahrnehmung haben auch tiere. aber sie entwerfen nicht."[2]
Der Entwurf war ein Vorgang, mit dessen Hilfe sich der individuelle Mensch in dieser Welt nach seinem Gusto und auf eigene Verantwortung einzurichten vermochte. Die Entwurfsfähigkeit war etwas spezifisch Menschliches. Entwurf bedeutete also mehr als nur das Zeichnen mit Stift und Papier. Entwerfen war soetwas wie der Versuch, die Dinge der Innen- und Aussenwelt vernünftig zu ordnen und mit den eigenen Produkten das Design dieses Planeten vorteilhaft zu verändern. "Die Welt als Entwurf" nannte er mit nicht gerade wenig Pathos sein 1991 erschienenes Buch zum Thema. Eine eigene Welt entwerfen, Arbeit als Erfüllung persönlicher Neigungen verstehen, als Weg zur individuellen Aneignung der Welt, das war sein Ziel und Arbeitsverständnis.
Aufgeklärte Zeitgenossen interpretierten die Welt längst als *Modell*. Denn erst das Modell vermochte die Zweckmässigkeit eines Entwurfs zu bestätigen. Erst der Computer z.B. war dem modernen Menschen ein glaubwürdiger Beweis für die Funktions- und Überlebensfähigkeit seiner mathematischen Hypothesen. Die funktionierende Maschine, das funktionierende Modell hatte begonnen, die zwingende oder nicht-zwingende Logik einer theoretisch-mathematischen Beweisführung zu ersetzen:
"an die stelle des seins, das von parmenides bis martin heidegger das thema der philosophie war, schiebt sich der begriff des modells. sowohl was ist, erkennen wir in modellen von begriffen und definitionen, als auch was sein soll. der zugang zur wirklichkeit, zu welt eröffnet sich durch ein modell, eine konstruktion von aussagen, begriffen und und begriffsoperationen. und auch der sprung in die zukunft, in eine neue, mögliche welt, bedarf der spekulation, der arbeit am modell. erkenntnis ist übereinstimmung am modell und zukunft ist entwicklung am modell. entwerfen heisst, modelle zu konstruieren."[3]
Am Anfang stand auch nicht die *Idee*, im Sinne einer fertigen Lösungsvorstellung, die es nur noch zu realisieren, zu materialisieren galt. Vom apriori verordneten Plan des genialischen Designers waren

1. Vgl. Aicher, Otl: Analog und Digital. Berlin 1991, S. 91
2. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991
3. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 195

nur noch die Rahmenbedingungen und das Konzept der Aktion übriggeblieben. Die eigentliche Lösung aber wurde in Form eines Modells durch Versuch und Irrtum entwickelt und (bis zur Freigabe) weiterentwickelt:
"das ist etwas grundsätzlich anderes als gesetzmässigkeiten erforschen, sie in logischen schritten vollziehen und danach urteile fällen. so verstand sich die klassische philosophie. die entwicklung im aktiven sinn braucht allen verstand, alle intelligenz, aber der festpunkt ist nicht die logik, sondern das modell."[1]
Erst einmal musste ein Lösungsangebot gemacht werden, dann konnte man es verwerfen, modifizieren, akzeptieren. War nicht der Mensch selbst eine Art Lösungsangebot an das Leben, ein mehr oder weniger entwicklungsfähiger Entwurf, ein Versuchsmodell, das scheitern oder sich bewähren konnte? Die Idee war nicht der Anfang, sondern das (vorläufige) Ende der Fahnenstange.
Otl Aicher:

> "Wir gingen nicht von einer [festen] Vorstellung aus, von einem Ziel: ‚Das und das möchten wir erreichen... die und die Gesellschaft...' Sondern wir wollten Arbeitsmethoden entwickeln, die zu besseren Verhältnissen führen, zu humaneren, zu menschlicheren Verhältnissen. Und das kann man nicht postulieren; weder von einem Buch, noch von einer Kanzel oder von einem Programm aus, sondern [das] muss man machen. Das muss man in die Hand nehmen und deshalb haben wir die Hochschule für Gestaltung gemacht."[2]

So war z.B. auch das spätere Projekt, ein Buch über ERCO zu machen, nicht einer Eingebung entsprungen:

> "Mit dem heiligen Geist und den Ideen ist es so eine Sache. Man fängt an irgendeiner Ecke an zu denken und diskutiert und dann bleibt es ein Weilchen liegen... Es ging eigentlich um eine ganz bescheidene Sache zunächst. Man hat sich gefragt: ‚Soll man für den Neubau eine kleine Publikation machen?' Dann sagt man sich: ‚Ja wieso eigentlich nur für den Neubau? Warum nicht dann auch für das Unternehmen? Und dann lässt man's liegen. Und dann bekommt's plötzlich die Dimension eines Buches. Dann ist es A4 und... Es entwickelt sich."[3]

Aichers Privatphilosophie, seine Reflexion der Entwurfsarbeit, kam aus dem praktischen Handeln und diente ihm auch:

> "Unsere Bildungskultur ist sehr stark auf das [apriorische] Wissen bezogen. Es gab nichts Menschlicheres und nichts Größeres als [theoretische] Vernunft und Verstand. Und es hat mir einen großen Eindruck gemacht, beim alten Kant zu entdecken, dass er sich gefragt hat: ‚Ist das alles? Bestimmen [allein] Verstand und Vernunft die menschliche Existenz?' Und da kam er dahinter, dass es noch ganz andere [praktische] Formen der Erkenntnis gibt."[4]

Was nun, nach Jahrhunderte langen, erkenntnistheoretischen Bemühungen ausstand, war eine *Philosophie der Technik*, eine Philosophie also, die Entstehung, Entwurf, Organisation, Vermarktung etc. in ihr Gedankengebäude mit einbezog und endlich die ganze Welt des handwerklichen Machens, der Ars Mechanicae, des praktischen Lernens und Erkennens am Entwurf, am Gegenstand, aufwertete:
"wir müssen vom denken zum machen übergehen und am machen neu denken lernen."[5]
Entwerfen war Aicher die einzig sinnvolle, weil freie und zu sich selbst führende Aktivität des Menschen:
"machen ist ein selbst zu verantwortendes tun, an dem jemand mit konzept, entwurf, ausführung und überprüfung beteiligt ist. das, was er macht, steht unter seiner kontrolle und verantwortung und ist teil seiner selbst. machen ist die verlängerung des ich in die selbstorganisierte welt hinaus. im machen erfüllt sich die person. und dies in dem masse, als ein eigenes konzept, ein eigener entwurf beteiligt ist und in einer ständigen rückkoppelung aus dem machen erkenntnisse gewonnen werden für die korrektur von konzept und entwurf. nur das schöpferische machen ist die wirkliche

1. Aicher, Otl: Analog und Digital. Berlin 1991, S. 148
2. Schubert, Angelika und Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Film, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992
3. Aicher in Schubert, Angelika und Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Film, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992
4. Schubert, Angelika und Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Film, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992
5. Aicher, Otl: Analog und Digital. Berlin 1991, S. 76

arbeit, ist entfaltung der person. der entwurf ist das signum der kreativität, durch ihn wird aktivismus und job erst human. eine humane welt setzt eine arbeit und ein machen voraus, die durch den etwurf gekennzeichnet sind, weil im entwurf das motiv der person erscheint."[1]
Diese Art der Freiheit war demzufolge eher eine Freiheit "zu" als eine Freiheit "von". Entwürfe aber machten nicht nur frei und autonom. Sie machten den Entwerfer auch für jede Form traditioneller Autorität gefährlich. Und autoritär konnte alles werden, selbst die Vernunft, sobald man ihr Tempel zu errichten begann:
"vernunft schlug um in ordo, ordo schlug um in ideologie. ideologie schlug um in herrschaft. herrschaft schlug um in zerstörung."[2]
Das Ausgangsmotiv mochte noch so ehrenwert oder legitim gewesen sein; nach Aichers Beobachtung war die Macht, sobald sie errungen war, größtenteils mit ihrer Selbsterhaltung beschäftigt. Der Mächtige hatte sich immer mehr von denen entfernt und isoliert, für die er einmal angetreten war. Nun wusste er es besser, verkündete den Masterplan ex Cathedra, regierte per Dekret. Das Zweckmässige wurde nicht mehr als das spezifisch Zweckmässige begriffen und wahrgenommen. Der Entwurf orientierte sich nicht mehr am Einzelfall. Der Wahrheitsanspruch befand sich wieder in einem Prozess der Zentralisierung.

Schlüsselperiode

Der Begriff der "20er Jahre" lässt an Transatlantik Liner, neuartige Kommunikationssysteme, internationale Handelsbeziehungen, wirtschaftlichen Boom denken. Dass die Erdteile einander näher rückten, machten vor allem die beeindruckenden technischen Entwicklungen im Schiffs- und Flugtransport möglich. Golden waren die 20er Jahre zunächst einmal für die Großindustrie. Doch nicht nur. Für Otl Aicher waren sie die Schlüsseldekade schlechthin, die Quintessenz, der Inbegriff des 20. Jahrhunderts. Auch auf kulturellem Gebiet war die Vielfalt der Pionierleistungen, der individuellen Lebensformen und -entwürfe war enorm. Aicher schwärmte von Loos, Freud und Wittgenstein in Wien; Majakowski, Malewitsch, Tatlin und Eisenstein in Moskau; van Doesburg und Piet Mondrian in Holland; Le Corbusier und Picasso in Paris, den ersten Jazzkonzerten in New York, den ersten illustrierten Zeitungen, der Lichtreklame, den Kinopalästen und Literaturcafés in den Großstätten der Welt:
"ein jahrzehnt lang dauerten in diesem jahrhundert die hoffnung und der glaube an eine neue, mit der industrialisierung ausgesöhnte gesellschaft der eigenverantwortung, der selbstbestimmung, der brechung der herrschaft des kapitals und der bajonette. auch die arbeiter hatten nun das allgemeine wahlrecht erhalten, das zuvor nur die bürger und der adel innehatten. [...] die neue gesellschaft wurde verstanden als ein produkt der planung, eines funktionalen rationalismus, an stelle subjektivistischer bücherkultur in bürgerhäusern. das gewissen war öffentlich, nicht mehr versteckt in fabrikhallen privater unternehmer. die mode verwarf die zwänge der mieder, schnürschuhe, schnürkorsetts. greta garbo lief als erste frau in hosen über die strasse." Aicher hatte die 20er Jahre zumindest noch als Dreikäsehoch erlebt, was seiner Argumentation zu Hilfe kam: "ich erinnere mich an heftige diskussionen. es durfte gedacht und argumentiert werden, man war nicht mehr gezwungen, sitte, konvention und norm zu befolgen. die tabus waren aufgebrochen."[3]
Zwischen dem Bauhaus der 20er und der HfG der späten 50er und frühen 60er Jahre gab es genügend Parallelen, um auf diesen Vergleich zu kommen. Auch hier entwickelten sich kultureller und technischer Aufschwung nebeneinander. Auch hier die ideologischen Stürme, die einer nach dem anderen über die Schule hinwegfegten. Auch hier eine gewisse Rechts-, später Linkslastigkeit im politischen Umfeld. Auch hier die mangelnde wirtschaftliche Stabilität der eigenen Institution und der Kampf um die Identität im Kreis konkurrierender Systeme. Ebenso der Versuch, den Gestalter von Informationen und Produkten in den industriellen Kontext auf neue Art zu integrieren. Selbst der

1. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 190 f.
2. Aicher, Otl: Analog und Digital. Berlin 1991, S. 44
3. Aicher, Otl: Architektur als Abbild des Staates. Vortrag vor der Architekturfakultät der Universität Stuttgart, 1983. Abgedruckt in ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S.107 f.

auf Kooperation bedachte Multinationalismus der Großindustrie von damals lebte im Kleinen in der Ulmer HfG wieder auf. Seit 1960 hatte die Schule einen Anteil ausländischer Studenten von 40%. Aicher wusste selbst, dass die 30er genau das Gegenteil der 20er Jahre sein würden. Als das Experiment der Weimarer Republik in einem Chaos von dreissig Parteien zu scheitern schien, wurde es durch den Totalstaat ersetzt, durch die Freude am Gleichschalten. Dem demokratischen Aufbruch und der kreativen Unruhe zwischen den Revolutionen sollte die um so erbarmungslosere Restauration des Obrigkeitsstaates folgen.
In den Zwanzigern aber war die Welt - und das ist das Besondere - zum ersten Mal gemeinschaftlich als Entwurf, als Konstrukt, als Experiment interpretiert worden und nicht mehr als eine vorgegebene Ordnung! Damals hatte sich jenes individuelle Erzeugen von Welt erstmals auf einer kollektiven Ebene abgespielt. Daher ihre Schlüsselstellung in diesem Jahrhundert, ihr utopischer Charakter, ihre, wenn man so will, New Age-Dimension.

Bildbegriff und Bildfunktion

Schon bald nach der Gründung der HfG Ulm sollten "Weniger ist mehr" und "Form folgt Funktion" die Entwurfssitten in Deutschland revolutionieren. Otl Aicher verstand sich als Kommunikationsdesigner. Er begann, sich und seine Auftraggeber durch die Entwicklung von Gesamterscheinungsbildern zu profilieren. Die Arbeiten der Entwicklungsgruppe 5 für die Max Braun AG in Frankfurt sollten sich im Nachhinein als eine Art Fingerübung oder Generalprobe für Aichers Designkonzept erweisen. Das darauffolgende Lufthansa-Projekt wiederum wird man als eine Frühform sowohl des Corporate Design als auch der Corporate Identity bezeichnen dürfen. Letzteres ist der umfassendere Begriff. An dieser Stelle soll aber auch auf einen entscheidenden Unterschied zum modernen Identitätsmanagement hingewiesen werden: Aichers Designkonzept zielte primär nicht auf die Schaffung, Manipulation oder Stabilisierung eines exogenen, sondern eines endogenen Firmenimages. Er ging stets von innen nach aussen vor, entwickelte zunächst eine Firmenphilosphie oder Persönlichkeitshypothese, um sich dann an die Visualisation derselben zu machen. Die Meinung firmenspezifischer Zielgruppen interessierte ihn dabei nicht. Dass nur auf diesem Weg das Richtige herauskommen kann, war Teil seiner unerschütterlichen Gewissheit. Es erklärt zum Teil auch das Fehlen einer entwurfsübergreifenden Wirkungskontrolle. Auf die Frage, was ein Erscheinungsbild ist, hätte man von Aicher zunächst vermutlich erfahren, was es *nicht* ist, nämlich Styling:
"wenn ein unternehmen ein produkt entwickelt hat oder eine serviceleistung anbieten kann, wird zu guter letzt ein designer hinzugezogen, die sache zu verschönern. im einen fall ein produktgestalter, im anderen vielleicht ein grafiker. nennen wir das ein additives design. es hat etwas mit kleiderordnung zu tun."
Um dann vielleicht doch als positive Erklärung anzufügen:
"design ist ein entwurfsprinzip und bestimmt in seinen forderungen, kriterien und methoden das produkt als ganzes, nicht nur in seiner oberfläche."[1]
Das Design der oberflächlichen Art hätte er wahrscheinlich in einem Atemzug mit der werkseigenen Kunstgalerie oder den Abenteuerreisen genannt, die für moderne selbstbewusste Raucher veranstaltet werden und den Bundesgesundheitsminister Lügen strafen. Das selbstbewusste Lächeln von den Plakatwänden herab entpuppt sich schlicht als Ignoranz: "Ich ignoriere gern." Der schöne Schein trügt und am schönen Schein hat sich Aicher nicht beteiligt. Dazu war politisch und er ästhetisch zu hellhörig.
Man kann das visuelle Erscheinungsbild etwas langatmig aber präzis als ein übersichtliches, formal geschlossenes und erweiterbares System aus genormten, kombinier- und austauschbaren Elementen zur visuellen Übermittlung der Unternehmensbotschaft verstehen. Als im Mai 1963 schliesslich das erste komplett gedruckte Designmanual der Deutschen Lufthansa vorlag, hatte Aicher selbst es so formuliert:

1. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 155

"Unter Erscheinungsbild soll hier die Gesamtheit aller Äusserungen des Unternehmens verstanden werden, an denen der wirtschaftliche Partner (Fluggast, Verlader, Agent) die Leistungen und Ziele des Unternehmens ablesen kann. So verstanden soll das Erscheinungsbild die inhaltliche und formale Entsprechung gewisser Vorstellungen und Absichten der Unternehmensleitung darstellen.[1]

Die umfassendere Werbeform

Die direkte verbale Selbstanpreisung der Produkte ging ihm ganz besonders auf die Nerven. Sie war in Aichers Augen das größte Manco der Werbung in den 50er Jahren. Die konventionelle Form der Werbung hielt er für zunehmend wirkungslos und diagnostizierte bei den umworbenen Kunden bereits eine Art Reizüberflutung:
"Der ständig wachsende Umfang an Werbeinhalten und Werbemitteln führte dazu, dass die Wirksamkeit argumentierender Werbung vermindert wurde. Verbale Apelle auf der Grundlage der Selbstanpreisung verlieren an Glaubwürdigkeit."[2]
Selbstanpreisende Produkt- oder Eigenwerbung ist nicht erst ein Phänomen der 50er Jahre, sondern eher noch das naheliegendste Mittel bei dem Versuch, die Kundschaft zu überzeugen. Michael Kriegeskorte hat das mit einer schönen Nürnberger Kleinanzeige aus dem Jahre 1640 demonstriert, mit deren Hilfe Isaak Makerl, ein wahrer Tausendsassa, seine Dienste in barocker Manier offeriert:
"Isaak Makerl, Barbier, Perrückenmacher, Georgus Farrschreiber, Schulmeister, Huefschmidt und Geburtshelfer, rasirt vor ein Kürzer, schneidt die Haar für zwei Krüzer und Putter und Pomade obendrein die jungen artigen Fräuleins, stigt die Laternen an Jahr oder Vierteljahrweise, die jungen Edelleute lernt ihre Muttersprache grahmadickolisch und ganz leicht, sorgt ihren sitten und lernts buchstabyirn. Beschlägt die Ferste meisterhaft, magd und flickt Schuh und Stiffel, lernts Hobo Flaut, lässt Aater, setzt Schropfkopf ganz gering, gibt zu Borchirn for ein Kreuzer es Stück, lernt in die Häuser die Kodiljons und andere Tanz, verkauft Parfimery aller Art, Pabier, Stiffelwichs, gesalzene Härink, Honigkung, Pürschten, Meusefallen und andere Konfeks, Herz sterkend Wurzel, Kartoffeln, Brahdwürst und anderes Gemüss. Nb. lernt auch die Chografie und fremde Waren alle Mitwog und Sonnabend. Isaak Makerl."[3]
Auch in deutschen Kleinanzeigen der Gründerzeit findet man dann in der Regel Produkte, die mindestens "weltberühmt" sind. Dass sie auf diversen "Welt- und Localausstellungen" mit einer Medaille, 1. Preisen oder zahllosen Attesten ebenso zahlloser zufriedener Kunden prämiert worden sind, ist schon fast selbstverständlich. Dass sie geradezu fantastische Ergebnisse erzielen oder darstellen, auch. Der königlich-preussische, königlich-bayerische oder kaiserlich-österreichische "Hoflieferant" hat Konjunktur.[4]
Die typische Großanzeige in einschlägigen Magazinen der 50er Jahre war eine Komposition aus Text, Illustration und garantiert rund beschnittener Fotografie. Dank der neuen drucktechnischen Entwicklungen erstrahlte sie bereits im Vierfarbendruck. Ihr Auftritt war betont künstlerisch. Dem Leser wurde eine unbelastete Beschwingtheit vermittelt. Mitunter stellten sich Assoziationen von Leichtigkeit oder Mittelmeer ein. Nach dem Krieg litten die Westdeutschen wieder an akuter Italiensehnsucht. Eine neue Sinnlichkeit, Eleganz und sittsame Erotik begann um sich zu greifen. Abgesehen von diesen neuen Errungenschaften aber waren solche Anzeigen optisch vollkommen überladen. Sie wirkten dementsprechend unruhig. Vor allem die Beispiele der zweiten Hälfte der 50er Jahre zeichneten sich durch ein grafisches Chaos aus. Die umständliche Argumentation der Texte verstärkte den Eindruck der Redundanz noch einmal.
Vor diesem Hintergrund ist gut nachvollziehbar, wieso es zu Beginn der 60er Jahre zu einer derart radikalen Kehrtwendung und Besinnung an der heimischen Werbefront kam. Die Ulmer Avantgarde der Nach-Bill-Ära war in puncto Design streng technisch-wissenschaftlich orientiert. Die eigene

1. Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2. Vgl. auch Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 156
3. Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 8 f.
4. Vgl. Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 10 ff.

Gesellschaft erschien ihr biedermeierlich-restaurativ, durch Atompilz und Kalten Krieg verängstigt, kniggebewusst, von geschlechtsspezifischer Rollenzuteilung und Besitzstandsdenken geprägt, entbehrungsmüde und harmoniebedürftig. Diese Gesellschaft lechzte zum einen nach politischer Rehabilitation, zum anderen nach einem wirtschaftlichem und sozialem Aufschwung. Das hiess in jenen Tagen nicht zuletzt US-Eleganz und US-Luxus. Die neue schlagerbeschwingte Naivität der Nation schlug sich offenbar auch auf die Anzeigengestaltung nieder. Das wiederum ging zulasten der Identifikation mit solchen Tugenden, die man in Ulm für wesentlich zeitgemässer hielt: Politische und kulturelle Mündigkeit, Nüchternheit, Berechenbarkeit und Verstandesbetontheit. Es war an der Zeit, dass die pubertierende Republik endlich erwachsen wurde.

Abb 40. Schwarzkopf-Reklame im propagandistischen Stil der 50er und informationellen Stil der 60er Jahre.
Quelle: Links - Freundin 6/1960. Rechts - Constanze 36/1962. Abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 84, 85.

Man wird zugeben müssen, dass die Konkurrenz der Ulmer durchaus zu einem visuellen Befreiungsschlag ausgeholt hatte. Mir ist nicht bekannt, inwieweit diese Tatsache in Ulm zur Kenntnis genommen wurde. Die Wettbewerber produzierten nicht nur Nierentische. Schwungvolle Elipsen und bunte Farben befreiten das Auge allerorts von alten Sehgewohnheiten. Das charakteristische 50er Jahre Design hatte mit den düsteren, wie aus Stein gemeisselten Figuren, den holzschnittartigen Illustrationen, der ideologiebefrachteten Sütterlinschrift, dem großdeutschen Pathos und der martialisch-kleinkarierten Selbstüberschätzung auch in der Werbung Schluss gemacht. In gewisser Hinsicht hatte das sogar ein allgemeines Aufatmen bewirkt. Auch die amerikanische Kunst und Kultur, der Rock'n Roll, der Film, die Literatur, waren in jeder Hinsicht befreiend gewesen. Das wurde mit Sicherheit auch in Ulm so gesehen. Kultur aber durfte nicht von der bedrohlich restaurativen Wirklichkeit in Deutschland ablenken. Sie sollte nicht dazu missbraucht werden, die eigene Vergangenheit unverdaut, ohne Schuldbewusstsein und Trauerarbeit, unter den Teppich zu kehren. Kultur war nicht dazu da, einem unangenehmen Lernprozess aus dem Weg zu gehen. Zudem war das Design der 50er Jahre für die Ulmer kein Objekt der historischen Betrachtung, dem man abwägender Haltung gerechtzuwerden sich mühte. Es war vielmehr ein Herausforderung.
Darüber hinaus war es Aicher natürlich darum zu tun, sein Konzept der visuellen Kommunikation zu verkaufen. Die Werbung seiner Zeit war auf Anzeigenschaltung konzentriert. Das Unternehmen argumentierte kleinteilig, zum Teil auch kleinkariert. Aicher plante durchaus nicht die konventionelle Anzeigenwerbung überflüssig zu machen, vielmehr sollte sie künftig als ein Element unter anderen fungieren. Kurz entschlossen erklärte er das von ihm propagierte "Erscheinungsbild" des

Unternehmens zur *umfassenderen* Werbeform. Ihm schwebte eine primär mit visuellen Mitteln agierende Vertrauenswerbung vor.
Interessant in unserem Zusammenhang ist auch, dass die weiblichen und männlichen Protagonisten der Anzeigenwerbung der 50er Jahre ein besonderes Etikette- und Erscheinungsbild-Bewusstsein an den Tag legen. Die Dame von Welt mit Perlenkette ist eher die Regel als die Ausnahme. Möglicherweise ist Aicher also nicht nur durch US-Designer wie Edward Larabee Barnes, sondern auch von dieser Seite her - wenn auch negativ - auf das Thema "Erscheinungsbild" eingestimmt worden.

System und Strategie zugleich

1957 hatte die Triennale in Mailand einen Grand Prix für die Produkte der Firma Max Braun AG in Frankfurt vergeben. Einen großen Teil dieses Erfolgs hatte das Unternehmen seinem neuen Produktgestalter Hans Gugelot zu verdanken.

3D-Baukasten. Gugelot, 1920 in Makassar, Celebes geboren, war gebürtiger Holländer. Aufgewachsen war er in der Schweiz. 1940-46 hatte er in Lausanne und an der ETH Zürich Architektur studiert. Danach war er zwei Jahre auf Wanderschaft gegangen, gelegentlich sogar als Jazzgittarist in Erscheinung getreten. 1948-50 sehen wir ihn als MItarbeiter in verschiedenen Architekturbüros, u.a. bei Max Bill. 1950 machte sich Gugelot dann selbstständig. Zu dieser Zeit begann er, mit Möbelsystemen zu experimentieren. Als Max Bill dann nach Deutschland ging, um das HfG-Projekt in Angriff zu nehmen, erhielt Gugelot das Angebot als "Festdozent" nach Ulm zu kommen. Gugelot nahm an und setzte seine Experimente in Deutschland fort. Als sich einige Jahre später unter der Ägide von Tomás Maldonado der Designprozess methodologisch stark zu differenzieren begann, lag Gugelot auf seine sehr pragmatische Weise voll im Trend. Er führte das Baukastenprinzip und die Systembauweise ein. Damit löste er die bis dahin übliche Praxis der Einzelentwürfe ab. Sein Einfluss auf die Produktgestaltung und das internationale Ansehen der Schule war enorm. Trotzdem kam auch für ihn eines Tages der Zeitpunkt, das Weite zu suchen. Gugelot stand am Anfang einer Serie von Schulaustritten, die den Niedergang der HfG wahrscheinlich beschleunigt haben. Sein Erfolg gab ihm die Möglichkeit, ein eigenes Entwicklungsbüro zu gründen. Bereits drei Jahre später (1965) verstarb er im Alter von fünfundvierzig Jahren.
1954-57 hatte Gugelot für die Max Braun AG ein völlig neuartiges Design für Radiogeräte ("G-11 Super"), Plattenspieler ("G-12") und Musikschränke ("PK-G") entwickelt. Mit den BRAUN-Ausstellungen in Düsseldorf und Frankfurt war das innovative Design bekannt geworden. Die finstere, stramm bürgerliche Edelholzkommode der 30er Jahre hatte er durch einen optisch leichten Kasten aus mattweiss lackierten Ahornbrettern ersetzt. Die goldrähmchenverbrähmte Stoffbespannung vor dem Lautsprecher und andere Elemente einer biederen Statussymbolik warf er leichten Herzens über Bord. Alle gerundete Ecken verschwanden im Orkus. Die Konstruktion des hölzernen Klangkörpers, blieb auf provokante Weise sichtbar. Dieses Design muss auf konservative Gemüter wie ein primitiver Bretterverschlag, ein unfertig geliefertes Werkstück, eine Zumutung gewirkt haben. Gugelot hatte den formalen Aufwand früherer Zeiten ganz bewusst auf ein äusserstes Minimum reduziert. Die Arbeiten für BRAUN waren ein Gemeinschaftswerk von zwei HfG-Entwicklungsgruppen gewesen. Gugelots Gruppe hatte sich um das Produktdesign und die Gestaltungsrichtlinien gekümmert, Aichers E5 um alle Aufgaben der visuellen Kommunikation: Definition der Farben, Bedienungshinweise, Schriften, typografischen Richtlinien, Drucksachenlayout, Firmenzeichen. Die Leitung bei BRAUN in Sachen Gestaltung lag in den Händen des ehemaligen Bühnenbildners und Regisseurs Dr. Fritz Eichler. Eichler war zudem ein persönlicher Freund der jungen Erben und neuen Inhaber der Firma, Erwin und Artur Braun. Formalästhetische Kompromisse sollte es keine geben. Darin waren sich Gugelot, Aicher und die BRAUN-Brüder einig. Die etwa gleichaltrige Firmenleitung kam ihnen in jeder Hinsicht entgegen. Es galt, Flagge zu zeigen, Profil zu entwickeln. Die Dreh- und Druckknöpfe am Geräte-Display waren grau und weiss gehalten. Die gute Lesbarkeit der Anzeige, die entschlossene Konzentration auf transparente Technik und visuelle Information, markierte die neue Richtlinie der progressiven Gestaltung. Der visuelle Schock war damit garantiert. Mit ihrer Entscheidung für die HfG als Auftragnehmer hatten Erwin und Arthur Braun einen Mut bewiesen, der sich langfristig auszahlen sollte.
Gugelots Radio-Phono-Entwürfe bestanden aus einem Kompaktdesign. Eines der bekanntesten Beispiele ist der sog. "Schneewitchensarg" (Hans Gugelot und Dieter Rams: Radio-Phono-Kombination

BRAUN SK 4) von 1956. Sie konnten aber auch aus genormten Einzelteilen zusammengesetzt sein, die zusammen ein vollständiges System ergaben. Parallele dazu hatte Gugelot die Entwicklung seines Möbelsystems "M 125" gestartet. Dieses System passte ganz in einen Trend zu zerlegbaren Schrank- und Regalwänden, der international zu beobachten war. Auf der Basler Mustermesse von 1953 präsentierte Gugelot die Version Nr. 1. Genormte (125 mm) Boden-, Rückwand-, Seitenelemente und Schiebetüren konnten vom Kunden selbst zu Schränken und Regalen verschiedenster Funktion montiert werden. Die weissflächigen Behältnisse mit dunkel furnierten Kanten lieferten einen bewusst neutral gehaltenen dezenten Hintergrund. Bunt war allenfalls das Leben davor.
Für Aicher war Gugelot das Paradebeispiel eines Entwerfers, der ohne Stil auskam, der einen persönlichen Stil zu entwickeln geradezu als anstössige Versuchung empfand. Gugelot entwickelte die Form, ohne formalästhetische Vorurteile zu bemühen, ausschliesslich von den funktionellen Anforderungen her:
"bei jedem produkt ging es ihm nicht nur um die lösung einer aufgabe, sondern um den widerstand gegen die verlockung zum stil. mit jedem produkt rannte er gegen die gefahr an, dass es einen stil hervorbringen könnte. er musste vor sich selbst beweisen, dass er keinem stil verfällt, weder einem stil als persönlichkeitsausdruck, als handschrift, noch einem stil als unternehmensimage. [...] im stil sah er bereits den beginn der korruption des designs."[1]
Der Systemgedanke hatte in fast allen Abteilungen der HfG eine methodologische Initialzündung bewirkt. Herbert Ohl, der neue Leiter der Bauabteilung, knüpfte an den Bauhaus-Architekten Hannes Meyer an und konzentrierte sich auf das Bauen preisgünstiger Wohquartiere für große Bevölkerungsgruppen mit vorfabrizierten Fertigteilen. Elementbauweise, Verbindungstechniken, Fertigungsorganisation, der Entwurf von Modularanordnungen wurde in den Ausbildungsplan aufgenommen. Insbesondere die Verbindungsglieder innerhalb einer Konstruktion, die Schnittstellen der Systemelemente, stiessen auf ein besonderes Interesse. Der Gastdozent und Architekt Konrad Wachsmann förderte diese technische Ausrichtung dann noch erheblich. Die herkömmliche Architektur bis Le Corbusier wurde bewusst ausgeblendet. Systemdesign war eine echte Entdeckung, die bei allen Beteiligten eine pionierhafte Begeisterung auslöste. Die Elementarisierung von Produkten versprach sowohl eine größere Vielfalt als auch eine größere Stückzahl zu ermöglichen. Systemdesign war von Kopf bis Fuss auf Serienproduktion eingestellt. Die Fertigung ging schneller vonstatten, Systemumfang und Stückzahl konnte flexibel an die aktuelle Bedarfssituation angepasst werden. Die mathematische Exaktheit der industriellen Fertigung war geradezu die Voraussetzung für ein Denken in Systembausteinen und Fertigbauteilen.
Gugelots Behältersystem, das zum Wegbereiter heutiger Schrankwandsysteme und Einbauküchendessen wurde, stand in krassem Gegensatz zur prarallele existierenden Stilmöbel-Idylle. Sein proanalytischer, pro-methodischer Gestaltungsansatz nahm das Element, nicht die Idee, zum Ausgangspunkt der Entwicklung:
"gesucht wurde nicht mehr die vorstellung von einem endprodukt. dieses endprodukt hatte sich verflüchtigt. das resultat konnte so oder so aussehen, je nach bedarf, je nach gebrauch. am anfang stand das element. ein paar bretter, verbunden durch genormte verbindungen, liessen sich zu einheiten zusammensetzen, eine box, ein regal. aus den einheiten wiederum entstanden dann die unterschiedlichsten programme."[2]
Dieser systemische Entwurfsansatz von Gugelot war - wie immer wenn Aicher sich für etwas engagierte - von prinzipieller Bedeutung. Er enthielt nicht nur ein spielerisches, sondern sogar ein freiheitliches Moment. Allgemeine Norm und individuelle Freiheit waren plötzlich kein Gegensatz mehr. Die Komponenten konstituierten das System wie die Mannschaft das Spiel. Innerhalb des Systems, seiner vordefinierten Elemente und Regeln, konnte jeder sein eigenes Spiel machen. Die Regeln garantierten lediglich einen reibungsarmen Verlauf. Das war analog auch eine politische und philosophisch-mentale Befreiung, die selbst den Begriff "Staat" in ein neues Licht zu stellen vermochte. Wer nun allerdings versucht ist, Max Bill im Nachhinein zu belächeln, weil er die Kunst zur "höchsten Ausdrucksstufe des Lebens" deklarierte, wird feststellen müssen, dass auch Otl Aicher zu schwärmen beginnt, wenn nur das richtige Stichwort fällt. "Freiheit" z.B. ist ein solches Wort:

1. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 70 f.
2. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 76

"wir brachen die normierung auf, die als solche zu zwang, schematismus und uniformität führte. wir zwangen das raster dazu, impulsen zu dienen. aus der wiederholung des schemas schälten wir das spiel heraus. gerade durch die bejahung von standards ermöglichten wir auf eine neue weise das freie spiel. wir hatten die leiter, auf der man über sich selbst hinaussteigen konnte. wir bejahten die gesetze der technik, um das reich unbegrenzter variationen aufzuschliessen. [...] es ist heute kaum wiederzugeben, welches gefühl uns bewegte, als wir freiheit und variabilität, auch im persönlichen , auch im politischen, nicht mehr als gegensatz zu norm und fixierungen zu verstehen brauchten, sondern als etwas, das sich gegenseitig bedingt. erst das akkurate element, erst die strenge methode schafft offenheit, erlaubt kreativität, ermöglicht phantasie. rationale methoden und exakte elemente, exakte standards und präzise fertigungen eröffneten den freiraum eigener programme. wir brachen die normierung auf, die als solche zu zwang, schematismus und uniformität führte. wir zwangen das raster dazu, impulsen zu dienen. aus der wiederholung des schemas schälten wir das spiel heraus. gerade durch die bejahung von standards ermöglichten wir auf eine neue weise das freie spiel. wir hatten die leiter, auf der man über sich selbst hinaussteigen konnte. wir bejahten die gesetze der technik, um das reich unbegrenzter variationen aufzuschliessen."[1]
Die Ulmer HfG war von der idealistischen Hoffnung getragen, offenere Systeme für eine offenere Gesellschaft bereitstellen zu können. Technische Systeme, von der Küchenmaschine zur (Frankfurter) Einbauküche, wurden als Angebote zur Selbstverwirklichung verstanden. Ein variables Möbelsystem, eine Schrank- oder Regalwand, versprach ein größeres Mass an individueller Selbstbestimmung, Freiheit, Kreativität und Kombinatorik zu ermöglichen als es das stilechte Einzelstück je vermocht hatte. Gugelot bezog den Kunden als aktives Element in seine Konzeptionen mit ein. Er erweiterte und bereicherte das Design um einen ‚do it yourself'-Aspekt.

2D-Baukasten. Die Abteilung für Produktgestaltung hatte innerhalb der HfG von Anfang an im Mittelpunkt des Interesses gestanden. Diese Abteilung kümmerte sich um industriell gefertigte Massenprodukte für den Alltagsgebrauch. Kunsthandwerkliches, Luxusgegenstände und sonstige "Lustobjekte" waren *Tabu*. Der Entwerfer hatte seine (verdammte) Pflicht zu tun. Gugelot war dabei von den Einzelentwürfen weg, hin zu ganzen Produktsystemen gelangt. Und der Erfolg hatte ihm Recht gegeben. Seine Braun-Geräte trugen massgeblich dazu bei, die für heutige Ohren etwas hausbacken klingende "Gute Form", das "Good Design" oder "buen diseño" weltweit zu einem Leitbild der Gestaltung zu machen. Die derart gut geformten Konsumgüter kamen den Produktionsmöglichkeiten der Industrie in besonderem Masse entgegen.
Aicher hatte nun auf dem Gebiet der Grafik dieselben Erfahrungen gemacht und Schlüsse gezogen wie Gugelot. Seine Abteilung "Visuelle Kommunikation" war auf Typografie, Fotografie, Verpackungen, Ausstellungssysteme spezialisiert. Ziel war es, Probleme der Massenkommunikation zu bearbeiten. In späteren Jahren sollten darüber hinaus auch Projekte zur technischen Kommunikation (Gestaltung von Anzeigevorrichtungen, Entwicklung von Zeichensystemen) in Angriff genommen werden. Das Systemdenken versprach der Visuellen Kommunikation ähnliche Möglichkeit und Erfolge wie dem Produktdesign zu eröffnen. Aicher verstand nun auch das Grafikdesign als ein System. Von nun an war das Firmenbild endgültig ein Baukasten grafischer Elemente, dem ein jeweils zu definierendes Regelwerk mitgegeben werden musste. Die Elementarisierung des Erscheinungsbildes machte zudem eine bisher ungeahnte kombinatorische Vielfalt möglich:
"was gutenberg mit der schrift machte, durch elementarisierung vielfalt zu ermöglichen und zugleich höhere produktivität, versuchten wir auch auf den satzspiegel und umbruch auszudehnen, der über jahrhunderte in einer normativen strenge erstarrt war. wir suchten das schema auch der neuen typographie zu überwinden durch schematisierung der grundelemente. das alphabet hat 25 buchstaben, und es lassen sich mit ihm alle gedanken der welt festhalten. in der rückführung der schrift nicht auf worte, sondern auf buchstaben und ihre standardisierung lag die voraussetzung für die neue freiheit des wortes. ähnliches erhofften wir im bereich des designs."[2]
Dieser Entschluss, wo immer möglich keine grafischen Einzelentwürfe und werblichen Einzelaussagen mehr zu machen, ist vermutlich während der Zusammenarbeit mit Gugelot gereift. Die Komplexität der neuen visuellen Kommunikationsform ergab sich fast wie von selbst aus der Komplexität

1. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 76
2. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 77

der industriellen Organisations- und Produktionsformen. Sie war so etwas wie deren natürliche Folge und Entsprechung. Von nun an sollten nur noch Gesamtlösungen entwickelt und verkauft werden, komplette visuelle Kommunikationssysteme. Aus Grafikdesign plus Systemdesign war das "Erscheinungsbild"-Design geboren. Das brachte mehr Geld, mehr Aufmerksamkeit, war urheberechtlich befriedigender und versetzte seinen Erfinder in offiziellerer Weise als bisher in die Rolle eines Unternehmensberaters. Für Otl Aicher war das ein entscheidender Rollenwechsel.
Aicher betrachtet das Firmenbild nun als *visuelles System*: Zum 1959-61 durch die E5 abgewickelten Erscheinungsbild-Projekt für die Firma Stuttgarter Gardinen schrieb er:
"Alle Mittel, mit denen ein Unternehmen Leistungen anbietet oder sich organisiert, wurden in solch einer Weise gekennzeichnet, dass das Einzelne als zum Ganzen gehörend identifiziert und das Unternehmen als Gesamtgebilde erkannt und gewertet wird."[1]
Die Eckpfeiler seines Systems waren die *Elemente* des Erscheinungsbildes: •Farbe, •Bild- und Wortzeichen, •Schriftart, •Formate, •grafische und typografische Ordnungen und Normen, •Stil der Fotografie, •Qualität der Trägermaterialien, •Verpackungen, •Ausstellungssysteme, •Merkmale der Architektur, •Formen der Innenausstattung und Geräte, •Stil der Arbeits- und Dienstkleidung et cetera. Ich nenne sie hier kurz die "Bildelemente".
Klaus Wille:

> "Wenn man von einem Briefing ausgeht, wo festgehalten wird was, in welcher Form verändert werden soll gegenüber dem Status Quo, dann überlegt man sich, welche Medien nimmt man, um diese Geschichten so darzustellen, dass auch der Vorstand, die Leute, die das absegnen sollen, das kapieren. Und da sind die wesentlichen Sachen eben meinetwegen die Flugzeug-Kennzeichnung, die Fahrzeug-Kennzeichnung, die Geschäftspapiere. Dann, was bei Lufthansa noch viel dazukommt, diese Funktionsdrucksachen, wie ob das Flugpläne sind, die ja mit Werbung in dem Sinne nichts zu tun haben, sondern reine Funktionsdrucksachen: Flugpläne, Bordkarten, Gepäckanhänger, diese ganze Ausstattung, die dem Fluggast in die Hand gegeben wird, wenn er ein Ticket kauft, wenn er eine Reise mit Lufthansa antritt. Und das muss ja alles irgendwie aus einem Guss sein."
> "Wenn man das Corporate Design als ein System versteht, dann sind Dinge, wie die Flugabwicklungspapiere, die einzelnen Komponenten?"
> "Richtig."[2]

Aicher selbst benutzte ausschliesslich den Begriff "Elemente". Damit vermied er jeden unerwünschten Rückschluss auf einen Kompositionsvorgang. Bei seinem Geschäft ging es, wie bereits ausgeführt, nicht um Musik, Malerei oder sonstige Kunst.
Zeitlich befinden wir uns im Moment noch am Anfang der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts. Damals ging es noch nicht darum, den zentralen, multinational operierender Konzernen beim Sortieren ihrer Tochterfirmen zu helfen. Was progressiven Unternehmen und Beratern heute längst nicht mehr genügt, war zum Zeitpunkt dieser Geschichte noch der Clou der visuellen Kommunikation aus Ulm: das Erscheinungsbild und seine Vereinheitlichung.

Designstrategie. Im architektonischen Sinne verstand Otl Aicher das Firmenbild als ein Gefüge bewusst aufeinander bezogener Bildelemente und Entwurfsmethoden:
"Das Erscheinungsbild stellt insgesamt ein System von Elementen und Methoden dar. Ein einziges Mittel kann unmöglich ein Erscheinungsbild tragen."[3]
Die Richtlinien & Normen seiner Gestaltung aber begriff er als eine veränderliche *Strategie* im Kampf um Aufmerksamkeit und Gunst, Verständnis und Vertrauen. Über methodologische Prioritäten beim Bildentwurf konnte nur der Einzelfall entscheiden. "Jede Jäck is' anders", wie man in Köln zu berichten weiss. Das gilt auch für Unternehmen:

1. Aus: HfG Ulm E5: Das Profil einer Firma. Graphische und typographische Kennzeichnung und Displayobjekte der Stuttgarter Gardinenfabrik, Herrrenberg/Württemberg. 1959-1961. In: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 70

"Welche Elemente und Methoden jeweils in den Vordergrund gestellt werden, hängt stark vom Anwendungsfall ab. Vielfach ist nur ein Teil der Elemente und Methoden anwendbar. Die Handhabung des Erscheinungsbildes entspricht einer Strategie, nicht einer Regelanwendung."[1]
Mit diesem Schlusssatz der Konzeption des Lufthansa-Erscheinungsbildes von 1962 riet er die Anwender zu einer flexiblen Handhabung des Regelwerks. Die neue Designbibel wortwörtlich zu nehmen, war nicht Sinn der Sache. Jeder Normierung droht die Erstarrung, Vereisung, Verhärtung. Nur eine undogmatisch-spielerische Systemauffassung vermied diese Gefahr.
Das Systemische dieser Designauffassung verrät, dass es u.a. auch darum ging, ein visuelles Gesamterlebnis zu produzieren, sozusagen vom Bordgeschirr-Löffel bis zur Flughafen-Launch. Wäre es da nicht ebenso zutreffend gewesen, von einem "visuellen Stil" und seinem Durchbruch zu sprechen? Fällt der "Stil"-Begriff nicht sogar in eins mit "Arbeitsweise" und "Technik"? Ich meine schon. Die neuen Richtlinien & Normen manifestierten die lufthansaspezifische Strategie oder Technik, das System oder den Stil der visuellen Selbstdarstellung. Aichers Vorstellungswelt hingegen liess diesen terminus technicus nicht zu. "Stil" kam nur in negativem Kontext über seine Lippen. Das Wort war negativ besetzt, weil kunsthistorisch vorbelastet. Es lag viel zu nahe bei Historismus, Eklektizismus und Mode. Ein Erscheinungsbild aber war kein modisches Phänomen. Schon der Aufwand seiner Entwicklung, Pflege und Wartung kennzeichneten es eindeutig als strategische, nicht als kurzfristige Lösung. Aichers strategische Konzeption der institutionellen Werbung charakterisierte das Firmendesign als ein strategisches Instrument der Unternehmenspolitik. Damit berührte er eine vierte Periode oder Stufe der instutionellen Werbung, die sich damals noch nicht abzeichnete und bis in unsere Gegenwart hineinreicht. Sie versteht die Unternehmenspersönlichkeit als einen "Mix", einen Zusammenhang, ein Menü aus •Verhalten, •(verbaler) Kommunikation, •Selbstverständnis, •Erscheinungsbild und •Image. Ihr zur Folge vermag nur die Gesamtheit der Komponenten eine überzeugende Identität zu konstituieren.[2] Diesen Schritt hat Aicher allerdings nicht mehr nachvollziehen wollen.

Die visuelle Analogie der Gesinnung - Aichers zentrales Argument

Ein wesentlicher Unterschied zur konventionellen Werbung lag also im holistisch-systemischen Ansatz der Ulmer Firmenpräsentation. Eine zweite wichtige Differenz machte der Umstand aus, dass Aicher den Blick der Auftraggeberin nicht nach aussen sondern nach innen, auf ihr Selbstbild lenkte. Das zentrale Argument der Konzeption von 1962 lautet daher:
"Unter Erscheinungsbild wird die einheitliche Kennzeichnung aller Objekte, Dienste und Einrichtungen eines Unternehmens verstanden. *Das Erscheinungsbild ist die visuelle Entsprechung des firmeneigenen Vorstellungsbildes (Image).* Während ein positives Vorstellungsbild einem Unternehmen vorteilhafte Inhalte geben soll, gibt das entsprechende Erscheinungsbild dem Unternehmen günstige qualitative Charakteristika adjektiver Art."[3]
Mit "Image" waren also nicht die Vorstellungen gemeint, dich sich Andere über das Unternehmen machten, sondern vor allem jene, die sich der Vorstand und die Mitarbeiter machten. Das Selbstbild des Unternehmens, seine Profilvorstellung stand zur Debatte. Man sieht, dass Aicher unter Image-Bildung einen aktiven Prozess verstand und auch in dieser Hinsicht nichts dem Zufall überliess. Image ist das, was man daraus macht.
Der Begriff scheint sowohl das Bild der eigenen Vergangenheit und ihrer Wert-Vorstellungen als auch die vorweggenomme starke Vision der eigenen vollendeten Zukunft zu implizieren. Aichers propädeutische Vorstellungsanalyse lässt sich auch als ein Prozess der Willensbildung verstehen. Die äussere Erscheinung wiederum war die visuelle Entsprechung dieses firmenspezifischen Gedankenguts. Aicher betrachtete sie als das prädestinierte Medium für den visuellen Transport der eigenen

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 70
2. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 15 ff. u. 40
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2 (Hervorhebung durch d. Verf.)

positiven Divergenz. Beides - Sichtbares und Unsichtbares - ging im Idealfall widerspruchsfrei ineinander über.
Die anzustrebende Entsprechung zwischen visuellem Erscheinungsbild und ideellem Vorstellungsbild funktioniert ausserdem nicht wie ein einseitiger Abgleich von innen nach aussen oder aussen nach innen. Das Aussehen einer juristischen Person hat natürlich auch Rückwirkung auf die Vorstellung, die man sich von ihr macht. Vorstellungsbild beeinflusst Erscheinungsbild, aber Erscheinungsbild auch Vorstellungsbild. Beide schaukeln sich gegenseitig hoch, pendeln sich ein. Im günstigsten Fall bestätigen sie einander. Inwiefern diese Wechselwirkung kalkuliert wurde, bleibt allerdings unklar.
Eine dritte Relation scheint mir mit Wahrscheinlichkeit nicht bedacht worden zu sein, nämlich die von Erscheinungsbild und Vorbild. Denn stilistische Vorbilder durfte es aus designideologischen Gründen nicht geben. Es gab sie, wie wir noch sehen werden, aber doch. Trifft dieser Gedanke tatsächlich zu, so müsste die korrigierte Formel lauten: Das Erscheinungsbild der Organisation ist die visuelle Entsprechung sowohl ihres Vorstellungs- als auch ihres Vorbildes (Idol). Aicher jedenfalls beschränkte sich auf seinen einfachen und klaren Dualismus. Jene Grundannahme, nach der das Erscheinungsbild die visuelle Entsprechung des Vorstellungbildes ist, kann als das Leitmotiv seines Kommunikationsdesigns betrachtet werden. Seine späteren Erscheinungsbild-Projekte hielten unbeirrt an dieser Entwurfshypothese fest. Immer dann, wenn es gelungen war, das positive Denken einer Organisation sichtbar zu machen, dann war zugleich eine optimale Kohärenz von Persönlichkeit und Erscheinungsbild erreicht.[1] Dafür gab es Analogien.
Viele zunächst unsichtbare Kräfte in der Natur schlagen sich visuell nieder. Die Wolkenbildung am Himmel, die Strudel im Fluss sind Beispiele dafür. Kleinen Kindern steht jede seelische Regung unmittelbar ins Gesicht geschrieben. Freude und Angst werden im Moment sichtbar. Sie schwanken - wenn sie nicht gerade schlafen - den lieben langen Tag zwischen Weinen und Lachen. Was man dabei sieht, ist echt und zweifellos vorhanden. Die Natur scheint das Problem der Identität noch nicht zu kennen. Sie ist instinktiv mit sich selbst im Reinen. Das Minimum an Selbstkontrolle wird durch ein Maximum an Echtheit (Minimum an Falschheit) wettgemacht. Diese wenn auch nur temporäre Unverfälschheit war in etwa das, was Aicher in Bezug auf das Firmenbild erreichen wollte. Es galt, in allen Produkten, Kommunikationsmitteln und Umfeldern die zentralen Aussagen zur Kompetenz, Einstellung und Philosophie erkennbar werden zu lassen. Kern und Schale des Unternehmens sollten ein Höchstmass an Übereinstimmung erzielen. Das war jene Art von Integrität und Transparenz, die Aicher propagierte.
Sein Design war demnach eine Art Deutung mit grafischen Mitteln.[2] Von einer "symbolischen Kunst" zu sprechen wäre überzogen. Es gab hier keine anspruchsvollen theologischen Geheimnisse zu ver- oder entschlüsseln, wie es die Bildende Kunst noch bis in das 19. Jh. als eine ihrer wichtigsten Aufgaben empfand. Es ging nur um die grafische Auslegung der vergleichsweise banalen Selbstinterpretation eines Wirtschaftsunternehmens. Trotzdem wird stutzig, wer die Aichersche Formel von der visuellen Entsprechung kennt, wenn er im ottonischen Hitda-Codex (Darmstadt) als Bildbeschreibung liesst: "Hoc visibile imaginatum figurat illud invisibile verum , cuius splendor penetrat mundum" (Dieses *sichtbare* Bild formt jene *unsichtbare* Wahrheit, deren Glanz die Welt durchdringt).[3]

Corporate Identity. Die Lufthansa der Nachriegszeit hatte zweifellos bereits enorme Anstrengungen unternommen, ihre Kundschaft zu überzeugen. Sie gab ihr bestes, um den Service am Boden und in der Luft zu optimieren. Davon ausgehen dass solche Anstrengungen auch in Zukunft ausreichen würden, konnte man allerdings nicht. Es war vielmehr damit zu rechenen, dass sich der Service der führenden Airlines mit den Jahren in einer Weise angleichen würde, wie es bei den weltweit verwendeten Flugzeugtypen bereits der Fall war. Eine Profilierung über das eigentliche Produkt würde also künftig nur noch in kleinen Schritten möglich sein.
Im übrigen hatte man es mit einer kritischeren Öffentlichkeit zu tun als noch vor dem Krieg, im Ausland ohnehin. Den von den Deutschen angezettelten Feindseligkeiten war erst sieben Jahre zuvor mit Gewalt und hohem Blutzoll ein Ende gesetzt worden. Aicher betonte daher in seiner Konzeption

1. Vgl. auch Bürdek, Bernhard E.: Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung. Köln 1991, S. 282 f. und Rieger, Bodo: Das Januskopfproblem in der CI-Praxis. In: Markenartikel (1989); gekürzte Fassung in: FAZ Nr. 128, 6.6.1989
2. Die Parallelität zur Arbeit des "professionellen Designhermeneuten" wird damit schlagartig deutlich.
3. Schrade, Hubert: Vor- und frühromanische Malerei. Die karolingische, ottonische und frühsarlische Zeit. Köln 1958, S. 136

die firmenpolitische Notwendigkeit, in der Öffentlichkeit eine *positive* Vorstellung von dem zu erzeugen, was das Zivilunternehmen Lufthansa war und wofür es stand. Ein bisschen Information über das Unternehmen, eine kleine Modifikation der äusseren Erscheinung, aber würde durchaus unzureichend sein. Unter den Bedingungen des verschärften internationalen Wettbewerbs war es fast zu einer Überlebensgarantie geworden, eine möglichst *deutliche* Vorstellung von dem zu vermitteln, was Lufthansa war und wollte. Spätestens zu diesem Zeitpunkt hatte Aicher das Phänomen der Firmenpersönlichkeit entdeckt. Die Firmenpersönlichkeit stellte allem Anschein nach ein nicht zu unterschätzendes Kriterium bei der Produkt- und Unternehmenswahl des Kunden dar. Die erste, teils analytische teils hermeneutisch-erfinderische Aktion des Entwicklungsteams bestand also darin, die zwar vorhandene aber verschwommene "Identität" der Lufthansa aufzuklären. Die "Persönlichkeit" oder "Identität" ist so etwas wie eine geistige und emotionale Klammer, die ein familienähnliches Gebilde zusammenhalten kann. Je größer der Betrieb, desto notwendiger die rituelle Beschwörung seines Zusammenhalts.
Auch im privaten Familienleben beugen Festivitäten und Rituale aller Art wirksam der Zersplitterung, Verhärtung oder Ablenkung vom *gemeinsamen* Interesse vor. Mit zunehmender Größe und Divergenz der Meinungen und Interessen wird der Korpsgeist zu einer schätzenswerten Realität der vorerst unsichtbaren Art. Er konstituiert geradezu die Familien- oder Firmenidentität auf einer immateriellen Ebene. Seinem Verhalten innerhalb der HfG nach unterstellen wir, dass Aicher dem korporativen Aspekt seiner Tätigkeit eher affirmativ als überkritisch gegenüberstand. In Ulm drohten sich entwurfsorientierte Entwicklungsgruppen, wissenschaftsorientierte Universitätsdozenten und eine einflussfreudige Verwaltung zu verselbständigen. Die Zentrifugalkräfte waren dabei, das HfG-Gebilde auseinanderzureissen. Die gemeinsame Gesinnung der Aufbauzeit war bereits Geschichte. Ein "Arm in Arm" hatte es auch damals nicht gegeben, aber wenigstens doch ein "Seite an Seite". Aicher wusste also um das Phänomen. Er selbst hat offensichtlich alles daran gesetzt, ein klares Zweckbewusstsein der HfG-Mannschaft aufzubauen und das alte starke Zusammengehörigkeitsgefühl der Aufbauzeit zu restaurieren. Auch im Großunternehmen Lufthansa wird der Zusammenhalt ein gewisse Rolle gespielt haben. Sie trat zwar als nationales Unternehmen auf, verfügte jedoch über viele Auslandsdirektionen. Für ein solchen weltweit operierenden Konzern war nicht nur Völkerverständigung so wichtig wie die Luft zum Atmen, auch dem internen Zusammenhalt konnte ein einigendes blaues Band prophylaktisch nicht schaden. Entsprechende Begriffe wie "Korps-" oder "Teamgeist" kamen dennoch nicht über Aichers Lippen. Mit Geistern hatte er es nicht so.
Das Thema "Persönlichkeit und äussere Erscheinung" (Identität und Design) scheint zum einen etwas für Menschen mit innerem Auftrag zu sein, zum anderen das Denken in Analogien zu fördern. Heute wird bei der Entwicklung eines Organisationsprofils zwischen individueller •Ich-Identität (Psychoanalyse und Individualpsychologie), •Gruppen-Identität von Organisationen (Organisationssoziologie und Politologie) und •Unternehmens-Identität (spezieller Zweig der Wirtschaftswissenschaften) zugleich unterschieden und assoziativ hin und her geschaltet.[1] Das Phänomen der korporativen Persönlichkeit ist inzwischen mit einer Gründlichkeit zerlegt worden, wie sie gerade den Ulmer Dozenten der späten 50er und frühen 60er Jahre gefallen hätte.

Tab 12. Stationen der Persönlichkeitsentwicklung nach Erikson

Lebensalter	Entwicklungsaufgabe	Entwicklungsbeitrag	Persönlichkeitsgefährdung
Säuglingsalter	Urvertrauen	Zeitperspektive	Misstrauen
Kleinkindalter	Autonomie	Selbstsicherheit	Scham, Zweifel
Spielalter	Initiative	Experimentieren mit Rollen	Schuldgefühl
Schulalter	Arbeitshaltung	Zutrauen zur eigenen Leistung	Minderwertigkeitsgefühl
Jugendalter		Identität	Identitätsdiffusion

1. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 19

Tab 12. Stationen der Persönlichkeitsentwicklung nach Erikson

Lebensalter	Entwicklungsaufgabe	Entwicklungsbeitrag	Persönlichkeitsgefährdung
frühes Erwachsenenalter	Intimität	sexuelle Identität	Isolierung
mittleres Erwachsenenalter	Produktivität	klare Führungskonzeption	Selbstzweifel
reifes Erwachsenenalter	Integrität	klare ideologische Konzeption	Überdruss, Verzweiflung

Die aktuelle CI-Pragmatik denkt von vornherein multidisziplinär und assoziativ. Sie versteht die Unternehmensidentität aber nicht nur als ein Gleichnis der Ich-Identität des Individuums. Sie geht vielmehr bei ihren Thesen von einem System aus Bild, Wort und Tat aus, dessen *dynamischer* Kern die Persönlichkeit ist. Aus psychologischer Sicht kann "Persönlichkeit" sehr viel bedeuten: •Körperliche Erscheinung zum Beispiel: Mimik, Gestik, "Optik", Haltung, Bewegung aber auch •Bewusstsein, Selbstbewusstsein, Sebstkonzept, •den Stil der Informationsaufnahme und -verarbeitung, •die Art des sprachlichen Ausdrucks und Verhaltens, •Gewohnheiten, Haltungen, •Einstellungen, Weltanschauung, •Werte, Normen, Überzeugungen, •Ziele, Bedürfnisse, Wünsche, •Kenntnisse, Wissen, •Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten, •Kreativität und Intelligenz, •Temperament, Kontrolle, •Aktivität und Aggressivität, •Emotionalität und Sensibilität, •Neurotizismus und Extraversion, •Stabilität, Situationsabhängigkeit, Autonomie, •Rolle, Status, soziale Qualitäten, Formen der sozialen Interaktion, •Geschlecht und geschlechtsspezifisches Verhalten, •Alter, Entwicklungsstand und Biografie et cetera. Es ist die in jedem Einzelfall spezifisch (verstärkend, neutralisierend oder widersprüchlich) wirkende, mit den Jahrzehnten gar wechselnde Ausprägung und Kombination all dieser individuellen Merkmale und Merkmalsbereiche, die das zu konstituieren vermag, was wir gemeinhin "Persönlichkeit" nennen.[1]

Die zeitgenössische Psychologie begreift die Persönlichkeit weitgehend als einen Enwicklungsprozess. E. H. Erikson z.B. teilt das menschliche Leben in Abschnitte ein, die zugleich Aufgabe und Beitrag zur Identitätsentwicklung darstellen.[2] Die Phasenübergänge sind durch Krisen, wie die sprichwörtliche "midlife-crisis", gekennzeichnet. Persönlichkeitsstörungen können aber auch zu anderen Zeiten auftreten. Sie sind, seiner Konzeption nach, durch Störungen der Identitätsentwicklung verursacht.

Man kann sich auch das Unternehmen durchaus als eine Person vorstellen, als eine Person mit Vergangenheit, die von ihren Instrumenten der Selbstverwirklichung umgeben ist. Gemeint sind •Erscheinungsbild, •Kommunikation, •Verhalten und •Image.

- Da Taten mehr als Worte sagen, wird das konkrete *Verhalten*, das schlüssige Handeln des Unternehmens heutzutage als das wirksamste Instrument der Persönlichkeitsentwicklung aufgefasst. Ihr bisheriges Verhalten hat eine beschreibbare Identität oder aber Randexistenz mit entsprechender "Philosophie" bewerkstelligt. Sie vermag daher ihr Profil zu analysieren und passende Zielsetzungen zu formulieren. Das geschieht am besten in Form von Leitsätzen, also einer gut abgestimmten und kommunizierbaren Formel.[3]
- Dabei geht es sowohl um die tatsächlich vorhandene Funktion, Rolle, Leistung als auch um das *Image* derselben. Die CI-Experten Birkigt/Stadler/Funck drücken das folgendermassen aus:

  "In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und aussen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-) Images, - mit dem Willen, alle Handlungs-

1. Erke, Heiner: Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity. In: Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech 1988, S. 247 ff.
2. Vgl. Erikson, E.H.: Identität und Lebenszyklus. Frankfurt/Main 1973
3. Vgl. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 24

instrumente des Unternehmens in einheitlichen Rahmen nach innen und aussen zur Darstellung zu bringen."[1]
Image wird hierbei als Fremdbild, als die "Projektion der Identity im sozialen Feld" verstanden, als eine psychologische Realität also, deren Entstehung bisher noch weitgehend unerforscht ist.[2]

- Das aus Grafik-, Produkt- und Architekturdesign zusammengesetzte sichtbare *Erscheinungsbild* der Organisation ist ebenfalls wichtig. Vor allem das Architekturdesign aber steht dabei vor dem Problem, dass sich bei seiner Fertigstellung und Einführung die Unternehmenspersönlichkeit unter Umständen bereits verändert hat. Aicher hat diese Beobachtung durch das, was wir (Seite 86) seine "Alterungstheorie" genannt haben, bereits vorweggenommen.

  "Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines kontinuierlichen Wandels synchron mit einer sich wandelnden Identity",

  schreiben Birkigt/Stadler/Funck dazu.[3] Bei den genannten Autoren ist es die Persönlichkeit, die sich verändert und eine Designaktualisierung nötig macht. Bei Aicher sind es hingegen die externen Verhältnisse. Das Corporate Design hinkt also aus dem einen oder anderen Grund in der Regel etwas nach. Sein und Design können sich derart auseinanderentwickeln, dass sie Integrität und Image gefährden. Es bedarf daher einer permanenten Kontrolle und Anpassung, gegebenenfalls auch einmal einer Revision, wenn die hundert kleinen Modifikationen der letzten Jahre oder Jahrzehnte es nicht mehr tun. Der vorliegende Fall stellt so eine gründliche Designrevision dar. Der Entwurf wird angesichts seiner drohenden Vergreisung zudem stark durch das festgelegte Haltbarkeitsdatum beeinflusst werden. Das kann auch im vorliegenden Fall bewusst oder aber instinktiv geschehen sein. Bei einem Modell der S-Klasse - um ein Beispiel aus dem Automobildesign zu nehmen - kann der anvisierte Lebenszyklus schon einmal zwölf Jahre betragen. Der erste größere Versuch einer Überholung des Lufthansa-Designs erfolgte 1980, also etwa sechszehn Jahre nach der Einführung. Der diskrete Charme der Lufthansa-Grafik entsprach demnach über viele Jahre den Vorstellungen des Publikums und der entscheidenden Leute. Das Erscheinungsbild der Lufthansa transportierte mit Erfolg jene heilsame Ernüchtertung, mit der deutsches Design seither weltweit assoziiert wird.
- Als *Kommunikation* schliesslich, wir man beides bezeichnen müssen: sowohl den visuellen Auftritt als auch das schlüssige Handeln. Beides kann eine eloquente Formen der Verständigung sein. Die Faust aufs Auge ist ebf. ein Argument. Warum also nicht zwischen visueller und habitueller Kommunikation unterscheiden. Beide sind jedenfalls *nonverbal*.

  Kommunikation im engeren Sinne meint hingegen eine sprachliche Interaktion, wie sie der Werbetext, das Marketing oder die Pressestelle anstreben. Ihre Stärke ist die - im Gegensatz zum Erscheinungsbild - hohe Flexibilität der Reaktion auf innere oder äussere Veränderungen. Sie kann nicht nur strategisch im Rahmen des "Festwesens", sondern auch taktisch eingesetzt werden, wenn es bei Krisen oder günstigen Offerten um die schnelle Ansprache eines bestimmten Publikums geht. Von einer optimalen Koordination von Wort, Bild und Tat versprechen sich die Befürworter eines Identitätsmanagements dann vorteilhafte "Synergie"-Effekte.

Otl Aicher scheint einen derart differenzierten Persönlichkeitsbegriff nicht gehabt oder für nötig befunden zu haben. Das hätte auch den Rahmen seiner Tätigkeit für die Lufthansa gesprengt. Er war auf eine wesentlich einfachere, sehr anwendungsnahe Lösung gekommen.

Duales System. Identitätsfragen betreffen in erster Linie den Vorstand. Das wird deutlich wenn man bedenkt wie sehr in Klein- und Familienunternehmen der Firmengründer durch Führungsstil und "Philosophie" den Firmencharakter bestimmt. Zur "Gründerzeit" war dieser Zustand epochal und patriarchale Organisationsmodelle die Regel. Als die Größe und Komplexität der Unternehmen eine instinktive Steuerung nicht mehr zuliess, wurde die Verantwortung auf verschiedene Schultern ver-

1. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 23
2. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 28
3. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 26

teilt. Ein Architekt wie Peter Behrens konnte nun die Zuständigkeit für sämtliche Gestaltungsfragen eine Elektrokonzerns erhalten.
Vorstände wie Bongers, Kittel oder Höltje werden den Zusammenhang von Persönlichkeit, Politik, Struktur und Erscheinungsbild einer Firma auch nur in dem Masse wahrgenommen haben, wie sein Entdecker und Promoter ihn zum damaligen Zeitpunkt selbst erkannt, reflektiert und übermittelt hat. Auf dieses Mass der Reflexion und Vermittlung aber lassen sich nur Rückschlüsse ziehen:

- Firmenname, Hausfarben, Signet, Symbol oder Logo und natürlich auch die Umgangsformen können als Ausdruck auch einer *kollektiven* Identität verstanden und behandelt werden. Religiöse Symbole und Rituale, ritterliche Heraldik und Verhaltensnorm, der Wald von Nationalflaggen vor einem Kongresszentrum indizieren die Komplexität des Phänomens.[1] Einerseits stärken sie Zusammengehörigkeitsgefühl und Zweckbewusstsein der "großen Familie", andererseits repräsentieren sie bestimmte Qualitätsnormen und fördern Konsumtreue. Man könnte behaupten, dass die sichtbaren und unsichtbaren (intellektuellen) Leistungen eines Unternehmens in der Praxis ein unteilbares Ganzes darstellen. Dieses Ganze ist sein Gesamtverhalten, seine Persönlichkeit. Aicher aber hat keine derartige Definition des Begriffs gegeben. Er entdeckt und verwendet ihn zwar - so, wenn er sagt:

  "Dem Kunden wird nicht nur ein Produkt oder ein Dienst angeboten, sondern ein Unternehmen mit prägnanten Zügen einer ‚Persönlichkeit'."[2]

  Er geht aber nicht weiter darauf ein, fängt nichts weiter damit an, als ob ihm der Begriff zu selbstverständlich, verschwommen, irreführend oder sekundär gewesen wäre.
- Legt man eine andere neuere Definition der Unternehmenspersönlichkeit als Massstab an, so lassen sich vier identitäts- und imagebildende Faktoren unterscheiden: 1. die Arbeit (hervorragende Produkte/Service), 2. der Arbeitsplatz (Layout und Einrichtung der Produktions-, Verwaltungs-, Verkaufsräume), 3. die Kommunikation (Werbung, PR, Publizität) und 4. das Verhalten der Mannschaft.[3] Letzteres gilt vor allem für Dienstleistungsunternehmen, zu denen die Lufthansa zählt oder beispielsweise auch die Polizei "dein Freund und Helfer". Weitere wichtige Charakteristika, wie "Organisationsform" oder "Firmengeschichte" lassen sich ergänzen. Aichers Bilddesign für die Lufthansa erfüllt diese Kriterien bereits beim ersten Anlauf in den Punkten Visuelle Kommunikation (Drucksachen, Werbemittel, Flotte) und Enviroment (Stadtbüros). Zählt man Verpackungen und Bordgeschirr, die Arbeiten am Interior der Flugzeuge, später auch die Uniformen hinzu, so werden auch die umfassenden Anstrengungen im Service sichtbar. Doch diese Projekte kamen in Schüben. Sie wurden nacheinander realisiert. In der Ur-Konzeption von 1962 erschienen Begriffe wie "Persönlichkeit" oder "Verhalten" bezeichnenderweise nur rudimentär. In Aichers Designphilosophie spielten sie offenkundig keine zentrale Rolle. Seine Erfindung war das Gegensatzpaar von "Vorstellungs-" und "Erscheinungsbild". Bei ihm wurde die Firmenpersönlichkeit durch "Philosophie" und Design konstituiert. Und dabei sollte es bleiben, bis zuletzt. Andere Persönlichkeitsaspekte, insbesondere das "Verhalten", wurden im vorliegenden Fall nicht bewusst entwickelt, genutzt und eingesetzt. Erst Jahrzehnte später versuchte er auch diesen Aspekt in seine Philosophie zu integrieren:

  "wer über sein erscheinungsbild spricht, sollte über sein vorstellungsbild sprechen. das vorstellungsbild ist das bild davon, wie man selbst ausehen möchte. das erscheinungsbild ist die sichtbare form des vorstellungsbildes, seine konkretisierung in gebärden, verhalten, haltungen, profilen, linien, stilen, in farben und figuren, in handlungen und leistungen, in produkten und objekten."[4]

  Der Erscheinungsbild-Begriff scheint mir damit allerdings durch seinen Schöpfer selbst überinterpretiert worden zu sein - vielleicht auch um die Aktualität der eigenen Philosophie aufrechtzuerhalten. Aussehen bleibt Aussehen. Verhalten bleibt Verhalten. Auch wenn das Erscheinungsbild alles zu visualisieren vermag, so modifiziert ein Eingriff ins das eine nicht auto-

1. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 8 f.
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 4
3. Wir verlassen uns hier auf Wally Olins, der von "Produkt/Dienstleistung", "Umfeld", "Information" und "Verhalten" spricht. Vgl. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 29
4. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 158

matisch auch das andere. Die aktuelle Unterscheidung der Persönlichkeitskomponenten wirkt überzeugender. Hält man Aichers duales System nach wie vor für die genialisch einfache und deshalb bessere Lösung, so wird man sein Erscheinungsbild-Konzept, wenn überhaupt, als eine *Sonderform* von Corporate Design und Corporate Identity betrachten müssen. Gesteht man hingegen dem aktuellen Verständnis einen gewissen Fortschritt zu, so handelt es sich bei Aichers Modell um eine *Frühform* des aktuellen Identity-Konzepts.

- Dem bereits erwähnten Protokoll der zweiten Auftragsbesprechungs zur Folge, hatte sich Aicher für die aktuelle Werbestrategie der Lufthansa interessiert. Inwieweit diese Strategie mit den tatsächlichen lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen des Unternehmens in Einklang stand und Aicher ihnen überhaupt Beachtung schenkte, muss an dieser Stelle offen bleiben. "Firmenpolitik" und "Vorstellungsbild" scheinen, wie wir gleich sehen werden, bei ihm zwar in eins zu fallen, die eigentliche Firmenstrategie aber hat er sich, nach Aussage der Interviewpartner dieser Studie, nicht angesehen, ansehen können oder wollen. Hätte auf Entwicklerseite ein Interesse am tatsächlichen "Vorstellungsbild" der Lufthansa bestanden, so hätte die Analyse hier, bei der Unternehmensstrategie, d. h. den Wachstums- oder Expansionspläne der Lufthansa, ihren Dienstleistungsbereichen, Übernahmeplänen, Diversifikationsabsichten, Standort- , Finanzierungs-, Wettbewerbsfragen, ihrer Standortpolitik ansetzen müssen. Das von Aicher entwickelte Vorstellungsbild entpuppt sich demnach als eine - allerdings sehr gut begründete - Arbeitshypothese, Vision, Utopie des Unternehmens mit autosuggestiven Zügen; als etwas, das jedenfalls mehr in der Zukunft als in der Gegenwart zu finden sein wird und dem Prinzip Hoffnung entspringt.
- Der "Struktur"-Begriff taucht bei Aicher an keiner Stelle in Bezug auf das "Unternehmen" auf, obwohl er sich ansonsten sehr für Strukturen politischer, landschaftlicher, organisatorischer, grafischer, technischer, also jeder Art interessierte. Für den Unternehmensbaustil traf das nicht zu. In dieser Hinsicht wurde weder etwas analysiert, visualisiert noch signalisiert. Auch die Firmenstruktur war demnach kein Bezugspunkt für ein Erscheinungsbild der Marke Aicher.
- Der Übermittlung seiner Vorstellungen an die Firmenleitung waren zu seinem großen Verdruss deutliche Grenzen gesetzt. Aicher drang nicht zur Spitze durch. Er konnte froh sein, den Großauftrag bekommen zu haben. Er und sein Team hatten sich erst einmal zu bewähren. Den Job der Prototypen-Entwicklung hatte die Firmenleitung an Conrad delegiert und sich nach dem Motto "Schuster bleib bei deinen Leisten" vom Hals geschafft. Nur ein persönliches Designengagement des Lufthansa-Vorstands, wie beim späteren Vorsitzenden Hans Ruhnau, hätte diesen Umstand verändern und eine BRAUN-ähnliche Konfiguration bewirken können.
- Wenn auch die Lufthansa-Leitung noch nicht an ein persönliches Engagement dachte, so war doch schon damals eine arbeitstechnisch klassische Kombination aus •Vorstand, •internem Team (Werbeabteilung) und •externen Beratern (E5) entstanden. Die Ulmer hatten der Lufthansa mit Hans Conrad, Klaus Wille, Hermann Roth erfolgreich ein eigenes Teams implementiert. Vergleichbares galt für die Bauabteilung des Konzerns. Allerdings war die interne Mannschaft damals noch nicht soweit, den Part der Entwicklungsgruppe zu übernehmen. Angesichts der Dominanz der Leitfigur Aicher war ihr Platz im Designmanagement. Die Konzeption wurde zu hundert Prozent nach aussen vergeben, d. h. die kreative Leistung weitgehend importiert.

Philosophieberater. Auch wenn Aichers Persönlichkeitsbegriff nicht vergleichbar differenziert gewesen sein mag, so wird er doch eine äusserst klare Vorstellung von der eigenen Aufgabe und Rolle gehabt haben. Anfang der 60er Jahre war die von ihm eingeführte Persönlichkeitsberatung ein nagelneuer Dienstleistungsaspekt. Er selbst hat diesen Teil seiner Tätigkeit freilich nie so benannt. Die Frage nach dem Vorstellungsbild war einfach eine Voraussetzung und Teilleistung des Erscheinungsbild-Designs. Trotzdem wird man nicht weit danebenliegen, wenn man ihn in Bezug auf seine Beratertätigkeit für die Lufthansa und alle späteren Unternehmen als einen Persönlichkeitsanalysten, Unternehmensphilosophen und Leitlinienfinder beschreibt.
Was war der Zweck eines Industrieunternehmens? Die um die Jahrhunderwende von dem Nationalökonom Werner Sombart deklarierte *Gewinnmaximierung* liess Aicher nur mit Einschränkung gelten.[1] Er war nicht weltfremd. Ihm war durchaus bewusst, dass erst einmal eine ökonomische Basis vorhanden sein musste bevor sich weiterreichende, subtilere Zwecke realisieren liessen. Was aber waren diese subtileren Zwecke?

Genau an diesem Punkt setzte seine Designberatung ein und an. Design war, wenn man mithalf, den spezifischen Unternehmenszweck zu formulieren. Die Frage war also nicht generell zu beantworten. Zweck und Mitteln der Gewinnmaximierung mussten erst formuliert werden.[1] Das Unternehmen bedurfte dazu eines inhaltlich-gedanklichen Konzepts, einer Firmenphilosophie. Diese These war ein "sine qua non" seiner Bildgestaltung. Aicher sah sich als Sinnstifter der Firma, nicht als ihr Marketingberater:
"der designer ist der philosoph des unternehmens, der, wie immer diese sein mag, sie wahrnehmbar in erscheinung bringt."[2] Unternehmensphilosoph "insofern als der Designer eine Fragekultur etabliert, eine Denkkultur, man spricht darüber, man reflektiert darüber. Man hat nicht irgendeine Verpflichtung, sondern die Dinge werden plötzlich offen, sind nicht mehr verkrampft, man guckt sie von allen Seiten an und damit entsteht so etwas wie eine Denkkultur, die man durchaus auch als Philosophie bezeichnen kann. Denn das Denken am Objekt ist mir lieber als das Denken über Ideen."[3]
War zwar ein Selbstbild vorhanden, das aber zu "pubertär" angelegt, so wurde ein Auftrag auch schon einmal abgelehnt. So - jedenfalls nach eigener Darstellung - im Fall BMW. Hier habe "die Produktphilosophie des überschnellen, überstarken autos, das sofa als rakete" im Wege gestanden. Ein Automobil durfte kein Anbetungsgegenstand sein. Die automobile Luxusklasse entsprach weder den ökologischen Anforderungen der Zeit noch dem Grundsatz der formalen Bescheidenheit (weniger ist mehr). Seine Sympathie gehörte offenbar weder den Anbietern noch den Nachfragern in diesem Marktsegment. Da gehörte Aicher einfach nicht zur Zielgruppe. Das entsprechende "Altardesign" zu entwerfen, überliess er anderen.
Aicher vermochte, wie es die Geschäftsleitung von ERCO in einem Film von 1972 einmal formulierte, "aus einem Unternehmen das heraus zu kitzeln, was möglicherweise an Haltung da ist - wenn überhaupt was da ist - und das dann soweit nach vorne zu drücken, dass das Unternehmen anfängt, über sich selbst nachzudenken. Das heisst, es geht dann eben doch nicht [sofort] um den neuen Lippenstift, sondern erst mal um einen selbst. Sozusagen eine Typ-Findung. Aber nicht nur eine Typ-Findung, die den Ist-Zustand alleine beschreibt, sondern auch das, was die Vorstellung von dem ist, was sein sollte, könnte, langfristig gesehen geschehen müsste. Wenn das richtig herausgearbeitet wird, dann kann in der visuellen Umsetzung etwas geschehen, das hält."[4]
Otl Aicher hat als erster propagiert, dass das visuelle Firmenbild nicht aus sich selbst, sondern aufgrund einer *Unternehmensleitlinie* entwickelt werden sollte. Wie seine Leitlinienfindung damals im Einzelnen aussah, konnten wir nicht in Erfahrung bringen. Anton Stankowski hat diesen Prozess 25 Jahre später einmal so beschrieben:

1. Analyse
   Wie ist die unternehmerische, wirtschaftliche, soziologische und kulturelle Bedeutung des Unternehmens heute und morgen?
   Wo und in welchem Raum wirkt diese Leistung?
   An wen richten sich diese Leistungen (welche Zielgruppen)?
   Wodurch wird diese differenzierte Leistung vollbracht bzw. demonstriert?
   Bestandsaufnahmen aller wechselnden und feststehenden Elemente, die zum Gesicht der Unternehmen gehören.
   Art und Organisationsmöglichkeit der Durchsetzungsmöglichkeiten, Zeitplan, Entscheidungszeiten.
2. Festlegung des Ist-Zustandes.
3. Fixierung der zukünftigen Leitlinie.[5]

1. Vgl. Sombart, Werner: Die deutsche Volkswirtschaft im 19. und im Anfang des 20. Jahrhunderts. Berlin 1919
1. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 160
2. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 160
3. Aicher in Schubert, Angelika und Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Film, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992
4. Schubert, Angelika und Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Film, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992

Schreiben und finden. Aicher begann die Operation stets damit, seiner Patientin ein neues Selbstbewusstsein zu verschaffen. In späteren Jahren führte der Weg dorthin nicht selten über ein *Buch*. Auch wenn er sich über den Ideal-Zustand einer Küche oder einer Schrift Klarheit verschaffen wollte, war das selbstverfasste Buch zum Thema meist der erste Schritt zur Lösung.[1] Später, als er es sich aufgrund seiner eigenen Marktposition leisten konnte, ging er dazu über, diese Vorarbeit und Vorbedingung seines Aktivwerdens vom Auftraggeber selbst erledigen zu lassen. Wer ihn als Auftragnehmer wollte, musste zunächst einmal dokumentieren, dass er sich eine klare Vorstellung von sich selbst erarbeitet hatte. Das beste Mittel dazu war die schriftliche Selbstbesinnung, eben das Buch. Manchmal wurden - wie später bei ERCO oder dem Türdrückerhersteller Franz Schneider Brakel (FSB) praktiziert - auch mehrere daraus. Erst dann ging er endlich daran, das heiss ersehnte "Matrosenmäntelchen" zu schneidern.[2]
Die Sache mit dem Vorstellungsbild war neuen Kunden von Otl Aicher oft nicht bekannt; ganz bestimmt nicht Anfang der 60er Jahre. So mancher dachte vielleicht, er könne sein neues Gesicht bestellen, bezahlen und realisieren lassen. Diese Art der Geschäftsabwicklung gelang nur noch der Deutschen Lufthansa. Nach diesem Projekt änderten sich die Verhältnisse.
Eine Firma sollte so gut aussehen wie sie war. Ihre Fassade bedurfte einer entsprechend professionellen Aufmerksamkeit. Umgekehrt sollte die Firma dann natürlich auch so sein wie sie aussah. Das Erscheinungsbild wäre sonst auf Sand gebaut. Aicher stellt der Patientin daher zunächst die grundsätzliche Frage nach ihrem Selbstverständnis. Gelegentlich kam es sogar vor, dass er sie scheinbar arrogant erst einmal wieder nach Hause schickte, um über sich selbst nachzudenken. Aicher in einem Film über Aicher:

> "Wenn ich als Grafiker, wie man heute so schön sagt, für eine Corporate Identity arbeite, dann bedeutet das, die Selbstdarstellung zu fördern. Früher hat dazu gereicht ein Zeichen, ein Logogramm, eine Hausfarbe und noch ein paar Produkte. Heute ist das anders. Was immer die Industrie produziert ist zunächst fragwürdig. Die Hersteller von Produkten können sich nicht mehr erlauben, ihre Produkte auf den Markt zu schmeissen, schöne Werbung zu machen, dann wird das auch gekauft. Das funktioniert noch zu großen Teilen. Sie sind gezwungen, sich zu rechtfertigen. Sie müssen über sich selber, über das, was sie tun, nachdenken. Das Nachdenken überlassen sie heute noch den Marketingleuten, die sagen, wenn man angegriffen wird wegen umweltschädlicher Materialien, dann müssen wir eine Anzeige machen, was wir alles für die Umwelt tun. Das ist die Methode mit der man heute diese Selbstdarstellung betreibt. Wenn ERCO die Selbstdarstellung etwas anders versteht, als nur ein grafisches Gesicht, dann ist ein solches Medium wie dieses Buch ein ganz wichtiger Faktor, ein ganz wichtiges Mitteilungsobjekt.
> Ich habe heute Kunden, die kommen auch, um ein neues Erscheinungsbild... Vielleicht haben sie so die schöne Vorstellung, der verpasst uns einen netten neuen Anzug und mittlerweile bin ich so weit, dass ich ihnen empfehle: ‚Macht doch erst mal ein Buch über euch.' Sie lernen sich selber überhaupt zu durchdenken, sie stellen Fragen, sie müssen sich artikulieren und immer, wenn das schon mal auf dem Tisch ist, ist es auch wesentlich leichter zu sagen: ‚Aha, dann seht ihr also so aus! Dann machen wir euch einen schönen [entsprechenden] Matrosenanzug.'"[3]

Das Schreiben eines Buches war zum einen eine Form der Profilanalyse. Zum anderen konnte er auf diese Weise halbwegs sicher sein, nicht als Anstreicher missbraucht zu werden. Aicher verstand sich whrschl. schon Ende der 50er Jahre nicht mehr als gewöhnlicher Werbegrafiker. So wie er auf der grafischen Ebene Grundgesetze der Firmenbildgestaltung zu entdecken und formulieren suchte, sah er sich auf der Managementebene als Design- und Unternehmensberater mit sozialem, später wahrscheinlich auch ökologischem Anspruch. Er sah sich als ein Ratgeber, der die Spezialisierung und

5. Stankowski, Anton: Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity. In Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 206, S. 181

1. Vgl. Aicher, Otl: Die Küche zum Kochen. Berlin 1991 und ders.: Typographie. Berlin 1988
2. Vgl. Schubert, Angelika und Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Film, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992
3. Aicher in Schubert, Angelika und Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Film, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992

Ausrichtung des Unternehmens auf eine soziale Grundaufgabe, auf ein praktisches Grundbedürfnis, mit vornimmt. Was bei ERCO die Konzentration auf besseres Licht war - "Wir machen keine Lampen, wir machen besseres Licht" - war bei der ohnehin schon als Dienstleistungsunternehmen konzipierten Lufthansa die Konzentration der visuellen Propaganda auf den besseren Flug. Die Lufthansa sollte den zuverlässigeren, schnelleren, sichereren und komfortableren Transport von Mensch, Fracht und Vieh durch die Luft kommunizieren. Diese Merkmale galt es, in einer möglichst unverwechselbaren Weise, zu visualisieren:
"nicht das produkt zählt, sondern seine dienstleistung, seine entfaltung, sein gebrauch. und das produkt sollte kein selbstzweck der erscheinung sein, sondern das bild seiner aufgabe."[1]
Aicher verstand sich als Mitdenker im Unternehmen, nicht als Ausführungsgehilfen. Seine Designkonzeption war im Idealfall die visuelle Konsequenz einer gemeinsamen Gedankenarbeit. Erst unter dieser Voraussetzung war er imstande, jene offene inspirierende intelligente Form zu finden, in der die Firma sich selbst und ihr Angebot sichtbar machen würde. Über diesen Unterschied zur herkömmlichen Werbeagentur mussten neue Kunden erst einmal sanft aber unzweideutig aufgeklärt werden. In späteren Jahren kamen die zahlenden Auftraggeber genauso zu seinen Workshops nach Rotis wie er als Auftragnehmer zu ihnen. Aicher bestand auf Partnerschaft und Gleichbehandlung, denn in seinem Feld war er der König. Aichers Beratung transferierte ein Know-how, das auf langjähriger Erfahrung beruhte und entsprechend bezahlt und gewürdigt werden musste. Das fertige Firmenbild war ja nur das sichtbar gewordene Resultat einer inneren Veränderung. Es war nur die eine Hälfte der Leistung. Die anderen 50% bestanden in der Entwicklung einer spezifischen Firmenphilosophie, Unternehmensmission oder Persönlichkeitshypothese. Diese Leistung war zwar unsichtbar, deshalb aber nicht weniger real und aufwendig zu entwickeln.

Die unternehmerische Zusatzleistung von morgen

Wirtschaftstheorie. Die knapp gehaltene theoretische Vorspann zur Konzeption des neuen Firmenbildes bestand u.a. aus einer Wirtschaftsgeschichte in fünf Stichworten. Danach hatte im Gründerboom der 1880er Jahre das Hauptaugenmerk der Unternehmer noch auf den Problemen der seriellen Produktion gelegen. Als dieser methodologische Engpass überwunden war, galt es neue Vertriebswege zu erschliessen. Die bunte Welt der Reklame und das Markendesign erlebten in den 20er Jahren einen ersten Höhepunkt. In den letzten zwanzig Jahre aber hatte die Industrie die Absatzmöglichkeiten für ihre Produkte enorm verbessert. Verkaufspolitik war zu einem zentralen Thema geworden. Was nun mit Otl Aicher Anfang der 60er auf den Plan trat - die Beschäftigung der Firma mit ihrem Erscheinungsbild - war in den Augen des Erfinders nichts als die logische Konsequenz der bisherigen Entwicklung. "Wirtschaften" konnte nicht mehr nur bedeuten, Produkte zu produzieren, Reklame zu machen und neue Märkte zu erschliessen. Wirtschaften heute hiess darüber hinaus, einen nachhaltigen positiven Eindruck als Gesamtunternehmen zu vermitteln. Die Bearbeitung der visuellen Oberfläche, war eine vertrauensbildende Massnahme von strategischer Bedeutung. Firmenpräsentation war zu einer wirtschaftsgeschichtlichen Notwendigkeit geworden.
Die Bearbeitung der visuellen Oberfläche betraf nicht mehr nur das Produkt, sondern die Produzentin selbst:
"Standen diese Aktionen bisher noch in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Vertrieb, gewinnen heute *indirekte* Methoden an Bedeutung. Dem Kunden wird nicht nur ein Produkt oder ein Dienst angeboten, sondern ein Unternehmen mit prägnanten Zügen einer ‚Persönlichkeit'. Mit Hilfe des Erscheinungsbildes wird das gesamte Unternehmen zum Partner, zeigt bewusst seine Einstellung und seine Mentalität. Entsprechend dem allgemeinen Interesse des Unternehmens am Kunden wächst das Interesse des Kunden am Unternehmen. Sein Vertrauen zur Leistung selbst ist gekoppelt mit dem Vertrauen zu seinem Produzenten."[2]
Der Kunde traf im übertragenen Sinn auf eine gutaussehende Geschäftspartnerin, deren Äusseres bereits signalisierte, wes Geistes Kind sie war oder zu sein sich bemühte. Dass sich der Durchbruch zu dieser werbetaktischen Einsicht im periodischen Rhythmus von jeweils zwei Jahrzenten abgespielt

1. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 172
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 4

haben soll, war wohl auch ein Stück weit Aichersche Präsentationstechnik. Schliesslich ging es nicht um wissenschaftliche Exaktheit, sondern darum, dem Vorstand ein Konzept zu verkaufen. Ebot ihm das Erscheinungsbild aber nicht nur als neues wirkungsvolles Kommunikationsinstrument an, sondern auch als eine bewusste Zusatzleistung des Unternehmens. Der Begriff "Zusatzleistung" erinnert an das kulturelle, soziale oder sportliche Mäzenatentum unserer Tage, an betriebliche Zusatzleistungen, die heute alle unter dem Sammelbegriff "Sponsoring" rangieren. Heute würden Zusatzleistungen - ebenso wie Fachhandelstreue, Verteidigung der Preisbindung zur Erhaltung des Markenartikelkonzepts, Öffentlichkeitsarbeit oder die Stiftung eines Design-Preises - zudem eher unter das "Organisationsverhalten" subsummiert werden. Dennoch ist die Aichersche Bezeichnung gut gewählt. Die Methode, sich über den unmittelbaren Unternehmenszweck durch *soziale* Aktivitäten unabkömmlich zu machen, war schon seit Jakob Fugger bekannt. Auch die Profilierung einer Organisation über *kulturelle* Aktivitäten war hinlänglich bekannt, wie ein Blick auf das gut organisierte staatliche, kirchliche und private Mäzenatentum früherer Jahrhunderte beweist. Wahrscheinlich hat es in gewissem Masse auch Sport- oder Wissenschaftssponsoring seit altersher gegeben. Anfang der 60er Jahre aber war Firmenpräsentation der Weg, die Konkurrenz in den Schatten zu stellen.

Abb 41. Wirtschaftliche Aktivität.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 4.

Amerikanische Wurzeln. Die Idee, nicht nur Produkte und Leistungen zu präsentieren, sondern auch die dahinter stehenden Produzenten und Dienste, war um die Jahrhundertwende in den USA geboren worden. Es waren nordamerikanische Unternehmen, die als erste entdeckten, dass es besser für sie war, einer kritischer gewordenen Öffentlichkeit aktiv eine Vorstellung von sich selbst zu vermitteln als ihr diesen Prozess in unvorteilhafter Weise selbst zu überlassen.[1] Aktive Informationspolitik pflegte sich insbesondere während einer Krise auszuzahlen. Die Produkte oder Dienste einer Organisation schätzen, heisst noch lange nicht, ihre Ziele, Motive und Wertvorstellungen kennen, verstehen, teilen. Woher kam diese Firma, was wollte sie, wofür stand sie? Die Einsicht in die Notwendigkeit der prophylaktischen Beantwortung solcher Fragen war der Auftakt der institutionellen Werbung, die heute bevorzugt unter dem Stichwort "Corporate Identity" rangiert.
Fasst man die Gemeinsamkeiten und Überschneidungen von Corporate Identity und Corporate Design ins Auge, so lässt sich auch Aichers holistischer Entwurfsansatz diesem Geschäftsfeld durchaus zurechnen. In der amerikanischen Designszene fielen ihm besonders Unternehmen wie IBM, USS und Underwood auf, weil sie "ohne Rücksicht auf traditionelle Elemente" versuchten, "Assoziationen von Vitalität, Qualität, Fortschrittlichkeit auf sich zu lenken."[2]

Aus Erfahrung gut. Am 1. Oktober 1907 wurde der Architekt Peter Behrens (1968-1940) durch Walter Rathenau zum künstlerischen Beirat (Leiter) der "Allgemeinen Elektricitætsgesellschaft Berlin" berufen. Die AEG war damals eine der modernsten, produktivsten und größten Konzerne der Welt. Sie war das Symbol der Ambitionen eines Deutschen Reiches, das sich beeilte zur größten Militär- und Wirtschaftsmacht Europas zu werden. Der Aufbau des Konzerns war Emil und Walther Rathenau zu verdanken. Beide empfanden in Übereinstimmung mit den führenden Kräften ihrer Zeit ein

1. Vgl. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 15
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2

ungebrochenes nationales Sendungsbewusstsein, das sich auch in der Qualität deutscher Produkte spiegeln sollte. Dieser Qualitätsbegriff bezog sich sowohl auf die hohe technische Leistungsfähigkeit als auch auf die visuelle Präsentation derselben. Die Kombination von beidem versprach einen entscheidenden Vorteil im internationalen Wettbewerb zu bringen.
Die Ernennung von Behrens ging, nach Tilmann Buddensieg, wahrscheinlich auf die Initiative von Paul Jordan zurück, dem Direktor der AEG-Fabriken.[1] Auch er Jordan war vollkommen davon überzeugt, dass gutes Design den Umsatz erhöht:
"Glauben Sie ja nicht, dass selbst ein Ingenieur, wenn er einen Motor kauft, ihn auseinandernimmt, um ihn zu untersuchen. Ein Motor muss aussehen wie ein Geburtstagsgeschenk."(1909)[2]
Behrens hatte als freischaffender Maler und Kunstgewerbler begonnen, 1900 eine Professur und Anstellung in der Künstlerkolonie Darmstadt-Mathildenhöhe erhalten und sich dann autodidaktisch zum Architekten ausgebildet. Sein Wohnhaus in der Darmstädter Künstlerkolonie war dann auch sein erstes Bauprojekt gewesen. Eines der bekanntesten sollte die Turbinenbaufabrik der AEG in Berlin von 1909 werden.
AEG und Behrens strebten vermutlich als erste im Deutschen Reich bewusst ein einheitliches Firmenbild an. So entstanden u.a. Broschüren und Plakate mit einem charakteristischen AEG-Layout. Die Revision der AEG-Drucksachen war eine seiner ersten Aufgaben gewesen. Als unabdingbare Voraussetzung der angestrebten formalen Einheitlichkeit betrachtete Behrens die Proportionalität, das ausgewogene Verhältnis der typografischen Teile zueinander und in Bezug zum Ganzen.[3] Ein grafisches System war erst dann wirklich "schön", wenn es sich nur aus jenen Komponenten zusammensetzte, die für seinen Systemzusammenhalt unbedingt erfoderlich waren. Harmonie war erreicht, wenn nichts mehr hinzugetan oder weggenommen werden konnte, ohne dass es der Gesamterscheinung geschadet hätte. Zum Grundmass seines typografischen Rasters wurde das Rechteck, nicht das Quadrat. Rechteckige Bildausschnitte machten harmonische Symetrien am besten sichtbar und verliehen der Abbildung zudem eine gewisse Dynamik.
Bei Broschüren, Flugblättern und Plakaten setzte Behrens eine selbstentwickelte Druckschrift ein, die 1908 veröffentlicht wurde. Diese sog. Behrens-Antiqua setzte sich allmählich innerhalb der AEG durch. Später fand sie auch über den internen Gebrauch hinaus Verbreitung. Die Schrift basierte auf der kurz zuvor herausgegebenen ‚Behrens-Kursiv'. Einen noch früheren typografischen Erstversuch hatte er bereits 1901 als Darmstädter Künstlerkolonist vorgelegt. Bei der Schriftentwicklung treten seine antiken aber auch mittelalterlichen Inspirationsquellen deutlich zutage. Auch das hat Gabriele Heidecker herausgefunden.[4]
Nach Heidecker hat sich Behrens zwei entscheidende Linien der europäischen Schriftentwicklung zum Vorbild und Startpunkt für seine eigenen Entwürfe genommen: zum einen die römische Monumentalschrift, deren strenge Sachlichkeit, Ausdruckskraft, Eleganz und Würde ihm für den Entwurf eines entsprechenden AEG-Auftritts besonders gut geeignet erschien. In seinem Nachlass fand sich der Hinweis auf ein weiteres Vorbild: die Aldus Antiqua von Francesco Griffo, die auch in der, vor allem den Kunsthistorikern bekannten "Hypnerotomachia Poliphili (Venedig 1499) verwendet wurde.[5] Die Antikenrezeption ist unübersehbar. Das Blockhafte und Säulenartige der schwungvoll, fast spielerisch mit Serifen verzierten Einzelbuchstaben setzt sich im das Gesamtlayout der Kalender, Broschüren, Plakate und der Werkszeitschrift fort. Zum anderen scheint er, genau wie Aicher bei seiner späteren Entwicklung der "Rotis", auf die karolingische Unzialschrift des 9. Jhs., in ihrer kapitalen und halbunzialen Form, zurückgegriffen haben. Die Behrens-Antiqua entstammte also einer deutsch-römischen Ahnenreihe.

1. Vgl. Buddensieg, Tilmann und Henning Rogge: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 12
2. Vgl. Buddensieg, Tilmann und Henning Rogge: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 91 ff.
3. Vgl. Heidecker, Gabriele: Das Werbe-Kunst-Stück. Ausstellungen und Läden, Schriften und Werbegrafik für die AEG. In Buddensieg, Tilmann: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 171 ff.
4. Vgl. Heidecker, Gabriele: Das Werbe-Kunst-Stück. Ausstellungen und Läden, Schriften und Werbegrafik für die AEG. In Buddensieg, Tilmann: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 178 ff. und den gut dokumentierten Anhang zu den Grafikentwürfen für die AEG, S. 195 ff.
5. Vgl. Heidecker, Gabriele: Das Werbe-Kunst-Stück. Ausstellungen und Läden, Schriften und Werbegrafik für die AEG. In Tilmann Buddensieg: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 178, Anm. 68

Ansonsten fiel seine Wahl wann immer es ging auf repräsentative würdevolle Versalien. Zeilen und Abbildungen waren mit Vorliebe zentriert. Für Urkunden und dergleichen benutzte Behrens eine stets handgezeichnete Antiqua, bei der jeder Buchstabe ein kleines wenn auch normiertes Kunstwerk war. Dass er anders als Aicher später keine vorhandene Drucktype wählte, war ein wohl überlegter Schachzug, um das Unternehmen auch grafisch als Firma der besonderen Art zu profilieren. Dabei durfte allerdings keine künstlerische Handschrift sichtbar werden. Es musste m.a.W. eine überindividuelle Form gefunden werden, die der Firmenidentität, nicht der Künstleridentität, zugute kam. Diese Absicht veranlasste Behrens zu vielen Modifikationen und Variationen seines Schrift-Prototyps.

Das Plakat zeigt die etwas grobschlächtige Vorform der Behrens-Antiqua. Nebenbei vermag es den ikonologischen Gesamtzusammenhang mit Aichers Entwurfphilosophie zu illustrieren.

Abb 42. Peter Behrens: Ausstellungsplakat, 1906.
Quelle: Heidecker, Gabriele: Das Werbe-Kunst-Stück. Ausstellungen und Läden, Schriften und Werbegrafik für die AEG. In Tilmann Buddensieg: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 171.

Der Trend ging bei Behrens eindeutig hin zur Konstruktion einer druckletterfähigen entwerferunabhängigen Firmenschrift, wenn auch die erreichte Klassizität der Wortbilder den Lesefluss nicht gerade beschleunigt hat. Die Bemühung, von einer jugendstilistisch-künstlerischen Handschrift wegzukommen, lässt sich auch an der Entwicklung des Firmenzeichens, der AEG-Wortmarke ablesen, die überall erschien, sogar auf der von Behrens gestalteten Tapete für die Büroräume des Konzerns. Apollinische Würde und Rationalität, die Weisheit der Proportionaltität, rythmische Reihung und Monumentalität, die Repräsentanz menschengemässer Verhältnisse und Gesetzmässigkeiten waren nach wie vor stark gefragt. Eine Kunstschrift mit Unikatscharakter, bei der er aus dem typografischen und ornamentalen Füllhorn schöpfen und aufwendige buchmalerische Initialen entwerfen konnte, gab es auch. Sie war aber besonderen Anlässen und firmeninternen Jubelfeiern vorbehalten.
Die Entwicklung einer eigenen Schrift, der "Behrens-Fraktur", ist neben der Autodidaktik eine Parallele zum Werdegang von Aicher. Deutlich wird aber auch, dass Aicher nicht mehr der Welt des Jugendstils entstammte. Auch eine staatliche Professur anzunehmen oder Maler und Architekt zugleich zu sein, war ihm designideologisch nicht mehr möglich. Behrens hatte 1932 noch den "Reichsverband Deutsche Wertarbeit" gegründet. Auch das Denken in Kategorien von Reich und Kaiser war Aichers Generation gründlich abhanden gekommen. Was er hingegen mit Zustimmung betrachtet haben würde, war die allmähliche Entwicklung der architektonischen Werke seines Vorläufers von einer symbolischen zu einer sachlicheren Ausdrucksform. Und gegen Wertarbeit gab es, solange man das Deutsche nicht überbetonte, auch nichts zu sagen.
Die AEG war ein Industriekonzern der Kaiserzeit, in dem sich Kapital, Know-how und eine Menge Zukunftshoffnungen konzentrierten. Mit der Ernennung von Peter Behrens zum künstlerischen Beirat sollte sich das Firmengesicht von Grund auf verändern. In dem Masse, in dem sich Behrens bewährt hatte, erweiterte der Vorstand Zug um Zug den Auftragsbereich. Behrens begann mit Werkzeitschrift und Werbematerial, entwarf das Produktdesign bis hin zu den Fabriksgebäuden und Arbeitersiedlungen. Zuguterletzt kontrollierte er das gesamte Erscheinungsbild des Konzerns. Die AEG war nicht der Kaiserhof, doch aufgrund ihrer wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Stellung auch ein kleiner Hofstaat von öffentlichem Interesse. Auch die Presse reagierte ausgesprochen positiv. Der künstlerische Einfluss von Behrens auf das AEG-Design wurde als belebend empfunden und mit Begeisterung aufgenommen.
Behrens arbeitete bei seinen Produktentwürfen eng mit den Ingenieuren der AEG zusammen. Sein aus den Designgeschichten nicht mehr wegzudenkende Bogenlampe ist ein beredtes Zeugnis für sein konstruktives Denken. In seinem effizient organisierten Atelier in Neubabelsberg unterstützen

ihn bei der Abwicklung seiner Aufträge kommende Größen wie Mies van der Rohe, Le Corbusier oder Walter Gropius. Behrens machte Gropius zu seiner Rechten Hand.
Auch die Standardisierung der Produkte und die Rationalisierung der Produktion lag ihm am Herzen. Behrens war sozusagen zum ersten Desginmanager im Reich avanciert. Mit seiner koordinativen Arbeit begann bei der Gestaltung der AEG-Produkte ein vernetztes Denken einzuziehen, das sich alle Stationen einer Produktionslinie zu berücksichtigen anschickte. Die Produktformen wurden logischerweise zunehmend einfacher sprich geometrischer, was Behrens auf die Bedingungen der Maschinenproduktion zurückführte. Diese Geometrisierung trug ihm zugleich heftige Attacken von Seiten des konservativen "Fachverband für die wirtschaftlichen Interessen des Kunstgewerbes" ein, dessen Direktor von einem "Stil der Minderbemittelten", die sich die von ihm vertretene traditionelle Variante nicht leisten konten.[1]
Das Behrens-Team gestaltete noch vor 1914 Produktkataloge, Plakate, Ausstellungsräume, Haushaltsgeräte und Lampen in einer Weise, die auf seine standes- und modebewussten Zeitgenossen der Kaiserzeit ausserordentlich progressiv und modern gewirkt haben muss. Kocher, Kessel und Leuchten wurden plötzlich als solche sichtbar. Der dekorative Balast war abgefallen. Es waren ästhetisch neuartige, materialgerecht konstruierte Prototypen entstanden. Produktionsstätten nach Art einer Burg oder eines Gutshofes wandelten sich mit einem Mal zu zweckmässig gestalteten Fabrikgebäuden.
Für die Moral der Produkte war in den Augen von Behrens noch der Künstler und nicht, wie später bei Aicher, der von künstlerischen Ambitionen völlig losgelöste Entwerfer verantwortlich. Nach seiner Auffassung sollten "anständig" geformte, sauber konstruierte Gebrauchsgegenstände zur ästhetischen Erziehung des deutschen Volkes beitragen und eine "allgemeine Geschmackskultur" entwickeln helfen. Den inneren Auftrag zur ästhetischen Erziehung und Umerziehung verspürten sie alle, von Ruskin und Morris, über den Werkbund und das Bauhaus, bis hin zur HfG Ulm, Max Bill und Otl Aicher, denn die geplante ästhetische Aufwertung der Industrieerzeugnisse hatte sowohl eine kommerzielle als auch eine sozialreformerisch-didaktische Seite, auf die noch einzugehen ist.
Tilmann Buddensieg hat darauf hingewiesen, dass der "Kunst"-Begriff, den Behrens vertrat, zu seiner Zeit neuartig war und sich nicht mehr an den tradierten Zierrat und die Materialimitationen der Handwerkerkunst hielt. Was Behrens propagierte, war eine "Industriekunst", die ideale Prototypen zu entwickeln vermochte.[2] Für die richtige sprich kritisch-analytische, oppositionelle, subjektivistische, avantgardistisch-inoffizielle Kunst war damit allerdings nichts getan. Sie geriet durch diesen Handschlag mit der Industrie nur noch mehr ins Abseits der Verständnislosigkeit. Zumindest kam sie damit gesellschaftlich gesehen kein Stück heraus aus ihrer Isolation. Für diejenigen Künstler jedoch, die eine Symbiose von Industrie und Kultur begrüssten, war zumindest schon einmal in der exportorientierten Fertigwarenindustrie ein neues, erfreulich liquides Auftraggeberpotential erwachsen. Eine solche Zusammenarbeit war nämlich noch längst nicht die Regel. Der von AEG und Behrens modellhaft vorexerzierten Koopertation von Künstler und Kaufmann haftete der Nimbus der Progressivität an. Beide hatten die Zeichen der Zeit erkannt.
Ihren nationalen Ausdruck fanden diese Bestrebungen 1907 in der Gründung des Deutschen Werkbunds, dem Behrens als Gründungsmitglied angehörte. Offenbar erhoffte man sich durch das Zusammenwirken von Wirtschaft, Technik, Ästhetik und Politik einen Synergie-Effekt, der die ganze Nation voranbringen würde. Eine Produktionsreform von oben schien der richtige Weg zu sein, um deutschen Produkten zu einer ästhetischen Modernisierung zu verhelfen und ihnen eine führende Position auf dem Weltmarkt zu sichern. Das Werkbund-Projekt war so erfolgreich, dass es in der Schweiz und in Österreich Nachahmer fand.[3] Die Ernennung eines Architekten zur Entwicklung und Koordination aller visuellen Aspekte eines bedeutenden Konzerns wie der AEG ist möglicherweise eine Initialzündung für die Entwicklung eines neuen Designbewusstseins innerhalb der deutschen Industrie gewesen.

Institutionelle Werbung. 1924 war in den USA die "International Business Machines Corporation" enstanden. *IBM* avancierte zunächst zum Marktführer für Schreibmaschinen. Ab 1944 produzierte

1. Vgl. Buddensieg, Tilmann und Henning Rogge: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 16
2. Vgl. Buddensieg, Tilmann und Henning Rogge: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 15
3. Vgl. die Gründung der "Design and Industries Association" 1915 in England z.B. oder des "Comité Centrale des Arts Appliqués" 1916 in Frankreich.

das Unternehmen dann die ersten praxistauglichen Großrechner, auf die sich u.a. das amerikanische Luftverteidigungssystem stützte.[1] Anfang der 50er Jahre zog IBM-Chef Thomas J. Watson Jr. dann den Architekten und Designer Eliot Noyes und den Grafiker Paul Rand hinzu. Noyes war künftig für das Produktdesign, Rand für das grafische Erscheinungsbild der Firma zuständig. - Das geschah just in dem Augenblick als Gugelot und Aicher in gleicher Funktion für BRAUN tätig zu werden begannen. - Als dritter im Bunde nahm Charles Eames mit Filmen und Wanderausstellungen die Repräsentationsaufgaben der Firma wahr. Für die Firmengebäude wurde ein eigenes Architekturprogramm aufgelegt. Nicht nur Erwin und Artur Braun in Deutschland und ihr vergleichsweise kleines Geschäft, auch IBM-Chef Watson Jr. war fest davon überzeugt, gerade in der neuen Computerbranche mit "good design" auch "good business" machen zu können.
Einen ähhlichen Weg wie IBM in den USA beschritten Camillo und sein Sohn Adriano *Olivetti* in Italien.[2] Camillo hatte 1908 mit Konstruktion, Produktion und Verkauf von Schreibmaschinen begonnen. In den 30er Jahren übernahm Adriano die gut gehende Firma und beauftragte erstmals einen professionellen Designer (Aldo Magnelli) mit dem Entwurf der Maschinen. Daneben begann der Grafikdesigner Giovanni Pintori damit, ein Firmenlogo zu entwickeln. Als der italienische Schreib-/Büromanschinenhersteller mit der visuellen Durchgestaltung seines Unternehmens begann, zählte er zur Avantgarde der Firmen, die Corporate Design als Unternehmenskonzept verstanden.[3] In Bezug auf das Design ist Olivetti in etwas das für Italien, was BRAUN für Deutschland war.
1958 war Olivetti dabei, eine EDV-Abteilung aufzubauen und eigene Rechner zu produzieren. Für das Design wurde der befreundete Architekt Ettore Sottsass gewonnen. Sein Assistent war Hans v. Klier, der gerade sein Diplom an der HfG Ulm gemacht hatte. Es entstanden die ersten Großrechner, und zwar im Baukastendesign. Im Gegensatz zu den Ulmern hatte Sottsass allerdings weder eine Scheu vor Farbe noch vor Kunst. Das Systemdesign aber adaptierte er. 1960 haben sich auch Sottsass und Tomás Maldonado einmal getroffen. Maldonado war selbst Berater bei Olivetti, suchte nun aber seinerseits Rat bei Sottsass wegen eines eigenen Schreibmaschinenentwurfs.[4]
Ganz so neu war die Vertrauenswerbung via Design also nicht. Sie war jedoch neu für die deutsche Industrie. Welche Bedeutung Otl Aicher für das Corporate Design in Deutschland nach 1945 gehabt hat, steht für Hans Conrad ausser Frage:

> "Er hat das eingeführt."[5]

Was man heute unter Corporate Identity versteht, lässt sich auch als "institutionelle Werbung" bezeichnen. Die Entwicklung dieser Spielart ist bis zum Zeitpunkt der vorliegenden Geschichte durch zwei markante Zeitabschnitte geprägt: die traditionale und die markentechnische Periode. Das haben Birkigt/Stadler/Funck mit ihrer grundlegenden Untersuchung zum Forschungsbereich ‚Corporate Identity' gezeigt.[6] Einen entscheidenden Anteil an der *designorientierten* dritten Phase dieser Werbeentwicklung wird die HfG Ulm haben. Die Grundaufgabe ist stets dieselbe, nur die Lösungsansätze sind verschieden. Sie spiegeln die dominierende Fühl- und Denkweise des jeweiligen Zeitabschnitts. Zugleich machen sie die eigentliche Evolution der Firmenwerbung aus.
Darüber hinaus weist das Autorenteam daraufhin, dass alle genannten Prioden sowohl als chronologisches Phänomen als auch als individuelle Entwicklungsstufe einer Organisation begriffen werden können. Jede Stufe kann individuell jederzeit wieder auftreten. Auch Sprünge in der Entwicklung sind möglich. Somit existiert eine gewisse kreative Spannung zwischen individueller und kollektiver Entwicklung.

- Die *traditionale Periode* der institutionellen Werbung (Corporate Identity) fand in Europa mit dem Beginn des 1. Weltkriegs ihren Abschluss. Während der Gründerzeit waren Probleme der Corporate Identity im Grunde unbekannt geblieben. Es sei denn, der Firmengründer hatte sich auf die eine oder andere Weise selbst im Weg gestanden.[7] Genialische Firmengründer wie Krupp,

1. Vgl. Guidot, Raymond: Design. Die Entwicklung der modernen Gestaltung. Stuttgart 1994, S. 141
2. Vgl. Guidot, Raymond: Design. Die Entwicklung der modernen Gestaltung. Stuttgart 1994, S. 172
3. Vgl. den Kat. Deutsche DTS GmbH: Design Prozess Olivetti 1908-1983. Frankfurt 1983
4. Guidot, Raymond: Design. Die Entwicklung der modernen Gestaltung. Stuttgart 1994, S. 176
5. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
6. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988

Bosch, Siemens oder Dornier prägten das Profil des Unternehmens in einer an Personenkult grenzenden Weise durch ihre ganz persönliche Erfahrung, Philosophie und Verhaltensweise. Die gesamte Firma war auf ihre Person zugeschnitten. Sie nährte sich sozusagen nicht nur von vom Kapital, sondern auch vom ungebrochenen Selbstbewusstsein des Patriarchen. Seinen Erfolg verdankte er meist einer zündenden Geschäftsidee, sozialen Sendung oder bestimmten Erfindung und technologischen Kompetenz. Sein Denken, Fühlen und Handeln wiederum war durchweg traditionsgeleitet. Die Organisationsstruktur wurde von der Belegschaft wenn nicht mehr als gott-, so doch als naturgewollte, historisch-organisch gewachsene Ordnung mehr oder weniger hingenommen. Der patriarchalische Führungsstil erzeugte bei den Angestellten und kooperativen Unternehmen ein klares Bewusstsein der eigenen Position. Jeder kannte seine Möglichkeiten und Grenzen innerhalb der Unternehmenshierarchie. Funktion und Verhalten waren klar umrissen. Sie wurden nach innen und aussen repräsentiert. Verstösse gegen "ordo" und Etikette hatte in der Regel harte Sanktionen zur Folge. Bisweilen nahm der Gründervater durch die Wahl des Architekten, Formgestalters oder Grafikers auch selbst Einfluss auf das visuelle Erscheinungsbild seiner Firma. Die Kooperation von Rathenau und Behrens oder Rosenthal und Gropius sind Beispiele dafür. Im großen und ganzen aber erfolgte die institutionelle Werbung jener Zeit eher instinktiv und intuitiv als kalkuliert und systematisch.

- Als zwischen den beiden Weltkriegen Gebrauchsgrafiker wie Hans Domizlaff auf den Gedanken kamen, möglichst eindeutig identifizierbare Markenzeichen zu entwickeln und das Firmenimage via Produktimage zu generieren, war auch der Rückzug der Patriarchen aus den Unternehmensspitzen bereits eingeleitet. Ihrem identitätsstiftenden Nachruhm tat das allerdings keinerlei Abbruch. Während dieser *markentechnischen Priode* der institutionellen Werbung entstanden entsprechend disponierten Erscheinungsbilder wie die von Mercedes- Benz, BMW, Opel und Ford (Automobilbranche), Maggi, Knorr und Bahlsen (Nahrungsmittelbranche), Odol, Spalt-Tabletten und Bayer (Körperpflege- und Pharmabereich). Markenartikel wie Dr. Oetker's Backpulver waren freilich schon seit dem Anzeigenboom nach 1870 erfunden und propagiert worden.[1] Dabei war es zunächst einmal darum gegangen, Hersteller und Produkt überhaupt bekannt zu machen. Beide sollten im öffentlichen Bewusstsein untrennbar miteinander verknüpft und verankert werden. Die Tragende Säule dieser Werbung war der Warenfabrikant gewesen. Er garantierte mit seinem guten sprich kreditwürdigen Namen für die Produktqualität. Der Fabrikantenname war zum Markenname erhoben worden.[2] Die typografischen Mittel hatten sich dieser Aufgabe durch entsprechende Schriftwahl und Formatierung angepasst. M.a.W. zunächst einmal war das "Wer macht Was" geklärt worden. Man hatte die Terrains abgesteckt. Auf die gebrauchs- und leistungsorientierte Argumentation begann sich der Schwerpunkt der Anzeigen- und Plakatwerbung erst ein viertel Jahrhundert später zu verlagern. Auffällig ist auch die häufige Verwendung von Reimen. So, wenn ein Sektfabrikant aus Eltville in etlichen Varianten dichten liess: "In die Hände meine Lieben, wurde Euch MM geschrieben". Auch die Schlussfolgerung liess nicht lange auf sich warten: "Folg dem Zeichen der Natur, trink Matthäus Müller nur." Im visuellen Bereich waren Kunst und Werbung bereits in der vom Jugendstil beeinflussten Plakatkunst des ausgehenden 19. Jhs. eine Liaison eingegangen. In den 20er Jahren hatten russischer Suprematismus, holländischer DeStijl, internationaler Dada und Bauhaus-Konstruktivismus die Werbung stark beeinflusst. In den 30er Jahren schuf Hans Domizlaff dann seine Markensignets, Verpackungen und Logos für Reemtsma und Siemens. Darüber hinaus schrieb er eine Designbibel mit Empfehlungen für das grafische und typografische Design. Die von ihm entwickelten Marken sollten vor allem Vertrauen schaffen. Sie sollten den "Stil einer unaufdringlichen Vornehmheit und einer selbstsicheren Würde nach dem Massstab des zugehörigen Marktes" vorweisen.[3] Verpackung und Aufmachung der Produkte mussten von gleichmässiger Beschaffenheit sein. Eine möglichst eigenständige Bezeichnung sollte der Marke eine psychologische Alleinstellung (Monopolstel-

7. Zu den "Symptomen" der traditionalen Stufe vgl. auch Riesman, D.: Die einsame Masse. Hamburg 1958

1. "Dr. Oetker's Backpulver á 10 Pfg. Millionenfach bewährt, wird von den besten Geschäften geführt. Dr. A. Oetker, Bielefeld, Apothekenbesitzer." Anzeige aus Illustrirte Zeitung 4.11.1897. Abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 10
2. Wer weiss heute noch, dass "Fön" ursprünglich ein Herstellername war und kein Gattungsname ist?
3. Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. 2. Aufl. Hamburg 1951, S. 41

lung) verschaffen. Die Marke war für Domizlaff das entscheidende Identifikations- und Werbemittel des Produzenten: "Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen".[1]

- Mit der Gründung der Hochschule für Gestaltung (HfG) Ulm zu Beginn der 50er Jahre trat das Produkt- und Grafikdesign des 20. Jhs. in eine völlig neue, systematisch denkende, serienfreundliche Ära. Das von Aicher mitbegründete Kommunikationsdesign begann auch die institutionelle Werbung nachhaltig zu verändern. Mit ihren Arbeiten für die Max Braun AG in Frankfurt demonstrierten die Ulmer zum ersten Mal auf programmatische Weise, wie Profil und Image einer Firma nicht primär durch die Firmentradition des Königlichen Hoflieferanten oder den Markenartikel für abenteuerlustige Raucher, sondern durch ein unverwechselbares Design aufgebaut werden können. Die spektakulärsten Innovationen dieser *Designperiode* der institutionellen Werbung wurden zunächst auf dem Gebiet des Produktdesigns vollzogen. Großunternehmen wie Siemens, Bosch oder WMF hatten dabei den Vorteil, an ihre Designleistungen der Vorkriegszeit anknüpfen zu können. Kleinen und mittelgroßen Firmen hingegen stand ein Neuanfang bevor.

Vertrauensbildende Massnahme

Mit diesen Beobachtungen dürfte Aichers eigene Definition von "Erscheinungsbild" zumindest eingekreist sein. Im Folgenden seien die wichtigsten *Funktionen* des Erscheinungsbildes aus Ulm genannt, soweit sie sich im Nachhinein herausfiltern lassen.

Vertrauen schaffen. ""Ein konsquent angewandtes Erscheinungsbild stellt eine umfassendere Form der Werbung um Kundenvertrauen dar",
hiess es in der Designkonzeption von 1962.
"Das Erscheinungsbild überlagert somit die konventionelle Werbung. Die Werbung wird Bestandteil des Erscheinungsbildes. Die Werbung erhält damit eine neue Funktion."[2]
Diese neue Funktion war die nonverbale Werbung um Kundenvertrauen, eine typisch politische Zielsetzung. Man wird sie als den Hauptzweck Aicherscher Erscheinungsbilder bezeichnen können.
"Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens",
argumentierte er,
"wird leicht mit den Werten des Erscheinungsbildes identifiziert."[3]
Daher sollte das gepflegte Äussere des Produzenten sozusagen schon im Vorfeld der Verhandlungen das Format der angebotenen Ware oder Leistung signalisieren.

Assoziieren statt argumentieren. ...Das war die zweite Regel der langfristig angelegten Vertrauenswerbung via Erscheinungsbild. Aicher verstand das Erscheinungsbild als ein Instrument der nonverbalen, assoziativen Werbung.
"Es wirkt ohne Worte",
schrieb er im Oktober 1962.
"Darin liegt sein Vorzug gegenüber der argumentierenden Funktion der konventionellen Werbung. [...] Das Erscheinungsbild kann auf indirekte Weise ein Unternehmen mit einer Reihe vorteilhafter Attribute belegen, ohne umständliche selbstanpreisende Beeinflussung zu Hilfe zu nehmen."[4]
Hier wird auf einen Prozess angespielt, der sowohl blitzschnell als auch unterhalb der Bewusstseinsschwelle abläuft und wirkt. Das Erscheinungsbild versucht gezielt mit äusseren Werten zu argumentieren. Folglich stellt sich die Frage, wie weit Aicher eigentlich noch von der Rolle des "geheimen Verführers" entfernt war. Man kann sich trotz aller Sachlichkeit zunächst des Eindrucks nicht erwehren, dass auch hier eine Menge Verstand eingesetzt wurde, um den kontrollierenden Verstand des Kunden zu umgehen. Der betont neutrale "Informations"- oder "Kommunikations"-Begriff scheint den Aspekt der unterschwelligen Suggestivität im Verständigungsprozess zu unterschlagen. Wendet

1. Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. 2. Aufl. Hamburg 1951, S. 82
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2
4. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2

sich nicht jedes rational durchkalkulierte Erscheinungsbild eindeutig nicht an den Verstand, sondern an tiefere Schichten sprich an Gefühl und Verlangen?
Tatsächlich bleibt die Sprache der Bilder eine assoziative. Und auf mehr scheint es Aicher auch nicht abgesehen haben. Für ihn vollzog sich das eigentliche Denken, vielleicht auch eine tiefere Schicht des Denkens eher in Bildern als in Worten. Denken hiess, wie beim Träumen, Tagträumen oder Brainstormen zu großen Teilen auch Assoziieren.
Tatsache bleibt weiterhin, dass Werbung naturgemäss Vorteile heraushebt und Nachteile verschweigt. Da jede Form der "Paarung" eine werbende Vorphase hat, wäre es sozusagen unnatürlich sprich ineffizient, ein Negativimage aufzubauen oder die Werbung ganz zu unterlassen. Die Legitimität von Werbung stand für ihn ausser Zweifel. Mit dem Erscheinungsbild-Konzept hatte er für sich sogar eine besonders subtile Form der Werbung entdeckt. Seit den Arbeiten für die Firma Braun war er auf dem besten Weg, sie auszubauen und nutzbar zu machen. Im vorliegenden Fall ging er daran, das Instrumentarium der Lufthansa-Werber zu verfeinern, indem er eine firmenspezifische Zeichensprache entwickelte. Aicher nahm das Auge ernst. Er sprach es gezielt an. Damit leiteten er und Vorläufer wie Peter Behrens oder Eliot Noyes einen Paradigmenwechsel innerhalb der Werbewelt ein. Ein Vorher/Nachher-Vergleich des Lufthansa-Designs der 50er und 60er Jahre zeigt deutlich, dass Aicher und seine Entwicklungsgruppe einen methodologischen Stilbruch vollzogen hatten. Sie hatten neue Spielregeln formuliert. "Visuell denken" hiess die neue Botschaft.
Die Schattenseite dieser nonverbalen Kommunikationstechnik lag in den dämagogischen Möglichkeiten der suggestiven Meinungsbildung. Architekten und Designer des Dritten Reiches hatten samt ihrer Auftraggeber hinlänglich vorgeführt, was visuelle Einflussnahme hiess. Doch die Musik hatte sich durch den Ton verraten. Aichers formaler Minimalismus war dagegen im höchsten Masse ein visueller Apell an die technische Vernunft einer aufgeklärteren Welt von morgen. Aicher war selbst ein äusserst kritischer Hermeneut der Zeichen und Signale, die ihn umgaben. Der Vergleich mit totalitärem Design beweist, dass er im Grunde nichts auf assoziativem Wege "suggerieren" wollte. Sein Ziel war vielmehr etwas "visualisieren" das da hiess: Klarer Verstand, technischer Fortschritt (hier: mit der Lufthansa), demokratische Mitbestimmung, soziale Rücksichtnahme und ideologische Vorsicht. Wenn das Aicher-Design überhaupt etwas suggerierte, so war es höchstens Fortschrittsglaube. Und denkt man an die quasi nicht existierende Firmenphilosophie der Lufthansa, die er selbst erst formulierte, so handelt es sich dabei wohl mehr um eine Art Autosuggestion. Aicher vorformulierte und visualisierte das noch nicht erreichte Land, die Utopie, seine Vision der Lufthansa in der vollendeten Zukunft. Wir kommen noch darauf zu sprechen.
Tatsache bleibt daher auch, dass der Apell an Gefühl und Verlangen bei ihm auf freiheitliche, demokratische Inhalte gerichtet war. Das geschah vor allem, indem er visuelle Hierarchien vermied, die dem ungeschulten Auge in der Regel gar nicht bewusst werden. Die Vermeidung von Rot und Gold bei der Farbgebung der Olympischen Spiele 1972 oder der Wechsel von der Kapitalis zur Brotschrift beim Lufthansa-Schriftzug von 1962 sind Beispiele dafür.

Visuell profilieren. Das nahezu identische Angebot der Luftverkehrsbranche in Bezug auf Fluggerät, Flugpreise, Beförderungsgeschwindigkeit, Streckennetz, Bordverpflegung, Sitzkomfort etc. unterstützte das Argument der Entwickler, unbedingt eine visuelle Abgrenzungsmassnahme vorzunehmen. Ein immer wiederkehrendes Argument war auch damals schon das von der Notwendigkeit "Pofil" zu entwickeln. Unternehmen sollten in der Öffentlichkeit eine deutliche Vorstellung von sich selbst erschaffen:
"Das moderne Unternehmen benötigt nicht nur in seinen Produkten oder Dienstleistungen, sondern als ein in der Gesellschaft wirksames Gebilde eine quantitative Auszeichnung, die den unmittelbaren Zweck des Unternehmens übersteigt. Das Unternehmen muss versuchen, ein Profil zu finden, um in der Öffentlichkeit eine deutliche Vorstellung zu erzeugen. Anonymität schafft ebensowenig Vertrauen wie eine zu aufwendige Anpreisung seiner selbst."[1]
Die Aufgabe, sich im Markt einen Namen zu machen, bestand generell. Aichers spezieller Beitrag war die visuelle Profilierung. Dass Produkt und Service der Firma stimmen, wurde als selbstverständlich vorausgesetzt.

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 3

Charakterzüge visualisieren. Das neue Erscheinungsbild der Lufthansa sollte dem Unternehmen - wie wir gleich sehen werden - eine Aura der technischen Progressivität, der Sicherheit und Zuverlässigkeit verleihen. Die Aufgabe bestand darin, solche Attribute visuell zu kommunizieren. Das hausbackene Image eines Rundreiseunternehmens wurde abgeschafft. Elitäre oder chauvinistische Anklänge widersprachen der Ulmer Zielstellung vollkommen. Präsentation war gefragt, nicht Repräsentation.
Im Übrigen kann man an dieser Stelle von einer Zielkombination sprechen, die aber nicht dezidiert entwickelt oder erläutert wurde. Hinter einer Vielzahl politisch motivierter Gesamtkunstwerke der Kunstgeschichte lässt sich dieselbe Zielsetzung vermuten: Vertrauen schaffen, visuell profilieren, Aufmerksamkeit erregen und eine nachhaltige positive Wirkung bei Kundschaft und Belegschaft erreichen. Nachhaltig positiv sind z.B. Phänome wie Sympathie oder die Identifikation mit dem Unternehmen.

Die Erfindung einer Persönlichkeit

Wenn aus gegebenem Anlass bestimmte positive Aspekte einer gemeinsamen Vergangenheit rhetorisch aktiviert werden, dann geht es in der Regel darum, alte Loyalitäten zu festigen oder neue zu schaffen, alte Rechte zu legitimieren oder neue Strategien einzuführen, bewährte Überzeugungen zu bekräftigen oder alte Ideen wiederzubeleben. Der Zusammenhalt der "großen Familie" soll gefördert werden. Der Redner will sie hinter sich bringen, die ideologische Geschlossenheit in Bezug auf die gemeinsame Sache beschwören und vor allem das Vertrauen in das Oberhaupt stärken. Gemeinschaftssinn vermag interne Differenzen zu überwinden.
Dabei hat der emotionale Appell oft die größeren Aussichten auf Erfolg. Wenn für den Glauben an die politische Führung und die Richtigkeit ihres Handelns geworben wird, haben traditionsbeschwörende Gesten, Symbole und Rituale Konjunktur. Wissenschaft und Aufklärung mögen noch so fortgeschritten sein.
"Identität ist ein Phänomen auf drei Ebenen:",
sagt der Corporate Identity-Experte Roman Antonoff,
"der logischen, der psychologischen und der parapsychologischen [...] Ganz kühl, fachlich vom Standpunkt einer CI-Lehre aus gesehen, ist unbestreitbar, dass Menschen am meisten Identitätsenergie entwickeln, wenn die Sache religiöse Dimensionen hat. Mit anderen Worten: wenn man auf der parapsychologischen Ebene operiert. Hier ist nicht nur das Wissen, hier ist vor allem der Glaube gefragt."[1]
Das Bemühen um den regelmässig zu erneuernden Gemeinschaftssinn kulminiert in der hypothetischen Annahme einer korporativen "Persönlichkeit" oder "Identität". Sie wird als ein psychologischer Tatbestand betrachtet und in der Regel erst dann angemahnt, wenn sie in Frage gestellt wird. Das kann nach Birkigt/Stadler/Funck verschiedene Ursachen (Einflussgrößen) haben:

- Wenn sich der verbindliche Sozialkodex auflöst, wenn m.a.W. Basis und Führung, Führung und Zielgruppe nicht mehr dieselbe Sprache sprechen, können Selbst- und Fremdverständnis gefährlich auseinanderdriften. Mögliche Folge: ein Identitätsproblem.
- Wenn die egoistischen Interessen eines Individuums bzw. einer Gruppe im Widerstreit mit ihrer sozialen Funktion stehen, entsteht ein Rollenkonflikt. Mögliche Folge: ein Identitätsproblem.
- Wenn Organisationen und Unternehmen sich durch eine Vielzahl von Zielen, Zwecken, Tätigkeitsgebieten, Mitarbeiterinteressen und Marktaktivitäten verzetteln und die zur Selbsttätigkeit drängenden großen Abteilungen Zentrifugalkräften gleich das Gesamtgebilde auseinanderzureissen drohen. Mögliche Folge: ein Identitätsproblem.

Auch der visuelle Aspekt der Gemeinschaftspflege, das sog. Corporate Design, spielt eine wichtige Rolle für die kalkulierte Unternehmenspersönlichkeit. Das gilt für alle Arten von natürlichen und

1. Antonoff, Roman in: LEASETECH 2/1990. Zitiert in Bürdek, Bernhard E. : Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung. Köln: 1991, S. 278

juristischen Personen wie Unternehmen, Organisationen, Institutionen oder Korporationen. Sie müssen nicht primär wirtschaftlich orientiert sein. Betroffen ist alles und jedes, was Gegenstand der öffentlichen Meinung sein und ein Image haben kann. Auch die Art der Gruppierung und visuellen Selbstdarstellung sind zunächst einmal unerheblich. Das Phänomen von Identität und Erscheinungsbild findet sich in allen möglichen sozialen Gruppen, ob wir mit neonfarbenem Irokesen, Tonsur oder ganz ohne Haare auftreten.
Auf nationaler oder religiöser Ebene unterstreichen z.B. grafische Symbole die eigene emotionale, mentale und kulturelle Zugehörigkeit. Sie fungieren als visuelle Propaganda in eigener Sache. Auch solche Symbole der visuellen Rhetorik basieren eher auf Glaube, Hoffnung und Liebe als auf analytischem Wissen. Sie können daher hoch emotional bis gefährlich aufgeladen sein. Gute Politiker, Öffentlichkeitsarbeiter und "Hirten" haben ein intuitives Verständnis für einen wirksamen, machtvollen Symbolismus oder entwickeln es zumindest mit der Zeit. Auch kritische Historiker entwickeln diesen Instinkt, jedoch aus anderen Motiven. Manche Symbole sind so alt und ehrwürdig, dass sie ins kollektive Bewusstsein eingewachsen sind. Sie sind so sehr Teil einer Gemeinschaft geworden, dass sie genauso natürlich gewachsen und vererbt zu sein scheinen wie die Werte, Normen und Erfahrungen für die sie stehen. Sie sind alles, nur nicht künstlich, kein Menschenwerk, kein Mach-Werk, kein Produkt der Berechnung, der Politik oder Strategie.
An dieser Stelle ist der englische Corporate Designer Wally Olins zu nennen, der in überzeugender Weise genau das Gegenteil behauptet und nachgewiesen hat. Olins zitiert aufschlussreiche historische Beispiel für Corporate Identity, zum Teil auf staatlicher Ebene. Seine Erkenntnis fusst auf Studien verschiedener Historiker, die interessante Belege für einen Vorgang bringen, den er mit Hobsbawm und Ranger die "Erfindung einer Tradition" nennt:[1]

- Die *Gründung der amerikanischen Südstaaten*, der "Conferderate States of America" (CSA), begann z.B. damit, dass South Carolina im Dezember 1860 formell seine Sezession von den USA proklamierte. Mississippi, Florida, Alabama, Georgia, Louisiana und Texas folgten kurz darauf. Der Süden war für den Fortbestand der Sklavenhaltergesellschaft, der Norden für den Fortbestand der Union. Das war der einzige, aber fundamentale Interessenskonflikt. Anfang 1861 brach der Bürgerkrieg aus. Das Ziel der Abtrennung von der Union sollte eine schnelle konstitutive, aber auch visuelle Selbstständigkeit mit einschliessen. Unter Zeitdruck und in starker Nachahmung an das Vorbild des Nordens, wurden Verfassung, Flagge, Unabhängigkeitserklärung, Hauptstadt, Senat, Repräsentantenhaus, Heer, Marine, Uniformen, Banknoten, Münzen, Botschaft und eine Reihe von inoffiziellen Dixiland-Hymnen gestaltet. Die gesamte Ausstattung der neuen Nation mit dem prächtigen Schmuck der nationaler Symbolik wurde scheinbar neu entworfen, ohne allerdings die, auch in dieser Hinsicht vorhandene Abhängigkeit zu bemerken. Die Yankees blieben das insgeheim bewunderte Modell.
- Die *Einführung des Britischen Empire in Indien* begann, nach einer Studie von Bernhard S. Cohn, mit der Niederschlagung der Meuterei der Sepoy von 1857 und mutet auf große Distanz hin an, wie ein Possenspiel.[2] Nachdem dieser Aufstand gegen die britische Herrschaft niedergeschlagen worden war, ging es darum, gegenüber den rebellischen Überbleibseln des alten Mogulreiches ein klares Mandat *für* die britische Herrschaft zu errichten. Also wurde unter den eingeborenen Fürstentümern eine •Rangordnung nach Reichtum (Territorialgröße), genereller Einstellung gegenüber den Briten und Verhalten während des Aufstands implementiert. Dazu wurde nach pseudomittelalterlicher, europäischer Manier ein königlich-indischer Ritterorden gegründet, mit - man möchte, wenn es nicht so ernst wäre, fast sagen - Narrenzeptern, Galauniformen und so weiter. Die englische Queen wurde, in der Nachfolge der Mogulen, als Kaiserin •introjeziert. Anstehende bedeutsame politische, gesellschaftliche, sonstige Veränderungen wurden stets durch die Zelebrierung einer •"Durbar" (Reichsversammlung, Gründungsfeier) eingeführt. Die gewaltige Eröffnungszeremonie der neuen Verhältnisse, an der insgesamt etwa 85.000 Menschen teilnahmen, darunter alles was Rang und Namen hatte, fand 1877 in Delhi statt. Der Organisator war ein Generalmajor Roberts. Themenfindung und Design stammten von Lockwood

1. Vgl. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 23, der seine Inspiration erhielt durch Hobsbawm, Eric und Ranger, Terence: The Invention of Tradition. 1983
2. Cohn, Bernhard S.: Representing Authority in Victorian India. In: Hobsbawm, Eric und Ranger, Terence: The Invention of Tradition. 1983

Kipling. Einer der wichtigsten Punkte war die Verleihung des neuen •Titels für die Queen, den ein, als Berater hinzugezogener, ungarischer Professor ersonnen hatte: "Kaiser-i-Hind". Sodann erfolgte die Vergabe der neuen •Wappen an die neuen Fürstentümer, für die eine mittelalterlich-europäische Heraldik Pate gestanden hatte. Weitere "Durbars" folgten nach bewährtem Muster in den kommenden Jahrzehnten.

- Die *Einführung der ersten Französischen Republik* brachte die Umstellung der •Flagge, von den Lilien zur Trikolore, die "Marseillaise" als neue •Hymne, das neue "metrische" •Mass- und Gewichtssystem, die neuen •Monatsnamen des neuen Kalenders mit sich. Im Pantheon wurde das •"Fest des Höchsten Wesens" wie neues religiöses Ritual gefeiert.[1]
- Am 18. Mai 1804 proklamierte der Senat den General *Napoleon* Bonaparte zum Kaiser und übertrug ihm die Regierung der Republik. Eine seiner ersten Massnahmen bestand darin, alle Details der Namensgebung, der Titel und Auszeichnungen innerhalb seines Reiches zu studieren. Er selbst betitelte sich sofort mit "Napoleon". Der Name war sozusagen Programm. Am nächsten Tag (19. Mai) schuf er den neuen Titel des "Marschall des Empire" für vierzehn seiner besten und loyalsten Generäle, die er fortan mit "mein Cousin" ansprach. Innerhalb weniger Wochen gab es "Großalmonsenieures", "Fürsten", "Hochkonnetable" und andere Titel samt den Uniformen, Symbolen, Farben und dem neu geschaffenen Pomp des Amtes. Nach dem Beispiel von Pipin und Karl dem Großen kränzte sich Napoleon bei der Krönung selbst. Sein Hofmaler Jacques-Louis David betätigte sich als Propagandist und verewigte die großen Krisen seines Lebens auf Leinwand.[2]
- Die wiedereingesetzten Bourbonen und das Haus Orléans waren vom Gewicht des napoleonischen Vermächtnisses beeindruckt. Die vielversprechende *Einführung des Bonapartismus* liess nicht lange auf sich warten. Während der Herrschaft Louis Phillips (1830-48) wurde der Arc de Triomphe zur Feier der napoleonischen Siege gebaut und der Leichnam des ehemaligen Kaisers, in einer bemerkenswerten Public-Relations-Übung, von St. Helena zur Beisetzung im Invalidendom überführt. Der Bonapartismus während des 19. Jhs. war eine sorgfältig kultivierte politische Kraft, die auf der Heldenverehrung und Vergötterung Napoleons basierte. Er spielt eine bedeutende Rolle bei der Propagandakampagne für den Neffen des ersten Napoleon, Louis Napoleon, der zweiter und letzter Kaiser werden sollte.[3]
- Nach dem Debakel des französisch-preussischen Krieges, dem Zusammenbruch des Bonapartismus und des Zweiten Reichs, entwickelte sich unter der Führung der gemässigten Bourgeoisie um 1800 die Dritte Republik. Gegen Bedrohungen von rechts und links sowie gegen die Assoziation des Republikanismus (seit Robbespiere) mit Unsicherheit und Terror musste eine neue Tradition der republikanischen Idee gefunden werden. Es wurde ein Republikanismus *erfunden*, der die Idee von einem in den Feuern des Jahres 1789 geborenen republikanischen Volkes der Franzosen einführte. Achtzig Jahre später (1880) wurde der Nationalfeiertag erfunden. 1884 entwarf der französische Ingenieur Gustav Eiffel sein "Projekt für ein Denkmal zur Jahrhundertfeier de ˇfranzösischen Revolution", dass zur Weltausstellung 1889 realisiert wurde.[4]

Irgendwann sind m.a.W. auch die ältesten und hoheitsvollsten Namen, Flaggen, Rangabzeichen, Rituale und Traditionen erfunden worden. Familien, Parteien, Vereine, Institutionen, Organisationen, multinationale Unternehmen, Nationen und noch komplexere Gebilde feiern ihre Geburt oder Wiedergeburt in der Regel mit Pomp und einem möglichst klaren Symbolismus. Auch neue Namen, Besitzer oder Führungsstile werden eingeführt, um die nötige Akzeptanz herzustellen. Staatsmänner errichten Monumente (Museen, Kraftwerke, Stahlwerke, Dämme), deren symbolischer Wert dem wirtschaftlichen oft mindestens gleichkommt, ihn mitunter übersteigt. Traditionen werden gemacht! Oder sind es Legenden?
Design und Zeremoniell bekommen allerdings erst dann eine politische Funktion, entfalten erst dann ihre konsolidierende Wirkung, wenn sie nicht dem Zufall überlassen, sondern bewusst entwickelt,

1. Vgl. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 19
2. Vgl. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 20
3. Vgl. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 20, nach Barnett, Corelli: Bonaparte. 1978
4. Vgl. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 20

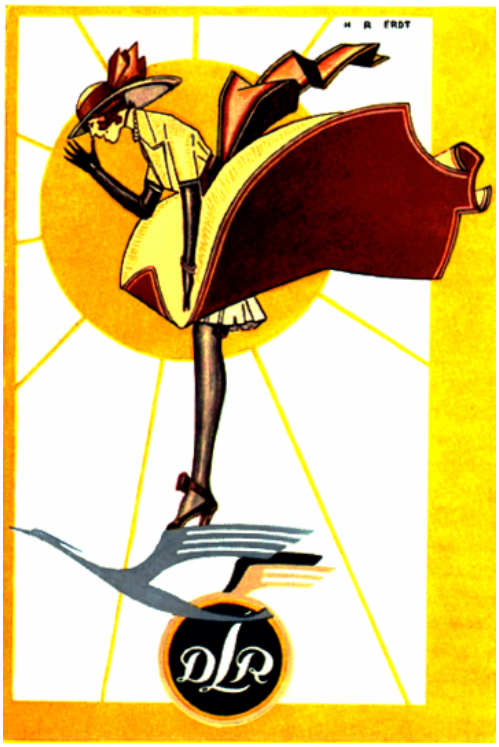
realisiert und vor allem gepflegt werden. Letzteres ist Sache des Zeremoniells, der Etikette bei Hofe. Das gesamte "Festwesen" der Politik, vom "Tag der Einheit" über den Staatsempfang mit militärischen Ehren bis zur Freigabe eines neuen Autobahnabschnitts, dient der regelmässigen Bekräftigung des Glaubens an die gemeinsame Sache. Es unterstützt den Aufbau des kollektiven Überlebenswillens, der kollektiven Identität. Eine zutiefst psychologische Angelegenheit also, die notwendig zum Lebensrhythmus einer gut funktionierenden Organisation gehört.[1]
Wollte man weitere Meister ihres Faches nennen, so müsste man die katholische Kirche, Ludwig XIV und auch Goebbles in einem Atemzug nennen. Das lassen wir lieber. Trotzdem zeigt diese Zusammenstellung, dass Persönlichkeitsdesign kein schändlicher oder lobenswerter Vorgang, sondern eine neutrale *Technik* ist, eine Fertigkeit mit langer Tradition. Wie jede Technik, kann sie ge- oder missbraucht, d.h. mit oder ohne Verantwortungsbewusstsein gehandhabt werden. Hätte Otl Aicher es dabei belassen, den Unternehmen ein modisches Gewand zu schneidern, so gäbe es keinen Grund, ihn in diesen thematischen Zusammenhang zu stellen. Was ihn jedoch aus dem modisch-kosmetischen Kontext heraushebt, ist die Sache mit dem Vorstellungsbild. Ein Geheimnis der Wirksamkeit seiner Firmenbilder ist mit Sicherheit, dass sie a) eine ideologische Plattform haben, die b) kongenial auf alle Komponenten übertragen wurde.
Ein schlagendes Beispiel für die Entwicklung und Visualisierung neuer kollektiver Identitäten ist auf Seiten der katholischen Kirche zu finden: die römische Gegenoffensive zur deutschen Kirchenreform des Martin Luther. Es wäre nicht uninteressant, einmal Ignatio v. Loyola, die "Propaganda Fide", "Il Gesú", die Gemälde des Pater Pozzo u.s.w. unter dem Aspekt der Erfindung, Programmierung und Visualisierung von Identität zu untersuchen. Bei diesem Fall würde auch eine weitere, offensichtlich unabdingbare Voraussetzung der Profilentwicklung deutlich werden: das enorme *Sendungsbewusstsein* von Entwickler und Auftraggeber. Dass diese Voraussetzung auch in Bezug auf das Firmendesign grundlegend ist, konnte Aicher zum ersten Mal bei BRAUN feststellen. Dass sie selten ist, erfuhr er zum ersten Mal bei der Deutschen Lufthansa.
Selbst in späteren Jahren hatten die meisten Firmen, die ihn anheuerten, anfangs vermutlich nur ein verschwommene Vorstellung, wer oder was da auf sie zukam. Aicher betrachtete sich mit zunehmender Erfahrung immer mehr als den philosophischen und kulturellen Kristallisationspunkt des auftraggebenden Unternehmens. Seine Aufgabe sah er darin, alle vorhandenen technischen, wirtschaftlichen, ästhetischen, sozialen, später auch ökologischen Anforderungen an den Entwurf zu koordinieren. Für seine Einbindung in die betriebliche Organisation sorgte er also in gewisser Weise schon selbst - wenn man ihn liess. So mancher hatte einen Malermeister erwartet und einen Vorstand für Unternehmenskultur bekommen.
Aicher war davon überzeugt, dass der Anfang einer wirksamen äusseren Veränderung im Denken ansetzen musste. Das galt auch für Menschen und Unternehmen. In diesem Sinne ist die jährliche Schlankheitskur oder Fastenzeit auch nicht mehr als nur ein symbolischer Akt der Erneuerung, solange keine grundsätzliche Umstellung der Ernährung erfolgt. Wer sich zu dieser Einsicht durchgerungen hat, wird das Ritual der aufgepfropften guten Vorsätze zum Jahresbeginn vergessen und sein Verhaltensmuster einer Totalrevision unterziehen. Diese Revision setzt bei der Vorstellung von sich selbst, dem endogenen Leitbild an.

Die Luft Hansa der 20er Jahre

Die Deutsche Lufthansa war eine Auftraggeberin mit Vergangenheit.[2] Es gab sie sozusagen zweimal. Da war die Luft Hansa vor der Diktatur. Das Unternehmen der betrieblichen Konsolidierung, der fliegerischen und flugtechnisch-konstruktiven Pionierleistungen, der europäischen Expansion des Streckennetzes. Und dann gab es die Lufthansa der hier beschriebenen Gegenwart. Das war das Unternehmen unter dem Vorsitz von Hans Martin Bongers, die Lufthansa des Wiederbeginns, der internationalen Verbindungen mit dem Nordatlantik und des aufkommenden Massentourismus. Das Fluggerät war mittlerweile größer, die Technik komplexer geworden. Man kann sich vorstellen, dass es für Aicher eine Herausforderung darstellte, auf die zunehmende Unübersichtlichkeit eines derart

1. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 23
2. Vgl. im Folgenden Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984

großen und wichtigen Transportunternehmens eine klare visuelle Antwort zu finden. Nüchtern gesehen war die Lufthansa nicht viel mehr als eine Spedition, die Personen und Güter von einem Ort zum anderen transportierte. Aufgrund ihrer nationalen Bedeutung, ihrer Vergangenheit und ihres Umfangs aber, war sie dann doch etwas Besonderes.
Die archaischen Anfänge des mittlerweile gut 35 Jahre alten Konzerns reichten bis in die Zeit der ersten Luftschiffe zurück. Im Jahre 1909 wurde das erste Luftverkehrsunternehmen der Welt gegründet, die "Deutsche Luftschiffahrts AG" (DELAG). Im Jahr darauf (1910) begann die DELAG mit der kommerziellen Beförderung von Post und Passagieren. Von nun an sah man staunenden Auges am Himmel den *Zeppelin* passieren, zunächst nur über dem Festland, später sogar über dem Ozean. Als Auftriebmittel wurde der leicht entzündliche Wasserstoff verwendet. Der katastrophale Absturz von Lakehurst offenbarte schockartig die Risiken dieser noch unzureichend beherrschten Technik und besiegelte das Ende der kommerziellen Luftschiffahrt.
Doch es gab bereits eine konkurrierende Technologie. Die "Allgemeinen Elektricitäts-Gesellschaft Berlin" z.B., bei der Peter Behrens drei Jahre zuvor (1907) eine Anstellung als Designberater erhalten hatte, war mehr als nur ein Elektrokonzern. Seit 1910 machte nun auch die AEG in Flugzeuge. Die Entwicklung von Zeppelin und Flügelflugzeug verlief nahezu parallele.



Gut sichtbar ist bereits der Kranich, das spätere Firmensignet der Lufthansa.

Abb 43. Hans Rudi Erdt: Flugpostkarte der Deutschen Luft-Reederei.
Quelle: Meyer, Otto (Hg.): Zur Geschichte des Luftverkehrs. München 1960, S. 75.

Berlin war damals der Nabel der deutschen Welt, auch in industriearchitektonischer Hinsicht. 1911 bauten Walter Gropius und A. Meyer die Fagus-Werke in Berlin. Überhaupt ging es dem Deutschen Reich und seinen Unternehmern vor dem 1. Weltkrieg prächtig. Es gab ca. 30.000 Millionäre im Jahre 1912. Der unternehmerische Erfolg hatte ihnen Recht gegeben - bisher jedenfalls. Das Nationalbewusstsein trug seit der Reichsgründung 1871 das seinige zur Wir-Inflation bei. Ozeandampfer waren zu nationalen Prestigeobjekten geworden und im wahrsten Sinne des Wortes groß im Rennen. Sie wetteiferten um den größten Komfort und die schnellste Passage. 1912 war auch das Jahr, in dem die Titanic sank.
Noch während der erste Weltkrieg die europäischen Kaiserreiche zerstörte und Russland durch die Oktoberrevolution erschüttert wurde, gründete die AEG (1917) mit 2,5 Millionen Reichsmark Startkapital, die "Deutsche Luft-Reederei GmbH" (D L R). Dieses Projekt war zunächst nur ein Versuchsballon und diente dem Studium der Möglichkeiten des Luftverkehrs. Doch während der Krieg mit dem als Schmach empfundenen Vertrag von Versailles (1919) sein vorläufiges Ende fand, flogen die Piloten der DLR (seit dem 5.2.1919) bereits turnusmässig mit ihren *Doppeldeckern* die Strecke Berlin-Weimar. Es dauerte nicht lange bis weitere Strecken folgten und das Netz sich vergrößerte. In Kooperation mit der deutschen Reichspost begann die DLR, zunächst ein innerdeutsches Flugverkehrsnetz zu knüpfen, kurz darauf schon ein innereuropäisches. Und während in Weimar die Nationalversammlung tagte, flogen umgerüstete Militärmaschinen vom Typ AEG und LVG sehr wichtige Leute und Post sogar zweimal täglich, früh morgens und mittags von Berlin nach Weimar und zurück - jedenfalls immer dann, wenn Sprit vorhanden war. Die Einkünfte waren noch gering. Man flog, wie es kurz nach dem 2. Weltkrieg auch wieder der Fall sein wird, mit ausgemusterten Militärmaschinen.

In dieser Situation entschloss sich die Regierung, den deutschen Luftverkehr mit einem Millionenbetrag zu subventionieren. Der Geldsegen begünstigte das Entstehen von bis zu 37 regionalen Kleinunternehmungen in diesem neuen Dienstleistungsbereich. Auf eigenem Terrain durften die Deutschen gemäss einem Erlass der Siegermächte noch keine Flugzeuge produzieren. Immerhin wurde die DLR in die IATA, eine neu gegründete Interessensvertretung von englischen, schwedischen, norwegischen, dänischen und holländischen Airlines aufgenommen.[1]
Im Übrigen erfolgten 1919 so widersprüchliche Dinge wie die Ernennung von Adolf Hitler zum Reichskanzler und die Gründung des Bauhauses in Weimar durch den Architekt Walter Gropius (1883-1969). Das von Gropius verfasste Gründungsmanifest proklamierte, dass Kunst und Technik von nun an sinnvoll miteinander verschmelzen sollten. Sinnvoll war, was zugleich zweckmässig und schön war. Diese Synthese vermochte nur ein Künstler zu bewerkstelligen. Oder wie Max Bill es später ausdrücken wird:
"Der künstlerisch befähigte Mensch soll auf Grund und unter Ausnützung der technischen und ökonomischen Gegebenheiten, zum Nutzen der menschlichen Gesellschaft, die sinnvolle, zweckmässige und zudem schöne Form schaffen, vom einfachen Gerät bis zur fertigen Architektur."[2]
Das Bauhaus war in den deutschen Werkbund integriert und beeinflusste von dort aus die formale Gestaltung von industriell gefertigten Serienprodukten. "Bau und Bühne" bildeten seinen mehr oder weniger rationalen Kern, der nicht zuletzt durch Gropius selbst verkörpert wurde.
Eher an der äusseren, expressiven Peripherie der Bauhaus-Pädagogik stand ein Maler wie Johannes Itten. Sein Verdienst wird es sein,
"...dem Studierenden jedes Vorurteil gegenüber jedem Material zu nehmen und ihn aus eigener Erfahrung zu dessen Gesetzlichkeiten und Möglichkeiten zu führen."[3]
Solche grundlegenden Einstellungen und Fähigkeiten, die er den Studierenden in der "Vorlehre" (Vorkurs) beibrachte, wurde dann in der weiterführenden "Formlehre", "Farbenlehre" und "Gestaltungslehre" spezialisiert, vertieft und umgesetzt; ein Vorgang, der für die damalige Zeit durchaus nicht selbstverständlich war. Man war es eher gewohnt gesagt zu bekommen, welche Materialien für welche Objekte zu verwenden waren. Itten verliess das Bauhaus 1923, was nicht zuletzt mit seiner esoterisch gefärbten Didaktik zu tun gehabt haben wird, von der sich insbesondere Gropius provoziert fühlte.
Das akzeptablere Mass an "Kunst" repräsentierten die Malerfürsten Klee und Kandinsky. Dreissig Jahre später war, wie wir gesehen haben, auch dieses Mass voll. Aicher, Maldonado, Zeischegg, Gugelot und andere trieben dem Gestaltungsbegriff auch noch den letzten Rest von Kunst aus, um ihn mit neuen Inhalten zu füllen.
Im März des Jahres 1919 hatte auch der Flugzeugbauer *Junkers* in Dessau bei Berlin einen regelmässigen Flugdienst von Dessau nach Weimar eingerichtet. Dem Prof. Hugo Junkers war es bereits 1915 gelungen, d.h. zu einer Zeit als der mit Stoff bespannte Doppeldecker aus Holz noch die Regel war, das weltweit erste Verkehrsflugzeug aus Metall zu entwickeln: die "J1". In Serie ging der verbesserte Prototyp dann als "F13". Im Juni 1919 fand der Jungfernflug statt. Die Serienproduktion begann 1920. Insgesamt wurden 322 Exemplare gefertigt. Im Jahr darauf (1921) erhielt das Junkers Flugzeugwerk in Dessau eine eigene "Abteilung Luftverkehr". Im August 1924 wurde schliesslich die "Junkers Luftverkehr AG" gegründet.
Man kann sich vorstellen, dass Flüge, bevor es die "F13" gab, entschieden härter und zugiger gewesen waren. Der nicht gerade preisgünstige Trip mit Lederhaube, Brille und Schal, bei fast jedem Wetter im offenen Cockpit hinter dem Piloten, immer im Sichtflug an den Bahngleisen entlang, war für den Passagier nur durch die Exklusivität des Abenteuers und den enormen Zeitgewinn zu rechtfertigen gewesen.
Eines der auffälligsten visuellen Merkmale der F13 war ihre mehr oder weniger im Rohzustand belassene Wellblechbeplankung. Rumpf und Tragflächen kamen jetzt ohne die fragilen Verstrebungen der Doppeldecker aus. Die Wellblechbeplankung war eine schützende Verpackung, mit stabilisierenden Eigenschaften und einem eigenen ästhetischen Reiz. Ein Cockpit, wie das der F13, präsentierte vom Standpunkt der technischen Ästheten in Ulm eine optimale Transparenz. Was man

1. Vgl. Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955. Köln 1995, S. 11 f.
2. Bill, Max: Vom Staatlichen Bauhaus in Weimar zur Hochschule für Gestaltung in Ulm. In: Magnum 1/1953
3. Bill, Max: Vom Staatlichen Bauhaus in Weimar zur Hochschule für Gestaltung in Ulm. In: Magnum 1/1953

dort sah, war Technik pur, das rohe Material, das optimale Mass an Materialechtheit und Konstruktionsverkleidung.
1923 hatte die Inflation ihren Höhepunkt erreicht. 1 US-Dollar war 4,2 Billionen deutsche Papiermark, also kaum mehr das Papier, auf dem sie gedruckt waren wert. Die Großindustrie scheint davon unbeeindruckt gewesen zu sein. Wer sich auskannte, hatte richtig investiert. Am 6. Februar des Jahres wurde in Berlin, mit Unterstützung von Industrie, Handel, Banken und Schiffahrt und einem Einsatz von 100 Millionen Goldmark die "Deutscher Aero Lloyd AG" gegründet, hinter der zwei große Gesellschaften standen:

- Zum einen war das die "Aero-Union AG", eine 1921 in Berlin gegründete Holding derjenigen Anteilhaber, die auch die DLR kontrollierten: AEG, HAPAG, Luftschiffbau Zeppelin, Deutsche Bank und andere Unternehmen. Diese Holding bestand aus diversen kleineren Flugverkehrsunternehmen: der deutsch-russischen Fluggesellschaft "Deruluft" zum Beispiel oder zum Teil auch die Dornier-Werke. Otl Aicher, der ein begeisterter Fotograf war, wird bei der Beschäftigung mit der Unternehmensgeschichte festgestellt haben, dass es auch die kommerzielle Verwertung von Luftbildern zu dieser Zeit bereits gab: Die "Hansa Luftbild GmbH" wurde bei der hier genannten Fusion zu "Aero Lloyd Luftbild GmbH" umgetauft.
- Zum anderen war das die "Lloyd Luftdienst Bremen GmbH". Sie hatte die Generalvertretung von Danziger Luftpost, der Unternehmen Danziger Luftpost, Deutscher Luft-Lloyd, Rumpler-Luftverkehr, Llyod Ostflug und Lloyd Luftverkehr Sablatnig übernommen. Letzterer war 1920 aus "Sablatnig-Flugzeugbau Werke" und "Norddeutscher Lloyd" entstanden und beflog 1921 die Linien Berlin-Bremen und Bremen-Wangerooge.

Abb 44. Gepäckaufkleber des Lloyd-Luftdienst Bremen.
Quelle: Meyer, Otto (Hg.): Zur Geschichte des Luftverkehrs. München 1960, S. 47.

Auf dem Tempelhofer Feld in Berlin wurde ein Bretterverschlag errichtet und mit Namensschild versehen. Theoretisch hätte man dem Angestellten, der die An- und Abflüge zu kontrollieren hatte, den harten Dienst bereits durch ein Radiogerät versüssen können. In Berlin wurde in diesem Jahr (1923) die erste Rundfunksendung Deutschlands ausgestrahlt. Man kann sich vage vorstellen, was für ein, ans Wunderbare grenzendes Ereignis das war. Jener erste, provisorische Flugplatz auf dem Tempelhofer Feld jedenfalls sollte in den Folgejahren zum Berliner Zentralflughafen gedeihen, dem Heimathafen der Luft Hansa-Flotte.

Abb 45. Plakat der Lloyd Luftverkehr Sablatnig.
Quelle: Meyer, Otto (Hg.): Zur Geschichte des Luftverkehrs. München 1960, S. 47.

Nicht zu vergessen ist, vor welchem Hintergrund sich dieser enorme technische Aufschwung abspielte. 1920 hatte die Inflation bereits in den Startlöchern gestanden. Es hatte den Kapp-Putsch und einen Generalstreik gegeben. In den folgenden drei Jahren war die Kaufkraft der Bevölkerung mit jedem Tag gesunken. Der sog. Dawes-Plan versuchte, wenigstens die Abtragung der durch den Vertrag von Versailles entstandenen Reparationsschulden zu regeln. Doch die fortschleichende soziale Verelendung breiter Schichten, Armut und Aggression waren bereits dabei, das gesamtemotionale Klima zu radikalisieren. Das ist die Kulisse, vor der z.B. Alfred Döblin seinen Franz Biberkopf agieren lässt.
Nachdem die Automobilfirma Opel 1924 nun auch im Deutschen Reich das von Henry Ford (1913) erfundene Fliessband eingeführt hatte und das neu entwickelte REFA-System der Industrie zu einer schlankeren Produktion verhalf, die arbeitsteilige Welt also weiter fortschritt, machte Adolf Hitler

1925 sein totalitäres Manifest "Mein Kampf" publik. Der Chemiekonzern IG Farben entstand. Hindenburg wurde Reichskanzler. Überhaupt befinden wir uns in der Zeit der und Manifeste und programmatischen Erklärungen in Kunst und Politik. Ein Grund vielleicht, warum eins mehr oder weniger zunächst nicht sonderlich auffiel und zur Kenntnis genommen, der ideologische Virus nicht als solcher identifiziert worden ist. Die Zahl der Parteien des richtigen Weges war ohnehin Legion und die öffentliche Meinung blieb vorerst noch gespalten.
Im selben Jahr (1925) zog das Bauhaus um, von Weimar nach Dessau. Hier wirkten die Malerfürsten Paul Klee, Andreas Feininger, Wassily Kandinsky, die Architekten Walter Gropius und Hannes Meyer. Die berühmten Leica-Kameras kamen auf den Markt und der Produktentwickler Marcel Breuer entwarf seinen ersten Stahlrohr-Sessel. In Bezug auf die neuen Verhältnisse war das eine, im Nachhinein in jeder Hinsicht, charakteristische Wahl des Werkstoffs. Das Bauhaus und der Flugzeughersteller Junkers sassen nun am selben Ort, was zu Kontakten führte, die auch Aicher in seiner Designkonzeption nicht unerwähnt lässt:
"Die ersten Flugzeugen der Lufthansa liegen noch vor der werbungsintensiven Phase der Fluggesellschaften. Sie sind aus technischen Beschriftungen abgeleitet. Gleichzeitig ist der kulturelle Einfluss des Bauhauses in Dessau sichtbar, das mit den Junkers-Werken zusammengearbeitet hatte."[1]
Für Werbung zuständige Lehrer am Bauhaus waren Herbert Bayer und Moholy-Nagy gewesen. In Dessau hatte Joost Schmidt die Leitung der Klasse für Gebrauchsgrafik und Reklame und u.a. auch die Zusammenarbeit mit Junkers übernommen.

Topmodisch im Sinne des Art Deco der 20er Jahre.

Abb 46. Lufthansa-Plakat der 20er Jahre.
Quelle: Ströhle, Ralph: Faszination Art Deco. München/Berlin 1993.

Zwei Jahre später (1927) sollte der Student Max Bill in Dessau eintreffen, um die nächsten zwei Jahre am Bauhaus zu lernen. Bill begann hier, sein Multitalent zu entwickeln: Ab 1930 wird er als Architekt und Maler tätig sein, ab 1932 auch als Plastiker, ab 1936 auch als Publizist.
Die hauseigenen, europäischen Fluggesellschaften der Junkers Flugzeugwerke hatten sich mittlerweile ebenfalls zusammengeschlossen: "Nord-Europa-Union" und "Trans-Europa-Union" verschmolzen bis 1925 zur "Europa Union". Die Freude an diesem neuen privatwirtschaftlichen Verbund sollte aber nicht lange währen. Schon im Oktober bewegte das Reichsverkehrsministerium die beiden verbliebenen Konkurrenten durch Streichung der bislang erfolgten, erheblichen staatlichen Subventionen zu Fusionsverhandlungen. So entstand auf Druck der Regierung im Jahre 1926 aus Junkers Luftverkehr AG und Deutscher Aero Lloyd AG die Deutsche Luft Hansa AG. Die nationale Airline der Deutschen war komplett. Zu diesem Zeitpunkt war es gerade einmal 35 Jahre her, dass Otto Lilienthal (1991) seine ersten Gleitflugversuche unternommen hatte.
Deutsche Luft Hansa und Deutsche Reichsbahn organisierten nun (1927) mit vereinten Kräften einen kombinierten Luft-/Bodentransport, vor allem für Postsendungen. In Rio de Janeiro wurde ein Tochterunternehmen gegründet, die "Syndicato Condor Ltda". Der durch das "Unternehmen Condor" im spanischen Bürgerkrieg in Verruf geratene Name "Condor" hat bei Lufthansa also historische Wurzeln.
Auf die fliegerischen Pionierleistungen war man nicht zu Unrecht stolz. 1928 sollte von Island aus die erste Atlantiküberquerung per Flugzeug gelingen und im Jahr darauf (1929), die Post einen Tag schneller als bisher nach Amerika transportiert werden: 400 km vor New York wurde dazu ein Henkel-Schwimmerflugzeug von einem Passagierdampfer katapultiert. Damit hatte man auf zivilem Sektor so nebenbei auch einen Archetyp des Flugzeugträgers realisiert.

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 21b

In jenen Monaten, als sowohl dieser Posttransport als auch die Atlantiküberquerung glückte und die Reihe der technischen und fliegerischen Meisterstücke fortgesetzt wurde, brach die Weltwirtschaftskrise aus. Das Deutsche Reich kürzte seine finanziellen Beihilfen für die Lufthansa schlagartig um die Hälfte. Der sogenannte Young-Plan versuchte erneut die Reparationsschulden Deutschlands zu regeln, doch das politische und wirtschaftliche Klima verschärfte sich weiter. Die Lufthansa sah sich gezwungen, ein Drittel ihrer Mitarbeiter zu entlassen. Die Gesamtarbeitslosenzahl im Deutschen Reich stieg auf drei Millionen.

Vorbildlich funktionell

Symbole wie das christliche Kreuz oder die zum Stern verdichteten Luft-, Land- und Wasseraktivitäten der alten Motorenfabrik des Gottlieb Daimler können einen psychischen Einfluss haben, fast wie Musik. In ihnen haben sich Emotionen, Hoffnungen, Erinnerungen akkumuliert. Symbole lösen kindliche Freude aus wie Micky Maus oder Entsetzen wie das Hakenkreuz. Sie können ein Publikum polarisieren. Sie vermögen klammheimlich ein Gefühl der Unbesiegbarkeit zu suggerieren oder kommen dem Bedürfnis nach, gesellschaftlichen Status, d.h. finanzielle, politische, wissenschaftliche, technische, sogar moralische Macht zu signalisieren. Sie sollen dem, der unter anderer oder gar keiner Flagge segelt, imponieren. Für gläubige und treue Herzen sind sie heilig und tabu. Sie können Andersgläubige verunglimpfen oder selbst verunglimpft werden. Sie eignen sich sowohl zur Motivation also auch zur demagogischen Manipulation von Massen, weil sie ans Eingemachte gehen, an die echten Gefühle appellieren, an unbezweifelte, naive oder differenziert begründete Wertvorstellungen. Nach Wally Olins betrachten Designberater, die Identitäten für Organisationen aufbauen, zurecht das Symbol als das Herz des kreativen Designprozesses. Seine Feststellung, dass ein gelungenes Symbol auf magische Weise die Vorstellung von einem ganzen Unternehmen zusammenfassen könne, bestätigt Aichers z.Zt. fünfunddreissig Jahre alte Kernthese, dass bei der richtigen Lösung, Vorstellungsbild und Erscheinungsbild in eins fallen. Ein Symbol, so Olins weiter, sollte nach Möglichkeit

- mit echtem emotionalen Inhalt erfüllt sein und
- die Aktivitäten der Organisation darstellen.

Im übrigen kämen die besten und zweckmässigsten Symbole oft aus ihr selbst.[1]

Abb 47. Junkers F13 als Beispiel für eine technisch-sachliche Beschriftung.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 21 b (vergrößerter Ausschnitt).

Der vorliegende Fall bestätigt diese These. In einer Periode der Deutschen Luft Hansa, in der Konstruktionsprobleme und Ingenieursstolz noch im Vordergrund standen, bestimmten Anlage, Funktion und Konfiguration eines technischen Systems unabwendbar sein Erscheinungsbild mit. Die schriftliche Kennzeichnung der Lufthansa-Maschinen aus den 20er Jahren war offenbar aus technischen Beschriftungen abgeleitet worden. Das Oberflächendesign hielt sich nicht mit Schmuckformen auf. Es gab vielmehr Zeugnis von der konstruktiven Logik und technischen Leistungsfähigkeit der Maschinen ab. Die gesamte Ästhetik war in vorbildlicher Weise funktionell. Da wurde nichts verschliffen, sondern alles so stehen gelassen, wie es sich im Entwicklungsprozess als notwendig "so und nicht anders" herausgestellt hatte. Das Design der Junkers-Maschinen besass den Charme einer fliegenden Checkliste. Aichers nostalgische Faszination lag in der radikalen Nüchternheit ihres visuellen Auftritts:

1. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 73

"Wenn auch heute die Frage der Beschriftung in einem größeren Zusammenhang gesehen werden muss und im einzelnen die Resultate anders aussehen mögen, ist die Konzeption von früher doch so bestechend in ihrer klaren Haltung, dass sie in vieler Beziehung als Vorbild anzusehen ist. Dies gilt sowohl für die Schrift als auch für die Anwendung des Bildzeichens. Es scheint gerechtfertigt, diese Einstellung aufzugreifen und der heutigen Situation entsprechend weiterzuführen."[1]

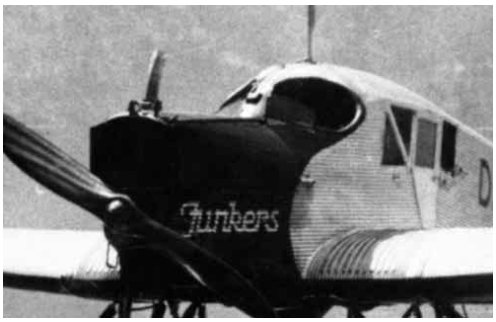


Abb 48. Junkers F13 mit stilisierter Beschriftung. Quelle: Pletschacher, Peter: Lufthansa Junkers Ju52. Die Geschichte der alten "Tante Ju". 3. Aufl. Planegg 1989, S. 39 (vergrößerter Ausschnitt).

Ein kritische Überprüfung dieser These macht allerdings deutlich, dass seine Argumentation durch eine selektive Wahrnehmung geleitet wurde. Zweifellos war diese vorbildlich sachliche Beschriftung vorhanden. Bereits ein Blick auf die andere Seite desselben Flugzeugs (Abbildung 48 auf Seite 227) aber zeigt, dass es auch damals zugleich eine stilisierte Variante des Schriftzugs gab. Wieder wird deutlich, dass Aicher bewusst eine bestimmte sprich funktionelle Auffassung von Grafikdesign förderte.

Die Funktionalität der Flug- und Flughilfsgeräte war in seinen Augen, bis hin zur Beschriftung, mustergültig sichtbar geworden. Als Abfallprodukt sachkonzentrierter Ingenieurskunst war damals eine technische Ästhetik par Excellence entstanden, ohne dass man dabei künstlerisch hätte eingreifen müssen, wie es noch Max Bill verlangt hatte. In diesem Sinne hielt sich eine vermeintliche Geschichtsfeindlichkeit bei Aicher in Grenzen. Wenn es den konstruktiven Ansatz wiederzuentdekken galt, ging er historisch auch bis ins Mittelalter, in die Zeit der Kathedralen und Kreuzrippengewölbe zurück und verifizierte seine These von der Rationalität des Bauens und der verblendeten Emotionalität gängiger stilkritischer Interpretationsmuster.[2]

Aicher hatte also durchaus Vorbilder für seinen Erscheinungsbild-Entwurf von 1962, zeitgenössische und historische - nur eben keine künstlerischen:

"es gab kein künstlerisches vorbild für die gestaltung der radios und elektrogeräte der firma braun, es gab kein künstlerisches vorbild für das visuelle erscheinungsbild der deutschen lufthansa oder der olympischen spiele in münchen. im gegenteil, wenn jemand meinte, es gebe allgemeine künstlerische kriterien für das design, mussten wir uns von ihm trennen. wir dachten dinge aus der sache heraus. viele dozenten waren ursprünglich einmal künstlerisch tätig gewesen, ihre lebenserfahrung war aber genau umgekehrt: kunst ist untauglich für zweckgerichtete entwurfsarbeit. sie stört sie nur."[3]

Mit anderen Worten: Wenn überhaupt, so wurden funktionale Vorbilder herangezogen, Archetypen eines Konstruierens und Bauens, die den Blick nach vorn richteten - so, wie eine Typografie zum Beispiel, die aus einem spezifischen Zweckbedürfnis heraus entstanden war. Dass dieser Bedarf freilich immer nur ein rationaler, vernünftiger sein durfte, wurde stillschweigend unterstellt. Das war Maxime.

Als Aicher 1962 die neue Designkonzeption der Lufthansa aufstellte, besann er sich auf die konstruktiven und demokratischen Ansätze des Unternehmens und der 20er Jahre schlechthin. Der Selbstorganisationsprozess der Firma war historisch hochinteressant und temporeich gewesen und nach Kriegsende erneut in Gang gekommen. Die Luftfahrt hatte nach wie vor das Flair des Aussergewöhnliches an sich, zumal der nächste Schritt, die Raumfahrt, bereits in den Startlöchern stand. 1957 hatte es die ersten russischen Versuche mit künstlichen Erdsatelliten (Sputnik 1 und 2) gegeben. 1958 war in Reaktion auf die russische Herausforderung die NASA gegründet worden. 1959

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 21b
2. Vgl. Aicher, Otl: Die Aktualität des Mittelalters. In Inge Aicher-Scholl: Otl Aicher - Schreiben und widersprechen. Berlin 1993
3. Aicher, Otl: Krise der Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 23

schoss eine sowjetische Sonde (Lunik 3) die ersten Fotos von der anderen, erdabgewandten Seite des Mondes. Im letzten Jahr (1961) war den Russen mit dem Kosmonauten Juri Gagarin der erste bemannte Raumflug gelungen, was die USA aufschreckte und zu einem gewaltigen wissenschaftlichen, technischen und finanziellen Kraftakt motivierte. In diesem Jahr (1962) sollte die NASA mit dem Astronauten John Glenn nachziehen und Kennedy erklärte das Ziel, als erste Nation auf dem Mond zu landen zu einem nationalen Muss. Werner v. Braun, ein brillianter deutscher Raketeningenieur mit moralisch zweifelhafter politischer Vergangenheit, war auf dem besten Weg, ein amerikanischer Weltraumstar zu werden. Einen ersten Fernsehsatelliten "Telstar" wollte man ebenfalls in diesem Jahr in die Umlaufbahn schiessen. Einen ersten Wettersatelliten gab es dort bereits seit zwei Jahren. Wer hätte, wenn auch nur an der Peripherie solcher Höhenflüge, nicht gerne mitgemacht? Die gesamte technische Entwicklung roch förmlich nach konstruktivem Denken, aufgeklärter Zukunft und "New Frontier".

Abb 49. Wellblechbeplankung von Rumpf und Tragflächen der Junkers F13.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984.

Aicher wollte zurück in die Zukunft einer zeitlos progressiven, aufgeklärten Designauffassung. Das Ziel hiess: Vernünftiges Design für vernünftige Leute. Oder moralisch formuliert: Vernünftig-funktionelles Design für gute Menschen, suggestiv-pompöses Design für Vertuscher, Verbieger, Verbrecher. Technische Ästhetik, sogar ein gewisses Markendesign, das alles hatte es bei Lufthansa schon einmal gegeben. Das Unternehmen brauchte nur in den eigenen Fundus zu greifen. Die ganz und gar auf Technik, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und dergleichen ausgerichteten Konstrukteure, Piloten, Führungskräfte der Lufthansa hatten instinktiv bereits eine entwicklungsfähige visuelle Lösung vorbereitet und mitgetragen. Der firmenspezifische technische Stil, war, wenn man so will, bereits im Erbbild angelegt. Nur wahrnehmen musste man ihn. Wahrnehmung war alles.

Selbstbild und Fremdbild

Otl Aicher hatte sich während seiner bis dato immerhin fünfzehnjährigen Tätigkeit als Grafikdesigner alle Kenntnisse über Wirtschaft, Markt und Werbung durch Selbststudium, praktische Erfahrung und in der Auseinandersetzung mit seinen Auftraggebern angeeignet. Spätestens während der Arbeiten für die Max Braun AG wird ihm die Oberflächlichkeit deutlich geworden sein, mit der sich das Gros konkurrierender Firmen und Produkte voneinander unterschied. Alle Versicherungen präsentierten sich grau in grau, alle Banken schienen gleich elitär zu sein, alle Waschmittelanzeigen schrien ihren Vorzug in gleicher Lautstärke heraus. Ihr gemeinsames Kennzeichen war sowohl die visuelle Uniformität als auch der ideelle Einheitsbrei. Damit hatte Aicher seine Nische entdeckt: Künftig sollte es darum gehen, den Firmen bei der Ermittlung und Visualisierung ihrer Persönlichkeit zu helfen. Was er entdeckte und mit den Jahren zur Bedingung der Möglichkeit machte, war eine Form der Profilanalyse. Nur so war es möglich, den kleinen aber entscheidenden Unterschied zwischen dem eigenen Geschäft und dem der anderen erstens herauszuschälen, zweitens zum Ausdruck zu bringen. Falls es nichts nennenswertes herauszuschälen gab, musste man die spezifischen Charakterzüge halt synthetisch entwickeln und dann zur Geltung bringen. Dass sich der Charakter vorzugsweise im Denken niederschlug, war für den nebenberuflichen Philosophen Otl Aicher dabei ausgemachte Sache.

Die zentrale Aussage der im Oktober 1962 vorgelegten Konzeption hiess: "Das visuelle Erscheinungsbild entspricht dem firmenspezifischen Vorstellungsbild". Damit war das Prinzip des Kommunikationsdesigns alla Aicher ein für allemal festgelegt.
Hans Conrad:

"Die Formulierung kommt sicher vom Aicher... [in Reaktion auf das] was er von mir [über die Lufthansa] gehört hat, im Negativen wie im Positiven. Positiv war nicht viel da. Es gab eigentlich für alles nur Negativbeispiele und daher war es auch für ihn schwer, da das richtige Mass [zwischen Unternehmensvision und Erscheinungsbild] zu finden."[1]

Abb 50. Wellblechverkleidung der restaurierten Ju52. Quelle: Pletschacher, Peter: Lufthansa Junkers Ju52. Die Geschichte der alten "Tante Ju". 3. Aufl. Planegg 1989, S. 18.

Nimmt man seine späteren Schriften zur Kenntnis, wird klar, dass nur Aicher für den philosophisch-theoretischen Aspekt der Aktion in Frage kommt.
"Warum hat gerade Aicher den Auftrag bekommen? War klar, dass niemand anderes das machen konnte?"
Klaus Wille:
"Ja wissen Sie, das war so: Der Aicher ist ja als einer der Väter des Begriffs ‚Erscheinungsbild' überhaupt zu sehen. Jedenfalls eines so umfassenden ‚Erscheinungsbild'-Begriffs."
"In Deutschland oder überhaupt? Ich erinnere mich an einen amerikanischen Begriff, den er selbst in der Konzeption zitiert: das ‚Total Image'."
"Der Aicher hat zwei Begriffe geprägt und die sind eindeutig von ihm, die gab es vorher noch gar nicht. Und das sehen Sie auch, dass es eine Eigenschöpfung ist, die lässt sich auch nicht ins Englische übersetzen. Im Englischen gibt es den Begriff ‚Erscheinungsbild' in dieser klaren Form nicht. Heute spricht jeder von ‚Erscheinungsbild', man spricht von seinem persönlichen Erscheinungsbild. Das ist ein richtiger Modebegriff geworden. Der Aicher hat den damals geprägt und zwar in Zusammenhang mit... mit der... Der hat zwei Begriffe geprägt: ‚Vorstellungsbild' und ‚Erscheinungsbild'. Das Vorstellungsbild, und das war auch einfach die geniale Geschichte, um auch den Leuten klar zu machen, die davon überhaupt keine Ahnung haben, was damit gemeint ist... Das heisst jeder, wenn man von seiner Person jetzt mal ausgeht, hat ein Vorstellungsbild von sich, wie er in der Öffentlichkeit wirken will. Und das Erscheinungsbild ist die Umsetzung dieses Vorstellungsbildes. Also wenn ich zum Beispiel mich als ein moderner, aufgeschlossener Mensch darstellen will, dann kann ich nicht... kann ich nicht mit 'nem Tirolerhut und Gamsbart ankommen. Dann nimmt mir das keiner ab. Also mein Äusseres muss meiner Vorstellung entsprechen und daraus entsteht dann später ein Image, was man hat. Und dieses Modell hat der Aicher entwickelt. Und insofern war für uns ausser Frage... Es kann sein, dass es irgendwelche... die einen oder anderen Leute hat es natürlich gegeben, aber damals war es noch so wenig entwickelt, die ganze Geschichte, dass wir auch auf Nummer Sicher gehen wollten und genau wussten, mit dem Aicher schaffen wir das, die Sache zu machen."[2]

"Das Bild in der Öffentlichkeit",
stellte Aicher 1962 fest,

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

"wird bestimmt (a) inhaltlich durch das Vorstellungsbild, (b) formal durch das Erscheinungsbild. Beide müssen sich entsprechen. Das heutige Erscheinungsbild der Lufthansa entspricht nicht mehr der realen Stellung des Unternehmens im Vergleich zu den übrigen Fluggesellschaften. Das Vorstellungsbild, das sich in diesem Erscheinungsbild ausdrückt, ist schwer auszumachen. Es ist zu schwach, als dass es dem Unternehmen die Attribute der Frische und Aufgeschlossenheit und einer führenden Position verleihen könnte."[1]

Jede Person, jedes Unternehmen, hat ein spezifisches Image, je mehr es aus der Anonymität heraus ins öffentliche Bewusstsein tritt. Die Lufthansa hatte keins, oder jedenfalls kein eindeutiges. Sie hatte weder ein bewusstes Selbstbild (Unternehmensvision) noch ein kontrolliertes Fremdbild. Oder besser: beides lag noch weitgehend im Dunkeln. Eine tieferliegende Ursache des visuellen Mangels "sieht alt aus" könnte demnach der ideelle Mangel "hat keine Vorstellung von sich selbst" gewesen sein.

Abb 51. Konstruktion der Ju52.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Pletschacher, Peter: Lufthansa Junkers Ju52. Die Geschichte der alten "Tante Ju". 3. Aufl. Planegg 1989, S. 51.

Die Tatsache, dass ein unternehmensspezifisches Eigenbild schwer auszumachen war, hätte einen Theoretiker vielleicht zur Verzweiflung gebracht, zur Aufgabe gezwungen und die eigene Gestaltphilosophie ad absurdum geführt. Eventuell wird auch von vorn herein klar gewesen sein, worin das unsichtbare Kernproblem und zugleich die Chance für den Eingriff bestand. Vermutlich handelte es sich damals im Grunde immer um dasselbe Problem: Das Unternehmen besass weder eine hinreichend klare Vorstellung von sich selbst, noch eine Einsicht in die Notwendigkeit einer Formulierung derselben. Davon konnte man ausgehen. Aicher entschied sich dementsprechend für die Flucht nach vorn. Die Abwesenheit eigener Vorstellungen beim Auftraggeber war Chance genug, allen Beteiligten die eigene Vision der künftigen Lufthansa zu verkaufen, d.h. den idealen Endzustand selbst zu formulieren.

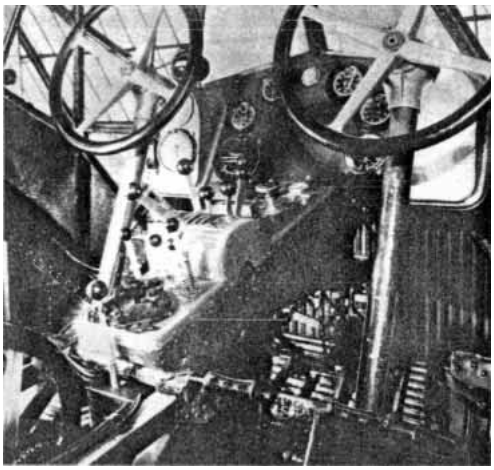


Abb 52. Cockpit einer Junkers G38.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984.

Hans Roericht:
"Da gab es doch den Grundsatz oder diese Schaltung, dass man sagt: ‚Das visuelle Erscheinungsbild kann nur die visuelle Entsprechung eines Vorstellungsbildes sein!' Und nach heutiger Diktion würde man auf die Geschäftsleitung versuchen, Einfluss zu nehmen, dass man das Vorstellungsbild bekommt, dass man ein Briefing bekommt. Oder man würde in der Regel bei solchen Unternehmen heute - weiss nicht wer da zusammengeschaltet würde, das würde wahrscheinlich unter Federführung der Geschäftsleitung laufen; man würde die Presseabteilung fragen oder sonst eine Abteilung oder Agentur beauftragen und fragen: ‚Wo gibt es irgendwelche Postulate zu der Firmenphilosophie?' - man würde jedenfalls einen Brief erstellen und so etwas ziemlich nageln. Und da ist wirklich ein großer Widerspruch, oder ein angenehmer Widerspruch: Denn wenn kein Brief, d.h. überhaupt keine Vorstellung da ist, dann gibt es zwei Wege: Man das beklagen und

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 3

sagen ‚ja, ich kann eigentlich gar nichts machen' und ‚das ist ja nicht da!' - oder man kann es sehr positiv nehmen und das eben ausfüllen, d.h. dieses Vorstellungsbild füllen."[1]

"Das Selbstbild der Lufthansa... Aicher nennt es das ‚Vorstellungsbild'. Wie war das Selbstbild der Lufthansa? Gab es eine schriftlich fixierte Firmenphilosophie?"

Klaus Wille:

"Nein. Die haben wir uns selber gemacht! Das ist ja auch gar nicht so schwer. D.h. man muss doch mal Kriterien aufstellen: ‚Was ist eigentlich für den Konsumenten oder für das Publikum wichtig bei der Lufthansa?' Also erstens mal ist es die Sicherheit. Dann ist es die technische Kompetenz. Das sind eigentlich so die wichtigsten Sachen. Und daraus lassen sich ja bestimmte Sachen ableiten. Also z.B. folgendes, was ganz simples: Wenn sie von einem Unternehmen verschiedene Drucksachen bekommen und sie sehen keine Systematik da drin, von den Formaten schon mal angefangen - das eine ist so, das andere ist so - dann erweckt das den Eindruck: ‚Die wissen ja nicht, was sie wollen. Die wissen nicht, was in ihrem Laden vorgeht.' Es ist kein Ordnungsprinzip erkennbar."

"Keine Struktur drin? Zufällig alles?"

"Keine Struktur. Nichts. Und je mehr man sieht, dass nichts dem Zufall überlassen bleibt, dass alles überlegt ist, dass alles konsequent und logisch ist, das erweckt den Eindruck: ‚Mit dem Laden kann ich fliegen. Auf den kann ich mich verlassen.' Und das ist das genau, mit dem Vorstellungsbild und dem Erscheinungsbild. Die Lufthansa hat das Vorstellungsbild, dass sie gut ist, dass sie technisch kompetent ist. Das wissen wir auch, dass das der Fall ist. Und jetzt muss man sehen, mit den Mitteln des Erscheinungsbildes, diese Einstellung zum Ausdruck zu bringen."

"Gut, das war das Selbstbild. Nun kann man ‚Image' so und so herum übersetzen. Wie war das Fremdbild der Lufthansa in den späten 50er Jahren? Hat man da ein Auge drauf geworfen? Hat man Image-Untersuchungen, Image-Analysen gemacht?"

"Das hat man sicher gemacht. Aber, wissen Sie in welcher Form das damals... Das war ja damals alles noch nicht so entwickelt. Man hat ja früher mehr automatisch irgend etwas gemacht, weil es einfach üblich war. Also m.a.W. die Geschichte ist so: Wenn sie eine Fluggesellschaft gründen und wollen sich beliebt machen beim Publikum, dann müssen sie natürlich sehen, dass ihre Leute freundlich zu den Leuten sind. Das ist 'ne Selbstverständlichkeit sowas. Aber das ist keine große Image-Geschichte. Das ist einfach... Das ist mehr automatisch, wie jeder das von sich aus auch macht. Wenn ich irgendwo hingehe, dann versuche ich irgendwie freundlich aufzutreten und nicht ruppig."

"Stellt man die positiven Attribute, die Aicher der Lufthansa in der Konzeption zuschreibt, einmal auf den Kopf, dann kommt dabei folgendes raus: technische Veralterung, Chauvinismus, Bürokratismus, unsachliches Dekor, elitäres Selbstverständnis. Waren das damals reale Gefahren für das Lufthansa-Image?"

"Das glaub' ich schon, dass die Lufthansa immer zu selbstherrlich aufgetreten ist."

"Ein Selbstverständnis als Elite?"

"Als Elite nicht, aber dass man das Fliegen damals als etwas ganz besonderes ansah und das ganze Personal so im schlechten Sinne stolz war, zu einer Elite zu gehören. Und das hat man meistens auch die Leute spüren lassen."

"Ihren Äusserungen entnehme ich, dass es wohl Überlegungen zum Lufthansa-Image gegeben hat, die aber nicht direkt in die Designkonzeption von damals eingeflossen sind. Mich würde interessieren, die Imagekonzeptionen der Jahre '62 bis '65 zu sehen, falls es soetwas überhaupt noch gibt und gegeben hat."

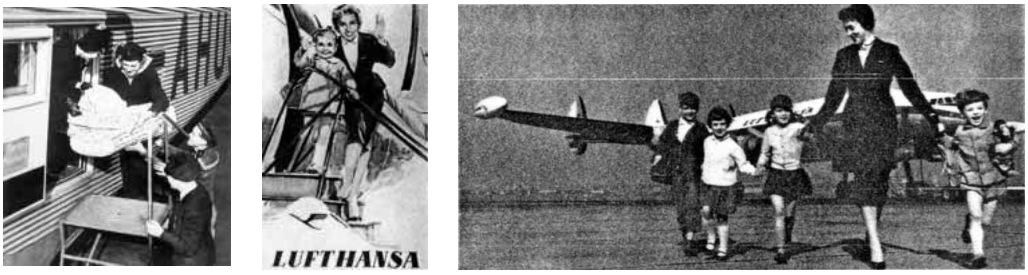
"Ja, das können Sie... Ich kann mich nur voll damit identifizieren, was der Aicher damals in seinem Schwarzen Buch [Konzeption] geschrieben hat. Da hat er das ja genau beschrieben. Und das erstaunliche dabei ist ja, dass jedes Wort, was der Aicher damals geschrieben hat, auch heute noch stimmt. Das ist ja das erstaunliche. Daran kann man sehen, dass das eine sehr durchdachte Sache ist, wie der Aicher das damals betrachtet hat, die ganze Geschichte."[2]

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992
2. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

Hans Conrad:

> "Elitäres Verständnis hatten die schon, die ganzen Flieger. Vor allem von den alten... von der alten Lufthansa her. Die Piloten hatten ein elitäres Verständnis. Die anderen nicht so, oder zum Teil."[1]

Abb 53. Kinderbetreuung bei Lufthansa vor und nach dem Krieg.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 9, 30 und (Werbeplakat) Deutsche Lufthansa AG: Photo Report 5. O.O., o.J., S. 6.



Die Lufthansa der 50er Jahre hatte sich ebenso um ein positives Image in der Bevölkerung bemüht, wie sie es schon in den 20er Jahren getan hatte. Doch die Werbung war eher durch kaufmännische Selbstverständlichkeiten motiviert, wie das Prinzip, freundlich zu den Kunden zu sein. Das Image war auf Heimat, Familie, Kinderfreundlichkeit und andere christlich-demokratische Werte ausgerichtet. Mit Kindern als Sympathieträgern war jedenfalls nichts falsch zu machen. Ansonsten aber waren das unkoordinierte Teilaktionen, ein Flickwerk, das bisher offenbar ausgereicht hatte.
Kurz bevor das neue Erscheinungsbild in Angriff genommen worden war, hatte die Lufthansa mit dem Ankauf von Boeing-Maschinen der neusten Generation einen technologischen Sprung mitvollzogen, auf den wir noch zu sprechen kommen. Doch der plötzliche weltweite Kapazitätszuwachs im Luftverkehr und die DM-Aufwertung liessen es vorerst noch nicht zu, die Vorteile der neuen Jet-Flotte voll auszunutzen. Erst 1964 sollte die Eigenwirtschaftlichkeit, d.h. die Unabhängigkeit vom staatlichen Tropf, erreicht werden. Das Unternehmen wird also Anfang der 60er Jahre immer noch Gefahr gelaufen sein, in der breiten Öffentlichkeit das Image eines subventionierten und defizitär arbeitenden Staatsunternehmens zu erzeugen.
Aicher aber scheinen solche Imageaspekte nur begrenzt interessiert zu haben. Das Fremdbild vom elitären, chauvinistischen, bürokratischen Lufthanseaten lässt sich nur aus der Umkehr seiner gegensteuernden Imagevorschläge ableiten. Wenn überhaupt, so kalkulierte er die Aussenwirkung des Unternehmens nur auf internationaler Ebene ein. Auch sein Konkurrenzvergleich in puncto Design z.B. bezog sich ausschliesslich auf die internationale Ebene. Der Journalist Willy Bongard schrieb 1963 zum Thema ‚Image':
"Verwandte und zum Teil deckungsgleiche Begriffe sind Ruf, Vorurteil, Stereotyp, Publikumsvorstellung, Bild oder Leitbild. Entscheidend ist, dass ein ‚Image' nicht nur auf Grund objektiver Tatbestände, wie etwa des konkreten Angebots einer Ware oder Dienstleistung entsteht, sondern auch [durch] Gefühlswerte, Qualitätserwartungen, Niveauvorstellungen, Sympathien, Antipathien, Befürchtungen und Hoffnungen mitbestimmt wird. [...] Bleibt die Frage, ob sich die Hervorkehrung nationaler Elemente empfiehlt."[2]
Aicher sollte diese Frage mit einem klaren Nein beantworten.

Persönlichkeitshypothesen

Auf welcher ideellen Basis nun liess sich eine Erneuerung des Erscheinungsbildes bewerkstelligen? Was die Lufthansa in formaler Hinsicht brauchte, war ein neues Erscheinungsbild, eine neue "Benutzeroberfläche", wenn man so will. "Mental" aber bedurfte sie einer bestimmten Vorstellung von sich

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Bongard, Willy: Die Schneider von Ulm. Die Kunst, einem Unternehmen ein Gesicht zu geben. In: Die ZEIT, Nr. 43, 25.10.1963, S. 28/29

selbst, einer strategischen Mission oder Vision, einer neuen Identität oder Philosophie, also etwas das heutzutage wie selbstverständlich selbst jedem Qualitätsprodukt mitgegeben wird. Die zentrale Bedeutung des Unternehmens-Leitbildes ist heute unumstritten. Das Leitbild hat den Rang einer Unternehmensethik. Die in Ulm propagierte funktionelle Moral der Gestaltung sollte ihr Pendant in den Leitsätzen einer Fluggesellschaft finden.
Ein wesentlicher Teil des Projekts bestand daher in der Persönlichkeitsberatung und dem Know-how-Transfer zur theoretischen Untermauerung des Entwicklungsvorhabens. Der Umstand, dass es kein relevantes Selbstbild gab, bot die Möglichkeit, eine eigene Firmenvision zu implementieren. Die Identität der sozialen Gruppe der Lufthanseaten wurde also bis zu einem gewissen Grad künstlich generiert. Aicher riet der Lufthansa dazu, sowohl in der Öffentlichkeit als auch innerhalb des Unternehmens eine bestimmte positive Vorstellung von sich zu erzeugen und stellte zu diesem Zweck eine Reihe von Persönlichkeitshypothesen auf, die er im idealen Endzustand formulierte.[1] Er bediente sich m.a.W. einer Art Unterstellungstaktik:

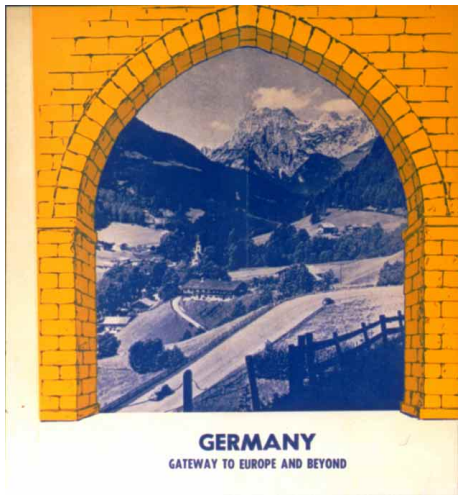


Abb 54. Detail aus einem Lufthansa-Flugplan der frühen 60er Jahre.
Quelle: HfG-Archiv Ulm.

"Die Vorstellungen und Ziele der Lufthansa sind kurz zu umschreiben als die eines offenen, zuverlässigen, leistungsstarken, weltweit-zukunftorientierten, expansiven und gewinnstrebenden Transportunternehmens. Die technischen Merkmale, vor allem Verlässlichkeit, Genauigkeit und Sicherheit sind zu betonen. für diese Eigenschaften wurden adäquate grafische Mittel gesucht, formuliert und zusammengestellt."[2]

HighTech-Unternehmen. Otl Aicher war von der Technik begeistert, jedenfalls bis zu seiner Auseinandersetzung mit BMW und der "Schwierigen Verteidigung des Autos gegen seine Anbeter".[3]
Man könnte sogar fragen, ob und inwieweit er zu dieser Zeit, bei aller Kritik am wissenschaftlichen Positivismus seiner theoretisierenden Ulmer Kollegen, nicht selbst einem eigenen, technischen Positivismus erlegen ist. Nicht nur Rennwagen, auch Flugzeuge übten damals eine gewisse Faszination auf ihn aus.
Das Flugzeug war das entscheidende Arbeitsgerät der Lufthansa. Das Flugzeug war ein ansehnliches Stück Technik. Es war groß, markant, geräuschvoll und urtümlich wie Flugsaurier. Man kroch in sein Inneres, hob ab und erlebte Europa im Flug oder Deutschland als Flugbild. Warum nicht die technische Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Ausstrahlung dieser Maschinen zur Basis der gesamten Firmenpräsentation machen? Von nun an sollte das Vertrauen des Kunden in seine Fluggesellschaft primär über das Gerät und seine technische Ästhetik gewonnen werden! Irgendwann auf dem Weg zum Sanierungskonzept hatte Aicher diesen Grundsatz erfasst. Das kann schon sehr zeitig, im Frühjahr 1962 gewesen sein: "Technische Kompetenz" musste die zentrale Botschaft lauten. Die Lufthansa sollte künftig als technologieorientiertes, progressives Flugunternehmen dastehen.
"Die Lufthansa repräsentiert technische Frische, Zuverlässigkeit, nimmt aktiven Anteil am technischen Fortschritt. Sie ist kein kommerzielles Reiseunternehmen, sondern ein technisch betontes Flugunternehmen. Das technische Personal steht nicht im Hintergrund. als Garant für Sicherheit und Zuverlässigkeit und technische Dynamik hat es einen bevorzugten Platz. Daraus resultiert für das Erscheinungsbild: die technischen Einrichtungen, Flugzeuge und Geräte degenerieren nicht zu Wer-

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, Oktober 1962, S. 2
2. Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963. Quelle: Deutsche Lufthansa
3. Aicher, Otl: Kritik am Auto. Schwierige Verteidigung des Autos gegen seine Anbeter. München 1984

beträgern. Sie sind zuerst in ihrer technischen Gestalt erkennbar. Informationen sind genau und klar. Werbung wird zur Information. Der Arbeitskleidung des technischen Personals ist mehr Bedeutung beizumessen."[1]

Die E5 hatte also verschiedenartige Zielsetzungen:

- Als *Eingriffsziel* lassen sich die (zu Werbeträgern degenerierten) technischen Einrichtungen, Flugzeuge und Geräte der Lufthansa ausmachen.
- Das *Kommunikationsziel* der Gruppe war die organisatorische Verlässlichkeit und technische Zuverlässigkeit des Flugunternehmens. Die Lufthansa der Zukunft sollte sich selbst künftig als ein Hochtechnologiekonzern verstehen, der Sicherheit, Zuverlässigkeit, Fortschrittlichkeit und einen reibungslosen Transport gewährleisten konnte. Dass Personal und Technik stets auf dem neusten Stand sind, musste sichtbar werden. Sichtbar werden musste auch, dass aus dem immer noch zu gemütlichen Rundflug- ein dynamisches Zielflugunternehmen geworden war. Diesem HighTech-Bewusstsein konnte nur eine technische Ästhetik entsprechen, die für Werte wie "technische Frische", Zuverlässigkeit und Fortschritt stand.
- Als *Gestaltungsziel* lässt sich demnach ein "frisches" Erscheinungsbild der Fluggeräte ausmachen, das die technische Struktur enthüllt und das Gerät wieder mit klarer, präziser, visueller Information versieht. Aicher wollte keine fliegenden Litfasssäulen mit mehr oder weniger austauschbarer Bemalung, sondern technisch-visuelle Information, die der Orientierung des Benutzers dient und möglichst selbsterklärend ist.

Dass man besonders für das technische Personal neue Arbeitskleidung in Erwägung zog, dokumentiert den hinter allen Massnahmen stehenden Willen, den technischen Aspekt in seiner ganzen Bandbreite aufzuwerten.

Kurzum: Gesucht war das frische Erscheinungsbild der Fluggeräte eines progressiven HighTech-Unternehmens. Wobei die von Aicher verwendete Rede von der "technischen Frische" etwas merkwürdig ist, da Frische eher im Bereich der Ernährung, Körperkultur oder Wettervorhersage anzutreffen ist. Schnell kommt die Firmenphilosophie von Coca Cola in den Sinn, die Fritz Helmut als "Evangelium der Erfrischung" charakterisiert hat.[2]

Raymond Loewy hatte seinerzeit auf das Risiko aufmerksam gemacht, das die überstürzte Abänderung eines vorhandenen Designs mit sich bringen kann. In vielen Fällen sei das vorhandene *Erkennungsbild* mit Millionen Dollar eingeführt worden und dem Kunden seit langem vertraut. Daher dürfe man das Erkennungsbild einer Verpackung auf keinen Fall vollständig zerstören. Es dürfe nur schrittweise, in zwei oder mehr Zwischenstufen, abgeändert und eingeführt werden. Wenn man sich daran halte, sei der Erfolg garantiert und von Dauer. Ansonsten könne sich jeder Fehler (finanziell) verheerend auswirken.[3] Das Paradebeispiel für diese Lehre war sein Verpackungsentwurf der Zigarettenmarke "Lucky Strike". Heute ein Klassiker. Loewy hatte die vorhandene dunkelgrüne, leicht nach Farbe riechende Zigarettenpackung einer frisch und sauber wirkenden Modifikation unterzogen (weiss; heute weiss mit Streifen). Und er sah es noch kommen:

"Ich sehe den Tag schon kommen, an dem alle Arten von wohlbekannten Packungen zeitweilig einen Auffrischungsprozess [!] durchmachen werden, zum Vorteil für Hersteller und Verbraucher. Und nicht zuletzt für den Formgestalter."[4]

Offen für alle. Die erste Empfehlung an den Vorstand bestand allerdings darin, gesellschaftlich umzudenken, soziale Hierarchien abzubauen und so der Gefahr eines elitären Images zu begegnen. Nach Aichers Auffassung stand es einem demokratisch geführten Unternehmen gut an, für alle Gesellschaftsschichten offen zu sein und nicht mehr ausschliesslich in den Kategorien der "Senator-Klasse" zu denken:

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, Oktober 1962, S. 2
2. Helmut, Fritz: Das Evangelium der Erfrischung. Coca-Colas Weltmission. Reinbek bei Hamburg 1986
3. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 128
4. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 128 (Hervorhebung durch d. Verf.)

"Die Lufthansa legt keinen Wert mehr auf Exklusivität. Sie schliesst keine Gesellschaftsschichten aus. Fliegen ist kein Privileg mehr. Die Lufthansa ist gekennzeichnet durch soziale Offenheit. Daraus resultiert für das Erscheinungsbild: Verzicht auf Statussymbole. Zurückhaltung in der Präsentation. Verlagerung des Aufwandes von der Repräsentation in die Präsentation. Statt Dekoration höchste Qualität im wirklichen Angebot."[1]
Aicher empfahl das stuckfreie Erscheinungsbild einer, wenn auch nicht klassenlosen, so aber doch für alle Klassen offenen Airline zu erzeugen. Die neue Lufthansa war offen für alle - zumindest für alle, die zahlen konnten. Im Wesentlichen aber ging es ihm um eine geistige Offenheit nach allen Seiten, um ein vorurteilsfreies, nüchternes Denken sowohl in der internationalen als auch in der sozialen Dimension. Nur so waren sowohl ökonomische als auch menschliche Erfolge zu erringen. Die bewusste Abkehr von Statussymbolen, Prestigedenken und Repräsentationsgehabe sollte zugunsten einer Präsentation des tatsächlichen, Leistungsprofils erfolgen. Präsentation statt Repräsentation. Diese Argumentation richtet sich einmal mehr gegen den Versuch, Profil primär durch Tradition, d.h. durch ererbtes Vermögen zu gewinnen. Diese Art des Profilmanagements war in der Kaiserzeit vor dem ersten Weltkrieg zur Meisterschaft gebracht worden. Durch nichts als Tradition begründete Wertvorstellungen und Normen einer gottgegebenen Gesellschafts-, Herrschafts- und Wirtschaftsordnung aber waren ebenso "out" wie der zum Herrenmenschen degenerierte Eliteanspruch der jüngsten Vergangenheit in Wirtschaft, Politik, Forschung, Jurisdiktion und anderen Bereichen des organisierten Miteinanders. Für das Erscheinungsbild eines modernen Unternehmens hiess das: Unter allen Umständen visuelle Pathosformeln vermeiden!

Ein Spiegel nationaler Ernüchterung. Ebenso wichtig wie die soziale Offenheit war Aicher der Verzicht auf völkische Embleme und nationales Pathos. Das im Anschluss an das Lufthansa-Design in Angriff genommene Erscheinungsbild der Olympischen Spiele von 1972 war sein umfangreichstes Erscheinungsbild-Projekt. Zugleich ist es eines der überzeugendsten Belege für seine These von der nationalen Bescheidenheit. Da alles, was mit den Spielen von 1936 zu tun gehabt hatte für Propagandazwecke instrumentalisiert worden war, war die erneute Chance zur nationalen Präsentation eine delikate Aufgabe, bei deren Lösung die Welt zusah. Jedes nationale Pathos, jede Form der heldischen Überhöhung, war verboten:
"Wir haben zum Beispiel von vorn herein Rot und Gold verbannt. Wir haben gesagt: ‚Das sind die Farben der Diktatoren. Die kommen hier nicht hin.'"
So Willi Daume, der damalige Präsident des IOK und Auftraggeber von Otl Aicher.[2]
Das Image einer ehrgeizigen, gut organisierten, bereits wieder liquiden, insgesamt respektablen aber unsympathischen Nation mit Leiche im Keller hatten die Deutschen ohnehin schon weg. Statt dessen wollte Aicher etwas von jener relativen Heiterkeit und Fröhlichkeit kommunizieren, die einer demokratisch verfassten Gesellschaft gut zu Gesicht steht. Bei diesem Design von 1972 war keine mühsame Rekonstruktion Tausendjähriger Reiche mehr nötig, um einen selbstbewussten Auftritt zelebrieren zu können. Kein dumpfes Pochen mehr auf Blut und Boden. Selbst der konservative, emotionale Rekurs auf "Vaterland" und "Muttersprache" blieb aus. Aicher demonstrierte, dass man auch ohne feuchte Augen zu bekommen, mit beidem einverstanden sein kann.
In Bezug auf das Lufthansa-Design nun hatte man sich entschlossen, die verbliebenen positiven Vorurteile in Bezug auf die Deutschen zur Inspirationsquelle des Entwurfs zu machen:
"Die Lufthansa repräsentiert ihr Herkunftsland. Positive nationale Stereotype wie organisatorische Verlässlichkeit, technische Zuverlässigkeit und kulturelle Aufgeschlossenheit sollten Bestandteile des Vorstellungsbildes werden. Trotzdem ist größte Zurückhaltung mit völkischer Argumentation geboten. Vertrauen geniesst der Nachkriegsdeutsche, der historische kaum. Daraus resultiert für das Erscheinungsbild: größte Präzision und Exaktheit in der Anwendung aller visuellen Mittel. Beste qualitative Ausstattung. Verzicht auf nationale und völkische Embleme. Bestimmter, aber nicht übertriebener Aufwand."[3]

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2
2. Wille Daume in Schubert, Angelika und Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Videokasette - Fernsehmitschnitt 1 Plus Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk (auch bei: edition designo 3) 1992
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2

Während sich bei den Olympischen Spielen aber die allgemeine Aufmerksamkeit nur für Tage wie in einem Brennpunkt sammelte, war die Lufthansa auf lange Sicht hin in eben dieser Situation. Der Konzern erschien zwar nicht mit Musik und Fanfaren auf den Flugplätzen der Welt, aber er tauchte immer wieder auf. Die Aufgabenstellung war also etwas anders. Das Design fiel entsprechend dezenter und nüchterner aus. Darüber hinaus war eine farbenfrohe Heiterkeit Anfang der 60er Jahre noch nicht angesagt. Das Gemeinsame beider Fälle lag im Aspekt der nationalen Repräsentanz, denn natürlich war die Deutsche Lufthansa indirekt auch ein Botschafter ihres Landes.
"Wird ein Unternehmen aufgrund seiner Stellung und seiner globalen Ausstrahlung weitgehend mit seinem Herkunftsland identifiziert oder nimmt es von sich aus in Anspruch, sein Land zu repräsentieren, wird das Erscheinungsbild in den Rang eines kulturellen Spiegels erhoben."[1]
Wenn eine Lufthansa-Maschine ihre Fracht in aller Welt verteilte, war also irgendwie immer auch Goethe mit an Bord. In dieser teils auferlegten, teils mit Stolz akzeptierten Funktion sah Aicher die besondere Verpflichtung für ein ideologisch richtig disponiertes Firmenbild.

- Das potentiell chauvinistische oder wie auch immer geartete Image der Deutschen damals, war mit jedem Team, das unter nationaler Flagge segelt, d.h. mit jeder Art von "Nationalmannschaft" aufs Engste verknüpft. Die patriotische Komponente des Vorstellungsbildes stellte demnach ein weiteres wichtiges *Eingriffsziel* dar.
- Ein weiteres *Kommunikationsziel* bestand in der kulturellen Aufgeschlossenheit der neuen Lufthansa des neuen Deutschlands. Aicher scheint die vorhandenen positiven Stereotypen, wie organisatorische Verlässlichkeit etc. als eines der wenigen noch verbliebenen, brauchbaren, zulässigen Güter der Vergangenheit betrachtet zu haben, die es Wert waren, tradiert zu werden. Auch die Selbstisolation in Hitlerdeutschland hatte endlich ein Ende. Zur sozialen musste die kulturelle Offenheit kommen. Die neue Lufthansa war internationalistisch orientiert und ideologisch ernüchtert.
- Aus solchen Überlegungen resultierte ein von kulturellem Niveau, herstellungstechnischer Präzision und gründlicher Reflexion zeugendes Erscheinungsbild als erklärtes *Gestaltungsziel* der Entwicklungsgruppe. Wenn das Unternehmen wirklich überzeugen und ankommen wollte, dann waren typografische Anklänge an die "völkische" Vergangenheit unter allen Umständen tabu.

Ein unbürokratisches Wirtschaftsunternehmen. Um vom Image der schwerfälligen Bürokratie eines uneffizient-defizitär arbeitenden Staatsunternehmens wegzukommen, empfahl der Designberater aus Ulm, die Vorstellung eines kommerziellen, auf Rentabilität bedachten Luftverkehrsunternehmens zu erzeugen:

> "Die Lufthansa ist ein aufstrebendes Unternehmen innerhalb der Spitzengruppe der Luftfahrtgesellschaften. Dieses Bild ist gefährdet, wenn die Vorstellung aufkommt, sie sei eine halbstaatliche bürokratische Einrichtung mit primär traditionellen Werten. Wenn sie ein günstiges Vorstellungsbild erhalten will, ist ihr Platz im Bereich der Wirtschaft, nicht in dem der Verwaltung. Ihre Tradition ist Fortschritt.
> Daraus resultiert für das Erscheinungsbild: zunächst größte Sorgfalt und Betonung einer einheitlichen und konsequent angewandten Gestaltung. Staatliche Einrichtungen sind gegenüber ihrer visuellen Erscheinung gleichgültig. Deshalb Betonung. Reduktion der traditionellen Elemente. Anwendung heutiger Gestaltungsprinzipien."[2]

- Eingriffsziel war demnach das Bild der Lufthansa als Bürokratenverein.
- Visualisiert werden sollten die progressiven Wert-Vorstellungen eines Wirtschaftsunternehmen der Spitzengruppe.
- Eines der Entwurfsziele musste demnach sein, traditionelle zugunsten moderner Bildelemente zurückzudrängen. Kurzum: Gefragt war das betont moderne und ästhetisch stringente Erscheinungsbild eines unbürokratischen Wirtschaftsunternehmens der Spitzenklasse.

Ein Topdienstleister mit Spitzenservice. Die fünfte und letzte Hypothese betraf den Bordservice der Lufthansa und alles, was vom Gesichtspunkt der Gestaltung her zu seiner Verbesserung getan wer-

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2

den konnte. Die anfallenden Aufgaben betrafen zum einen das Design von Salz-, Zucker- und anderen Verpackungen, das Layout von Speisekarten, dann aber vor allem Entwicklung und Realisierung eines neuen Bordgeschirrs. Diese Aufgabe fiel in den Bereich des dreidimensionalen Produktdesigns, worauf die vorliegende Studie nicht näher eingeht. Auch hier war jedenfalls die Sachlichkeit oberstes Gebot aller konzeptionellen Überlegungen.
"Gegenüber der Konkurrenz wird der Service betont. Service kann dekorativ sein, sich in nebensächlichen und unbedeutenden Zutaten erschöpfen oder sachliche Vorteile anbieten. Anzustreben ist eine Erhöhung des Umfanges und eine Erhöhung der sachlichen Qualität. Daraus resultiert für das Erscheinungsbild: direkte, unkomplizierte Anwendung. Keine Spielereien. Sorgfalt im Detail. Konsequente alles umfassende Konzeptionen. Systematische Geschlossenheit. Damit Entwicklung eines informatorischen, nicht dekorativen Systems."[1]
Insgesamt wird sichtbar: Das von Aicher auf Hochtechnologie, Sozialverträglichkeit, Nüchternheit, Progressivität und Topdienstleistung getrimmte Persönlichkeitsbild war mit Einschränkungen durchaus "gemacht". Es war künstlich, enthielt aber offenbar genügend real existierende Anteile, um das Unternehmen zu durchdringen und bis heute firmenpolitisch stilprägend zu wirken.

Die Anforderungen an das Firmenbild als Regeln seines Entwurfs

Ein Bild der Geschlossenheit

Ein modernes Unternehmen war nach Ulmer Definition (fast) so designbewusst wie die HfG selbst. Es würde sich immer durch eine progressive äussere Erscheinung, durch einen kalkulierten visuellen Auftritt auszeichnen. Ein bisschen progressiv aber war nicht genug. Der ästhetische Vorsprung musste deutlich sein. Nur so konnte intern und extern die gewünschte nachhaltige Wirkung erreicht werden. Mit Aichers Worten: Die visuelle Botschaft der Firma musste äusserst *prägnant* formuliert werden. Der Weg zur Prägnanz aber führte über die formale Geschlossenheit der äusseren Erscheinung. Visuelle Einheitlichkeit war, neben der reduzierten, funktionsbetonten Ästhetik, ein Kardinalprinzip des Ulmer Kommunikationsdesigns. Deshalb hob Aicher gerade diese Forderung ganz besonders hervor:
"Eine der wichtigsten Grundlagen für eine größtmögliche Wirksamkeit des Erscheinungsbildes ist seine Einheitlichkeit (selbst schlechte Erscheinungsbilder besitzen zum Teil noch einen hohen Grad an Effektivität durch ihre Einheitlichkeit)."[2]

"Also die Geschichte ist so",

führt Klaus Wille dazu aus:

> "Die Einheitlichkeit... hat ja verschiedene Gründe, warum man die anstrebt. Erstensmal ist das ja ein gewisses Verhalten, was man da an den Tag legt, dass man ständig gleichbleibend auftritt. Also nicht mal ohne Schlips kommt, dann wieder mit Schlips. Dass man ein kontinuierliches, gleichmässiges Auftreten hat. So. Und dass z.B. eben halt nicht... der eine Prospekt sieht so aus und der andere sieht wieder ganz anders aus. Unterscheiden tun sie sich vom Inhalt her, aber von der Aufmachung nicht. Das ist diese Einheitlichkeit. Ausserdem können sie durch eine große Einheitlichkeit eine viel größere Durchdringung kriegen. Weil sich das Bild viel stärker einprägt, wenn es immer gleich ist, als wenn es immer anders ist. Es ist insofern ein ganz wichtiges Kriterium für ein Erscheinungsbild. Ein Erscheinungsbild kann schlecht gemacht sein, weil es einfach schlecht gemacht ist. Aber es bewirkt auch schon einiges durch die Einheitlichkeit. Nehmen Sie ‚4711'. Das ist für mich immer so ein Beispiel. Das ist grafisch ganz schlecht: Es ist altmodisch, es ist hausbacken. Aber diese Türkisfarbe mit dem Gold, die Einheitlichkeit in *der* Weise, die sehen sie einfach immer. Die prägt sich ein."[3]

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 3
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 70
3. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

Man kann den Sinn der formalen Vereinheitlichung zweifellos auch innenpolitisch interpretieren. Ein einheitliches Firmenbild vermag nicht zuletzt, das Gemeinschaftsgefühl, d.h. den quasifamiliären menschlich-emotionalen Zusammenhalt und die gemeinsame ideologische Schlagkraft (die Übereinstimmung in allen wesentlichen Fragen des Unternehmens) zu signalisieren. Das Prinzip "Einigkeit durch Einheitlichkeit" gibt intern und extern Gelegenheit, sich mit der Gruppe zu identifizieren. Diese Aufgabe, den divergierenden Einzelinteressen und potentiellen Zerreissproben durch eine starke Vision der Gemeinsamkeit entgegenzuwirken, fällt dem in Ulm entwickelten Erscheinungsbild-Typ allerdings nur in indirekter Weise zu. Dieser Aspekt findet so auch keine Erwähnung in der Aicherschen Konzeption, scheint aber unausgesprochen dennoch vorhanden zu sein.
Ein größerer Zusammenhalt wird zunächst einmal dadurch gewährleistet, dass der Glaube an die gemeinsame Identität und Mission gestärkt und keinem Sand ins Getriebe streuenden Zweifel ausgesetzt wird. An dieser Stelle ist in erster Linie das *Vorstellungsbild* des Unternehmens gefragt. Auch die Belegschaft der HfG war es gewohnt, sich ihr Leben auf dem Campus nach eigenen Vorstellungen und Regeln einzurichten. Auf diesem Wege war eine unkonventionelle und unverwechselbare Lebensform, mit HfG-Gebäude, HfG-Möbeln, HfG-Idealen, HfG-Hausordnung, HfG-Tabus, HfG-Feeling, HfG-Politik, HfG-Zeitschrift, HFG-Philosophie entstanden. Nicht zuletzt dieser (permanent gefährdeten) Geschlossenheit verdankte die HfG ihre durchschlagende Wirkung bei Kunden und Konkurrenten. Aichers Kampf gegen Künstler und Wissenschaftler im Design war primär von jenem Willen zur ideologischen Geschlossenheit getragen. Wieder einmal zeigt sich, wie sehr der eigene Erfahrungsvorsprung die Grundlage seines Design- und Beratungsgeschäfts war.

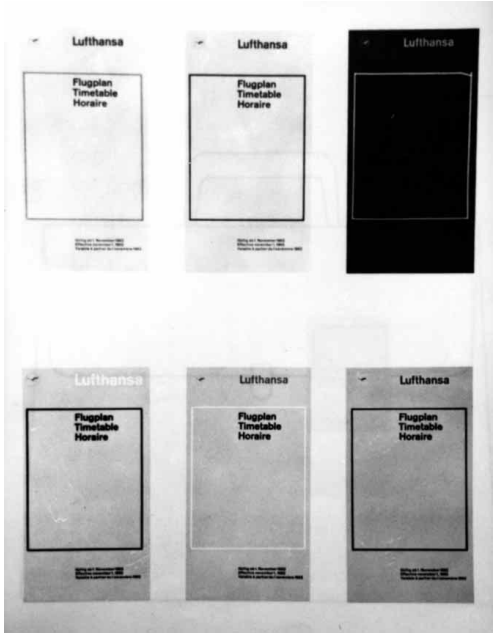


Abb 55. Flugplanentwürfe mit Sekundärelement "Rahmen" 1x durchdekliniert.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 40.

In der 1962 vorgelegten Konzeption der neuen Flugabwicklungspapiere für die Lufthansa taucht ein unscheinbares typografisches Sekundärelement auf, das die Idee der formalen Geschlossenheit noch einmal unterstreicht: Teile der Beschriftung der Flugpläne, Gepäckanhänger und Bordkarten werden fett umrahmt. Diese Massnahme war so schlicht wie wirkungsvoll. Die "Klammerfassung" komplettierte zudem den ohnehin schon vorhandenen Eindruck rigoroser formaler Diskretion. "Bei der Gestaltung der Drucksachen zeigt sich, dass die Elemente Farbe, Wort- und Bildzeichen nicht mehr ausreichen, Drucksachen eindeutig firmenspezifisch hervorzuheben. Erst durch die Verwendung eines weiteren Elementes liess sich die erwünschte Geschlossenheit erreichen. Dieses Element (Sekundärelement) ist ein Linienrechteck von wechselnder Gestalt. Mit diesem Element wird eine Klammerfassung um alle Drucksachen geschaffen, welche weder durch Farbe, noch Wort- oder Bildzeichen zu erreichen gewesen wäre."[1]
Merkwürdig in diesem Zusammenhang ist etwas anderes: Die Summe seiner Gestaltungsvorhaben und schriftlichen Äusserungen lehrt, dass Otl Aicher jede Form von Diktatur und Absolutismus mit Inbrunst abgelehnt hat. Um so erstaunlicher ist deshalb, dass sein Designkonzept für die Lufthansa vom Begriff des "Total Image" inspiriert war, den der amerikanische PanAm-Designer E.L. Barnes verwendet hatte. In der HfG Ulm hatte Aicher 1962 die direktorale Alleinherrschaft wiedereingeführt. In Köln plädierte er für ein einheitliches, geschlossenes, durchgängiges Erscheinungsbild, ein Gesamterscheinungsbild, eben ein "Total Image" der Lufthansa und entwarf "Richtlinien und Nor-

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 40

men" der Gestaltung. "Total" und "Totalitär" sind sicher nicht das gleiche, aber doch sprachlich eng benachbart. Auch das politische Klima Anfang der 60er Jahre lässt sich nicht gerade als antiautoritär bezeichnen. Der Zug der Zeit ins Autoritäre scheint auch an Aicher nicht ganz spurlos vorübergegangen zu sein.

"War das HfG-Klima zu Ihrer Zeit autoritär?"

Hans Conrad:

"Neh, ich würd' sage' ‚elitär'."

"Nun gut."

‚Elitär' würd' ich sage'."

"Also Ulm-Design war schon was besonderes damals?"

"Für viele ja, nicht allgemein, aber für viele..."

"Ist es geworden wahrscheinlich."

"Isch es geworden."

"So eine Art Understatement, dass man so ein BRAUN-Radio besitzt, so eine Anlage... Stereoanlage und solche Geschichten."

"Ja."

"Hat Aicher einen autoritären Führungsstil gehabt?"

"Gar nicht."

"War er mehr kumpelhaft oder kollegial?"

"Kollegial, sachlich."

"Sachlich und freundschaftlich?"

"Genau. Ich hab' doch wirklich... seit dem ersten Schritt in Ulm... hab' ich mit dem Aicher direkt zu tun gehabt."[1]

Drei Wege zum Ziel

In allen Inlands- und Auslandsdirektionen der Lufthansa sollten künftig identische Zeichen und Formate verwendet werden. Wenn visuelle Geschlossenheit das Ziel war, dann durfte der japanische Lufthansa-Kranich nicht größer oder kleiner als der amerikanische sein, der amerikanische nicht fetter oder schmaler als der deutsche, der deutsche wiederum nicht in einem steileren Winkel abheben als die beiden anderen. Aicher fand drei Mittel, ein einheitliches Äusseres zu bewerkstelligen:
"Einheitlichkeit wird erreicht durch a) gleiche Elemente, b) methodische Anwendung, c) Systematisierung"[2]
Oder an anderer Stelle anders gesagt:
"Inhalt der Richtlinien und Normen sind die Elemente, die eine visuelles Erscheinungsbild ausmachen bzw. zur Lösung von visuellen Gestaltungsaufgaben notwendig sind, wie z.B. Zeichen, Schriftzug, Schriftart, Farbe sowie die typographische Ordnung. Bei der Ausarbeitung gingen wir davon aus, die Anzahl der Elemente zu reduzieren und sie in ihrer Durchbildung zu vereinfachen. Die einzelnen Elemente sind dabei Teil eines Ganzen. Die Elemente wurden in einen solchen systematischen Zusammenhang gebracht, dass sie genügend Kombinationsmöglichkeiten eröffnen und dabei überschaubar bleiben."[3]

Erscheinungsbild systematisieren. Der erste Schritt zur Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes bestand in seiner *Systematisierung*. Oder umgekehrt: Die Einheitlichkeit war ein Prinzip, das sich aus dem Systemgedanken ergab. Gugelot hatte mit seinen Mobiliarprototypen einen Trend zum Systemdesign eingeleitet, der z.B. durch Dieter Rams, Chefdesigner bei BRAUN, bis in unsere Tage fortsetzt wird. Aicher wiederum hatte das Systemdesign auf die Grafik angewandt und so zum Erscheinungsbild-Konzept gefunden. Mit Ankunft der "Wissenschaftler" (1958) war dann innerhalb der HfG ein wahres Systematisierungsfieber angebrochen, das im Unterricht leider auch zu einer Übersystematisierung der Aufgabenstellung führte und 1962 seinen Höhepunkt erreichte. Geblieben war die Erkenntnis, dass nur die Systematisierung eine "kontrollierte Beherrschung" eines visuellen Systems

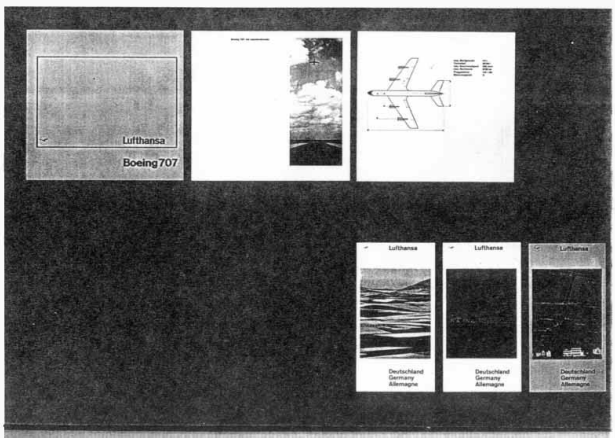
1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 70
3. Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963. Quelle: Deutsche Lufthansa

gewährleistet, das typografisch nichts mehr dem Zufall überliess. Nicht zuletzt aus dieser Gründlichkeit heraus ergab sich die zwingende Logik und formale Strenge des Ulmer Designs. Flugzeug- und Fahrzeugbemalung, Bordgeschirr und Office-Architektur sollten dem Auge den bis ins Kleinste durchdachten Systemcharakter des Unternehmens, d.h. den hohen Grad seiner Selbstorganisation decouvrieren: deutsch-durchorganisiert, zuverlässig, auch in 1000 Meter Höhe noch vertrauenerweckend. Von "sympathisch" konnte sieben Jahre nach Kriegsende noch nicht die Rede sein. Die Botschaft lautete nicht "Wir lieben euch alle!", sondern "Wir haben alles im Griff!" oder "Uns könnt Ihr euch anvertrauen!"
Selbst die Anstrengungen zur Konzentration des Designmanagements in der Kölner Verwaltungszentrale der Lufthansa verraten etwas von dem Bedürfnis nach sichtbar gemachter Rationalität und Kontrolle. Um sein Konzept zu verkaufen, beschwor Aicher immer wieder den Horror vor dem ungeordneten Zustand aller Gestaltungselemente, vor Zufall und Beliebigkeit. Tatsächlich passten, nachdem die Entwicklungsgruppe Hand angelegt hatte, die Dinge auf einmal zusammen. Die Elemente der Lufthansa-Grafik wurden zum ersten Mal als ein sorgfältig abgestimmtes Menü wahrgenommen. Das Chaos, die Unberechenbarkeit der Verhältnisse, war erfolgreich nach aussen, zwischen die Systeme, verband worden.
Ein Beispiel für die angestrebte Systematisierung und Integration in einen visuellen Gesamtzusammenhang ist die von Aicher, Gonda und Querengässer vorgenommene Behandlung der *Drucksachen*. Aicher kommentierte:
"Alle Drucksachen, eingeschlossen die Geschäftspapiere und firmeninternen Formulare, werden auf dieselbe systematische Weise behandelt. Sie werden nicht als Einzelfälle gestaltet, sondern als Teile eines Systems. Daraus resultiert eine Rationalisierung der Mittel und der Organisation. Nach aussen kann damit deutlich gemacht werden, in welch hohem Masse die gesamte Organisation bis ins einzelne durchdacht und der kontrollierten Beherrschung unterworfen ist; dass der Zufall nur mit Systemen eingeengt werden kann, die bis ins Detail gehen."[1]
Die *Fluggastinformationen*, d.h. alle kundenrelevanten Prospekte und Broschüren des Unternehmens, nahmen nun eine neue Gestalt an. Aicher hatte seit Bestehen seines Büros bereits diverse Prospekte für verschiedene Ämter der Stadtverwaltung Ulm konzipiert. Hans Conrad, der damals noch in seiner E5 angestellt war, hatte u.a. den Katalog für das Möbelsystem M125 (Bofinger/Stuttgart) entworfen. Seit diesem Jahr (1962) war man parallel zu den Arbeiten für die Lufthansa mit Anzeigenserien u.a. für die Rundfunk- und Elektrogerätefirma Max Braun beschäftigt.[2] Im Fall Lufthansa ging die Systematisierungslust jedoch aufs Ganze. Das Schema der grafischen Gestaltung musste einerseits so schlüssig, andererseits so einheitlich sein, dass es vom Leser akzeptiert und im gleichen Augenblick wieder vergessen werden konnte. Denn Zweck der Übung war ja die ungestörte Rezeption des Inhalts, der eigentlichen Information.
"Prospekte wurden wiederum im Rahmen einer Gesamtgestaltung von Drucksachen bearbeitet. Dabei ergeben sich wie beim Entwurf anderer Drucksachen vor allem zwei Aspekte: einmal für einen typischen Einzelfall eine typische Lösung zu suchen, zum anderen den Entwurf als Modellfall zu sehen auf dem Wege zu optimalen Gestaltungsnormen. In der Steigerung eines generellen typographischen und fotographischen Standards wird die Grundlage für hochwertige Einzelaussagen gesehen, je schlüssiger und einheitlicher der formale Standard ist, um so mehr ist er geeignet, inhaltliche Aussagen freizugeben."[3]
Hans Roericht:

> "Man kam ziemlich schnell darauf, wo die Schnittstellen [zum Kunden] liegen: Der Flugplan z.B., der eine Millionenauflage hat und allein schon durch den Grad seiner Verbreitung eines der wichtigsten Kommunikationsmittel der LH darstellt. Manchmal bilde ich mir ein, dass schon allein dieser Lufthansa-Flugplan einen ganz großen Einfluss auf den Rest der Flugpläne weltweit gehabt hat. Denn der war ziemlich radikal und gut. Aicher und Gonda hatten das konzeptionell ziemlich schnell erledigt. Was beachtlich ist, denn das muss eine ziemlich akri-

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 40
2. Vgl. Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 458
3. HfG Ulm E5: Drucksachen, Anzeigen, Prospekte 1962. In: diess.: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

bische Angelegenheit gewesen sein, wobei natürlich Querengässer wieder auf den Plan trat, der dieses furchtbar penible Auszählen und damit indirekt die rein rechnerische Beweisführung für die Machbarkeit des Entwurfs übernahm. Das war notwendig. Denn natürlich war diejenige Abteilung, die den [Flugplan] bis dahin gemacht hatte, dagegen und sagte: ‚Das geht gar nicht, was ihr da vorhabt'."[1]



Eine der (nicht mehr vorhandenen) Präsentationstafeln zeigt die Anwendung der neuen Typografie auf die Broschüren zur Kundeninformation.

Abb 56. Anwendungsbeispiel Broschüren. Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 45a.

Für das Design der *Flugabwicklungspapiere* (Flugplan, Flugticket, Bordkarte, Gepäckanhänger) waren ähnliche Kriterien festgelegt worden: einheitliche Erscheinung, optimale Lesbarkeit (Funktionalität) und die ökonomische Koordination der verschiedenen Formate.[2]
"Der Flugplan",
hiess es dazu,
"ist eine der wichtigsten und weitverbreitetsten Drucksachen, das Kursbuch einer Luftfahrtgesellschaft. Er enthält grafische Darstellungen von dem Streckennetzverlauf, Flugzeiten, Flugpreise und die Anschriften der Niederlassungen. [...] Das Titelblatt des Winterflugplanes ist blau, Schrift negativ; des Sommerflugplans gelb, Schrift blau. Grundschrift Helvetica 6 Punkt normal kompress, Auszeichnungen Helvetica 6 Punkt halbfett kompress, Kennziffern Helvetica 20 Punkt halbfett."[3]
Die neue Grundaufgabe der Grafik hiess, *Ordnungsinstrumente* zu entwickeln, von der Druckformatvorlage bis hin zu Richtlinien und Normen:
"Die Entwurftätigkeit verlagert sich heute von einer subjektiven Kompositionsbewertung zur Entwicklung eines Ordnungsinstruments. Ordungsprinzipien können quantitativ schematisch nicht als allgemeine Norm verstanden werden. Jede Zeitschrift oder Zeitung erfordert je nach Inhalt ein anderes Umbruchkonzept, das ermittelt werden muss, ehe die Bestimmung der Elemente einsetzen kann. Überdies erfordert die Bestimmung der Einzelseite innerhalb des gegebenen Systems ein ästhetisch qualifiziertes Urteil, Konzept, Systematisierung und Auswahl ergeben einen besonders komplexen Entwurfsvorgang."[4]
Ruft man sich die typografische Ausgangslage in Erinnerung, so wird der Drang nach dem Gesamterscheinungsbild und die gesamte Zielrichtung verständlich: Kosmos statt Chaos. Zieht man zusätzlich noch Aichers Vision eines brauchbaren Gebrauchsgegenstandes hinzu, so wie er sie Anfang der 80er Jahre am Beispiel einer brauchbaren Küche publizierte, so wird noch einmal klar, auf welche Art von Systematik und Ordnung seine gestalterischen Anstrengungen zeitlebens hinauslief:
"heutige küchen mit ihrer designklarheit verströmen eine ästhetik der passivität und repräsentation. sie sind schön, aber aktionslos. die ästhetik der aktion [hingegen] führt in eine andersartige ordnung, die der flexibilität und mobilität. sie hat den reiz und das stimulans des chaos: nur wehe, wenn etwas am falschen platz ist. ordnung als hilfe für initiative und damit für improvisation ist heute noch kein designthema. design ist identisch mit einer statischen ästhetik, mit einer ehrfurchtsvollen erscheinung, wie sie nur noch der kunst eigen ist."[5]

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992
2. Vgl. Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14
3. HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. HfG Ulm E5: Graphische und typographische Gestaltung verschiedener Zeitschriften 1955 - 1963. In: diess.: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Hier ist die sinnvolle, nicht die totale Ordnung angesprochen.

Teile reduzieren, vereinfachen, normieren (Ökonomie der Mittel). Otl Aicher verschweigt nicht, dass er es war, der als erster von einem "Erscheinungsbild" sprach und diesen Begriff dann auch einführte.[1] Ein neues Tätigkeitsfeld war entdeckt. Wie man es endgültig benennen sollte stand zunächst noch in den Sternen. Um so klarer war das Angebot: Elemente zur Kennzeichnung von Firmen und Institutionen, oder kürzer: Bausteine für das individuelle Firmenbild. Man könnte auch von massgeschneiderten Bildbausteinen sprechen. Was hier sichtbar wird, ist Aichers Liebe zum Detail. "Die Schlüssigkeit der Konzeption eines Erscheinungsbildes zeigt sich im Detail. Die Kohärenz eines Prinzips kommt in der Einzelheit zum Ausdruck",
schrieb er in seiner Konzeption von 1962.[2]

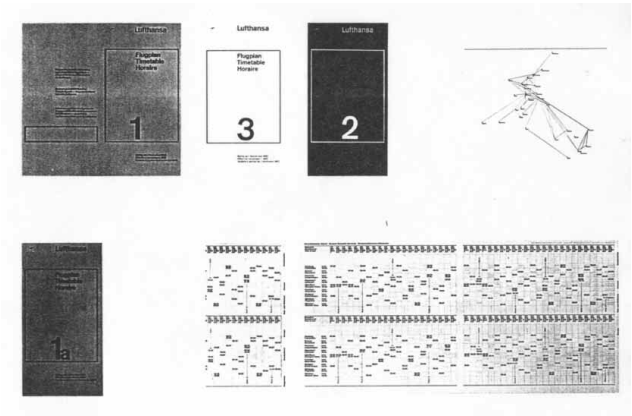


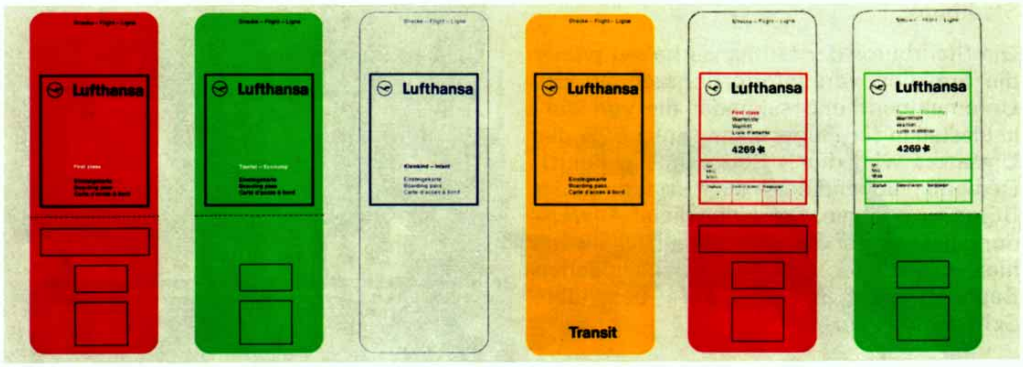
Abb 57. Anwendung des typografischen Systems am Beispiel Flugplan.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 46.

"Alle Elemente müssen zu einem System koordiniert werden. Die Einheitlichkeit ist die erste und strengste Forderung für ein prägnantes Erscheinungsbild. [...] Jedes der Elemente erfüllt eine besondere Funktion. Ihre Funktion klar zu erkennen, bewahrt davor, die Elemente falsch einzusetzen und damit das System zu schwächen."[3]
Gleiche Elemente waren z.B. die Hausfarben, das Signet, der Name, die Schriftart.
"Die Notwendigkeit, sie in immer gleicher Form zu verwenden, ist evident. [...] Verwendung einheitlicher Formate, einheitlicher typographischer Systeme einheitlicher Displayverfahren usf. Hier erweitert sich die äussere Einheitlichkeit zur inneren Geschlossenheit."[4]
Das brauchbarste und naheliegendste Verfahren zur Erzeugung identischer Gestaltungselemente bestand demnach darin, sie in Bezug auf Qualität, Abmessung, Form, Farbe etc. zu *normieren*. Die Normung war für ihn ein gewichtiges Argument seines Strategievorschlags. Die Vorteile der Normung für die Sicherheit, Qualitätssicherung, Herstellung und Kommunikation waren der interessierten Öffentlichkeit spätestens seit der Gründung des "Normalienausschuss für den Allgemeinen Maschinenbau" im Jahr 1917 bekannt. 1926 war er in "Deutscher Normenausschuss (DNA) e. V." umgetauft worden. Heute firmiert er als "Deutsches Institut für Normung (DIN) e. V."[5] Die Vorteile für den Auftraggeber lagen auf der Hand: •Getroffene Entscheidungen blieben verbindlich. •Zufall und Willkür wurden eingedämmt. •Vereinfachte Korrekturen und Kontrollen durch klare Fertigungsnormen. •Eine Ökonomie der Entscheidung. Die Normung versprach dem Unternehmer aufgrund der rationelleren, zeitsparenderen Produktionsweise darüber hinaus, •geringstmögliche Entwicklungs- und Betriebskosten zu verursachen.
Aicher plante also kein Hautpflegeprogramm für Firmengesichter, sondern ein ausbaufähiges Gestaltungssystem aus finiten Teilen, das meint hier: aus festgelegten, vorgefertigten, wiederverwendbaren, teils grafischen, teils produktspezifischen Bauelementen und Fertigungsnormen.

5. Aicher, Otl: Schwierigkeiten für Architekten und Designer. In ders.: Die Küche zum Kochen. Berlin 1991, S. 153
1. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 158
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 40
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 12
4. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 70
5. Vgl. Deutsches Institut für Normung e.V. (Hg.): Grundlagen der Normungsarbeit des DIN. 1982

"Angestrebt werden gleiche Elemente auf der Grundlage genauer Massstäbe (Formate, Schriftart, Schriftgröße, Farben, typographische Elemente usw.). Damit wird vermieden, dass Entscheidungen aufgehoben werden, die zu willkürlichen Interpretationen und damit zu einem hohen Entscheidungsaufwand führen. Herstellungsnormen werden so klar gefasst, dass Korrekturen und Kontrollen sich vereinfachen."[1]
Für die neue Lufthansa-Typografie bedeutete das konkret, Druckformate und Druckformatvorlagen zu entwickeln, die im Unternehmen und bei kooperierenden Agenturen zur Anwendung kamen. Die Normung der Teile diente also nicht nur der Vereinheitlichung des visuellen Firmenauftritts. Sie konstituierte auch einen neuen Standard der Rationalisierung. Sie war Ausdruck des hohen ästhetischen und ökonomischen Niveaus, hinter dem zurückzubleiben den Nachfolgern nicht zu empfehlen war. Darüber hinaus begründete die Normung eine Art visuellen Fraktionszwang, eine visuelle Etikette, die z.B. während der Debatte um bestimmte Gestaltungsvorschläge zum Tragen kommen konnte. Subjektiv gefärbte Einwände oder Vorschläge, die den vorgegebenen Rahmen zu sprengen drohten, konnten mit dem Verweis auf das normierte System ausgeräumt werden. Die Normung hatte also auch Auswirkungen auf die Entwurfsbedingungen. Fortan konnte die Auftraggeberin noch differenzierter über das eigene Erscheinungsbild bestimmen, seinen Zustand kontrollieren, seine Entwicklung steuern. Allerdings war damit auch die Auseinandersetzung mit den Externen schon angelegt. Ihre subjektiven Freiräume wurden erheblich eingeschränkt. Was von den einen als willkommene Arbeitserleichterung und nützliches Kontrollinstrument begrüsst wurde, musste von den anderen als Snob-Appeal und Repression empfunden werden. Eine künstlerisch inspirierte Sprengung des vorgegebenen Rahmens war fast unmöglich geworden.

Abb 58. Das neue Design der Fluggastpapiere.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 17.



Um der besseren Unterscheidung willen durften sich ausnahmsweise auch einmal Grün und Rot einschleichen.

Zum Ausgleich versprach das Spiel mit den Designelementen zu schaffen:
"Gegenstand der Richtlinien und Normen sind die meisten Elemente, die ein visuelles Erscheinungsbild ausmachen bzw. zur Lösung von visuellen Gestaltungsaufgaben notwendig sind (Bildzeichen, Schriftzug, Schriftart, Farbe, typographische Schemata). [...] Die Elemente wurden in einen solchen systematischen Zusammenhang gebracht, dass sie genügend Kombinationsmöglichkeiten eröffnen."[2]
Und an anderer Stelle:
"Die genormten und reduzierten Elemente sind Teile eines Baukastensystems. Der hohe Variationsreichtum, der sich aus der Systematisierung ergibt, ist zugleich überschaubar und kontrollierbar. Die Entscheidungen sind durch das System vorbestimmt, unterliegen nicht mehr so stark subjektiven Bewertungen. Ist das ästhetische Niveau des gesamten Systems einmal akzeptiert, sind die weiteren Entscheidungen nicht mehr aufwendige Geschmacksinterpretationen. Sie sind weitgehend Erkenntnisse. Für Entwurf und Planung liegen damit feste Größen vor. An Stelle individueller Neuschöpfun-

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 71
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa

gen von Fall zu Fall tritt die Ermittlung vorgegebener Kombinationsmöglichkeiten. Die Verfahren werden stärker objektiviert."[1]
Das Bild der Lufthansa wurde also in Bausteine zerlegt. Die vorhandenen Bausteine wurden erfasst, geordnet und sortiert, entwickelt, selektiert, getestet und in Form von "Richtlinien und Normen" der Gestaltung präsentiert. Dieses Regelwerk stellte m.a.W. einen typografischen Baukasten dar, von dem sich alle Beteiligten Rationalisierungserfolge und entsprechende ökonomische Vorteile versprachen. Die Konzeption des neuen Erscheinungsbildes der Deutschen Lufthansa von 1962 war somit Systemdesign pur. Aicher operierte mit genormten Systemelementen, die sich aus der Systematisierung des grafischen Erscheinungsbildes ergeben hatten. Insofern war er ein Teilchendenker, ein Elementarist, der nicht eher ruhte, bis er das Wesen eines Unternehmens ergründet und sein visuelles Erscheinungsbild daraufhin abgestimmt hatte. Ein solches Gestalten von Inbegriffen dezentralisiert und pluralisiert die Unternehmenslandschaft. Es schafft kleinere, individuelle, selbständige Einheiten in einer multikulturellen Umgebung.
Um wiederum die Normung der Teile zu erreichen, war es angebracht sie möglichst *einfach* zu konzipieren und auch ihre Anzahl weitmöglichst zu *reduzieren*. Es sollten nur noch wenige, mit sparsamsten Mitteln erstellte Bildelemente Verwendung finden:
"Angestrebt wird ein Minimum an Elementen, sowie vereinfachte Durchbildung der Elemente. Entwurfs- und Herstellungsvorgänge werden rationeller. Bei den hohen Investitionskosten, die einem Flugunternehmen eigen sind, ergeben sich schon durch geringe formale oder zahlenmässige Reduktionen der Elemente erhebliche Einsparungen."[2]

Abb 59. Der neue Flugplan.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 17.

Mit anderen Worten: Wenn man ein System von Anfang an auf wenige, einfache Teile beschränkt, dann minimiert das die Kosten für Entwurf, Herstellung und Vertrieb. Denn: "Ebenso ergibt sich eine höhere Ökonomie für Versand und Lagerung."[3]
Aicher strebte demnach sowohl ein Minimum an Elementen als auch eine möglichst einfache Durchbildung derselben an. Das Prinzip der Vereinfachung ("Less is more") von Peter Behrens und Mies van der Rohe war, genau wie "form follows function", eine zentrale Erkenntnis der funktionalistischen Tradition.
Hans Conrad:

> "Das isch gegen den Firlefanz, die Zuckerbächerei in der Architektur, Schnörkelschriften oder wer weiß was. Das isch das Argument dagegen."[4]

Bei Aicher sollte sich das Bedürfnis nach Reduktion auf das Wesentliche auch später noch bis ins Privatleben hineinziehen. Sein Buch "Gehen in der Wüste" spricht für sich.[5] Auch seine Plakatentwürfe hatten sich ab etwa 1957 bewusst auf die ausschliessliche Verwendung von Schrift und Fotografie beschränkt. Man kann sich darüber hinaus gut vorstellen, wie die Tatsache, eine "genialisch" einfache Lösung gefunden und mit einem Minimum an Aufwand ein Maximum an Wirkung erzielt zu haben, der eigentliche Clou und die eigentliche Befriedigung im Entwurfsprozess darstellt.
Das Talent zur Vereinfachung bewunderte Aicher nicht nur bei sich selbst, sondern auch bei anderen. 1981 veröffentlichte er im Jahresbericht der Lufthansa einen Artikel über einen Flugapparat des

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 71
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 71
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa,
4. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994
5. Aicher, Otl: Gehen in der Wüste. 3. Aufl. Frankfurt a. Main 1993

amerikanischen Konstrukteurs Paul Cready. Dessen Flüge mit selbstgebauten Leichtflugzeugen feierte er mit aufrichtiger Bewunderung als "Weltrekorde der Minimierung". McCready hatte mit unnachgiebiger Beharrlichkeit und Mitteln, die eines Leonardo da Vinci würdig gewesen wären, eine flugtüchtige Leichtgestellkonstruktion entwickelt. Das leichtfüssige Gestell wurde nur mit Muskelkraft betrieben. Ein Radrennfahrer als Pilot hatte es damit am 26. Juni 1979 tatsächlich geschafft, den Ärmelkanal zu überfliegen. Im gleichen Jahr musste, wie Aicher schadenfroh feststellt, der Bau der "Concorde", des schnellsten Passagierflugzeugs der Welt, aus Rentabilitätsgründen eingestellt werden. Erst die Ölkrise hatte Entwickler, Betreiber und Politiker zum Umdenken gezwungen. Bis dahin hatte man fest an die Unbegrenztheit der Ressourcen und den linearen Fortschritt der technischen Entwicklung geglaubt.
"es gab damals genügend und billige energie, es gab uneingeschränkt alle rohstoffe und es gab das ja der politik, auch zur finanzierung der maximierung von leistung. die großtechnik kannte keine grenzen und blieb dem grundsatz der bisherigen technischen entwicklung treu, dass jedes produkt durch ein noch schnelleres, noch größeres, überboten sein wird. technik war ein unbegrenzter vorgang fortschreitender entwicklung in eine richtung."[1]
Aicher zitiert McCready als ein Paradebeispiel des von ihm propagierten Umdenkens. Seine Konstruktionsmodelle waren fast ein symbolischer Akt. Ein neuer Engpass der technischen Weiterentwicklung hatte sich aufgetan. Also musste sich auch die Fragestellung dahingehend ändern: Wie lässt sich mit möglichst einfachen Mitteln (möglichst geringem Einsatz, wenig Aufwand an Material, Menschen, Geld, Zeit) möglichst viel (ein Höchstmass an Wirkung/Effizienz) erreichen?
"die technische innovation verlagert sich von der vergrößerung der leistung in die minimierung des aufwands. [...] wenn das "immer mehr, immer größer, immer schneller", das ein jahrhundert technikgeschichte gemacht hat und das zur lebensphilosophie gerade der amerikanischen gesellschaft wurde, an grenzen stösst, beginnt technik umzuschlagen in innovation der reduktion und kosteneffizienz. das ist keineswegs eine strasse des verzichts. es geht um ein neues optimum, um die relation vom aufwand zur leistung, von input zu output."[2]

Abb 60. Aufkleber und Anhänger für das Gepäck.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 17..

Es bleibt festzuhalten, dass die Lufthansa der zum Zeitpunkt unserer Geschichte vorgenommenen Reduktion des formalen Aufwands genau jenen visuellen Basisstil verdankt, der ihr ausgesprochen gut zu Gesichte steht und dem sie sich mit Recht im Prinzip bis heute verpflichtet fühlt.
Als ein entscheidender Vorteil normierter Systembausteine wurde die Rationalisierung der Entscheidungsprozesse betrachtet. War das System einmal entwickelt, nahm die Erfindungsarbeit ab. Der Entscheidungsaufwand wurde erheblich reduziert. Was nun zum Tragen kommen konnte, waren die kombinatorischen Fähigkeiten des Entwicklers:
"Der hohe Varationsreichtum, der sich aus der Systematisierung ergibt, ist zugleich überschaubar und kontrollierbar Die Entscheidungen sind durch das System vorbestimmt, unterliegen nicht mehr so stark subjektiven Bewertungen. Ist das ästhetische Niveau des gesamten Systems einmal akzep-

1. Aicher, Otl: Flugapparate von Paul McCready. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 83
2. Aicher, Otl: Flugapparate von Paul McCready. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 84

tiert, sind die weiteren Entscheidungen nicht mehr aufwendige Geschmacksinterpretationen. Sie sind weitgehend Erkenntnisse."[1]
Das Kriterium der *Wirtschaftlichkeit* war eine zentrale Forderung des Ulmer Primärfunktionalismus. Der ästhetische Aspekt scheint dagegen soweit hinten gestanden zu haben, dass er in der gesamten Konzeption kein einziges Mal Erwähnung findet. Doch der erste Eindruck täuscht. Die Frage nach der äusseren Gestalt taucht wieder auf, wenn an hervorragender Stelle von der anzustrebenden "Prägnanz" die Rede ist, d.h. von der Sorgfalt, Genauigkeit und entsprechenden Klarheit des Designs. D.i. zweifellos ein ästhetischer Aspekt. Vom größtmöglichen Verzicht auf formale Redundanz, vom diesem ökonomischen, fast geizigen Einsatz der ästhetischen Mittel, versprach man sich sowohl ein Mehr an bestechender Präzision als auch enorme wirtschaftliche Vorteile, die sich in Heller und Pfennig auszahlen würden. Immerhin musste ein ganzer Park von Flug- und Fahrzeuge ummarkiert, mussten Tonnen von Flugplänen, Prospekten und Briefbögen neu gedruckt werden.
Auch die Verwendung einer einzigen Gebrauchsschrift z.B. eröffnete
"eine Reihe von Rationalisierungsmöglichkeiten in Bezug auf Entwurf und Herstellung."[2]
So wurden bereits auf der Entwurfsebene wichtige Voraussetzungen für eine "schlankere Produktion" geschaffen. Sucht man nach einer Formel für dieses Verhalten, so könnte sie heissen: "Weniger Redundanz ist mehr Prägnanz und Rentabilität".
Offenbar war es Aicher ein echtes Anliegen, den Vorstand der Lufthansa darüber aufzuklären, dass der zeitgenössische Designertyp, wie ihn Ulm hervorbrachte, weder Formgestalter der klassischen Art noch ein Dekorateur sein wollte. Ein Entwickler aus der Ulmer Designschmiede war ein Industriedesigner, der schon aus Prinzip ökonomisch mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln umging. Denn Auftragnehmer und (progressive) Auftraggeber sassen sowohl wirtschaftlich als auch designideologisch im gleichen Boot.
"Ein konsequent durchgeführtes Erscheinungsbild steht nicht ausserhalb wirtschaftlicher Überlegungen. Es folgt den Prinzipien der Ökonomie und bringt ökonomische Vorteile. Rationalisierung der Gestaltung ist nicht ein kommerzielles Zugeständnis, sondern ein Arbeitsprinzip. Zwischen Ästhetik und Wirtschaftlichkeit besteht für die heutige Gestaltung eine unmittelbare Relation."[3]
Dass zwischen Ästhetik, Wirtschaftlichkeit, Technik und Effizienz eine unmittelbare Relation besteht, zeigt auch ein Beispiel aus dem Schwimmsport: Die ästhetisch attraktivste Art zu schwimmen, ist zugleich auch die effizienteste und ökonomischste in Bezug auf den Energieeinsatz. Das lässt sich bei Wettkampfschwimmern am besten beobachten. Die Ökonomie der Bewegung wiederum verweist unmittelbar auf die Technik, d.h. hier: auf die optimale Koordination, besser noch Synchronisation aller Gliedmassen. Ihre Bewegung folgt einer hartnäckig ermittelten und ausdauernd einstudierten Ideallinie und Rhythmik. Sie ist nicht nur ergonomisch optimal, sie demonstriert zugleich auch höchste Effizienz, in unserem Fall: Geschwindigkeit und - sozusagen als Abfallprodukt - eine gewisse Ästhetik. Es scheint mir allerdings beliebig zu sein, von welcher Seite her man den Zugang gewinnt, als Ökonom, als Techniker oder Ästhet. Mit zunehmender Erfahrung schimmern die anderen Dimensionen mit durch und werden als Teilaspekte eines einzigen Ablaufs wahrgenommen.
Gewiss kann die perfekte Durchgestaltung eines visuellen Systems, d.h. die Einheitlichkeit seiner Bauelemente, auch eine gewisse Neutralität, wenn nicht sogar *Sterilität* des Gesamteindrucks bewirken. Aicher war sich dieser Problematik sehr wohl bewusst. Zum einen sollte das Design der Lufthansa Effizienz zum Ausdruck bringen, nach dem Motto: Bei diesem Unternehmen läuft alles so geschmiert und reibungslos wie die Motoren. Zum anderen aber durfte das Firmenbild weder steril wirken noch das negative "Dick & Doof"-Image eines stromlinienförmigen, elitären, aalglatten, atmosphärisch keimfreien, gut gepanzerten, ignoranten, in jedem Fall wenig Vertrauen erweckenden Großunternehmens erzeugen, das den Kontakt zur Basis verloren hat. Die Systematisierung des Designs hatte zwar das Erscheinungsbild in Form eines Baukastens aufbereitet:
"Damit ist allerdings Entwurfs- und Planungstätigkeit nicht überflüssig geworden. Eine falsch verstandene Systematisierung führt zur Schematisierung und Sterilität. Nur eine schöpferische Beherrschung der gegebenen Elemente und Regeln erfasst den Variationsreichtum eines Systems."[4]

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 22
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 71

Hiermit war die Vielfalt der kombinatorischen Möglichkeiten des grafischen Systems, das Spiel mit seinen Elementen, ein möglichst lockerer, kreativer Umgang mit ihnen angesprochen. Es durfte weder der Eindruck eines gemütlichen, hausbackenen Rundreiseunternehmens der guten alten Zeit noch der einer paramilitärischen Organisation vermittelt werden, bei der man eine visuelle Gleichschaltung vorgenommen hatte und nun alles im Gleichschritt marschieren sollte. Man wollte vielmehr ein lebendiges, individuelles und nonkonformes Ganzes präsentieren.

"Oberstes Ziel war es also, ein geschlossenes Firmenbild zu erreichen. Ist es ja heute noch. Hat man keine Angst gehabt, eine sterile Uniformität zu erreichen? Ich meine, beim Militär ist auch diese Art von Einheitlichkeit da."

Hans Conrad:

"Ja, da waren schon auch Argumente da."

"Kann es nicht geradezu abstossend wirken, je stärker es durchgestyled ist?"

"Ja, wir haben das selber gesehen, uns die Frage selber gestellt: ‚Kann das nicht zu leblos werden?' Aber das kommt... Wissen sie, Sie können mit den besten, liberalsten Sachen 'ne tolle Geschichte oder den größten Unsinn mache'. Weil das ist eben möglich. Es kommt auf die Leute an, die das umsetzen. Wir haben immer gesagt, da ist noch Spielraum dazwischen, wie mer das anwendet, oder verwendet."

"Die ‚Richtlinien & Normen' sind also theoretisch ein Grundgesetz, aber in der Praxis..."

"Variabel."

"...variabel, also entwicklungsfähig und offen."

"Ja."[1]

Anwendung regeln. Einheitlichkeit der Bildbausteine aber war wie gesagt noch nicht alles. Ihre methodische Anwendung wurde als mindestens ebenso wichtig erachtet:

"Unter Umständen ist aber die Frage, welche Elemente man verwendet, nicht so entscheidend für die Einheitlichkeit wie die Frage, wie man sie verwendet. [...] Gleiche Anwendungsmethoden äussern sich z.B. in den Regeln: Das Heck aller Fluggeräte unabhängig von ihrer Form in einer Farbe zu halten. Oder: Für alle Fassadenbeschriftungen eine gelbe Fläche von rechteckigem Format aber beliebiger Proportion zu verwenden. Oder: Für eine Werbeserie nur Luftaufnahmen eines bestimmten Blickwinkels zu verwenden. Oder: Statt Illustrationen nur noch Farbfotos zu gebrauchen usw. Solchen Anwendungsprinzipien liegen einfach formulierbare Regeln zugrunde."[2]

Was die geforderte methodische Anwendung der Elemente garantiert, ist klar: Es sind die im Herbst 1962 vorgelegten Richtlinien und Normen der Gestaltung.

Vier Prüfsteine der Wahrnehmung

Anfang der 60er Jahre war die Konkurrenz der Deutschen Lufthansa auch in Bezug auf das Erscheinungsbild nicht zu unterschätzen. Zu den gelungenen Ansätzen zählte vor allem das Design der englischen BEA und der amerikanischen Unternehmen TWA und PanAm.[3]

Hans Conrad:

"In einzelnen Zügen waren die gut, aber auch nicht durchgehend. Am besten waren noch die Amerikaner. Die hatten 'n Designer an der Spitze."[4]

Das vorhandene grafische Erscheinungsbild der Lufthansa-Flotte war vergleichsweise unter Niveau. Daran gab es in Ulm nicht den Hauch eines Zweifels. Die visuelle Information hatte sich in kapitalen Lettern über die Oberflächen der Flug- und Fahrzeuge verteilt. Die Farbgebung war schwach. Kunstvoller Schriftzug, schwungvolles Firmensignet und die Anwendung der Elemente wirkten wie aufgesetzt und lösten den Flugkörper visuell auf.[5] Vor allem das doppelt gemoppelte Signet war des

4. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 70
3. Vgl. Donald, David: Die Airlines der Welt. 1986
4. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
5. Vgl. Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14

Guten zuviel. Parabel und Kranich hoben sich, wie Aicher diagnostizierte, in der Wirkung gegenseitig auf:

"Die visuelle Ausstattung der Lufthansa liegt unter dem Standard der angeführten Beispiele. Die Farben sind schwach und stumpf. In überflüssigen Linien und Kurven und der Verwendung von Kunst- und Zierschriften äussert sich ein geringes dekoratives Niveau. Die stilistischen Anleihen bei der organhaften abstrakten Kunst schaffen modische Anfälligkeit. Die Verwendung der Parabel als zweites Bildzeichen fördert die Auflösung der Gesamterscheinung. (Dieses Zeichen wird nach Angaben der Lufthansa mittlerweile zurückgezogen.) Die Auflösung der Grundgestalt durch zahlreiche Zeichen und Linien, besonders durch die Parabel, ist vor allem bei den Flughilfsgeräten deutlich."[1]

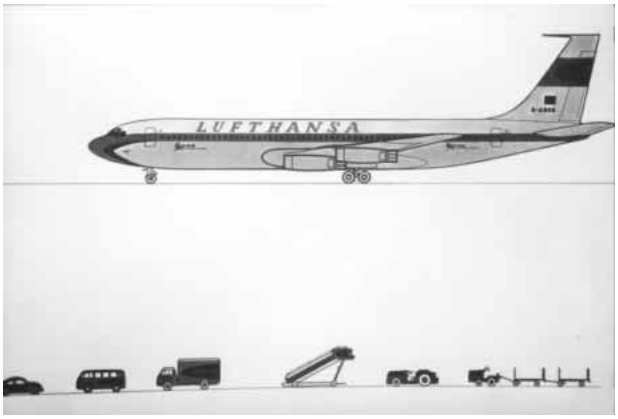


Abb 61. Grafischer Ist-Zustand der Lufthansaflotte zu Beginn der 60er Jahre. Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 35.

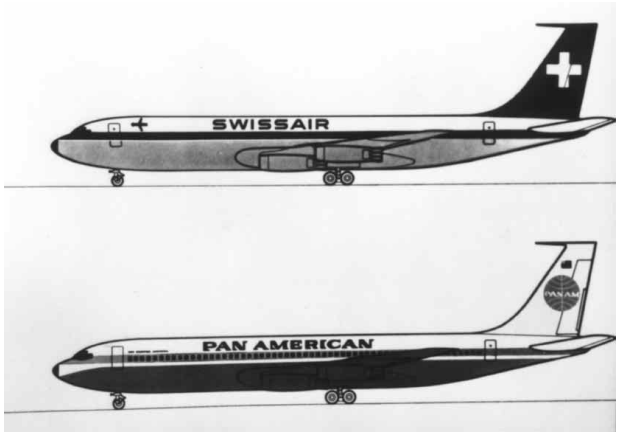
Es fehlte die Eindeutigkeit der visuellen Aussage und die ästhetische Topform. Das gesamte Firmenbild mussten dringend abspecken.
"Wer waren die Hauptkonkurrenten der Lufthansa?"
Klaus Wille:
"Ja, die großen europäischen: Air France, British Airways und Swissair natürlich."

"Und in puncto Design?"
"Keiner."
"In der Konzeption steht, die PanAm."
"Also, ein so umfassendes, einheitliches Erscheinungsbild, wie es die Lufthansa hat, hat keine Airline. Keine einzige. Z.B. die Air France war die erste Airline, die einen total weissen Rumpf flog."
"Also als Ganzkörperbemalung."
"Ja. Ohne Streifen, ohne was, ohne alles. Und die Air France war für uns in der Flugzeugbemalung, bis auf den Schriftzug, den ich nicht gut finde, hervorragend. Auch das Leitwerk."
"Aber war das nicht eine spätere Zeit, die Ganzkörperbemalung?"
"Ja, was heisst spätere Zeit?"
"Nach '62?"
"Ach so! Ja natürlich. Viel später. Denn damals... überhaupt nicht... Die einzige, die in der Aussenbemalung Vorbild war, und die hat der Aicher ja auch erwähnt, war die PanAm. Aber das war nur die Flugzeuggeschichte. Sonst war die PanAm alles Mist, ja. Und vielleicht noch Finnair war damals, glaub' ich... und die Swissair war auch relativ noch so... waren Vorbilder."[2]

"Es gibt bereits heute eine Reihe von Fluggesellschaften",
kommentierte Aicher seine Konkurrenzanalyse,
"mit vorbildlicher visueller Ausstattung. Ihr Qualitätsniveau wurde vor ca. 10 Jahren geschaffen durch die Initiative der Swiss Air und der Pan Am. Fraglos zeigen sich heute bereits Anhaltspunkte für eine Weiterentwicklung und Steigerung selbst dieses Standards. Es entspricht einer minimalen Forderung, wenn versucht wird, sich diesem Niveau anzupassen. Ihr kommen immer mehr Gesellschaften wie Finnair, El Al usw. nach. Die Position der Lufthansa legt es nahe, diesen Standard zu erreichen., möglichst ihn zu überschreiten."[3]

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 35
2. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 32

Nach dem gestaltungsbewussten Vorpreschen von Swissair und PanAm war der internationale Standard für Gerätekennzeichnung, Farbgebung, Fotografie etc. offenbar hoch genug, um eine gewisse Gefahr heraufbeschwören und argumentativ etwas Druck zu machen.
"Die Beispiele zeigen einen Stand der Entwicklung, der durch betont grafischen Charakter gekennzeichnet ist. Die Flugzeuge sind fliegende Prospekte von hohem gebrauchsgraphischem Niveau."[1]
Und die Lufgrafithansa hinkte im internationalen Vergleich hinterher:
Aicher erklärt das aktuelle Qualitätsniveau der Konkurrenz zur Minimalanforderung einer künftigen Kennzeichnung, hinter der zurückzubleiben sich von selbst verbat, die zu überschreiten hingegen mehr als erlaubt war. Sein heimlicher Ehrgeiz konnte nur darin liegen, international einen neuen Standard zu setzen.
"Die Möglichkeiten einer Weiterentwicklung",
fasste er zusammen,
"liegen in einer besseren Identifikation von technischer Funktion und visueller Erscheinung sowie in einer markanteren Prägung des Firmenbildes durch bessere qualitative Zuordnung der Elemente und der Betonung des Gesamteindruckes."[2]
Den Entscheidungsträgern der Lufthansa präsentierte er dazu eine Art Entwicklungstheorie der Flugzeugmarkierung, aus der die Plausibilität und designgeschichtliche Notwendigkeit seiner Vorschläge leicht zu ersehen war:
"Die visuelle Kennzeichnung von Fluggeräten entwickelte sich in mehreren Stufen. Auf der ersten Stufe tritt das Objekt gegenüber den Werbemitteln zurück, es wir versucht, Wirkung mit quantitativen Mitteln zu erreichen. Die Farben sind bunt, Schriften sind groß.
Auf der nächsten Stufe wird eine einheitliche Erscheinung angestrebt. Die Größe der Schrift wird mit Erkennbarkeit und Lesbarkeit motiviert. Die visuellen Mittel passen sich der technischen Gestalt an. Trotzdem bleibt das Objekt noch Werbeträger.
Auf der dritten Stufe wird versucht, eine einheitliche Gestalt zu gewinnen. Die visuellen Elemente sind koordiniert. Die Schrift existiert nicht mehr für sich. Sie ist Teil des Ganzen. Eine Einheit und nicht ihre Elemente sollen gelesen, gesehen und assoziiert werden."[3]



Allen Modellen gemeinsam ist die farbliche Unterteilung in Rumpf und Rücken. Diese schematischen Darstellung sind vermutlich nach Fotografien erstellt worden.

Abb 62. Grafischer Vorsprung der Konkurrenten Swissair und PanAm.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 31b.

Oder etwas pointierter formuliert:

1.Das Objekt degeneriert zum blossen Werbeträger. Es verschwindet geradezu hinter den Werbemitteln. Die anfangs groß und bunt sind. Masse statt Klasse. Beispiele gab er keine. Man kann sich dennoch vorstellen, was gemeint war.

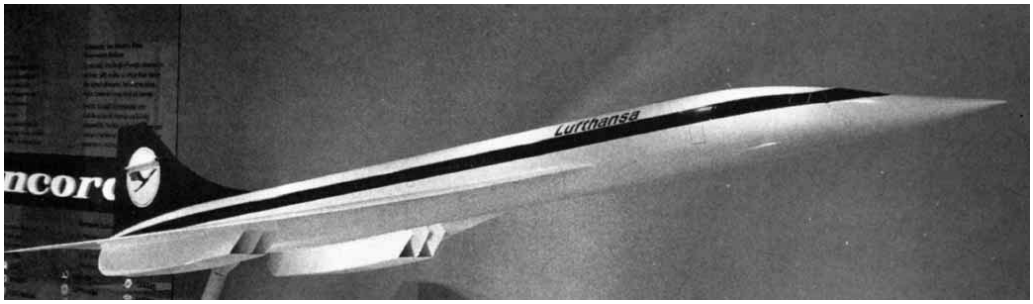
2.Das Objekt bleibt ein Werbeträger. Aber man bemüht sich bereits um bessere Erkennbarkeit und Lesbarkeit der visuellen Auszeichnung. Eine leichte Anpassung an die technische Gestalt lässt sich beobachten. Diese Stufe soll den aktuellen Stand und die Ausgangslage jeder künftigen Zeichenentwicklung beschreiben.

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 32
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 31b
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 31

3. Am vorläufigen Schlusspunkt dieser Entwicklung wird die Zusammenschau aller visuellen Elemente ermöglicht sein. Statt mehr oder weniger zwangsläufig zwischen Werbung und Träger zu unterscheiden, wird der Betrachter das Objekt spontan als Einheit erleben.

Aicher liess keinen Zweifel daran, dass er gewillt war, genau diesen Schlusspunkt zu setzen. Das Ergebnis seiner Analyse:
"Die Flugzeuge und die Flughilfsgeräte müssen in ihrer visuellen Ausstattung eine geschlossene Gestalt vermitteln. Sie dürfen in ihrer technischen Gestalt nicht zerstört, beeinträchtigt oder verfälscht werden. Flugzeuge gehören zu den ästhetisch einprägsamsten Objekten technischer Qualität. Die visuelle Ausstattung darf die technische Prägnanz nicht erdrücken. Bei richtiger Ausführung wird sie vielmehr gesteigert werden können. Das Fluggerät darf nicht ein Werbeträger sein, der unter einem übertriebenen Aufwand an Farbe, Schriften und Zeichen verschwindet. [...] Es ist anzunehmen, dass die Entwicklung der visuellen Ausstattung von Flugzeugen noch nicht abgeschlossen ist. Die Entwicklung ist auf der zweiten Stufe angelangt. Die Fluggeräte sind noch in starkem Masse Werbeträger."[1]
Gesucht wurde infolgedessen ein Design, das eine Lufthansa-Maschine wieder als Maschine aussehen liess und in der Lage war, eine ganz bestimmte Assoziationskette auszulösen:
"Aus dem fliegenden Werbeprospekt soll wieder ein technisches Objekt werden. Ausmass und Anordnung der visuellen Elemente erfolgt nach Massgabe der technischen und funktionellen Gegebenheiten. [...] Die angestrebten Erscheinungsqualitäten sind: Präzision, Klarheit, Sicherheit, Geschwindigkeit."[2]

Abb 63. Modell einer Concorde im neuen Design.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o.J., S. 142.



Da zu erwarten war, dass sich die Verkehrsflugzeuge der näheren Zukunft in Technologie und Formgebung der neusten Entwicklung anpassen würden, hätte es einen widersprüchlichen und zweifelhaften Eindruck vermittelt, wenn die visuelle Kennzeichnung nicht auch diesen Überschallcharakter kommuniziert (transportiert) hätte. Dass die Lufthansa im Gegensatz zur Air France, British Airways und anderen Gesellschaften eines Tages wegen der zu erwartenden Betriebskosten Abstand von ihrem Beschaffungsvorhaben nehmen sollte, konnte damals noch niemand wissen. Eine gelungene und entwicklungsfähige Flottenkennzeichnung war jedenfalls von größter Bedeutung für alle Beteiligten. Wenn ein Fluggast mit dem Ausruf "Typisch PanAm!" oder "Typisch Swissair!" reagierte, dann lag das wohl möglich an der Flugkunst, der Ingenieurkunst, der guten oder schlechten Organisation, dem guten oder schlechten Service der Airline. Wenn die Maschinen aber schon beim Anflug hinreichend erkennbar waren und auf dem Rollfeld auffielen, dann war das dem dilettantischen respektive professionellen Design zu verdanken. Die Flotte einer Flugverkehrsgesellschaft war, wenn nicht sogar ihr visuell exponiertester, so doch auf jeden Fall ihr imposantester Teil. Das lag nicht zuletzt an der hohen Eigenästhetik der Maschinen, der die Kennzeichnung nach Ulmer Auffassung unbedingt Rechnung zu tragen hatte:
"Neben den Drucksachen (verkaufsfördernden und informierenden) sind die Fluggeräte und Flughilfsgeräte die wichtigsten Träger des visuellen Erscheinungsbildes einer Fluggesellschaft. [...] Flugzeuge gehören zu den ästhetisch einprägsamsten Objekten von technischer Qualität."[3]

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 31 f.
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 36

Die Flugzeug- und Fahrzeugmarkierung war also wichtig und spielte eine entscheidende Rolle für die Bewertung des gesamten Entwurfs durch den Vorstand. Sie war zudem ein grafischer Leckerbissen, das Bonbon der ganzen Aktion. Wer sieht nicht gern das eigene Design in der ganzen Welt herumfliegen? Ganz abgesehen davon, dass Flugzeuge an sich schon besonders auffällige Geschöpfe sind, meinte Aicher auch eine allgemein zunehmende Sensibilität des Publikums speziell für technische Ästhetik bemerken zu können. Die Zeit war also reif für die Ulmer Auffassung von Design.
Für Aicher unterschieden sich gute und schlechte Erscheinungsbilder, neben Kostengünstigkeit und Anwendbarkeit, zuguterletzt durch ihre Effektivität. Von dem was wirksam ist, m.a.W. welche die Merkmale einer wirksamen Kennzeichnung sind, hatte er sich eine deutliche Vorstellung erarbeitet. Für die Flugzeugmarkierung konnte visuelle Effektivität nur optimale optische *Wahrnehmbarkeit* bedeuten. Optimale Wahrnehmbarkeit wiederum bedeutete, dass die Flug- und Fahrzeuge der Lufthansa in allen Lagen - entgegenkommend, stehend, vorbeiziehend, abziehend - optisch früh erkennbar, als Lufthansa-Geräte identifizierbar, als solche von anderen unterscheidbar und ihre konstruktiven Teile ortbar waren. Letzteres spielte auf die architektonische Transparenz der Maschinen an:
"Die Effektivität des Erscheinungsbildes, speziell bei der Gestaltung der Fluggeräte, wird bestimmt durch vier Wahrnehmungskriterien:

- Erkennbarkeit
- Identifizierbarkeit
- Unterscheidbarkeit
- Lokalisierbarkeit."[1]

"Aicher wollte der Lufthansa, nach eigener Aussage, ein möglichst prägnantes und wirksames Erscheinungsbild verpassen. Wirksam gegen was?"

Hans Conrad:

"Wirksam in der Wahrnehmung."
"Im Sinne von Unterscheidbarkeit, Profil im Markt?"
"Ja. Wahrnehmung auch von den Passagieren her, von der Konkurrenz, von dem überhaupt angesprochenen Publikum."
"Ein wirksames Erscheinungsbild musste nach Aicher gut erkennbar, identifizierbar, unverwechselbar und architektonisch durchschaubar sein. Woher hatte er diese Kriterien?"
"Ja, das ist 'ne ganz wichtige Geschichte. In Ansätzen ist das natürlich schon überall... vom Bauhaus so vorprogrammiert worden."
"Das war also Allgemeingut? Er hat's praktisch gesammelt und auf den Punkt gebracht?"
"Exakt."[2]

Erkennbarkeit. Die erste Forderung an das Erscheinungsbild speziell der lufthanseatischen Flotte war, dass sie schon von weitem gut *erkennbar* war. Der Wahrnehmungsprozess des Auges, das "Scannen" visueller Daten entlang der Objektoberfläche, wurde nach Aichers Überzeugung in erster Linie durch formale Reize gesteuert. Wahrnehmen war ein Wiedererkennungsprozess, m.a.W. kein immer wieder neu zu wiederholender, kognitiver Lernprozess.
Aller Erfahrung nach war es die Form eines Fahrzeugs, Geräts, Modells, die noch am ehesten imstande war, die Aufmerksamkeit eines interessierten Betrachters zu erregen. Selbst Kinder erkannten diverse Automobilmarken schon auf Anhieb an der charakteristischen Form. Per Déjà-vu-Effekt holt sich der Betrachter das Fabrikat ins Gedächtnis zurück. Zur Zeit der Vorkriegs-Lufthansa war diese Rechnung auch aufgegangen. Lufthansa wurde in der Regel mit Junkers assoziiert und Junkers mit Lufthansa. Der Haken war, dass sich diese Regel auf die aktuelle Lufthansa nicht mehr anwenden liess. Die Gleichförmigkeit und Austauschbarkeit der international verwendeten Flugzeugtypen sprach dagegen. Die Branche bezog identische Flugzeugmuster von immer den gleichen, wenigen Herstellern. Den Flugzeugen selber war daher kein wesentliches Unterscheidungsmerkmal mehr abzugewinnen:

3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 31
1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 69
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

"Wodurch werden Automaten erkannt, wie wird unterschieden zwischen Volkswagen, Mercedes, Opel? Es ist nicht die Schrift, nicht das Zeichen, nicht die Farbe, sondern die Form des Modells, die das Fabrikat vermittelt. Das Fabrikat wird erkannt, nicht gelesen. Bei Fluggesellschaften liegt der Fall anders. Die Flugzeugtypen sind nicht unternehmensspezifisch. Die Form fällt als firmenspezifisches Merkmal weg. An ihre Stelle tritt die Farbe. Die Hausfarben sind das Hauptmerkmal der Unterscheidung, nicht Form, nicht Zeichen, nicht Schriftzug."[1]
Für Aicher war das ein Grund, die Bedeutung der visuellen Auszeichnung durch Farbgebung, Schriftzug, Firmenzeichen, typografische Ordnung um so mehr hervorzuheben:
"Weil die Fluggesellschaften gleiche oder ähnliche Typen von Fluggeräten verwenden, tritt ihre Form als firmenbestimmender Faktor zurück. Eine Unterscheidung gegenüber anderen Fluggesellschaften wird erst durch die visuelle Auszeichnung erreicht, hauptsächlich durch die Hausfarben, den Schriftzug, das Firmenzeichen und deren typographische Ordnung. Entscheidende Kriterien für die visuelle Ausstattung der Fluggeräte und Flughilfsgeräte sind Prinzipieneinheit und Gebrauchsfunktion."[2]

Abb 64. Die neue Bemalung und Beschriftung der Bodenfahrzeuge.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14.

Die Lösung der E5 bestand also in dem Vorschlag, den gesamten Wahrnehmungsprozess der Kunden und Mitarbeiter primär über die *Farbe* zu steuern. Farbe statt Form als Bilddominante. Aicher erhob die Hausfarben zum Hauptunterscheidungsmerkmal der neuen Lufthansa, weil das firmenspezifische Farbsignal seiner Ansicht nach noch am ehesten geeignet war, für eine frühe und leichte Erkennbarkeit der Flotte zu sorgen:
"Ein Fluggerät muss aus der Ferne als unternehmensspezifisch erkennbar sein. Ebenso muss es sich von seiner Umgebung (Flugplatz) durch besondere Merkmale abheben. Dazu verhilft primär die Hausfarbe. Bei der neuen Konzeption für das Erscheinungsbild der Lufthansa wurde auf eine markante Farbkombination Wert gelegt."[3]
Bei den Fahrzeugen der Lufthansa hingegen stellte sich das Problem der visuellen Profilierung genau umgekehrt: Das Unternehmen benutzte weltweit die verschiedensten Fahrzeugtypen. Für die Fahrzeugbemalung musste daher ein eigenes, abgewandeltes Gestaltungsprinzip gefunden werden.[4] Die Ulmer Entwickler kamen auf eine Art Banderole, die hinterrücks quer um den Wagen lief, an den Türflügeln halt machte, also nicht bis zum Kühler kam. Auf Kühlerfront und Türflügeln prangte nämlich der Kranich im Kreis, dunkel vor hellem Untergrund. Und während der Schriftzug bei den Flugzeugen oberhalb der Banderole und getrennt von ihr stand, erschien er auf den Fahrzeugen invers mitten darauf. Eine sehr einfache aber kontrastreiche Gegenüberstellung von Front und Flanke der Bodenvehikel. Während das grafische System beim Fluggerät also eine differenzierende Wirkung hatte, erzeugte es beim Flughilfsgerät eine visuelle Synthese.

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 69
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 69
4. Vgl. Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14

Identifizierbarkeit. Die zweite optische Forderung an die Maschinen war, dass sie leicht *identifizierbar* waren. Diese Funktion sollte, nach dem Vorschlag der E5 der *Schriftzug* leisten:
"Die Farben eines Fluggeräts müssen mit einem Unternehmen identifiziert werden. Dies ist ein Lernvorgang, der einmal vollzogen wird. Die Verbindung zwischen der Farbkombination und dem Unternehmen stellt der Schriftzug her. Da er nur für den einmaligen Lernvorgang dient, wird er zurückhaltend behandelt. Wird er zu groß, tritt er in Konkurrenz zu den Hausfarben, schwächt ihre direkte und eindeutige Ausstrahlung. (Auch bei Autos wurden die Schriften und Zeichen im Laufe der Zeit kleiner.)"[1]

Unterscheidbarkeit. Die dritte Forderung galt für das Firmenbild generell: Die Maschinen mussten gegenüber der Konkurrenz gut *unterscheidbar* sein. Die visuelle Profilierung und positive Alleinstellung der Firma war ja Sinn und Zweck der gesamten Aktion. Wieder wurde die Farbe bemüht, um diesen Teil der Kommunikationsarbeit zu leisten, diesmal genauer gesagt die Kombinatorik der Hausfarben:
"Das Fluggerät muss gegen solche konkurrierender Gesellschaften klar unterschieden werden. Die Farbkombination muss einmalig sein, sollte auch keine Verwandtschaftsgrade mit solchen anderer Gesellschaften aufweisen. Vorherrschende Farben bei Fluggeräten sind blau und rot. Daraus resultiert die Notwendigkeit, gelb als dritte Primärfarbe zu betonen. Glücklicherweise gehört gelb zu den Traditionsfarben der Lufthansa."[2]

Lokalisierbarkeit (Transparenz). Was er mit "Lokalisierbarkeit" meinte, hat Aicher in seiner Konzeption von 1962 nicht weiter erläutert. Der Kontext, in dem er dieses Kriterium der Wahrnehmung stellt, berechtigt jedoch zu der Annahme, dass er an die "Lokalisierbarkeit der konstruktiven Teile" sprich der technischen Einzelheiten dachte. Gemeint war offenbar die *architektonische Transparenz* der Maschinen. Auch hier sollte die Farbgebung, über die Möglichkeit zur schnellen Identifikation der Maschinen hinaus, deren architektonische Transparenz fördern, d.h. die Konstruktionsteile (Strukturelemente) der Maschine sichtbar machen, sie farblich gliedern. Farbgebung und technische Struktur sollten sich gegenseitig unterstützen:
"Eine Farbkombination aber wird nur dann voll wirksam, wenn sie mit der technischen Funktion eines Gerätes im Einklang steht. Ein Farbzeichen beispielsweise haftet dem Gegenstand nur an, es wirkt aufgeklebt. Wenn Farbgebung und Fluggerät zu einer Einheit werden sollen, wenn das Fluggerät selbst zur Farbaussage werden soll, muss die Farbe entsprechend der konstruktiven Gliederung angebracht werden. Nur dann ist die Hausfarbe gebunden, lokalisiert (substantielle und akzidenzielle Farbgebung)."[3]
Aicher hielt seine einmal für allemal gefundene These von der notwendigen gläsernen Beschaffenheit, Instruktivität, Verständlichkeit des effektiven Erscheinungsbildes auch dreissig Jahre später noch aufrecht:
"ein produkt ist immer ein zeichen, und zur produktqualität gehört, dass das produkt signalisiert, was es ist. produktgestaltung hat neben der technischen qualität, neben der gebrauchsqualtät auch eine kommunikationsqualität herzustellen, nämlich das produkt tranparent, verständlich, einsichtig zu machen, was herkunft, fertigung, materialien, konstruktion und gebrauch betrifft. ein wirklich gutes produkt zeigt sich so, wie es ist."[4]
Und an anderer Stelle:
"was ist darf man sehen, ist ein grundsatz, der keine tabuisierung mehr zulässt und eindringt ins allerheiligste der herrschaftsmechanismen, ins geheime magazin der machtausübung. ein scheinwerfer ist ein gebilde aus blechernen zylindern, aus kegeln, aus einem spiegel, einer lampe, aus schrauben, aus haltern und befestigungen. man darf es sehen. das licht, das er erzeugt, ist ein anderes licht als der schein. es ist ein technisches licht, licht ohne symbolwert. das licht, einst symbol metaphysischer dämmerung, wird hergestelltes technisches medium. die aura des symbols verglüht.

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 69
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 69
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S 15
4. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 71

das heutige licht ist hausgemacht. richard wagner, der meister des metaphysischen lichts, der metaphysischen musik wird vom elektroingenieur weggetragen."[1]
Seit dem Beginn der industriellen Revolution war ein weit verbreitetes Unbehagen an der Technik, die Angst vor der Maschine, zu beobachten gewesen. Möglichst tarnen und (im wahrsten Sinne des Wortes) beschönigen war zunächst die Devise gewesen. Auch bei dem Gedanken an die nostalgische Vorliebe vieler Zeitgenossen zur stilvollen Einrichtung, zu Heimatstil, Deutscher Eiche und Stuck an der Decke, werden Aicher und seine Freunde ein gewisses Gruseln empfunden haben. Und in späteren Jahren beklagte er in Zusammenhang mit der postmodernen Architektur die wieder zunehmende symbolische Aufladung der Entwürfe. Wieder wurden Inhalte transportiert, Interessen und Lüste geweckt, die an der Sache vorbeigingen. Das Produkt lief dadurch Gefahr, seinen Werkzeugcharakter zu verlieren. Der Gebrauchsgegenstand wurde wieder zu einem Objekt der Begehrlichkeit und Verführung - getreu dem Wort des Dichters: Wie legen wir euch rein? Mit Image und Design!
Die Rezeptionsgeschichte der Ulmer Produktentwürfe hatte erwiesen, dass selbst das technische zu einem technoiden Design umkippen konnte, sobald es als "Stil" etabliert und kommerziell ausgeschlachtet wurde. Statt ein Produkt neu und situativ aus den aktuellen Anforderungen heraus zu entwickeln, nahm man wieder historische Stilanleihen auf und erhob es zu einem prestigeträchtigen Symbolträger. Ignoriert wurde wieder gern, dass die Übereinstimmung von innen und aussen eine Sache der architektonischen Moral war.
Bei einem traditionellen japanischen Haus z.B. gab es diesen Unterschied zwischen innen und aussen nicht. Er war gewissermassen aufgehoben zugunsten eines permanenten, kommunikativen Austauschs mit der natürlichen Umwelt:
"das japanische haus dagegen ist ein haus ohne trennwände nach aussen. innenwelt und aussenwelt sind eins. ob es regnet oder die sonne scheint, das haus garantiert die hin- und herbewegung zwischen haus und natur. es gibt an der grenzstelle einen fliessenden übergang in form eines umlaufenden, erhabenen balkons unter einem weit ausragenden dach. will man das haus schliessen wegen der wärme, wegen des lichts oder wegen der einsicht, setzt man papierleichte schiebewände ein. dies begründete eine eigene interpretation dessen, was ist. sie ging zum beispiel ein in die philosophie des zen, mit einem besonderen verständnis von dialektik und polarität. für den westen gibt es immer das höchste, das einmalige, die einzige wahrheit, das höchste sein, die urkraft, die weltformel, aus der sich alles erklärt, den staat als krönung der gesellschaft. in japan überwiegt der ausgleich, die balance der gegensätze. es überwiegt die kunst, die vielfalt sich entfalten zu lassen. das japanische traditionelle haus ist offen von innen nach aussen und von aussen nach innen. es nimmt und gibt. es ist transparent."[2]
Im Idealfall gab es weder innen noch aussen:
"es gibt die erscheinung, die gestalt als präsentationsform von charakter, sache, inhalt. aussehen und sache sind identisch.
es gibt eine bewusste ausformung und veränderung dieser grundgestalt im sinne von mimikry, von untertauchen in umwelt und umfeld. man löscht die gestalt aus.
es gibt umgekehrt ein akzentuierung der erscheinung im sinne von zeichengebung, von auffallen und beachtung suchen. dem dienen so etablierte institutionen wie die mode oder die werbung."[3]
Selbst die Natur bot also immer auch die Möglichkeit der über- oder untertriebenen visuellen Selbstdarstellung. Das Äussere einer Organisation oder Person konnte durchaus unter- oder überformt sein. Das waren die beiden Pole des Pendels. Überhaupt schienen die Möglichkeiten der visuellen Berechnung, d.h. die Möglichkeiten, die "Maskerade" bewusst zu steuern, mit wachsendem Reflektionsvermögen zuzunehmen. Viele der unsichtbaren Kräfte, Prozesse, Bewegungen in der Natur nahmen hingegen noch ganz unwillkürlich eine sichtbare Gestalt an, gaben unmittelbar, durch Wolkenbildung, Stromlinien, ein Bild der inneren Vorgänge ab. Selbst emotionale Regungen bei Kindern oder in Extremsituationen brachten sich durch Gesichtsverzerrungen (Grimassen) zum Ausdruck. Der erwachsene Mensch konnte sich dann bereits "zusammenreissen", verstellen, eine Vergangenheit erfinden, d.h. Legende bilden und temporär oder sogar langfristig durch ein Schauspiel überzeugen. Das bewusst gestaltete Erscheinungsbild aber hatte nicht der Tarnung des Unterneh-

1. Aicher, Otl: Verzicht auf Symbole. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 34
2. Aicher, Otl: Intelligentes Bauen. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 137
3. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 158 (Aufzählungspunkte durch den Verf.)

mens vor seinen natürlichen Feinden (Mimikry) zu dienen. Das Bemühen, es allen recht zu machen, bloss nicht aufzufallen, niemandem Wehe zu tun, war ebenso wenig der richtige Weg wie die Strategie, auf allen Wellen mitreiten und um jeden Preis auffallen zu wollen. Das aber war gerade das Schwerste: innere und äussere Werte so in Übereinstimmung zu bringen, dass ein *realistisches* - zu pathetischeren Zeiten hätte man gesagt ein "wahrhaftiges" - Design entstand.
Die Grenzen dieses Transparenzgedankens werden an einem anderen Punkt sichtbar. Aicher konstatierte ein wachsendes öffentliches Interesse an Technik und strukturellen Zusammenhängen, sie mochten geografischer, technischer, wirtschaftlicher, politischer oder sozialer Art sein. Er forderte ein Eingehen der Werbung und des Design auf dieses Bedürfnis, auf diesen Trend zum Durchblick. Im vorliegenden Fall schlug sich diese generelle Forderung nach Transparenz in der Wahl einer einfachen Gebrauchsschrift, bei den Luftaufnahmen und der Flugzeugbemalung nieder. Die neue Bemalung bspw. brachte Bauch, Rücken und Heckflosse, also die Architektur der Maschine, deutlich zum Ausdruck. Es lässt sich aber nirgendwo erkennen, dass die interne Organisation des Unternehmens in irgendeiner Form visuell zum Ausdruck kommen sollte. Die Grenzen des Aicherschen Verjüngungskonzepts zeigen sich darin, dass der Transparenzgedanke nicht auf die Unternehmensstruktur bezogen wurde. Das mag gute Gründe gehabt haben:

- Das Unternehmen war damals noch längst nicht so diversifiziert wie heute. Jene Gruppe verschiedener Tätigkeitsbereiche/Firmen, welche die Lufthansa mit ihrem Namen stützt, jene holdingähnliche gestützte Struktur/Identität von heute, gab es noch nicht.[1]
- Bei der Lufthansa handelte es sich um ein im Grunde monolithisch organisiertes und orientiertes Unternehmen, das eine tiefe, emotionale Bindung an seine Tradition und seinen Betriebsstil hatte und hat. Es stand einer grundlegenden Veränderung wie der vorliegenden entsprechend skeptisch gegenüber.

Wally Olins nennt als Kennzeichen einer monolithischen Firmenpersönlichkeit (Identität), dass sie •in der Regel organisch gewachsen und stolz auf die eigenen Leistungen ist, •den Willen zeigt, *eine einzige*, einfache Vorstellung von sich selbst ausbildet, erhält und in allem beständig vermittelt, •auf einem einheitlichen aber relativ engen Tätigkeitsgebiet arbeitet, •gewöhnlich einen exzellenten Ruf geniesst und eine sehr gute Produktqualität vorweisen kann, •überzeugt ist, dass Name und Reputation wesentliche Elemente im Wachstum ihres Geschäftes ist, daher beides präzis und wirksam einsetzt, um sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden und Kunden anzuziehen, •fanatisch bis ins Detail ist, wenn ein CI-Programm einmal eingeführt und es um die Darstellung ihrer Identität geht. Die Gebäude (Büros, Werke, Ausstellungsräume), Produkte, Kommunikationsmaterialien (Briefe, Broschüren, Bedienungsanleitungen, Prospekte) werden pedantisch kontrolliert, um den Eindruck zu erwecken, an jedem beliebigen Ort demselben Kundenkreis, dasselbe Produkt, mit demselben Service anbieten zu können.[2] All diese Punkte charakterisieren das Verhalten der Lufthansa ziemlich gut.
Aicher wurde dieser Disposition zur Blockbildung auf zweierlei Weise gerecht: Zum einen kam er der Aufforderung nach, zentrale Elemente des vorhandenen Erscheinungsbildes zu tradieren. Zum anderen pochte er schon von sich aus auf die Einheitlichkeit (Geschlossenheit) des Erscheinungsbildes. 1 Name, 1 Erscheinungsbild und 1ne Vision. Da er dieses Schema aber mit orthodoxer Regelmässigkeit auch in späteren Jahren anwandte, bleibt fraglich, ob er diese Art von Strukturvisualisierung überhaupt zur Kenntnis genommen hat. Wahrscheinlich nicht.
Bezeichnenderweise war selbst das empfohlene, neue Markenzeichen "Kranich im Kreis", das die kunstvolle Parabel der 50er Jahre ersetzen sollte, lediglich in Analogie zur Markenpolitik der 20er Jahre gedacht und entstanden:
"Das Erscheinungsbild tritt neuerdings als wirtschaftsbestimmender Faktor und marktbestimmendes Element in den Vordergrund. Vorläufer war das in den zwanziger Jahren von der Markenartikelindustrie entwickelte Markenbild. (Das Markenbild bezieht sich primär auf das Produkt und nicht auf alle Erscheinungsformen eines Unternehmens.)"[3]

1. Zu den Möglichkeiten der Organisationsstrukturierung und Strukturvisualisierung vgl. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 77 ff.
2. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 88
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 4

Damit war also kein Vorschlag zu einer neuen Organisationsform des Unternehmens oder dergleichen verbunden - obwohl sich die Lufthansa unter Umständen bereits in eine andere Kategorie bewegte, ohne diesen Schritt bisher bewusst zu steuern. Immerhin war der Konzern, wie wir gesehen haben, aus einer Vielzahl kleinerer und größerer privater Luftverkehrsgesellschaften entstanden, die sich 1926 zu einer staatlich gestützten, nationalen Gesellschaft zusammenschlossen. Kurz darauf wurde in Rio das lateinamerikanische Tochterunternehmen "Syndicato Condor Ltda" gegründet. 1961 war dann die "Condor Flugdienst GmbH" entstanden. Die Möglichkeit, Tochtergesellschaften visuell gegeneinander abzugrenzen, primär durch den Namen zusammenzuhalten und so das Eigengewicht der vollschlanken Mutter zu reduzieren, scheint niemandem in den Sinn gekommen zu sein. Der Ulmer Vorschlag zu einer neuen Organisationsform der Lufthansa beschränkte sich auf die visuellen und ideellen Aspekte des Unternehmens.
Die Warenzeichenpolitik war seinerzeit ein neues starkes Mittel zur Verkaufsförderung gewesen. Das "Marketing" ergänzte die traditionelle Werbung und Bürgschaft mit dem eigenen Namen. Ersetzen konnte es sie nicht. Die Idee des Markenartikels, auf die sich Aicher bezog, war nicht erst in den 20er Jahren, sondern aufgrund des steigenden Lebensstandards bereits Mitte des 19. Jahrhunderts, mit dem Aufkommen der ersten Massenwaren und -märkte in Nordamerika und Europa, entstanden. Findige Unternehmer waren auf den Gedanken gekommen, einem anonymen Haushaltsprodukt, das sich kaum von dem anderer Hersteller unterschied, durch originelle Namensgebung, Verpackung und Werbung auszuzeichnen.[1] Massenware hatte plötzlich ein Gesicht bekommen. Dieser Effekt war in etwa das, was sich Aicher für das Gesamtunternehmen versprach. Der Lufthansa-Flug als Markenartikel. Beim "Kranich im Kreis" handelte es sich demnach nicht nur um eine typografische Erfindung, sondern in gewissem Sinne um die Umwandlung einer Firma in eine Marke.
Die Lufthansa-Marke tauchte bereits vor der Unternehmensgründung (1926) auf, gehörte also zu jenem typografischen Urgestein der alten Lufthansa, aus dem Aicher seine Neukonzeption schöpfen sollte. Inwieweit die Lufthansa-Marke der 20er Jahre ein Ausdruck der Aufkäufe, Einsparungen, Fusionen, Anpassung an Dienstleistungserfordernisse und sonstigen organisatorischen Veränderungen war, muss an dieser Stelle offen bleiben. Aicher jedenfalls übernahm sie aufgrund seiner design-ideologisch begründeten Begeisterung für jene Dekade, die er als das Jahrzehnt des Entwurfs schlechthin betrachtete. Tatsächlich fand er also die Lösung seiner Entwicklungsaufgabe bei der Auftraggeberin selber.

Am Leitwerk dieser Maschine des Deutsche Aero Lloyd sieht man bereits den Kranich im Kreis, das spätere Firmensignet des Flugverkehrskonzerns Lufthansa.

Abb 65. Eine Fokker FIII bei der Landung in Hamburg-Fuhlsbüttel, 1924.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 6.

Mit der Erfindung des Markenartikels war die Entdeckung der getrennten *Zielgruppen* einhergegangen. Man hatte erkannt, dass sich das Produkt vom Produzenten abkoppeln und auf einen spezifischen Markt, d.h. eine bestimmte Menschengruppe ausrichten liess. Produzentenpflicht war es, deren Idealvorstellungen zu erfüllen. Die tatsächliche Vielfalt, soziologische Komplexität und Schwererfassbarkeit der Zielgruppen in Bezug auf ihre Zusammensetzung und Gewohnheit wurde erst im Laufe der folgenden Jahrzehnten wahrgenommen. Mit Berechnung und großer Sorgfalt wurden von nun an Marken erschaffen, um in der Vorstellungswelt ihrer Adressaten einen bestimmten "Charakter" zu entwickeln. Die Marke übernahm Orientierungsfunktion. Sie diente als Hilfe zur Identifikation und Einordnung des

1. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 112

Produkts. Auch der Verkauf eines Markenartikels liess sich separat fördern. Die Automobilindustrie demonstrierte, dass sich sogar nach Zweck und Käuferschicht gestaffelte Produktlinien und mehr oder weniger exklusiv ausgestatteter Modellvarianten konzipieren liessen. Das Unternehmen konnte also eine Reihe von Marken besitzen, die in keiner offenkundigen Beziehung, weder zueinander, noch zum Produzenten standen. Die Identität des Herstellers trat wie eine Graue Eminenz bewusst unauffällig in den Hintergrund.[1] Das aber war genau der entgegengesetzte Weg zu Aichers Methode. Genau diesen Effekt war er dabei umzukehren, als er der Lufthansa wie auch seinen späteren Kunden ein *geschlossenes* Erscheinungsbild vorschlug. Es ging ihm um die Individualisierung nicht des Produkts, sondern des Produzenten. Seine Hauptaufgabe sah er in der Konsolidierung aller genormten Elemente unter einem Dach. So wie jedes Kind bestimmte Produkte kannte, weil sie unter einem bekannten Label ein Eigenleben führten (Odol, Sunlicht, Persil, HB), sollte nun die bunte Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen zu einer einzigen, klaren Identität zusammengefasst werden. Das gab dem Kunden eine Möglichkeit zur Identifikation mit dem Unternehmen und zur Loyalität ihm gegenüber. Wie sich schliesslich herausstellte, lag Aicher mit seiner monolithischen Strategie im Fall Lufthansa vollkommen richtig. Auf die traditionsbewussten Lufthanseaten musste eine solche Bündelung und Integration der Kräfte letztendlich überzeugend wirken. Alles andere wäre vermutlich auch in ihren Augen ein falsch verstandener Pluralismus gewesen.

Grafische Innovation und Konservierung

Die Idee zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa hatte sich aus Aichers •Geschäftsidee mit dem Erscheinungsbild, seinem •Briefkopf-Pilotprojekt für die Lufthansa 1957 und der günstigen •Gelegenheit entwickelt, dass sein ehemaliger Mitarbeiters Hans Conrad die Leitung der Lufthansa-Werbung übernahm. Daneben scheint es aber auch exogene Faktoren gegeben zu haben, die das Zustandekommen des Eingriffs begünstigten.
Während in der Ulmer HfG nun Wissenschaft und Technik auf den intellektuellen Speiseplan der Studentenschaft kam, Aicher, Gugelot, Maldonado und Zeischegg auf Teufel komm raus die letzten Reste der Bauhaus- und Werkbund-Herrlichkeit auskehrten, leitete die Deutsche Lufthansa ihrerseits einen grundlegenden Wandel ein, der die Hardware betraf: Im Jahre 1961, d.h. bereits ein Jahr vor dem offiziellen Rollout, bestellt sie als erstes europäisches Unternehmen für 17 Millionen Mark zwölf neue Maschinen des Typs "Boeing 727"; im Jahr darauf gleich noch einmal sieben auf einen Streich. Dieses "Europa Jet" genannte Muster war ein dreistrahliger, siebzig Tonnen schwerer Jet, an dem Boeing bereits seit 1956 gearbeitet hatte; ein 900 km/h schnelles Allwetterflugzeug, dessen Fähigkeit auch auf kurzen Pisten zu landen, es vielerorts einsetzbar machten. Der Treibstoffverbrauch war durch pfeilartig abgewinkelte Tragflächen, die ohne die aerodynamisch störenden Triebwerksgondeln auskamen, durch ein technisch ausgeklügeltes neuartiges Set von Landeklappen und ein Walfischflossen ähnliches, ausladendes Leitwerk optimiert worden. Das sind, für damalige Verhältnisse, beeindruckende Daten. Was heute an Lärmschutzbedingungen, Treibstoffverbrauch, Schadstoffausstoss und sonstigen Mängeln scheitert und aus dem Verkehr gezogen wird, war damals Spitzentechnologie. Vor allem auf den innereuropäischen Kurz- und Mittelstrecken plante man mit dieser Maschine der Konkurrenz das Fürchten zu lehren. Entscheidend war, dass mit der Einführung der "ZwoSieben" die Zeit der Propellermaschinen abgelaufen war. Im Westen Deutschlands war das *Jetzeitalter* angebrochen.
Conrads Idee mit dem Erscheinungsbild scheint dem Vorstand der Lufthansa nicht ungelegen gekommen zu sein. Initiative und Ideologie beider Seiten passte bestens zusammen. HfG und Lufthansa setzten beide auf Technik - die Ulmer in Bezug auf die "Software", die Kölner bezüglich der "Hardware". Die parallele Einführung eines ebenso grundlegend neuen Designs lag, wenn sie auch nicht strategisch geplant war, so doch zum Greifen nahe. Das Jetzeitalter schaffte die richtigen Bedingungen für den endgültigen Durchbruch der Ulmer Industrieästhetik.

1. Vgl. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 115

Abbildung 66 zeigt oben die 1957-63 verwendete Flugzeugkennzeichnung. Sie veranschaulicht die technologische und ästhetische Ausgangssitutation der Entwicklungsgruppe 5. Das Parabel-Signet erinnert an einen Nierentisch und seine Rundungen. Aichers ursprünglichen Kennzeichnungsvorschlag von 1962 sieht man darunter. Der Versuch, sich einen Überblick über die vorgenommenen *Neuerungen* zu verschaffen, ergibt folgendes Bild: •Der Schriftzug wurde verändert, weggelassen oder umdisponiert. •Die Farbgebung ist anders. •Am Heck sind Position und Umfang der Flagge erneuert. •Die Typenkennzeichnung und der breite Heckflossenstreifen fehlt. •Der Kranich vorne am Bug sitzt jetzt in einem Käfig. •Der gesamte Fuhrpark ist in die neue typografische Ordnung mit einbezogen. Diese Lösung wurde so wie vorgeschlagen, nicht akzeptiert.

Abb 66. Aichers Vorschlag zur Flottenkennzeichnung.
Quelle: Erlhoff, Michael: Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990, S. 235.

Oben: Flottenkennzeichnung und visuelle Ausgangslage 1957 bis 1963. - Unten: Aichers ursprünglicher Alternativvorschlag von 1962.

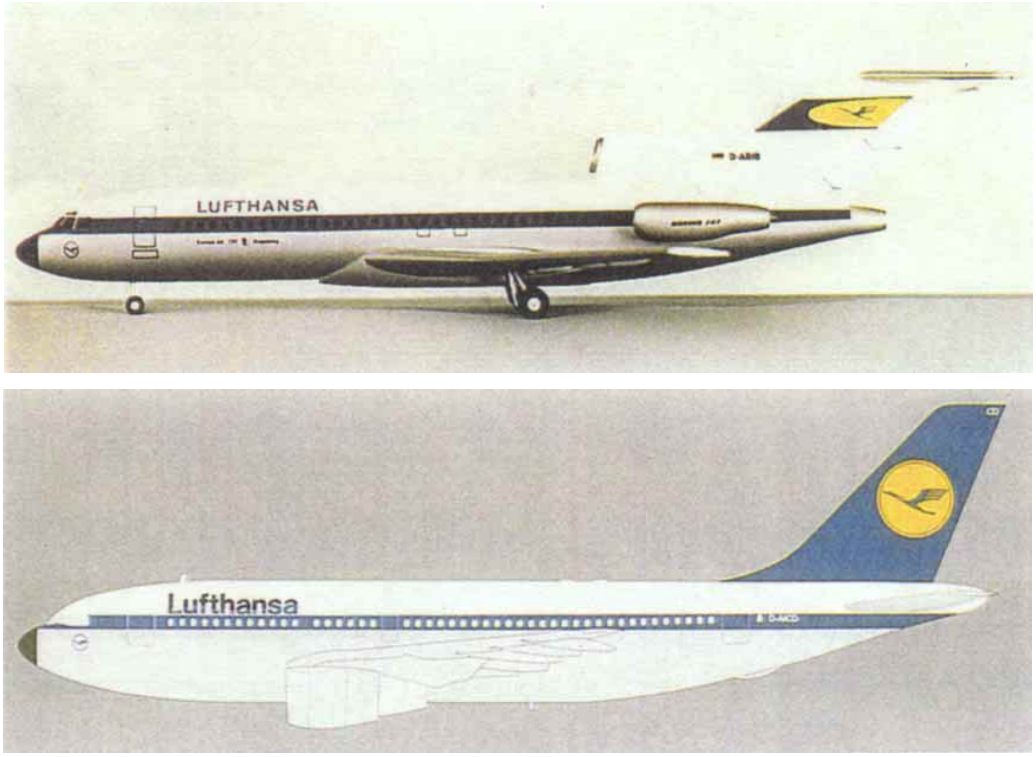
Was dann tatsächlich realisiert wurde, war zunächst eine Überganglösung, die zuguterletzt in eine Kompromissformel mündete: •Blaues Fensterband. •Blaues Seitenleitwerk mit blauem filigranem Kranich auf einer kreisförmigen gelben Fläche, dem sog. "Spiegelei". •Der Rumpf unten silber und oben weiss. •Das Heck aller Flugzeuge künftig, unabhängig von der jeweiligen Form, in einer einzigen Farbe. Jener waagerechte blaue Streifen, der Bauch und Rücken der Maschine unterteilt, aber war offenbar keine Aicher-Erfindung. Er gehörte, wie seine eigene Vergleichsbeispiele zeigen, bereits zum internationalen Standard im Airline-Design. Tatsächlich kam diese Banderole seiner Idee der architektonischen Transparenz durch farbliche Unterteilung entgegen. Unter Umständen hat ihn die Konkurrenz auf diese Weise mit auf den theoretischen Gedanken gebracht.
Die ganze Angelegenheit aber war kein Innovationsrausch, auch wenn man von Ulmer Seite her nichts dagegen gehabt hätte. In einigen wenigen aber wesentlichen Punkten einigte man sich auf eine *Konservierungstaktik*:
"Die traditionellen Elemente des Erscheinungsbildes werden in modifizierter Form beibehalten. Dies sind die Hausfarben, das Bildzeichen (und falls für eine Übergangsphase notwendig, auch das Wortzeichen)."[1]

Letzteres hing mit technischen Umstellungsschwierigkeiten auf Seiten der Auftraggeberin zusammen. Bis die gesamte Flotte ummarkiert war, sollten weitere sechs Jahre vergehen.

Sonne am Himmel

Unter allen Elementen die das neue Erscheinungsbild der Deutschen Lufthansa bestimmen sollten, dominierte die Farbe. Diese Priorisierung der Farbe ist charakteristisch für den Glauben von Otl Aicher an die Effizienz der assoziativen Werbung. Mit der blitzschnellen unterschwelligen Kommunikation via Grafik und Bild hatte er eine neue, noch weitgehend unbekannte Sprache für sich entdeckt, die zu erforschen und zu entwickeln sich lohnte.

Abb 67. Übergangslösung und Kompromissformel.
Quelle: Erlhoff, Michael: Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990.



Oben: Aichers 1963-67 verwendeter Kompromissvorschlag. Unten: Die 1967 eingeführte Lösung der Lufthansa Designabteilung LM3.

Zunächst hatten Gonda, Querengässer und er alle firmenbezeichnenden Elemente noch gleichwertig behandelt. Das hörte auf, als ihnen klar wurde, dass man durch eine Gleichbehandlung die Prägnanz des Erscheinungsbildes schwächen würde. Man war nun der Überzeugung, dass die Schnelligkeit und Unmittelbarkeit des Identifizierungsablaufs am allerbesten durch das Mittel der Farbe gewährleistet sein würde. Wort- und Bildzeichen mussten lediglich sicherstellen, dass die Farben assoziativ mit dem Unternehmen verknüpft wurden.
"Die Hausfarben sind das wichtigste Element zur Erkennbarkeit und Identifizierbarkeit des Unternehmens. Wort- und Bildzeichen dagegen haben nur die Funktion, einen einmaligen Lernprozess zu ermöglichen, d.h. in diesem Falle Farben mit einem bestimmten Unternehmen zu verbinden."[1]
Der Schriftzug sorgte lediglich für den einmaligen Lernprozess "Lufthansa = Blau/Gelb". Er konnte dementsprechend zurückhaltend behandelt werden, denn:

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 36
1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 15

"Im Vordergrund stehen die Erkennungs-, nicht die Lernmerkmale."[1]
Fazit:
"Die Hausfarben werden in den Vordergrund gerückt, Wort- und Bildzeichen im Hintergrund gehalten. Das Erscheinungsbild wird primär von den Hausfarben getragen. [...] Die Hausfarben allein können ausreichen, das Unternehmen visuell anzuzeigen, sobald ihre Identifikation mit einem Unternehmen gesichert ist. Sie werden am schnellsten und deutlichsten wahrgenommen. Diese Erkenntnis stützt die Hypothese, die Hausfarben quantitativ in den Vordergrund zu rücken, Wort- und Bildzeichen dagegen nur so zu verwenden, dass der Lernprozess gesichert ist. Wenn zu viele gleichwertige firmenbezeichnende Elemente nebeneinander bestehen, leidet die Prägnanz des visuellen Erscheinungsbildes."[2]
Auch bei den Drucksachen wurden nun alle Zierlinien, Schmuckfarben und Ornamente beseitigt. Aicher, Gonda und Querengässer reduzierten die wilde Farbpalette der Lufthansa auf die Traditionsfarben Blau und Gelb.

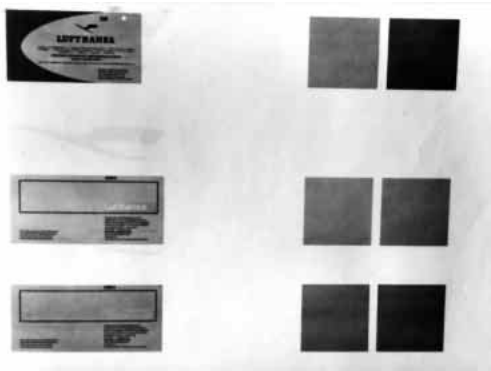
Tradition. Bei einer Erst- oder radikalen Neugestaltung spielt die Farbselektion, d.h. die Frage, welche Farben für das betreffende Unternehmen stehen könnten, auf welche Farbskala man sich festlegen soll, welches Farbklima am besten zum Unternehmen passt, eine bedeutende Rolle. Im Fall Lufthansa war diese Wahl durch die Unternehmensgeschichte bereits vorgenommen worden.

"Woher kommt dieses Blaugelb-Kombination?"
Hans Conrad:
"Das war Tradition. Blaugelb war Tradition bei der alten Lufthansa."
"Was waren das für Farben, technisch gesehen?"
"Das waren RAL-Farben, normierte Standardfarben."
"Und ihre Forderung an die Farbgestaltung hiess: Blau/Gelb muss bleiben?"
"Ja. Wir hatten auch dieses Blau angedruckt als Muster, und das Gelb. Weil, die hatten natürlich nicht überall die RAL-Farben bekomme', in allen Orten, die wir anflogen. Es gab eine große Direktion in USA. In Deutschland gab's die Europa-Direktion und Deutschlanddirektion. Dann gab's in Beirut Naostdirektion. Es gab in Neudelhi eine Direktion... nein, das war keine große Direktion, das war nur in einem kleinen Bereich. Das war in Hongkong... gab's ganze Fernostdirektion. Die geht von Japan bis..."
",Direktion' heisst ,Zweigstellen' sozusagen?"
",Verwaltungsbereiche!' Und das können Sie direkt nicht alles so steuern. Es müssen ja auch regionale Interessen zur Geltung kommen. Das hab' ich gemerkt bei den Japanern. Da ist die Trauer nicht Schwarz, sondern Weiss. Versteh'n Sie? Das fällt so in die Geschichte..."
"Wenn z.B. Gelb die Farbe der Rache gewesen wäre, hätte die Lufthansa Schwierigkeiten bekommen?"
"So ungefähr."[3]
"Die Hausfarbe ist diese Blaugelb-Kombination. Wissen Sie woher das kommt? Das ist ja schon uralt."
Klaus Wille:
"Ja, das kann eigentlich nur mit Sonne und Himmel zu tun haben."
"Sie sprechen die Farbsymbolik jetzt an?"
"Ja. Also wer sich diese Farben jetzt ausgedacht hat bei Lufthansa, das kann ich Ihnen auch nicht sagen."
"Aber, Sonne und Himmel...?"
"Das könnte durchaus sein. Nur haben diese beiden Farben Blau und Gelb einen unheimlichen Wandel durchgemacht. Die sind ständig verändert worden, sowohl das Gelb als auch das Blau. Und dann ist es ja vom Aicher nochmals verändert worden. Und zwar sind die beiden Farben mit Rot angereichert worden, um sie wärmer zu machen und sich im Spektrum mehr anzunähern. Dass sie nicht so konträr sind. Gelb und Blau, die..."
"Dass sie nicht so hart aufeinanderprallen?"

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 36
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 15
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

"Ja. Und wir haben dann nochmals einen weiteren Schritt gemacht. Das hat der Aicher [damals] nicht gemacht. Wir haben's [später] noch mal angenähert, die Farben geändert. Ich weiss aber nicht mehr wann das war. Das muss auch so Ende der 70er Jahre gewesen sein. Da haben wir das Gelb noch mal röter gemacht und das Blau auch und haben dann diese Farben bei RAL registrieren lassen. Die sind jetzt im RAL-Register, diese Farben. Also wir haben das damals nochmals verändert, aber so dürfte es jetzt eigentlich bleiben."
"Waren das damals auch RAL-Farben?"
"Das waren immer schon RAL-Farben, aber andere. Da hat man einfach den Weg gemacht, man hat aus dem bestehenden RAL-Register sich Farben ausgesucht. Wir haben es anders gemacht. Wir haben die Farben entwickelt, die wir für ideal halten und haben dann die ins RAL-Register reingebracht."
"Der bessere Weg?"
"Ja sicher. Der richtigere vor allem."[1]

Modifikation. Auch der Vergleich mit den Wettbewerbern sprach für eine Beibehaltung der klassischen Farbkombination, von den Kontinuitätsbedürnissen der Belegschaft und dem wegfallenden Unterscheidungsmerkmal "Form" einmal abgesehen. Weiss-Blau und Weiss-Rot waren häufig zu beobachtende Signale auf den Flughäfen der Welt. Blau-Gelb war unter diesen Umständen ein gutes Unterscheidungsmerkmal. Die farbliche Markierung war im Prinzip also bereits unverwechselbar genug. Denkbar wäre auch eine monochrome Farbgebung gewesen, wie das Rot der Swissair. An diesem Punkt aber fühlte sich Aicher der Kontinuität verpflichtet genug, um bei der alten Kombination zu bleiben. Es gab keinen zwingenden Grund, hier etwas zu ändern:
"Die Farbzusammenstellung 'Blaugelb' gehört zu einer klassischen Farbkultur. Sie hatte von der Barockmalerei bis zum Impressionismus ihre Aktualität."[2]
Einzige Bedingung für die Beibehaltung war:
"Die Kombination sollte aber ästhetisch aufgebessert werden. (Diese Aufbesserung könnte so subtil sein, dass sie von der Öffentlichkeit nicht wahrgenommen wird.)"[3]
Denn:
"Nach einer (heute gültigen) Farbauffassung, die nicht mehr so stark in Kontrasten, sondern in Berührungen operiert, gilt sie allerdings als weniger aussagekräftig. Es wurde der Versuch gemacht, aus den Bereichen Blau und Gelb ein artikulierendes Paar zusammenzustellen, das aus dem herkömmlichen Rahmen des Gewohnten herauszutreten vermag."[4]



Dies ist nur eine der vielen verschiedenen Farbpaletten und Demonstrationstafeln zu diesem Thema.

Abb 68. Gegenüberstellung von Anwendungsbeispielen in verschiedenen Farbkombinationen.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 17.

Die stille Modifikation der Farbkombination setzte nun von zwei Seiten an. Sie betraf sowohl die Qualität als auch die Quantität der Farben. Zunächst wurden beide Farben durch einen Schuss Rot angereichert. Durch diese Veränderung der *Farbqualität* wurde sowohl eine größere Wärme als auch Verbindlichkeit erzeugt, d.h. der Farbkontrast fiel weniger hart aus. Das Team empfahl überdies, künftig jede

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 15. Vgl. auch Aicher, Otl: Über das Farbliche. In Behnisch & Partner: On colour. 1. Aufl. Stuttgart 1993
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 14
4. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 15. Vgl. auch Aicher, Otl: Über das Farbliche. In Behnisch & Partner: On colour. 1. Aufl. Stuttgart 1993

Schwankung des Farbtons zu vermeiden, um die Einheitlichkeit des Erscheinungsbild zu wahren.
1

Wie überzeugend die im Herbst 1962 vorgelegte "Gegenüberstellung von Anwendungsbeispielen in verschiedenen Farbkombinationen" war, lässt sich anhand der S/W-Reproduktion (Abbildung 68) nicht mehr feststellen. Immerhin erhalten wir einen Eindruck in Bezug auf den Designprozess:

1. Analyse der bisherigen Farbentwicklung
2. Entwurf mit aktiveren und reineren Farben als ein Zwischenergebnis der Hypothesenbildung
3. Endauswahl mit gesteigertem Zusammenklang (ein rötliches Blau und ein rötliches Gelb ergeben eine engere Verbindung.) Dadurch ein höherer Grad von spezifischer Aussage und eindeutigere Kennzeichnung des Unternehmens."

Gänzlich neu hingegen wurden die *Farbquantitäten* festgelegt. Die Quantifizierung der Farbe war das zweite, ebenso subtile wie wirksame Instrument zur Verjüngung der alten Dame. Aicher ging von der Erfahrung aus, dass verschieden große Farbflächen auch verschieden wirken. Er schlug vor, die Farben neu zu gewichten:
"Die eine Kombination kann jung wirken, die andere dagegen alt, die eine frisch, die andere zögernd, aufgeschlossen oder traditionell. Für die Lufthansa wird eine Kombination vorgeschlagen, bei der Gelb stark dominiert, Blau dagegen die Funktion eines Akzents übernimmt."[2]
Gelb als Farbdominante, Blau nur als sekundäres Auszeichnungsmerkmal. Der Teint sollte aufgefrischt werden. Doch vergebens. Der Vorschlag wurde nicht akzeptiert. Zuguterletzt einigte man sich mit dem Vorstand auf das neutrale Weiss, das visuell äusserst leise Grau und seine Alternative, das technische Silber als Basisfarben der Palette. Den dominierenden Farbakzent setzte nun das, in seiner Dunkelheit einem Indigo nahekommende Blau. Gelb wiederum wurde nur wie Lichter aufgesetzt. Das war das erste, aber nicht das letzte Mal, dass sich die Farbe Gelb nicht als Dominante durchsetzen konnte. Das konservative Dunkelblau sprach den Lufthanseaten offenbar weit mehr aus dem Herzen.

Farbenlehre. Das Ulmer Team traute den Farben zu, eine bestimmte, positive Assoziationskette auszulösen: "Gelb" stand für "Schnelligkeit", "Sicherheit", "Frische", "Lebendigkeit", "Aktivität", "Technik" und "Fliegen" - "Blau" hingegen für "Gründlic" und "Seriosität".[3] Doch woher die Gewissheit? Im vorliegenden Fall scheint die wissenschaftliche Begründung des Vorschlags nicht besonders zwingend gewesen zu sein. Dieser Pfeil der wissenschaftlichen Begründung wurde vermutlich nur bei Einwänden und Angriffen aus dem Köcher geholt. Das Argument durfte nur nicht allzu abwegig sein. Und das war es nicht. Trotzdem fragt es sich, wie wissenschaftlich-experimentell oder aber frei erfunden - weil verkaufstechnisch begründet - diese Farblehre war oder überhaupt sein musste und sollte. Es scheint mitunter, dass die Lufthansa selbst für alle Beteiligten das farbpsychologische Experimentierfeld war.

Kranich im Kreis

Während der Zeit vor dem 1. Weltkrieg, d.h. zu Zeiten der traditionalen Unternehmensführung, hatten Tradition, Herkunft, Geschichte noch den entscheidenden Beitrag zum Selbstbewusstsein von Leitung und Belegschaft der Unternehmen geleistet. In der traditionsbewussten Dekretgesellschaft wurde die (gottgegebenen) Ordnung von oben nach unten gedacht. In der Regel blieb jeder an dem Platz innerhalb der Ordnung, für den er scheints von Anfang an vorgesehen war.[4] Das Unternehmen galt als ein Abbild des Staates. Die kräftigen Wurzeln des Betriebs erst gaben ihm seinen unerschütterlichen Halt.

1. Vgl. Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 16
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 16
4. Vgl. den interessanten Ansatz zu einer Geschichte des industriellen Identitätsmanagements in: Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988.

In den 20er Jahren hatte auf breiter Front die Produktion von Markenartikeln eingesetzt. Die Entdeckung von Zielgruppen, Märkten, Marken und ihrer Bedeutung für Ausstrahlung, Image und wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens begründete eine markenpolitische Periode der Firmenpräsentation. Nun hiess es gewissermassen: "Identität durch Marke". In Deutschland führte der Grafikdesigner Hans Domizlaff diese Bewegung an. Auch die Unternehmensstruktur liberalisierte sich etwas. Hier wäre die Entwicklung von der traditionellen Dekret- zur modernen Kommunikations- und Abstimmungsgesellschaft zu beschreiben.
Die Marke ist eine besondere Form des Firmenzeichens. Nach Anton Stankowski ist sie in der Regel das wichtigste und zeitloseste Element des Firmenbildes.[1] Sie ist die visuelle Klammer, das Signal, Bürgschaftssiegel und Identifikationszeichen des Unternehmens. Mit einer konsequenten Markenpolitik verlässt das Unternehmen seine Anonymität. Das birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Die Marke kann zum Symbol für gute, aber auch für schlechte Leistung werden und entsprechend zurückwirken.
Typologisch wird zwischen Bild-, Wort- und Buchstabenmarke unterschieden.
Um einen Entwurf zu bewerten, muss man Kriterien entwickeln. Stankowski bspw. fragt nach dem •Aufmerksamkeitswert, der vorhandenen •Signalwirkung, nach dem •Informations- und •Erinnerungswert, nach Dingen wie •Langlebigkeit, •Eigenständigkeit, •Integrations- und •Variationsfähigkeit, nach der •Verkleinerungsmöglichkeit, der •Eignung für die verschiedenen Zeichenträger, dem •ästhetischer Anteil und •Sympathiewert einer Marke.
Eine notwendige und technisch sehr komplexe Aufgabe bei der Entwicklung einer Marke ist ihre Kodifizierung. Das Signet muss in jeder Anwendung gleich gut wirken, vom Neonschild bis zum Abzeichen am Revers und bei jedem vorstellbaren Material, vom Zeitungspapier bis zu Textilien. Die Zahl der Anwendungsbereiche ist groß und in jeder Kategorie wiederum gibt es eine Masse zusätzlich zu berücksichtigenden Details. Wally Olins verweist als Beispiel auf die Tankerflotten einer Ölgesellschaft, ihre Lagertanks, ihre in vielleicht fünfzig verschiedenen Formen existierenden Zapfsäulen, dann die Läden, Schmierölverpackungen, Uniformen für alle Jahreszeiten in Ländern mit unterschiedlichen Klima.[2]
Als Quelle einer neuen Symbolik kann alles mögliche dienen: natürliche oder künstliche Namen, die typografische Behandlung eines solchen Namens oder eine rein bildliche Symbolisierung. Als Inspirationsquellen stehen Heraldik oder Emblematik, handwerkliche, industrielle, religiöse oder abstrakte Symbole zur Verfügung. Frei erfunden werden darf die Marke natürlich auch.
Für Aicher setzte die eigentliche Geschichte der Firmenpräsentation mit eben dieser Markenpolitik der 20er Jahre ein; in Amerika mit IBM, USS und Underwood, in Italien mit Olivetti. Sein Hauptkritikpunkt am Ansatz der Markenpolitik aber war der Umstand, dass dabei die einzelne Produktmarke und nicht die Gesamtheit der Produkte, Leistungen und "Erscheinungsformen" (Produkte, Werbemittel, Ausstattungen, Einrichtungen) einer Firma in Betracht gezogen wurde.

Vogelkäfig. Die Deutsche Lufthansa AG war von Alters her durch eine kombinierte Wort/Bild-Marke gekennzeichnet. Die Bildmarke wiederum bestand ebenfalls aus zwei Komponenten: der sogenannten Parabel und dem Kranich. Parabel und Kranich zusammen waren als "Vogel im Käfig" in die Sprache der Lufthanseaten eingegangen. Der Lufthansa-Kranich datiert 1918 und stammt von Otto Fierle, einem Gebrauchsgrafiker der Zeit. Der Archetyp ist in der Tat schon auf Maschinen der Aero Lloyd und DLR (Deutsche Luft-Reederei) zu sehen - ursprünglich ein Vogel mit Bauch und schlechter Haltung, im Ganzen aber sehr schwungvoll und dekorativ.
Hans Roericht:

> "Ich weiss auch nicht, warum das damals so hochgejubelt wurde, als etwas Neues. Diesen ‚Vogel im Käfig', wie das damals bei den Fliegern hiess, gab es doch schon seit den Anfängen in den 30er Jahren, auf der Ju 52 und bei den ersten Kurierflugzeugen. - ‚Von Otto Fierle, 1918', sagen Sie? - Das war wahrscheinlich ein Gebrauchsgrafiker jener Zeit und dann ist die Parabel wohl ein, vermutlich von Bongers initiiertes Nachkriegsereignis, also nach der Wiederneugründung 1953 oder '59, glaube ich."[3]

1. Vgl. im Folgenden Stankowski, Anton: Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity. In: Birkigt/Stadler/Funck: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 206
2. Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990, S. 191

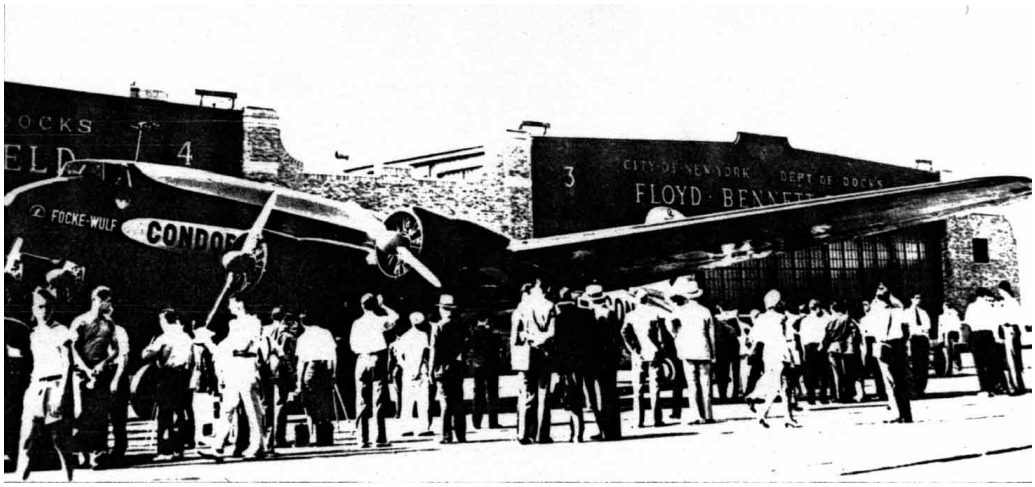
Hans Conrad:

> "Das war das Element, das wir von der alten Lufthansa beibehalten habe'. Das war's beste [noch], was man übernehmen konnte."[1]

Abb 69. Pendelbus der Luft Hansa 1927.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 16 (vergrößerter Ausschnitt).

Seine strenge, rationalistische Form sollte der Kranich erst durch Aicher, Gonda und Querengässer erhalten. Er durfte bleiben, weil er musste, wurde dann aber doch etwas verschlankt.
Die Parabel scheint eine der ersten Nachriegserrungenschaft gewesen zu sein, wobei der helle Seitenstreifen von Lufthansa-Maschinen der 30er Jahre diese Lösung schon vorzeichnet. Man sieht sie andeutungsweise bereits auf jener 4-motorigen Focke-Wulf Fw 200 "Condor" (Abbildung 70 auf Seite 264), die am 10. August 1938 den ersten Nonstopflug Berlin-New York bewältigt hatte. Es scheint, dass sich die Kennzeichner der frühen 50er Jahre das kurvenreichere Lufthansa-Design der 30er zur Anregung genommen haben, so wie die nachfolgende E5 aus Ulm sich wiederum eindeutig zum Look, oder besser: zur Entwurfsmethodik der 20er Jahre bekannte und die Spuren der Vorgänger wieder auswischte. Was den stilgeschichtlichen Rekurs angeht, haben hier offenbar die jeweiligen Geistesverwandschaften Einfluss genommen. In den 20er Jahren gab es die Parabel jedenfalls noch nicht. Der Blick auf ein zeitgenössisches Werbeplakat für die Caravelle der Air France (Abbildung 71 auf Seite 265) zeigt aber auch, dass es sich bei den freien künstlerischen Formen wie Parabel und Nierentisch nicht um ein speziell deutsches Phänomen, sondern um eine internationale, aus den USA nach ganz Europa exportierte Mode gehandelt hat.

Abb 70. Eine Focke-Wulf Fw 200 "Condor" mit parabelähnlicher Kennzeichnung.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984.



Sonntagskultur und Symbolmisere. Zur Zeit dieser Geschichte war Aicher auf Symbole noch gut zu sprechen. John McCloys Bemerkungen zur Bedeutung der Geschwister Scholl, die dieser anlässlich der Überreichung seiner Millionenspende verlauten liess, scheint er jedenfalls nicht widersprochen zu haben:
"Es ist oft gesagt worden, dass eine Nation Symbole und Tradition braucht. Die Bundesrepublik und die Jugend dieses Landes kann keine bessere Tradition haben als die der Geschwister Scholl. Solange

3. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992
1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

ihr Geist in Deutschland leuchtet, wird der deutsche Beitrag zu der europäische Gemeinschaft demokratisch, freiheitlich und gut sein".[1]
Die Schutz- und Förderfunktion des Namens Scholl war auch nicht zu leugnen.
In späteren Jahren sollte sich das Verhältnis zum Symbolischen grundlegend verändern. Eine Zitatenauswahl kann das belegen:
"zum teufel mit dem symbol. zurück zu den sachen."[2]
"alles, was ist, soll symbol werden, symbol des höheren, des tieferen, das über die verständlichkeit, über die vernunft hinausführt."[3]
"symbol ist die autoritäre form des zeichens. das symbolträchtige produkt weist seinen benutzer als untertan aus, als ergebenen. symbole waren einst die zeichen der religiösen und politischen herrschaft. heute sind sie meist zeichen einer angeblichen kulturellen überlegenheit",[4]
womit Aicher u.U. auf die von Pierre Bourdieu ermittelten "feinen Unterschiede" anspielt.[5] Und dann noch:
"jeder mensch ist eine person, eine persönlichkeit, eine figur. aber nicht jeder ist eine symbolfigur. symbole sind nicht nur zeichen, sondern identifizierungsmerkmale. man schaut zu ihnen hoch. sie sind überhöhungen. sie erlauben wunschprojektionen, an ihnen machen sich erwartungen fest. das design hat sich dies zunutze gemacht. produkte sind immer weniger das, was sie sind, sie sind mit symbolen aufgeladen, transportieren inhalte und wecken interessen, die nicht mehr der sache entsprechen, sondern lüste wecken und lüste befriedigen wollen."[6]
Der Reigen liesse sich fortsetzen.

Abb 71. Erster Lufthansa-Flugplan 1955 (links) und Werbeplakat der Air France von Jean Colin (rechts). Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Photo Report 5. O.O., o.J., S. 6 (links); Guidot, Raymond: Design. Die Entwicklung der modernen Gestaltung. Stuttgart 1994, S. 114 (rechts).

Aichers besonderer Bannstrahl traf die Welt der klassischen und klassizistischen Hoheitsformeln. Kapitalsäule, Eierstab oder typische Giebelformen waren von der römischen Antike bis zur Postmoderne immer wieder gern von jenen konservativen Kräften aufgegriffen worden, deren große, unsaubere "Wenn wir sie nicht machen, macht sie ein anderer"-Geschäfte einer visuellen Tarnung bedurften. Je mehr Zeichen der humanistischen Bildung die Skulptur des Fürsten der Erde an der Frontseite aufwies, mit um so größerer Gewissheit waren auf ihrer Rückseite Szenen des Manchester-Kapitalismus zu finden.

"je schmutziger die welt wird, je kränker die leute, um so mehr zieht es sie hinan."[7]
Aicher als den "Schneider von Ulm" zu bezeichnen, ist daher ebenso falsch wie natürlich ironisch gemeint, weil er gerade das nicht macht: der Kabale ein Mäntelchen schneidern und es ihr umhängen.[8] Sein entwurfsethischer Standpunkt der späteren Jahre war eindeutig: Alles im Design, was den

1. McCloy ehrt Geschwister Scholl. In: Stuttgarter Zeitung, 24.6.1953. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 62
2. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 172
3. Aicher, Otl: Die Unterschrift. In: Johannes Potente, Brakel. Design der 50er Jahre. Köln 1989. Abgedruckt auch in: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 134
4. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 73
5. Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/Main 1982
6. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 71
7. Aicher, Otl: Kultur als Alltäglichkeit. (1990) In: Inge Aicher-Scholl: Otl Aicher. Schreiben und Widersprechen. Berlin 1993, S. 18

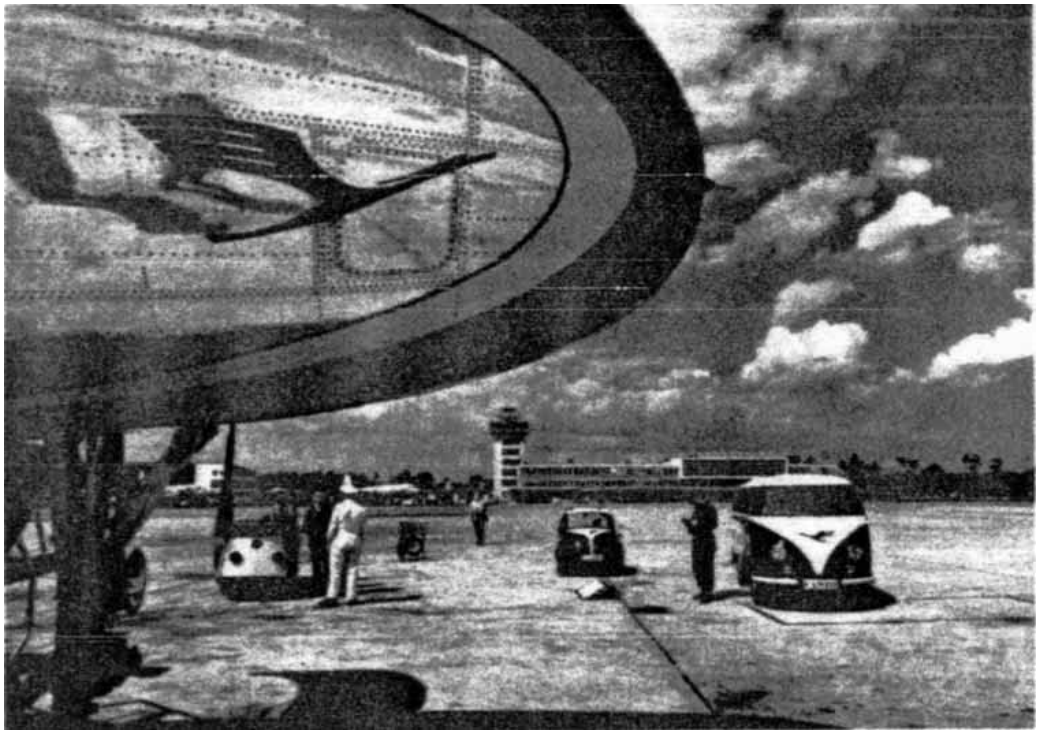
schönen Schein befördert, was auf eine mehr als physische scheinreale Hinterwelt oder Schattenwelt verweist und einer rationalen sprich funktionalen Begründung nicht standhält, ist des Teufels. Je majestätischer die Fassade, desto schmutziger geht es dahinter zu. Oder andersherum mit seinen Worten:
"je ausgeprägter eine herrschaft ist, um so mehr entwickelt sie ästhetischen aufwand. das ist bei der kuppel von st. peter so wie beim spiegelsaal von versailles oder bei der u-bahn in moskau. je größer die despotie, um so schöner wird die welt."[1]
Den Preis der bereitwillig introjezierten Tadellosigkeit scheint auch der Ulmer Erzfeind Raymond Loewy unfreiwillig mit einer Anekdote aus seinem Privatleben preiszugeben:
"Unser englischer Butler Whitney war ein langer Bursche mit gesunder Gesichtsfarbe, in seinen Manieren so steif wie ein Butler auf der Bühne und auch genau so wohlerzogen. Nur betrank er sich leider regelmässig in aller Ruhe, sobald sein Dienst zu Ende war. Uns machte das nicht viel aus, weil er sonst ein netter Kerl war und seine Arbeit in nüchternem Zustand tadellos verrichtete."[2]
Die Sonntagskultur der gesitteten Gesellschaft war in seinen Augen auf weite Strecken nichts als ein Überbau der Wirklichkeit, denn...
"alle konservativen sind befürworter, wenn nicht produzenten von wertordnungen generell der metaphysischen begründung und lenkung des menschlichen verhaltens."[3]
Freilich brachte die Projektierung neuer prestigeträchtiger Opernhäuser, Theater und Museen den engagierten Vertretern in Politik und Wirtschaft mehr Aussicht auf Zuspruch ein als unspektakuläre Dinge wie z.B. kostenlose Kindergärten. Kunst galt in solchen Köpfen als eine Metaphysik des Schönen, so wie Dichtung als eine Metaphysik des Wahren:
"für den deutschen gibt es ein wissen über der rationalität. es erscheint im symbol. es erscheint im glauben, und es erscheint in der kunst. religion und kunst sind irrational, sie sind symbol. auch der wille, der wille nietzsches, der wille in der geschichte, der wille in der politik ist irrational. [auch] er erscheint im symbol. er erscheint im bild des antichrist, des übermenschen, des herren von burgen und schlössern, im krieg und im triumphbogen, in der parade und im reichsparteitag."[4]
Konsequent plädierte er deshalb für einen völligen Verzicht auf Symbole, sei es solche des Glaubens, des Standes oder der Macht:
"der traum eines heutigen designers ist, ein auto zu machen. aber werden autos so bedacht, als objekte, die sich aus ihrem zweck ergeben? als elemente von verkehrssystemen? sie sind noch immer die hochgestylten prestige-demonstrationen, die bewertet werden ausserhalb ihrer funktion im heutigen verkehrsgeflecht. die sind träume. ihre erscheinung ist nicht die erscheinung ihrer selbst, weil dies die erscheinung ihrer aufgabe wäre. sie sind symbol.
zum teufel mit dem symbol. zurück zu den sachen. das wort symbol darf aus dem wortschatz gestrichen werden. die kunst mag sich dem symbol zuwenden. eine menschlichere welt mit den intelligenzangeboten, die wir zu leisten haben, muss bei der sache bleiben."[5]
Aicher fasste den Funktionalismusbegriff eng. Der Weg gabelte sich in Richtung Sache oder Symbol. Hier war ein ums andere Mal von allen Beteiligten eine prinzipielle Entscheidung gefordert.

Sachbild statt Sinnbild. Aichers Alternative zur pathetischen Herauskehrung eines tatsächlich oder vermeintlich Großartigen bestand in der nüchternen Präsentation der Fakten. Einem Mitarbeiter des Museums im KZ Neuengamme gab er den Rat, statt Denkmal und symbolischem Gedenken, nüchterne Information über Ernährung, Arbeit, Zusammenleben, Strafen, Recht, Sterberate der Inhaftierten zu liefern. Fakten seien stärker als Interpretation.[6] Fakten statt Interpretation, Aufklärung statt Verklärung, Studium statt Festakt, Wissen (Aufklären) statt Glauben! Wissenschaftlich unerschlossene (weisse) Flecken einmal aushalten und nicht voreilig mit einem apriorischen Wissen, einem gei-

8. Vgl. Bongard, Willy: Die Schneider von Ulm. Die Kunst, einem Unternehmen ein Gesicht zu geben. In: Die ZEIT, Nr. 43, 25.10.1963, S. 28/29
1. Aicher, Otl: Ästhetische Existenz. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 38
2. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 88
3. Aicher, Otl: Kultur als Alltäglichkeit. (1990) In: Inge Aicher-Scholl: Otl Aicher. Schreiben und Widersprechen. Berlin 1993, S. 20
4. Aicher, Otl: Verzicht auf Symbole. In: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 28 (Hervorhebung durch den Verf.)
5. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 172

stigen Prinzip und dergleichen zudecken und kompensieren. Dem Ehrfurcht heischenden Symbol auf dem Sockel lag die Tendenz inne, sich rationaler Erkenntnis und Kritik zu entziehen. Nur durch den Denkmalkult war langfristig gesichert, dass die historische Wirklichkeit auf der Strecke blieb.
Die typografische Alternative zum Symbol war das *Zeichen*. Aicher verstand die Sprache der Zeichen als ein Kommunikationsmittel ohne Anspruch auf systemübergreifende Tiefe. Am glaubwürdigsten war eine visuelle Information, die so nackt und leidenschaftslos wie ein Verkehrsschild daherkam:
"es ist zu unterscheiden zwischen symbol und zeichen. die menschliche kultur ist eine solche der zeichen. selbst die materie wurde [vom menschen] in zeichen umgesetzt, in gewicht und masse, in mark und pfennig. zeichen stehen für etwas, deuten auf eine sache oder einen sachverhalt. das symbol will mehr. es greift über die sache hinaus. es blickt dahinter.
das zeichen kann nicht mehr bieten als ein äquvalent zu sache und sachverhalt zu sein. das symbol will diese begrenzung aufheben, es will hinter die dinge sehen. es begnügt sich nicht mit wahrheit, mit wahrheit als entsprechung von zeichen, von aussage und sachverhalt."[1]
Oder m.a.W. an anderer Stelle:
"zeichen sind die sprachformen der dinge und sachverhalte. symbole sind ersatz, sind losgelöste zeichen, selbständig gewordene ersatzdinge."[2]

Abb 72. Der Flughafen Frankfurt mit dem Seitenleitwerk einer Convair-Maschine im Vordergrund.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 94.



Die Lufthansa-Marke aber konnte und sollte weder Verkehrszeichen noch Fetisch, sondern ein Qualitätssiegel sein:
"ein produkt ist immer [auch] ein zeichen, und zur produktqualität gehört, dass das produkt signalisiert, was es ist. produktgestaltung hat neben der technischen qualität, neben der gebrauchsqualität

6. Aicher, Otl: Verzicht auf Symbole. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 27. Interessant in diesem Zusammenhang auch die Frage. Inwieweit das analogisch auch für die Geschichtswissenschaft gelten könnte. Vielleicht war der schlichte, historistische Ansatz eines Ranke, der einfach erzählen wollte, "wie es gewesen ist", doch nicht so naiv, wie es im Licht der hermeneutischen Ansätze scheint.
1. Aicher, Otl: Verzicht auf Symbole. In: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 31/32
2. Aicher, Otl: Kultur als Alltäglichkeit. (1990) In: Inge Aicher-Scholl: Otl Aicher. Schreiben und Widersprechen. Berlin: Janus Press 1993, S. 20

auch eine kommunikationsqualität herzustellen, nämlich das produkt transparent, verständlich einsichtig zu machen, was herkunft, fertigung, materialien, konstruktion und gebrauch betrifft. ein wirklich gutes produkt zeigt sich so, wie es ist."[1]
Denn:

"was ist, darf man sehen."[2]

Bei Markenfetischismus und Styling hingegen war alles nur Erscheinungsbild, doch nicht im neutralen Sinne von "Look", sondern im negativen Sinne von "Show". Vom Styling führte die Assoziationskette dann weiter zur klassischen Moderne, bei der Aicher u.a. einen kommerziell geschürten Zwang zur modischen Innovation diagnostiziert:
"die kunst ist die domäne des ganz anderen. das normale ist keine kunst. [...] die kunst ist legitimiert durch den anspruch, es immer ganz anders zu machen. wer so malt, wie man immer gemalt hat, ist kein künstler, sondern ein epigone."[3]
Den Ruf "Zurück zu den Sachen!" hatte er bei dem Philosophen Edmund Husserl vernommen. Husserl war eines Tages von der Erforschung der Ideenwelt (Plato) zur Erforschung der Dingwelt gekommen. Husserl hatte allerdings noch gefragt "Wie können wir die Dingwelt erkennen?" und nicht "Wie können wir sie gestalten?"[4] Die Tendenz der Erkenntnistheorie zum Allgemeingültigen, Gesetzmässigen aber befriedigte Aicher nicht mehr. Die Welt war, wenn überhaupt, dann nur subjektiv und pragmatisch zu erkennen:
"ein kritisches denken, das das einzelne in seiner einmaligkeit einsetzt, entthrohnt die vernunft von ihrer allgemeinen verbindlichkeit und wirft das allgemein verbindliche und notwendige als weltgeist, oder als weltidee überhaupt, aus unserer welt. man kommt zurück zu den sachen. man kommt zurück zu der erkenntnis, die aus dem machen, aus der aktiven beschäftigung mit einer sache kommt."[5]

Heilige Kuh. Der "Vogel im Käfig" war nicht das erste Signet in Aichers Karriere. Bis 1962 hatte sein Büro insgesamt bereits fünf verschiedene Bildmarken entworfen: eine für die Ausstellung "spiel gut" (1955), eine für Gral Glas, Göppingen (1955) und weitere für den "Buch-schenk-dienst" (1956), die Firma Sonor-Link (Aue/Westf.), die Stuttgarter Gardinen (1961) und die Ölhandelsgesellschaft MAWAG, Hamburg (1961).[6] Auch mit dem Kranich hatte er sich, wie wir gesehen haben, schon einmal auseinandergesetzt, als es 1957 darum ging, einen neuen Briefkopf für die Lufthansa zu entwikkeln. Diesmal jedoch empfahl die Entwicklungsgruppe, die Parabel endgültig zu verbannen.
Hans Conrad:

"Ja die isch... die wollt' ich nicht mehr sehen. Das war schon eines der ersten Dinge, die wir gemacht haben, den Kranich als Siegel. ‚Signet' kommt ja von ‚Siegel'."

"Und wie hat der Vorstand darauf reagiert?"

"Das hat er schon kapiert. Das wurde [einfach] akzeptiert."[7]

Festzuhalten ist allerdings: Den Kranich im Kreis im Kreis gab es bereits. Das Markenzeichen war keine Aicher-Erfindung. Abbildung 73 zeigt den Bugraum eines G IIIa "Großflugzeugs" der Deutschen Luft-Reederei (DLR). Abbildung 74 auf Seite 269 zeigt eine Flaggenhissung zur Eröffnung des Flugbetriebs der neuen Deutschen Lufthansa AG in Hamburg, 1. April 1955. Im Hintergrund das Markenzeichen. Offenbar waren Parabel- und Kreissignet schon seit vielen Jahren parallele in Gebrauch. Aicher entschied sich für das Markenzeichen der 20er Jahre und baute seine Argumentation entsprechend auf. Vor dem Hintergrund dieser grafischen Konstanten decouvrierte sich die Parabel fast von selbst als Modewelle, als ein Hauch von Kunst.

1. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. , S. 71
2. Aicher, Otl: Verzicht auf Symbole. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 34
3. Aicher, Otl: Verzicht auf Symbole. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 34
4. Vgl. Aicher, Otl: Kultur als Alltäglichkeit. (1990) In: Inge Aicher-Scholl: Otl Aicher. Schreiben und Widersprechen. Berlin 1993, S. 20
5. Aicher, Otl: Kultur als Alltäglichkeit. (1990) In: Inge Aicher-Scholl: Otl Aicher. Schreiben und Widersprechen. Berlin 1993, S. 19
6. Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 461
7. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

Der Vorschlag, die Schmuckform fallenzulassen, wurde mit technisch-ökonomischen Vorteilen begründet. Komplizierte Flächengebilde wie die Parabel würden einen größeren Zeitaufwand bei der laufenden Erneuerung des Farbabstrichs verursachen. Zum anderen zerstöre die grafisch unbestimmte Form der Parabel die logische Unterteilung der Flächen und damit die Wirkung der Klarheit und Systematik. Der entscheidende Punkt der Beanstandung war also, dass Bild- und Wortmarke sich in ihrer Wirkung gegenseitig aufheben und die Gesamtwirkung schwächen. Aber der Vorschlag ging indirekt noch weiter. Er scheint radikaler gewesen zu sein als das Endergebnis vermuten lässt.

Abb 73. Postminister Giesberts im Bugraum eines G IIIa "Großflugzeugs" der Deutschen Luft-Reederei (DLR).
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 8.

Das Firmensignet war zwar auch für Aicher ein bedeutendes Element der Firmenkennzeichung, aber schon nicht mehr das bedeutendste:
"Das Zeichen kann wohl als ältestes firmenspezifisches Auszeichnungslelement angesehen werden. Ursprünglich hat es die Funktion, für den Urheber- oder den Verteilungsweg zu stehen oder zu bürgen. Mit komplexeren Produktions- oder Verteilungsarten jedoch bekam es zunehmend die Funktion der Identifizierung, der Wiedererkennung (z.B.. Markenartikel). Heute verliert das Zeichen in einigen Anwendungsbereichen an Bedeutung und wird durch andere Element (wie Farbe und Schriftzug) verdrängt oder durch das Produkt und andere Firmenleistungen selbst ersetzt.

Auch zu dieser Zeit ist die Bildmarke schon bzw. noch immer vorhanden.

Abb 74. Flaggenhissung, Hamburg 1. April 1955 (Ausschnitt).
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Photo Report 5. 1955-1980: 25 Jahre Flugbetrieb. O.O, o.J..

Die ersten Zeichen waren Stilisierungen beruflicher, religiöser oder mythologischer Motive. Spätere Zeichen stellen grafisch-typografische Symbolisierungen oder Abstraktionen eines Firmennamens oder Unternehmenszweckes dar.
Das Zeichen oder Signet als Element der Firmenkennzeichnung kann allein oder mit anderen Elementen angewandt in der Lage sein
a) für das Unternehmen oder den Unternehmenszweck zu stehen
b) den Zusammenhang zwischen allen Einrichtungen und den Produkten eines Unternehmens herzustellen
c) durch sein Eigenart/Eigenwert das Unternehmen auszeichnen."[1]
Der einschränkende Hinweise auf den allgemein zunehmenden Bedeutungsverlust des Firmensignets im wachsenden Schilderwald der Industrieunternehmen und Organisationen gibt schon etwas von den eigentlichen Vorstel-

lungen der Entwicklungsgruppe frei. Man spielte mit dem Gedanken, das Logo ganz wegzulassen, musste aber die Entscheidung darüber dem Vorstand überlassen. Der Gedanke wurde zunächst einmal nur angedacht und zur Diskussion gestellt. Die bildmarkenfreie Lufthansa-Maschine war nur eine Option unter mehreren. Die Tatsache, dass man keine Liste zwingender Gründe für diesen Schritt anführte, nährt allerdings den Verdacht, dass es auch keine gab. Vor diesem Hintergrund wäre dann verständlich, wieso sich Entwicklungsgruppe und kooperierende Werbeabteilung in diesem Punkt nicht durchsetzen konnten.

"Wenn ich Sie richtig verstanden hab', war die Parabel ein Nachkriegsereignis."

Klaus Wille:

"Ja. Die ersten Flugzeuge noch... die Abbildungen, die wir haben von... '55 ist ja die Lufthansa gegründet worden. Da war noch keine Parabel drauf. Und irgendwann, so '57/'58, tauchte plötzlich die Parabel auf. Wer das gemacht hat, ist unbekannt. Weiss ich nicht."

"Und der Kranich? Soweit ich weiss, hat den Otto Fierle 1918 entworfen."

"Ja."

"Steckt da eine bestimmte Symbolik hinter oder heisst der nur ‚fliegen'?"

"Mehr ist mir nicht bekannt. Aber es ist naheliegend, dass es... es ist ‚fliegen', weiter nichts. Warum jetzt Kranich und so... Keine Ahnung. Ist auch nichts rauszufinden."

"Warum hat man das Signet nicht ganz weggelassen? War das Signet eine Heilige Kuh, überspitzt gesagt?"

"Das kann man sagen. Das fing ja auch schon mit dem Aicher an. Wir hatten uns überlegt: ‚Braucht die Lufthansa eigentlich ein Symbol, ein Signet?' Wir hatten eigentlich damals gesagt: ‚Nein, braucht sie nicht. Was bringt es?' Man muss sich immer fragen: ‚Was bringt es?' Und zwar ausgehend davon: Die Lufthansa hat niemals so eine Verbreitung mit ihrer Geschichte, auch im Ausland, wie meinetwegen Mercedes und Mercedes-Stern. Bei Mercedes macht es einen Sinn. Und Sie sehen auch, Mercedes hat auf keinem Auto ‚Mercedes' stehen. Die haben das so geschafft, ihr Symbol so bekannt zu machen, dass nur noch der Stern braucht dazusein. Man weiss, es ist ein Mercedes. Auch schon durch die Form des Autos. Aber der Stern genügt. Infolgedessen ist bei Mercedes unverzichtbar der Stern. Weil, das ist ein Kürzel. Damit kann man viel... Das braucht man auch nicht auszusprechen. Während, einen Namen, den müssen sie immer aussprechen. Da haben sie immer das Pr ˇlem mit den andern Sprachen. Lufthansa ist eigentlich auch ein ganz schlechtes Beispiel auch für einen Firmennamen, weil erstmal macht es keinen Sinn..."

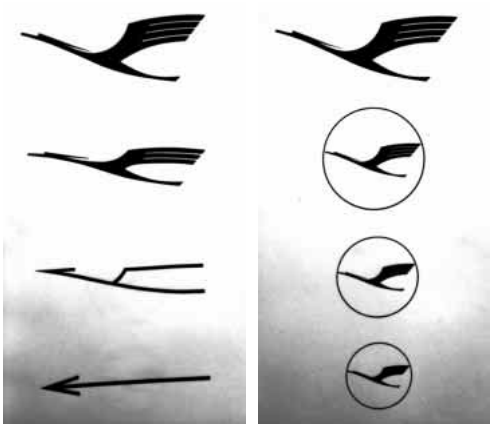


Abb 75. Die Bildzeichen als Symbol (links) und Marke (rechts).
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 18 u. 19.

"Was sagen die Amerikaner?"

"‚Lufthänsa, Lufthänsa!'[1] Und wir haben gesagt: ‚Wir brauchen eigentlich kein Kürzel, denn wir werden es niemals schaffen, dass es wie der Mercedes-Stern, allein stehen kann. Also kann es eigentlich wegfallen.' Da wir aber wussten, dass so ein Symbol symbolträchtig und in Folge dessen ‚Heilige Kuh' ist, haben wir damals gesagt: ‚Wir verwenden das weiter, aber reduziert.' Und das ist auch jahrelang so praktiziert worden. Ich kann Ihnen noch Drucksachen zeigen, wo nur der Lufthansa-Schriftzug mal draufstand. Und dann kam der Ruhnau. Und der war

1. Aus: HfG Ulm E5: Das Profil einer Firma. Graphische und typographische Kennzeichnung und Displayobjekte der Stuttgarter Gardinenfabrik, Herrrenberg/Württemberg. 1959-1961. In: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

1. Der schlecht auszusprechende Name muss keine Handycap sein. "Volkswagen" klingt ausserhalb des deutschen Sprachraums ebenso merkwürdig und wird trotzdem überall verstanden und akzeptiert.

wieder so traditionsbewusst, der hat den Vogel wieder ausgegraben und hat uns verdonnert - und das hat der Zintsmeyer wieder übernommen - dass der Kranich zwar alleine stehen kann, aber niemals ‚Lufthansa' alleine."
"Also immer in Kombination."
"Immer in Kombination. Oder der Kranich kann auch alleine stehen, wenn es auch besonderen Gründen... Z.B. wenn wir unsere Gläser haben und Geschirr und so weiter, da ist immer nur der Kranich drauf. Mehr ist ja dann auch nicht nötig, weil das wird ja auch nur benutzt innerhalb der Lufthansa, im Lufthansa-Umfeld."[1]

Die gemässigtere Option bestand also darin, den stilisierten Kranich beizubehalten, ihn aber typografisch so zu sanieren, dass er auch noch auf die Düsenjets der nächsten Generation anwendbar war. Der Symbolgehalt des Tieres war mit den Jahren verblasst. Aichers Vorschlag, es künftig schlicht als traditionelles Markenzeichen zu betrachten, bot sich also an.[2] Für diesen Schritt gab es bereits eine Reihe aktueller Vorbilder. Air France, JAL, PanAm, Swissair und TCA hatten es so gemacht. Bei den Industriefirmen war Mercedes, Bayer, Bosch, VW, Mannesmann oder Reemtsma zu nennen.
"Somit besteht kein Anlass, ein ganz und gar neues Zeichen zu schaffen",
schrieb er 1962.
"Nur muss es präziser behandelt und als Marke eingesetzt werden. Seine traditionelle Bedeutung kann auf diese Weise erhalten bleiben."[3]
Für den Fall aber, dass sich der Vorstand gegen die Marke und für eine neue, machtvolle Symbolik entscheiden sollte, empfahl er, das Bildzeichen radikal zu ändern:
"Wenn man sie [die Marke] als Symbolträger beibehalten wollte, müsste das Bildzeichen der Lufthansa verändert werden. Im Zeitalter der Düsenmaschinen und des Überschallflugs ist der Bedeutungsgehalt des Lufthansa-Zeichens - der Vogel - überholt. Die Symbolkraft würde in dem Mass zunehmen, als sich das Zeichen dem Pfeil annähert."[4]
Es war also nicht geplant, den Kranich durch einen Pfeil zu ersetzten. Der Pfeil war nur das andere Extrem, die abstrakte Alternative, zur überholten organischen Ausgangsform. Er stellte klar, in welche Richtung die typografische Reise ging.
Die Entschiedenheit der formalen Reduktion des Vogels zum Pfeil erinnert an das Firmensignet der Deutschen Bank AG, das nichts als eine von links nach rechts gelesene Aufwärtsdiagonale im Quadrat darstellt. Die Symbolauffassung wurde gewissermassen von der Einfühlung ins Organische zur kalkulierten begrifflichen Abstraktion hin verschoben. Der Anleihe an die organische Natur wurde ein Orientierungszeichen der technischen Kommunikation entgegengesetzt. Ob dieser Schritt seine mnemotechnische Verankerung gesteigert hätte, bleibt offen. Mit Sicherheit jedoch verschob sich dadurch der assoziative Gedankengang, die Message des Zeichens.
Fliegen war zumindest in Geschäftskreisen mittlerweile zur Selbstverständlichkeit geworden; ein alltägliches Transportmittel, das keiner metaphorischen Aufwertung mehr bedurfte. Der Stolz aller Beteiligten lag nicht mehr der Möglichkeit des Fliegens an sich, sondern in der Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Professionalität des Vorgangs und seiner Abwicklung. War bisher die Sensation des Fliegens signalisiert worden (Fliegen wie ein Vogel), so ging es nun um die Zielstrebigkeit und Zielsicherheit des Vorgangs. Ein Pfeil war konzentriert, spezialisiert, durchschlagskräftig, richtungsweisend, zielprogrammiert, treffsicher, schnell; das Geschoss eines Schützen mit mächtigem Bogen und großer Spannkraft. Der Vorgang konnte dynamisch umgedeutet werden.
"Obwohl zur Zeit kein Anlass besteht, das vorhandene Zeichen der Lufthansa grundsätzlich zu ändern, wird ein neues Zeichen dann notwendig sein, wenn das Unternehmen Wert darauf legt, mit einem vollkommen neuen Erscheinungsbild hervorzutreten, um damit seine Dynamik und Vitalität zu bezeugen (Pan Am). Es müsste dann versucht werden, eine Übereinstimmung von Symbol und Erkennungszeichen zu finden. Einige fiktive Beispiele lassen den Raum erkennen, in dem ein neues Zeichen zu suchen wäre."[5]

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Vgl. auch Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 19
4. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 18
5. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 18

Zu diesen Beispielen kam es nicht mehr. Der Vorstand der Lufthansa legte offensichtlich keinen Wert darauf, mit einem radikal neuen Erscheinungsbild hervorzutreten, was Aicher im Endeffekt nicht besonders zufrieden stellte. Der Kompromiss zwischen Systemvision, bzw. Gestaltungsanspruch und vorhandenen Designbedingungen war zuguterletzt dann doch das Markenzeichen.

Abb 76. "noch nicht bearbeitet".
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 20.

Hausschrift Helvetica und Schriftzug in Brotschrift

Historisch legitimierte Ansprüche scheinen bei Aicher sehr rasch auf Widerstand gestossen zu sein:
"jedes repräsentative zeitalter, wie zum beispiel das 19. jahrhundert, das so viele historiker hervorgebracht hat, wird auch zuerst im historischen kram der geschichte wühlen."[1]
Es wird m.a.W. versuchen, Identität durch Tradition und Erbschaft herzustellen. Es wird nach "Größe", nach einem entsprechenden Bewusstsein und entsprechend repräsentativen Formen suchen. Es wird sie früher oder später in Klassik und Klassizismus finden.
Im Bereich der Typografie war es die vielfach in Stein gemeisselte römische Kapitalis, die der Forderungen nach Repräsentation in fast zeitloser Art und Weise gerecht und daher immer wieder aufgegriffen wurde. Der visuelle Auftritt der Kapitalis war homogen. Sie bestand aus Versalien, die wie kleine majestätische Säulen nebeneinander standen. Jeder einzelne Buchstabe schien sich selbst so wichtig wie die gesamte Inschrift zu nehmen. Jedes Stück ein Unikat. Das aber war selbstverständlich keine Typografie der sachlichen Mitteilung, keine nachrichtentaugliche Type, wie Aicher sie wollte. Die alte römische Kapitalis war in der Renaissanceperiode wiederentdeckt worden und bezeichnenderweise zur Staatsschrift avanciert. Sie schmückte Steelen und Triumphbogen. Sie symbolisierte staatliche Hoheit, große Ideen, ewigen Geist. Und
"was in der renaissance noch eine ästhetische entdeckung war, wurde im absolutismus zum zeremoniell, im klassizismus zu auftrittsgebärde, auf dem gesimms kapitalistischer bankgebäude zur großen kulisse und im faschistischen klassizismus zum leeren pathos."[2]
In seinen späteren Studien verfolgte Aicher das Verhältnis von Groß- und Kleinschreibung weiter bis in unsere heutige Schriftkultur hinein. Die deutsche Schrift erwies sich zu seinem Leidwesen dabei als ganz besonders versalienfreundlich. Selbst in der Schrift wurde das Allgemeine dem Einzelnen, Individuellen übergeordnet. Im deutschen Schriftbild wurde das Verb offensichtlich von den Substantiven dominiert. Doch wer nahm das schon wahr.
"bis in die schrift hinein wird deutlich: in frankreich und in england hat man die fürsten abgeschüttelt. man zeichnet keine substantive mit versalien aus. in deutschland ist die demokratie zwar gewollt, aber nicht aus eigenen kräften verwirklicht worden. wir schreiben substantive mit großbuchstaben. dem entspricht auch unser denken."[3]
Wer die Titelseiten der Bücher mit Versalien bestückte und sie dann noch in Mittelachse positionierte, verlieh Titel und Text nicht nur einen hierarchischen Aufbau, sondern - mit oder ohne Absicht - ein Altardesign. Hier am vermeintlichen Höhepunkt jeder gutbürgerlichen Kunstgeschichte war bereits der Endpunkt des Fortschritts, der Kopf der Sackgasse erreicht, in die das repräsentative Denken seine Adepten führte. Die typografische Entscheidung für eine pathetisch-symetrische Architektur versalienfreundlicher Wortbilder war ein symptomatischer Vorgang, der zur Vorsicht gemahnte:
"wir tun uns schwer mit heldischer typographie",
konstatierte er für sich und seinesgleichen,
"weil uns zwei weltkriege den begriff des helden ausgetrieben haben."[4]

1. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 19
2. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 68
3. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 68
4. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 100

Eine Schrift, ein Layout, waren für den, der sehenden Auges und historisch sensibilisiert durch die Gassen schritt, immer auch eine politische Aussage. Das visuelle Erscheinungsbild der Dinge war kein Zufall, sondern Signal und vielfach auch Absicht. Denn während in der römischen Antike die Kapitalis die Triumphbögen der Usurpatoren zierte und ihren Anspruch demonstrierte, wurden wissenschaftliche, philosophische und historische Texte z.B. in einer kleingehaltenen Unziale auf Pergament verfasst. Das war die Gebrauchs- oder "Brotschrift" jener Zeit. Es ging also auch anders. Der entscheidende typografische Fortschritt fand offenbar an ganz anderer Stelle statt. Vielfach geschah das unbemerkt, anonym und in Opposition zur etablierten Ästhetik.
Was den historischen Rückgriff angeht, wird man allerdings festhalten müssen, dass auch Aicher eine bestimmte Entwicklungslinie favorisierte und immer wieder aufgriff. Auch er betrachtete die Geschichte, vor allem die seiner eigenen Zunft, als eine Art Steinbruch. Er hatte m.a.W. ein *systematisches* oder strategisches Interesse an der Vergangenheit. Zu einer historisch-liberalen Auffassung konnte er sich aus guten Gründen nicht durchringen. Aicher relativierte nicht. Er war und blieb wertend, weil auch Ausschwitz in letzter Konsequenz nicht bedingt, sondern absolut böse war. Für ihn gab es Punkte, an denen die Liberalität ein Ende hatte und man Farbe bekennen musste. Aus diesem Grund unternahm er sehr wohl historische, aber eben keine historisierenden Rückgriffe.

Einzige Schrift. Es war - wenn man die richtigen Fragen zu stellen verstand - daher nicht uninteressant, auch einmal die Schriftkultur eines so großen Betriebs wie der Deutschen Lufthansa unter die Lupe zu nehmen. Wie sah das vorhandene Schriftmateral aus? Wie war der Umgang mit Schrift? Wie war der Bedarf nach schriftlicher Kommunikation geartet? Bei welchen Gelegenheiten wurde wie geschrieben? Der Entwicklungsgruppe war klar, dass sie sich routinemässig zunächst einmal den aktuellen Schriftgebrauch innerhalb der Firma ansehen musste, um vorhandenen Mängeln auf die Spur zu kommen.
Aus der Analyse aller möglichen Prospekte, Einladungen, Memos, Faltblätter und sonstiger schriftlicher Bekanntgaben ergab sich schliesslich das Bild einer kunterbunten Ansammlung verschiedenster Druckschriften, die ohne eine typografische Benutzerordnung nach verschiedensten, teilweise persönlichen Geschmackskriterien zusammengewürfelt worden waren. Sämtliche Schriftarten waren in Gebrauch, von der Antiqua bis zur englischen Schreibschrift. Jeder zuständige Mitarbeiter nebst den kooperierenden Agenturen entschied offensichtlich für sich selbst, was gerade am besten passte. Die Analyse der gesammelten Schriftmuster ergab ein Bild der Desorganisation und Redundanz:
"Auszüge aus verschiedensten Drucksachen der Lufthansa ergeben einen Querschnitt durch alle Schriftarten. Das Prinzip der Geschlossenheit aller visuellen Aussagen ist an einer nicht unwichtigen Stelle durchbrochen. Das Erscheinungsbild wird aber gerade dadurch markant, dass es sich bis in alle Einzelheiten erstreckt. Abgesehen davon ergeben sich [durch einen Eingriff] ein Reihe von Rationalisierungsmöglichkeiten in Bezug auf Entwurf und Herstellung."[1]
Auch in diesem Punkt kam also allumfassende Argument der visuellen Geschlossenheit zum Tragen. Das geeignete Mittel zum Zweck konnte nur die ausschliessliche Verwendung einer einzigen Schrifttype sein:
"Ein Unternehmen sollte eine einzige Schrift gebrauchen."[2]
Dieser Schritt war vermutlich von Anfang an klar. Das Kardinalprinzip der Einheitlichkeit gebot einmal mehr eine Schrift zu finden, die allen formalen und funktionalen Anforderungen gerecht wurde, um sich dann auf diese eine Hausschrift zu beschränken. Alle Direktionen und Abteilungen der AG sollten künftig sozusagen gleich "schön" schreiben. Der exklusive Gebrauch einer einzigen Schrift, eine möglichst geringe Anzahl von Schriftgraden und der linksbündige Flattersatz gehörten darüber hinaus zu den Selbstverständlichkeiten des Aicherschen Schriftbild-Konzepts.

"Wieso ist bei Lufthansa damals diese chaotische Vielfalt der Schriften entstanden? Weil jede Abteilung machte, was sie wollte, mehr oder weniger?"

Hans Conrad:

"Weil es keine zentrale Steuerung über den ganzen Bereich gab. Den hab' ich ja praktisch erst aufgebaut."

"Die Teile hatten sich verselbständigt, sozusagen."

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 22
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 21

"Genau."
"Warum haben Sie sich festgelegt auf eine einzige Schrifttype? Warum sollte es eine einzige sein?"
"Ja halt, mit einer können Sie alles sagen. Sie muss nur lesbar sein, optimal lesbar sein. D.h. ganz klein muss sie noch lesbar sein und groß muss sie lesbar sein."
"Und dann eben aus Gründen der Vereinheitlichung?"
"Ja."[1]
"Aicher hat in seiner Konzeption die chaotische Vielfalt der damals bei Lufthansa vorhandenen Schrifttypen aufgezeigt. Ich vermute, das ist dadurch entstanden, dass die einzelnen Direktionen oder auch Abteilungen in dieser Hinsicht autonom waren."

Klaus Wille:
"Ja, nicht autonom, sondern wissen Sie, die Sachen sind früher so gelaufen: Da ist man zu einer Agentur gelaufen und hat gesagt: ‚Wir brauchen einen Prospekt.' Und dann hat die Agentur die Schrift genommen, die sie für richtig hielt. Es gab ja nur diese eine Werbeabteilung hier bei uns. Die haben selber auch gemacht. Ich meine, die Geschichte ist ja so, die hat ja zwei Aspekte, meinetwegen mit diesem Ordnungssystem von Typografie und Formaten und so weiter. Das eine ist, dass alles einen einheitlichen Charakter hat. Das ist die Einheitlichkeit. Das andere ist aber das, dass der Entscheidungsprozess, der wird minimiert. D.h. wenn sie ein bestimmtes Konzept haben... Formate, nach den DIN-Formaten z.B., wenn sie nur noch eine Schrift verwenden... die Schrift soll ja nicht selber einen Ausdruck haben. Irgendwo ist das natürlich ein bisschen unlogisch. Wir sagen einfach, der Charakter der Helvetica ist einfach sehr zeitlos. Das ist eine moderne Schrift und... zeitlos. Da billigen wir ja schon der Schrift einen gewissen Charakter zu. Aber andererseits darf man das auch nicht überbewerten. Denn wenn man z.B. eine Story schreiben würde, die traurig anfängt und lustig aufhört, und man sagt, es gibt traurige Schriften und es gibt lustige Schriften, dann müsste man innerhalb eines Artikels von trauriger Schrift zu lustiger Schrift wechseln. Daran sehen Sie schon, das ist alles Blödsinn. Auf den Inhalt kommt es an, auf die Lesbarkeit und auch, dass sie ein bestimmtes Schriftbild haben, das Modernität ausdrückt. Und die zweite Geschichte ist die, wenn sie kein Konzept haben, was für'ne Schrift sie nehmen, dann müssen sie immer überlegen: ‚Was nehm' ich denn jetzt für'ne Schrift? Ach, neulich hatt' ich die, dann nehm' ich jetzt mal die.' D.h. der Entscheidungsaufwand für jedes Item, das sie machen, ist viel größer als wenn sie das festlegen. Und sie können sich dann auf das Wesentliche konzentrieren, nämlich auf den Inhalt. Ansonsten verzetteln sie sich. Der Inhalt kommt zu kurz und sieht auch nicht gut aus und es ist alles nix, ja."
"Was damals neu eingeführt wurde, war die Helvetica Grotesk?"
"Es gibt verschiedene Schriftfamilien. Und eine Familie ist die ‚Grotesk'. Die Futura ist auch eine Groteskschrift, eine Gattung von Schrift. Und als Groteskschriften bezeichnet man alle die Schriften, die keine Serifen haben. Und jetzt gibt es ja auch sehr viele Helvetica-Schnitte. Es gibt heute... Jeder Schrifthersteller hat'ne andere Schrift."
"Woher kam diese Schrift damals? Von der Stempel AG?"
"Ja, das ist eine Schriftgiesserei."
"Haben Mitarbeiter der Stempel AG diese Schrift entwickelt?"
"Wissen Sie, das kann ich Ihnen jetzt nicht sagen, wer die Helvetica entworfen hat. Es ist meistens so, dass... es gibt Schriftenentwerfer. Z.B. der Aicher hat ja auch eine Schrift jetzt entworfen, die Rotis, und die werden dann von irgendwelchen Schriftherstellern gekauft."
"In der Konzeption des Lufthansa-Designs für die 90er Jahre taucht die ‚Helvetica Demibold' auf. Also haben Sie auch da modifiziert?"
"Neh, wir haben nicht modifiziert, sondern wir haben... Es gab von irgendeinem Schrift... das war irgendein amerikanischer Hersteller, die haben die Demibold entwickelt und wir haben... Ursprünglich war es so, der Aicher hat den Schriftzug aus der halbfetten Helvetica entwikkelt. Und dann, das ist auch so ein Zug der Zeit, wurden Firmenschriftzüge immer kräftiger. Das war einfach so 'n Dings... Die Air France fing damit an und plötzlich sah unser Schriftzug... im Umfeld von den andern Schriftzügen, sah er zu mickrig aus. Wir hatten plötzlich das

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

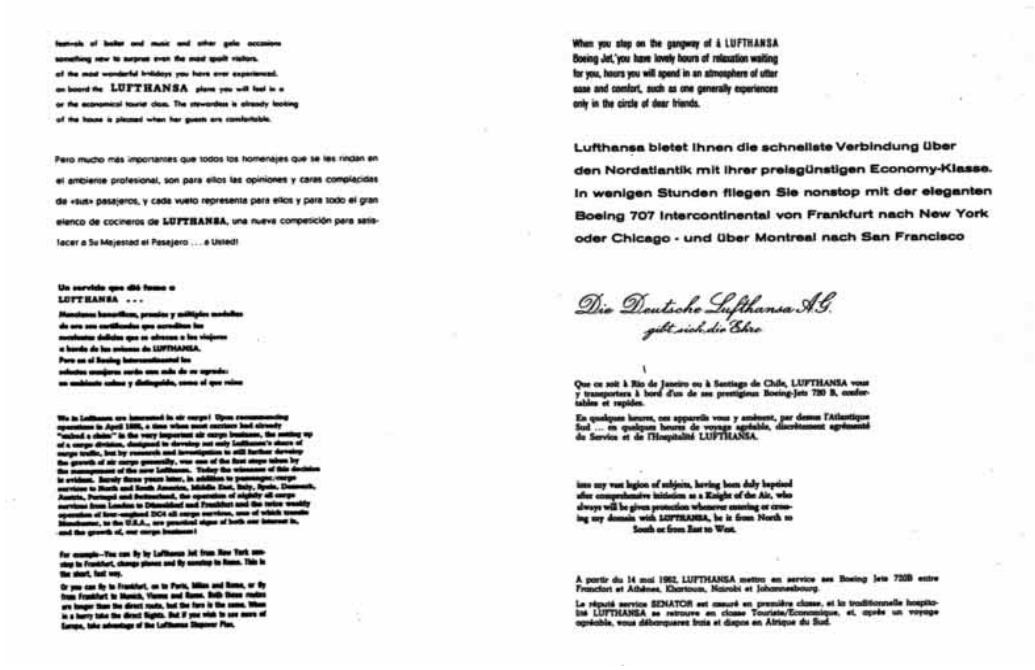
Gefühl: ‚Der ist zu mickrig. Wir müssen was tun, weil hier die optische Umwelt, die hat uns irgendwie eingeholt.' Und dann haben wir gesagt: ‚Gut wir können jetzt irgendwie die fette Schrift nehmen, aber die ist zu fett, eigentlich. Die ist einfach schlecht im Schnitt.' Und da habe ich mal in Amerika auf einem Müllwagen die Helvetica Demibold entdeckt. Die Müllabfuhr von New York, die haben ein hervorragendes Design gehabt: Schneeweisse Fahrzeuge mit dieser Schrift. Und dann hab' ich die gesehen, hab' die fotografiert und hier meinen Kollegen gezeigt. Die fanden die alle toll. Dann haben wir uns über Amerika diese Schrift besorgt. Und daraus haben wir dann den neuen Schriftzug gemacht."[1]

Helvetica Grotesk. Dem Entwicklungsteam standen drei Schriftfamilien zur Auswahl: •Grotesk, •Egyptienne und •Antiqua.
"Groteskschriften werden assoziiert mit ‚Technik' und ‚sachlicher Information'",
erklärte Aicher dem Lufthansa-Vorstand 1962.
"Antiquaschriften werden assoziiert mit traditionellen Werten. Egyptienneschriften haben noch aktuellen Zeitbezug, werden aber immer weniger gebraucht."[2]
Damit war die prinzipielle Entscheidung bereits getroffen: Eine serifenlose Groteskschrift musste es sein.
Schon im Jugendstil hatte es Schriften gegeben, die mit Dreieck, Kreis und Quadrat gezirkelt worden waren.[3] Meist waren es Buchtitel, Buchumschläge, die nach den neuen geschmacklichen Richtlinien des Kunsthandwerks modifiziert wurden. Die Stijl-Bewegung der 20er Jahre hatte diesen Ansatz dann aufgenommen und das getilgt, was dem Jugendstil noch an organischem Realismus und figurativer Darstellung verblieben war. Auch das frühe Bauhaus in Weimar präsentiert sich noch mit dieser L'art-pour-l'art-Typografie. Damit hatte es jene Darstellung reiner Geistigkeit eingeleitet, die Aicher für so gespenstig hielt.
Futuristische Künstler, wie Marinetti, aber setzen bereits Zeitungsschnipsel und andere Proben der Alltagtypografie zu Collagen zusammen. Mit Hugo Ball und dem Dadaismus hatte sich der Blick dann endgültig vom hohen Lied der Kunst abgewendet. Künstler begannen die objektiven Probleme von Stadt, Technik, Gesellschaft wahrzunehmen. Bei Ball geschah das zunächst nur in ironisierender Weise. Bezeichnenderweise verliess er die von ihm gegründete Dada-Bewegung 1919, um wieder einen positiven Entwurfsstandpunkt einzunehmen. Immerhin hatte er Formen des Alltags entdeckt und in die Debatte eingeführt. Zu einem wirklich konstruktiven Lösungsansatz aber war es nicht gekommen. Die ironische Negation des bürgerlichen Kulturgeschäfts hatte ihn nicht wirklich weitergebracht.
Als einzige der mit Kreis, Dreieck und Quadrat gezirkelten Schriften der 20er Jahre liess Aicher die *Futura* gelten. Diese Schrift war 1928 von Paul Renner, einem Lehrer an der Gewerbeschule in München, entwickelt worden. Die persönliche Bekanntschaft mit Renner scheint ihn von der Seriosität ihres Urhebers überzeugt zu haben. Trotzdem ist sie in seinen Augen hoffnungslos veraltet, zumal der Entwurfsansatz als prinzipiell falsch zu bezeichnen war. Schriften wie die Futura gingen nicht von den Schreib- und Lesegewohnheiten des Anwenders aus. Sie negierten den Gebrauch. Die Gestalt wurde nach wie vor von formalen Vorurteilen abgeleitet.
Trotzdem war die Futura bereits eine serifenlose Groteskschrift, d.h. eine Schrift ohne Tradition und Anspruch auf höhere Bildung. Jeder Buchstabe war wie das Element eines Zweckbaus konstruiert. Groteskschriften wie die Futura oder die 1957 von Adrian Frutiger entwickelte *Univers*, standen zu Beginn der 60er Jahre noch in Opposition zu den klassischen Antiquaschriften. Sie konstituierten den ideologischen Gegensatz innerhalb einer typografischen Kulturdebatte.
"die grotesk-schriften",
resümierte Aicher 1988,
"waren eine attacke auf historischen ballast, wie die serifen und all jene eigenheiten, die aus der tatsache herrühren, dass viele schriften ursprünglich schreibschriften waren."[4]

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 21
3. Wir geben hier Aichers eigene Geschichtsauffassung wieder, wie er sie in Kurzform dargelegt hat in Aicher, Otl: Bauhaus und Ulm. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 89.
4. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 182

Eine der ersten Groteskschriften, die unterschiedliche Strichstärken aufwies, war die Univers. Aicher wählte sie als Generalschrift für die Olympischen Spiele von 1972 aus. Das "O" war z.B. ovaler, die senkrechten Grundstriche breiter als die horizontalen Anstriche. Die Buchstaben waren eher geschrieben als gezeichnet. Die Schrift war handschriften-inspiert statt reissbrett-konstruiert. Damit öffnete sie sich ihrem Gegenspieler, der Antiqua und war nach Aichers Auffassung sogar weiter entwickelt als *Akzidenzgrotesk* und *Helvetica*.

Abb 77. Schriftgebrauch bei Lufthansa zu Anfang der 60er Jahre.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 22.



Diese Schautafel aller Schrifttypen, die unternehmensintern bis 1962 in Gebrauch waren führte das von den Entwicklern als Willkür empfundene Schriftsammelsurium deutlich vor Augen.

In seinen späteren Jahren führte er die Kulturdebatte der 20er Jahre in einer gemässigten und versachlichten Weise fort. Er hatte das Problem erkannt, analysiert und dann für sich gelöst. Zur Antiqua zählten immerhin so exzellente Beispiele wie die Garamond von Claude Garamond (1480-1561), eine Renaissanceschrift also, die auch in Ulm Verwendung fand, oder die Zeitungsschrift Times (1932) von Stanley Morison. Aicher sprach von beiden mit Respekt. Denn auch die radikale Serifenlosigkeit hatte, wie wir noch sehen werden, ihre Nachteile. In seiner 1988 erschienenen "Typographie" deutete er beide Schnitte - Antiqua und Grotesk - als die zwei möglichen Pole oder Extreme einer gemeinsamen Familie.[1]
Die berühmteste aller Groteskschrift war die Mitte des 19. Jahrhunderts entwickelte *Akzidenzgrotesk* gewesen. Da diese Schrift aber nicht mehr weiterentwickelt worden war, hatte zu Beginn der 60er Jahre bei der Ulmer Avantgarde die *Helvetica* das Rennen gemacht. Diese brandneue Schrift war erst vier Jahre zuvor (1958) von Max Miedinger auf der Grundlage der Akzidenzgrotesk entwikkelt worden. Ihre unmodische, technische Disposition empfahl sie wie bestellt und abgeholt als einheitliche Gebrauchsschrift für die Deutsche Lufthansa. Friedrich Friedl[2] hat darauf hingewiesen, dass Otl Aicher einer der ersten Grafiker war, der die Qualität der Helvetica gegenüber der Akzidenz Grotesk erkannten. Nicht zuletzt durch ihre Anwendung bei den Arbeiten für die Lufthansa wurde die Helvetica zur wichtigsten Groteskschrift der sechziger Jahre.[3] Zum einen empfand man sie als die

1. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988
2. Professor für Typografie und Schrift an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach am Main
3. Vgl. Friedl, Friedrich: Was uns verloren ging. In: Design Report 18/19 1991

ideale Interpretation der hochentwickelten Technik eines modernen Flugunternehmens, zum anderen hatte sie keine nationalen Merkmale mehr wie die Fraktur. Schriften dieser Familie konnten also mit ruhigem Gewissen auf internationaler Ebene eingesetzt werden. Die E5 empfahl sie als...
"[...] Anwendungsbeispiel einer dem Unternehmenszweck adäquaten Gebrauchsschrift. (Helvetica der Schriftgiesserei D. Stempel AG.) Ihr sachlicher und unmodischer Charakter hat dieser Schrift eine internationale Verbreitung verschafft. Damit wäre garantiert, dass Drucksachen, die im Ausland hergestellt werden, mit den Drucksachen des Heimatlandes übereinstimmen. Entwurfs- und Druckanweisungen könnten standardisiert werden."[1]

Abb 78. Grotesk- Antiquaschriften (links) und Grotesschriften (rechts).
Quelle: Aicher, Otl: Typographie. Berlin: 1988, S. 177 (links) u. 169 (rechts).

25 Jahre später äusserte sich Aicher recht kritisch zu seiner damaligen Entscheidung für die Helvetica:
"ich habe die helvetica konsequent beim visuellen erscheinungsbild der lufthansa angewandt, bin aber nie ganz glücklich mit ihr geworden. die mangelnde originalität offenbarte sich auch in ihrer gefälligkeit. sie war fast zu schön, die buchstaben verhielten sich wie eine vereinsmannschaft im selben dress, die charaktere gingen im schönen bild unter."[2]
Diese Kritik erschien 1988, parallele zu einer neuen Druckschrift, die Aicher inzwischen in Rotis entwickelt hatte.[3] Möglicherweise war das ein Wink mit dem Zaunpfahl in Richtung Lufthansa, endlich auf die nun vorhandene richtigere Lösung umzusteigen.

Brauchbar heisst lesbar. Die Schriftentwicklung war nie wirklich abgeschlossen. Sie würde auch nicht bei seiner "Rotis" halt machen. Das war Otl Aicher sehr wohl bewusst. Sein Ehrgeiz

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 23
2. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 172
3. Vgl. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988 Dieses Werk ist sozusagen das Buch zur Schrift.

beschränkte sich daher auf das realistische Ziel, es möglichst immer ein bisschen besser zu machen als die anderen. Klassiker der Typografie, wie Claude *Garamond* oder Giambattista *Bodoni* hatten einen Instinkt für gute Schrift gehabt. Aber die Lesbarkeit war für sie noch keine Fragestellung gewesen. Damals hatte man Folianten und keine Taschenbücher gelesen. Eine der immer noch besten aktuellen Schriften, die *Times*, war im 19. Jh. als Zeitungsauftrag entstanden. Möglichst viel Text sollte auf möglichst viel Fläche untergebracht werden können. Typografisch scheint die Rotis von Otl Aicher auf der Univers und der ebenfalls hochgeschätzten Times aufzubauen.

Abb 79. Beliebiges Beispiel einer Frakturschrift..

Das Bauhaus war noch der Überzeugung gewesen, eine Schrift sei gut, wenn sie aus geometrischen Grundelementen aufgebaut wäre. Noch in Renners *Futura* dominierte dieses Prinzip, doch

"eine gut lesbare schrift kennt kein kreisrundes o oder ein a auf der basis eines gleichschenkligen dreiecks. eine geometrische schrift ist ein rückfall in den ästhetischen formalismus. eine lesbare und damit funktionelle schrift versucht, den schreib- und lesegewohnheiten des menschen gerecht zu werden."[1]

In der Konzeption von 1962 ist eine Tafel mit abgeschnittenen und verwischten Schriftzügen abgebildet. Dabei scheint es sich um eine Lesbarkeitsstudie zur Flugzeugbeschriftung mit Helvetica Grotesk zu handeln. Bei einem flüchtigen Blick auf eine fliegende Maschine bleibt dem Auge oft nur eine Sekunde zu ihrer Identifizierung.

Abb 80. Beweis der guten Lesbarkeit einer Wortmarke in Helvetica Grotesk.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 21 a.

Aichers eigene Schrift *Rotis* war der Versuch, die gegensätzlichen Kulturen der Grotesk- und Antiquaschriften zu überbrücken. Sie sollte die Vorzüge beider Strömungen unter einen Hut bringen: die progressive Sachlichkeit der Grotesk und die aus dem Schreibwerkzeug (Griffel, Binse, Rohrfeder, Pinsel, Kielfeder, Schneidemesser, Meissel, Stahlfeder, Reissfeder etc.), d.h. von der natürlichen Handhabung her abgeleitete unterschiedliche Strichstärke der Antiqua. Denn gerade ihr breiter Grundstrich, ihre größere Weichheit und Asymmetrie war das, was ein ermüdungsfreies Lesen gewährleisten und sie buchtauglich machte. Aicher entwickelte vier Schnitte, die eben diesen Übergang beschreiben: die •Rotis Sans Serif (Grotesk), die •Rotis Semisans (Semigrotesk), die •Rotis Semi Serif (Semiantiqua) und •Rotis Serif (Antiqua).[2]

Die Rotis von 1988 war nicht das erste Schriften-Projekt gewesen, das Aicher in Angriff genommen hatte. In den beiden ersten Grundlehren der HfG von 1954, dann auch 1956/57, hatte er einen Kurs geleitet, in dem das Konstruieren von Schriften und Alphabete geübt worden war. Die einzelnen Buchstaben mussten, nicht gerade im Kartoffeldruck, aber doch per Hand konstruiert und mit einem Stempelapparat einzeln zu Papier gebracht werden. Für den Entwurf allerdings reichten ihm auch zwei Jahrzehnte später noch Papier und Bleistift.

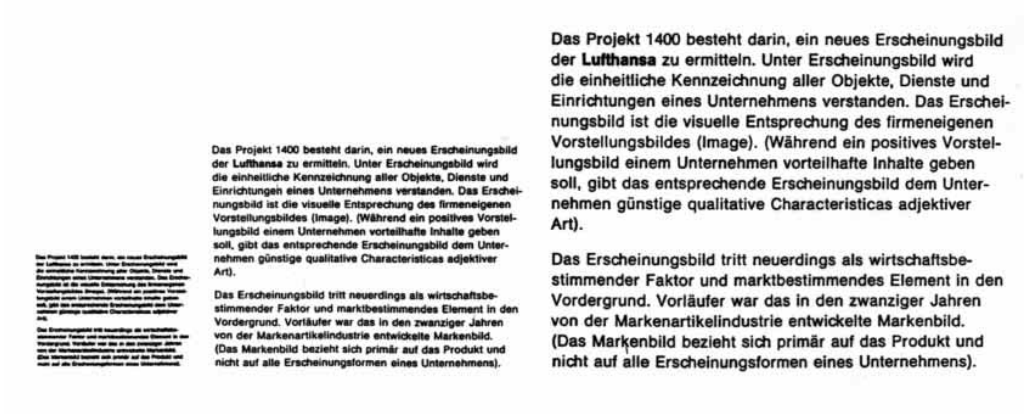
"der entwurf ist ein analoger vorgang, die verarbeitung ein digitaler",

beschrieb er 1991 sein Verhältnis zur Welt der Rechner.[3] Aicher war überzeugt, dass der Buchstabe einer Leseschrift seine Qualität erst im Kontext mit anderen seiner Art freigibt. Wir lesen *Wortbilder*,

1. Aicher, Otl: Bauhaus und Ulm. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 94
2. Der vorliegende Text ist in Rotis Semisans Light, Bold und Italic gedruckt.
3. Aicher, Otl: Eine neue Schrift. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 184

wenn wir lesen. Das war eine seiner typografischen Schlüsselthesen. Deshalb war die Bestimmung des Abstands der Buchstaben, die Bestimmung des leeren Zwischenraums fast ebenso wichtig, wie der Buchstabe selbst. Man musste Schwarz und Weiss nur die richtige Balance geben.

Abb 81. Schaubild zur Demonstration der guten Lesbarkeit der Helvetica Grotesk in allen Schriftgrößen.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 23.



Nach eigener Darstellung hatte er bereits seit 1947 mit serifenlosen Schriften experimentiert. Das war also zu der Zeit, als er aus München zurückgekehrt war und in Ulm sein erstes Designbüro eröffnete. Die neue Schrift war 1958 fertig:
"mein büro hing voll mit zeichnungen. ich zeichnete unzählige varianten einer schrift, die lesbar sein sollte wie eine antiqua und einfach wie eine grotesk. ein heute bekannter typograph besuchte mich damals. ein jahr später erschien meine schrift, mit leichten veränderungen, unter seinem namen. ich war so getroffen, dass ich jahrelang keine buchstaben mehr zeichnete."[1]
Es wäre also durchaus möglich gewesen, dass die Lufthansa seinerzeit eine andere Hausschrift bekommen hätte. Erst der Auftrag zum Erscheinungsbild der Olympischen Spiele und die Entdekkung der Univers von Adrian Frutiger war Herausforderung genug, die Auseinandersetzung mit den Typographen wieder aufzunehmen.
Die Kriterien für den Entwurf der "Rotis" entnahm Aicher der Handschrift und den Zeitungsschriften des 19. Jahrhunderts, die auf *Lesbarkeit* bei großer Informationsdichte abzielen. Manche Fragen dürften dabei standardmässig gestellt worden sein: Gibt es eine Schrift, die man leichter oder schneller lesen kann als die bestehenden? Wie erhöht man die Erkennbarkeit, Lesbarkeit, Lesegeschwindigkeit? Neue Überlegungen werden hinzugekommen sein: Lesen wir noch wie früher? Wie ist das Verhältnis zu den konkurrierenden Medien, wie Funk und Fernsehen?
Die zentrale typografische Aufgabe bestand zweifellos darin, Lesbarkeit zu erzeugen. Gute Lesbarkeit von Druckerzeugnissen wird in der Regel durch zwei Kriterien bestimmt: Interessenslage und Angebotsqualität. Wenn mich der Text nicht interessiert schalte ich ab. Pflichtlektüreleser können ein Lied davon singen. Der andere Grund das Buch wegzulegen kann möglicherweise die Selbstdarstellung einer Schrifttype sein. Die daraus resultierende Beschwerlichkeit, sie zu entziffern macht ihre ergonomische Minderwertigkeit aus. Sie zwingt zu häufigen Wiederholungen sprich unwirtschaftlichem Lesen. Das Auge rächt sich. Es ermüdet. Genau an dieser Stelle sah Aicher den Typographen gefragt. Eine Schrift hatte erst dann den Härtetest bestanden, wenn sie roman- schulbuch-, zeitungs-, formular- und anzeigentauglich zugleich war, d.h. wenn sie sich im alltäglichen Gebrauch bewährt hatte.
"nicht das schöne buch, sondern die alltagszeitung, nicht die schöne schreibschrift, sondern die alltagshandschrift sind die strapazierfelder des lesens und schreibens und geben damit die entscheidenden bewertungskriterien frei."[2]
Und an anderer Stelle:

1. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 168
2. Aicher, Otl: Eine neue Schrift. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 183

"typographie ist die kunst, nicht zu viel und nicht zu wenig aufwand zu betreiben, genau so viel, dass es dem auge spass macht. [...] typographie ist nicht freie gestaltung, sondern die suche nach der bestmöglichen form, der Brotschrift."[1]
Deshalb musste ein Text in Bezug auf Schriftart, Zeilenlänge und Buchstabengröße •augenfreundlich gestaltet sein. Richtig war auch, ihn quantitativ zu begrenzen, d.h. nicht zuviel Text auf eine Seite, Buchstaben in einen Absatz, Worte in einen Satz zu packen. Textmengen mussten wie Speisen optimal •portioniert werden. Zuguterletzt war es wichtig, Type und Satz mit sozusagen •ikonologischem Bewusstsein auszuwählen, denn das Auge bewertet den Absender auch nach ästhetischen Kriterien. Die Wahl der Type verrät zuweilen auch etwas über kulturellen Durchblick und politische Einstellung. Der visuelle Auftritt auch einer Schrift war, wie immer bei Aicher, kein Zufall:
"eine konventionelle betrachtung des begriffs corporate identity würde nun nach grafischen elementen fragen wie schriftbild und typographie. das kann hier unterbleiben, denn selbst schrift ist nicht die anwendung des letzten schreis. sie ist ein durchaus bedenkenswerter gegenstand ausserhalb design-modischer betrachtung."[2]
Waren das erst Einsichten der späten Jahre? Vermutlich nicht. Etwa ein Jahr nach Abschluss der Entwicklungsarbeiten für die Lufthansa machte sich Fritz Querengässer mit HfG-Studenten des 2. Studienjahrs 1965/66 daran, die Lesbarkeit von Grotesk- und Antiquaschriften kritisch-experimentell unter die Lupe zu nehmen. Das Seminar stand unter dem Titel "Lesbarkeitsvergleich zwischen der Garamond-Antiqua und der Akzidenz-Grotesk".
"die urteile über die lesbarkeit dieser beiden schrifttypen sind stets, selbst in fachkreisen, vorurteile gewesen. zudem ist unseres wissens noch kein solcher schriftvergleich unternommen worden. die auswahl der geeigneten, d.h. der von uns selbst relisierten testmethoden, wurde einer untersuchung de vorangehenden studienjahres entnommen. wir entschlossen uns für folgende testmethoden: 1. lese-(geschwindigkeit), 2. distanztest, 3. filtertest, 4. unschärfetest."[3]
Testgeräte wurden konstruiert und installiert, Testpersonen ausgewählt (HfG-Mitglieder, Durchschnittsalter 24 Jahre, 25% weiblich, 75% männlich), Umfang der Versuche festgelegt (Lesetest: 35, Distanztest: 36, Filtertest: 37, Unschärfetest: 37 Personen), Papiersorten, Papierfarben, Satz- und Druckbedingungen vereinbart. Das Ergebnis der Untersuchung ist uns nicht bekannt. Es bleibt festzustellen, dass an der HfG solche Analysen überhaupt durchgeführt wurden. Die wissenschaftliche Begründung von Urteilen und Entwürfen war also offenbar doch nicht bloss ein verkaufsförderndes Argument - was sie freilich auch war. Das Beispiel zeigt jedenfalls, dass an der HfG ernsthaft an diesem Problem gearbeitet wurde. Am Kriterium der Lesbarkeit scheiterten ohnehin die meisten Schriftkandidaten. Nicht so jedoch die Helvetica Grotesk! Ihre gute Lesbarkeit in fast jeder Skalierung war, neben dem schnörkelfreien sachlichen Charakter, ein wichtiger Grund für ihre Wahl. Vor allem aber war sie eine normale Gebrauchsschrift ohne Anspruch auf höhere Weihen.

Einheitliches Raster und industriegenormte Formate

Nachdem die Gestalt von Firmensignet und Schriftbild festgelegt worden war, wandte sich das Team dem Layout der Drucksachen zu.

Ein Spiel mit Regeln. Typografie war nach Ansicht unseres Protagonisten eine visuelle Form des Sprechens.[4] Aicher verstand sie als das "Bild der Sprache".[5] Auch eine solche Sprache der Augen bedurfte eigener Regeln, um verständlich zu sein. Sie hatte, wie jede andere Sprache auch, eine semantische und eine syntaktische Dimension. Sie war auf der visuellen Ebene Sinnträger und Vermittlungsmethode zugleich. In einer Sprache war es die Grammatik, die Regeln für einen sinnvollen

1. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 132. Vg. hierzu den ganzen Abschnitt S. 128 - 132
2. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 155 f. u. 171
3. Fritz Querengässer: Lesbarkeitsvergleich zwischen der Garamond-Antiqua und der Akzidenz-Grotesk. Seminar 1965/66, 2. Studienjahr, 1. Quartal. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 453 f.
4. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988 S. 16
5. Vgl. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 15 f.

Satzbau festlegte. Zu den entscheidenden Arbeiten des Typographen aus Ulm zählte deshalb nicht nur die Entwicklung der grafischen Elemente, sondern auch die Definition ihrer Rolle im Umbruchssystem, auch Satzspiegel oder Raster genannt. Das typografische Raster war das Gerüst und zugleich Prinzip der formalen Zuordnung von Text und Bild. Ihm oblag gewissermassen die Funktion einer visuellen Grammatik.
Typografie hatte wie Sprache nicht Kunst, sondern Kommunikation zu sein. Ihre Aufgabe bestand darin, konkrete Information in der bestmöglichen Form zu präsentieren. Jeder darüber hinausgehende formalistische Anspruch, jedes expressionistische Selbstdarstellungsbedürfnis, betrachtete Aicher als den Anfang vom Ende der Typografie. Was der grafischen Mitteilungsform weit besser anstand, waren die "klassischen" Ideale des Funktionalismus - Klarheit, Einfachheit, Transparenz, Präzision.

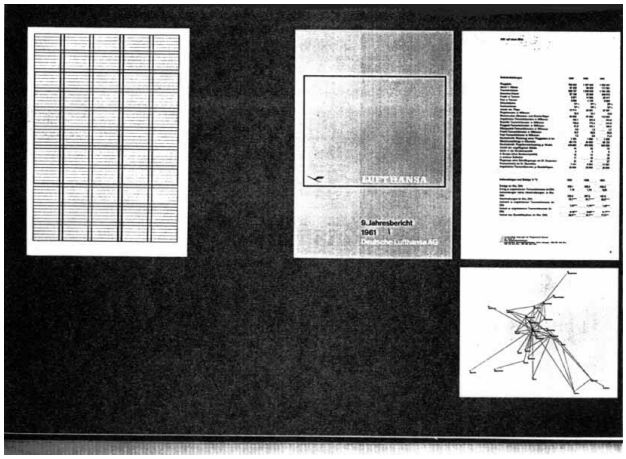


Abb 82. Titelseite, Raster, Tabellen und Karten des Jahresberichts als Anwendungsbeispiel der neuen Typografie. Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 47.

Wer also ein typografisches Umbruchsystem (Layout) entwikkelte, war im Grunde ein Erfinder von Spielregeln. Er legte Schriftgrößen, Satzlängen, Text/Bild-Verhältnis, Farbigkeit, Lesbarkeitsanforderungen und ähnliches fest. Erst dann ging er daran, das betreffende Dokument Seite für Seite durchzugestalten. Das Umbruchsystem war das Ordnungsprinzip des jeweiligen Dokuments, sein typografischer Grundriss, der Schlüssel zum fertigen Layout. Schon die Hilfslinien, das Rastermass auf dem Pergament des mittelalterlichen Mönches hatte dieselbe Funktion gehabt. Das System legte Zahl und Breite der Spalten, Zwischenräume und Untereinheiten fest und sorgte so für eine Normierung und Rhythmik der Bildausschnitte.
Aicher entwarf zunächst die visuelle Architektur eines Abschnitts. Dann erst erfolgte der freie, intuitive Umgang mit seinen Elementen. Das System war kein Selbstzweck. Es war es die Voraussetzung des kreativen Umgangs mit Text und Bild. Ein Buch ohne Raster war wie ein Strassenverkehr ohne Verkehrsregeln oder ein Fussballspiel ohne Spielregeln. Auch der Fussball hatte seine Regeln und kein Tifosi der Welt würde auf die Idee kommen, eine Spielfeldbegrenzung als Schematismus abzulehnen oder gegen die einmal festgelegte Zahl 11 plus Reservebank zu opponieren. Das Regelwerk war überhaupt erst die Bedingung der Möglichkeit eines sinnvollen Spiels und geordneten Spielverlaufs. Die Freiheit zum Spiel, hier: zum visuellen Sprechen, war nur innerhalb eines Regelwerks gewährleistet. Aicher verstand Ordnung als Voraussetzung, nicht als Ziel der Typografie:
"ein umbruchsystem ist also keine ordnung, die festlegen will, sondern eine, die freisetzen will. erst als man den backstein normiert hatte, wurde die architektur wirklich frei."[1]
In Bezug auf den vorliegenden Fall wird man trotzdem einschränkend feststellen müssen, dass sich die Systematisierung angesichts der mehr oder weniger chaotischen visuellen Ausgangslage Anfang der 60er Jahre dann in gewissem Masse doch selbst thematisierte. Mit anderen Worten: Die Ordnung war die Botschaft.

Geschäftsbericht. In Bezug auf den jährlichen Geschäftsbericht der Lufthansa wurde ganz in diesem Sinne moniert, dass bisher jede Seite des Dokuments als Einzelerscheinung behandelt worden war. Art und Größe der Schrift blieben zwar erhalten, doch Spaltenbreite, Spaltenhöhe und Bildposition wechselten unaufhörlich.[2]

1. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 219
2. Vgl. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 47

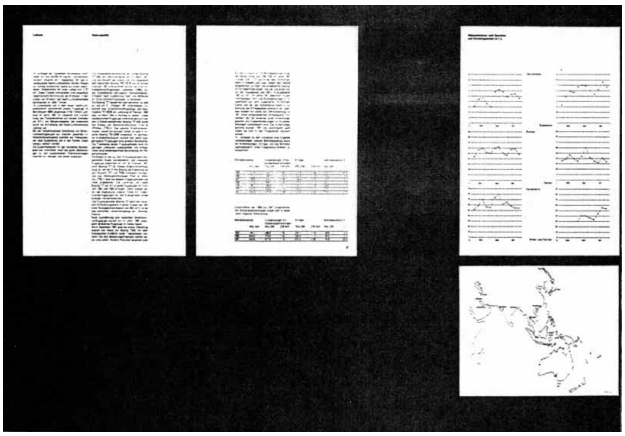


Abb 83. Zweispaltiger Text und Diagramme der künftigen Jahresbericht-Gestaltung.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 46.

Diese Zusammenhanglosigkeit der einzelnen Seiten war symptomatisch für den Gesamtzustand des Firmenbildes. Es litt unter gestalterischer Prinzipienlosigkeit. Die Beliebigkeit musste ein Ende haben. Sie sollte einer strengen formalen Reglementierung weichen. Die Vorteile, die man sich davon versprach, waren: eine •größere Lesegeschwindigkeit, eine •lebendigere Wirkung der Fotos und Diagramme und eine •bessere Anpassbarkeit des Layouts an den jeweiligen Inhalt.
Immerhin war der Geschäftsbericht eine Art Lagebericht, bei dem der Inhalt im Vordergrund zu stehen hatte. Und damit der Informationsgehalt dominieren konnte, war in Bezug auf die formale Ordnung äusserste Zurückhaltung geboten. Alles was das typografische Raster zu leisten hatte, war eine Rhythmisierung der Text/Bild-Zuordnungen, die ordentlich und abwechslungsreich zugleich sein konnte. Das Gestaltungssystem
"regelt die Größe und Lage (Orte) sowie die Kombinationsmöglichkeiten aller typographischen Elemente",
schrieb Aicher.[1]
In der fertig ausgearbeiteten Konzeption verlief der Zeilenansatz nun konsequent linksbündig. Aus Gründen der Lesbarkeit war weder Blocksatz noch Rechtsbündigkeit erlaubt. In unseren Breitengraden ist man es gewohnt, von links nach rechts zu lesen. Aber auch aus ideologischen Gründen wurde nichts zentriert oder umgekehrt. Und selbst auf die Einrückung der Absatz-Erstzeile, die eine gewisse Auflockerung mit sich gebracht hätten, wurde verzichtet. Die Lufthansa heute, sieht das nicht mehr so eng.
Die E5 fing auch bei dieser Aufgabe nicht ganz bei Null an. Die Schweizer Grafik hatte in Bezug auf den Spaltensatz bereits ein Stück Pionierarbeit geleistet.[2] Der zwei- oder mehrteilige Spaltensatz (Rasterfang), den die Entwicklungsgruppe vorschlug, war den Zeitungen abgeschaut und auch in der HfG schon üblich. Er ist für die Lufthansa bis heute verbindlich. Der einspaltige Buchsatz dagegen war in Ulm kein Thema.
"Die typographischen Probleme bei Zeitungen und Zeitschriften sind primär durch den Umbruch bestimmt: Die richtige Zuordnung von Texten untereinander sowie von Bild und Text. Die ästhetisch-kompositorische Betrachtung - ob konventionell oder modern - reicht nicht aus, Verfahrensmassstäbe zu schaffen. Für jeden Umbruchsfall ist ein Schema zu entwickeln, das alle Umbruchselemente, nämlich Zeile, Spalte, Bild, Titel, Legende und Marginalien so genau fixiert, dass sie insgesamt austauschbare und beliebig kombinierbare Einheiten ergeben. Das Format ist der Rahmen, die Elemente sollen in jeder Anordnung der ganzen Rahmen füllen. Die dadurch erreichte Zuordnung ergibt ökonomische Vorteile (Rationalisierung) sowie Grundlagen für eine präzisere ästhetische Bestimmung. Vorweg sind die funktionellen Bedingungen der Lesbarkeit, der Leserichtung und der Übersichtlichkeit zu erfüllen."[3]

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 47
2. Nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 452. Seeling verweist auf Joseph Müller-Brockmann: Rastersysteme. Niederteufen 1981, S. 7
3. HfG Ulm E5: Graphische und typographische Gestaltung verschiedener Zeitschriften 1955 - 1963. In: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

DIN A4 Format. Die Rasterentwicklung war also nur ein Weg von mehreren, Sinn und Systematik ins typografische Spiel zu bringen. Der andere Weg bestand darin, die im Unternehmen verwendeten *Papierformate* zu vereinheitlichen. Dieser Schritt war dringend angebracht, denn Papierformate waren bei Lufthansa mindestens so vielfältig vorhanden, wie Schriften. Erst nach Abschluss dieser Aufgabe war die gewünschte durchkalkulierte Anmutung endlich erreicht:
"Das Erscheinungsbild wird um so zwingender, je mehr systematischen Charakter es besitzt. Funktionalität und Rationalisierung sind entscheidende Anhaltspunkte für das Vertrauen in eine Fluggesellschaft. Man kann aber nicht auf der einen Seite versuchen, solche Qualitäten hervorzuheben, und auf der anderen Seite Prinzipienlosigkeit etwa in den angewandten Formaten der Drucksachen demonstrieren."[1]

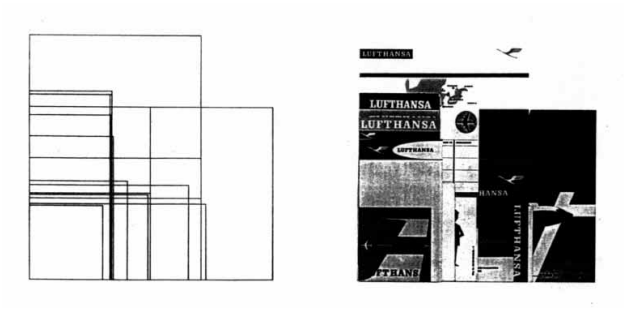


Abb 84. Das Chaos der bis 1962 vorhandenen Papierformate.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 24.

Der symptomatischen Zusammenhanglosigkeit der Drucksachen setzte er in homöopathischer Manier das Gegenbild eines familiären Zusammenhalts entgegen. Aicher empfahl, eine ganze "Familie" miteinander verwandter Druckformate oder Formatierungsvorlagen zu entwickeln und das ganze zur Norm zu erheben.

> "Normierung und Systematisierung der Formate ergibt neben praktischen Vorteilen in Bezug auf Entwurf, Herstellung, Versand und Lagerung eine höhere ästhetische Qualität. Die Druckerzeugnisse bekommen Familiencharakter und lassen schon durch ihren äusseren Verwandtschaftsgrad die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unternehmen erkennen."[2]

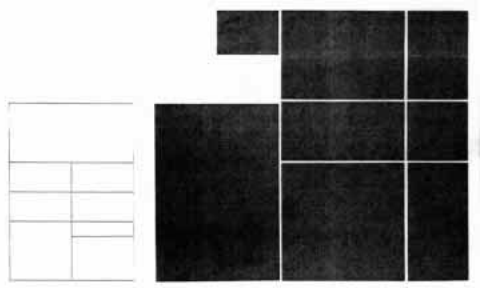


Abb 85. Aichers Normierung der Formate.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 25.

Schriftgröße, Zeilenlänge, Spaltenzahl, Bildformat, Buchformat hingen seiner Auffassung nach stark von Art und Inhalt des Druckwerks ab. Das Umbruchssystem eines Romans war einfacher zu finden als das eines Katalogs, eines Weltatlas oder einer Illustrierten. Das Format war durch die Frage nach Inhalt und Gebrauch des geplanten Druckwerks bestimmt. Ein Versuch, das Layout von Büchern generell zu normieren, wäre somit witzlos gewesen. Als sinnvoll betrachtete er hingegen die Vereinbarung einer Papiernorm, die auch in den 60er Jahren schon auf eine gewisse Tradition zurückblicken konnte. Die Deutsche Industrienorm Nr. 1 von 1922 war ein entscheidender Schritt gewesen, um den Produktionsprozess in Papier- und Druckindustrie zu vereinfachen. Die Ausgangsgröße war ein 1m großes Quadrat, das nicht einfach gefaltet, sondern erst nach einigen Umrechnungsschritten das gewünschte Seitenverhältnis erhielt: 841 x 1189 mm = DIN A0. Mit fortschreitender Halbierung erhält man dann die Unternormen A1 bis A6.[3]
Eine Vereinheitlichung der Lufthansa-Drucksachen konnte durch eigene Definition, oder aber durch Anpassung an solche handelsüblichen Standards geschehen. Nach Abschluss der Analyse entschied

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 24
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 25
3. Vgl. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 206

man sich für letzteres und griff im Großen und Ganzen auf die best eingeführten, allgemein gebräuchlichen, überall erhältlichen Formate nach Deutscher Industrienorm zurück.
Hans Conrad:

"Wenn's schon gute Sachen gab, dann kann man die ja benutzen."[1]

Abb 86. Das bunte Allerlei der bis 1962 gebräuchlichen kartografischen Darstellungen.
Quelle: HfG-Archiv Ulm.

3D-Kartografie

Dass bei den Drucksachen einer Luftverkehrsgesellschaft auch eine Menge kartografischer Darstellungen anfallen und deren Layout eine nicht unerhebliche Bedeutung hat, ist leicht einzusehen. Bei den kartografischen Verbesserungen ist mehr oder weniger sicher, dass sie von Aicher selbst vorgenommen wurden:
Hans Conrad:
"Ja, das hat der Aicher persönlich gemacht. Er hatt'n Faible für Karten gehabt. Dann hab' i g'sagt: ‚Gut, machen Sie 'n neue Karte'"[2]

Der Hauptkritikpunkt am vorhandenen Kartenmaterial bezog sich auf die Subjektivität der Darstellung. Die künstlerisch orientierten Gebrauchsgrafiker bekamen wieder einmal ihr Fett ab. Wir lesen: "Die bisher verwandten grafischen Darstellungen verraten eine künstlerische, spielerische und individualistische Einstellung. Sie dienen mehr der gebrauchsgrafischen Demonstration des Entwerfers als der bestmöglichen Unterrichtung des Kunden."[3]

Abb 87. Lufthansa-Streckenkarte in Zylinderprojektion.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 27.

Der Widerspruch aus Ulm ging von der Hypothese aus, dass es sich gerade auch bei den Karten und Tabellen einer Airline um technische und nicht um ästhetische Information zu handeln habe:
"Grafische Darstellungen wie Karten, Liniennetze, Tabellen sind als technische Mitteilungen zu verstehen. Der Versuch, ihnen eine hohe ästhetische Qualität zu geben, muss von dieser Grundannahme ausgehen. Entwürfe auf der Grundlage dieses Prinzips sind zwar schwieriger als solche ‚künstlerischer' Art. Der Versuch aber, technische Aussage und ästhetischen Anspruch zur Deckung zu bringen, folgt einem Gestaltungsprinzip, das gerade eine Fluggesellschaft als Grundlage für sein Erscheinungsbild nehmen sollte."[4]

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 26
4. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 27

Der Tenor der Massnahme lautete in etwa: Wir zeichnen keine bezaubernden Karten. Wir transportieren technische Information. Die Träger dieser visuellen Kommunikation entwickeln wir eigenhändig. Wer fragt nach Ästhetik? Sie ergibt sich in ganz neuer Form von selbst aus der Klarheit und Präzision des visualisierten Zusammenhangs. Gewöhnt euch dran.
Die *Projektionsebene* der Karten sollte die entscheidende Rolle bei ihrer Neugestaltung spielen. Sie bot noch am ehesten die Möglichkeit, eine einschneidende und dementsprechend auffällige Änderung vorzunehmen.
Klaus Wille:

> "Die einzige Neuerung, die Aicher hier gebracht hat, war der dreidimensionale Globus."
> "Das war das einzige?"
> "Ja. Das sollte einfach ablösen auch, die vielen unterschiedlichen kartografischen Darstellungen, um da auch eine gewisse Einheitlichkeit reinzukriegen, im Streckenzusammenhang, im Streckennetz."[1]

Abb 88. Streckennetz der Lufthansa: dreidimensional.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2.

Aicher argumentierte, dass die zunehmende Vernetzung und Beschleunigung des Luftverkehrs zu einem globalen Bewusstsein geführt hätte, das am besten durch ein dreidimensionales, sphärisches Modell sichtbar gemacht werden könne:
"Die grafischen Techniken werden als ein Element des visuellen Erscheinungsbildes verstanden und nach den entsprechenden Kriterien behandelt. die Wahl der Techniken und Ausführungen wird auf die assoziativen Werte des Erscheinungsbildes abgestimmt (Präzision, technische Zuverlässigkeit etc.). Welche Form der kartografischen Projektion beispielsweise gewählt wird, ist auch von prinzipieller Bedeutung. Mit zunehmender Ausweitung des Flugnetzes und schnelleren Verbindungen entsteht ein globales Bewusstsein, dem nur eine sphärische Darstellung entspricht, bei welcher die Erde als Körper wahrgenommen wird."[2]
Das technische Selbstbewusstsein des Unternehmens wurde nun also von seinem globalen flankiert. Die Idee zur Karte als Rundkörper, als Erdball oder Erdkugel war von Edward Larabee Barnes und seinem Designentwurf für die PanAm entliehen. Dass man Globalität auch in dieser plastischen Weise visualisieren konnte, war der zündende Gedanke und die Argumentationshilfe von Otl Aicher. Weitere neue kartografische Mittel einzusetzen, war nicht nötig.

Vogelperspektive

In den Anfängen der HfG hatte vor allem Max Bill dafür gesorgt, dass die Schule in der Tradition des Bauhauses blieb. Sie wurde eine Schule nicht für verbale, sondern visuelle Gestaltung. Aicher scheint keine Einwände dagegen vorgebracht zu haben. Er stiess, wenn auch aus anderen Gründen, ins selbe Horn. Auch er gab dem Bild den Vorrang vor dem Wort. Die Werbebotschaft sollte über die Augen vermittelt werden. Die Sprache der Bilder und Zeichen erschien ihm subtiler als die verbale Propaganda seiner Zeit. Sie war unmittelbarer, direkter, schneller. Sie besass zudem gute Chancen, auch international verstanden zu werden.
Aicher hatte seine eigene Theorie von der historischen Entwicklung des Grafikdesigns. Die Entwicklungs- oder Fortschrittslinie seiner Vorstellung lässt sich auf die Formel "Von der Dekoration zur

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm. Vgl. auch HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 28

Information" bringen. Die Entwicklungsstufen des Grafikdesigns waren durch das zunehmende Wissen über Form- und Gestaltungsgesetze und deren Wirkung/Effektivität gekennzeichnet:

- Die Jahrhundertwende hatte das Grafikdesign noch als dekorative Kunst interpretiert. Schnörkel und Zierat dominierten das Layout.
- In den 30er Jahren waren diese dekorativen Elemente endlich weggefallen. Durch Vereinfachung und Klärung der Grafik wurde sie ausdrucksvoller. Dennoch wurde das Produkt immer noch in propagandistisch dröhnender Manier beworben.
- Erst in den 60er Jahren wurde Grafik als Information verstanden. Dass die HfG Ulm dabei federführend war, verstand sich von selbst. Technische Formgebung und technisches Denken liessen sich heraldisch nicht mehr signalisieren. Erst jetzt sollte die Gebrauchsgrafik es schaffen, sich von ihrer kunstgewerblichen Tradition zu befreien.

Otl Aicher plädierte vor allem für den Einsatz der Fotografie, insbesondere der Farbfotografie in der Firmenwerbung. Tatsächlich nahmen Anfang der 60er Jahre nahmen die Zeichnungen und Malereien in der Plakat- und Anzeigenwerbung fast schlagartig ab. Die Fotografie verdrängte die Illustration. Das Grafikdesign begann sich realitätsnah zu präsentieren. Der bevorzugte fotografische Stil der HfG-Avantgarde war bezeichnenderweise die nüchterne, objektive, Tatsachen dokumentierende Sach- und Reportagefotografie. Während Typografie und Layout mehr im Stillen wirkten, war die Fotografie so etwas wie das Highlight der visuellen Kommunikation, ihre dominierende Mitteilungsform. Noch Jahre später sollte Aicher die Eitelkeit und Gestelltheit der Werbefotografie seiner Zeit kritisieren und sich durch eigene Kriterien davon abzugrenzen versuchen:

- Das Firmenfoto ist kein Kunstwerk. Die persönliche Handschrift des Fotografen interessiert nicht. Was zählt, ist die Annäherung an den Gegenstand.
- Das Firmenfoto ist um so glaubwürdiger, je weniger man ihm ansieht, dass es künstlich gemacht, gestellt, manipuliert ist.
- Das Firmenfoto ist kommunikative Mitteilung. Es soll genau den entscheidenden Moment treffen und nichts verfremden.
- Das Firmenfoto soll Prozesse festhalten, die Sache in ihrem Verhalten zeigen.[1]

Schuhschachtel. Selbstverständlich hatte sich auch schon die Lufthansa-Werbung der 50er Jahre der Fotografie bedient, doch eher als zweitrangige Textillustration. Von einer dominierenden Mitteilungsform konnte noch keine Rede sein. Der neu ernannte Werbeleiter Hans Conrad musste praktisch bei Null anfangen. Die Idee, einen firmenspezifischen fotografischen Stil zu entwickeln, ihn den kooperierenden Fotografen vorzuschreiben und damit auch diesen Teil der Selbstdarstellung bewusster zu kontrollieren und zentraler zu steuern, wurde erst jetzt geboren.
Conrad verstand etwas von Fotografie. Das hatte er schon in der HfG bewiesen:

> "Da hab' ich fotografiert, alle Dozenten fotografiert, die was hergegeben haben. So die alten Lehrer, Bauhauslehrer."[2]

In der von Hans Roericht herausgegebenen HfG-Synopse finden sich noch einige dieser Fotografien wieder.[3] Was er dann bei Lufthansa vorfand, war allerdings überraschend:

> "Sie, das war das Erschütterndste, was ich da miterlebt hab'. Das Fotoarchiv der Hauptwerbeabteilung war in einer *Schuhschachtel* drin! Eine Schuhschachtel hat mir der entsprechende... Da gab's auch einen echten Mitarbeiter, der nur das verwaltet hat."[4]

Ein Unternehmen kann verschiedene Medien der Innen- und Aussenwerbung einsetzen. Dazu zählen Inserate, Plakate, Zeitungsbeilagen, Geschäftsberichte, Werkszeitschriften, Werbespots und Werksfilme, Kalender, Briefpapier, Formulare und dergleichen, aber auch Aussenbeschilderung (Ladenschilder), Verkehrsmittelwerbung, Transparente, Leuchtschrift, Schaufenster, Schaukästen (Vitrinen) et cetera. Sie sind von unterschiedlicher Bedeutung für die Firmenwerbung.

> "Welche Werbemittel waren die wichtigsten damals, Anfang der 60er Jahre?"

1. Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 155 f. u. 169
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
3. Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
4. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

Klaus Wille:

"Anzeigen! Dann, nehme ich mal an - Fernsehen gab's ja noch nicht so richtig - die Kinowerbung vielleicht, Plakate, Prospekte."

"Und in der Aussenwerbung? Wahrscheinlich einfach die Beschilderung, Verkehrsmittelwerbung?"

"Also ich glaube nicht, dass sowas gemacht worden ist. Es gibt ja... das gibt's heute noch, so Bandenwerbung bei Sportveranstaltungen. Aber das ist alles nicht so... Ich meine, wir haben ja auch schon immer die These vertreten - die ist natürlich ein bisschen ketzerisch, aber das ist ja auch eine These vom Aicher - dass man, mit Hilfe des Erscheinungsbildes, auf argumentierende Werbung weitgehend verzichten kann, weil das Erscheinungsbild selber eine bestimmte Aussage macht. So dass man nicht mehr *sagen* muss: ‚Wir sind die besten. Wir sind die größten.' Sondern man sieht's vielleicht einfach, oder erfährt es durch das Verhalten."

"Gute These. Muss man ausprobieren, ob das funktioniert."

"Ja, das funktioniert. Gucken Sie mal, wenn wir unser Produkt so gestalten könnten, wie ich mir das vorstelle - natürlich ist das jetzt ein bisschen Theorie, aber: es muss preislich stimmen, es muss qualitativ stimmen, es muss zuverlässlich sein, es muss weitgehend auf die Bedürfnisse des Publikums eingehen usw.. Wenn das alles stimmt, dann gibt es die sogenannte Mund-zu-Mund-Propaganda, dann brauchen sie nichts mehr machen. Nur wenn das nicht stimmt oder bestimmte Marktverhältnisse es einfach nicht zulassen... sie können nicht immer billiger werden im Preis. Auf einmal sind sie pleite. Und wenn es einen so ruinösen Wettbewerb gibt, wie es zur Zeit der Fall ist, dann können sie mit dem Preis nichts mehr machen. Aber der Preis ist ja wichtig, ein wichtiger Faktor. Wenn Sie irgend wohin fliegen wollen, dann suchen Sie sich auch den billigsten aus. Selbst auf die Gefahr, dass Sie vielleicht beim anderen Nachteile haben. Aber unter idealen Voraussetzungen kann man weitgehend auf Werbung verzichten, denn Werbung ist ja nichts anderes als irgendwelche Behauptungen aufzustellen, die nicht nachprüfbar sind. Man braucht nicht Werbung, sondern muss eine gute Informationspolitik machen. Also wenn ich jetzt ein interessantes Produkt anbieten kann, preislich oder irgendwelcher Art, dann kommt es darauf an, das möglichst wirksam unter's Volk zu jubeln. Aber diese ganzen Imagekampagnen, die auch jetzt gerade wieder laufen... so ‚Na-Und-Werbung' ist das ja, nicht. Man liest das und sagt: ‚Ja, na und?' Das bringt nichts. Vor allem bringt es dann nichts, wenn das Produkt nicht stimmt."

"Das heisst das Produkt sollte so gestaltet sein, dass es selbsterklärend ist, dass es für sich wirbt, ohne dass man was dazu sagen muss. Das wäre der Anspruch."

"Ja. Sehen Sie, was die Lufthansa jetzt gemacht hat, mit diesen billigen 99-Mark-Tarifen, das ist der größte Flop aller Zeiten. Da wird etwas gemacht, was so imageschädigend ist, nämlich man propagiert den Billigflug von 99 Mark - das ist aber kein Returnticket, sondern das ist nur ein einfacher Flug. Damit versucht man die Leute zu ködern und hinterher stellen sie fest, das ist ja nur 1 Flug. Es gibt ja kaum jemanden, der nur 1 Ticket kauft, ohne wieder zurückzufliegen. Also müssten sie schon ehrlicher sagen: ‚Es kostet 198 Mark.' Es ist so was Schlimmes, sowas zu machen. Das merkt man doch, dass man da für doof gehalten wird! Und das ist unheimlich verkehrt, sowas zu machen."[1]

Realitätsnähe. Rückblickend lässt sich behaupten, dass Aicher und Conrad auf die Entwicklung eines firmenspezifischen Fotostils auswaren. Der Stil aller im Unternehmen verwendeten Fotos sollte im voraus bestimmt werden. Aicher nahm den "Stil"-Begriff damals offenbar auch noch unbefangener in den Mund als drei Jahrzehnte später.

"Werbemittel werden hier unter dem Aspekt ihrer visuellen Erscheinung und weniger auf ihre inhaltliche Aussage hin betrachtet. In ihrem Stil sind sie Bestandteil des gesamten Erscheinungsbildes."[2]

Die mit der Koordination aller fotografischen Aktivitäten einhergehende Zentralisierung derselben entsprang einmal mehr dem Willen zu einer visuellen Geschlossenheit, die technische Funktionstüchtigkeit, Effizienz und vielleicht auch eine Art Naturbeherrschung signalisieren sollte. Das Ziel

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 50

des einheitlichen Erscheinungsbildes legte es nahe, auch die vorhandenen Werbemittel unter die Lupe zu nehmen und den Stil aller im Unternehmen verwendeten Fotos festzulegen. Ein adäquater Massstab für die neu zu entwickelnde Firmenfotografie konnte nach Ulmer Überzeugung nur unter Berücksichtigung dessen gefunden werden, was jenseits des Gartenzauns vor sich ging. Massstab sein konnte m.a.W. nur der Entwicklungsstand der internationalen Fotografie - und zwar der *Pressefotografie*. Deren Realitätsnähe und Aktualität würde zweifellos auch deutschen Industrieunternehmen gut anstehen. Illustrationen oder die künstlerisch ambitionierte Bauhaus-Fotografie dagegen galten auf dem Oberen Kuhberg spätestens ab 1957 als alter Zopf. Zweifellos hatte das Bauhaus anerkennenswerte Pionierarbeit auf dem Gebiet der Fotografie geleistet.
"Trotzdem ist zwischen Fotografie und Fotografie ein so großer Unterschied, dass klare Gesetze dafür erarbeitet werden müssen, welche Fotos zur Stützung des Erscheinungsbildes geeignet erscheinen."[1]
Der visuelle Mitteilungscharakter, die vermittelte sachliche Nachricht, war bei der Bauhaus-Fotografie nur sekundär gewesen:
"es ging um perspektiven, licht und schatten, kontraste, strukturen, blickpunkte. die fotografie als kommunikationsmittel wurde von anderen leuten entwickelt, den reportagefotografen um die großen illlustrierten zeitungen."[2]
Damit meinte Aicher Fotografen wie Felix H. Mann, Stephan Laurant, Erich Salomon, Eugene Smith, Robert Capa, Henri Cartier-Bresson und nicht Man Ray. Bei der Firmenfotografie war entscheidend, was sie an firmenspezifischen Eigenschaften sichtbar zu machen vermochte, denn die Lufthansa war ein Transportunternehmen und keine Kunstgalerie mit Sinn fürs Schöne:
"Diese Ausdrucksformen haben einen geringen Beziehungsgrad zur Flugtechnik und vertragen sich schlecht mit einem aufgeschlossenen Vorstellungsbild des Unternehmens (die Werbung ist kein Anwendungsgebiet der Kunst)."[3]
Im gleichen programmatischen Sinn hatte sich bereits 1959 Aichers vier Jahre älterer Kollege in Ulm, der Schweizer Fotograf Christian *Staub* geäussert:
"Die Fotografie übermittelt Information und ist zugleich ästhetischen Kriterien unterworfen. Unter dem Einfluss großer Reporter wurde der Reiz des täglichen Lebens entdeckt. Ein dem ‚l'art pour l'art' anhängender Fotograf, der sich in einem esoterischen Kreis surrealistischer Requisiten, Abstraktionen und Dunkelkammertricks bewegt, hat unser Interesse verloren. Je selbstverständlicher die Mittel der ‚neuen Fotografie' in den Dienst einer Aussage gestellt werden, desto mehr entsprechen sie unserer Konzeption. Auch wir betonen oft die Stofflichkeit einer Struktur oder die zeichnerische Schärfe des Details, doch gleichzeitig lieben wir es, Bewegungen mit der für sie typischen Unschärfe zu interpretieren. Wir anerkennen die Notwendigkeit weiterer formalästhetischer Experimente, bleiben uns aber bewusst, dass die Fotografie kein Kunstersatz ist."[4]
Gerechterweise wird man allerdings festhalten müssen, dass die neue Typografie schon von dem Bauhaus-Dozenten Moholy-Nagy in einem Aufsatz von 1923 als eine möglichst "klare Mitteilung in der eindringlichsten Form" definiert worden war. Das wirkungsvolle Plakat sollte
"die psychischen Momente des sofortigen Wirkens in Anspruch nehmen. Durch die richtige Verwendung des fotografischen Apparates und der verschiedenen fotografischen Techniken: Retusche, Dekken, Übereinanderkopieren, Verzerrung, Vergrößerung usw. ist der größte Wirkungsbereich geöffnet."[5]
Bei Moholy-Nagy standen die Dunkelkammertricks immerhin schon im Dienst der "klaren Mitteilung". Dennoch wurde erst in Ulm "Werbefotografie" auf radikale Weise mit "Bildjournalismus" gleichgesetzt.
Christian Staub hatte an der Kunstgewerbeschule Zürich bei H. Finsler Fotografie studiert, dann zwei Jahre in der Schweiz und zwei Jahre in Wien als Bildjournalist gearbeitet. Anschliessend war er zehn Jahre in einer Schweizer Werbeagentur beschäftigt, bevor er 1958 schliesslich als Dozent für Foto-

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 29
2. Aicher, Otl: Bauhaus und Ulm. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. , S. 94
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 50
4. Christian Staub in: ulm 3/1959. Abgedruckt in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
5. Marzona, Edition (Hg.): drucksachen typographie reklame. Düsseldorf 1984, S. 14. Zitiert nach Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995

grafie und Dokumentarfilm an die HfG Ulm gekommen war. Staub war auch in Aichers Abteilung ‚Visuelle Kommunikation' tätig gewesen. Er verliess die HfG 1962, kurz bevor Alexander Kluge und Edgar Reitz eintrafen und das "Institut für Filmgestaltung" gründeten. Wir nehmen an, dass sich Aicher das Leitbild der Pressefotografie nicht ganz aus den eigenen Rippen geschnitten hat. Seine Philosophie der bildlichen Darstellung wird im Austausch mit Kollegen wie Christian Staub gemeinsam entwickelt worden sein.
Bei Lufthansa jedenfalls sollte es von nun an keine handgemachten Illustrationen mehr geben:
"Die Fotografie ist das einzige bildliche Darstellungsmittel, das dem gestiegenen Anspruch an Realitätsgehalt noch entspricht," schrieb Aicher. "Illustrationen, Aquarelle oder Malereien vermitteln nicht mehr den geforderten Grad an Information."[1]
Auch in einer Broschüre von 1964, die als Selbstdarstellung der Entwicklungsgruppe 5 und Informationsschrift für interessierte Unternehmen gedacht war, wurde dieser systematische Standpunkt während der Entwicklungsarbeiten 1962 noch einmal verdeutlicht:
"Die Bildinformationen wurde ausschliesslich durch Fotos vermittelt. Das Foto wird als Form der bildlichen Mitteilung angewandt, da es in der Lage ist, Dinge und Sachverhalte realistische wiederzugeben. Text - auf sachliche Mitteilungen beschränkt - wurden meist in einem Schriftgrad gesetzt. Die Textblöcke als solche wurden als Elemente der typografischen Ordnung der entsprechenden Seite oder des Formates einer Drucksache behandelt.
Prospekte wurden wiederum im Rahmen einer Gesamtgestaltung von Drucksachen bearbeitet. Dabei ergeben sich wie beim Entwurf anderer Drucksachen vor allem zwei Aspekt: einmal für einen typischen Einzelfall eine Typische Lösung zu suchen, zum anderen den Entwurf als Modellfall zu sehen auf dem Wege zu optimalen Gestaltungsnormen. In der Steigerung eines generellen typografischen und fotografischen Standards wird die Grundlage für hochwertige Einzelaussagen gesehen, je schlüssiger und einheitlicher der formale Standard ist, um so mehr ist er geeignet, inhaltliche Aussagen freizugeben."[2]
Das Foto besass für Aicher den höchsten Realitätsgehalt. Insbesondere die Fotografie wurde als die geeignetste Form einer realistischen und zugleich lebendigen Illustration erachtet:
"Nur noch die Fotografie schafft genügend sachliche Beziehung zum Herstellungsobjekt. Die Betonung eines besonders hochqualifizierten Services legt es nahe, statt der Schwarzweissfotografie überall dort die Farbfotografie anzuwenden, wo dies möglich ist. Dabei müsste versucht werden, ein hohes Niveau zu erreichen. Akademisch konventionelle Farbaufnahmen würden die Prägnanz des Erscheinungsbildes nicht fördern."[3]
Jahre später hat Aicher einmal vier Kriterien für den fotografischen Stil der Firma ERCO vorformuliert, die auch rückwirkend aufschlussreich, verallgemeinerungsfähig und programmatischer Natur sind:
"einem foto darf man nicht ansehen, dass es gestellt, gemacht oder manipuliert ist. es kann nur glaubwürdig sein, wenn sich der fotograf aus dem bild zurückzieht.
ein foto darf kein kunstwerk sein wollen, also nicht als selbstzweck auftreten. was zählt, ist die annäherung an das abzubildende.
ein foto darf nicht verfremden. fotografie ist kommunikative mitteilung. sie muss genau sein, indem sie den moment trifft.
ein foto ist eine abbildung von sachverhalten.
es muss eine sache in ihrem verhalten zeigen.
es muss prozesse festhalten, vorgänge, entwicklungen, werdegänge."[4]

Luftbilder. Gesucht war ein lufthansatypischer Fotostil.
Hans Roericht:

> "Und da sagt ja Aicher ganz klar, dass es im Grunde nur das Flugbild gibt. Denn was steht einer Airline eigentlich besser zu Gesicht und ist eigentlich originärer ‚Airline' als die Sache

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 29
2. Aus: HfG Ulm E5: Drucksachen, Anzeigen, Prospekte 1962. In: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 50
4. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 169

mit dem Luftbild? Dass eine Fluggesellschaft natürlich die Welt aus ihrer Perspektive, also aus der geflogenen, von oben, abbildet. Das war so ein bisschen mit face value, also mit offensichtlicher Logik gedacht."[1]

Abb 89. Luftaufnahmen von Otl Aicher.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Flugbild Deutschland. Fotos: Otl Aicher. Texte: Rudolf Sass. Gütersloh 1968.

Viele dieser Luftaufnahmen wurden vor ihrer Publikation als Bildband zur Gestaltung von Prospekten, Broschüren, Kalendern und Plakaten der Lufthansa verwendet.

Die Idee mit der Draufsicht war ebenso simpel wie wirkungsvoll. So mancher wird sich gewundert haben, warum er nicht selbst und man überhaupt nicht schon früher darauf gekommen war. Die Einführung der Luftbildfotografie war sozusagen der Clou der neuen Firmenkommunikation. Wenn also das "Was" der werblichen Argumentation bei vielen Produkten und Dienstleistungen kaum mehr ein Plus an Überzeugungskraft hergab, so war eben das "Wie" der Rhetorik einmal näher ins Auge zu fassen:
"Die Werbung kann heute selten etwas entscheidend Neues aussagen. Ihre Aussagekraft besteht zu einem großen Teil in der Art, wie sie es sagt. Durch die Betonung dieser Art, durch die Methode erhält die Werbung die Möglichkeit, selbst abgehandelte Themen wie klassische Reiseziele wieder aufzugreifen und neu vorzustellen. Was aus der Welt des Fliegens zu zeigen ist, ist begrenzt. Wenn keine neuen Objekte gegeben sind, empfiehlt es sich, neue Standpunkt zu suchen."[2]

"Welche Rolle spielt Aicher für die Luftbildfotografie?"

Hans Conrad:

"Eine ganz große. Das war sein Hobby. Da bin ich mit ihm in einem kleinen, ganz klitze kleinen Flugzeug herumgeflogen."

"In einer Chesna?"

"Ha ja! Hammer Tür aufgemacht und ich hab' den schon da unten liege' sehen, weil er sich so da raushängt. Angeschnallt war er nicht. Er hat sich da rausgehangen und hat interessante Strukturen oder Städte und Dörfer von oben aufgenomme'. Das war sein Hobby. Man hatte das eigentlich bis dato nicht in der Werbung verwendet."[3]

"Hatte die Lufthansa der 50er Jahre eine Firmenfotografie? Wenn ja, auf welchem Niveau?"

Klaus Wille:

"Sie meinen einen Fotostil, oder was? Neh. Neh. Ich sagte ja, es wurden Fotos aller Art verwendet, zeichnerische, fotografische... Es wurde alles unter... Es gab keine... Es ist ja auch

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 5 m. J. Crone mit Jörg Crone, Ulm Dez. 1992
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 50
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

heute... Es ist ja überhaupt sehr, sehr schwer, den Stil der Fotografie zu bestimmen. Ich weiss nicht, ob Sie mal gelesen haben, was ich im letzten Manual für Drucksachen da verfasst habe. Die These ist die, dass man eben halt keine gestellten Fotos, also gestellt wirkenden Fotos, verwenden soll, sondern eher eine Fotoauffassung, wie sie im Journalismus herrscht. Also mehr Fotojournalismus als Werbefotografie. Und ich habe hier versucht, einfach diese, sagen wir mal, die für Lufthansa wichtigen Anwendungsgebiete festzuhalten. Das ist nämlich Technik und Tourismus. Auch Service, zum Beispiel. Aber wie wollen sie das richtig beschreiben? Man kann nur Anhaltspunkte dafür geben. Also hier z.B. so ein Foto in der Kabine, wie so eine Stewardess etwas serviert, da gibt es so schrecklich geleckte Fotos, wo man genau sieht: ‚Das ist gestellt'. Anders wirkt das viel echter. Und das hab' ich hier mal versucht, zu beschreiben. Aber es ist einfach sehr schwer. Und da war damals natürlich überhaupt keine Rede davon, dass sich jemand Gedanken gemacht hat über den Fotostil. Das gab's gar nicht."
"Der Trick damals war ja wohl die Luftbildfotografie und die Perspektive von schräg oben?"
"Der Aicher hat diese Vorstellung entwickelt aus zweierlei Gründen: Erstensmal ist diese Sicht ungewöhnlich, interessant auch noch und entspricht eigentlich einem Flugunternehmen. Weil man, wenn man fliegt, dann sieht man zwangsläufig alles von oben. D.h. heute kaum noch, weil sie so hoch fliegen, dass sie nichts mehr sehen können. Aber im Prinzip, vom Gedanken her, ist das absolut richtig. Nur es ist sehr sehr schwer erstmal umzusetzen, weil es wahnsinnig viel Geld kostet. Der Aicher hat ja damals diese Luftbild-Bände gemacht."
",Flugbild Europa' und ‚Luftbild Deutschland'?"
"Ja. Die haben ja ein Vermögen gekostet. Aber sie können auch nur beschränkt... also sie können praktisch nur das Gebiet des Tourismus damit abdecken. Sonst nichts. Sie können keine Technik von oben... sie können nicht immer alles von oben fotografieren. Das geht einfach nicht, ja."[1]

Der Blick schräg von oben ergab sich ohnehin aus dem Aufnahmewinkel, d.h. aus der Schräglage des Flugzeugs bei der Aufnahme. Aicher hatte wahrscheinlich beim "Machen" eher zufällig einen grafischen Reiz ganz eigener Art gefunden und den neuen souveränen Blickwinkel der Lufthansa und ihrer Kunden entdeckt. Seine Inspirationsquellen werden zum einen die in Ulm gemachten Erfahrungen und Aktivitäten gewesen sein:

"Er wollte die Schule [HfG] aufnehmen und es gab weit und breit keinen Flieger oder Flugplatz. Da hat er sich so'n kleines Flugzeug von einem Freund, mit einem Freund, gemietet oder geholt und die sind rumgeflogen und haben die Schule fotografiert. Und so ist er auf die Idee gekomme', die Welt von oben zu filmen."[2]

Anfang der 20er Jahre hatte es im Konsortium der Lufthansa bereits eine Hansa Luftbild GmbH gegeben, die 1923 in "Aero Lloyd Luftbild GmbH" umbenannt worden war. Es ist auch möglich, dass Aicher dieses Unternehmen und seine Arbeiten kannte oder während des Studiums der Unternehmensgeschichte kennenlernte, womit eine weitere potentielle Quelle genannt ist. Klassische Reiseziele der Lufthansa, immer schräg von oben aus der Luft, wie ein Vogel im Anflug: Dieser Effekt war jedenfalls einmalig genug, ihn als "running gag" sowohl in der noch zu startenden Werbekampagne als auch in den Werbemitteln des Unternehmens zu verwenden:
"In den folgenden Beispielen wird eine Modellsituation dargestellt, welche die geforderten Ansprüche demonstriert. Es werden zwei klassische Motive der Flugwerbung gekoppelt: Die Darstellung von Reisezielen wird mit dem Erlebnis der Vogelschau verbunden. Damit ist ein neuer Standpunkt gefunden.

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

Abb 90. Autobahnkreuz bei Köln.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Flugbild Deutschland. Fotos: Otl Aicher. Texte: Rudolf Sass. Gütersloh 1968, S. 60.

"In der Bundesrepublik Deutschland kommen auf jeden Kilometer Strasse rund 30 Autos. 3500 Kilometer etwa sind Autobahnen, kreuzungsfreie Schnellverkehrsstrassen. 1000 neue Kilometer sind projektiert oder im Bau. Kosten pro Kilometer Fahrstrecke aus Beton und Asphalt: 2,5 bis 3 Millionen Deutsche Mark. Zwei gegenläufige Fahrbahnen, je 7,5 Meter breit. Dazwischen ein Grünstreifen, 4 Meter breit. Haltespur: 2,50 Meter breit. Höchstgeschwindigkeitsbegrenzung nur in Ausnahmefällen: an Baustellen zum Beispiel. Mindestgeschwindigkeit 40 Stundenkilometer. Anregungen zum Bau reiner Automobilstrassen gibt es seit Beginn dieses Jahrhunderts. Erfinder der Autobahn sind die Frankfurter Hof und Uhlfelder, 1925. Erste Versuchsstrecke Köln-Bonn, 1932, gefördert von dem damaligen Bürgermeister in Köln und dem späteren Bundeskanzler in Bonn - Adenauer. Der zweite Autobahnabschnitt Frankfurt-Darmstadt entstand in den Jahren 1933/34. Seitdem: progressives Anwachsen der Verkehrsdichte. 1968: manchmal chaotische Zustände im Strassenverkehr, von Verkehrsplanern auf ein unvollkommenes System zurückgeführt. Die Lösung: organischer Ablauf des Verkehrsflusses - Auflösung von Verkehrsknoten, Einmündung jedes Verkehrsmittels in seinen artgleich Verkehrsfluss. Lösungsmuster: dreispurige Einbahn-Strassen, Zu- und Abfahrtswege in Kleeblattführung, geschlossene Stadt-Autobahnringe, beleuchtete Teilstrecken - wie in Köln. Die "Nördliche Umgehung Köln" wurde am 5. Juli 1965 dem Verkehr übergeben - der erste Autobahnring um eine deutsche Stadt."

Dieser Standpunkt wird weiter präzisiert, indem die dargestellten Objekte durchgehend in einer bestimmten Lage aufgenommen sind. Es entsteht ein prägnanter Bildaufbau, der für die Dauer einer Werbeserie zu einem visuellen Merkmal des Unternehmens wird. Der Bildaufbau wird zugleich so gewählt, dass sich Bild und Typographie zu einer Einheit verbinden."[1]
Die Bildunterschriften wurden in der neuen Hausschrift Helvetica abgesetzt. Wenn auch die Schrifttypen bei den erläuternden Textabschnitten mitunter noch wechselten, Zugeständnisse an die strenge Logik und formale Simplizität des Seitenaufbaus wurden nicht gemacht. Der Grundtenor des gesamten Erscheinungungsbildes blieb erhalten.
Die neu entdeckte Perspektive und die mit erheblichem Aufwand zustande gekommenen eindrucksvollen Aufnahmen waren zudem wertvoll genug, noch einmal zu Bildbänden zusammengestellt zu werden. 1974 erschien das Buch "Im Flug über Europa", 1986 dann die Fortsetzung "Flugbild Deutschland". Otl Aicher lieferte die Dias, Dolf Sass den Text. Sass war ehemals Student der HfG-Abteilung "Information" gewesen, die eng mit der "Visuellen Kommunikation" zusammengearbeitet hatte. Somit erhält man bei Durchsicht der Bände zugleich auch einen Eindruck der faktengesättigt-minimalistischen Textgestaltung alla HfG.[2] Viel Information, wenig Interpretation. Der Autor zieht es vor, die Fakten sprechen zu lassen. Nach Spuren sprachlicher Redundanz wird man bei diesem Designansatz lange suchen müssen.
Die eindrucksvollen Luftaufnahmen vermitteln etwas von den Schönheiten dieses Kontinents und eine Ahnung von dem, was Europa ist oder einmal sein könnte: ein kooperierende Gemeinschaft höchst individueller Staaten. Gerade der Blick von oben warf auf seine nonverbale Weise damals schon die Frage nach den nationalen Unterschieden, Gemeinsamkeiten und einem europäischen Bewusstsein auf.
Die markante Vogelperspektive der geplanten Lufthansa-Werbung reichte natürlich nicht aus, um einen firmenspezifischen Fotostil zu definieren. Daher schlug Aicher vor, einige *Modellsituationen* wie "Flugzeug", "Stewardess" oder "Gangway" aufzunehmen. Diese geplanten fotografischen Muster

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 50
2. Da die Aufnahmen der Konzeption nur als schlechte s/w-Reproduktionen vorhanden sind, greife ich im folgenden zusätzlich auf die Farbaufnahmen aus dem Bildband von Aicher und Sass zurück.

waren bis zur Präsentation der neuen Designkonzeption im Manual, Oktober 1962 allerdings noch nicht fertiggestellt. Auch an dieser Stelle trägt die Konzeption den Vermerk: "noch nicht bearbeitet".

6 Entwurfsmoral

Das Schaffen der HfG-Dozenten war offenbar von einer starken normativen Orientierung durchdrungen. Der Versuch, den designideologischen Affirmationen und Aversionen von Otl Aicher auf die Spur zu kommen, zeigt, dass es in Ulm eine klare Abgrenzung der funktionalisierenden gegenüber der historisierenden Entwurfsmoral gab.

Die Unfruchtbarkeit der historistischen Perspektive für das Design

Das 19. Jh. war das erste seiner Art, das keinen, von Adel und Kirche getragenen, einheitlichen Stil der visuellen Kommunikation mehr zustande brachte. In der europäischen Malerei bildete sich die Tendenz zu einem akademisch-offiziellen und einem autonom-oppositionellem Kern heraus, der Modernität und Progressivität für sich Anspruch nahm und sich wiederum in eine Reihe von Sezessionen aufspalten sollte. Diese Avantgarde griff auf Quellen des subjektiven Erlebens zurück, auf die fremdartige Kunst der ur- und frühgeschichtlichen Epoche oder außereuropäischen Kulturen. Die offizielle Kunst hingegen wandte sich der national verbrämten Historienmalerei oder dem Neurokoko zu und favorisierte in Architektur und Kunstgewerbe eine Wiederaufnahme italienischer oder nationaler Renaissanceformen, die dem Repräsentationsbedarf des gehobenen Bürgertums entgegenkam. Nach wie vor stand die Renaissancebewegung in diesen Kreisen für eine Befreiung des Menschen von den Dogmen des Mittelalters. Die Neurenaissance war vom Glauben an die autonome Persönlichkeit eines lebensbejahenden, diesseitsorientierten Menschen getragen. Jacob Burckhardt hatte noch mit Hingabe an diesem Bild eines goldenen Zeitalters der Menschheitsgeschichte gearbeitet. Das neu erstarkte Nationalgefühl, der gänzlich unerschütterte Glaube an Volk und Vaterland oder das Patriarchat im häuslichen und betrieblichen Alltag war die neue, psychologisch wirksame Klammer, um das gesellschaftliche Gefüge zusammenzuhalten.
Das neunzehnte war zugleich aber auch das erste Jahrhundert, das sich zu einer kulturellen Manöverkritik aufmachte und dabei ein enormes historisches Bewusstsein erlangte. Die Energien der Zeitgenossen waren nicht geringer, sie flossen lediglich in ein anderes Projekt. Das 19. Jh. war nicht zuletzt die hohe Zeit der Historiker, denen die gesellschaftliche Anerkennung bis dahin zwar nicht versagt worden war; eine gesellschaftliche Schlüsselstellung aber war ihnen nicht zugekommen. Das wurde nun

anders. Speziell die Kunstgeschichte emanzipierte sich von der allgemeinen politischen Geschichte. Die geistige Haltung der Forschuer zeichnete sich durch eine gewisse kritische Distanz gegenüber der eigenen europäischen Kunst, eine Aufklärung ihrer Voraussetzungen und eine Aufwertung der Kunst aller Völker und Zeiten aus. Kunst und Nation standen unter dem Einfluss der nun in Arbeit befindlichen Bilder der eigenen Geschichte.
Auch die römische Antike hatte kunsthistorische Chronisten wie Plinius d.Ä. gekannt. In der italienischen Renaissance war der Bildhauer L. Ghiberti um 1450 mit seinen "Commentari" und hundert Jahre später der Architekt und Maler Giorgio Vasari mit seinen Künstlerviten als Kunstgeschichtsschreiber hervorgetreten. Vasari zeigte die Entwicklung der Kunst von Giotto bis Michelangelo auf, wobei die Kunst der eigenen Gegenwart den Höhepunkt bildete. Seine Wertvorstellungen hatte das Bild vom Fortschritt der Kunst und Zivilisation schlechthin für die nächsten dreihundert Jahre festgelegt. Wie auch bei Karel van Manders 1609 in Holland erschienenes "Schilder-Boek", Joachim v. Sandrats "Teutsche Academie..." von 1675-79 oder Winckelmanns Schriften handelte es sich dabei allerdings um ein Konglomerat aus sachlicher Mitteilung und kunsttheoretischer Propaganda. Diese Schriften gingen von naturrechtlich verankerten Konstanten des Menschen aus und waren stark an einer Persönlichkeitsbildung des Menschen interessiert. Erst die Historiker des 19. Jhs. verlagerten ihr Interesse zunehmend auf die vielfältigen Bedingungen der Möglichkeit von Kunst. Sie begannen, individuell, national oder geografisch bedingte Arbeitsstile als selbständige Systeme mit eigener Zielsetzung und Verantwortlichkeit aus dem jeweiligen historischen Kontext heraus zu begreifen. Dieser neue Liberalismus der Perspektive setzte sich freilich nicht überall durch und schloss den anfangs romantischen, in jedem Fall patriotischen Blick auf die Gotik und die regionalen Wurzeln der eigenen Kunst mit ein.
Eine der ersten Aufgaben war die Sichtung und Aufarbeitung der seit Mittelalter und Renaissance gesammelten und bewahrten Dokumente. Kunsthistorikern wie K.F. v. Rumohr, F. Kugler oder G.F. Waagen gelang im 2. Viertel des 19. Jhs. durch Stilkritik, Quellenkritik und große Kennerschaft eine präzisere Bestimmung und Systematisierung der gewaltigen Erbschaft. Denkmalpflege und staatliches Museum traten auf den Plan. Im letzten Drittel des Jahrhunderts nahm die Zahl der Universitätslehrstühle beachtlich zu. Exaktes Quellenstudium, Kunsttopografie und Ikonografie machten aus der Kunstgeschichte eine Wissenschaft. Während überragende Gründerväter der neuen Kunstgeschichtsforschung wie J. Burkhardt, H. Grimm oder C. Justi jedoch mit einem breit angelegten Kunstverständnis die kulturgeschichtlichen Bedingungen "großer" Künstlerpersönlichkeiten zu interpretieren versuchten, konzentrierte sich die nachfolgende Generation schon eher auf historische Gesamtdarstellungen, Denkmalinventarisierung, Corpus-Publikationen, Zuschreibungsprobleme, auf Schulzusammenhänge und ikonografische Probleme, später auch auf die Herausgabe vielbändiger Künstlerlexika. Die nun folgenden, vom Jugendstil flankierten, form- und stilgeschichtlichen Bemühungen der Jahrhundertwende wiederum versuchten, werkimmanent vorzugehen und ohne eine sozial- oder kulturgeschichtliche Perspektive zu Ergebnissen zu kommen. Eine "Kunstgeschichte ohne Namen", wie sie Heinrich Wölfflin propagierte, löste die konventionelle Künstlergeschichte ab. Ihr Versuch, die gesetzmäßige Periodizität der Stilentwicklung primär anhand von Grundbegriffen der Anschauung nachzuweisen (linear-malerisch, Fläche-Tiefe etc.), entwickelte allerdings eine psychologisierende Tendenz, die auf Widerstand stieß.
Selbst einem Vertreter der neugotischen Baukunst war nicht unbemerkt geblieben, dass bedeutende Beispiele der modernen konstruktiven Eisenarchitektur eine innere Verwandtschaft mit der skelettartigen Struktur gotischer Kathedralen hatten. Der französische Baumeister und historistisch orientierte Architekturtheoretiker Eugène Emanuel Violett-le-Duc hatte gezeigt, dass gerade gotische Formen, die als ein religiöses Symbol sondergleichen interpretiert werden, eher als Beispiel einer Architektur anzusehen sind, deren Erscheinungsbild sich in erster Linie aus Funktion und Baumethode ergeben hat. Der Spitzbogen war also nicht aus dem Streben nach Vergeistigung und Sublimation entstanden, das dann nachträglich in einer symbolischen Form seinen ästhetischen Ausdruck fand. Spitzbogen und Kreuzrippengewölbe waren vielmehr das Resultat eines Wölbungsprinzips, d.h. einer aufgrund von vielen Versuchen und Irrtümern entwickelten Konstruktionsmethode. Violett-le-Duc zog die Konsequenz und entwarf zur Einwölbung großer Säle gusseiserne Rippenkonstruktionen, die er mit Steinkappen bedecken ließ.
Die alternativen Bemühungen der Kunsthistoriker um eine soziologisch begründete Kunstgeschichtsschreibung, wie sie W. Hausenstein oder H. Tietze zu Beginn des 20. Jhs. unternahmen, oder um eine psychologisch und kulturgeschichtlich vertiefte Sicht der Dinge, wie sie die ikonologischen

Forschungen von Aby Warburg in den 20er Jahren kennzeichnet, hat Aicher vermutlich nicht zur Kenntnis genommen. Falls doch, wird sie ihm immer noch zu bürgerlich, idealistisch, geistesgeschichtlich oder tiefenpsychologisch gewesen sein. Gerade Warburg hatte das Nachleben der Antike - das Wiederaufgreifen antiker "Pathosformeln" von der Renaissance bis in die Gegenwart - zum zentralen Thema seiner Arbeit gemacht. Wenn überhaupt, dann wird Aicher einen Geschichtsschreiber wie Sigfried Giedion akzeptiert haben.[1]
Der Umstand, dass nicht nur die Vertreter einer institutionalisierten Kunstgeschichte, sondern auch Maler, Architekten und Auftraggeber nun zu Historikern, Denkmalpflegern und Vergangenheitskonservatoren avancierten, war ihm ein Dorn im Auge. Warum musste diese gemeinschaftlich betriebene Retrospektive auch noch mit gestalterischen Mitteln vorgenommen werden? Was konnte bei Rückgriffen dieser Art herauskommen, außer einer überwucherten, schwer an ihrem historischen Balast tragenden Fassadenarchitektur, außer einer ästhetischen Konserve für die eigene fortschrittsfeindliche Gesinnung, außer altdeutschen Zimmern und Historienbildern, die in pompöser Weise an das Nationalbewusstsein appellierten? Der antikisch, gotisch, romanisch, renaissance, barock, altägyptisch oder exotisch inspirierte geistesgeschichtliche Gestaltungsansatz der offiziellen Kunst des 19. Jhs. war bei Licht besehen einfallslos und unkreativ gewesen. Zum einen hatte er keine Synthese, sondern ein Konglomerat der historischen Errungenschaften zustande gebracht. Zum anderen beruhte er auf falschen wissenschaftlichen Voraussetzungen. Mit anderen Worten: Die geistesgeschichtliche wäre besser eine sozial- und wirtschaftsgeschichtliche, für die materielle Wirklichkeit aufgeschlossene Forschung gewesen. Statt dessen hatte sie mit dazu beigetragen, die wirklichen Verhältnisse ihrer eigenen Zeit zu verschleiern, den Blick dafür zu trüben. Der geistesgeschichtlich-pluralistische Ansatz war auf der Ebene der trivialen Alltagsgegenstände sogar kitschanfällig, weil er dem Wesen der zu gestaltenden Sache nicht entsprach. Mit industrieller Formgestaltung hatte das nichts zu tun. Die historisierende Tendenz in der Kunst schien der europäischen Gesellschaft des 19. Jhs. wie ein Krebsgeschwür außer Kontrolle geraten zu sein. Das Historisieren in der Kunst, die Freude am Zitat, war daher radikal zu verwerfen.[2]

Kritik der Schönheit

Der jugendliche Enthusiasmus, mit dem sich insbesondere das europäische Kunsthandwerk im letzten Jahrzehnt des 19. Jhs. regenerierte, um vom historisierenden Ornament loszukommen, wird auch Otl Aicher nicht kalt gelassen haben - wäre da nicht dieses kunsthandwerkliche Raffinement, dieser Hang zum Schmuckhaften, zum Symbolischen und Luxuriösen gewesen.

Industrielle Revolution und soziale Folgen

Bereits Ende des 18. Jhs. hatte es in den USA die ersten Fahrversuche mit Dampfschiffen gegeben. 1811 bewältigte ein Dampfschiff zum ersten Mal die Strecke New York - Liverpool. Der Verkehr zu Land verdankte G. Stephenson 1814 die Erfindung der Lokomotive. Und was der Engländer mit der ersten Personenverkehrsstrecke 1830 vorgemacht hatte, kopierten und realisierten 1835 deutsche Eisenbahnpioniere gegen alle anfänglichen Widerstände mit den Strecken Nürnberg-Fürth, später Dresden-Leipzig und Berlin-Hamburg.
Die städtischen Fabriken in Großbritannien hatten zulasten der traditionellen Hausindustrie damit begonnen, Massenartikel zu produzieren und die Weltmärkte zu erobern. In Deutschland verursachte die neue Warenflut nach dem Wegfall der napoleonischen Kontinentalsperre zunächst eine Wirtschaftskrise und die Gründung des Deutschen Zollvereins als Gegenmaßnahme. Mitte des Jahrhunderts gewannen die multilateralen wirtschaftlichen Interessen dann aber doch die Oberhand.

1. Vgl. Gieddion, Sigfried: Mechanization takes Command. Oxford 1948; dt.: Die Herrschaft der Mechanisierung. Ein Beitrag zur anonymen Geschichte. Hg. v. Henning Ritter. Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1987
2. Genau auf diesen Punkt hatte Aicher in seinem Æ Bericht "zur situation der hochschule für gestaltung 1962" mit aller Deutlichkeit hingewiesen.

Der Freihandel zwischen England und dem Kontinent kam wieder in Schwung. Eine erfreuliche Entwicklung des Verkehrswesens hatte das ihrige dazu beigetragen.
Seit Beginn des 19. Jhs. hatten eine Reihe bedeutender praktischer Wissenschaftler die Bühne des Geschehens betreten, Menschen die zugleich Unternehmer und Erfinder waren. Die Erfindung des elektrischen Telegrafen durch Sömmering 1809, die ersten Fernverständigungsexperimente durch Gauss und Weber 1832, der Schreibtelegrafen von Morse 1837 und das Telefon von Reis 1861 brachten der Telekommunikation das Laufen bei. Die Erfindung der elektrischen Beleuchtung durch Edison 1879 und der elektrischen Eisenbahn im gleichen Jahr durch Siemens ließ aufmerksame Zeitgenossen ahnen, dass die Beherrschung der anfangs noch mythologisch verbrämten elektrischen Kraft zu einer Schlüsseltechnologie der Jahrhundertwende werden würde. Sie sollte ein Unternehmen wie die AEG zu einem weltweit operierenden Konzern machen. Ohne eine Göttin des Lichts kam freilich auch die AEG damals noch nicht aus. Das war schließlich der seit Jahrhunderten bewährte Weg, geheimnisvolle Kräfte ihrer Bedeutung entsprechend zu kommunizieren. Als H.R. Hertz 1887 entdeckte, dass man unsichtbare elektrische Wellen durch die Luft schicken konnte und G. Marconi daraufhin die drahtlose Telegrafie entwickelte, war die Sensation perfekt. Der technische Fortschritt schien keine Grenzen mehr zu kennen - der soziale schon.
Wie die industrielle Revolution, so ging auch die Rebellion gegen ihre negativen Auswirkungen zuerst von England aus, das 64 Jahre lang bis 1901 von Queen Viktoria regiert wurde und in seinen Industriemetropolen einer großen Fabrik mit qualmenden Schloten glich. Während der ersten dreißig Jahre ihrer Regentschaft war England durch eine radikale Liberalisierung des Marktes und eine kapitalistisch-industrielle Warenproduktion ohne soziales Netz zur ersten Kolonial- und Weltmacht aufgestiegen. Während der zweiten dreißig Jahre konzentrierten sich die Anstrengungen des wirtschaftlich, politisch und kulturell erstarkten, ganz auf Erfolg programmierten, konservativ-liberalen Bürgertums mehr auf eine Konsolidierung des Erreichten und den Ausbau marktbeherrschender Stellungen. Industrialisierung, Kolonialisierung, Kapitalismus und die frühzeitige Entscheidung für historisierende Formen der Selbstdarstellung in Stadthaus- und Landhausbau drückten der Epoche ihren Teil des Stempels auf.
Einerseits entstanden bis zum Beginn des 1. Weltkrieges eine unerhörte Zahl von Kartellen, Trusts, Aktiengesellschaften und sonstigen international operierenden Joint Ventures, zu deren Entstehen nicht nur europäischer Erfindergeist, sondern auch europäischer Expansionsdrang beigetragen hatte. Andererseits kam in der ersten Hälfte des Jahrhunderts zunächst in Großbritannien ein Lumpenproletariat, ein 4. Stand auf, in dem Kinderarbeit und der Kampf um das nackte Überleben an der Tagesordnung waren. Die daraufhin einsetzende Politisierung der Arbeiterklasse und die sich abzeichnenden, teilweise gewaltsam ausgetragenen Spannungen zwischen den Gebern und Nehmern von Arbeit fand in der Gründung entsprechender Interessenvertretungen (Parteien, Gewerkschaften, Verbände) sowie der Entwicklung folgenschwerer Ideologien durch G.W.F. Hegel und Karl Marx ihren Ausdruck. Es entstand eine sozialistisch motivierte Arbeiterbewegung.
Währenddessen ahmten nicht nur Groß- sondern auch Kleinbürger je nach Vermögen einen feudalen Prunk nach, der den eigenen hart erkämpften sozialen Status zu demonstrieren und legitimieren vermochte. Zweckbauten, d.h. Entwurfsansätze, die nicht klassenspezifisch differenziert waren, konnten sich in der offiziellen Werteskala kaum durchsetzen. Ingenieurentwürfe blieben in der Regel anonym. Ein Bauwerk wie die Müngstener Brücke war zwar imposant, ein technisch bestaunenswertes Phänomen, aber eben keine "Schönheit". Das Machwerk stellte sich kompromisslos schroff, ästhetisch rücksichtslos, in Gegensatz zu seiner natürlichen Umwelt. Das entsprach nicht dem herrschenden Geschmack, nicht der gesellschaftlich verbindlichen Wahrnehmungsweise. Es war so gewöhnungsbedürftig wie atonale Musik. Ein römisches Aquädukt wäre besser angekommen.
Immerhin installierten zumindest für das Bürgertum selbsterworbenes Geld und Wissen potentielle Schleusen für den gesellschaftlichen Auftstieg. Die eine Möglichkeit zum Aufstieg war - parallele zur Reichsgründung sozusagen - die Unternehmensgründung. Die andere Möglichkeit eröffnete diesmal nicht der Klerus, sondern der Bildungsweg des Professors. Das in Archäologie, Philologie, Philosophie, Kunstgeschichte gespeicherte höhere Wissen vom Menschen als dem Maß aller Dinge war eben nicht vererbbar, sondern individuell immer wieder neu zu erarbeiten. Die durch Eigenleistung und Privatinitative entwickelte Identität begann an Achtung zu gewinnen, wenngleich der Adel nach wie vor das offiziell unumstrittene Monopol auf den guten Geschmack und Ton besaß. Selbständiges Unternehmertum und universelle Bildung wurden zu den entscheidenden zivilen Säulen des nach Teilhabe strebenden bürgerlichen Selbstbewusstseins. Erstarktes Nationalgefühl, Impe-

rialismus, Militarismus und Patriarchat sollten dem dynamischen Gemenge dann seine fatalen Beimischungen verleihen.

Kunsthandwerk gegen Industriehistorismus

Zu Beginn des 19. Jhs. hatte sich das traditionelle Handwerk in vielen Bereichen von der "One-Man-Show" zum Kunstgewerbe gemausert. Vorreiter der halbautomatisierten Produktion waren u.a. die Porzellanmanufakturen der absolutistischen Höfe gewesen. Nun aber hatte der Einsatz von Maschinen zur Verarbeitung von Metall, Keramik und vielen anderen Rohstoffen auf breiter Front zugenommen. Das Handwerk sah sich einem harten Verdrängungswettbewerb ausgesetzt. Maschinen begannen die unökonomisch langsamen und teuren Handarbeiter zu verdrängen.
Als Vorbild für die Serie dienten die in Einzelanfertigung für eine liquide Oberschicht hergestellten, kunsthandwerklichen Spitzenerzeugnisse. Der Musterzeichner gewann in den Betrieben an Bedeutung.
Maschinell imitierte Handwerkserzeugnisse aber brachten ihr Geld nur durch die Masse. Die Möglichkeit, solche Kostbarkeiten zu imitieren, auf qualitativ niedrigem Niveau zu verramschen, sie dem kleinen Geldbeutel und Geschmack zugänglich zu machen, ließ den kunsthandwerklichen Standard besorgniserregend absinken. Material-, Entwurfs- und Verarbeitungsqualität nahmen ab. Die historistischen Stilimitate wurden von der Kritik schon bald als vulgär empfunden. Die geringe Qualität der Serienerzeugnisse wurde zu einem zentralen Problem der sich formierenden industriellen Gestaltung und Produktion. Nicolaus Pevsner nennt verschiedene Gründe dafür: den •Stolz über jedwede technische Erfindung, ob sinnvoll oder nicht, die •Leichtigkeit der Herstellung, so dass die Barriere zwischen einer wuchernden Fantasie und den materialbedingten Herstellungsmöglichkeiten verschwand, die relative •Billigkeit der Ware, der •Zugang eines großen aber künstlerisch unerzogenen und anspruchsloses Publikums zu einer Menge verschiedenster Erzeugnisse, der •Mangel jeglicher ästhetischer Erziehung und Geschmackskultur bei den Fabrikanten.[1]
Dieser profitorientierte Eklektizismus in Architektur und Design (Industriehistorismus) war in gewisser Weise mit dem sozialen Elend und den Slums in den chaotisch wachsenden Großstädten verknüpft. Letzteres war eine Folge naivkapitalistischer Rücksichtslosigkeit. Beide Tendenzen nun stießen in der Spätphase des historistischen Gothic Revival auf den entschiedenen Widerstand einiger kunst- und sozialreformatrisch interessierter Kunsthandwerkergilden. Die bekannteste ist "The Arts and Crafts Exhibition Society" von 1888. Ihr Präsident war der Grafiker Walter Crane. Maßgeblichen Anteil an dieser Reformwelle hatte Cranes Freund William Morris (1834-1896) gehabt. Morris sollte sich aufgrund seiner wohlhabenden Herkunft und ausgezeichneten Bildung vom Grafiker zum Unternehmer und dann zu einer führenden Figur in der sozialistischen Arbeiterbewegung Englands entwickeln.
Aber auch Crane stand der Arbeiterbewegung nahe. Beide hatten erfahren und spürten, dass sich die politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Verhältnisse grundsätzlich, d.h. nicht nur an der ästhetischen Oberfläche ändern mussten. Ihr Sprachrohr war die Zeitschrift "The Studio", deren Aufmachung bereits den kommenden Jugendstil avisierte. Im Ausland nahmen Zeitschriften wie die "Revue Blanche", die "Deutsche Kunst und Dekoration" oder der "Simplicissimus" den Fingerzeig auf. Zeitschrift, Buch, Plakat und Typografie waren dabei wichtige Anwendungsgebiete der neuen Formensprache. Selbst dem Produkt- und Architekturdesign jener Zeit ist diese zweidimensionale Herkunft zuweilen noch anzusehen.
Wie viele der späteren Jugendstilkünstler, so stattete auch Morris zunächst einmal im Selbsttest die eigene Behausung aus. Seine Entwürfe und die seiner Freunde ließ er in der eigenen Firma ausführen. Die naturinspirierten Stoffmuster, Haushaltsgegenstände und Möbel in hervorragender Qualität traten mit sozialreformatorischem Idealismus gegen ihre vielfach minderwertige, historisierende Produktkonkurrenz an: Gutes Design für Alle! Schon bald aber zeigte sich, dass die Kosten zu hoch waren. Die kreative, sorgfältige aber teure Handarbeit und der formalästhetische Aufwand wollten bezahlt sein. Das rechnete sich nicht. Morris wurde immer deutlicher, wie sehr die Hässlichkeit der

1. Pevsner, Nikolaus: Architektur und Design. Von der Romantik zur Sachlichkeit. München 1971, S. 220-229. Zitiert nach Bergius, Ludewig, Fitzsch, Kewitz, Dittberner, Althaus, Köbele: Design und Industrialisierung. Berlin 1979 (Lehrmaterialien, Fachb. Design, HdK Berlin. Konzept Roericht)

Verhältnisse nicht einfach durch eine Verschönerung der Produkte zu beseitigen war. Diese, durch das Studium der Schriften von Marx und Engels geförderten Einsicht machte ihn schließlich zum Sozialistenführer und Parteimitbegründer.
Morris geriet dann allerdings zeitweise unter den Einfluss seiner Mitstreiter und Gegenspieler Thomas Carlyle und John Ruskin (1819-1900), die durch maschinenstürmerisch-antiindustrielle Thesen hervortraten. Ruskin war nicht nur Universitätsprofessor, Kunsterzieher, engagierter Förderer der zeitgenössischen Malerei und durch seine Herkunft vergleichbar wohlhabend wie Morris. Er war seines Zeichens auch der dominierende Kunstkritiker der viktorianischen Zeit. Ruskin war ebf. maßgeblich an der Arts & Crafts-Gründung beteiligt gewesen. Sein Problemlösungsvorschlag bestand allerdings in einer Restauration der mittelalterlichen Handwerkskultur. Er redete einer rückwärtsgewandten Utopie das Wort, die ihren Anhängern eine Befreiung von Mechanisierung, Arbeitsteilung und Entfremdung versprach. Immerhin hatte die Bewegung mit Erfolg eine Rückbesinnung auf jene Qualitäten einfordern können, die ein handgefertigtes Produkt vorweisen kann: Funktionalität, mit Kennerblick ausgewähltes Material und richtige Verarbeitung.
William Morris hatte noch vor Adolf Loos die Dekorationswut des späteren 19. Jhs. als ein krankhaftes, gesellschaftliches Symptom entlarvt und die ideologische Dimension der Produktästhetik erkannt. Durch die neue Designdoktorin war nun ein neuer Kunstschultyp wie die "Central School of Arts and Crafts" entstanden, der sowohl das "Schöne" als auch das "Nützliche" der Künste lehren wollte. Eine verbesserte Ornamentik kam auch dem Sinn für Qualität und dem Demonstrationsbedürfnis der neuen bürgerlichen Elite in unbestritten virtuoser Form entgegen. Erzeugnisse im Stil der Arts & Craft oder später des Art Niveau waren keine Billigprodukte.
Aber auch Morris bestand noch darauf, das Material grundsätzlich per Hand zu bearbeiten. Jeden formalen Einfluss der maschinellen Herstellung lehnte er ab. Die relative Seelenlosigkeit des Serienprodukts im Verbund mit den damals aktuellen Formen der Arbeitsteilung und Arbeiterausbeutung waren offensichtlich noch zu krass und abstoßend, um darin eine progressive Utopie der Arbeit und Umweltgestaltung sehen zu können. Was die Auseinandersetzung mit der aufziehenden Industrialisierung und den aktuellen Veränderungen ihrer eigenen Umwelt angeht, war das Kunstgewerbe in seiner Ablehnung der Maschine und seinem Streben zurück zu den Wurzeln mittelalterlicher Handwerkskunst, offenbar keine Avantgarde, sondern geradezu auf dem Holzweg gewesen. Das zentrale Problem des Kunstgewerbes - die Möglichkeit einer Anwendung von Kunst auf maschinell erzeugte Produkte - blieb durch die gänzliche Ablehnung der Maschine weitgehend ungelöst und weiträumig umgangen.

Schönheit verkauft sich gut

Gottfried Semper hatte schon früh in England die Gründung von Kunstschulen und Kunstgewerbemuseen angeregt. Auch in Deutschland, das sich seit der Reichsgründung in einer Art wirtschaftlicher Aufholjagd befand, war man um die Geschmacksbildung ästhetisch ahnungsloser Fabrikanten, Handwerker und Kunden besorgt. Sempers Vorschlag löste tatsächlich eine Reihe von Neugründungen aus. Die erste war das "South-Kensington-Museum" von 1852, das spätere "Victoria and Albert Museum" in London. Auch Zahl und Bedeutung der Musterbücher nahm zu. Sie waren die künstlerische Antwort auf den vorhandenen sterilen Industriehistorismus in Architektur und Design. K.F. Schinkel hatte schon Anfang der 20er Jahre des 19. Jhs. ein solches Musterbuch mit formalen und ornamentalen Vorlagen herausgegeben.[1]
Vergleichsweise jung, schön und unwiderstehlich wirkte dann auch das Layout der seit 1896 in München erscheinenden Kunstzeitschrift "Jugend" auf die Leser. Es signalisierte die euphorische Aufbruchsstimmung eines modernen Kunsthandwerks. Der Mischmasch der bourgoisen Neostile war in den Augen einer jüngeren Generation von Künstlern und Kunsthandwerkern keine Antwort auf die drängenden Probleme der eigenen Zeit. Alle steril gewordenen Künste bedurften ihrer Auffassung nach einer Überprüfung und Reform. Sie sollten eine neue Synthese eingehen und sich gegenseitig wieder (synergieeffektiv) befruchten. Von belgischer Seite her war es z.B. Henry van de Velde, der wie die Münchner Jugenstil-Sezissionisten entscheidende Anstrengungen unternahm, den histo-

1. Schinkel, K.F. und Beuth, P.: Vorbilder für Fabrikanten und Handwerker. 1821-37

risierenden Neostilen und ihren kunstgewerblichen Derivaten eine eigene neuartige Formensprache entgegenzusetzen. Die Jugendstilisten befanden sich historisch gesehen am Scheideweg zwischen den Möglichkeiten einer fortgesetzten Repräsentations- und einer neuartigen Sachkultur. Sie hatten die Wahl zwischen einer kritischen und einer affirmativen Einstellung gegenüber dem Ornament, zwischen Arbeiterbewegung und gehobenem Bürgertum, zwischen Adolf Loos und Hermann Muthesius.
Während die Arts & Crafts-Bewegung aber der industriellen Revolution noch mittelalterlich zünftische Verhältnisse entgegenzusetzen versucht hatte, suchten die Jugendstilisten ihr Heil in einer *symbolischen* Versöhnung des Menschen mit der Natur. Die Vertreter des technischen Fortschritts und der industriellen Produktion wiederum montierten wie Michael Thonet aus genormten Elementen entwickelte Bugholzstühle. Diese Serienstühle konnten bei gleichbeibender Qualität in Massen produziert und vertrieben werden. Das rechnete sich. Die anhaltende Nachfrage und der wirtschaftliche Erfolg sollte ihnen Recht geben. Der Rationalismus in Produktion und Entwurf setzte sich durch.
Dass sich Schönheit gut verkauft war zwar eine These, die erst der Designer Raymond Loewy in den 1950er Jahren entwickeln sollte. Man möchte aber meinen, dass sie auch den Jugendstylisten bewusst gewesen ist. Schon Morris aber hatte erfahren, dass die Schönheit den Preis in unsoziale Höhen treibt. Jugendstilprodukte waren einfach zu luxuriös. Eine Grund mag darin liegen, dass ihr positiv zu bewertendes, individualistisches Moment hinter der Freude am Dekorativen, an der Kostbarkeit des Materials, der sorgfältigen Verarbeitung und der Demonstration des künstlerischen Einfühlungsvermögens zurücktreten musste. Vasen von Gallé oder Tiffany waren kein Massen-, sondern Manufakturprodukte: Kleine Auflage, hoher Preis und jedes Frühjahr eine neue Kollektion. Nicht nur das anfangs betont vegetabile Jugendstyling z.B. der Darmstädter Künstlerkolonie, zeigte alle Symptome einer Mode. Auch die serientauglichere strengere konstruktivere Stilvariante von Ch.R. Macintosh, P. Behrens oder den sehr erfolgreichen Wiener Werkstätten - einer 1903 gegründeten, mit Bankunterstützung anschubfinanzierten Künstler- und Handwerker-Kooperative - verriet alsbald ihren wahren Exquisitcharakter. Die für solche Produkte in Betracht kommende Kundschaft war selbstredend eine andere als die ursprünglich angepeilte.
Je zweckfreier desto luxuriöser, je luxuriöser desto großbürgerlicher, könnte man diese Tendenz beschreiben. Das künstlerische Selbstdarstellungsbedürfnis auf der einen und der Wunsch nach Exklusivität und Lebensgenuss auf der anderen Seite verstanden und ergänzten einander prächtig. Die Epoche des 1892 von Victor Horta in Brüssel erbauten Hôtel Tassel, der Möbel des H. Guimard und É. Gaillard und der entstehenden Wirtschaftsmonopole wollte letztendlich eine Belle Époche sein und dem Bürgerwohlstand huldigen. Da war sie wieder, diese Verquickung von großer Schönheit mit großem Geschäft, die Aicher den Spaß an der Kunst verdarb und ihn seinerseits zum Spaßverderber machte. Und so musste mit einer gewissen Notwendigkeit auch diesem erfolgversprechenden kunsthandwerklichen Gestaltungsansatz sehr bald die sozialreformerische Puste ausgehen. Das war immer so, wenn ein Überschuss an "Kunst" mit im Spiel war, wenn m.a.W. die Überlegungen zur Funktionsgerechtigkeit von der formalen Fantasie oder Verpflichtung dominiert wurden. Das wasserlinienartige Dekor jugendgestylter Einrichtungsgegenstände und Stadtresidenzen vermochte letztendlich nicht mehr als das *Symbol* eines natürlichen Lebens zu bedienen. Die industrielle Revolution, das industrielle Bauen und Gestalten, war noch immer nicht verstanden worden. Sowohl das pflanzliche als auch das geometrische Jugendstildekor hatte daher, gegen den Willen seiner Protagonisten, auch nur eine teilweise Geltung erlangen können.

Die klassizistische Staatsästhetik und ihr machtpolitischer Designbegriff

Seit der Jahrhundertwende wurde in Deutschland nicht mehr nur jugendstilistisch sondern auch neuklassizistisch gebaut. An diesem Rückgriff hatten zeitweilig in ihren Anfängen sogar Adolf Loos, Le Corbusier, F. L. Wright, die späteren Bauhaus-Leiter Walter Gropius und Mies van der Rohe und andere Klassiker der Moderne ihren Anteil. Oft sind es staatliche oder staatstragende Institutionen und öffentliche Bauten, die im neuklassizistischen Stil auftreten, also immer Fälle, in denen es um

eine generelle, weniger um eine individuelle Stellungnahme geht. Das "Neu-" vor dem "Klassizismus" scheint anzudeuten, dass es sich auch bei diesem Phänomen um einen historisierenden Entwurfsansatz handelt. Doch der Schein trügt. Die neoklassizistischen Entwurfsansätze der genannten Architekten sind weitgehend durch den bürgerlich-liberalen Versuch motiviert, einen brauchbaren Kompromiss zwischen repräsentativem, d. h. klassisch-humanistischem Design alla Schinkel und moderner Sachlichkeit zu finden. Bei dem Versuch, den Historismus zu überwinden, sollte das Kind der klassischen Bildung nicht mitsamt dem Bad ausgeschüttet werden. Mit dem vorherrschenden historistischen Stilpluralismus hatten diese temporären Rückgriffe nichts mehr - mit übersteigertem Nationalpathos hatten sie noch nichts zu tun. Den Hang zur Machtdemonstration, zu einem allerdings immer noch gemäßigten nationalen Pathos, verriet dann schon eher ein massiger Repräsentationsbau wie die 1911/12 realisierte Deutsche Botschaft in St. Petersburg (Leningrad) von Peter Behrens.

Abb 91. Kühlergrill mit Kühlerfigur ("Spirit of Ecstasy") eines Rolls Royce. Quelle: Stach, Walter u. Zens, Herwig: Strukturen der Kunst. Ein Führer durch die Kunst- und Kulturgeschichte mit Begriffslexikon, Übersichtskarten und Entwicklungsabrissen. Gemeinschaftsausgabe 1. Aufl. Wien/Ravensburg 1981, S. III-39.

Die klassizistische Fassadendekoration aus antiken Girlanden, Vasen etc. wurde durch die neuklassizistisch-puristischen Bestrebungen seit der Jahrhundertwende zwar nicht ganz fallen gelassen, aber doch auf ein Minimum reduziert worden. Als brauchbar und inspirierend empfunden wurden vor allem die rationalen - Nietzsche würde sagen: "apollinischen" - Aspekte der klassizistischen Architektur: die rechtwinklinge Symetrie, die klossalsäulengestützte Momumentatilität oder der schlichte, räumliche Zuschnitt. Das war möglicherweise eine liberale Reaktion auf die Herrschaft der Geschichte, auf das in allem und jedem zum Ausdruck zu bringende historische Bewusstsein. Der seit den 30er Jahren des 19. Jhs. herrschende Stilpluralismus hatte das Ornament industriell verwildern lassen, damit praktisch zur Disposition gestellt und die Krise der gesamten antiken Formensprache offenbart. Die vegetabile und die geometrische Variante des Jugendstildekors waren die ersten Versuche gewesen, wieder eine originäre situationsgemäße, eben nicht von den "Vätern" übernommene ornamentale Ausdrucksform zu finden. Beide hatten sich jedoch als modischer sprich wenig langlebiger Lösungsansatz erwiesen. Ein radikaler Kritiker wie Adolf Loos sah sich daraufhin veranlasst, das Ornament ganz über Bord zu werfen und wie zur Abschreckung sogar einen theoretischen Zusammenhang zum Verbrechen und zur Dekadenz herzustellen.

Architektur der Cäsaren

Bereits innerhalb der klassizistischen Bewegung selbst, lassen sich zwei Varianten des Bauens und der Renaissance-Rezeption ausmachen: eine Lesart, die sich, wie die Revolutionsarchitektur von Ledoux, E. L. Boullée oder die Bauten K. F. Schinkels durch formale Strenge auszeichnet und eine andere feudale, wie sie die Bauten von J. Nash in England oder das 1792 von J. Hoban in Washington erbaute Weiße Haus präsentieren. Während sich die eine Spielart als der sichtbare Ausdruck des Strebens nach vernünftigen, bürgerlich-demokratischen Verhältnissen interpretieren lässt, tritt die andere teils aristokratisch-elegant, teils pompös und schwer, in jedem Fall aber äußerst repräsentationsbedacht und staatstragend auf. Was beide nach wie vor verband, war die Liebe zu großen Säulenordnungen und maßvollem Dekor.
Das sog. Empire, jene von Paris ausgehend in ganz Europa verbreitete spätklassizistische Mode der nachrevolutionären napoleonischen Kaiserzeit, steigerte das dekorative Element der Innenausstattung zu einer machtvollen Demonstration der neuen Herrschaftsverhältnisse. Das Design zeichnete sich weiterhin durch eine formale Strenge aus. Die Zierformen aber nahmen weniger zu, als sie kleinteiliger wurden. Sie inflationierten sozusagen, wie schon im Rokoko. Die verwendeten Materialen waren nun besonders kostbar. Auch die Zahl der Adler und Lorbeerkränze hatte sich enorm

erhöht. Die Farbgebung konzentrierte sich, einem Cäsar würdig, auf den ansonsten monochromen Dreiklang von Rot, Weiß und Gold. Insbesondere C. Percier und P.F.L. Fontaine taten sich dabei als Hofarchitekten von Napoleon I. in Praxis und Theorie hervor. Im Élysée-Palast, den Tuilerien und anderen Schlössern entfalteten sie mit Anleihen aus der römisch-antiken und ägyptischen Kunst einen pompösen Stil der Staatsrepräsentation. Siegessäulen und Triumpfbögen betonten das maritalische Element der imperialen Selbstverständigung. Selbst der ehemals aktive Revolutionär und wegweisende Maler J. L. David verewigte noch am Vorabend der endgültigen Restauration den Kaiser Napoleon und seine Taten in Öl.

Architektur der Diktatoren

Alles in allem scheint Otl Aicher in der neuklassizistischen Formensprache stets eine Disposition zur nackten Gewalt gewittert zu haben. Der Neuklassizismus war für ihn die Architektur der Diktatoren. Bezeichnenderweise war diese Stilrichtung in den von Führerkult, Staatsterror und ideologischer Gleichschaltung geprägten europäischen Zwangsherrschaften der 30er Jahre - im Deutschen Reich, Italien und der Sowjetunion - gefördert worden. Sie war zum Erscheinungsbild totalitärer Grundsätze und pervertierter Vorstellungen von Ordnung, Reinheit und Vernunft degeneriert. Die teils noch geplante, teils bereits realisierte neudeutsch-germanische Herrschaftsarchitektur hatte in diesem Sinne sozusagen den Vogel abgeschossen. Sie hatte einzelne Prinzipien des Neuklassizismus adaptiert, noch weiter "sterilisiert", überdimensioniert, vergröbert, brutalsisiert, auf Massenwirksamkeit getrimmt und so aus ihrem humanistischen Kontext gelöst. Dieser Vorgang ließ sich am "Haus der Deutschen Kunst" (1937) von P. L. Troost, am Parteitagsgelände (1934) in Nürnberg von Troost und A. Speer, am Reichssportfeld, Reichsluftfahrtministerium oder den Stadtbauplanungen für die Reichshauptstadt Berlin problemlos nachvollziehen. Solche Bauwerke sollten nicht nur groß, sondern überlebensgroß, nicht nur langlebig, sondern ewig, nicht nur stabil und solide, sondern wuchtig und auf ewig unzerstörbar sein. Der Elberfelder Bildhauer Arno Breker führte vor, wie eine selbstbeherrschte Führernatur einer formlosen Masse verlorener Partikel durch plastische Willenskraft zu einer gewaltigen Wirkung verhelfen konnte. Das war natürlich auch im übertragenen Sinne auf einem Reichssportfeld möglich.
Ihr privates Pendent fand diese vorsätzliche staatsästhetische Hypersomie in einer gnadenlos reaktionären Volks- und Heimatkunst. Deren kleinbürgerliche Klientel hätte eine Kritik am "Röhrenden Hirsch" vermutlich nicht verstanden sondern als Angriff gewertet. Das Umfeld erschien ihr wie ein bedrohlich anarchistisches Chaos. Volksfremde Elemente, Stämme und Rassen wurden für die eigene Misere verantwortlich gemacht. Ihre Kunst galt als rassisch entartet, das Volksempfinden hingegen als natürlich und rassisch gesund. Solche Auffassungen waren bereits vor dem 1. Weltkrieg durch entsprechende Initiativen im Deutschen Reichstag in großer Einfalt mitvorbereitet worden (Lex-Heinze). Der nur noch genetisch erklärbare "jüdische Kunstbolschewismus" schien an allen Ecken und Enden der deutschen Welt zu lauern.

Abb 92. Albert Speer: Modell der neuen Reichskanzlei von 1941.
Quelle: Schönberger, Angela: Die neue Reichskanzlei von Albert Speer. Zum Zusammenhang von nationsozialistischer Ideologie und Architektur. Berlin: Mann 1981.

Von der Heimatkunst war es daher nicht weit zum Heimatschutz. Bereits 1920 war in Dresden die "Deutsche Kunstgesellschaft" gegründet worden. 1924/25 hatte sich die Thüringische Landesregierung mit Schritten gegen das Bauhaus hervorgetan. A. Rosenberg formierte 1928 den "Kampfbund für Deutsche Kultur". Zwei Jahre später entstand der "Führer-Rat der Vereinigten Deutschen

Kunst- und Kulturverbände". Last but not least koordinierte das "Reichsministerium für Volksaufklärung und Propaganda" alle Maßnahmen zur ideologischen Gleichschaltung des Kunst- und Kulturbetriebs. Künstlerische Leistungen und Leistungsträger wurden mit dem Sachverstand der Geheimen Staatspolizei beurteilt. Ein quasireligiöser Bildersturm und einträglicher Kunstraub wurden per Gesetz legitimiert.
Es verwundert also nicht, dass sich die HfG Ulm ausdrücklich und von Anfang an als internationale Schule verstand und organisierte. Kein Wunder auch, dass Aicher es nicht mehr fertig brachte Kunst als eine analytisch-hermeneutische, die tatsächlichen Verhältnisse enthüllende Arbeit zu sehen. Für ihn war sie der schöne Schein. Kunst war *die* Möglichkeit zur Tarnung großer schmutziger Geschäfte oder nackter Gewalt.

Muster ästhetischer Unvoreingenommenheit

Ein besonderer Platz in Aichers Giftschrank war für den berühmten buntfarbigen Lehnstuhl aus Holz von Gerrit Thomas Rietfeld reserviert. Dieser Stuhl war 1918 entworfen und 1923 schließlich so bemalt worden wie man ihn bis heute kennt. Man konnte diesen Liegestuhl als ein ins Produktdesign übersetztes Bild von Mondrian bezeichnen. Das Machwerk in Primärfarben (Rot, Gelb, Blau, Schwarz und Weiß) verdiente alle Verachtung. Er war das Paradebeispiel für den unbrauchbaren Gebrauchsgegenstand; gemacht von Ästheten, Theoretikern und Museumsleuten für Ästheten, Theoretiker und Museumsleute. Obwohl er auf den ersten Blick genau das Gegenteil vortäuschte, war dieser Stuhl eben *kein* konstruktives Design. Das Konstruktive war dem Objekt nur aufgemalt worden. Es war wieder nur ein Symbol desselben, der Ausdruck einer konstruktivistischen Ideologie, ein programmatischer Gegenstand, ein Theorem, kurzum alles andere als ein Gebrauchsobjekt. Mit solchen Objekten konnte, ja musste man einfach berühmt werden. Daraufhin waren sie angelegt.
In der modernen Architektur hatte die funktionalistische Theorie ihren Höhepunkt im Umkreis von Le Corbusier erreicht.[1] Dekor, historistisches Formenzitat und klassizistische Tradtionen wurden mit Entschiedenheit abgelehnt, weil sie u.a. den unmittelbaren Gebrauchszweck nicht nur nicht darzustellen wussten, sondern ihn bewusst verhüllten, um dem Entwurf eine humanistisch legitimierte, machtpolitische Dimension zu verleihen. Dem Repräsentationsbau wurde sozusagen das Ideal einer Wohnmaschine entgegengestellt. Tatsächlich aber reicht die funktionalistische Theorie bis in die Zeit der Aufklärung zurück.[2]

Die Befreiung der Architektur im Schutz der ästhetischen Dunkelheit

Moderne Architektur und konstruktives Design haben im 19. Jh. verschiedene Wurzeln geschlagen. Eine davon ist europäisch. Der Zweckbau - ein Begriff, den A. Behne Anfang der 20er Jahre prägte - hatte viele Jahrhunderte im Schatten der europäischen Sakralarchitektur gestanden.[3] Mit dem Kristallpalast zur Londoner Weltausstellung von 1850 und dem Eiffelturm in Paris zur Weltausstellung von 1889 veränderte sich die ästhetische Lage. Versuche, mit den Mitteln der Architektur auf eine industriell revolutionierte, von Nützlichkeits- und Effektivitätserwägungen bestimmte Umwelt einzugehen, begannen salonfähig zu werden. Der englische Architekt Joseph Paxton baute seinen Crystal Palace ausschließlich aus Gusseisen und Glas in Form von vorfabrizierten Fertigbauteilen. Erst dieses Konzept entsprach tatsächlich den Bedingungen der industriellen Massenproduktion. Die Kunst am Bau war auf ein absolutes Minimum reduziert worden. Endlich war der Bau selbst, seine technische Konstruktion, das Kunstwerk. Diese Architektur präsentierte nichts als sich selbst. Sie war zum unverhüllten Signal für ein designstrategisches Umdenken geworden. Otl Aicher: "das bauprin-

1. Vgl. a) Zurko, E.R. de: Origins of functionalist theory. New York 1957, S. 13. b) Janson, H.W. Form Follow Function, or Does It? Modernist Design Theory and the History of Art. Maarsen 1982
2. Zurko, E.R. de: Origins of functionalist theory. New York 1957, S. 165 ff., 183 ff.
3. Vgl. Behne, A.: Der moderne Zweckbau. München/Wien/Berlin 1926

zip bestimmte die erscheinung. es gab keine vorgefasste formvorstellung mehr wie bei den architekten des barock [z.B. noch]."[1]
Die Bauten dieser Anfangsphase der Modernen Architektur wurden nicht von Architekten, sondern von Ingenieuren realisiert, d.h. von Konstrukteuren, die eine Ausbildung in Maschinenbau, Materialprüfung oder Statik hatten. Sie waren es gewohnt, funktionell und wirtschaftlich zu denken und diesen Aspekt zu priorisieren. Zum anderen beruhte die kulturell ungestörte Entwicklung des Zweckbaus auf einer Art von kollektivem Missverständnis, demgemäß Fabrikbauten, Markthallen und Brücken nichts mit "Kultur" zu tun hatten. Herbert Lindinger hat bereits 1965 in einem von vier Aufsätzen zur Geschichte des Industriedesigns deutlich gemacht, dass der funktionalistische Entwurfsansatz seine eigenen, technisch-ingeniösen Wurzeln hat. Lindinger wendet sich (in guter Ulmer Tradition) insbesondere gegen "das stillschweigende Beibehalten eines sorgsam gehegten Vorurteils: dass wir die Kultur generell den Künstlern verdanken und dass die moderne Produktgestaltung eine Folge der modernen Malerei, der Plastik und der Architektur sei".[2]
Er widerspricht damit dem von Nikolaus Pevsner entworfenen Bild der Architektur- und Designgeschichte und verweist statt dessen auf die Alternativdarstellungen von Heinrich Waentig, Walter Dexel und Herbert Read.[3] Diese Autorengruppe weist für die vorindustriellen europäischen Stilepochen, insbesondere für das 19. Jahrhundert, die *Parallelität* zweier geradezu gegenläufiger Gestaltungstendenzen nach: die funktions- und die repräsentationsbedachte Produktgestaltung.
Die Kunstgewerbereform seit William Morris hatte sich hauptsächlich im Bereich der Innenausstattung, des repräsentativen Wohnens abgespielt. Ihre Produktkonzeptionen waren noch weitgehend deduktiv von konventionellen, formalästhetischen Vorstellungen abgeleitet. Die von Architekten wie Wright, Loos, Gropius - in erkenntnistheoretischer Sicht auch van de Velde und Literaten wie Whitman oder Zola - begeistert aufgenommenen neuen Errungenschaften der technischen Zivilisation hingegen stammten aus dem Maschinen-, Zweck- und Gerätebau. Sie entstammten einem ästhetisch nicht weiter ernst genommenen Gestaltungsbereich. Ingenieure bauten Hängebrücken, Luftschiffe, Fahrrädern, Kutschen, Lokomotiven, Dampfschiffen, aber auch Bahnstationen, Lagerhallen, Brücken, Fabriken, Produktionshallen, Hüttenwerke und andere Profanbauten, mit denen ein Architekt damals in der Regel noch keine Lorbeeren gewinnen konnte. Die anonymen Protagonisten dieser funktionellen Gestaltung vermochten daher im Schatten der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit wesentlich freier zu operieren und zu experimentieren als das im ideologiebepackten Feld der kunsthandwerklichen Erzeugnisse und gutbürgerlichen Wohnraumgestaltung jemals möglich gewesen wäre. Da es in diesem relativ unkontrollierten Winkel der zeitgenössischen Kunstkritik keine Etikette des Bauens gab, mussten Produkte nicht unter ästhetischen Zwangsvorstellungen entwickelt werden. Die Aufmerksamkeit konnte sich statt dessen auf die Bewältigung technischer Probleme konzentrieren. Die Befreiung der Architektur und des Designs von ihren formalen Vorbildern vollzog sich sozusagen im Schutz der ästhetischen Dunkelheit. Dampfkessel, Motoren, Maschinen, Transmissionen, Fördertürme, Gasbehälter, Raffinerien, Fähren oder Silos gewannen ohnehin erst im Entwicklungsprozess die richtige Geometrie und Form, die ihrerseits einzig und allein durch Material, Funktion und Konstruktion bestimmt wurde. Auch seinen Symbolwert gewann ein gelungenes Erzeugnis wenn überhaupt, dann erst zum Schluss, nachdem es technisch funktionierte und vom

1. Aicher, Otl: Die dritte Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 43
2. Vgl. Lindinger, Herbert: Designgeschichte 1. Das 19. Jahrhundert. Materialien. In: form 1965; und Pevsner, Nikolaus: Wegbereiter moderner Formgebung. Von Morris bis Gropius (Pioneers of Modern Design. From Morris to Gropius. 1936). Köln 1996. Nach Pevsner hatte die Kunsthandwerkerschaft des 19. Jhs. infolge der Französischen Revolution und der Entmachtung der Feudalherren ihre wichtigste Kundschaft verloren. Der Niedergang des handwerklichen Könnens war nicht mehr aufzuhalten. Die Produktgestaltung degenerierte zu billigem Pomp. Dilettantische Stil- und Materialimitationen beherrschten die Szene. In dieser Verfallssituation initiierten Gottfried Semper in Deutschland, John Ruskin und William Morris in England, eine Reformbewegung des Kunstgewerbes. An staatlicher Förderung fehlte es nicht. Zwischen 1860 und 1890 ersetzten Ruskin und Morris die minderwertigen Stilimitate, durch ein schon authentisches, aber noch am Mittelalter orientiertes Ornament. Im Verlauf der weiteren Entwicklung entwickelte der Jugendstil dann das "neue organische Ornament". Peter Behrens, der Werkbund und Walter Gropius schließlich vollendeten das, was die Bauingenieure der Eisenkonstruktionen "unbewusst" schon vorweggenommen hatten: sie fanden zur Einfachheit und Sachlichkeit, dem bestimmenden Gestaltungsstil des 20. Jahrhunders. Selbst die Impressionisten sollen bei dieser Entwicklung als Inspirationsquelle die Finger im Spiel gehabt haben.
3. Waentig, Heinrich: Wirtschaft und Kunst. 1909; Read, Herbert: Kunst und Industrie. Stuttgart 1958; Dexel, Walter: Unbekanntes Handwerksgut. Berlin 1935

Kunden ästhetisch verdaut worden waren. Wertmaßstab und Ausgangspunkt seiner Beurteilung war nicht sein Symbol-, sondern sein Gebrauchs- und Handhabungswert. Selbst ein "reines konstruktives kalkül" wie der Eiffelturm verwies zunächst einmal nur auf sich selbst und nicht auf ein metaphysisch Höheres.[1]
Joseph Paxton, der sich u.a. mit Gartenarchitektur beschäftigt hatte, war ein außerordentlich findiger Spezialist für Gewächshauskonstruktionen. Nichtsdestotrotz waren solche Bahnbrecher der Moderne zwischen unkonventionellen Baulösungen und der natürlichen Sehnsucht nach bürgerlich-gesellschaftlicher Nestwärme, Stellung und Akzeptanz hin- und hergerissen. Das bewunderte Modell des industriell zu Macht und Vermögen gekommenen Bürgertums war nach wie vor die Aristokratie. Die nur äußerlich abgelöste, aristokratische Elite hatte in exemplarischer Weise vorexerziert, wie man sich durch verfeinerte Lebensform (Zeremoniell, Etikette) und Erscheinungsbild (Hoheitsformen) von einer unförmig erscheinenden Masse abzuheben vermochte. Die Frage nach dem richtigen Stil war zur fixen Idee eines ganzen Jahrhunderts geworden. Eine Flut von Mustersammlungen (Museen), Musterbüchern und Musterzeichnern für die Industrie bemühten sich um eine erfolgreiche Beantwortung der Frage. Dass der "Stil" des 20. Jhs. aus der Industrie selber kommen würde, war noch nicht abzusehen. Paxton plante in London die Glasüberdachung einer Geschäftsstraße und errichtete Eisenbahnviadukte in Gitternetzkonstruktion. Daneben aber baute er Villen im neugotischen Stil. Wohlmöglich gab die zahlende Kundschaft den Ausschlag für diese Entscheidung. Vielleicht aber konnte ein Zweckgebilde wie der Glaspalast auch erst im historischen Rückblick als eine Frühform der Architektur von morgen erkennbar werden. Paxton arbeitete sozusagen parallele, solange die Frage noch nicht eindeutig beantwortet war.
Unbeachtet sollte auch nicht bleiben, dass im Europa des 19. Jhs. insgesamt noch kein demokratisches Vorstellungsbild vorhanden war. Wie hätte sich unter diesen Umständen ein entsprechend nüchternes, von nationalem und privatem Geltungsdrang freies Erscheinungsbild der Dinge durchsetzen sollen?
Die primärfunktionale Designstrategie hat ihren Ursprung also nicht bei den Künstlern und nur zum Teil in Europa. Die Suche nach den Wurzeln industrieller Formgebung und modernen Bauens im 19. Jh. schließt aus guten Gründen den außereuropäischen Raum mit ein. Walter Gropius und Adolf Meyer hatten Anfang des 20. Jhs. die Fagus-Werke in Alfeld und Peter Behrens für die AEG in Berlin die Turbinenfabrik (Maschinenhalle) gebaut. Zuvor aber war schon Louis Sullivan durch das Warenhaus Schlesinger und Mayer in Chicago sowie Albert Kahn mit der Winchester Gun Factory in New Haven hervorgetreten. In Chicago und New York gab es die ersten Skyscraper samt einer prächtigen Erfindung, die Skyscraper-Bewohner ganz besonders zu schätzen wussten: den Aufzug.
Für den Bereich der Produktentwicklung lassen eine Vielzahl sehr gediegener amerikanischer Industriefabrikate der Zeit eine weitere Gruppe anonym gebliebene Pioniere vermuten. Praktische, lange Zeit unbekannt gebliebene Lösungen für die Entwurfsprobleme des beginnenden Industriezeitalters kamen auch aus der Lebens- und Arbeitsgemeinschaft der Shaker. Die Shaker waren eine der vielen religiös motivierten utopischen Kommunen, die in Amerika zwischen 1800 und 1900 entstanden. Sie verstanden es, ihre fundamentalen Vorstellungen von humaner Lebensführung und Prosperität in ein zugleich schlichtes und funktionelles Design umzusetzen.

Deutscher Werkbund

Im Jahre 1907 hatten sich die führenden Architekten, Kunsthandwerker, Formgestalter, Publizisten und progressiven Industriellen des Reiches im *Deutschen Werkbund* zusammengeschlossen. Der allgemeine nationale und wirtschaftliche Aufschwung, aber auch die im Vorjahr in Dresden durchgeführte Kunstgewerbeausstellung gaben die nötigen Impulse dazu. Im Verlauf dieser konzertierten Aktion war auch Peter Behrens zum "künstlerischen Beirat" der AEG berufen worden. Der Werkbund formierte sich als kulturpolitische Institution, die - ähnlich der "Made in Germany"-Kampagne späterer Jahre - deutschen Produkten auf dem Weltmarkt zur Durchsetzung verhelfen wollte. Grundsatzdebatten klärten die Marschrichtung. Vorträge dienten zur Willensbildung. Jahrbüchern und Flugblätter sorgten für die Verbreitung der Thesen. Die Ausrichtung eigener richtungsweisender

1. Aicher, Otl: Die dritte Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 43

Kunstgewerbe- und Wanderausstellungen, oder zumindest eine Beteiligung daran, ergänzten das Bild. Didaktische Aktivitäten, auch der einzelnen Landesverbände und der drei bzw. fünf Jahre später gegründeten Österreichischen und Schweizer Werkbundtöchter, zeugen für die Verbreitung der Idee. Hinter dieser Reformbewegung wirkte ein ganzer Strauß von Motiven: Die industrielle Produktion von Massenware sollte in die ästhetisch richtigen Bahnen gelenkt und eine ornamentfreie "gute Form" propagiert werden. Die erzieherisch-aufklärende Komponente sollte im Vorfeld der Vermarktung ein verkaufsgünstiges Klima und Gestaltungsbewusstsein schaffen. Nichtzuletzt diente der Werkbund aber auch der national-kulturellen Selbstbehauptung und Abgrenzung. Verderbliche Fremdeinflüsse von außen zu befürchten, war aufgrund der starken nationalen Rivalitäten nichts außergewöhnliches. Volksaufklärung und Propaganda waren - vor der Gründung des entsprechenden Ministeriums in der 30er Jahren - zudem noch unbelastete, wenn nicht sogar hoch angesehene Begriffe. Die sozialreformerischen Ziele des Werkbundes gerieten dadurch allerdings zugunsten der nationalen weitgehend ins Hintertreffen. Bei vielen Architekten, so auch bei Peter Behrens, brachte das eine Hinwendung zum Neuklassizismus mit sich. Außerdem verdankte man vor 1914 den kunsthandwerklich erzeugten Luxusprodukten immer noch den größeren Exporterfolg und Imagegewinn. Dabei hatte sich durchaus bereits eine funktionellere Moral der Gestaltung entwickelte. Sie bezog sich jedoch hauptsächlich auf die Forderung nach Materialechtheit. Eine materialgerechte Verarbeitung sollte u.a. die natürliche Eigenschaft und Schönheit des Rohstoffs zur Geltung bringen. Ein wiederbelebtes Materialgefühl, d.h. ein bewusstes Eingehen auf Produktfunktion und Materialbedingungen versprach der Produktion von seriellem Kitsch ein Ende zu bereiten. Soviel Moral war möglich, konsensfähig und durchsetzbar. Der durch die Arts & Crafts-Bewegung ebf. tradierte sozialreformerisch-politische Aspekt der industriellen Formgestaltung hingegen hatte vor dem 1. Weltkrieg noch keine Chance.
Erst in den 20er Jahren veränderte sich die Lage deutlich. Walter Gropius, Bruno Taut u.a. Vertreter der jüngeren Architektengeneration bewirkten einen Wechsel in der Führungsriege des Werkbundes. Eine progressive demokratische Designpolitik setzte sich durch. Ausstellungen wie "Form ohne Ornament" (1924), "Die Wohnung" (1927) in Stuttgart-Weissenhof, "Das vorbildliche Serienerzeugnis" (1930) oder die neue Werkbundzeitschrift "Die Form" zeugen für die gemeinsamen Bemühungen um ein neues "sozialdemokratisches" Bauen. Das Prinzip der Zweckdienlichkeit, die Idee der Funktion, wurde favorisiert. Die äußere Form eines Gegenstandes sollte nicht mehr wie im Historismus aus dem stilistischen Repertoire der Vergangenheit resultieren, auch nicht aus Fantasie und Naturanleihen wie im Jugendstil, sondern aus der Primärfunktion, die ein Produkt im alltäglichen Gebrauch zu erfüllen hat. Nur so konnte der Gegenstand wieder zu einem konkreten Gebrauchsgegenstand und Werkzeug werden, bei dem Innen und Außen übereinstimmen. Der in diesem Designansatz mitschwingende Gedanke der Transparenz und Mitbestimmung aller Komponenten konnte der Hitlerpartei logischerweise nicht recht sein.

Bauhaus

Die offizielle Kunst der 20er und frühen 30er Jahre des 20. Jhs. vor allem in Frankreich, Österreich und den USA war das betont dekorative Art Déco. Das Bauhaus stand in Opposition dazu. Es verstand sich als Vorreiter eines neuen Typs von Kunst und Kunstschule. In seinem Gründungsmanifest hatte der Architekt W. Gropius 1919 zur Einheit aller bildenden Künste und des Handwerks unter Führung der Architektur aufgerufen. Den Bau verstand er wieder als Gesamtkunstwerk. Er sollte das Endziel aller kreativen Bemühungen sein. Wie das am besten zu erreichen war, sollte nun erforscht, erprobt und gelehrt werden.
Die ersten drei Jahre der unkonventionellen Institution waren durch utopische Gemeinschaftsideen, expressionistische und kubistische Entwurfsansätze und durch Auseinandersetzungen mit den Vertretern der traditionellen Gestaltungslehren geprägt. In Leyden hatte sich zwei Jahre vor der Bauhaus-Gründung die holländische De Stijl-Bewegung formiert. Vor allem der theosophisch inspirierte Maler Piet Mondrian entwickelte einen sog. Neoplastizismus, der mit Primärfarben und Formen der Elementargeomtrie operierte. Holländischer Neoplastizismus aber auch russischer Konstruktivismus hinterließen in der Baushausdidaktik ihre Spuren. Was während dieser Einstiegsperiode geleistet worden war, wurde einer breiten Öffentlichkeit erst 1923 bekannt, als das Bauhaus eine erste große Ausstellung seiner Entwürfe organisierte.

In den folgenden zwei Jahren wurden auch der Ingenieur und seine technischen Erzeugnisse stärker in die Bauhauslehre mit einbezogen. Trotzdem es nur wenig Unterstützung von Seiten der Industrie gab, blieb es ein wesentliches Ziel, Prototypen bis zur Serienreife zu entwickeln.
Da die Weimarer Republik einen weiteren Rechtsruck erlebte und die politischen Repressalien zunahmen, sah sich Gropius alsbald gezwungen, mitsamt der Schule nach Dessau umzuziehen. Hier firmierte sie unter dem Namen "Staatliches Bauhaus Dessau. Hochschule für Gestaltung". Gropius berücksichtigte bei seiner Gestaltung bewusst die technischen, wirtschaftlichen und ästhetischen Aspekte. Er bemühte sich, Produkte unter Berücksichtigung ihrer natürlichen Funktionen und Grenzen gestalten. Im Gegensatz zu den Malerfürsten am Bauhaus galt ihm tendenziell eher das, was zweckmäßig war - praktisch, funktionstüchtig, preisgünstig, nützlich - zugleich auch als schön.
Als Einfluss und Angriffe der Rechtsparteien im Dessauer Stadtrat zunahmen und Gropius 1928 das Bauhaus verließ, entschloss sich sein Nachfolger, der Basler Architekt Hannes Meyer, offiziell Widerstand zu leisten. Meyer setzte sich ebenso radikal für eine funktionelle Gestaltung von Haus und Hausgerät ein, wie für die kommunistisch-antifaschistische Ideologie dahinter. Sein gestalterisches Engagement erfolgte auch mit Blick auf "Die Höheren staatlichen künstlerisch-technischen Werkstätten" (VChUTEMAS) in Russland, die seiner Sympathie sicher sein konnten. Unter der Leitung von Hannes Meyer setzte nun zum einen eine Politisierung der Schule ein, zum anderen konzentrierten sich Forschung, Didaktik und Entwicklung nun endgültig auf die Architektur, insbesondere auf den sozialen Wohnungsbau. Architektur war für Meyer eine praktisch-soziale Grundaufgabe, die er mit wissenschaftlich-rationalen und nicht mit künstlerischen, philosophischen oder ästhetischen Methoden zu lösen gedachte. Das Interesse am Verhältnis von Kunst und Handwerk hatte sich auch schon unter Gropius auf das Problemfeld Kunst und Industrie verlagert. Nun aber wurde Entwerfen generell zum Teamwork erklärt. Sein architektonischer Ehrgeiz hatte qualitativ hochwertige Lösungen für den schmalen Geldbeutel ins Auge gefasst. Die soziale Funktion eines Baus interessierte ihn. Um den wahren Wohnbedürfnissen der Volksgenossen auf die Spur zu kommen ging seinen Entwürfen stets eine detaillierte Bedarfsanalyse inklusive soziologischer Studie voraus. Meyer favorisierte wissenschaftlicher Akribie und exakte Entwurfsmethodik.
In den Anfängen des Bauhaus-Projekts hatte es noch eine Kooperation von kunsttheoretisch interessierten Formmeistern wie Feininger, Marcks, Klee und handwerklich versierten Handwerksmeistern gegeben. Die Studenten machten dementsprechend zum einen eine normale Lehre für Töpferei, Druckerei, Weberei und dergleichen, zum anderen wurden sie im Vorkurs mit den Grundlagen der künstlerischen Gestaltung vertraut gemacht. In Dessau nun wurde den Studenten vermehrt die Möglichkeit geboten, durch die Mitarbeit bei der Bewältigung konkreter Bauaufgaben, eigene praktische Erfahrungen zu sammeln. Statt Meister und Gesellen gab es nun wieder Studenten und Professoren oder einfach Lernende und Lehrende. W. Peterhans fügte dem Unterrichtsprogramm noch die Fotografie hinzu.
Damit waren unter Hannes Meyer entscheidende Bestrebungen der Aicher-Generation in Ulm vorweggenommen worden. Man kann sagen, dass Bill an das Bauhaus von Gropius anknüpfte, die jüngeren Dozenten in Ulm aber an das Bauhaus von Meyer. Auch den schulinternen entwurfsideologischen Bruch mit den Bildenden Künsten und ihrem Anspruch auf das humanistische Erbe, hatte Meyer Ende der 20er Jahre schon vorweggenommen oder zumindest angelegt. Während er bereits einen geschäftsmäßig nüchternen Funktionalismus propagierte, richteten Bauhaus-Kollegen noch Malklassen ein.
Hannes Meyer war in Dessau keine lange Wirkungszeit beschieden. Aufgrund seiner Gesinnung wurde er zwei Jahre nach Amtsantritt gefeuert. Doch selbst die agitatorische Enthaltsamkeit seines Nachfolgers Mies van der Rohe konnte die Schließung der Institution nicht mehr aufhalten. Im bereits verschärften rechtsradikalen Klima von 1933 erschien den politisch Verantwortlichen nicht mehr nur der Direktor, sondern die gesamte Institution untragbar.

Charles Eames

Wer einen wirklichen Designer und Meister der konstruktiven Verknüpfung kennenlernen wollte, den verwies Aicher an Charles Eames.[1] Dreißig Jahre nach dem Lufthansa-Projekt erhob das selbsterbaute Wohnhaus des amerikanischen Produktdesigners in den "Rang des katsura-palastes in kioto".[2]

Das Eames-Haus war ein Haus zum Wohnen, mit Ateliercharakter, ohne Belle Etage, d.h. ohne eine Hierarchie der Räume, ohne jeden Anflug von Repräsentation; ein Haus, das einmal nicht in Kultur und Alltag zerfiel. Charles und seine Frau Ray hatten mit verschiedensten neuen und altbekannten Materialien wie Stahl, Kunstoff oder Holz experimentiert und z.B. gezeigt, dass das Moderne am Design nicht nur die Materialien, sondern auch die Schnittstellen war, d.h. die mehr oder intelligent gelösten Probleme der Verzahnung.
Eames war nicht durch Zufall über das bloße Zurechtsägen von Brettern hinausgekommen. Während des 2. Weltkriegs hatte er in einer Fabrik gearbeitet und Prothesen zum Schienen von Beinbrüchen gefertigt. Damals war er auf den Gedanken verfallen, Sperrholz diesem Zweck entsprechend zu verformen. Aus diesen experimentellen Anfängen mit gebogenem Schichtholz Anfang der 40er Jahre waren dann später seine organisch geformten Sitzschalen aus glasfaserverstärktem Polyester und Drahtgitter entstanden. Von Eames konnte man auch lernen, dass technische Gegenstände, organisierte Gegenstände sind - flexibel gegliedert und zweckmäßig wie ein Knochengerüst verformt.
Seit der Bekanntschaft mit Eames und seinen Entwürfen war für Aicher gerade die Verknüpfungstelle der Produktelemente, das gelungene oder misslungene Gelenk, ein Maßstab für die konstruktive Intelligenz, Kreativität, Absicht des Entwerfers.
"die frage, wie ein teil sich mit dem anderen verbindet, ist der schlüssel zu einer technischen struktur, überhaupt zu einer höheren organisationsform", schrieb er später.[1] Kunst-inspirierte "geometrische gestaltungsprinzipien ließen sich vielleicht gerade noch bei möbeln oder in der typographie anwenden, aber schon bei stühlen wurden solche formalen vorgaben bedenklich, erst recht bei autos, maschinen oder geräten. die industrielle produktion ging andere wege, und erst bei entwerfern wie charles eames wurde erkennbar, was es heißt, produkte aus ihrem zweck, aus material und fertigungsmethode, aus dem gebrauch [heraus] zu entwickeln."[2]
Alle Stuhlentwürfe von Charles Eames, ob Chefsessel, College-Stuhl oder seine Bürostühle, die er über die Herman Miller Furnitur Company vertrieb, hatten immer die gleiche hohe konstruktive Qualität. Eames hatte gezeigt, dass man Stahlprofile oder Holz nicht einfach übernehmen konnte, sondern ergonomisch richtig verformen musste. Er suchte stets nach neuen Möglichkeiten der Verbindung und Verformung, nach optimalen Materialien und Fertigungstechniken. Sein Ziel hieß einzig und allein: Optimales Sitzen.
Interessant war bei Eames auch der Entwurfsprozess. Eames war für Aicher "der erste nicht ideologische designer der moderne". Bei ihm gab es keine vorgefassten Formvorstellungen mehr. Die endgültige Form stand niemals von vornherein fest. Sie war vielmehr das Resultat eines Optimierungsprozesses, bei dem technisch-ergonomische Fragen die wichtigste Rolle spielten. Sie blieb bis zuletzt offen. Bei ihm wurde das Pferd von vorne, nicht von hinten aufgezäumt. Auf das Lufthansa-Projekt übertragen, wird die Frage also nicht "Wie war optimales Aussehen möglich?" gelautet haben müssen, sondern "Wie war optimales Kommunizieren, Signalisieren, Präsentieren d.h. ein Argumentieren mit visuellen Mitteln möglich? Welche Materialien sind dafür am besten geeignet? Wie lässt sich das ganze am besten herstellen? Welche Verfahrenstechniken bietet die Industrie dazu an?" Ersteres war ein ästhetischer, letzteres ein technischer Problemlösungsansatz.
"das resultat", schrieb Aicher, "wird je nach vorgehen eine anderes sein. wer [apriori] weiß, neigt zu einem karosseriedesigner. er verpackt die dinge in seine vorstellung. er schließt sie ein. wer aber sucht, der kommt zu offenen, strukturellen lösungen."[3]
Strukturelle Lösungen wiederum haben oder versprechen zumindest den Vorteil der intellektuellen ‚Durchsichtigkeit', was er im Grunde mit ‚Aufrichtigkeit' gleichsetzte. Bei einem transparenten Design konnte man sehen oder zumindest ahnen, wie intelligent oder primitiv ein Ding gebaut war. Es gab sozusagen ein Stück Kontrolle an die Umwelt ab. Es verschenkte sein Know-how. Konstruktionsenthüllende Produkte oder Bauten sprachen den Kopf an. Sie forderten zum Mitdenken auf.

1. Vgl. zu den folgenden Ausführungen Aicher, Otl: Charles Eames. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 63-66
2. Vgl. Aicher, Otl: Die dritte Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 55 ff.
1. Aicher, Otl: Charles Eames. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 63 - Nebenbei zeigt sich an diesem Zitat, dass Aicher den "höheren Ideen" der ‚Geistes´-Wissenschaften Vorbehalte hatte, den "höheren Organisationsformen" gegenüber aber nicht.
2. Aicher, Otl: Bauhaus und Ulm. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 92
3. Aicher, Otl: Die dritte Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 60

"man kann diese bauten lesen, verstehen. man entdeckt sie. was man sieht, ist so , weil es klüger ist als andersherum. man entdeckt einfälle, logik, witz. es ist nicht die pure gemütsästhetik, die dumpfe empfindung. hier spricht auch kein zeitgeist, kein weltgefühl man sieht eine der bestmöglichen lösungen auf eine fragestellung."[1]
Oder an anderer Stelle:
"die gestalt zeigt ihre entstehung. sie bekennt sich zu ihrem hergang. damit befriedigt sie zugleich das bedürfnis, sie lesen, sie verstehen zu können. sie ist eine art niederschrift. [...] es reicht nicht mehr aus, etwas nur noch zu zeigen. die verpackung ist lüge. alles sieht heute gut aus. wir wissen, was gut aussehen bedeutet. vor allem für denjenigen, der einen hereinlegen will. wir brauchen den blick durch die aufmachung hindurch, auch der kunde wird neugierig."[2]
Eames konstruierte seine Möbel mit großem Einfallsreichtum, nach pragmatischen Gesichtspunkten, unter besonderer Berücksichtigung der Ergonomie. Es entstand eine Art Funktionalismus mit Kurven. Man kann ihn unter dem Strich als einen Funktionalisten im besten Sinne des Wortes bezeichnen. Eames war jemand, der tatsächlich in einem mehr oder weniger ideologiefreien Raum operierte. Von den "Ulmern" wird man das nicht behaupten können.

Technisch ambitioniert und formal asketisch

Otl Aicher und die HfG Ulm vertraten eine Gestaltungsmethode, die immer am Anfang steht. Während andere schon zu Beginn genau wussten, wie das Endergebnis aussehen wird, bemühten sich die Ulmer Primärfunktionalisten, keine formalästhetisch fixen Ideen zu realisieren. Was "man" tut, interessierte nicht. Die formale Offenheit (ästhetische Vorurteilsfreiheit) war eine unbestreitbare Stärke des funktionalistischen Entwurfsansatzes, eine der Ursachen seiner Attraktivität. Für die Majorität der Deutschen entwickelte sich die Nachkriegszeit zu einem konsumorientierten Wiederaufschwung. Nicht so in Ulm. Auf dem Oberen Kuhberg folgte dem totalen Krieg die totale Ernüchterung.

Ulmer Rationalismus

In den 20er Jahren dieses Jahrhunderts hatte die amerikanische Rationalsierungswelle auch die europäische Industrie ergriffen und einen ersten Höhepunkt erreicht. Der Automobilhersteller Henry Ford hatte der Konkurrenz vorgemacht, wie es geht. Seine Einführung des Fließbands war *die* produktionstechnisch entscheidende Verbesserung des 20. Jahrhunderts. Die Studien von F.W. Taylor und seine erfolgreichen Bemühungen um die Steigerung der Produktivität von Arbeitern und Angestellten unterstützten ihn dabei von arbeitswissenschaftlicher Seite her. Ökonomische Ablauforganisation und rationeller Einsatz der Human Ressources waren die beiden Seiten derselben Medaille. Arbeitskräfte waren vergleichsweise billig und im Übrigen dankbar, in einer der weltweit progressivsten Produktionsstätten arbeiten zu können.
1924 hatten die Deutschen nachgezogen und in Darmstadt den "Reichsverband für Arbeitszeitermittlung" (REFA) gegründet. Die REFA verfolgte zwei Ziele:

- Weiterentwicklung der vorhandenen technisch-organisatorischen Rationalisierungsverfahren auf der Grundlage von arbeits- und wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen;
- Umsetzung und Durchsetzung der optimierten Verfahren in Industrie und Verwaltung.

Max Weber hat gezeigt, dass der industriellen eine religiös motivierte, geistige Rationalisierung vorausging. Die verstandesmäßige "Entzauberung der Welt" mündete in eine protestantische Berufsethik mit asketischen Zügen, die wesentlich zur Herausbildung der kapitalistischen Industriegesellschaft mit beitrug.[3] Spuren dieser protestantischen Ethik lassen sich selbst noch in

1. Aicher, Otl: Die dritte Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 56
2. Aicher, Otl: Die dritte Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 60/61
3. Vgl. Weber, Max: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 20/1904 und 21/1905; sowie Troeltsch, E.: Die Soziallehren der Christlichen Kirchen und Gruppen. 1923

der konsumlust- und stylingfeindlichen Haltung der Ulmer HfG-Dozenten wiedererkennen. Wenn man Askese als Abkehr von Lust zur Sammlung von Kraft (Mana) und Wesentlichkeit definiert, so war sie als Moral der Formgebung wiedererstanden. Weber deckte auch in den Künsten einen Rationalisierungsprozess auf. Er jedoch erkannte die künstlerische (und erotische) Hingabe als eine "innerweltliche Erlösung vom Rationalen" der Berufswelt an. Das ist eine interessante Alternative zu Aichers negativem Kunstbegriff. Für die sog. Frankfurter Schule (T.W. Adorno, M. Horkheimer, H. Marcuse) sollte die fortschreitende Rationalisierung in Industrie und Gesellschaft dann die fortschreitende Herrschaft der instrumentellen Vernunft darstellen. Doch diese Gesellschaftskritik begann sich auf breiter Front erst noch zu formieren. Vietnamkrieg, Prager Frühling und das Ausmaß der Studentenproteste in den USA, Paris, Berlin, Frankfurt waren Anfang der 60er Jahre noch nicht abzusehen.

Auch die zwischen den beiden Weltkriegen einsetzende Beschäftigung der Industrieunternehmen mit dem Identitätsproblem erinnert an den von Weber "von der Traditionalität zur Rationalität" genannten Prozess.[1] Das Autorenteam Birkigt/Stadler/Funck hält diesen gemeinschaftlichen Entwicklungssprung der 20er Jahre auch für durchaus übertragbar auf die individuelle Unternehmensgeschichte. Der Sprung ins rationelle Denken und Handeln ist auf der individuellen Ebene immer wieder möglich und notwendig: Die Umwelt einer Firma verändert sich. Neue Betätigungsfelder, Märkte, Technologien, Branchen, Investitions- und Verzinsungsmöglichkeiten der Finanzmittel kommen hinzu. Infolgedessen wird das Handeln mehr und mehr durch Zweckrationalität bestimmt. Das rationale Operieren verdrängt die traditionale Verhaltenssteuerung des Unternehmens im Zuge seiner Entwicklung und Expansion. Kennzeichen des Unternehmens dieser zweckrationalen Stufe ist die einsetzende *Marketingorientierung*. Statt wie bisher allein auf Produkttradition oder bewährte handwerkliche Qualität zu setzen, erfolgt nun eine kalkulierte Definition und Ausrichtung auf bestimmte Zielmärkte. Das Unternehmen diversifiziert. Oft bleiben noch Reste personen- und ideologieorientierter Strukturen erhalten. Doch die traditional gefärbten unternehmensphilosophischen Überlegungen treten gegenüber der Wahrnehmung der Chancen, die sich von außen bieten, zurück. Die zunehmende Rationalität zwingt zur Neudefinition der eigenen Mission.

Dabei kann es jedoch passieren, dass die ursprünglich geschlossene und klare Gesamtzielsetzung der patriarchalisch geprägten Unternehmensphase in disparate Teilziele der verschiedenen Unternehmensbereiche oder -ebenen zerfällt. Mit jedem neuen Produkt, jeder Programmerweiterung, jeder neuen Leistung oder Marke wird eine neue eigene Identität (Product-identity oder Brand-Identity) geschaffen und ausgeprägt. Die Marke entfaltet ein Eigenleben. Endpunkt einer solchen Entwicklung ist dann oft ein Konglomerat mit Identitätskonflikten. Das Markenkonglomerat wirft für die Unternehmensidentität (Dachmarke, Firmenmarke, Absender) ein Integrations- oder Identitätsproblem auf. Was bleibt ist dann der Rückzug auf das allgemeinste Unternehmensziel: Gewinnmaximierung, beziehungsweise die Verzinsung von investiertem Kapital (reine Finanzholding). Was fehlt, ist ein unternehmensspezifischer *Inhalt*, der ein konfliktfreies Zusammenwirken fördern könnte.

Das ist nur eine von vielen Möglichkeiten zur Entstehung eines Identitätsproblems. Auch eine Vertrauenskrise z.B. kann zu starken Zweifeln am Unternehmen führen. Zur erfolgreichen Öffentlichkeitspolitik ist dann die Möglichkeit zum Rückgriff auf eine neu geschaffene oder wiederbelebte Identität, Persönlichkeit, Ganzheit notwendig. Diese Persönlichkeit kann nicht hundertprozentig festgelegt sein. Sie muss immer wieder aktualisiert werden. D.h. sie verändert sich dynamisch.[2]

Aicher hat dieses *psychologische* Argumentationsfeld weder damals noch später jemals betreten. Von "Identität" war bei ihm niemals positiv die Rede. Für eine erkenntnistheoretisch fruchtbare, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Identitäts-, Image- und Designphänomen mochte dieser Ansatz geeignet sein, doch Aicher war ein Mann der Entwurfspraxis. Da er sich ausschließlich auf die ideelle und die visuellen Ebene des Designs beschränkte, war seine Lösung denkbar einfach:

1. Ein Unternehmen braucht eine Philosophie.
2. Diese Philosophie wird visualisiert.

Das war Programm genug.

1. Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen 1972, S. 12 f.
2. Birkigt, K., M.M. Stadler und H.J. Funck: Corporate identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 20 ff.

Doch selbst bei Aicher lässt sich der Wille zur Rationalisierung speziell des Designs, wenn auch nicht ganz so sophisticated, deutlich genug ablesen. Die Gestaltungsgrundsätze für das Firmenbild der Lufthansa sprechen für sich: •Systematisierung, •Elementarisierung, •Vereinfachung und •Normierung. Diese Straffung des visuellen Systems fand in zweifacher Hinsicht, d.h. sowohl technisch als auch organisatorisch statt.
Einerseits waren HfG-Entwürfe in der Regel genormt und typisiert. Auch die Firmenbilder von Aicher sollten ohne großen Aufwand an Material, Zeit, Energie und Kosten herstellbar sein. Sie sollten sich durch hochwertige Qualität und eine gewisse visuelle Ergiebigkeit sprich Langlebigkeit auszeichnen. Der mit dieser *technischen* Rationalisierung korrespondierende, anhaltende Trend zur Mechanisierung der Arbeit und zur Prozessautomation wird im Ulm grundsätzlich akzeptiert worden sein. Von einer schulinternen kritischen Diskussion der Konsequenzen, wie Arbeitsplatzverlust, Zwang zur Höherqualifikation oder psychischer Belastung ist mir allerdings nichts bekannt geworden. Zunächst einmal war ja nichts falsch an Mechanisierung und Automatisierung, Computer- und Robotereinsatz. Sie sicherten eine Befreiung von stumpfsinnigen Arbeitsverrichtungen zu. Sogar das Ende der durch die Arbeitskleinteilung verursachten Entfremdung und Fremdbestimmheit stand in Aussicht. Mit hoher Wahrscheinlichkeit hätte selbst Aicher damals, wenn es technisch schon möglich gewesen wäre, Entwurf und Entwicklung zumindest versuchsweise computergestützt durchgeführt. Die Automation versprach ihren Förderern Wirtschaftlichkeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit. Das sind genau jene Eigenschaften, die er in planvoller Absicht der Deutschen Lufthansa als Charakterzug unterstellen sollte.
Andererseits wurde in Ulm durch die Entwicklung aller möglichen Checklisten und die Einbindung wissenschaftlich-methodologischer Überlegungen in den Lehrplan versucht, den Entwurfsprozess zu durchleuchten, optimieren und automatisieren. Auch auf dem Oberen Kuhberg gab es also Formen der *organisatorischen* Rationalisierung. Der Designprozess selbst war ins Selektionsfeld der Wahrnehmung und ins Schussfeld der Auseinandersetzungen geraten. Ein Entwurfsverfahren sollte ebenso klar strukturiert, planmäßig, zweckmäßig, effektiv, wiederholbar, berechenbar, beherrschbar sein wie die noch umfassendere Methode zur Produktion eines Automobils. Überhaupt ließ sich fast alles rationalisieren und verbessert organisieren, nicht nur Produktion oder Management. Darüber hinaus war das Rationalisieren in Ulm mehr als nur eine methodologische Detailaufgabe. Es war eine auf Rentabilität programmierte Geisteshaltung, die sich auch in Aichers Konzeption des Lufthansa-Bildes niederschlug. Die affirmative Grundhaltung gegenüber Produktivität, Wirtschaftswachstum und dem Mittel der Rationalisierung scheint nicht einmal durch den schulinternen Machtkampf zwischen den Fundamentalisten und Realisten der Gestaltung beschädigt worden zu sein. Das gemeinsame Interesse an der Einführung zweckmäßiger Arbeitsmethoden war der ideologische Kitt, der Entwickler und Produzent verband.
Bernhard Bürdek hat einmal versucht, die *philosophischen* Wurzeln der Ulmer Designmethodologie zusammenzustellen, die wir hier nur per "Namedropping" kurz wiedergeben können. Dieser Zusammenhang wäre zweifellos eine eigene Studie wert.[1]

- René Descartes (1596-1650) hatte gezeigt, dass alle komplexen Sachverhalte durchschaut und verstanden werden können, indem man sie auseinandernimmt und wieder zusammenbaut. Diese Methode der verstandesmäßigen Demontage eines Systems hatte z.B. der bereits erwähnte Frederick W. Taylor in ein deduktives System der wissenschaftlichen Betriebsführung umgesetzt (Taylorismus). Taylor hatte die Produktion in kleinste, genau definierte Bereiche, Schritte und Zuordnungen zerlegt und damit der automatisierten Fabrik einen entscheidenden Anstoß gegeben.[2] Auch die, von den komplexen Aufgabenstellungen und Problemlösungen der Weltraumforschung beeinflusste Designmethodologie der frühen 60er Jahre favorisierte die planmäßige Schritt-für-Schritt-Strategie: (1) Mission definieren, (2) Ist-Information sammeln, (3) Ist/Soll vergleichen und Schlussfolgerung ziehen, (4) Alternativen entwickeln, (5) Bestlösung selektieren, (6) Test, Freigabe, Implementierung.[3] Dieses allgemeine Modell war die Grundlage für viele ähn-

1. Vgl. Bürdek, Bernhard E.: Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung. Köln 1991
2. Gieddion, Sigfried: Mechanization takes Command. Oxford 1948; dt.: Die Herrschaft der Mechanisierung. Ein Beitrag zur anonymen Geschichte. Hg. v. Henning Ritter. Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1987
3. Rittel, Horst: Bemerkungen zur Systemforschung der "ersten" und "zweiten" Generation. In: Der Mensch und die Technik. Technisch-wissenschaftliche Blätter der Süddeutschen Zeitung, Nr. 221, 27.11.1973

liche Überlegungen, an denen sich sogar Hans Gugelot mit einer Arbeitsmethode beteiligte, die ebenfalls sechteilig war: (1) Informationsphase, (2) Analytische Phase, (3) Entwurfsphase, (4) Entscheidungsphase, (5) Phase der Kalkulation und Anpassung des Produkts an die Bedingungen der Produktion und (6) Modellbau.[1]

Im Abschnitt „Auftragslage und Abwicklungsschema" auf Seite 106 haben wir gesehen, dass auch Otl Aicher mindestens seit 1957 ein klares Abwicklungsschema in Gebrauch hatte. Morris Asimov entwickelte 1962 eine "Designmorphologie", Bruce Archer eine Reihe stark formalisierter Checklisten. John Alger und Carl Hays beschäftigten sich mit Verfahren zur Bewertung von Entwurfsalternativen.[2] Die Grundlehre der HfG steuerte zum handwerklichen Können der Studenten die intellektuelle Ausrichtung auf das cartesianisches Denken bei.[3] Das glühende Verlangen nach kühler Rationalität und klarer Struktur scheint die instinktiv richtige Antwort auf die kollektive Mangelsituation der Stunde Null und den Schock des nationalen Totalverlusts gewesen zu sein. Strategische Alternativen hätte es gegeben. Man hätte sich auch gewissermaßen berauschen, ebenfalls Produkte stylen und den anstehenden Problemen ausweichen können, statt mönchische Tugenden einzuüben und den "Inhalt" zu entdecken. Das einzige, dessen sich der an den Wahrheiten und Erkenntnissen seiner Zeit zweifelnde Descartes letztendlich sicher zu sein glaubte, war die Autonomie der subjektiven Vernunft (cogito ergo sum).

- Für Gottfried Wilhelm Leibniz (1646-1716) fand wissenschaftliches Denken immer in einer Wechselbeziehung zwischen Finden (Forschen) und Beweisen statt. Leibniz hatte eine entsprechende Strategie des Aufspürens ("méthode d'inviter") und Vergewisserns ("méthode de la certidude") entwickelt, die ganz im Zeichen der *Mathematik* stand. Denken war gewissermaßen eine Form von Rechnen. Sein besonderes Interesse für kombinatorische Methoden und mathematische Logik machten ihn wiederum für die Designmethodologen der HfG interessant.
- Immanuel Kant (1724-1804) war der Möglichkeit von Erkenntnis überhaupt nachgegangen. Dem mathematischen Rationalismus eines Leibniz hatte er vorgehalten, sich dabei so ausschließlich auf das Denken zu stützen wie andererseits der Empirismus eines John Locke auf die Wahrnehmung. Kant hatte daraufhin eine Synthese beider Auffassungen versucht und einen eigenen *Vernunftbegriff* entwickelt, der beides - sinnliche Wahrnehmung und verstandesmäßiges Erfassen - enthielt. "Gedanken ohne Inhalt sind leer, Anschauungen ohne Begriffe sind blind". Seine Bemühungen um den "Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit" verlangten Aufklärung und proklamierten einen Rationalismus neuzeitlicher Prägung. Sie forderten die Autonomie der Vernunft im Gegensatz zur vorherrschenden Autoritätsgläubigkeit.[4] Der Aufklärer Kant begann, Problemstellungen analytisch und systematisch anzugehen, Lösungshypothesen zu debattieren und zu begründen. Auf beides wurde in Ulm besonderer Wert gelegt. Auch die aktiv-optimistische Haltung der Rationalisten in Bezug auf den Fortschritt der Menschheit wurde geteilt.
- Nach G.W.F. Hegel (1770-1831) entwickelt sich Erkenntnis - wie auch Natur oder Geschichte - mit dialektischer Gesetzmäßigkeit aus ihren eigenen Widersprüchen heraus (These, Antithese, Synthese). Ob diese *prozessuale* Vorstellung selbst manchem Ulmer Designmethodologen eine Überlegung wert gewesen ist, bleibt offen.
- Ein entscheidende Rolle für die Entwicklung der Visuellen Kommunikation aber spielte zweifellos die Beschäftigung mit der *Semiotik*. Ihre theoretischen Spuren lassen sich bis in Antike (Heraklit, Platon, Aristoteles), Mittelalter (Augustinus, W. v. Ockham) und Neuzeit (Schelling, Hegel) verfolgen. Die Grundlagen der allgemeinen Zeichenlehre wurden jedoch erst durch Charles Sanders Peirce (1839-1914) anhand einer Reihe von Einzeluntersuchungen geschaffen, zu denen ihn Kants "Kritik der reinen Vernunft" inspiriert hatte. Peirce war von Haus aus ein Logiker und

1. Gugelot, Hans: Praxis des Industrial Design. Vortrag, gehalten am 21.11.1962 an der Slade School of Fine Arts, London. In: Wiechmann, Hans
2. Asimov, Morris: Introduction to Design. Englewood Cliffs, New Jersey 1968 (1-1962). Archer, Bruce: Systematic Method for Designers. In: Design (1963/64), Nr. 172, 174, 176, 179, 181. Alger, John R.M.; Hays, Carl V.: Creative Synthesis in Design. Englewood Cliffs, New Jersey 1964
3. Bürdek, Bernhard E.: Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung. Köln 1991, S. 173
4. Kant: Was ist Aufklärung? 1783

Naturwissenschaftler, der für die amerikanische Küstenwache geodätische Forschungsarbeiten durchführte. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass er zum Begründer des *Pragmatismus* wurde. Gemeinsam mit William James, John Dewey bildete er das klassische Dreigestirm dieser wahrscheinlich einzigen, originär amerikanischen Philosophie. Auch Rudolf Carnap und Ludwig Wittgenstein (Tractatus Logico-Philosophicus) z.B. setzten sich in einer grundlegenden Weise mit dem Gebrauch von Zeichen auseinander. Charles W. Morris (1901-1979) schließlich publizierte publizierte 1947 seine "Foundations of the Theorie of Signs". Die darin entwickelten semiotischen Dimensionen der *Syntaktik* (Beziehungsgefüge der Zeichen), *Semantik* (Sinn/ Objektbezug der Zeichen) und *Pragmatik* (Zweck der Zeichen) gehören seitdem zum terminologischen Standard der Zeichentheorie. Die Zeichentheorie von Morris war, nach eigenen Angaben, eines der ersten Bücher, die Aicher für die HfG-Bibliothek angeschafft hatte:

"das hatte für uns eine bedeutung wie für viele sigmund freud, als er das psychische als organisationsform des körperlichen erklärte."[1]

Auch die HfG-Dozenten Tomás Maldonado und Gui Bonsiepe lieferten nun theoretische Beiträge zur Semiotik.[2] Die Anwendung dieser Methode auf Zeichen der visuellen Kommunikation setzt allerdings eine Grammatik der bildnerischen Zeichen (Formen, Farben etc.) voraus, die im Bauhaus durch Itten, Moholy-Nagy oder Klee nur ansatzweise entwickelt worden war.

Nach Aichers Überzeugung war eine solche grammatikalisch geregelte Bildsprache und nüchterne visuelle Information erst jetzt, Anfang der 60er Jahre im Begriff, zum charakteristischen Merkmal moderner Gebrauchsgrafik zu werden. Seit dem Auftritt der HfG Ulm waren die Zeiten der Dekoration und Propaganda vorbei. ‚Information' und ‚Kommunikation' hießen die neuen Schlüsselbegriffe. Das Pressefoto war nun die adäquate, realitätsnahe Mitteilungsform. Das prognostizierte öffentliche Interesse an Strukturen, Funktionen und Technik aller Art unterstützte diese neue Sachlichkeit. Mit dem Trend zur schmucklos-unpathetischen Information wurde das Grafikdesign von jeder künstlerischen und kunstgewerblichen Tradition befreit. Alle Elemente einer Grafik, eines Bildes, wurden als Mittel zum Zweck der visuellen Kommunikation verstanden. Mit der Einführung zeichentheoretischer Gestaltungsgrundlagen hatte endlich auch das Wissen über Form- und Gestaltungsgesetze und deren Wirkung/Effektivität noch einmal einen großen Schritt nach vorn getan. Spätere schriftliche Äußerungen von Aicher zeigen, dass ihm die Syntax, Semantik und Pragmatik (Grammatik, Bedeutung, Gebrauch) der Zeichen eine geläufige Trias und Form der Klassifikation von Information war. Nach Auffassung von Bürdek wurden in der HfG allerdings nur die syntaktischen Probleme angesprochen, obwohl bereits Gugelot auf den größeren Zusammenhang von Design und Zeichen hingewiesen hatte.[3]

Sowohl Aichers Entwurfsphilosophie, die ein Weg des "Machens" ist, als auch seine Vorstellung, dass Denken ein Interpretieren von Bildern ist, könnte darüber hinaus auf eine Bekanntschaft mit Schriften von Charles Sanders Peirce (1839-1914) schließen lassen, dem amerikanischen Begründer des philosophischen Pragmatismus. Unter Umständen hatte er damals auch das 1959 publizierte Sender/ Empfänger/Signal- Modell von Meyer-Eppler zur Kenntnis genommen, das sich gut auf ein Entwerfer/Benutzer/Produkt-Modell übertragen ließ.[4]

Es ist demnach fast selbstverständlich, dass für einen Entwerfertypus, der sich selbst als Erfinder und Planer vernünftiger Lösungen verstand, nur eine Philosophie des Rationalismus - vielleicht auch des philosophischen Pragmatismus - in Frage kam. "Rationalität" und "Primat der Vernunft" waren zentrale Forderungen der "Aufklärung" gewesen. Den zur sittlichen Forderung erhobenen Standpunkt, keinen Entwurf ohne vernünftige Begründung vorzulegen, aus der sich ein "So und nicht anders" ableiten ließ, hatten wir schon bei Aichers Arbeit am Æ Lufthansa-Briefkopf, einem der Pilotprojekte von 1957/58 kennengelernt. Dieser Standpunkt war damals neu und keineswegs Gang und Gäbe.

1. Aicher, Otl: Bauhaus und Ulm. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S.94
2. Maldonado, Tomás: Kommunikation und Semiotik. In: ulm 5/1959; ders.: Terminologie der Semiotik. Ulm 1961; ders. u. Bonsiepe, Gui: Wissenschaft und Gestaltung. In: ulm 10/11 (1964); Bonsiepe, Gui: Gestammelter Jargon. Industrial Design und Charles Sanders Peirce. In: ulm 8/9 1963
3. Gugelot, Hans: Design als Zeichen. Vortrag, gehalten am 13. Okt. 1962 bei dem Industrieunternehmen CEAD in Dortmund. In: Wichmann, Hans (Hg.): System-Design Bahnbrecher: Hans Gugelot 1920-1965. München 1984
4. Meyer-Eppler, Wolfgang: Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie. Berlin 1959

Fest stand: Die Welt war im Kern logisch und berechenbar disponiert. Ihre Beschaffenheit und Arbeitsweise war mathematisch und naturwissenschaftlich begreifbar. Die Mathematik war insbesondere für die "Wissenschaftler" der HfG geradezu das Musterbeispiel vernunftgesteuerter, logischer Erkenntnis.

Ulmer Primärfunktionalismus

Nach dem 2. Weltkrieg war die Massenproduktion von Gebrauchsgütern in Deutschland in eindrucksvoller Weise wiedererstarkt. Dieser Umstand und die serienfreundliche Produktkonzeption aus Ulm hatten seit Ende der 50er Jahre einen Funktionalismus spezifisch westdeutscher Prägung hervorgebracht. Ulmer Entwürfe waren ganz und gar von der Aufgabenstellung her auf die Serie hin konzipiert. Sie unterlagen einer strengen formalen Askese. Historistische Stilimitate, wie sie das Bürgertum des 19. Jhs. liebte, oder die während der 30er und 50er Jahre aufkommende Liebe zu Heimatstil und stilvoller Einrichtung, wurden in Ulm mit Grauen betrachtet. Die Ulmer entwickelten eine radikal technische Ästhetik, die sie zur eigentlichen Designavantgarde der 60er Jahre machte. Ein Rasierapparat brauchte nach ihrer Überzeugung keine Auskunft über Bildung oder Stand seines Besitzers zu geben. Von einem Rasierer wurde nicht erwartet, dass er den Bart stilvoll rasierte, auch nicht würdevoll. Er sollte es nur *richtig* und wo möglich besser, schneller und intelligenter als die Kollegen tun. Solch ein Gerät war nicht mehr aber auch nicht weniger als ein Stück Rationalisierung zur beschleunigten Abwicklung notwendiger aber stupider Alltagsroutinen, ein artifizieller Arbeitssklave, der Archetyp eines Roboters. In den Augen der Ulmer gab es daher objektiv richtig und objektiv falsch gestaltete Produkte. Ein Serienprodukt hatte m.a.W. keine über seinen Zweck hinausgehende Sekundärfunktion zu haben. Das war Ulmer Dogma, Ehrgeiz und Moral. Dieses Diktum erklärt bis zu einem gewissen Grad die karge Linie und Schmucklosigkeit der Entwurfsresultate. Erst kamen die Primärfunktionen, dann die entsprechende Konstruktion und dann lange lange nichts.[1]

Die Funktionalität der Welt als ihre Vernunft. Obschon die Ulmer HfG der Nach-Bill-Ära eine spezifisch technisch Ästhetik entwickelte, wurde die Produktästhetik kaum als eine weitere Funktion, sondern eher als *automatische Folge* verstanden. Die endgültige Form war ein mitunter gewöhnungsbedürftiges, visuelle Konventionen sprengendes Abfallprodukt der spezifischen Funktions- und Konstruktionsweise eines Produkts.[2] Die Form bildete das Schlusslicht, nicht mehr das Leitbild, im Entwurfsprozess!
Diese geistige Wende war eine Frucht der funktionalistischen Bewegung in Architektur und Design. Im Jahr 1896 formulierte Louis Sullivan, ein Vertreter der Ende des 19. Jhs. entstandenen School of Chicago, seine Maxime "form (ever) follows function". Dieser Grundsatz besagte, dass sich die Gestalt eines Systems stets aus den jeweiligen Anforderungen ergibt:
"Ob wir an den im Flug gleitenden Adler, die geöffnete Apfelblüte, das schwer sich abmühende Zupferd, den majestätischen Schwan, die weit ihre Äste breitende Eiche, den Grund des sich windenden Stroms, die ziehenden Wolken oder die über allem strahlende Sonne denken: immer folgt die Form der Funktion - und das ist das Gesetz."[3]
Der Körper passt sich m.a.W. seiner mehr oder weniger selbstgestellten Aufgabe und Beanspruchung an. Einem Pianisten, Schreiner, Schnitzer, Schreiber sieht man die Profession bis zu einem gewissen Grad schon an den Händen an. Die Art der tagtäglichen Beanspruchung formt ihre Gestalt. Die Form der Hand folgt ihrer Funktion auf dem Fuß.
Aicher leuchtete diese Beobachtung ein. Er gebrauchte Vernunft und Zweckmäßigkeit quasi als Synonyme:

1. ch spreche daher im Folgenden von einem Ulmer "Primärfunktionalismus".
2. Bemerkenswert ist dabei die Notwendigkeit, Form und Funktion erkenntnistheoretisch als Gegensatzpaar aufbauen zu müssen, um in der Praxis erklärtermaßen genau das Gegenteil erreichen zu können: die völlige Übereinstimmung beider.
3. "Whether it be the sweeping eagle in his flight or the open apple-blossom, the toiling work-horse, the blithe swan, the branching oak, the winding stream at its base, the drifting clouds, over all the coursing sun, form ever follows function, and this is the law." Sullivan, Louis H.: The Tall Office Building Artistically Considered. In: Lippincott's 57/1896, p. 403-409. Hier zitiert nach Frei, Hans: Louis Henry Sullivan. Zürich 1992, S. 32

"vernunft und zweckmäßigkeit sind nichts anderes als einsichten, wie die welt funktioniert. und dies in allem und als ganzem. die natur kennt keine ästhetik gegen die vernunft."[1]
In der Natur selektierte sich offenbar dasjenige Exemplar einer Gattung von selbst, das am zweckdienlichsten gestaltet war. Im Übrigen sah alles, was gut funktionierte, zugleich auch gut aus. Dieser Taktik der Natur gemäß war die Funktionalität eines Systems sogar als dessen Vernunft zu interpretieren:
"wenn es eine vernunft der welt gibt, ist es die ihrer funktionalität", schrieb er 1991. "sie zeigt sich daran, wie zwecke erfüllt werden."[2]
In Bezug auf die Natur mag dieser biologische Funktionalismus zutreffen. Auf künstliche Systeme hingegen scheint er nur bedingt übertragbar zu sein. Was gut funktioniert, muss nicht gut aussehen. Was gut aussieht, kann unbrauchbar sein. Was durchaus brauchbar ist, kann eine miese Technik haben. Eine ansprechende Form resultiert also nicht zwangsläufig aus der Funktion des Produkts. Der Funktionen sind viele und sie vertragen sich nicht unbedingt miteinander. Um sich dem funktionalistischen Denken affirmativ nähern zu können, wird man also präziser formulieren müssen, dass die künstlichen Systeme *im Idealfall* ebenso wie die biologischen nach dem Prinzip der Zweckmäßigkeit funktionieren. Künstliche Systeme sind nicht zwangsläufig funktionell.
Die Moral der Geschichte hieß in jedem Fall: Zweckmäßig gestalten. Die Ermittlung der funktionellen Anforderungen galt als eine zentrale Bedingung des Entwurfs. Ein Entwickler nach Aichers Geschmack war stets damit beschäftigt, die Vielzahl der gestellten Forderungen unter einen Hut zu bringen:
"die tätigkeit des designers besteht darin, ordnung in einem konfliktfeld heterogener faktoren zu schaffen, zu werten."[3]
Und an anderer Stelle:
"ein designer ist ein moralist. [...] statt naturgesetzen zu folgen, sie zu ergründen und im technischen anzuwenden, setzt er sich zwischen alle stühle, er hat zu wählen und zu entscheiden zwischen vielfältigen faktoren und eine glaubwürdige resultante zu finden. er weiß nie, was dabei herauskommt, wenn er nicht bereits einem stil erlegen ist. er hat spannungen, differenzen und konflikte auszutragen, die sich aus den verschiedenen ansprüchen ergeben, die an ein produkt gestellt werden. am schluss muss er sich sogar fragen, was ein techniker am wenigsten fragt, ein kaufmann noch weniger, nämlich, wozu das produkt gut sein soll."[4]
Die Welt war zweckmäßig eingerichtet und rational. Sie war m.a.W. *pragmatisch* begründet, da sie sonst nicht funktionieren würde. Das wusste jedes Kind:
"würden flugzeuge nach ästhetischen kriterien der laune gebaut, sie würden alle vom himmel herunterfallen. würden motoren nach ästhetischen vorstellungen gemacht, es gäbe keinen verkehr mehr. die welt ist, weil es folgerichtigkeit gibt, gesetzmäßigkeit und vernunft. selbst mauern würden nicht stehenbleichen, würden sie nicht zweckmäßig hochgezogen, wolkenkratzer würden umfallen, wären sie nicht nach berechnungen und logik errichtet, und alle suppen würden anbrennen, ließen wir sie nur nach ästhetishen motiven kochen. [praktische] vernunft und zweckmäßigkeit sind nichts anderes als einsichten, wie die welt funktioniert. und dies in allem und als ganzem. die natur kennt keine ästhetik gegen die vernunft."[5]
In späteren Jahren hatte er Immanuel Kant für sich entdeckt. Kant hatte ein zusätzliches Prinzip in die Philosophie eingeführt, das nicht mehr auf kausalen Schlussfolgerungen basierte: die reflektierende Urteilskraft. Auch Kant hatte die Selektion des Zweckmäßigsten als das natürliche Prinzip der Evolution bezeichnet. Otl Aicher:
"die ‚reflektierende urteilskraft' will nicht die ursachen der dinge erfassen, sondern ihren zweck, das, wozu sie gut sind. [...] nicht mehr ein vernunftprinzip bestimmt die dinge, sondern ihre zweckmäßigkeit. für die natur ist dies ihre lebensfähigkeit. mit der ‚reflektierenden urteilskraft' und der damit

1. Aicher, Otl: Ästhetische Existenz. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 38
2. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 187
3. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991,S. 67
4. Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S.78
5. Aicher, Otl: Ästhetische Existenz. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S.38

verbundenen ‚einbildungskraft' denken wir die welt vom konkreten, vom besonderen her, nicht mehr nach allgemeinen prinzipien."[1]
In Bezug auf die HfG von einer Anknüpfung an die funktionalistische Tradition zu sprechen, ist allerdings nur zum Teil berechtigt. Entwurfsmethodologisch handelt es sich hierbei eigentlich um eine Tradition der Traditionslosigkeit. Auf dem Oberen Kuhberg in Ulm war aus gutem Grund der einzelfallorientierte, permanente Neuanfang Sitte. Schon Adolf Loos und die Bauhäusler hatten versucht, die Stile zu überwinden. Das Bauhaus war dann aber selbst zum Symbol einer intellektuelleren Gesellschaftsschicht mit progressivem Selbstverständnis avanciert. Dem Design der Marke "Ulm" oder "Braun" erging es nicht viel anders. Als Abraham Moles 1968 seine "Magna Carta des Funktionalismus"[2] vorlegte - •Nutzloses und Überflüssiges reduzieren •Die Form durch die Funktion bestimmt sein lassen •Kein Objekt ohne Funktion •Sparsamkeit der Mittel (als Ausdruck einer asketischen Lebensform) •Vorhandere Mittel rationell, zu eindeutig bestimmten Zwecken, verwenden - da hatte das funktionelle Gestalten schon seit Jahren überzeugt und sich als "Gute Form" etabliert.[3]
Auch die Propaganda der westdeutschen Designinstitutionen hatte diese Entwicklung gefördert. In die Schusslinie der Kritik geriet der Ulmer Funktionalismus trotzdem oder vielleicht gerade deshalb. Der Umstand, dass er in mancher Hinsicht zu einem Stilprinzip mit dogmatischen Zügen erstarrt war, hat daran ebenso seinen Anteil gehabt, wie die folgenschwere Reduktion des "Funktions"-Begriffs auf die harten Fragen der Konstruktion, der Fertigung, der ergonomischen Handhabung et cetera. Was blieb war der richtige Grundgedanke, vernünftige Produkte für vernünftige Leute zu gestalten.

Nichts für Angeber. Zweckmäßigkeit, Gebrauchstüchtigkeit, Wirtschaftlichkeit in der Herstellung, transparente Konstruktion - die Summe dieser und anderer Merkmale macht die Funktionalität eines Serienprodukts aus. Selbst ein auf Repräsentation bedachter Staatsbau kann sich diese Kriterien zu eigen machen, wenn es Bauherr, Publikum und Architekt nur wollen. Funktionalistisch gestalten heißt deshalb nicht bloß zweckmäßig gestalten. Das Kriterium der Zweckmäßigkeit allein ist nicht aufschlussreich genug, um den funktionalistischen Impetus zu verstehen. Der Begriff trifft den Knackpunkt der Sache nicht ganz.
Ein Rolce Royce z.B. demonstriert sozialen Rang wie kein zweites Automobil. In seiner Gegenwart wirkt das Gros der Konkurrenz wie eine Masse kleindimensionierter Billigprodukte. Der automobile Dinosaurier für den Finanzadel mit Hang zur Selbstdarstellung repräsentiert die geeignete Mischung aus Form, Funktion und Prestige. Er schafft die erwünschte Distanz zum gemeinen Volk; wird seinem Zweck somit voll und ganz gerecht. Wer nicht ganz so dick auftragen will und auf ein gewisses Understatement beharrt, muss sich eben mit einem Bentley begnügen.
Funktionalistisches Design hingegen ist von der Intention her - salopp ausgedrückt - kein Design für Angeber. Hier soll niemand auf einer Fahrt von Aberdeen nach Brighton oder im Vorfeld von Verhandlungen beeindruckt oder gar eingeschüchtert werden. Angabe und Übertreibung sind auch in der Natur zu finden, daher also keineswegs unnatürlich. Im Gegenteil. Doch die funktionalistische Haltung leistet an dieser Stelle einen bewussten Verzicht. Gesellschaftliches und politisches Imponiergehabe interessiert sie nicht. Wer dem Ulmer Primärfunktionalismus trotz der Schattenseiten einer forcierten Rationalisierung etwas Positives abgewinnen und seine Einzigartigkeit begreifen will, wird in dieser Richtung wahrscheinlich fündig werden.

Feindbild Styling oder Raymond Loewy und der umsatzfreundliche Designbegriff

Ein Automobil lässt sich benutzen, um schnell, sicher, komfortabel und möglichst auch umweltverträglich von <A> nach <B> zu gelangen. Es lässt sich natürlich auch zu Zwecken der Repräsentation

1. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 189
2. Moles, Abrahm: Die Krise des Funktionalismus. In: form 41/1968
3. Siehe die Kataloge: Die Neue Sammlung, München; Design Center Stuttgart; Design-Zentrum Nordrhein-Westfalen; Sonderschau "Gute Industrieform" anlässlich der Hannover- Messe

gebrauchen - "missbrauchen" hätten die Ulmer gesagt. In Ulm hatten Produkte zunächst einmal Werkzeugcharakter. Das HfG-Produkt war ein pflichtbewusster, in Bezug auf dekorative Freuden vollkommen enthaltsamer Knecht seines Herrn. Es hatte, in quasi buddhistischer Manier, kein Ichgefühl mehr. Sein Ehrgeiz lag darin, am zugewiesenen Platz innerhalb der Instrumententafel so optimal wie möglich zu funktionieren und auch nicht den kleinsten Verweis auf etwas zu geben, das über die demonstrierte Sachlichkeit hinausging. Eine Entwicklung wie der 1965 fertiggestellte Automobilprototyp "Autonova fam" brachte sogar einen gewissen Spaßfaktor mit ins Spiel, besaß aber im Übrigen die visuelle Demut eines Schraubenziehers. Das Produkt wollte in meditativer Selbstvergessenheit nichts als praktisch, nützlich und wahrhaftig sein. Das einzige, was man durchblicken ließ, war ein verhaltener Stolz darüber, mit welch einfachen Mitteln das gelungen war. Hier war eine spezifische Ästhetik der absichtslosen Absicht entstanden, die jede Anspielung auf den sozialen Status seines Besitzers als zweitrangiges ödes Ritual behandelte. Ulmer Design war ein Mittel zur Kühlung der wieder zunehmend von Geltungsdrang erhitzten gut bürgerlichen Gemüter.
Die stromliniengeformte Welt der Stylisten war anders.

> "Bei der Lektüre von Aichers Schriften fällt das Wort ‚Moral' besonders auf, ein humorloser Begriff, der in den 50er Jahren wie selbstverständlich im Kontext schwäbischer Produktgestaltung auftaucht. Woher diese merkwürdige Kombination von ‚Moral' und ‚Design' in Aichers Entwurfsphilosophie?"

Klaus Wille:

> "Das ist ‚Ehrlichkeit'. Das heißt ‚Ehrlichkeit' in verschiedener Richtung. Einmal, dass man nicht versucht durch ein formales Feuerwerk, technische Schwächen zu vertuschen."
> "Also Design als Blendwerk wäre unmoralisch?"
> "Ja, ist unmoralisch. Und meinetwegen Design als Mittel der Veralterung, ist auch unmoralisch, wie das die Japaner machen, die ständig an ihren Automodellen herumbasteln. Das ist eine künstliche Veralterung, die dazu führen soll, dass sie ihr gerade gekauftes Auto wieder wegschmeißen sollen, obwohl es noch gut fährt und sich das neuste Modell kaufen. Das ist unmoralisch."[1]

Insbesondere für Otl Aicher war Design sowohl eine politische als auch eine moralische Angelegenheit. Am Scheideweg der architektonischen Tugend standen sozusagen zwei Hinweispfeile: Der eine trug die Aufschrift "Erfolg", der andere die Aufschrift "Funktion (Sinn & Zweck)". Die Entscheidung, welche Prioritäten er setzen wollte, blieb jedem Entwerfer selbst überlassen. Erfolgsorientiertes Gestalten führte zwangsläufig zu Markt, Management, Repräsentation und formeller Gestaltung, m.a.W. zum Styling. Erfolg hatte Aicher als das eigentliche Wesen der bürgerlichen Existenz entlarvt, als das, was ihrem Herzen am nächsten lag. Und bürgerliche Verhältnisse verlangten stets - darauf konnte man wetten - nach einer visuellen Demonstration des Erfolgs. Wer diesen Weg als Gestalter einschlug, hatte gute Aussichten, selbst ein "Star" zu werden. Fiel die Demonstration in einem größenwahnsinnigen Maßstab aus, so würde nicht fehlgehen, wer auf einen totalitären Kontext schloss. Was da zur Anschauung gebracht werden sollte, war dann nicht mehr Erfolg, sondern der totale Erfolg.
Sinn- und zweckorientierte (funktionelle) Gestaltung indes war anders. Dieser Weg würde zu einer eigenen, individuellen Welt führen, zu eigenen Kriterien, zu Sachlichkeit und Transparenz, zu Präsentation und Zweckbau. Für Aicher gab es durchaus so etwas wie eine transparente, demokratische Architektur, in der ebensolche Verhältnisse und Funktionen ihren Ausdruck fanden.

American Wave

In den beiden Nachriegsjahrzehnten war es primär um den Wiederaufbau der zerstörten Städte und die Deckung der dringendsten materiellen Bedürfnisse gegangen. 1946 hatten die HfG-Dozenten in ihren Übungsräumen noch sicherheitshalber die Glühbirnen aus der Fassung geschraubt, um auch am nächsten Tag noch Licht zu haben. Die Ressourcen waren knapp, Sparsamkeit die oberste Pflicht. Die Ökonomie der Mittel war zu einer Sache der Vernunft und Moral geworden. Die Einflussnahme der Amerikaner auf die in besonderer Weise zum Vorurteil erzogenen, kulturell und politisch isolier-

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

ten und provinzialisierten Deutschen begann mit Care-Paketen und anderen nützlichen Dingen des täglichen Überlebens. Staunenden und misstrauischen Auges wurde zur Kenntnis genommen, dass es nun dunkelhäutige Soldaten, Kaugummis und Jeeps in Deutschland gab.
Nach der Währungsreform waren die Schaufenster plötzlich wieder voll gewesen. Die nach Westdeutschland fließenden Warenströme hatten zugenommen. Die härteste Währung war wieder die Mark, nicht die Zigarette. Anzeigen, Plakate und Kinowerbung propagierten eine neue, exotische Freiheit der Kleinwagen und Urlaubsreisen, die jeder genießen konnte, der das nötige Kleingeld besaß. Nachdem die erste Wiederaufbauphase der Städte und ihrer Infrastruktur bewältigt, man also aus dem Gröbsten heraus war, hatte es in Westdeutschland eine Mechanisierungs-, eine Motorisierungs-, eine Elektrifizierungs-, sogar eine Fresswelle gegeben. Und wenn sich Arbeiter und Angestellte ein Sofa, Bücherregal, Radio, später ein Fernsehen, vielleicht sogar den Käfer und eine Neubauwohnung leisten konnten, so waren das zugleich auch Statussymbole. Man war wieder wer. Die gescheiterte Militärmacht hatte sich aufgemacht, eine zivile Wirtschaftsmacht zu werden. Nicht mehr der Jeep, sondern der Cadillac inspirierte die Automobilindustrie. Im Bereich der Haushaltsgeräte wurden neue Formgusstechniken entwickelt und altbekannte Kunststoffe wie das Bakelit wiederentdeckt. Die Bundesrepublik importierte den American Way of Life.

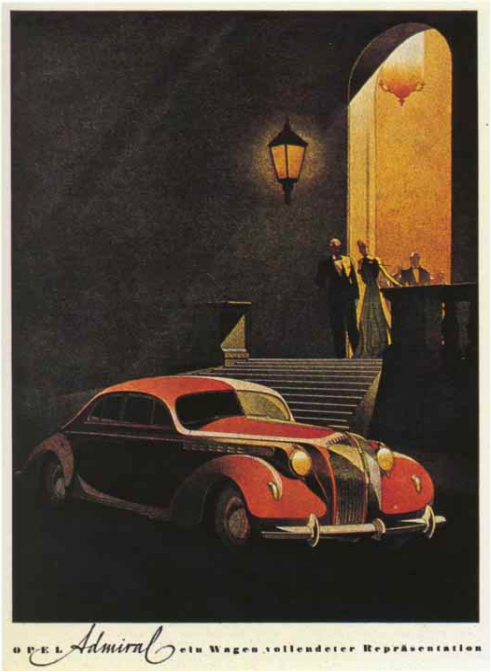


Abb 93. Werbeplakat Opel Admiral 1938: "Opel Admiral ein Wagen vollendeter Repräsentation".
Quelle: Atlantis 12/1938. Abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 207.

Doch bei aller Liebe zur Wirtschaft - soviel Marktfreundlichkeit, Konsumorientierung und Sinnenfreude vertrugen die Ulmer dann doch nicht, jedenfalls nicht im Bereich der Gestaltung, ihrem ureigensten Gebiet. Stromlinienförmige Bügeleisen und Staubsauger, aber auch Blue Jeans und Rock'n Roll, waren Elemente der Befreiung und Besatzung zugleich. Eine Kehrseite der Amerikanisierung war, dass exzentrische Haifischflossen und dickbäuchige Cola-Flaschen eine schöne neue, aber importierte Welt simulierten. Ein aus eigener Kraft auch kulturell erneuertes Deutschland und ein ideologisch tatsächlich geläutertes Design indizierten sie nicht. Obendrein befand sich politische Reaktion bereits wieder auf dem Vormarsch. Die eigene politische Vergangenheit verursachte den Deutschen eine gewisse kollektive Pein. Der neue Luxus kam gerade recht, die Vergangenheit wo möglich unter den Teppich zu kehren. Dass sich die Stylisten primär um das Aussehen der Dinge kümmerten, Struktur, Funktion und Handhabung dagegen verdeckten, passte zu dem "Keine Experimente" zulassenden politischen Klima der bundesrepublikanischen Rekonstruktionsperiode. Das Styling erwies sich als flankierende Maßnahme des politischen Verdrängungsstils der Ära Adenauer. Angesichts dieser Ausgangslage, wundern die verschärften Ulmer Angriffe gegen das Styling nicht. 1958 hatte Tomás Maldonado anamnestiziert:
"Die wirtschaftliche Krise in Amerika 1930 war der Ursprung des ‚styling', einer neuen Art von Produktgestaltung, deren Einfluss heute besonders spürbar ist. Das Bauhaus, seine Nachfolger und Anhänger waren von Anfang an gegen das ‚styling', und zwar wegen seines kommerziellen Opportunismus, seiner Gleichgültigkeit gegenüber künstlerischen und kulturellen Werten. Jedoch das Problem war nicht einfach: die ‚stylists' schufen mitunter Produkte, die die Parteigänger des Bauhauses anerkennen mussten. ‚Stylists' wie Henry Dreyfuss oder Walter Dorwin Teague werden teils in die Hölle verwünscht, teils in den Himmel gehoben. Nur bei Raymond Loewy scheint man einig zu sein, ihn in der Hölle zu belassen."[1]

Stildiskussionen oder auch die Betrachtung differenzierter Benutzergruppen mit unterschiedlichen Bedürfnislagen waren in Ulm ohnehin tabu. Stil zu haben bedeutete, sich an formalen Regeln zu orientieren. Mit stilorientierter Gestaltung betrat man das Feld des subjektiven Geschmacks und verhinderte so die Entfaltung der Sache selbst. Der Entwerfer wurde wichtiger als sein Entwurf. Keinen Stil zu haben bedeutete hingegen, sich an objektive Kriterien zu halten, die sich aus der Sache selbst herleiten ließen. Daher waren bestimmte Entwürfe zweifellos besser, weil objektiv richtiger als andere. Nur Künstler hatten Stil. Aicher hatte eine sachlich begründete Entwicklungspflicht.[1]
"Stil" wurde in Ulm nicht zuletzt mit "Styling" assoziiert. Styling wiederum orientierte sich primär am Profit, war daher unmoralisch. Die Stylisten standen auf Seiten der Geschäftemacher, nicht auf Seiten der Sache, um die es ging. Sie hatten sich selbst korrumpiert. Für die Ulmer war der stromlinienförmige Toaster kein Design, sondern eben "Styling", ein Schimpfwort. Sie dagegen waren angetreten, das Verhältnis von Form und Funktion wieder vom Kopf auf die Beine zu stellen. Styling verhielt sich zum Ulmer Primärfunktionalismus wie die kosmetische Behandlung eines Gesichts zum operativen Eingriff durch einen Schönheitschirurgen. Und das war es wohl auch, was speziell Aichers Hilfestellungen bei der visuellen Neugestaltung von Firmen und Organisationen zunächst einmal vom Styling unterschied: die zum Prinzip erhobene Tiefe des Eingriffs. Design als Chirurgie statt als Kosmetik.[2]
Die Formgebung der Stylisten hatte viel von einer Laune. Das Launische wiederum war ein Indikator für Mode. Ihre Interpretationen der Stromlinienform waren so sehr ad libitum gestellt wie einst die kunsthandwerklichen Auslegungen der Pflanzenwelt durch die Jugendstylisten. Schon im Historismus hatte sich eine deutliche Parallele zum Phänomen der Mode gezeigt, die sich von verschiedenen Epochen, Ländern, Regionen ("Country-Look"), Lebensaltern ("Junge Linie"), Tätigkeiten ("Sportive Linie"), Volksgruppen ("Gipsy-Style") oder Gefühlen ("Romantische Linie") inspirieren lässt, attraktive Blickfänge schafft, verführerische Einblicke gewährt oder dekorative Highlights setzt. Das modische Styling verkauft jedem das seine als Lifestyle, als Lebensform. So fand die französische Haut Couture der Nachkriegszeit, mit ihren A-, Y-, H- und Trapez-Linien ihr Publikum. Aber auch die Hersteller von Motorrädern, Jeans und Lederblousons, die auf der von den amerikanischen Beatniks losgetretenen Welle der Rock'n Roll-Begeisterung, der Nonkonformität und Rebellion gegen Elterngeneration und Establishment ritten, kamen auf ihre Kosten.
In Architektur und Produktdesign war zu Beginn der 50er Jahre, nach einem halben Jahrhundert Enthaltsamkeit, nun wieder eine Periode der künstlerisch inspirierten, *freien Formen* angebrochen. Derivate der von Alexander Calder erfundenen bunten Mobiles schmückten auch viele deutsche Wohnzimmer der Zeit. Aber auch Bildhauer wie Moore oder Brancusi, Maler wie Léger, Matisse, Miró, Dalí oder Tanguy beteiligten sich an der beschwingten form- und farbexperimentellen Gestaltsuche. Bei den Möbelentwürfen der 50er Jahre spielte das skandinavische, italienische und französische Design eine große Rolle. In der Architektur sind vor allem Le Corbusiers berühmte Kapelle Notre-Dame-du-Haut, Eero Saarinens Flughafen von Idlewood oder sein Eishockeystadion für die Yale University in New Haven, Connecticut oder die Verwaltungsstadt Brasilia von Oscar Niemeyer zu nennen. Nimmt man diese Architektur positiv auf, erscheint einem das Ulmer Design freilich wie ein kalter unpoetischer Rationalismus oder aber wie eine spezifisch deutsche Erfindung, die sich nur aus der Kenntnis ihrer Voraussetzungen einigermaßen nachvollziehen lässt.
"moden entstehen immer dann", schrieb Aicher Jahre später, "wenn formen beliebig sind und nicht den informationswert eines sachverhaltes darstellen. wo sie nichts vertreten, sind sie austauschbar."[3] Stil, Mode, Zeitgeschmack, der einfallslose Zwang zu Kopie, Anpassung und Nachahmung, die ästhetische Aufmachung und Verkaufsförderung der Produkte, das Marktkalkül und Schielen nach dem Publikum aber waren ihm ein Greuel.
Unbefriedigend an seiner Kritik ist allerdings, dass sie sich in ihrer Pauschalität und unablässigen Polemik gegen die ästhetische Betrachtung der Welt schlechthin richtet. Gerade die Vielzahl der ökologischen Probleme unserer Tage aber zeigt, was dabei herauskommt, wenn man den Fluss, die

1. Maldonado, Tomás in: ulm 2, Oktober 1958, S. 29-30. Zitiert nach Frampton, K.: Ulm. Ideologie eines Lehrplans. In: archithese 15/1975, S. 28
1. Hotz, Albrecht: Unnachgiebig gegen alle Widerstände. In: Design Report 18/19 1991
2. Er selbst hätte diesen Vergleich vermutlich von sich gewiesen.
3. Aicher, Otl: Schwierigkeiten für Architekten und Designer. In ders.: Die Küche zum Kochen. Berlin 1991, S. 150

Landschaft, die Tierwelt stets unter dem Aspekt der Nützlichkeit für den Menschen sieht und fragt: "Was bringt mir das?" Der Standpunkt des "interesselosen Wohlgefallens", die vielgeschmähte ästhetische, meinetwegen auch romantische Perspektive, ist da weit eher geeignet, bei der Nutzung der natürlichen Ressourcen die nötige Rücksichtnahme zu garantieren und eine Ausbeutung zu vermeiden. Beschränkt sich die Kritik hingegen auf menschengemachte, künstliche Systeme, so trifft sie wieder ins Schwarze.
Ganz zu Anfang hatte man auch in Ulm noch einen kunstfreundlichen Standpunkt vertreten. Ein Lehrplanentwurf vom Anfang der 50er Jahre sah für die HfG-Abteilung "Visuelle Gestaltung" didaktische Aktivitäten wie Freihandzeichnen, Naturstudien, Entwicklung der Beobachtungsgabe, Selbstverfertigung von Druckstöcken, Linol- und Holzschnitt, Buchdruck, Lithografie, Offset und Tiefdruck vor.[1] Als aber die erste Mangelsituation der Nachkriegszeit überwunden war, nahm es Überhand mit der Verschönerung. Das Ergebnis war die von Inge Scholl beklagte "Fülle des modernen Kitsches der Gebrauchskunst mit ihren abstrakten Tapeten, den organischen Bestecken und Vasen, den Nierentischen und Stromlinienwerkzeugen, den bunt angestrichenen Häusern und Eisdielen", die dem westdeutschen Nachkriegskonsumenten hochmodern erschienen.[2] Das Produktdesign wurde jetzt in einer Weise durch Moden und Wellen diktiert, dass, wer auch nur ein wenig kritisch war, dahinter Methode witterte. Es war eine Arbeitshypothese von Aicher, dass die Wirtschaft darauf verfallen war, ihre vorhandenen Modelle durch die permanente Einführung nur kosmetisch modifizierter, neuer Modelle künstlich zu veraltern. Das gewünschte Resultat war der zwanghafte Konsum von Spitzenmodellen und das in immer kürzeren Zyklen. Die Wirtschaft boomte. Noch nie wurden so viele Automobile, Fernseher und Haushaltsgeräte verkauft. Doch diese konsumorientierte Entwicklung hatte in den Augen der HfG-Begründer auch etwas Unsittliches. Erst in Anbetracht der inneren Notwendigkeit, sich gegenüber diesem Trend durch Abgrenzung zu profilieren und die eigene ideologische Geschlossenheit zu finden, wird verständlich, warum in Ulm zwischen guter und böser Form(gebung) unterschieden und ein so schweres Geschütz wie die "Moral der Gegenstände" aufgefahren wurde.[3]

Psychologisches Marketing

Als sich Aicher 1958 zu einer Gastvorlesung an der Yale University aufhielt, war auf dem amerikanischen Markt ein Buch erschienen, das den persönlichen Eindruck der gezielten Manipulation des Verbrauchers noch verstärkte: "Die geheimen Verführer" von Vance Packard.[4] Im Jahr darauf erschien das Werk auch in deutscher Übersetzung. Packard beschrieb, wie sich die Schwachstellen sowohl der konventionellen Werbung als auch der konventionellen Wirkungskontrolle (Markt- und Meinungsforschung) schon Anfang der 50er Jahre nicht mehr hatten verbergen lassen, woraufhin sich eine Reihe von Wissenschaftlern auf die tieferliegenden Schichten des Menschen zu besinnen begannen. Man wollte den wirklichen Beweggründe für eine getroffene kommerzielle Kauf- oder politische Wahlentscheidung auf die Spur kommen. Das Problem mit den Leuten war, dass sie erstens selber nicht wussten, was sie wirklich dachten und wollten und dass sie wenn doch, es zweitens nicht sagten, weil ihnen die Wahrheit peinlich war oder aus diversen anderen Gründen. Drittens hielten sie, wie Untersuchungen zeigten, in der Regel alle zur Wahl stehenden Produkte oder Kandidaten für mehr oder weniger gleich, d.h. für gleich gut bzw. schlecht. Zudem traf die Kundschaft ihre Entscheidung offenbar primär aus irrationalen Motiven heraus. So war ein Hersteller von bruchsicheren Vulkanfieber-Koffern darauf gekommen, einen solchen Koffer in tausend Meter Höhe aus dem Flugzeug zu stürzen, um seine Unzerstörbarkeit werbewirksam und plausibel

1. Lehrplan HfG Ulm, o.J.. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 362
2. Scholl, Inge: Eine neue Gründerzeit und ihre Gebrauchskunst. In Hans Werner Richter: Bestandsaufnahme. München/Wien/Basel 1963, S. 421-427. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 363
3. Vgl. Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987
4. Packard, Vance: Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewussten in Jedermann. 1. Aufl. Düsseldorf 1958

unter Beweis zu stellen. Als Absatz und Produzent nun ebenfalls stürzten, konnten die zur Hilfe gerufenen Forscher die Ursache des Flops tatsächlich finden: Diese Reklame löste vor dem inneren Auge des Betrachters unerfreuliche Vorstellungen von Flugzeugabstürzen aus. Durch den Gedanken, dass das Gepäck den Absturz überstehen, während man selber dabei draufgehen würde, konnte offenbar niemand so recht Trost empfinden.[1]

Durch Erfolgsanalysen dieser Art angespornt, begann sich die amerikanische Werbewirtschaft nun auf breiter Front für die tiefenpsychologischen Aspekte ihres Tuns zu interessieren. Werbung konnte offenbar mehr als nur ein mehr oder weniger geschicktes Aufzählen von Produktvorteilen mit anschließendem "Nasenzählen" sein. Anfang der 50er Jahre begann die naiv an Logik und Zweckdenken appellierende Argumentation zugunsten der *Motivforschung* an Boden zu verlieren. Das Ziel war, die in der Bewusstlosigkeit des Menschen liegenden Handlungsimpulse verstehen und steuern zu lernen, die legitime Kunst der Überredung zu perfektionieren und die Kauflust zu entfachen. Es galt, psychologisch richtig zu werben. Große Agenturen wie McCann-Erickson oder die von David Ogilvy stellten Psychologen als feste Mitarbeiter ein. Umgekehrt begannen Wissenschaftler, wie Ernest Dichter oder Louis Cheskin eigene Forschungsinstitute zu gründen, um Werbung und Wirtschaft in beratender Funktion zu dienen. Im Verlauf dieser Bemühungen fand man z.B. drei Motivfaktoren und zugleich Schwachstellen der menschlichen Psyche, an denen ein professioneller Überredungskünstler ansetzen konnte: der •Herdentrieb, das Bedürfnis nach •oralen Reizen und das •Sicherheitsverlangen des Menschen.[2] Das Ziel war, Wege zu finden, (negativ gewendet) die geistigen Sperren des vernünftigen Handelns oder aber (positiv gewendet) die irrationalen Widerstände gegenüber offensichtlichen Verbesserungen zu durchbrechen.

Diese Auseinandersetzung mit den Forschungsergebnissen der Psychologie und Soziologie ist auch interessant, insofern beides zur selben Zeit in der HfG Ulm als neuartiges Unterrichtsfach eingeführt wurde. Man wird sich auch fragen müssen, in welchem Zusammenhang diese frühen Versuche, die Firewalls der Rationalität zum umgehen, mit Aichers visueller Kommunikation stehen. Wurden nicht auch in seinen Erscheinungsbildern gewisse Botschaften unterhalb der Bewusstseinsschwelle durchzuschmuggeln, d.h. ein gewisser unterschwelliger Effekt zu erzielen versucht?

Als Konsequenz aus dem entdeckten, stark emotionalen Anteil bei der Kaufentscheidung und dem Problem der zunehmenden Vereinheitlichung des Marktes heraus kamen die amerikanischen Marketingexperten auf den Gedanken, *Leitbilder* zu formen. Jedes Produkt, das sich nicht wesentlich von seinem Mitbewerber unterschied erhielt eine ausgeprägte und ansprechende "Persönlichkeit", die dem Kunden im Supermarkt gleich mitgeliefert wurde. Packard zitierte den Direktor einer New Yorker Marktforschungsagentur:

"Die Leute sind ihrer Zigarettenmarke ungeheuer treu und können sie bei Tests trotzdem nicht von anderen Marken unterscheiden. Sie rauchen allesamt eine Vorstellung."[3]

Wenn dem ohnehin so war, folgerten die Experten, dann konnte man auch den Weg des geringsten Widerstands gehen und die Leute in ihrem emotionalen Entscheidungsverhalten ansprechen und unterstützen. Das Ziel war, Produkt und Leitbild derart zu verknüpfen, dass letzteres im Augenblick der Kaufentscheidung kurz vor dem inneren Auge aufblitzte und dann den positiven Ausschlag gab. Ein Effekt, der auch umgekehrt zu funktionieren versprach. So wurden versuchsweise während eines Kinofilms für Sekundenbruchteile bestimmte Marken- sprich Leitbilder eingeblendet, um die Lust beispielsweise auf Speiseeis zu entfachen.

Damit das ganze funktionierte, musste dem Eiscreme, Bier, Whisky oder Automobil eine gewisse Individualität verliehen werden, in die sich der Kunde gewissermaßen verlieben konnte. Ein entscheidende Erkenntnis der laufenden Untersuchungen war nämlich, dass der Kauf eines Automobils z.B. weit mehr als das war: Der Kunde wählt in der Regel, so die Erkenntnis, genau das Modell, das seinem Persönlichkeitsideal entspricht.[4] Der Kunde sollte zum einen *sein* Produkt - m.a.W. sich selbst in ihm - wiedererkennen und zum anderen ein von Zuneigung erfülltes, mit Treue gepaartes, pseu-

1. Vgl. Packard, Vance: Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewussten in Jedermann. 1. Aufl. Düsseldorf 1958, S. 181
2. Packard, Vance: Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewussten in Jedermann. 1. Aufl. Düsseldorf 1958, S. 51
3. Packard, Vance: Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewussten in Jedermann. 1. Aufl. Düsseldorf 1958, S. 63
4. Unter Umständen erklärt sich so auch die Beobachtung, dass Hund und Herrchen in der Regel eine frappante Ähnlichkeit an den Tag legen.

doerotisches Verhältnis zu ihm entwickeln. Ein Produkt wie Seife oder Zahnpasta vermochte die Konkurrenz u.U. zu kopieren, ein Persönlichkeitsbild nachzuahmen war schon schwieriger.
Dieser Leitbildgedanke, den Packard erwähnt, scheint mir ein deutlicher Hinweis auf weitere amerikanische Wurzeln der Aicherschen Idee vom Vorstellungs- und Erscheinungsbild einer Firmenpersönlichkeit zu sein. Offenbar handelte es sich bei dem Design von Leitbildern um einen Trend, den er erkannte, importierte und für seine Zwecke modifizierte. Bei der Lufthansa kam es infolgedessen nicht nur zu einer Überholung des Erscheinungsbildes, sondern auch des zu vermittelnden Leit- bzw. Persönlichkeitsbildes. Diese Persönlichkeit vereinte dann immer noch ausreichend viele Facetten in sich, war immer noch so neutral und allgemein gehalten, dass sie als Identifikationsobjekt für ihre typologisch höchst unterschiedlich disponierte Klientel in Frage kam.
Als eines der Haupthindernisse bei Umgehung des kritischen Verstandes hatten Experten wie der berühmte Dr. Ernest Dichter das schlechte Gewissen des Rauchers, Trinkers, Temposünders oder anderer potentieller Kunden ermittelt:
"Jedesmal, wenn Sie ein Genussmittel anpreisen, müssen Sie sein Schuldgefühl besänftigen [...] und Absolution anbieten."[1]
Mit dieser Schwierigkeit hatte z.B. die Zigarettenindustrie enorm zu kämpfen. Das mit dem Rauchgenuss verbundene Lungen- und Kehlkopfkrebsrisiko war bereits Anfang der 50er Jahre bekannt geworden und hatte zu erheblichen Irritationen in den betroffenen Chefetagen, sowie zu Einbußen bei Umsatz und (nicht zu vergessen) Steuer geführt. Die weltweite Schar der Abhängigen rauchte glücklicherweise weiter, doch der Griff zur Zigarette ließ mit zunehmender Information bzw. abnehmender Ignoranz das Schuldgefühl wachsen. Dagegen musste etwas unternommen werden. Schließlich standen auch in dieser Branche wieder eine Menge Arbeitsplätze auf dem Spiel.
Auch in anderen Genussmittelbranchen stellten sich solche uneingestandenen Schuldgefühle aus Umsatzblocker heraus. So wurden für die kariesbesorgte Süßwarenindustrie die mundgerechte Portionierung, der kleine Bissen zwischendurch erfunden. Dahinter wirkte das zur Selbstentschuldigung taugliche Motto:
"Ich esse ja nur ein bisschen und nicht alles auf einmal!"
Dichter empfahl, die Schokolade oder Zigarette als Belohnung nach getaner Arbeit darzustellen und ihren köstlichen Geschmack zu betonen. Das war eine für beide Branchen werbestrategisch interessante Empfehlung.
Der bereits erheblich weniger als ihre eigene Mutter arbeitenden und deshalb von Schuldkomplexen geplagten modernen Hausfrau z.B. konnte die automatische Kartoffelschälmaschine erst mit dem Argument, dass sie nun mehr Zeit für ihre Mutterpflichten habe, schmackhaft gemacht werden. Der Grund, warum ihr Ehemann es, wie tausende anderer Geschäftsleute vorzog, lange Strecken mit Auto zu überwinden statt bequem in ein Flugzeug zu steigen, schien die Angst vor dem Tod durch Absturz zu sein. Eine eingehende Analyse aber hatte ergeben, dass es weit eher die Furcht vor der üblen Nachrede war: "Der verflixte Narr hätte mit dem Zug fahren sollen!", die ihn davon abhielt. Auch hier konnte sich die Werbung mit beachtlichem Erfolg auf den psychologisch motivierten und analysierten Widerstand einstellen: Mit dem Flugzeug käme der Mann weitaus schneller zu ihr nach Hause zurück, hieß es nun. Darüber hinaus brachten günstige Familienflüge die Frauen dazu, gelegentlich selber mitzufliegen. Die auf Beruhigung und Zuversicht getrimmten Stimmen des Bordpersonals taten ein Übriges, selbst wenn der Passagier durch den am Fenster zu beobachtenden Funkenflug aus den Motoren beunruhigt, auf seinem Sessel hin- und herzurutschen begann.
Durch diese zeitgemäße, weil psychologisch richtige Werbeweise ließen sich dank Motivforschung neue Märkte erschließen und endlich diejenigen Dinge verkaufen, für die tatsächlich ein Bedürfnis vorhanden war: Sicherheitsgefühl (durch einen gräumigen, vollen Kühlschrank z.B.), Wertbestätigung (durch die Betonung der ärztlichen Leistung in der Arzneimittelwerbung z.B.), Ego-Befriedigung (durch die Betonung der Baggerführerleistung in der Baggerwerbung z.B.), Schöpfungsauswege (Kuchenbacken als Ersatzakt weiblicher Schöpfungskraft nach der Menopause), Liebesobjekte [Heintje singt "Mama"], Kraftgefühl (mehr PS gleich mehr Potenz), Verwurzelungsgefühl ["Futtern wie bei Muttern"], Unsterblichkeit (durch eine Lebensversicherung für das bis in alle Ewigkeit schützende und kontrollierende männliche Familienoberhaupt z.B.), Sex-Appeal, Snob-

1. Zitiert nach Packard, Vance: Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewussten in Jedermann. 1. Aufl. Düsseldorf 1958, S. 76

Appeal und andere verborgene Bedürfnisse. Dieser US-amerikanische Trend zur tiefenpsychologischen Analyse des geheimen Willens oder Widerwillens der Kundschaft, scheint mir eine weitere Inspirationsquelle gewesen zu sein. Auch Aicher beschäftigte sich mit "Leitbildern" - bei ihm heißen sie "Vorstellungsbilder" - und den Möglichkeiten einer Einflussnahme durch "assoziative Werbung". Die amerikanischen Forscher freilich nutzten die Möglichkeiten der freien Assoziation zunächst einmal für analytische Zwecke. Projektionstechniken wie Rorschach- und Wortassoziationstests dienten dazu, die tatsächlich impliziten Sinngehalte bestimmter Ladenhüter, m.a.W. die tieferliegenden Ursachen für das Stocken des Absatzes bei Dörrpflaumen, Dosenkaffee, Tee oder Pflanzenmargarine zu ermitteln. Die sachliche Produktbezeichnung "Dörrpflaume" (prune) z.B. stand, wie sich nach der Analyse herausstellte, in den Augen der relevanten Käuferschicht ("Mrs. Middle Majority") für "vertrocknete alte Zwetschge", d.h. "alte Jungfer" oder für "Gesicht wie'ne alte Dörrpflaume" oder sogar für "Abführmittel". Welche Frau konnte da noch zugreifen? Zigarettenspitzen mit Filter - die Antwort der Industrie auf die entstandene Lungenkrebspanik - wurden von den männlichen "Usern" in der Mehrzahl zunächst abgelehnt, weil Männer mit Zigarettenspitzen als feminin, affektiert und überspannt galten. Nescafé galt als ein Genussmittel für die bequeme und schlecht organisierte sprich schlechte Hausfrauen, die scheinbar zu faul war, einen ordentlichen Bohnenkaffee auf den Tisch zu stellen und Tee schleppte 1946 die unglückliche Assoziation von "Krankengebräu" mit sich herum.[1] Sogar der gemeinschaftliche Alptraum, selbst einmal kolonialisiert gewesen und gedemütigt worden zu sein, der sich dann in der sog. "Boston Tea Party" entlud, schien bei diesem Imageverlust in den USA eine Rolle gespielt zu haben. Zuguterletzt war auch dieses Produkt wieder einmal nur ein Getränk für Tanten und Tunten, sprich: Auch der Tee galt als ausgesprochen unmännlich. Ernest Dichter drängte seinen Auftraggeber (Tea Council) daraufhin, mehr "Mumm" in sein Teebild zu bringen.

"Den Verbrauchern wurde eingeimpft, Teetrinken sei nicht unmännlicher als Baumfällen oder einen Elch erlegen", berichtet ein von Packard zitierter Journalist der Zeitschrift *The Reporter*. "Man zeigte kräftige und offensichtlich erhitzte Männer, eisgekühlten Tee direkt aus dem Krug trinkend."[2]

Pflanzenmargarine galt bei den Leuten als irgendwie "öliger", "glitschiger" und "billiger" Buttersatz. Und der Trockenmilch ging es in Bezug auf ihr Image als Notlösung und letzte Reserve auch erst besser, als die Resultate der Motivforscher die Argumentation der Texter richtig konditionierten. Auch der in Ulm als unmoralisch gebranntmarkte Trick mit der Manipulation der Produktnachfrage durch künstliche Veralterung wurde zu dieser Zeit erfunden. Der unsittliche Vorstoß vollzog sich, wie Packard zeigt, immer nach dem gleichen Schema - und zwar in zwei Wellen: •Erst modebewusst (d.h. abhängig und fremdbestimmt) machen, •dann die Mode wechseln. Auf diese Weise ließ sich mit der Zeit sogar der griesgrämig-selbstgenügsamste amerikanische Farmer auftauen. Im Hühnerhaus wurde plötzlich Tonbandmusik installiert, um die Eierproduktion zu steigern und der bislang lediglich als mechanisches Arbeitspferd betrachtete Lieferwagen gegen ein neues, entsprechend teureres Modell eingetauscht:

"mit Weissbandreifen, gesteppter Plastikpolsterung, fünfzehn Zentimeter hohen Schaumgummikissen, schweren Chromleisten und so unpuritanischen Farben wie Flammrot, Ginstergelb und Wiesennebelgrün".

Durch das alljährliche Herausbringen neuer Modelle und Eigenschaften konnte die Unzufriedenheit der Besitzer mit ihrem bisherigen Gerät geweckt und der Industrie durch diese planmäßige Produktveralterung neue Lebenskraft zugeführt werden.[3] Solchen manipulativen Bestrebungen, die mit Hilfe des neuen Mediums Fernsehen auch die Kinder als Zielgruppe entdeckt hatte, stand Aicher mit Ablehnung gegenüber.

1. Dem Pfefferminztee haftet dieses Image whrschl. heute noch an.
2. Vgl. Packard, Vance: Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewussten in Jedermann. 1. Aufl. Düsseldorf 1958, S. 175
3. Vgl. Packard, Vance: Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewussten in Jedermann. 1. Aufl. Düsseldorf 1958, S. 206 ff.

Ästhetisches Marketing

Zu dieser Zeit - Max Bill hatte gerade in Ulm seinen Kunst-Gedanken proklamiert und zur Bauhaus-Nachfolge aufgerufen - machte der amerikanische Stylist Raymond Loewy seine Kernthese publik: "Hässlichkeit verkauft sich schlecht". Dieses autobiografische Statement war ein durchaus witzig geschriebenes Konglomerat seiner geschäftlichen, gestalterischen und menschlichen Erfolge. Seine stromlinienförmige Einstellung hatte den naturalisierten Franzosen vom Tellerwäscher zum Millionär gemacht, zum Inbegriff eines amerikanisch-kapitalistischen Erfolgsmenschen. Der Humor seiner Erzählkunst präsentiert sich im Nachhinein zugleich echt und naiv - so, wenn er die führenden Köpfe der Wäschereiindustrie Amerikas in die Abteilung für chemische Kriegführung des Verteidigungsministeriums verwünscht, weil ihm seine Hemden nach der Reinigung zwar sauber aber beschädigt zurückgegeben worden waren.[1] Jedenfalls hatte er mit seiner Designideologie den Nerv der amerikanischen Industriellen und Konsumenten getroffen, die nach dem Börsenkrach von 1929 und der kollektiven Depression nichts so sehr herbeigesehnt hatten, wie einen erneuten wirtschaftlichen Aufschwung und stabile Verhältnisse. Der 1893 in Frankreich geborene Designer war in den 30er Jahren zu einem der wichtigsten Vertreter des sog. Stromliniendesigns aufgerückt. Loewy war einer der ersten seines Metiers, die den Schritt in die berufliche Selbstständigkeit geschafft hatten. Auf dem Höhepunkt seiner Karriere war er der Star der Stylistenszene, der Prototyp des kreativen Machers, ein innerhalb der Industrie anerkannter Spezialist für formale Reize und der erfolgreiche Inhaber einer international operierenden Designagentur.
Das Styling war zunächst eine clevere Reaktion der amerikanischen Automobilindustrie auf die Weltwirtschaftskrise gewesen. Es sollte insgesamt wirtschaftlich und arbeitsmoralisch wieder aufwärts gehen. Loewy und seine Auftraggeber scheint primär die Freude an Wachstum und Umsatz verbunden zu haben - und an Amerika natürlich, das diese Möglichkeiten bot. Loewy pflegte vom "amerikanischen" Jahrhundert zu sprechen, wenn er das "zwanzigste" meinte. Er war selbst ein Pionier des von ihm propagierten American Way of Life. Der amerikanische Mythos war sozusagen von Anfang an ein Teil seines Geschäfts. Loewy hatte keine Schwierigkeiten, sich mit den Interessen seiner potenten Klientel zu identifizieren. Es war deutlich, dass er so sein wollte wie sie, so groß, so erfolgreich, so amerikanisch.
Aicher nicht. Im Gegenteil: In einer Ecke seines Herzens schien er dem Gros seiner potentiellen Auftraggeber mit einer gewissen Hassliebe, oder besser: mit permanenter Kritikbereitschaft zu begegnen. Als in späteren Jahren der Chef von Franz-Schneider-Brakel (FSB) zwecks Besprechung in Rotis erschien und sich voll bepackt entschied, unter einer im Bau befindlichen Brücke auf Aichers Grundstück hindurchzukriechen statt darüber zu klettern, kommentierte Aicher das mit den Worten: "Das ist die richtige Art, die autonome Republik Rotis zu betreten."[2]
Das war natürlich scherzhaft gemeint, ist aber dennoch bezeichnend für das gewünschte Verhältnis von Designauftragnehmer und Designauftraggeber. "kommerzialismus ist machen um des machens willen, eine um die sinndimension gekappte, amputierte betriebsamkeit zur optimierung des betriebsergebnisses", wird er den herkömmlichen Industriefleiß später einmal charakterisieren.[3] Gewinnstreben als Firmenphilosophie war ihm zu wenig.

Moralisches und Unmoralisches. Aichers Auseinandersetzung mit dem scheinbar so selbstverständlichen Erfolgsdenken der Wirtschaft ließ ihn verstärkt die Frage nach Sinn und Zweck sowohl des Unternehmens als auch des Entwurfs stellen und damit eine neue Basis seines Schaffens entdecken. Kleine manipulative Eingriffe in die Psyche einer von keiner Ahnung getrübten "Fangemeinde" durch künstliche Veralterung und forcierten Konsumzwang lehnte er, wie schon ausgeführt, m.E. ab. Damit lag er ganz auf einer Linie mit Vordenkern wie dem Architekten Adolf Loos.[4] Die Stylisten suggerierten eine Wertminderung, wo keine war. Sie brachten Neuerungen, die keine waren. Sie hatten das Phänomen der Mode auf technische Produkte übertragen. Hier ging es um den gewollt

1. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 142
2. Vgl. Schubert, Angelika und Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Film, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992
3. Aicher, Otl: Analog und Digital. Berlin 1991, S. 32
4. Vgl. z.B. Loos, Adolf: Trotzdem. 1931

provozierten ästhetischen, nicht um den zwangsläufig entstehenden materiellen Verschleiß. Es ging um die flüchtige Herrschaft eines visuellen Stils, einer ästhetischen Idealvorstellung.
Jede neue Mode versuchte, das kulturideologische Diktat zu ihren Gunsten zu verändern und neue Bedürfnisse entstehen zu lassen. Jede neue Welle implementierte ein Zeichensystem der kleinen aber feinen Unterschiede in Bezug auf die gesellschaftliche und ideologische Stellung. Früher oder später würde auch der Letzte noch Zugeständnisse machen und "mit der Mode gehen" müssen. Die Mode beeinflusste die ästhetisch-ideelle Beziehung des Endverbrauchers zu seinem bisherigen Gebrauchsgerät, das auf einmal altmodisch aussah.[1] Bei den Stylisten wurde der natürliche Alterungsprozess der Dinge aus Profitgier künstlich beschleunigt. Dass soetwas u.U. auch aus Profitnot geschehen kann, war nicht sein Thema. Styling war und blieb im Prinzip verwerflich. Die Stylisten neigten dazu, das darunter liegende Altmodische, Schludrige, Nichtszutzige in neuer glänzender Verpackung zu präsentieren. Das Styling zählte zur schwer erträglichen Schattenseite der sonst in vieler Hinsicht akzeptierten amerikanischen Kultur. Wirtschaftlicher Erfolg war nicht alles für Aicher - für Loewy schon. Aicher lernte und entwarf sozusagen für das Leben, nicht für die Schule. Loewy dagegen arbeitete für den Lehrer, um eines Tages dessen Posten zu übernehmen und nach ihrer Umgestaltung die ganze Schule zwecks Umwandlung in ein profitables Internat aufzukaufen.
Loewy produzierte teilweise Aussagen von naivem Stolz, die Aicher vermutlich mit schallendem Gelächter quittiert hätte oder tatsächlich hat:
"Die British Royal Society of Arts ernannte mich zum Fellow und verlieh mir den Titel Royal Designer to Industry (Königlicher Industriegestalter)".[2]
Entweder man war Designer oder ein "peintre du roi" des 14. Jahrhunderts. Alles andere war für Aicher ein Widerspruch in sich. Loewy betonte allerdings nicht nur die Abhängigkeit des Designs von wirtschaftlichen Interessen, sondern umgekehrt auch die Abhängigkeit des Unternehmens und seiner Belegschaft von Erfolg oder Misserfolg des Designs. Schlechte Entwürfe, konstruktive und visuelle Fehlentscheidungen, können zu erheblichen Umsatzeinbußen führen. Finanzielle Verluste wiederum haben Entlassungen zur Folge und bedrohen so die Existenz von tausenden, vielleicht zehntausenden Familien. Das war die soziale Dimension des Designs, wie Loewy sie auslegte und so einfach von der Hand zu weisen war das nicht.[3] Aicher bezog den Begriff der "Moral" auf die Gestaltung, Loewy hingegen auf das Geschäft. "Geschäftsmoral" und "soziale Verantwortung" waren Schlüsselbegriffe seiner Ethik. Man konnte ihn nicht als unseriös bezeichnen und doch war etwas falsch an den Haifischflossen und Chromkühlern der Stylisten. Die Gewichtung war verschoben: Design wurde primär als Komponente des Marketing, der Arbeitsplatzsicherung und der Prosperität verstanden. Der Entwurf folgte nicht mehr seiner eigenen Logik, sondern der des Unternehmens. Die Moral der Stylisten war, den Umsatz anzukurbeln. Ohne Umsatz, kein Absatz, keine florierende Wirtschaft. Und der Designer schien dabei einzig und allein für die formale Attraktivität und erotische Suggestivität des Fabrikats zuständig zu sein.
Genau wie Aicher hatte auch Loewy seine Stellen, an denen er sich im Recht wusste und pathetisch wurde. Dazu zählten "Amerika", wegen seiner unbegrenzten Möglichkeiten und der amerikanische "Fabrikarbeiter", den er als Heros beschrieb:
"Ich habe Maschinisten, Fließbandspezialisten oder Schweißer gesehen, neben denen Filmstars wie müde Oberkellner aussehen würden. Manchmal wirken Schweißer, wenn sie ihren Schutzhelm über die Stirn geschoben haben, in ihren hellen Overalls und schwarzen Stulphandschuhen wahrhaft männlich erstklassig. Es ist fast selbstverständlich, dass Fabrikarbeiter, die von Schicht nach Hause fahren, braungebrannt, sauber, gesund und sportlich aussehen. Sie haben Haltung und Würde, sie sind heiter, zufrieden und selbstbewusst. Diese Leute, ob jung oder weißhaarig, repräsentieren die Arbeiteraristokratie der Welt."[4]
Für Aicher wäre das eine typisch ästhetische Betrachtung der Welt gewesen, die charakteristische Rezeptionsform eines schöngeistigen Menschen. Alle Veteranen und Berichterstatter des Kriegs wussten, dass aus der Ferne auch ein Bombenangriff so ästhetisch reizvoll wie ein Feuerwerk sein

1. Ein Gegenbeispiel liefert der VW-Käfer, das meistverkaufte Automobil der Welt. Hier hat einmal ein Produkttyp den normalen materiellen Verschleiß der einzelnen Produkte mit gelegentlichen Modifikationen zeitlich überdauert.
2. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 141
3. Andererseits betrifft dieses Arbeitsplatzargument auch den internationalen Waffen- und sogar den Drogenhandel.
4. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 133

und der Kampf als sportlicher Wettkampf betrachtet werden konnte - wahrhaft männlich erstklassig.
"Manchmal stelle ich mir vor," so Loewy weiter, "dass solch ein Mann [Fabrikarbeiter], gut angezogen, in seinem beige Wagen durch irgendeine fremde Stadt fährt. Er hält an einer Straßenecke, raucht eine Zigarette, sein Autoradio spielt den neuesten Tanzschlager. ‚Wer sind sie?' fragt einer der Vorübergehenden. ‚Ich heiße Smith. Ich bediene eine Bohrmaschine in Werk 6 der General Rotors Company. Jetzt will ich nach Hause und die neue automatische Spülmaschine anschließen, die ich meiner Frau zum Geburtstag geschenkt habe. Ich muss mich beeilen, sonst verpasse ich die Fernsehsendung um halb sieben. Also denn, auf Wiedersehen!' Das wäre eine großartige Propaganda für den amerikanischen Lebensstil."[1]
Es tut ihm unrecht, wer seine Sprache an heutigen Maßstäben misst. Sie wirkt heutzutage bestenfalls nostalgisch. Loewy ist gerade dabei, jene Prototypen der Zigarettenreklame zu erfinden, in deren Genuss wir für die nächsten Jahrzehnte kommen werden. Es gibt bei ihm auch Vorzüge zu verzeichnen, wobei ich mir nicht sicher bin, ob sie von den Ulmer überhaupt wahrgenommen wurden. Bei Loewy saßen nämlich alle Projektbeteiligten - Fabrikant, Werbeleiter, Konstrukteur, Entwerfer, Handwerker - zu einer Zeit an einem Tisch, um eine integrierte Lösung zu entwickeln, als Aicher in Bezug auf den deutschen Standarddesigner noch davon träumte. Loewy setzte ganz auf Teamarbeit und fungierte dabei als eine Art Regisseur. Zum harten Kern gehörte er selbst, ein Ingenieur und ein Kostenanalytiker (Projektmanager). Daneben gab es eine Unzahl von Assistenten. Loewy ging es um das gemeinsame wirtschaftliche Überleben, woraus sich seine eigene Moral der Arbeit ergab, die auch nicht sonderlich gepredigt werden musste wie in Ulm. Loewy erlebte, wie Aicher, eine Nachkriegs- und Aufbausituation, doch man merkt deutlich wie verschieden die zeitlichen und räumlichen Verhältnisse waren, unter denen dies geschah. Eine Generation und ein Kontinent liegen dazwischen.
"Wachset und mehret euch!", war ein Motto, das Loewy verstand. Gedankengänge anderer Art überließ er den vermeintlichen Idealisten der Gestaltung. Schon mit dem ironischen Eingangszitat seiner Autobiografie wird er den Hass aller HfG-Dozenten auf sich gezogen haben: "Man muss ein Kunstwerk sein oder ein Kunstwerk tragen. (Oscar Wilde)"
Die Ablehnung der deutschen Funktionalisten wird ihn, falls sie ihm überhaupt zu Ohren gekommen ist, kaum beeindruckt haben. Der Erfolg, d.h. das eigene Büro in New York und die Filialen in Chicago, Los Angeles, South Bend und London, hatten ihm Recht gegeben. Loewy war quantitativ ohne Frage eine Nummer größer als Aicher. 1945 arbeiteten er und seine Leute bereits für 75 große Firmen und Konzerne als Designberater.
Der Erfolg, das "Survival of the Fittest", war von Anfang an sein Thema gewesen. Als er 1919, kurz nach dem siegreichen Krieg aus der französischen Armee entlassen wurde, tauchte er alsbald in New York auf, um sein Glück zu versuchen. Sein innerer Auftrag lautete: "Hauptmann Loewy kontra Verarmung". Amerika insgesamt begegnete er mit der dankbaren Demut des hoffnungsvollen Einwanderers der 20er Jahre. Die Stadt New York betrachtete er als das neue, zivile Schlachtfeld seiner Mission. Dimension, Turbulenz und Tempo der Stadt beeindruckten ihn schwer. Die Skyline war in seinen Augen "richtig" gestaltet - ein Ausdruck, den man eigentlich erst bei den Ulmern erwartet. Was ihn enttäuschte war indes die Massivität und Roheit der Maschinen und Geräte, ihr "unförmiges und ungeordnetes Aussehen", der Mangel an "zuchtvoller Selbstbeschränkung in Mitteln und Material", den auch die hohe Verarbeitungsqualität nicht wettmachen konnte.[2] Eine natürliche Erklärung dafür war ihm der Umstand, dass Maschinenbauer primär an der Funktion, am Funktionieren, interessiert sind, schon weniger an den Kosten und überhaupt nicht am Aussehen, an der ästhetischen Wirkung. Was er vermisste, war eine gewisse schlichte Eleganz und Ökonomie der eingesetzten Mittel. Bei ihren verzweifelten Versuchen, den Produkten ein ansprechendes Äußeres zu verleihen, waren die meisten Fabrikanten darauf verfallen, Kunst auf Maschinen anzuwenden und Verschönerungsaufträge an Bildende Künstler zu vergeben. Für Loewy eine Verschwendung an Kraft, Zeit und Material.
Selbstverständlich! In diesem Punkt hätte Aicher ohne zu zögern unterschrieben. Die Unterschiede zwischen beiden liegen viel tiefer, sind ideologischer, zeitlicher und räumlicher Art. Der Staat, den

1. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 133
2. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 19 f.

Aicher erlebt hatte, war nicht der demokratisch verfasste des französischen Einwanderers, der seine Chance zum Millionär bekommen und mit Talent und harter Arbeit dankbar genutzt hatte. Aichers Ausgangslage war durch ein depressives, postfaschistisches, kulturell provinzialisiertes Deutschland bestimmt. Es spräche nicht für ihn, wenn seine Beziehung zu Staat, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur nicht irgendwie gestört gewesen wäre. Der Versuch, amerikanische Verhältnisse auf deutsche Kultur zu übertragen, musste, wie sich nachhinein zeigt, zu Widersprüchen führen.
Als Loewy 1919 nach Amerika kam, beeindruckte ihn das Tempo und die schnittige Linie - Collani lässt grüßen - der Eisenbahnen und Automobile. Doch auch von anderen Nationen nahm er sich das Beste zum Vorbild: das Understatement, will sagen die abgeklärte Eleganz der Briten und natürlich auch die Logik und Leichtigkeit der Franzosen. Er bewunderte den Pragmatismus, die Wendigkeit und den Qualitätssinn amerikanischer Unternehmer, bemängelte jedoch ihre künstlerische Fantasie, die Beirrbarkeit ihres Geschmacks, die Unsicherheit ihres Stilgefühls. Dieser Mangel war seine Chance. Damit begann sein selbsterklärter Kreuzzug für die schlichte Schönheit zweckbetonter Gegenstände, wider den schlechten Geschmack und Umsatz der amerikanischen Industrie. Produktdesign als Marktlücke, die Fabrikanten als Klientel.
Wie Aicher gegen das Styling, so wetterte Loewy gegen den um 1940 aufkeimenden Modernismus der sog. Wolkenratzermöbel, wie ihn Paul T. Frankl u.a. vertrat. Auch Kubismus und Futurismus waren für ihn eine ästhetische Ungeheuerlichkeit. Loewy klagt über das wilde Durcheinander geometrischer Formen und Fragmente. In manchen Punkten überschneiden sich die Feindbilder von Loewy und Aicher sogar, so bei "Chrom" z.B. oder bei "Kunst".
"Es ist komisch," schreibt Loewy, "wie sehr eine Menge sonst völlig normaler Leute der ‚Kunst' zu bedürfen scheint, um glücklich zu sein. Sie könnten vergnügt durchs Leben gehen, gute Geschäfte machen und alles laufen lassen, wie es läuft. Aber nein, sie müssen sich ganz und gar mit Kunst auftakeln. Und das ist der Erfolg: kunstbeflissene Köchinnen, handgemalte Lampenschirme, Kunstdrucke nach Gauguin und alles mögliche im gleichen Genre. [...] Aber in den letzten zwanzig Jahren sind [selbst] einige Fotografen ‚künstlerisch' geworden. Mit langer Haartracht und einem Schuss Boheme fing es an. Dann bemühten sie sich, ihre künstlerische Persönlichkeit dadurch zum Ausdruck zu bringen, dass sie auszusehen versuchten wie der Erzbischof von Canterbury."[1]
Loewy nahm sogar Aichers sehr viel spätere Kritik am Signieren der Werke vorweg:
"Zum Glück fanden die Herren [Fotografen] ein Ventil: die Signatur. Die Schleusen der Inspiration wurden weit geöffnet, und sie begnadeten die Welt mit einer Lawine gekünstelter Signaturen, die offenbar nun entstehende Einrichtung sind und wohl erduldet werden müssen."[2]
Wenn er diese pseudokünstlerische Fotografie von der ernstzunehmenden eines John Rawlings, Irving Penn, Richard Avedon, Cecil Beaton oder Man Ray unterscheidet, dann bemerkt man allerdings wieder den himmelweiten Unterschied zu Aicher aus Ulm. Für den hatte Kunst in der Fotografie überhaupt nichts mehr zu suchen.
Und bei den Möbeln war dann alles aus. Loewy war die "schlechte Moderne" ein Dorn im Auge. Dazu rechnete er nicht nur den obligatorischen Schuss Pseudokunst, in Form von kubistischen Buchstützen oder weiß gerahmten Kunstdrucken, sondern auch kalte Neonbeleuchtung und selbst den Nierentisch. Vor allem aber waren die sogenannten "Umbaumöbel" gemeint, bei denen jedes Teil genormte Masse hatte. Es gab, seiner Auffassung nach, keinen "toteren" Stil als diesen. Das aber war gerade jenes Systemdesign, das Gugelot für Deutschland aus der Taufe gehoben und Aicher auf das Design von Erscheinungsbildern übertragen hatte. Loewy hasste solche Möbel und nahm auch kein Blatt vor den Mund:
"Man kann also die einzelnen Stücke nach Herzenslust umbauen, umstellen und kombinieren. Leute von Fantasie und Rastlosigkeit können mit den einzelnen Stücken in unendlich viel Variationen so herumjonglieren, dass aus einer kläglich wirkenden Ausstattung in ein paar Minuten eine völlig andere, genau so jämmerliche wird. Ich habe diese hervorragenden Umstellmöbel in zahllosen Versionen gesehen, und immer hatte ich den gleiche Eindruck öder Sterilität."[3]

1. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 93
2. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 93 f.; vgl. Aicher, Otl: Die Unterschrift. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991
3. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 236

Für ihn hatten solche Designer nicht mehr als ein System, sowie ein paar Kenntnisse moderner Materialien und technischer Fertigungsmethoden im Kopf. Sie kannten offenbar nur die Werkzeugseite des Lebens. Was ihnen abging, war der Sinn für Kontraste, Behaglichkeit und Wärme - Aicher würde "Bürgerlichkeit" sagen. Die totale technische Zweckmäßigkeit führte, nach Loewy, zur Nivellierung der Atmosphäre, zum Tot des Wohnzimmers. Wer will schon in einer Wohnmaschine leben? Selbst in Flugzeugen, wie der von Loewy eingerichteten Lockheed Constellation, achtete er auf die psychologische und physiologische Wirkung von Farben. Auch ein Schuss technische Kommunikation wurde berücksichtigt: Dem Heißwasserhahn ordnete er Rot, dem Kaltwasserhahn Blau zu. Aber das war in seinen Augen keine Kunst, sondern primitive Grundlage. Schwieriger war die psychologische Seite der Farbgebung: Helle Farben wirkten leicht, dunkle Farben schwer. Manche förderten, seiner Überzeugung nach, sogar die Verdauung. Erst nachdem bequeme Sessel, gute Leselampen und passende Fußstützen entworfen worden waren, bekam Loewy sozusagen seinen Kick. Farben waren imstande, einen Fluggast zu ermüden, ihn anzuspannen, zu irritieren, andernfalls aber auch fähig, Vertrauen zu erwecken, positiv anzuregen und zu beruhigen. Komfort war ihm die Verbindung richtiger physiologischer und richtiger psychologischer Gestaltung. Gerade im Flug- und Fahrzeugdesign waren beide Faktoren unbedingt miteinzubeziehen und gegeneinander abzuwägen.
Interiordesign wurde bei Loewy fast zu einem Psychodesign. Die anheimelnde Atmosphäre lud zum Ausruhen ein und hatte den gut gelaunten Fluggast zum Ziel. Und gut gelaunte Kunden stecken andere an, ziehen weitere nach.

Konstruktives Interesse. Auch wer glaubt, es sich mit seiner Beurteilung leicht machen zu können, weil "Streamlining" angeblich nicht mehr als ein "Face Lifting" ist, hat sich getäuscht:
"Der Geschäftsbetrieb der Warenhäuser ist bisher in den meisten Fällen durch die Anlage der Gebäude eher behindert als gefördert worden. Durchschlagende Verbesserungen kann man nicht mit dem Farbpinsel vornehmen. Grundlegende Veränderungen in der Struktur der Gebäude wären Voraussetzung, wenn ein wirklicher Erfolg erzielt werden soll."[1]
Loewy konnte durchaus verschiedene Register ziehen. Face Lifting war nur eine Option unter anderen. Das Ausmaß des Eingriffs variierte vielmehr von Fall zu Fall. Der Unterschied war, dass Aicher beim Verkauf des Produkts nicht halt machte, nach verkaufsübergreifenden Zielsetzungen suchte und wieder bei der Funktion landete. Was Aicher als das Versprechen offener Systeme feiern wird, die transparente Konstruktion, ist so ungefähr das, was Loewy eine Generation früher als ästhetische Ausgangslage vorfindet und zu bekämpfen, d.h. zu überformen versucht. Um zu einer gerechteren Einschätzung zu kommen, wird man sicher auch die technische Weiterentwicklung von Maschinen berücksichtigen müssen, die zu Loewys Zeiten wahre Ungetüme sein konnten. Oder anders gesagt: Gerade das, was von Loewy sozusagen "rundgelutscht" wurde (Campino-Design), wollte Aicher zwanzig Jahre später wieder enthüllen. Der Begriff "Enthüllung" stand bei ihm auch im figurativen Sinne für "Aufklärung" und war moralisch überhöht. Der Gegensatz zwischen beiden Bedingungen und Ansätzen der Gestaltung konnte schärfer gar nicht sein. Die Freude am technischen Fortschritt war gerade bei Aicher sehr wohl existent, doch bereits deutlich gedämpfter, weniger naiv, als bei seinem Gegenspieler. Nur in der Ablehnung kunsthandwerklich (banal) verzierter Serienprodukte stimmte man überein: Das war Unfug.
Für seinen ersten Produktgestaltungsauftrag überhaupt, einem Vervielfältigungsapparat (Vorläufer des Kopiergeräts) der englischen Marke Gestetner, hatte Loewy nach eigenen Angaben drei Tage Zeit gehabt. Eine gründliche Umkonstruktion hätte sechs bis acht Monate Arbeit und engste Tuchfühlung mit den Werksingenieuren des Kunden erfordert. Die aber saßen in England. "So beschloss ich, mich auf eine Amputation der vier Beine und auf plastische Chirurgie am Körper zu beschränken. Darunter verstand ich sozusagen ein ‚face-lifting'. Ich würde einfach all die kniffligen Maschinenteile in eine saubere, wohlgeformte und leicht abzunehmende Hülle einkapseln. Dann würde ich das Rad, die Kurbel und das Tablett neu entwerfen. Das Ganze würde schließlich auf vier schlanke, aber feste Beine gesetzt, munter angemalt und in das Geschäftsleben zurückgeschickt werden." Eine solche Verkleidung sparte außerdem Arbeitsgänge wie Vernickeln und Handpolitur.
Im Verlauf der Erweiterung seiner eigenen Firma richtete Loewy eine spezielle Konstruktionsabteilung ein - eine Aktion, die man eher von Hans Gugelot erwartet hätte. Zum harten Kern seines

1. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 169

Teams zählte, neben dem Kostenanalytiker und ihm selbst, ein Ingenieur. Eine seiner Arbeitsprinzipien war die enge Zusammenarbeit mit der Konstruktionsabteilung des Kunden. Loewy hatte also durchaus ein *konstruktives* Interesse am Gegenstand.
In Houston/Texas baute er ein fensterloses Warenhaus (Foley-Warenhaus). Sein Auftrag war, die Vorratslager der einzelnen Abteilungen im selben Gebäude unterzubringen und den Verteilungsprozess der Waren innerhalb des Hauses so vollständig wie möglich zu automatisieren. Die Lager wurden wie ein Gürtel um den Innenraum angelegt, was enorm viel Stellfläche verlangte. Daher wurde auf Fenster verzichtet. Was auch immer man von dieser Lösung hält, der Grund für das Zumauern der Außenwände war kein ästhetischer. Loewy hat sich offenbar mehr um die Funktion gekümmert als den Schwarzweißmalern lieb sein kann. Funktionalität war ihm durchaus wichtig. Sie wurde nur nicht wie in Ulm als Endzweck betrachtet.

Corporate ID. 1927 hatte Loewy die Chance bekommen, für den Warenhauschef Horace Saks, die Innenausstattung der neuen Filiale an der Fifth Avenue zu übernehmen. Bei dieser Gelegenheit analysierte und verbesserte er Auftreten, Aussehen, Umgangsformen und Effizienz des Personals gleich mit. Loewy berücksichtigte stark die Wünsche des Kunden. Er kalkulierte sehr genau die Wirkung seiner Entwürfe und verschaffte dem ganzen Laden, nicht nur eine neues Design, sondern - ohne es freilich selbst so zu nennen - eine neue spezifische Corporate Identity. Sein Bericht zeigt, dass er dabei sogar das Verhältnis von Vorstellungs- und Erscheinungsbild, das später zu Aichers Generalthese werden wird, mehr oder weniger instinktiv bereits vorwegnahm:
"Während das Haus gebaut wurde, unterhielten wir uns oft zwanglos über die Inneneinrichtung. Ich setzte ihm auseinander, dass wir die Gelegenheit ausnutzen sollten, mit bisher ungebräuchlichen Mitteln eine bessere Verkaufsatmosphäre zu schaffen, und dass für alle Einzelheiten des Verkaufsvorganges ganz neue Methoden angewandt werden sollten. Es galt, moderne Verkaufsphilosophie zu entwickeln."[1]
Und an anderer Stelle:
"Für jedes Warenhaus, jede Tankstelle, jeden Einzelhandelsladen gibt es eine eigene Philosophie der äußeren Gestaltung. [...] Weil beim Betrieb eines Warenhauses der Persönlichkeitsfaktor eine so große Rolle spielt, lässt er sich nur schwer, obgleich nicht unmöglich, mechanisieren."[2]
Selbst Aichers zentrales Prinzip der Einheitlichkeit von Erscheinungsbildern nahm Loewy vorweg, ohne es jedoch in eine Philosophie zu gießen:
"Wir kamen einmütig zu dem Schluss, dass es jetzt notwendig war, das Warenhaus als in sich geschlossene Einheit, als Verkaufsmaschine, neu zu gestalten. [...] Mit dem ersten Tage, an dem wir einen Kunden davon überzeugen konnten, dass ein großes Warenhaus ein einheitliches Ganzes ist und nicht nur ein Gebäude, das um eine Reihe von Ladentischen herum angelegt wird, begann für unser Formgestaltungsunternehmen eine neue Ära. [...] Das erfolgreiche Warenhaus gestalteten wir nach den gleichen Grundsätzen wie einst den gut florierenden Eisschrank ["Frigidaire"]: genaue Analyse, Phantasie, Kenntnis der Verkaufstechnik, Sinn für wirkungsvolle Darbietung und Gefühl für die Wünsche der Kunden."[3]
Loewy förderte den Gedanken der visuellen Identität aller Unternehmenskomponenten nicht so früh wie Peter Behrens in Deutschland, aber doch als einer der ersten seines Fachs.

Schurke aus Übersee? Loewy war ein Autodidakt, wie Aicher auch. Nach einem Debüt als Modezeichner, wandte er sich sehr bald auch dreidimensionalen Entwurfsaufgaben zu. Er gestaltete schließlich alles, was Fabrikanten herstellen, bis hin zu Automobilen, Eisenbahnen und Flugzeugen. Loewy sprach in der Regel nicht von seinem beruflichen, sondern von seinem "geschäftlichen" Werdegang. Schon das indiziert die Bedeutung des kommerziellen Erfolgs in seinem Leben. Aicher verfügte über zwei zentrale Begriffe: "Vorstellungsbild" und "Erscheinungsbild". Loewy auch. Bei ihm hießen sie: "Erscheinungsbild" und "Ertragsbild". Das Kapital war für ihn der Maßstab des Erfolgs. Hohe Stückzahl hieß gutes Design; kleine Auflage, schlechtes Design.
Daneben verstand er sich als Pionier an der Front des guten Geschmacks. Gegen die als unseriös abqualifizierte Konkurrenz der Mitläufer, Dekorateure, Kunstgewerbler wusste er sich durch die

1. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 62
2. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 168 f.
3. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 167

Gründung einer Berufsgenossenschaft zu wehren. Mit Hilfe der Kollegen Walter Dreyfuss und Walter Dorwin Teague entstand 1944 die "Society of Industrial Designers", samt Ehrenkodex und strengen Aufnahmebedingungen, deren erster Präsident selbstverständlich Loewy wurde. Loewy, Dreyfuss, Teague, aber auch Dave Chapman und andere konnten später mit Stolz von sich behaupten, die Protagonisten des Industrial Design in Amerika gewesen zu sein.
Loewy betrachtete sich selbst vor allem als einen Vermittler zwischen Produzent und Konsument. Einerseits hatte seine Entwürfe im Publikum schnell an Wiedererkennungswert gewonnen. Mit der Größe der Auftraggeber hatte sich auch sein Bekanntheitsgrad gesteigert. Andererseits zog er dem Fabrikanten gegenüber sein Wissen um den Publikumsgeschmack aus dem Ärmel. Nur er als Form- und Geschmacksspezialist hatte das "feeling", nur er als Fachmann erkannte mehr oder weniger instinktiv, worauf es in ästhetischer Hinsicht ankam.
Während Loewy interessierte, was der Kundschaft gefiel, war es Aicher eher darum zu tun, das zu entwickeln, was die Leute sinnvollerweise tatsächlich brauchten, ihnen aus Kompetenzmangel aber kaum bewusst sein konnte. Aicher war gewissermaßen sein eigener Maßstab und bereit, auch zunächst unpopuläre Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Die strenge Entwurfsmoral, die er sich dabei selbst auferlegte, legitimierte diesen nur scheinbar arroganten Standpunkt. Auch er sah den Entwerfer als Zünglein an der Waage, doch es ging ihm nicht darum, im Sinne einer optimierten Verkaufsmethode unterhalb der Bewusstseinsschwelle zu agieren. Es war die jeweils erst zu gebärende, gestalterische Vernunft einerseits und die aktuellen Produktions- und Absatzbedingungen andererseits, zwischen denen er zu vermitteln gedachte. Vom qualifizierten Entwerfer konnte man erwarten, dass er die technische und kulturelle Entwicklung seiner Zeit im Blick hatte, vom Kunden nicht. Man kann Loewy nicht absprechen, dass er ökonomische sowieso, aber auch soziale Verantwortung zu übernehmen versuchte. Aichers sittlicher Anspruch aber verweist noch umfassender auf eine politische Dimension des Entwurfs, die er noch über das Gewinnmaximierungsinteresse der Wirtschaft und selbst über die Technik stellte.
Von seinem formalen Ansatz her verhielt sich Loewy wie ein plastischer Chirurg: Hier ein paar Pfunde wegnehmen, dort ein paar hinzugeben. Die optimale "Verteilung und Ausrichtung von Fülle" war das formale Ziel. Die Karosserie, der Kühlschrank, die Gabel sollten plastisch weder wie ein Skelett noch überfettet dastehen. Angesichts der "GGI", einer damals neuen gigantischen Elektrolokomotive der Pennsylvania Eisenbahngesellschaft (damals größte der Welt) stellt er Betrachtungen an, die noch einmal den Gegensatz zu Aicher veranschaulichen können:
"Aber gut sah sie wirklich nicht aus. Sie war nicht wie aus einem Guss. Teile, die zusammengehörten, schienen nicht aufeinander abgestimmt. Ihr Stahlgehäuse war ein Flickwerk aus zusammengenieteten Einzelteilen. Sie wirkte unfertig und plump."[1]
Das sind nicht nur geschmäcklerische Argumente. Im Rahmen seiner Verbesserungsvorschläge für die Lok begründete er sie auch:
"Zuerst dachte ich an Vereinfachung. Ich wollte diesen Männern beweisen, dass ich kein langhaariger Künstler war, der eine 6000-PS-Lokomotive ‚fein' zu machen versucht, sondern ein wirklichkeitsnaher Gestalter mit Sinn für Zweckmäßigkeit. Als erstes würde ich vorschlagen, das Gehäuse zu schweißen statt zu nieten. Damit sparte man Zehntausende von Nieten, vereinfachte das Aussehen und senkte die Herstellungskosten. [...] Nach Jahren stellte sich heraus, dass man durch das Schweißen Millionen Dollars gespart hatte. Außerdem war die Instandhaltung der Maschinen durch das Fehlen der Nieten und die glattere Oberfläche wesentlich erleichtert worden. die Schweißtechnik für Lokomotiven hat sich inzwischen allgemein durchgesetzt."[2]
Interessant ist, wie dieselben Gestaltungsgrundsätze der "Einfachheit" und "Zweckmäßigkeit" bei verschiedenen Vertretern, unter verschiedenen historischen und strategischen Bedingungen, zu völlig entgegengesetzten Schlussfolgerungen führen: Der eine (Loewy) verschmelzt die Struktur, Konstruktion, Architektur, der andere (Aicher) legt sie wieder frei. Und beide feiern ihre Tat als "modern".
Loewy hatte seine eigene Meinung zum Verhältnis von Funktion und Ästhetik. Die These, dass alles, was gut funktioniert, auch gut aussieht, hielt er nur für bedingt richtig. Bei einfachen, menschengemachten Gebrauchsgegenständen wie Löffeln oder Schiffsschrauben mochte diese Regel zutreffen. Bei komplizierteren Geräten dagegen, wie Mähdreschern oder Webstühlen, musste diese Rechnung

1. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 118
2. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 119 f.

nicht mehr auf. Je komplexer das Objekt, mit um so geringerer Notwendigkeit hatte perfektes Funktionieren visuelle Harmonie zur Folge.[1] Schönheit war in solchen Fällen ein notwendiger, zusätzlicher Schritt zur Ordnung der visuellen Verhältnisse. Verschönerung versuchte auch er durch Vereinfachung zu erreichen. Vereinfachung wiederum war Teil eines umfassenderen "Rangerhöhungssystems", also einer Kombination von Methoden zur visuellen Aufwertung des Produkts.
"Auf diese Weise kommen wir, glaube ich, zur richtigen Formulierung der ästhetischen Grundforderung, die für jeden Formgestalter Richtschnur sein muss: weit mehr als Funktion ist offenbar Einfachheit der entscheidende Faktor für die ästhetische Wirkung. Man könnte das auf die Formel bringen: Schönheit durch Funktion und Vereinfachung."[2]
Diese Reduktion und "Beschränkung auf das Wesentliche" wollte er sowohl in den Elementen als auch in den Materialien, bis hin zu Farben, Strukturen, Polituren angewendet wissen. Es ist verblüffend, auch diese erzfunktionalistische "less is more"-Forderung bei Loewy zu finden. Allerdings findet sich kein Maximum bei ihm, keine "äußerste" Reduktion. Loewy selbst würde vielleicht von seiner Arbeit als einem primärzweckübergreifenden Design sprechen, von einem erweiterten Funktionalismus, wenn überhaupt. Die Frage ist nur, worin diese Erweiterung tatsächlich bestand. Es scheint, dass seiner Forderung nach Vereinfachung ein ästhetisches Ideal beigemischt war, das auf runde Ecken abzielte. Und richtig, tatsächlich entdeckt er diese Idealvorstellung - allerdings weniger bei sich selbst, als bei den Kunden. Den Umstand, dass es präzis funktionierende, zweckmäßig gestaltete und preiswerte Objekte gab, die sich trotzdem nicht verkauften, begründete er so:
"Es liegt daran, dass der Käufer schon eine bestimmte Vorstellung davon mitbringt, wie ein ‚schöner' Gegenstand einer bestimmten Art aussehen müsse. Jede Abweichung von diesem Vorstellungsbild [!] präjudiziert sein Urteil, wenn es darauf ankommt, sich von seinem sauer erworbenen Geld zu trennen. Die beste Ware verkauft sich demnach nicht, solange der Käufer nicht davon überzeugt ist, dass er wirklich das Schönste dieser Art vor sich hat."[3] Designer weiß, was Kunden wünschen.
Aicher argumentierte zehn Jahre später in ähnlicher Weise, wenn er in der Konzeption des neuen Lufthansa-Designs den eigenen Zeitgenossen ein zunehmendes strukturelles und technisches Interesse arbeitshypothetisch unterstellt. Beide entdecken jenen Trend, an dessen Spitze sie zufällig selbst stehen.
Es wird Anfang der 50er Jahre gewesen sein, als "Raymond Loewy Associates" (RLA) den Auftrag zur Innengestaltung der Lockheed Constellation erhielten. Die Constellation war jenes große Langstrekkenflugzeug (mit vier Propellermotoren und drei Leitwerken) der Lockheed-Flugeugwerke in Burbank (Kalifornien), das auch die Lufthansa flog, als Aicher und Conrad sich ihrer annahmen. Die Constellation prägte stark das Lufthansa-Erscheinungsbild der 50er Jahre mit, die Propellerära des Unternehmens. Die Leitwerke waren mit Parabeln übersät, dem klassischen Lufthansa-Signet. In den Augen der Ulmer Designavantgarde war dieses Signet der Inbegriff der Spießigkeit. Loewy hingegen wird mit seiner Arbeit zufrieden gewesen sein. Jene zahllosen Einzelteile, Instrumente, Kabel, Röhren, Kontrolluhren, Schalter und Nieten, die Aicher mit Begeisterung in den Anfängen der Zivilluftfahrt wiederentdecken wird, wirkten auf Loewy wie eine Maus, der man das Fell über die Ohren gezogen hatte. Die transparente Unterhaut gab alle noch so perfekt funktionierenden Eingeweide einem Auge preis, das diesen Anblick nicht schätzt. Transparenz war unästhetisch:
"Wäre die äußere Hülle einer fertigen Maschine aus durchsichtigem Kunststoff, statt aus undurchsichtigem Aluminium, so hätte man statt des schnittig geformten eleganten Flugzeugkörpers einen Alpdruck technischer Verwirrung vor sich. [...] Die Aluminiumhaut wahrt ihm sein Gesicht und verwandelt es in ein schlichtes Meisterwerk."
Aicher hielt diese schnittig geformte Eleganz vor allem dann nicht für koscher, wenn sie auf alles und jedes übertragen wurde und gerade das verhüllte, was er als die einzig verlässliche Basis erkannt hat: die unbedingte Sachlichkeit der Technik. Für Loewy aber war der Ruf nach Transparenz in jenem Moment sinnlos, wo die Technik einen gewissen Grad an Komplexität zu überschreiten begann. In

1. Diese These scheint gerade durch Lindinger ungewollt bestätigt zu werden, der in seinen Materialien zur Designgeschichte des 19. Jhs. tatsächlich nur einfache, wenig komplexe, Gebrauchsgegenstände zitiert. Vgl. Lindinger, Herbert: Designgeschichte 1. Das 19. Jahrhundert. Materialien. In: form 1965, Die Probe auf's Exempel wäre eine Gegensammlung von Geräten, deren Erscheinungsbild an ihrer "natürlichen" technischen Ästhetik zweifeln lässt.
2. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 176
3. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 177

diesem Augenblick fehlte ihm die ordnende Hand des Designers, der die neue Übersichtlichkeit zu schaffen in der Lage war und das Werk erst zum Meisterwerk vollendete. Seinen Kritikern, den "Reinigungsaposteln", welche durch seine "Verkapselungstechnik" die Reinheit der Gestaltung verletzt sehen wollten, hielt Loewy nicht ganz zu Unrecht entgegen, dass die Hülle ja eigene, zusätzliche Funktionen erfülle. Eine davon sei beispielsweise, Verwirrung zu beseitigen.
Auch für die "vulgäre Chromsucht" seiner Zeitgenossen wollte er nicht verantwortlich gemacht werden. In der Tat hatten sich seinerzeit gerade er selbst, Dreyfuss und Teague für ein gebrauchswertorientiertes Design eingesetzt und sogar - wie später in Ulm - Anleihen aus dem militärischen Operations Research übernommen, um Gebrauchs- und Arbeitsabläufen auf die Spur zu kommen. Das programmatische "Good Design" der amerikanischen Designerelite sah sich jedoch alsbald gezwungen, den Forderungen der auftraggebenden Wirtschaft nachzugeben. Erst daraufhin wurde wieder ein "Marketing Design" entwickelt, das durch kosmetische Eingriffe die künstliche Veralterung der Produkte provozierte. Immerhin war das neue optimistische Erscheinungsbild US-amerikanischer Nachkriegsprodukte gesellschaftsbejahend, harmonisch, funktionell, sogar originell und für große Teile der Welt vorbildlich. Das affirmative Design transportierte die Vision der glücklichen Familie sprich intakten Gesellschaft gleich mit. Es kurbelte die Wirtschaft auf eine psychologisch subtile Weise tatsächlich an. Den massiven Einsatz von Chrom im Karosseriedesign legitimierte Loewy mit dem Argument der Argumente: Der Kunde will es so. Metallische Überzüge seien höchstens als Glanzlichter zu verwenden, doch aufgrund der Nachfrage würde von den Gestaltern bewusst mehr Chrom verwendet als gut sei. Auf diese Weise könne man aber wenigstens die Kontrolle über das Wie und Wo behalten und Monstrositäten einigermaßen vermeiden.[1]
An diesem Punkt stößt man, bei aller grundlegenden Divergenz, auf eine weitere Gemeinsamkeit der Gegner: Beide sind Designerzieher, wobei der eine (Loewy) dem süchtigen Publikum die Chromdroge schrittweise entziehen will, also eine Art Diät vorschlägt, der andere (Aicher) hingegen eine Radikalkur verordnet und eine grundsätzliche Veränderung der bisherigen Philosophie und Strategie empfiehlt. Das Ziel von Loewy war immer noch eine "wohlgestaltete Form von wahrhafter Eleganz". Nicht umsonst präsentiert seine Autobiografie stolz ein ganzseitiges Portrait seiner zweiten Frau Viola, die diesem Ideal in jeder Hinsicht entgegenkommt.
Im Vergleich zu den Funktionalisten aber scheint Loewy den umgekehrten Weg gegangen zu sein: Er baute von außen nach innen, ließ sich von ästhetischen Kriterien leiten, achtete per Einfühlung in den "Käufer von heute" primär auf den Zusammenklang von Farbe, Licht, Schönheit und Komfort. Im Sinne dieser amerikanischen Gemütlichkeit wurde jedem rechten Winkel der Garaus gemacht. Selbst Toaster und Kühlschränke wurden windschnittig geformt, als wären sie für den Flug durch die Nacht oder einen Geschwindigkeitstest vorgesehen. Offenbar war die Freude an der *Beschleunigung* der Körper und ihre optimale äußere Anpassung an den Widerstand der Elemente von sehr allgemeiner Art und so groß, dass sie auf Teufel komm raus sichtbar gemacht werden musste - nicht nur an Automobilen und Eisenbahnen, sondern auch an Haushaltsgeräten und Mobiliar. Was für Aicher System- und Zeichentheorie, scheint für Loewy die Entdeckung der Geschwindigkeit gewesen zu sein. Nicht zuletzt von solchen neuen Vorstellungen kam der Kick für die eigene Entwurfsarbeit. Beschleunigung hieß bei Loewy natürlich auch Umsatzbeschleunigung. Umsatzbeschleunigung war sogar die zentrale Funktion und Legitimation seines Designs. Design als Enzym. Daher schielte er extrem auf die Wirkung seiner Lösungen. Loewy kümmerte sich sogar um den Geruch einer Maschine oder Verpackung und war nicht mehr weit von der Praxis heutiger Kauf- und Warenhäuser entfernt, die unterhalb der Wahrnehmungsschwelle dosierte Duftstoffe per Klimaanlage in die Atmosphäre sprühen. (Die Musikberieselung in den Supermärkten geht in dieselbe Richtung.) Produkt und Unternehmen sollten nicht nur frisch und wie aus dem Ei gepellt aussehen, sie sollten auch so riechen (duften). Damit stand Loewy mit am Anfang eines Trends zur lückenlosen, positiven Ansprache aller Sinne über Form-, Farb-, Duft- und Sounddesign.
Wir haben bereits beobachtet, dass es bei ihm hin und wieder Passagen gibt, die verblüffend fortschrittlich sind. Sein Interesse an verkaufsfördernden Maßnahmen, ließ ihn unter anderem auch psychologische Techniken entwickeln, die sehr aktuell sind. Als ein zentrales Problem des Entwurfs erkannte er z.B. die *Aufnahmefähigkeit* des Publikums: "Für jedes einzelne Industrieerzeugnis (jede Anlage, jeden Laden, jede Verpackung usw.) scheint es eine kritische Zone zu geben - ich nenne sie

1. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 185

die Schockzone -, in der der Wunsch des Verbrauchers nach Neuartigkeit seine Grenze findet. An diesem Punkt erreicht die Kauflust ihr Maximum und schlägt gelegentlich sogar in Kaufwiderstand um. Es ist so etwas wie ein Tauziehen zwischen dem Drang, etwas Neuartiges zu erwerben und der Abwehrstellung gegen alles Unbekannte. Der Geschmack der Erwachsenen ist durchaus nicht immer bereit, die logisch richtigen Lösungen für ihre Bedürfnisse zu akzeptieren, wenn damit ein zu weites Abweichen vom Gewohnten verbunden ist. An diesem Punkt geht der Käufer nicht mehr mit. Ein gewitzter Formgestalter hat deshalb einen Instinkt dafür, wo im Einzelfall die kritische Zone beginnt. Hier hat ein Entwurf die Grenze erreicht, wo er am fortschrittlichsten und doch noch [emotional] annehmbar ist. Wir bezeichnen sie als MAYA-Schwelle (MOST ADVANCED YET ACCEPTABLE). Wie weit kann der Gestalter dem Stil vorauseilen? diese Frage ist das alles überragende Problem, der Schlüssel zum Erfolg oder Fehlschlag eines Produkts. Wenn man sie zufriedenstellend lösen will, muss man den Geschmack des Verbrauchers kennen."

Ein Automobildesigner von heute beispielshalber, wird genau diese Abwägung zwischen Traditions- und Fortschrittselementen vornehmen müssen, wenn das Entwurfsergebnis von Dauer sein, wenn es dem "natürlichen" Veralterungsprozess länger als andere Modelle standhalten soll. Denn Design veraltert. Das hatte auch Aicher in Zusammenhang mit der Lufthansa konstatiert. Doch während Aicher gewisse Traditionselemente eher als Ärgernis zu betrachten scheint, nahm Loewy seinerzeit sogar erste, grobe Zielgruppenanalysen vor, um zu ermitteln, wer, in welchem Alter, an welchem Ort, für wieviel Avantgarde aufgeschlossen war, um also die kritische Grenze der Akzeptanz auszuloten und dieses Phänomen irgendwie in den Griff zu bekommen.[1]

Loewy verhielt sich marktorientiert. Er war überzeugt, das "Feeling" für die Wünsche der Kunden zu haben, die Zeichen der Zeit, d.h. des Publikums, zu erkennen. Aicher verhielt sich eher objektorientiert. Markt und Zielgruppen erkannte er als Maßstab nicht an. Doch wie immer an diesem Schnittpunkt von Angebot und Bedarf, weiß der Betrachter nicht so recht, wer hier eigentlich wen erzeugt. Schlummernder Trend und Trend aufgreifender Trendsetter scheinen sich gegenseitig zu inspirieren. Loewy wird als einer der ersten auf den Zug zur stromlinienförmigen Gestaltung aufgesprungen sein, um ihn dann tüchtig anzuheizen. Unter seiner Führung stieg das Stromliniendesign zu einem Ankurbelungsfaktor ersten Ranges empor. An diesem Punkt seiner Entwicklung kehrte er gewissermaßen wieder zu jenem Modezeichnen zurück, mit dem er einmal angefangen hatte. War er deshalb der verkaufsfördernde Schurke, als der er von den Ulmern hingestellt wurde oder einfach nur ein Realist?

Sein Kriterium für gutes Design war der Umsatz, den es zu erzielen vermochte. Die freundliche Verkaufsatmosphäre seiner Warenhäuser war daher weder Zufall noch Selbstzweck:

"Für jede Abteilung wurde ein Ertrags-‚Soll' aufgestellt. Planung und Gestaltung mussten einzig und allein darauf abgestellt werden, dass dieses Ziel erreichbar war. Jedes Gestaltungsdetail hatte sich in Dollar und Cent zu rechtfertigen."[2]

Wer sich ernsthaft mit ihm auseinandersetzte, konnte feststellen, dass er ganz wie in Ulm für die Sicherheit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Geräte plädierte. Er opponiert ausdrücklich gegen ihren Lärm. Und selbst eine Gebrauchswertkontrolle war im Arbeitsprogramm vorgesehen. "Das sicherste Gerät", hatte er 1953 notiert, "lässt sich fast in der gleichen Weise charakterisieren wie das am besten gestaltete. Es ist einfach, hat Qualität, leistet, was von ihm verlangt wird, ist wirtschaftlich im Gebrauch, leicht instand zu halten und ebenso leicht zu reparieren."[3]

Otl Aicher griff zum Stift, um die Passage zu unterstreichen, aber der Absatz war noch nicht zu Ende:

"Glücklicherweise lässt es sich auch am besten verkaufen und - sieht gut aus."[4]

Nachdenklich ließ er den Stift sinken und runzelte die Stirn.

1. Das Ergebnis lautet sozusagen: Kinder an die Macht! Twens sind für Innovationen am aufgeschlossensten.
2. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 171
3. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 191
4. Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953, S. 191

Funktionalisieren aus Prinzip?

Es lässt sich durchaus behaupten, dass die HfG Ulm im Kontext einer langen *Funktionalisierungsgeschichte* steht.[1] Diese mittlerweile zehn Jahre alte These von Gert Selle bezieht sich auf die im 19. Jahrhundert einsetzende industrielle Massenproduktion von Erzeugnissen des täglichen Gebrauchs und ihre sozialen Folgen. Mit der uneingeschränkten Akzeptanz des funktionellen Denkens in breiten Schichten der Bevölkerung hat sich eine Moral etabliert, die in verschärftem Maße Leistungsträger und -verweigerer, Leistungsfähigkeit und -unfähigkeit, Gesunde und Kranke, Junge und Alte, repräsentative und untypische Vertreter der Menschheit voneinander unterscheidet und selektiert. Deutlicher noch als in der Industrie wird das Bedürfnis nach einem reibungslosen Funktionieren, nach einer optimalen Koordination und Beschaffenheit von Mensch und Maschine beim Militär. Viele technologische Innovationen - von der Stahl- und Kunstkautschuk-Erzeugung über Raketentechnik und Kernspaltung bis hin zum Internet - haben unter dem Druck internationaler Feindseligkeiten das Licht der Welt erblickt, einen ersten Probelauf erfahren und die Kriegsindustrie und Kriegsforschung beschäftigt.

Als Henry Ford die Produktionsbedingungen für sein "Model T" durchdachte und in den 1920er Jahren das Fließband einführte, lagen die Vorteile für ihn auf der Hand: Je höher die Stückzahl war desto geringer fielen die Stückkosten (Degression der Fixkosten) aus und das bei gleichbleibender Qualität der Erzeugnisse. Der ganze Fertigungsprozess war nun leichter durchschaubar, kontrollierbar, organisierbar und es gab kaum Zeitverzögerungen. Auch die "Ruderer" im Boot sollten nicht leer ausgehen. Sie erhielten eine Entlohnung, die um einiges über dem damaligen Durchschnittseinkommen lag.

Das änderte jedoch nichts an der Tatsache, dass die Fließbandfertigung für die Durchführung eines Vorgangs auch einen bestimmten Zeittakt vorschrieb. Die Stechuhr wurde erfunden. Der Zeitzwang bei der Akkordarbeit am Fließband ging Hand in Hand mit einem gewissen Transportzwang, da die einzelnen Transportbänder in einer Kette nacheinander geschaltet waren. Stets lauerte jene Gefahr, die Charles Chaplin in seinem Film "Modern Times" von 1936 auf den Punkt brachte: den Takt nicht mehr einhalten zu können, ins Räderwerk der Maschine zu geraten und gnadenlos von ihr verschlungen zu werden. Mit zunehmender Teilung (falscher Spezialisierung) nahmen auch Monotonie, Stumpfsinn und Unkreativität der Arbeit zu. Humanisierungsansätze mussten erst noch gefunden werden.

Für Selle sind Systemdesign am Gebrauchsobjekt und das optimierte Funktionieren am Arbeitsplatz die beiden Ausdrucksformen einer fortschreitenden Mechanisierung und Taylorisierung des Lebens, zu der die HfG auf ihre Weise mit beigetragen hat. Diese Funktionalisierung des Menschen in der Industrie erfolgte in diesem Jahrhundert in zwei Wellen: Die erste donnerte in den 20er Jahren auf uns zu, die zweite Anfang der 60er. Tatsächlich sind funktionalistische Leitprinzipien wie Arbeitserleichterung, Übersichtlichkeit oder Brauchbarkeit auch in der Konzeption für das Erscheinungsbild der Lufthansa zu finden. Auch hier wird die äußere Erscheinung als System aufgefasst. Drucksachen, Flugzeugkennzeichnung etc. sind seine konstituierenden Elemente. Das Lesen der Beschriftung soll ebenso reibungslos funktionieren, wie das Hochstarten der Turbinen oder die Start- und Landeroutinen der Piloten. Der eigentliche Knackpunkt dieser Argumentation liegt aber offensichtlich in dem stillschweigenden Vorwurf der Ausbeutung und Entfremdung des Letzten, den die Hunde beißen, weil er nur noch die physikalische Arbeit zu verrichten hat, nur noch pariert statt kreiert.

Die Einführung des Fließbands war sozusagen die Krönung des Prinzips der Arbeitsteilung im Bereich der industriellen Produktion gewesen. Insbesondere das durch den amerikanischen Ingenieur F.W. Taylor (1856-1915) entwickelte "Taylorsystem" hatte den Faktor Mensch analysiert und auf eine für Frühformen typisch rücksichtslose und naiv-radikale Weise in die Produktion integriert.[2] Trotzdem hatte er mit seiner Perfektionierung der Akkordarbeit, ähnlich wie das Fließband, einen Archetyp moderner, kapitalistischer Produktionsverfahren geschaffen.[3] Die Arbeitsteilung

1. Vgl. Selle, Gert: Design-Geschichte in Deutschland. Produktkultur als Entwurf und Erfahrung. Köln 1987
2. Vgl. Taylor, F.W.: Die Grundzüge wissenschaftlicher Betriebsführung. 1919
3. Auch Aicher propagierte 1962 wie selbstverständlich die Vorteile der Æ Normung seines neuen Designsystems für die Lufthansa.

aber hatte zwei Seiten. Einerseits konnten erst ab jetzt wirklich Massen von Dingen produziert und konsumiert werden. Andererseits wurde das für Maschinen unbestreitbar sinnvolle Perfektfunktionieren nun auch für den Arbeiter und Angestellten zum Leitbild erhoben. Die Produkte sollten Effektivität und Höchstleistung ausdrücken, aber eben nicht nur die Produkte. So schwamm bald schon nichts mehr gegen den Strom der Rationalität, Funktionalität, Pünktlichkeit und Ordnung. Das Funktionieren war zur sozialen Verhaltensnorm der Arbeiter und Angestellten geworden: Das ökonomische Prinzip "Du sollst funktionieren!" wurde erfolgreich introjeziert. Wer nicht mithält, fällt hinten runter. Auch Kunst kommt dann folgerichtig mehr von Naivität, tätowierter Degeneriertheit oder Untat, wie bei Adolf Loos, d.h. mehr von Krankheit als von Können. Wer aber krank ist, soll kein Gedicht schreiben, sondern - wie jeder aufgeklärte Zeitgenosse auch - zum Arzt gehen. Zeitgenössische Kunst scheint dann angesichts eines perfekt funktionierenden BRAUN-Rasierers mit schwarzem Körper und metallenem Scherblatt irgendwie unmoralisch zu sein, etwas für Industriedienstverweigerer.
Diese soziologische, auf die langfristigen Folgen des Funktionalisierens abhebende Argumentation lässt sich nicht so ohne weiteres von der Hand weisen. Die Äußerungen und Aktionen zumindest des späten Otl Aicher zeigen allerdings, wie sehr gerade er die Autonomie des Menschen als Entwerfer propagierte und vorexerzierte. Seine Antwort auf den eigentlich von G.W.F. Hegel eingeführten, dann aber von Karl Marx auf die kapitalistische Produktion übertragenen Begriff und Vorwurf der Fremdbestimmheit und "Entfremdung" des Arbeiters von sich selbst, seiner Arbeit und den Anderen hätte zwar wahrscheinlich nicht "Werdet alle Unternehmer!" gelautet, aber immerhin doch "Werdet alle Entwerfer!" - jeder auf seinem Gebiet und nach seinen Kräften. Unter Umständen handelt es sich beim Funktionalismus Ulmer Prägung, wie bereits angedeutet, um einen umfassenderen, schleichenden Prozess, in den die HfG und Otl Aicher verstrickt waren. Der gute Wille steht meines Erachtens aber außer Frage. Aichers Funktionalisierungswille bezog sich ausschließlich auf das Produkt. Solange diese Unterscheidung zwischen Produkt und Mensch beibehalten wurde, hat er die zunehmende Automation und das Funktionstüchtigmachen vermutlich als eine notwendige Begleiterscheinung des technisch-rationalen Fortschritts akzeptiert, zumal man in Ulm kräftig daran mitgewirkt hatte.

7 Lifting

„Lifting" ist eine gebräuchliche Kurzform von „Face-Lifting". Der Begriff ist in unserem Kontext sachlich, nicht abwertend zu verstehen. Design hat zweifellos mit Oberfläche zu tun. Doch Behandlung ist nicht gleich Behandlung. Dass es sich bei Aichers Designtätigkeit nicht um Kosmetik gehandelt hat, dürfte hinlänglich klar geworden sein. Er agierte, um im Bild zu bleiben wenn überhaupt, dann als Chirurg. Bei seinem Auftrag ging es im übertragenen Sinne um eine Straffung des Firmengesichts. Kenntnisse in Bezug auf Puder, Creme und Lidschatten hätten dazu nicht ausgereicht. Lifting meint hier vor allem den Prozess der Realisierung und Implementierung der neuen Gestaltungsrichtlinien. Erwähnenswerte Probleme scheint es dabei nicht gegeben zu haben.
Hans Conrad:

> „Wenn sie so exakt etwas vorgeben, da halten sich Beamte stur danach, ob das gut oder schlecht ist. Also Umsetzungsmängel hat's nicht gegeben."[1]

Die visuelle Umstellung zog sich über Jahre hin. Noch 1968 finden sich Lufthansa-Maschinen mit dem längst überholten kursiven Schriftzug. Eine genaue Vorstellung allein von der Menge der Drucksachen, Flugpläne, Prospekte, Briefpapiere, die neu produziert werden mussten, kann man sich schlecht machen. Es werden Tonnen Papier gewesen sein.

Präsentation

Die Präsentation der fertiggestellten Designkonzeption erfolgte in doppelter Form: schriftlich und zeremoniell. Zum einen gab es eine kleine betriebsinterne Ausstellung, zum anderen wurde die Konzeption in Form eines Buchs ausgehändigt, das eine Art Katalog zur Ausstellung, Gedächtnisstütze und Entscheidungsgrundlage für den Vorstand darstellte. Ziel der Präsentation vom Oktober 1962 war es, dass Entwicklungsergebnis vorzustellen, die interne Akzeptanz zu erhöhen und ein allgemeines Goodwill für die anstehenden Veränderungen zu schaffen. Überzeugungsarbeit zu leisten, war unumgänglich. Und sie war keineswegs mit Auftragserhalt abgeschlossen, sondern zog immer größere Kreise. Die eigentliche Produktionsfreigabe scheint dann erst im Februar des folgenden Jahres (1963) während einer Vorstandssitzung erteilt worden zu sein.

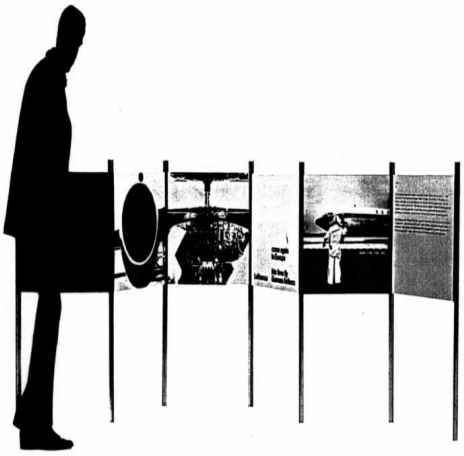
1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

Das Ausstellungssystem zur Systemausstellung

Zur Präsentation ihres Designvorschlags konstruierte die Entwicklungsgruppe 5 ein •Ausstellungssystems für zweidimensionale Informationsobjekte. Das war ein Gerüst aus Auluminiumstangen und -platten, auf denen die Bild- und Textinformationen angebracht waren. Daneben entstanden noch zwei weitere Präsentationswerkzeuge: ein •Displaysystem - das war ein Verbund von *Schaukästen* für dreidimensionale Schauobjekte - und eine regalartige •Hängevorrichtung für Fluggastinformationen, also Prospekte, Flugpläne et cetera. Displaysystem und Hängevorrichtung hatten nichts mit der Ausstellung zu tun. Sie waren für den tagtäglichen Einsatz im Flughafenbereich und in den Stadtbüros gedacht. Alle drei Objekte wurden nach dem bewährten Baukastenprinzip konstruiert. Oberstes Ziel bei der Entwicklung war selbstverständlich auch in diesen Fällen, ein einheitliches Erscheinungsbild zu gewährleisten:

> "Wie die Typographie ist das Display und die hier zusammengefassten Informationsträger nach einem kompletten System geordnet, das bei verschiedenen Anordnungen ein einheitliches Bild (im Sinne eines prägnanten Erscheinungsbildes) garantieren soll."[1]

Abb 94. Modell des Ausstellungssystems.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 64 a.



Die traditionelle Kunstgeschichte fragt gerne nach den exogenen Einflüssen auf das formale Ergebnis. Im Bereich der Malerei z.B. greift sie dann auf den ikonologischen Kontext zurück. Aichers Kommentar zur Entstehung der formalen Qualitäten seines Ausstellungssystems verweist hingegen auf die jeweilige •Gebrauchsfunktion, die Möglichkeiten und Hindernisse der technischen •Herstellung und die zuvor entwickelte •Firmenphilosophie:

> "Die Gebrauchsfunktionen bestimmten weitgehend die Gestalt und die Größe der Teile sowie die Art ihrer Zuordnung. Die Fertigung (gewählt nach vermutlichen Auflage- und Kostengrößen) bestimmte formale Charakteristika. Assoziative und qualitative Kriterien des Vorstellungsbildes legten es nahe, ausschließlich Aluminium als Material zu verwenden (ein Material, dessen Gewicht und Oberfläche hier auch speziellen Gebrauchsfunktionen entgegenkommt)."[2]

Sucht man nicht nach der Fremdbestimmtheit, sondern nach der Selbstbestimmtheit des Entwurfs, so ist der Logos des Ikons also im Inneren des Designs, d.h. im Vorstellungsbild von Gestalter und Auftraggeber zu finden. Fragt man weiter nach den Wurzeln dieses Vorstellungsbildes, so landet man freilich wieder bei ideologisch-allgemeinkulturellen Zusammenhängen, in vorliegenden Fall beim Funktionalismus und seinen Implikationen und Renovationen.
Das von der E5 geschaffene Ausstellungs- und Displaysystem war im Prinzip nichts Neues. Eine Reihe solcher Systeme waren schon seit 1954 für die Firma BRAUN entwickelt worden. Die Arbeiten für Braun sollten überhaupt zum Testlauf für einige spätere Lösungen werden, was aber erst im Nachhinein sichtbar wird. Außerdem hatte man 1961 für die Sonor-Link KG in Aue/Westfalen und für die BASF noch vor kurzem (1962) ebenfalls einen Ausstellungsstand konstruiert. Klaus Wille, Conrads frisch gebackener Assistent bei der Lufthansa, hatte sich mit seiner Abschlussarbeit "Darstellungsmittel und Methoden der Ausstellungsgestaltung" von 1961 diesem Thema theoretisch gewidmet und sich im praktischen Teil die "Fotographische und typographische Gestaltung der

1. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 61
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 61

Schulausstellung auf der Triennale 1960" vorgenommen. Know-how und Erfahrung waren also vorhanden.

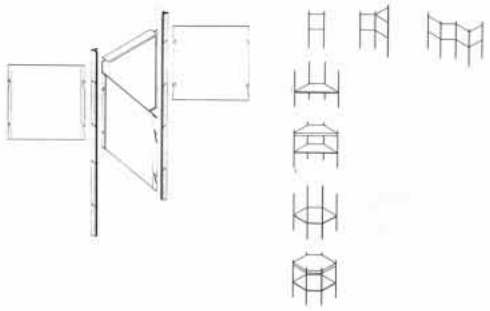


Abb 95. Ausstellungssystem aus einer Stützen- und Plattenkonstruktion.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 63.

Hans Roericht:
"Meine Aufgaben in der E 5 waren Kontakt, Koordination und Dreidimensionales, d.h. Kabinengestaltung, Geschirr und auch die Ausstellungsgestaltung. Auf dem Counter der Lufthansa steht z.B. noch heute so ein Prospekthalter aus Blech, der aus einem ganzen Zyklus von Blechabwicklungen für Displays usw. von damals stammt. Mit den Stadtbüros hatte ich nichts zu tun. Die Lufthansa hatte eine eigene Architektur- oder Bauabteilung und die machte das. In Bezug auf mich ging es da nur um die Frage, wie man Gestelle zur Präsentation der Plakate oder Displays macht."[1]

"Kann man sagen, dass Hans Roericht alle dreidimensionalen Sachen gemacht hat?"

Klaus Wille:
"Es gab [ja] nicht viel! Also die Geschichte ist so... und da muss ich Ihnen sagen, das weiß ich ehrlich gesagt nicht. Ich weiß nicht... dieses Projekt 1400, oder wie das auch immer hieß da beim Aicher... ich weiß nicht, wer von diesen Leuten, was bearbeitet hat und wieweit das gruppenmäßig gemacht worden ist. Das weiß ich nicht. Das kann ich Ihnen nicht sagen. Wenn Dreidimensionalität im Spiel war, dann mit Sicherheit der Roericht. Aber es war kaum. Denn, sagen wir mal, das, was der Roericht später [für die Lufthansa] gemacht hat, Geschirrentwicklung und so weiter, das hat der Roericht ja... da war er schon gar nicht mehr beim Aicher. Da war der Roericht schon selbständig. Das hat also mit Aicher eigentlich gar nichts zu tun."

"Das Ausstellungssystem und diese Vitrinen, das kam mir irgendwie bekannt vor. Kann es sein, dass Aicher das von BRAUN her mitgebracht hat?"

"Ich kann mich überhaupt nicht entsinnen. Wissen Sie, in diesem Schwarzen Buch [Konzeption] ist ein Ausstellungssystem drin, aber das ist kein besonderes System. Das wurde auch gar nicht in der Form realisiert. Außerdem ist das auch relativ unwichtig. Das hat... das ist so irgendwie so nebenbei noch irgendwas... Man muss natürlich immer irgendwelche Gestelle haben, um irgendwelche Botschaften... dass die stehen bleiben und nicht umfallen."

"Aber das ist eher sekundär?"

"Ja, sicher."[2]

Abb 96. Modell der Informationsträger.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 66.

Zu dem bei der Lufthansa verwendeten Ausstellungssystem sind keine Unterlagen erhalten, die etwas über den Auftrag aussagen. Wir greifen auf ein zwei Jahre zuvor, im Oktober 1959, entworfenes "arbeitsprogramm für die entwicklung eines systems von verkaufsausstattungen" für BRAUN zurück, das einen Ein-

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992
2. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

druck von den Produktanforderungen und der Art ihrer sprachlichen Vermittlung verschafft, die ja auch ganz aufschlussreich sein kann:
"aufgabe: es ist ein variables system von elementen zu entwickeln, die sich zusammenbauen lassen zu kombinationen von: informationswänden, regalen, trennwänden, vorführtheken, rasiererbars, vitrinen, verkaufstischen usw..
bedingungen: die elemente sollen die beweglichkeit von kulissen haben und leichten und raschen wechsel ermöglichen je nach raumsituation und programm. das problem der beleuchtung soll mit-einbezogen sein. die handhabung muss einfach sein, so dass auch einzelne elemente ausgetauscht werden können, ohne eine gesamtkombination aufzulösen. decken sind nicht vorgesehen, höchstens mit einfachen mitteln, die lediglich eine räumliche markierung bedeuten. das transport- und lager-volume der elemente sollte so gering wie möglich sein. die herstellung sollte so einfach sein, dass sie auch in technisch weniger hochstehenden ländern ausgeführt werden kann.

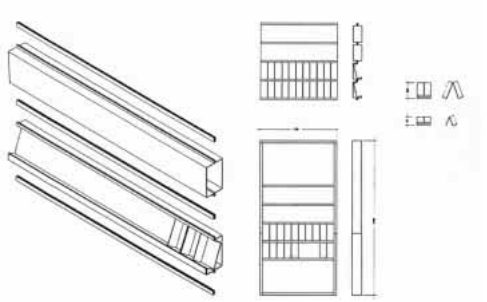


Abb 97. Konstruktionszeichnung der Informationsträger. Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 65.

gliederung der aufgabe: es sind eine reihe typischer bedarfssitutationen festzustellen (die firma braun liefert drei fälle). diese sind zu analysieren nach: bewegungsablauf, ablage-behälterbedarf, zahl der elemente, maßver-hältnissen, beleutung. es sind konstruktions-prinzipien zu untersuchen und zu entwickeln und ausfindig zu machen, ob ein monolithi-sches oder strukturelles system oder eine kombination von beiden am vorteilhaftesten ist. es ist ein maßystem zu entwickeln, das ein minimum an größen und höchste flexibilität der elemente garan-tiert ohne die antropometrischen größen zu beeinträchtigen. es sind verbindungsmöglichkeiten zu analysieren un zu studieren, welche eine einfache kuppelung er elemente gewährleisten. es ist die zahl und größe der elemente zu bestimmen. sie sind im detail durchzukonstruieren.
arbeitsablauf: die entwicklungsgruppe für diese aufgabe besteht aus otl aicher, tomas gonda und einem mitarbeiter der firma braun (naske). als entwicklungszeit werden sechs monate ins auge gefasst. die entwicklung erfolgt in engem kontakt mit der firma braun (fritz eichler und hans g. con-rad) um die bisherigen erfahrungen über verkaufsausstattungen auszuwerten. der entwurf beinhal-tet: konstruktionszeichungen, modelle 1:1, darstellungen von kombinationen und grundrissen. rechte und kosten werden zwischen der firma braun und der geschwister-scholl-stiftung geregelt. der arbeitsbeginn ist 15. oktober 1959."[1]
Das, was die Konkurrenz in diesem Bereich zu bieten hatte, tat Aicher als "Entwurfsauswüchse" ab. Ausstellungen und Messen litten seiner Auffassung nach an einem beklemmenden Überangeboten von Formen und Farben. Die zu präsentierenden Objekte und Sachinformationen wurden darunter geradezu erdrückt. Diese visuelle Strapaze zog zum einen die Aufnahmefähigkeit in Mitleidenschaft. Zum anderen würde die Unglaubwürdigkeit der Aufbauten früher oder später auf Produkt und Firma zurückfallen. Glaubwürdigkeit, stellte er in einen HfG-Seminar klar, war prinzipiell nur noch durch ein Bekenntnis zu Einfachheit und Funktionalität wiederherzustellen:
"Zu fordern sind Ausstellungsstände, deren konstruktiver, funktioneller und ästhetischer Standard dem Vertrauen entspricht, das eine Firma für ihre Produkte sucht."[2]
Konkret hieß das: • Wiederverwendbarkeit • Anpassbarkeit und • Mobilität des Ausstellungssystems durch ein flexible, demontable Konstruktion.
"Ausstellungsbauten sollten aus einer möglichst geringen Anzahl von nicht sperrigen Elementen bestehen. Im Volumen und Gewicht sollten sie den Transport-, Lager- und Montagebedingungen

1. Aicher, Otl: arbeitsprogramm für die entwicklung eins systems von verkaufsausstattungen. Aktennotiz, Ulm 7.10.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm. (Typografische Hervorhebungen durch den Autor.)
2. Ausstellungspavillon der Firma Max Braun AG. In: HfG Ulm E5: Drucksachen, Anzeigen, Prospekte 1962. In diess.: Entwick-lung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

angepasst sein. Im mechanischen Aufbau sollten sie eine rasche und unkomplizierte Montage erlauben."[1]
Im vorliegenden Fall sollten nur zwei Elemente, nämlich Stütze und Platte, die konstruktive Basis bilden. Man konnte die quadratischen Platten in die Stützen einhaken und mit Stiften sichern, das aber nur im Winkel von 120°. Denn nur so standen die Schenkel der Stütze (im Querschnitt) wie ein Stern mit drei Armen zueinander. Es entstand eine Art "spanische Wand", ein leichtes und dennoch ausreichend stabiles Gebilde.
"Diese Anordnung wurde gewählt, um auf zusätzliche, nur der Stabilisierung dienende Konstruktionselemente zu verzichten, die bei einem orthogonalen System notwendig [gewesen] wären."[2]

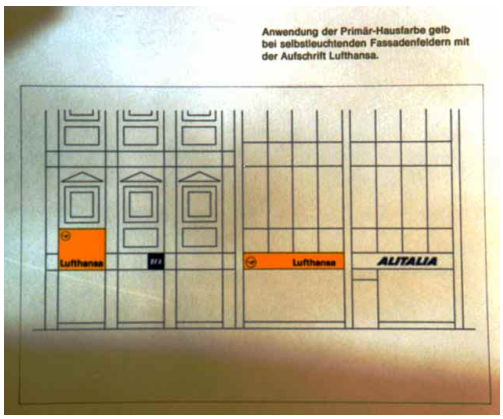


Abb 98. Schaubild zur Anwendung der Hausfarbe Gelb bei selbstleuchtenden Fassadenfeldern.
Quelle: Privatarchiv Roericht.

Neben dem Ausstellungssystem wurden dann die vier- und sechseckige Schaukästen entwikkelt, deren Konstruktion im Prinzip demselben Muster folgte. Der Unterschied lag lediglich in der Plattenform, Plattengröße, Stützengröße und dem Stützenprofil. Die Stützschenkel winkelten sich in 90° voneinander ab, was andere Plattenanordnungen zuließ.
Als Ablage für Informationsschriften wurden schließlich ein *Hänge*- und ein *Standregal* konzipiert:
"Als Informationsträger werden in diesem Falle dreidimensionale Objekte verstanden, die direkt Informationen tragen (Schriften und Zeichen als Aufdrucke) oder indirekt Informationen tragen (als Behälter für Prospekte u.ä.)."[3]
Die Idee dahinter war, alle herumliegenden Prospekte, Flugpläne und dergleichen in einer "Informationseinheit" zu sammeln und anbieten zu können:
"Beim Entwurf der Informationsträger wurde davon ausgegangen, die bisher verstreuten Informationen (Aufschriften, Prospekte, Anschläge) auf ein einheitliches Element zu konzentrieren. Sie bestehen aus gleichartigen abgekanteten Blechprofilen, die in verschiedenen Längen einer bestimmten Raumsituation angepasst oder als freistehende Einheiten verwendet werden können."[4]
Als "Informationsträger" galt nicht nur die Infobox in den Stadtbüros der Lufthansa, sondern auch ein wichtiger Bestandteil der Außenwerbung: das gute alte *Ladenschild*. Etwa 80% des Umsatzes wurde damals durch die Reisebüros der Lufthansa getätigt. Ferner wurden sie als Informationszentren, als die Schnittstelle zum Kunden, verstanden. Ausstattung und Erscheinungsbild hatten sich danach zu richten. Die E5 war in diesem Fall allerdings nur für die Außenbeschilderung und einige Details der Ausstattung verantwortlich. Der Löwenanteil der Arbeit entfiel auf die hauseigenen Bauabteilung. Aufgrund der von Ort zu Ort verschiedenen Baubestimmungen, scheint es in diesem Punkt besonders schwierig und ein Kraftakt gewesen zu sein, dem Ideal der visuellen Geschlossenheit zu frönen und ein weltweit gültiges und einheitliches Gestaltungsprinzip zu finden.[5]
Nach den Empfehlungen des Teams war künftig für alle Fassadenbeschriftungen eine gelbe Fläche von rechteckigem Format aber beliebiger Proportion zu verwenden.

1. Ausstellungspavillon der Firma Max Braun AG. In: HfG Ulm E5: Drucksachen, Anzeigen, Prospekte 1962. In diess.: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 429)
2. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 63
3. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 61
4. HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 65
5. Vgl. Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14

Ausstellungsverlauf und Reaktionen (Okt 1962)

Dass Aichers E5 die hier zur Debatte stehende Ausstellung konzipiert und realisiert hat, steht außer Frage. Die Erinnerung an Einzelheiten aber ist mit den Jahren stellenweise verblasst.
Hans Conrad:

"Es gab einen Anlass, ich weiß aber nicht mehr was das war, wo alle Vorstände, alle Bezirksdirektoren von Fernost, Nordamerika, Südamerika, weiß der Teufel von wo, und wichtige BVs - ‚BV' heisst ‚Bezirksvertreter' - nach Köln gekommen sind, in die alte Universität. Und da hammer eine Ausstellung gemacht."[1]

Abb 99. Ausstellung der neuen Designkonzeption, Oktober 1962.
Quelle: Privatarchiv Roericht.

Unter Umständen hatte man die nationalen Bezirksvertreter aus einem ganz anderen Grund nach Köln eingeladen und das neue Erscheinungsbild bei dieser Gelegenheit präsentiert. Die Präsentation des Gesamtkonzepts erfolgte gleich nach seiner Fertigstellung, d.h. wahrscheinlich im Oktober, sicher im Spätherbst 1962 vor Direktoren und Bezirksvertretern der Deutschen Lufthansa. Als Ausstellungsort diente ein fünfzig oder sechzig Quadratmeter großes Turmzimmer in der Alten Kölner Universität. Die Universität fungierte, wie schon erwähnt, in den 50er und 60er Jahren als Verwaltungsgebäude der Deutschen Lufthansa. Aicher und seine Leute hatten die wesentlichen Abschnitte der Konzeption in vergrößerter Form reproduziert, das ganze aufgeschnitten und auf große rechteckige Tafeln montiert. Die zieharmonikaförmige Anordnung der Wandelemente verlieh dem Ganzen seine Stabilität.

"Wer hat diese Ausstellung gemacht und wie ist das abgelaufen?"

Hans Conrad:

"Ja, die Ausstellung hat Aicher mit seinen Leuten, zwei Leuten, aufgebaut. Das war schon vorproduziert und musste nur noch aufgestellt werden."
"Das ging schnell?"
"Das ging innerhalb von zwei, drei Stunden. Das haben die nachmittags bis abends aufgebaut und am nächsten Vormittag die Präsentation gemacht."
"Wie lange ging die Präsentation?"
"Die konnten da rum marschieren, frühstücken, was auch immer, solange sie wollten.
"Das waren die Gebietsleiter der Lufthansa?"
"Ja, zuerst mal die Vorstände, separat. Etwas später kamen dann die Direktoren und Gebietsleiter dazu."
"Und es gab Klagen?"
"Neh, es gab dann welche, die zu mir 'kommen sind: ‚Das haben Sie toll gemacht!' Andere haben zwar die Nase gerümpft, aber gesagt haben sie nichts."
"Jedenfalls hat keiner auf den Boden gespuckt!"
"Sie haben gesehen, selbst diejenigen, die skeptisch waren, dass da Arbeit drinne' steckt. Das hat auch der letzte gesehen. Verstehen Sie? Meistens waren's ja Techniker oder ehemalige Flieger. Man konnte insofern nichts dagegen sagen, höchstens: ‚Das eine oder andere hat mir nicht so ganz gefallen, vielleicht. Da gab's sicher welche, die unter sich dann so... Die sind aber nicht zu mir gekomme'. Aber gab viele, die sind dann gekomme' und haben gesagt: ‚Prima, machen wir'. Dann gab's sogar welche, die wollten das ganz schnell haben."
"Und wie kam die eigene Abteilung mit den neuen Richtlinien & Normen zurecht?"
"Für die war's ja 'ne Hilfe. Die haben gesehen, dass das 'ne große Hilfe isch für die Abwicklung der Aufträge."

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

"Aber das wurde dann intern nicht noch mal vorgestellt?"
"Doch, die waren dann auch da. Die haben sich auch die Ausstellung angeguckt. Das waren an die dreißig oder wieviel Leutchen, die ich da hatte. Mit den Flugplanleutchen, die mir auch unterstanden, waren's dann vielleicht an die fuffzig. Die wollten ja wissen, was auf sie zukam."
"Und wie reagierte der Vorstand auf das fertige Produkt?"
"Positiv!"
"Aber der kannte das vorher auch noch nicht? Ich meine: Hat der Vorstand während der Entwicklungszeit je etwas zu Gesicht bekommen? Haben Sie vorsondiert in irgendeiner Weise?"

Abb 100. Das Cover der Richtlinien & Normen von 1963, dem ersten offiziellen Designmanual der Lufthansa. Quelle: Deutsche Lufthansa.

"Wissen Sie, so genau kann ich das nicht [mehr] sage'. Es könnte sein, dass der eine oder andere Vorstand mal einen seiner Mitarbeiter gefragt hat, den v. Frankenberg zum Beispiel: ‚Was machen die?' Dann hat der eine oder andere vielleicht gemault. Aber das war streng organisiert alles. Die konnten nichts machen. Wenn ein Vorgesetzter mal Ja gesagt hatte, dann standen die stramm, wie heute [nur noch] Soldaten stramm stehen."
"Wie reagierten die Mitarbeiter, die interne Öffentlichkeit, sozusagen?"
"Ja, die haben natürlich das alles nicht gesehen. Die Leute kann man nicht so einfach nach Köln beordern. Die hatten ja ihre Einsatzpläne. Da isch vielleicht mal die Chefstewardess gekomme' oder der Chefkoch hat sich das angeguckt."[1]

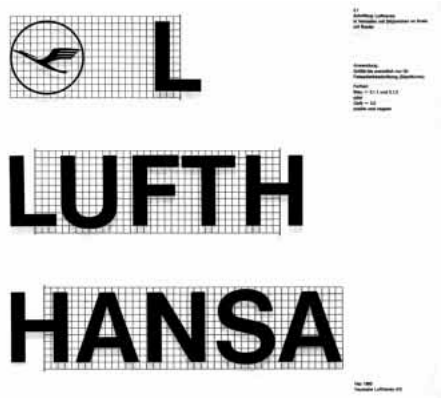


Abb 101. Lufthansa-Schriftzug in Versalien und Bildmarke. Quelle: Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963. Quelle: Deutsche Lufthansa.

Produktionsfreigabe (Feb 1963)

Im Oktober 1962 war die Konzeption zur Präsentationsreife gelangt. Es sollte aber noch den Winter über dauern, bis sie dem Vorstand zur offiziellen Abnahme vorgelegt wurde. Am 19. Februar 1963, dem Termin für die "109. Sitzung" des Vorstands der Deutschen Lufthansa, war es dann soweit: Das Konzept wurde noch einmal präsentiert, für gut befunden und abgesegnet.

Hans Roericht:
"Und das ganze endete dann in einer sogenannten ‚Vorstandsvorlage', die ich bis dahin auch noch nicht kannte und die eigentlich eine ganz raffinierte Kurzfassung und Vorformulierung der künftigen Intention des Vorstands ist. D.h. der Vorstand möge beschließen, dass die Lufthansa ab jetzt die Farben Gelb und Blau hat, in der und der quantitativen Verteilung; dass der Kranich in den Kreis kommt, dass die Hausschrift künftig Helvetica ist, was die ganze Umgestaltung und Umstellung kosten und wieviel Zeit sie in Anspruch nehmen soll. Es waren nur 10 Sätze insgesamt, aber die waren's dann auch."[2]

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 4 m. J. Crone, Ulm 6.12.1992

Abb 102. Spielzeugmodelle zur Demonstration der empfohlenen Flugzeugkennzeichnung.
Quelle: Privatarchiv Roericht..

Hans Conrad:

"Das nennt mer, was der Vorstand entscheiden muss: Ja oder Nein. Das isch ‚Vorstandsvorlage'."
"Ist das ein Blatt mit zehn Punkten, oder die Konzeption?"
"Es kann sowohl als auch sein. Eigentlich war's die Ausstellung im Turm oder Pavillon der alten Uni. Zuerst hat mer's dem Vorstand gezeigt. Darauf hat der g'sagt: ‚Isch in Ordnung'."
"D.h. es gab keine schriftliche Vorstandsvorlage?"
"Oder die kriegten... neh, sie kriegten auch... des Buch ham die bekomme', des schwarze Buch [Konzeption]. Aufgrund dieses Buches ham sie entschieden. Die Ausstellung haben sie auch gesehe', die droben aufgebaut wurde. Das wurde zu einer großen Jahresverkaufstagung [gemacht], wo alle Leute aus'm Ausland hergekomme' sind, von allen Bereichen [Direktionen] und dann präsentiert, als das vom Vorstand beschlossene Konzept."[1]

Klaus Wille:

"Also diese Schwarze Bibel [Konzeption] war genau die Präsentation für den Vorstand. Das war so ein... Wie nennt man das jetzt noch in Neudeutsch? Ein ‚Handing Out' oder was? Ein Handing Out! Also d.h., wenn man so eine Präsentation macht, dann hat man Tafeln. Damit präsentiert man, erklärt das, damit die Leute dann hinterher das noch mal nachschlagen können, falls sie nicht alles so mitgekriegt haben, kriegen noch mal so'n Buch. Was die meisten wahrscheinlich überhaupt nicht gemacht haben."
"Das war also nicht nur zu Dokumentationszwecken?"
"Nein, das war... Und zwar hat das der Aicher ganz witzig gemacht: Das waren riesige Tafeln, die waren quadratisch, zwei Quadratmeter groß waren die. Und das waren soviel Tafeln wie Seiten in dem Buch sind. Jede Tafel war eine Seite und die hat er dann reproduziert und hat dann so'n kleinen Offset gedruckt, diese Geschichte."
"Und daraus sind zwei Dinge entstanden: einmal die Ausstellung, zum zweiten die Konzeption."

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

"Ausstellung? Ja, es war keine Ausstellung. Sondern es war eine Präsentation in Form von Tafeln. Der Aicher hat persönlich dem Vorstand diese Sache vorgetragen."[1]

Realisierung

Über die Realisierungsphase des vorliegenden Entwicklungsprojekts ist kaum etwas nennenswertes bekannt. Was uns bekannt geworden ist, sei hier kurz zusammengefasst.

Richtlinien & Normen

Zwischen September und Dezember 1963 trafen die Rechnungen für die Realisierung der Gestaltungsrichtlinien, insbesondere der Fotos für die neuen Prospekte, Stück für Stück bei der Lufthansa ein.[2] Pro Farbaufnahme und Dia berechnete Aicher 200 DM, d.h. für 18 Farbaufnahmen zum Thema "Meere und Flüsse, Landschaften in Deutschland" 3.600 DM, für 10 Farbaufnahmen "Burgen und Schlösser in Deutschland" 2.000 DM, für 12 Farbaufnahmen "Kirchen und Dome in Deutschland" 2.400 DM, für 16 Farbnegative und Diamaterial von "4 Einstellungen der BOEING 727" 1.600 DM und für weitere 24 Farbnegative und Diamaterial in verschiedenen Formaten von "6 Einstellungen der BOEING 727" 2.400 DM; also insgesamt 12.000 DM für die fotografischen Aufnahmen und alle Rechte daran.

Abb 103. Kennzeichnung einer Boeing 727 bei Lufthansa zwischen 1963 und 1967.

Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 139.

Ein bei Lufthansa vorhandenes Designmanual datiert Mai 1963.[3] Laut Rechnung wurden die fertigen "Richtlinien und Normen" der Deutschen Lufthansa aber erst am 17. August 1963 übersandt. Unter Umständen hat es sich bei dem erwähnten Exemplar um das einer ersten Lieferung gehandelt. Die Realisierung, Vorbereitung und Überwachung der Produktion des Handbuchs kostete den Auftraggeber jedenfalls insgesamt 5.800 DM.[4]
"Das Arbeitsbuch Richtlinien und Normen XE 3 besteht aus einzelnen Blättern, die in einem Ringbuch zusammengefasst sind",
erläuterte Aicher sein Produkt.
"Die Blätter unterscheiden sich in Vorlageblätter und Arbeitsblätter. Die Vorlageblätter sind als Muster bestimmt und sollen dem Buch nicht entnommen werden. Die Arbeitsblätter stecken in Hüllen und sind zur Entnahme bestimmt. die Vorlageblätter, Format 346 x 309 mm, sind an der rechten Seite um 67 mm eingeklappt. Die Klappe trägt außen den Titel und inne die Anwendungsdaten. die Arbeitsblätter sind zu 5er Einheiten zusammengefasst. Ein 60 x 297 mm breiter Streifen trägt die

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Vgl. die Rechnungen vom 9.9., 18.10. und 3.12.1963. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Vgl. Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963. Quelle: Deutsche Lufthansa
4. Vgl. Rechnung vom 11.10.1963. Quelle: HfG-Archiv Ulm

technischen Daten und ist den Arbeitsblättern in der Hülle beigefügt. Die Richtlinien und Normen werden allen Abteilungen der Lufthansa und ihren Agenturen als verbindliche Arbeitsunterlage gegeben. [...] Die Blätter sind entsprechend den visuellen Elementen und ihren Anwendungen geordnet: 1. Bildzeichen (Kranich im Kreis, Supercargo etc.). 2. Schriftzüge (Lufthansa versal und gemischt, halbfett; Supercargo fett; Senator kursiv; Schrift Helvetica). 3. Farben (Blau in zwei Einstellungen und gelb). 4. Schriftart (Helvetica, Helvetica halbfett, Stempel AG, Frankfurt). 5. Formate (Formate und Falzungen für alle Drucksachen). 6. Satzschemata für Drucksachen. 7. Realisierte Anwendungsbeispiele und sonstiges. Die Blätter werden in bestimmten Zeitabständen ergänzt und aktualisiert."[1]
Im Unterschied zur Urschrift vom Oktober 1962 enthielt die offizielle Fassung allerdings keine Fotografie-Richtlinen. Auch die umfangreiche, systemübergreifende Argumentation schrumpfte auf einige zusammenfassende Statements zusammen. Letztere war offenbar nur im Zusammenhang mit der Präsentation von Interesse gewesen; ein Stück Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit, um den Vorstand endgültig für sich zu gewinnen. Das im Mai vorliegende Regelwerk war ein ganz auf das typografische Alltagsgeschäft beschränktes Extrakt der Urfassung. Es fungierte als Gestaltungsvorlage und Entscheidungshilfe in einem. Damit war die visuelle Einheitlichkeit des Konzerns zumindest theoretisch schon einmal garantiert.[2]

Flottenkennzeichnung, Geschäftsbericht und Verpackungsdesign

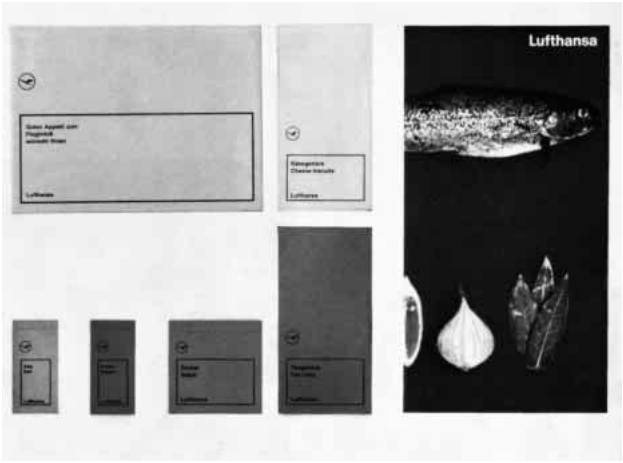
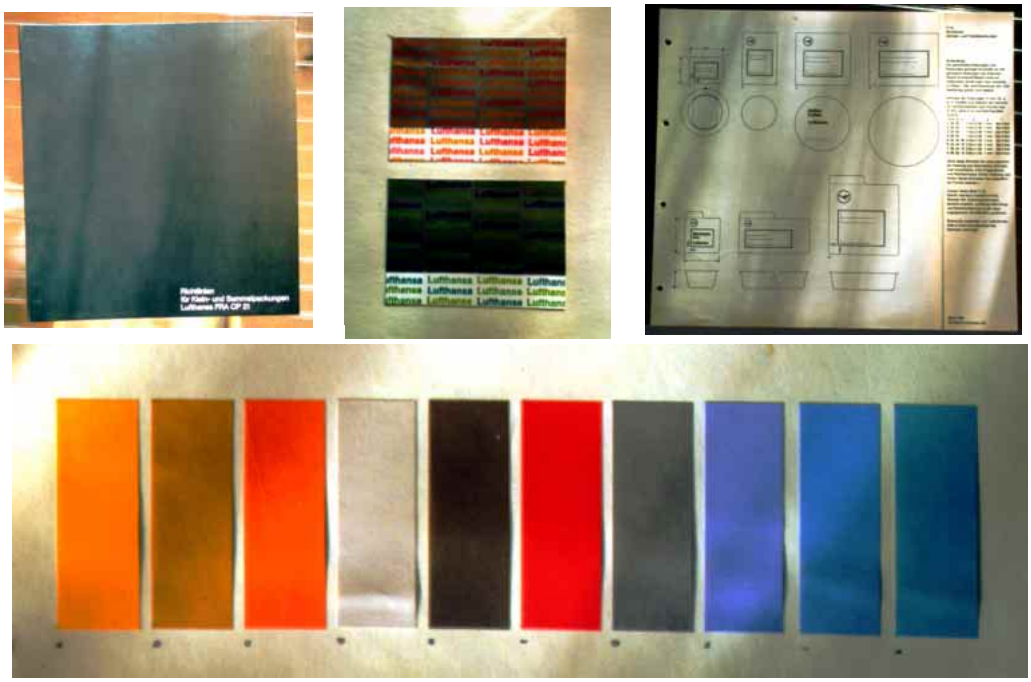


Abb 104. Speisekarte und Verpackungen um 1964/65.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 19.

Laut Arbeitsprogramm der Entwicklungsgruppe 5 sollten nicht weiter spezifizierte "Modelle" im April 1963 gebaut und im Winter realisiert werden. Der Modellbegriff taucht in der Konzeption in Zusammenhang mit den fotografischen "Modellsituationen" auf, die Aicher anhand von Stewardessen an der Gangway etc. anfertigen wollte. Gemeint sein könnten aber auch jene Spielzeugmodelle, an denen die künftige Flugzeugkennzeichnung in verkleinertem Maßstab vorexerziert wurde. Wie man in Abbildung 102 auf Seite 344 sieht, zeichnete sich der ursprüngliche Entwurf durch ein leuchtend gelbes Leitwerk und ein blaues Fensterband aus. Dieser Vorschlag stieß, wie bereits erwähnt, auf heftigen Widerstand. Insbesondere die amerikanischen Niederlassungen stellten sich quer. Die Gründe dafür scheinen eher irrationaler Natur gewesen zu sein. Die Farbe Gelb belegte offenbar doch nicht bei allen Beteiligten die gleichen positiven Assoziationsfelder. Dieser erste Versuch, sie zur Primärfarbe zu machen, scheiterte ebenso wie alle weiteren in dieser Richtung.
Was dann tatsächlich verwirklicht wurde, wird den Ulmern wie ein fauler Kompromiss vorgekommen sein, mit dem jeder leben und niemand zufrieden sein konnte. Es entstand ein Erscheinungsbild der Übergangszeit, ein Symptom des stilistischen Umbruchs. So wie in Abbildung 103 sahen die Lufthansa-Flugzeuge zwischen 1963 und 1967 aus. Offenbar erhielten neue Maschinen den Schriftzug dann in Gebrauchsschrift. Die Umstellung zwischen 1963 und 1967 erfolgte nach und nach.

1. HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Vgl. Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14

Abb 105. Cover, Musterblatt, Farbpalette und Anwendungsbeispiel der Richtlinien für Klein- und Sammelpackungen vom März 1964.
Quelle: Privatarchiv Roericht .



"Wie lief das ab, mit der Flugzeugbemalung?"

Hans Conrad:

"Ja, die wurden akzeptiert, die Vorschläge. Dann hammer Modelle, kleine Modelle, 1:1000 oder wieviel..."

"Also Plastikmodelle?"

"Ja, Plastik- oder Metallmodelle hammer dann so gespritzt, wie's aussehen sollte. Dann haben die Hamburger die Vorlagen für die Flugzeuge gemacht, also Schablonen für die Schriften."

"Also riesige Schablonen, die man auf den Flieger auflegt? Und dann wurde das gespritzt, in der Werft?"

"In der Werft ja, beim normalen Überholen. Dafür musste man noch zwei oder drei Tage pro Flugzeug dranhängen. Die haben ja'n Plan, da isch alles drauf. Geht'n Flugzeug rein, dann isch so und soviel Zeit da für die und die Stationen."

"Also bloß keine Zeit verlieren. Das kostet ja ziemliche Summen!"

"Ja."

"Gab es dann einen Prototypen? Hat man nicht mal ein oder zwei Beispiele fliegen lassen?"

"Doch, man hat Probeflugzeuge... eins mal fertig gemacht. Dann haben die mich angerufen: ‚Kommen Sie ganz schnell nach Hamburg. Das Flugzeug kommt in einer Stunde oder zwei raus. Das wollen wir zusammen angucken. So morgen früh.'"

"Wer hat Sie angerufen?"

"Der Höltje. Das hammer angeguckt. Ich fand's toll! Er war'n bisschen hin- und hergerisse', aber er fand's dann auch gut."

"So eine krasse Veränderung kann ein Schock sein."

"Dieser kursiv-doppellinige Schriftzug [vorher] und so, das war 'n Problem. Da waren die angetan, die Techniker, dass das [jetzt] einfacher und besser geht mit der Helvetica. Vieles, technisch, hat denen eingeleuchtet. So, was schneller ging und einfacher zu handhaben war. Ein Kreis ging auch einfacher als die Ellipse."

"Man hat also die Maschine bemalt, aus der Halle rausgezogen und dann fliegen lassen?"

"Nein, nur rausgezogen und dann konnte man den Flieger schon von weit weg und immer näher rankommend identifizieren und er sah dann, dass man ihn von ganz weit weg schon

erkannt hat." "Sind Sie dazu auf's Rollfeld gegangen oder standen Sie hinter Glas irgendwo?"
"Nein nein, schon auf's Rollfeld, aber nicht auf die Landebahn."
"Das war also dann der Test auf Funktionalität und Qualität der Bemalung?"
"Getestet ist es nicht worden. Es ist beschlossen worden, schlussendlich von Höltje."
"Gesehen und für gut befunden?"
"Ja. Der hat sich natürlich mit seinen Technikern abgesprochen. So wie er gesehen hatte, dass die keine ernsthaften Einwände dagegen hatten, dann erst konnte er ‚Ja' oder ‚Nein' sagen."
"D.h. wieder einmal standen technische Argumente im Vordergrund, keine ästhetischen?"
"Ja, Zeit und [technische] Schwierigkeiten des Auftragens, des Aufbringens der Bemalung."
"Und es wurden dieselben Farben verwendet wie vorher: RAL-Farben?"
"Ja."
"Und was die Ästhetik angeht, das war dann 'ne Geschmackssache: ‚OK, das sieht anständig aus. Versuchen wir's mal.'"
"‚Man kann's gut lesen.' Das war überzeugend, dass man's von weit her identifizieren kann und wie sich das alles abhebt von den anderen. Die kannte er ja. Da musste er sagen [zugeben]: ‚Ja, Sie haben Recht' und hat mir'n paar Mal auf die Schulter geklopft und dann war's gelaufen."[1]

Abb 106. Radschläger-Wettbewerb in Düsseldorf, 1964. 1. Preis: ein Lufthansa-Flug nach München.
Quelle: Der Lufthanseat 76/1964.
Rechts u. unten: Couvert f. d. Bordpapiere und Flugplan von 1964.
Quelle: HfG-Archiv Ulm. Die Umstellung gelang nicht von heute auf morgen..

Ob es tatsächlich so harmonisch ablief? Aicher hatte den "Kranich im Kreis" entworfen, Gonda das "Supercargo"-Zeichen der Frachtabteilung. Bei internen Organisationsdrucksachen und Geschäftspapieren aber sollte der Kranich bis auf weiteres noch ohne Kreis angewendet werden. Die Begründung dafür kennen wir nicht.
Auch das Schriftzeichen indiziert, dass wir uns im Frühjahr '63 in Bezug auf das Erscheinungsbild der Lufthansa am Anfang eines Übergangsstadiums befinden. Vor allem die Lufthansa-Flotte dokumentiert eine Mischung aus altem und neuem Design. Wir finden verschiedene Varianten des Schriftzugs vor. Er kann sowohl groß/klein als auch versal und sogar noch "Senator kursiv" ausfallen. Diese Bezeichnung war vermutlich ein typografisches Pendant zu jenem "Senator-Service", den die Lufthansa der 50er Jahre ihren besonders zahlungskräftigen Gästen angeboten hatte. Senator-Service bedeutete exklusiver Service an Bord einer bereits düsengetriebenen Boeing, die aber noch im gewohnten konservativen Erscheinungsbild der 50er Jahre auftrat, d.h. mit Parabel und dem, wie vom Gegenwind bürstenschnittig schräggestellten Firmenschriftzug. Der Versalschriftzug war jedoch nur noch für die Kennzeichnung der Fluggeräte und Fassaden bestimmt. Bis alle Maschinen der Flotte umgestellt waren, sollten noch etwa fünf Jahre vergehen. Die Werbemittel (Drucksachen) bekamen, mit Ausnahme der internen Papiere, bereits die neue Markierung. Abbildung 106 auf Seite 348 aber zeigt, dass selbst 1964 noch das alte Erscheinungsbild der Lufthansa das gängige war.
Das 1967 eingeführte Flugzeugdesign zeigt dann den Schriftzug in Groß/Klein-Schreibung und das Leitwerk in der heute gewohnten Form. Nur wer Böses denkt, denkt an ein Spiegelei. Erst mit dieser

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

Konzeption der Lufthansa Designabteilung (LM3) war fünf Jahre nach seiner Entwicklung der Übergang vom alten zum neuen Erscheinungsbild der Nachkriegszeit endgültig vollzogen.
1967 entstand auf Initiative der Lufthansa in den Boeing-Werken in Renton dann bereits das Kurzstreckenflugzeug ‚737', das man seiner Funktion entsprechend "City-Jet" taufte. Im Februar 1968 traf die erste Maschine dieses Typs in Deutschland ein. Etwa zu diesem Zeitpunkt war die vollständige Umstellung der Flottenkennzeichnung vollzogen. Die Maschinen zeigten nun ein modernes Erscheinungsbild mit Kreis statt Parabel und kompakter Kleinschreibung des Namens statt der gesperrten Versalien. Die Fertigungslinie der Boeing 727 in Renton wurde 1984 geschlossen. Im Herbst 1992 schied, nach dreißig Jahren im Einsatz, auch die letzte "ZwoSieben" der Lufthansa aus dem Verkehr. Ihre Technologie war überaltert und unrentabel geworden. Der europäische Airbus A320 löste sie ab.[1]

Abb 107. Geschäftsbericht von 1965 unter Verwendung der neuen dreidimensionalen Kartografie und der Luftaufnahmen. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis.

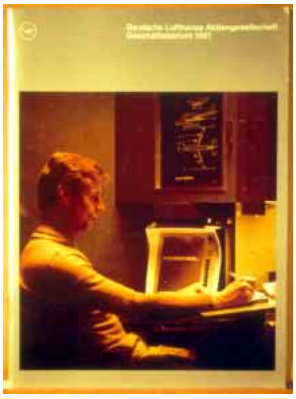
Parallele zur Druchsachenentwicklung und Flugzeugbemalung gab es noch weitere Projekte zum Lufthansa-Design, die in Ulm durchgeführt wurden. Zu nennen wäre u.a. das Verpackungsdesign. In den Jahren 1963-64 "wurden Richtlinien entwickelt für die Gestaltung der Bordpackungen (Bestecktasche, Gewürze, Gebäck, Zutaten). Für die Verpackungen wurden dem Inhalt gemäße Farben ausgewählt (Farbkodierungen); z.B. für Pfeffer die Farben Rot (internationale Übereinkunft); für Salz Blau; für Gebäck Ocker-Gelb. Die Verpackungen werden mittels folgender Techniken hergestellt: als Tiefziehpackung, als Blockbeutel, als Flachbeutel und als Flachpackung."[2]
Verpackungsdesign ist eine produktabhängige Aufgabe, deren Komplexität erst dann so richtig bewusst wird, wenn man sich die in Ulm entwickelten Entwurfsmerkmale sprich Systemanforderun-

1. In Rotis fanden sich Unterlagen zur Airbus-Gestaltung. Offenbar hat Aicher auch hier mitgewirkt. Weitere Forschungen können das klären.
2. Aus HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 435)

gen vor Augen hält: die Verpackungen mussten platzsparend, d.h. stapelbar sein. Sie sollten selbstverständlich auch hygienisch sein und ihren Inhalt optimal konservieren. Das Verpackungsmaterial musste darüber hinaus entsprechend stabil, u.U. auch standfest, zerlegbar, bezahlbar und herstellungstechnisch geeignet sein. Die karge, nur mit der nötigsten Information versehene Beschriftung und Kennzeichnung, entsprach der Ulmer Art von Verkaufsförderung.

Flexible Handhabung

Auch der Geschäftsbericht hatte Gestalt angenommen. Das erste mir bekannt gewordene Exemplar im neuen Outfit stammt von 1965.[1] Er ist eine typografische Reduktionen in Reinform. Die Umschläge dieser ersten Exemplare sind vollkommen schmucklos, ohne Titelfoto, in monochrom weiß, silber, blau oder gelb. Etwas derart karges wird es später nicht wieder geben. Fotos auf den Titelseiten erscheinen erst Jahre später. Nur im Inneren des Hefts finden sich in regelmäßigen Abständen jene Luftaufnahmen typisch deutscher Ansichten, die auch im "Flugbild Deutschland"-Buch von Aicher und Sass zu finden sind.[2] Der Text steht in Helvetica und Zweispaltensatz, ohne eingerückte 1. Zeile am Abschnittsanfang. Selbst da wird gespart. Aber es stimmt: Diese vollständige formale Zurückhaltung kommt in jeder Weise der Prägnanz des Gesamteindrucks und dem Inhalt zu gute. Wer sich nicht damit beschäftigt, keinen Vorher/Nachher-Vergleich anstellt, nimmt das Erscheinungsbild überhaupt nicht als solches zur Kenntnis. Darüber hinaus ist es bemerkenswert, dass Aicher den Jahresbericht schon vor 35 Jahren als eine günstige Gelegenheit zur Firmenpräsentation wahrgenommen hat. Auf breiter Front setzt sich dieser Ansatz erst sehr viel später durch.



Der Geschäftsbericht von 1981 zum Vergleich. Der Umschlag ist-immer noch schlicht gehalten, aber aussagekräftig bebildert.

Abb 108. Der Geschäftsbericht von 1981 zum Vergleich. Der Umschlag immer noch schlicht gehalten, aber aussagekräftig bebildert.
Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis.

Im Übrigen tolerierten Aicher und Conrad eine flexible Handhabung ihres visuellen Systems. Die Hausfarben Gelb und Blau, sowie die Schriftart Helvetica, waren für alle Werbemittel und Außenbemalungen bestimmt. Da die Verfügbarkeit dieser neuen Schrift Anfang der 60er Jahre aber noch nicht weltweit garantiert werden konnte, sollte im negativen Fall dann wenigstens versucht werden, eine ähnliche Schrifttype aufzutreiben. So hundertprozentig genau konnte und wollte man es also aus praktischen Erwägungen heraus dann doch nicht nehmen. Die visuelle Einheitlichkeit des Konzerns war nicht von einem auf den anderen Monat, noch nicht einmal von einem auf das andere Jahr zu erreichen. Sie entstand vielmehr erst ganz allmählich.
Auch die Art der Formate und Falzungen für das Design der Werbemittel war vorgeschrieben worden. Man verzichtete aber hierbei darauf bestimmte Richtlinien nun unter allen Umständen durchzusetzen. Wenn klar war, dass durch die vorgeschriebenen Falzungen z.B. ökonomische Nachteil entstehen oder in manchen Bereichen DIN-Normen technische Schwierigkeiten bereiten würden, weil am Ort andere Normen vorherrschten, dann war man nach Rücksprache bereit, entsprechende Ausnahmen zuzugestehen. Ohne diese pragmatische Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse wären die neuen Richtlinien nicht durchsetzbar gewesen.
Kurzum: Mit der Festlegung der Bildzeichen, Schriftzüge, Farben, Schriftart, Formate, Satzschemata waren die wesentlichen Elemente des grafischen Erscheinungsbildes schließlich realisiert. Das kleine aber feine Programm musste sich nun in der internen und externen Zusammenarbeit bewähren.

1. Ein Exemplar davon befindet sich im Otl Aicher Archiv Rotis.
2. Vgl. Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Flugbild Deutschland. Fotos: Otl Aicher. Texte: Rudolf Sass, Gütersloh 1968

Navigation ohne Echolot

Normalerweise schießt der Spieler den Ball, beobachtet die Flugbahn, sieht wie das Geschoss im Eck oben links einschlägt und reißt die Arme hoch: "Tor!"
Im vorliegenden Fall war es anders. Entwicklungsgruppe und Werbeabteilung bauten den Angriff auf, Aicher schoss, machte wieder kehrt und ging (zur Tagesordnung über). Mit ihm die Mannschaft. Fragt man nach der Wirkung des Eingriffs und ihrer Kontrolle, so lässt sich feststellen, dass Otl Aicher an diesem Aspekt seiner Arbeit kaum Interesse gezeigt hat, jedenfalls nicht öffentlich. Das ist um so erstaunlicher als in der Konzeption wiederholt mit der angestrebten "Effizienz" des Erscheinungsbildes argumentiert wird. Offenbar bezog sich das auf Kriterien wie Wahrnehmbarkeit und Wirtschaftlichkeit, die Aicher selbst am besten beurteilen zu können glaubte. Ob das neue Firmenbild mithalf, die interne und externe Öffentlichkeit stärker an ihr nationales Flugunternehmen zu binden oder ob sich Design wie bei Loewy in klingender Münze auszahlte, lag weitgehend außerhalb seines Engagements. Das war Sache der Lufthansa. Sein Beitrag hatte lediglich darin bestanden, das Unternehmen ästhetisch und ideologisch zu öffnen und in diesem Sinne zukunftsfähig zu machen.

Stillschweigende Einführung

Ob und wie schnell sich ein neues Firmenbild durchsetzt, hängt sicherlich sowohl von seiner Qualität als auch von der Intensität seiner Einführung ab. Ohne die Ausstellung im Herbst 1962 unterbewerten zu wollen, lässt sich doch vermerken, dass der Knall, mit dem das neue Profil auf den Weg gebracht wurde, nur mäßig war. Das hatte aber auch seine Vorteile. Die technisch bedingt verzögerte, schrittweise Realisierung der visuellen Einheit war zugleich eine ungewollt schonende Art der Einführung, die nicht allzuviel Widerstand provozierte. Nur einmal sollte man befürchten müssen, zur Zielscheibe des Spotts zu werden. Davon hören wir noch.
Die Einbindung der Richtlinien & Normen in den Geschäftsalltag verlief insgesamt zügig, aber nicht überstürzt. Das visuelle System war ohnehin so angelegt, dass die in der weiteren Zusammenarbeit von Zentrale, Direktion und Agentur gemachten Erfahrungen eingearbeitet werden konnten. Der Zuschnitt des "Matrosenkostüms" konnte und sollte also unterwegs, d.h. beim Tragen optimiert werden. Die Zahl der internen Vorstellungen des visuellen Systems beschränkte sich auf die bereits erwähnte Ausstellung im Herbst 1962, an dem die obere und mittlere Ebene der Konzernhierarchie teilnahm. Dann gab es noch eine gesonderte zweite Präsentation im Februar '63 vor dem Vorstand der AG. Selbstverständlich wurden die einzelnen internationalen Lufthansa-Direktionen in Kenntnis gesetzt, ansonsten aber wurde das neue Design nicht mehr ausdrücklich erwähnt. Es floss vielmehr stillschweigend in die allgemeine Unternehmenswerbung mit ein. Ein "Schaut her, wir sehen jetzt besser aus!" wäre auch etwas dünn als zentrales Werbeargument gewesen. Eine Erwähnung im Nebensatz - "Übrigens, habt Ihr schon unser neues Outfit gesehen?" - wirkte da schon überzeugender.

> "Wie wurde das neue Erscheinungsbild in der allgemeinen Öffentlichkeit eingeführt? Gab es da eine Werbekampagne?"

Hans Conrad:

> "Nein."
> "Keine Werbekampagne, Plakatserie, Inserate?"
> "Gar nichts. Das würd' ich heute alles so machen. Aber damals hammer g'sagt: ‚Wir machen's einfach. Wir machen keine Umfragen. Entweder 's isch gut, dann hammer Glück gehabt oder wenn's nicht akzeptiert wird, dann hammer Pech gehabt.'"[1]
> Conrad, Wille und der Rest der lufthanseatischen Werbewelt waren nach dem Verfliegen der Anfangseuphorie zu sehr in die Details der internen Einführung und Anwendung verstrickt. Mit Gebrauch, Überwachung und Verteidigung des neuen Systems wurden die Leiter der Inlands- und Auslandsdirektionen beauftragt. Nicht jedem von ihnen leuchtete die Bedeutung des neuen Firmenbildes in gleicher Weise ein., Wenn es zu Unklarheiten, Unsicherheiten oder Unstimmigkeiten kam, fungierte Conrad als Feuerwehrmann. Fast alle zwei Monate flog

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

er nach von Köln nach New York: 12:00 oder 13:00 Abflug, 17:00 Ortszeit Ankunft, Besprechung auf dem Flughafen und am selben Tag mit dem nächsten Flugzeug zurück.
"Sie sagten, das neue Erscheinungsbild habe in der Presse durchaus Wirkung gezeigt. Gab es da eine Presseschau, eine Pressekonferenz?"

Abb 109. Deutschland- und Europa-Werbung der Lufthansa.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 18.

Hans Conrad:
"Nix."
"War das nicht nötig, kam das von selbst?"
"Wissen Sie, ich hab' keine Zeit gehabt. Bin doch beinah Tag und Nacht unterwegs gewesen. Das Schlimme... wenn Sie so'n G'schichte einführen, dann ist das schlimmer wie'n Sack Flöhe hüten. Versuchen Sie das mal! Und auch so... in so einem Verein... ist alles Mögliche passiert."
"Zum Beispiel?"
"Ja, kleine G'schichten eben, wo sie [die externen Direktionen] sich nicht dran gehalten haben. Ich weiß z.B. eine Schnappssache... Ich hab' von den argentinischen Direktionen, die hab' ich mal besucht in Buenos Aires und hab' mir die Agentur angeguckt und die haben mir zunächst kaum was gezeigt. Schließlich dann doch, aber sie haben gleichzeitig mit dem Zeigen, mir praktisch präsent gemacht... N' Dolch haben Sie mir geschenkt. Da wusst' ich nicht recht, wie das zu verstehen ist."
"Wenn Sie in China einen Seidenstrick bekommen hätten, wäre die Sache klar gewesen."
"Die haben natürlich gewusst, dass sie sich nicht dran gehalten haben."
"Worin bestand denn die Schwierigkeit, das umzusetzen? Hat man gesagt: ‚Die regionalen Gegebenheiten sind andere; wir können uns so schnell nicht umstellen?'"
"Nein. Ich kannte doch, bevor ich die nicht besucht hab' vor Ort, meine eigenen Leute nicht, die da zuständig waren in Buenos Aires, dass das richtig über die Bühne lief."
"Vielleicht war das auch ein gewisses Widerstreben, von der Zentrale gesagt zu bekommen: ‚Ihr habt das so und so zu machen.'"
"Neh, es war einfach die Fülle [der beteiligten Personen]... Für Buenos Aires war zuständig die Direktion in Rio. Jetzt saß dort schon so einer, der nur halb bei der Sache war. Und der nächste dann auch noch mal nur halb..."

"D.h. es gab einen Informationsverlust auf der Strecke."
"Ja genau, so dass, wenn etwas bei der Agentur angekommen isch, ich nicht mehr entscheiden konnte, ob das eine Schuld der Agentur war oder nicht. Diese Leute unterstanden mir auch nur fachlich, nicht disziplinarisch. Die konnt' ich auch nicht in die Wüste schicken."[1]

Imagekampagne in Deutschland und Europa. Die Lufthansa-Werbung nahm zunächst einmal Deutschland und Europa ins Visier. Etwa 1965 wurde das durchzuführen beschlossen, was man heute eine "Personal Imagekampagne" nennen würde. Diese Kampagne war ja auch schon im Verjüngungskonzept von 1962 angedacht worden. Das erklärte Ziel des Feldzugs war, die Sympathie potentieller Neukunden zu gewinnen, sich also neue Märkte zu erobern.[2]
Hans Conrad:
"Man hat sich davon versprochen, dass die Passagiere mehr werden, dass das Passagieraufkommen größer wird, dass man von anderen was wegnimmt."[3]

Abb 110. Lufthansa-Anzeigen. Imagekampagne mit altem Erscheinungsbild.
Quelle: HfG-Archiv Ulm.

Dabei war der Weg über das Inserat nur eine der vorhandenen Möglichkeiten, die Botschaft von der technischen Progressivität und Zuverlässigkeit unters Volk zu bringen. Anfang der 60er Jahre nahm auch das Plakat immer noch eine zentrale Stellung unter den Werbemedien ein. Aicher definierte seine Funktion "vor allem als Ankündigung und Aufruf. Durch das Plakat kann ein Sachverhalt zu einem visuellen Appell gemacht werden."[4]
Plakate und Anzeigen durften natürlich nicht alleine dastehen. Alles war mit allem vernetzt:
"In dem Masse, in dem Einzelaussagen von Aussagereihen abgelöst werden, werden auch die Bedingungen des Plakatentwurfs verändert: die Enturfskonzeption hat den Bedingungen der Serie und der Verflechtung mit anderen Aussagemedien (z.B. Anzeigen) zu entsprechen."[5]
Die nun entwickelte Plakatserie der Lufthansa präsentierte attraktive Reiseziele in Deutschland und Europa. Viele Entwürfe kamen bemerkenswerterweise ganz ohne verbale Argumente aus. Wir kennen den oder die Urheber der in Abbildung 109 auf Seite 352 gezeigten Beispiele nicht, doch man sieht, dass sie unter der Federführung ehemaliger HfG-Absolventen entstanden. Nachdem sie sowohl die herkömmliche Marktschreierei abgelehnt als auch den künstlerischen Freiraum der grafischen Gestaltung ins Reich des ästhetischen Experiments verwiesen hatten, konnten die Ulmer nun

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Vgl. Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994
4. Plakate 1961-1963. In: HfG Ulm E5: Drucksachen, Anzeigen, Prospekte 1962. In diess.: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 462)
5. Plakate 1961-1963. In: HfG Ulm E5: Drucksachen, Anzeigen, Prospekte 1962. In diess.: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 462)

zeigen, was eine *assoziative* Werbung zu leisten vermag. Die aktuelle Europa- und Städtewerbung gab ausreichend Gelegenheit dazu.
Der Blickwinkel des Fotografen erinnert streckenweise an eine collageartige Montage übereinander gelagerter Bildausschnitte. Die Collage scheint ohnehin ein sehr naheliegendes und adäquates Mittel der assoziativen Vermittlung von Inhalten zu sein. Unterschwelligere Aussagen, wie die Präsentation des Verkehrspolizisten als ruhender Pol im dicksten Straßengetümmel, wurden auf ausdrucksvolle Weise rein visuell transportiert. Der englische Bobby vor einem der typischen roten Busse und die lapidare Bezeichnung "London" waren Aussage genug. So gesehen rücken die von Aicher so unversöhnlich getrennten Gebiete "Kunst" und "Design" in diesem Beispiel wieder ein Stück weit näher aneinander heran. Diese Art der fotografischen Manipulation und Retusche war offenbar immer dann zulässig, wenn eine wesentliche Bedingung erfüllt war: Die einzeln Fotografie hatte stets realistisch und aussagekräftig zu sein und ihren Nachrichtencharakter zu behalten. Das Raster der Plakate und Anzeigen folgte wie immer einem strengen Schema-F, das auch von den sonst für die Lufthansa tätigen Agenturen übernommen werden musste: Das Plakat stets im Hochformat, oben ein Bildrechteck, unten der Text. Ein Ausbruchversuch in Bezug auf Format, Schrift, Illustration, Fotografie war nicht gestattet.
Einige dieser Anzeigen wurden auch in der Zeitschrift "Kapital" geschaltet, für deren Layout damals der Schweizer Künstler, Grafiker und Werbefachmann Karl Gerstner zuständig war.
Hans Conrad:

Abb 111. DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67 "As he came in for landing...".
Quelle: Pivatarchiv Conrad.

As he came in for a landing, two engines went out, the baggage compartment caught fire, the rudder stuck, the landing gear jammed and when he finally got the plane down we gave him hell.

He forgot to put the 'no smoking' sign on. To get excited over a little thing like that you've got to be a fanatical perfectionist (or a German). Especially since there were no passengers on the plane to smoke.
It was a training flight. Those engines were knocked out by one of our senior captains. He caused all the trouble. And more. Throughout the flight he gave the poor guy all kinds of problems that he'll never have.
All Lufthansa pilots get put through this ordeal regularly. In fact, twice as often as international regulations require. They also make twice as many unpleasant trips in one of our flight simulators.
Naturally, they can relax a little more in a flight simulator. But being Germans, naturally they don't.
Have you ever seen a relaxed German?

Lufthansa

"In Köln, in der Hauptverwaltung, wurden die Anzeigen geschaltet. Ich hab' ein relativ kleines Budget gehabt, höchstens drei Millionen. Da hab' ich mit dem Werner Scheitzer die Texte gemacht und nach dem [durch die neuen Richtlinien & Normen] vorgegebenen Layout die Anzeigen. Die ersten Anzeigen, die ich geschaltet hab', waren in ‚Kapital'. Weil damals konnte man [bei Kapital] keine Anzeigen schalten, ohne dass der Gerstner einverstanden war. Man konnte also keine Werbeagentur beauftragen: ‚Machen Sie'ne Anzeige!' Das war nicht möglich. Das hat die Zeitung so gehalten. Das war eine Vorgabe vom Magazin [aus]. Man wollte einen Sonderstatus und auch die Anzeigen entsprechend gestalten. Deshalb konnten Inserenten nur als Sponsoren auftreten. Damals waren's, glaub', zehn- oder fünfzehn tausend Mark pro Seite. Für die anderen hat der Gerstner die Anzeigen gemacht. Die gaben Schriftzug, Signet und eine kurze Textangabe, was die da drauf haben wollten: ‚Wir würden das so und so sehen'. Er war damals in der Redaktion von Kapital. Er war mit dem Begründer oder Erfinder von Kapital bekannt. Der Gerstner hat Kapital mit Schriftzug und layoutmäßig betreut. Damals konnte man nur als Sponsor auftreten, aber keine eigenen Anzeigen schalten. Nur meine hat er akzeptiert. Ich hab' dann spezielle Anzeigen für Kapital bei mir, in diesem Verbund, in Zusammenarbeit mit dem Scheitzer erstellen lassen."[1]

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

Imagekampagnen in den USA. In der Übergangsphase zwischen 1963 bis 1967 startete die Lufthansa offenbar mehr als nur eine Personal Imagekampagne, in deren Verlauf u.a. in amerikanischen Zeitschriften wie "TIME Life" eine Anzeigenserie geschaltet wurde. Einem Brief der Zeitschrift an Conrad entnehmen wir, dass sich die Lufthansa im Jahre 1963 bei der internationalen Werbung der Luftverkehrsgesellschaften an 6. Stelle befand. Ihr Anzeigenengagement in TIME Life belief sich auf 27,7 % des Jahresbudgets, womit sie im Vergleich mit 18 konkurrierenden Carriers allerdings nur noch an 10. Stelle lag. Die durchschnittliche Investition anderer Gesellschaften in TIME-Werbung betrug, nach Angaben des Magazins, 46,3%.[1] Angeblich hatte sich die Konkurrenz sogar 16-22 seitige Kampagnen in einer einzigen TIME-Ausgabe geleistet. Inwieweit man diesen aqusitionsmotivierten Äußerungen Glauben schenken darf, sei dahingestellt. Sicherlich war Time Life aber ein wichtiges Medium der Lufthansa-Werbung und des internationalen Tourismus geworden.
Aus dieser Zeit ist ein Stapel von Aufnahmen (Abbildung 110 auf Seite 353) erhalten geblieben, der auf den ersten Blick eine Vorher/Nachher-Situation wiederzugeben scheint, indem ein Teil der Aufnahmen Elemente des alten, ein anderer Teil Elemente des neuen Erscheinungsbildes zeigt. Dann aber werden wir korrigiert.
Hans Conrad:

> "Das ist schon entstanden nach der Entwicklung der Richtlinien, aber dann haben sie sich nicht so ganz dran gehalten, weil das wieder Agenturen gemacht haben. Da haben die Agenturen sich nicht dran gehalten." "Ja, hatten die denn soviel Spielraum?" "Die standen meistens unter Zeitdruck. Der Entwurf, die Schaltung und so weiter."[2]

Jener Teil der Anzeigen und Aufnahmen, bei denen die Lufthansa bereits fehlerfrei im neuen Gewand vorgestellt wurde (farbige Beispiele der Abbildung 110 auf Seite 353), entstammt einer Serie, die Conrad seinerzeit in Köln in Zusammenarbeit mit den Fotografen Fieger und Himmer oder den amerikanischen Agenturen Doyle Dane und Bernbach (DDB) oder D'Arsy hatte produzieren lassen. Die Aufnahmen liefern jedenfalls einen deutlichen Eindruck von den bereits erwähnten stilistischen Schwankungen der Übergangszeit.
1966/67 gab es dann eine Fortsetzung der Lufthansa-Werbung in den USA (Abbildung 111 - 23). Die praktische Durchführung wurde - wie sehr wahrscheinlich auch in den Jahren zuvor - von der amerikanischen Werbeagentur Doyle Dane & Bernbach übernommen.[3]

> "Das war die progressivste Agentur in Amerika. Die haben Anzeigen geschaltet ohne den Namen des Auftraggebers [zu nennen]; für so'n großes Bekleidungsgeschäft, Damenbekleidung, in New York. Tolle Anzeige! Ganzseitig. Da wusste aber jeder, wer gemeint war. Das war Horbach, glaub' ich, Horbach. Jeder wusste, dass das Horbach isch. Verstehen Sie? Soweit haben's die damals schon getrieben bei einzelnen Firmen."[4]

Hauptansatzpunkt war nach gewohntem Muster wieder die Anzeigenwerbung in auflagestarken Zeitschriften wie Time Life oder Newsweek.
Hans Conrad:

> "Die wurden entweder vor Ort oder international von mir geschaltet. Ich konnte von Köln aus nur internationale Medien belege'. Und die örtlichen Direktionen, mit ihren Werbeagenturen und Werbeleuten im Haus, die haben die regionalen Ausgaben von Time Life, Newsweek oder Vision belegt. Da gibt's ja wiederum Regionalausgaben für Amerika. So dass die manchmal auch mehr regional, nicht international belegt haben, weil die Lufthansa ja auch nur bestimmte Städte angeflogen hat und nicht das ganze Land."[5]

Das strategische Ziel der Kampagne war 1966 gemeinsam formuliert worden und auch für das Folgejahr sollte sich in dieser Hinsicht nichts ändern:

1. Steigerung des Bekanntheitsgrades der Lufthansa,

---

1. Larsen, B.O. (TIME-Magazine, Düsseldorf): Brief an Hans G. Conrad, 13.5.1964. Quelle: Privatarchiv Conrad
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
3. Die folgende Darstellung geht in der Hauptsache zurück auf Doyle, Dane & Bernbach (DDB): Arbeitspapier Die Zielsetzung der internationalen Image-Kampagne der DEUTSCHEN LUFTHANSA AG für die Jahre 1966 und 1967. Köln, 25.2.1967. Quelle: Privatarchiv Conrad
4. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994
5. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

2. Bildung eines Images, das den Bedürfnissen der Flugreisenden entspricht.

Abb 112. DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67: The warm, friendly, lovable Germans... (Ausschnitt).
Quelle: Privatarchiv Conrad.

"Der Bekanntheitsgrad der Lufthansa muss wesentlich erhöht werden, da er nicht ihrer Größe und Bedeutung entspricht. Die Werbung muss deshalb dazu beitragen, der Lufthansa einen festen Platz im Bewusstsein der gegenwärtigen und potentiellen Flugreisenden zu verschaffen, da mit steigendem Bekanntheitsgrad auch das Vertrauen zur Lufthansa wachsen wird. Darüber hinaus trägt ein hoher Bekanntheitsgrad auf allen Kontinenten mit dazu bei, die Internationalität einer Fluggesellschaft zu demonstrieren. [...] Es genügt nicht, dass der internationale Flugreisende weiß, wer die Lufthansa ist. Er muss vielmehr eine Vorstellung von ihr bekommen, die ihre Absatzbemühungen unterstützt. Das Image der Lufthansa muss deshalb mit den Bedürfnissen des Passagiers korrespondieren. Nach Informationen, die der Lufthansa zur Verfügung stehen, muss das Bedürfnis nach *Zuverlässigkeit*, *Sympathie* und *Internationalität* befriedigt werden, d.h. es muss beim gegenwärtigen und potentiellen Flugreisenden ein Image geschaffen werden, dass diese drei Faktoren enthält."[1]
Das Ziel, sowohl den Bekanntheitsgrad zu erhöhen als auch ein zielgruppenspezifisches Image aufzubauen, war nach Ansicht der Agentur also nur erreichbar, wenn das Publikum auf kraftvolle Weise und mit anhaltender Wirkung von der Befriedigungskompetenz der präsentierten Firma überzeugt werden konnte. Doyle Dane & Bernbach schlugen vor, die geplante Anzeigenreihe langfristig, d.h. ein paar Jahre lang zu schalten. Die Lufthansa war im Vergleich zu anderen Fluggesellschaften noch am ehesten in der Lage dem Reisenden genau das zu geben, was er am stärksten von einer Airline verlangt: Zuverlässigkeit und Sicherheit, so die Botschaft. Dass dieser Punkt in der Bedürfnisstruktur der Passagiere ganz oben stand, darüber herrschte Einigkeit bei Kunde und Agentur.
Hans Conrad:

1. Doyle, Dane & Bernbach (DDB): Arbeitspapier Die Zielsetzung der internationalen Image-Kampagne der DEUTSCHEN LUFTHANSA AG für die Jahre 1966 und 1967. Köln, 25. Februar 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad (Hervorhebungen durch den Autor)

> "Die Sicherheit war dabei wichtig. Nur durfte man die Sicherheit nicht direkt ansprechen, verstehen Sie? Sie können als Airline nicht sagen, wir sind die sichersten. Da fällt einer runter und die ganze Sicherheit [Argumentation] ist im Eimer. Aber man musste indirekt durch den Auftritt den Leuten vermitteln: ‚Die sind sicher!' Das hammer versucht."[1]

Die Agentur ging davon aus, dass sich der Bekanntheitsgrad dann am meisten erhöhen würde, wenn die Anzeigen und damit der gesamte Feldzug einen möglichst hohen *Aufmerksamkeitswert* hat. Um die Adressaten zu erreichen, die Botschaft zu transportieren und das gewünschte Image zu erzeugen war es deshalb unabdingbar, einen hohen *Lesewert* zu erreichen. Die Anzeigen mussten dementsprechend informativ, interessant, spannend oder witzig sein. Weiterhin war man überzeugt eine gewisse Basis an *Glaubwürdigkeit* schaffen oder erhalten zu müssen, wenn man wollte, dass alle Informationen optimal aufgenommen werden. Die Kampagne sollte also einen hohen Auferksamkeits- und Lesewert haben, glaubhaft sein und den Leser zum Engagement zwingen. Das ist eine Strategie, die sehr an das alte PR-Schema "AIDA" (attention - interest - desire - action) erinnert.

Abb 113. DDB: Lufthansa Imagekampagne 1966/67: "All airlines have outstanding pilots..." und "Lufthansa flight 404 was delyed..."

Quelle: Privatarchiv Conrad.

Aufmerksamkeit und Interesse erregten DDB vor allem durch das provokante Spiel mit dem vorhandenen Negativimage im Ausland, für das sich die Deutschen bei den Agitatoren ihrer jüngsten Vergangenheit bedanken konnten. War die Aufmerksamkeit einmal erregt, so würde die folgende Wahrnehmungssekunde dazu genutzt werden müssen, glaubwürdig zu argumentieren. DDB schlugen sich zu diesem Zweck mit einem guten Schuss Sarkasmus auf die Seite ihrer Adressaten. Bei einem Text wie "The warm, friendly, lovable Germans invite you to fly with them" fand der Leser seine emotionale Abneigung zunächst einmal bestätigt. Bei einer Schilderung wie "As he came in for a landing, two engines went out, the bagagge compartment caught fire, the rudder stuck, the landing gear jammed and when he finally got the plane down we gabe him hell" wiederum sah er die Szene bildhaft vor Augen ablaufen, woraufhin er seine eigenen Schlüsse zog. Ein anderes Plakat provozierte in intelligenter Weise mit der These: "Some of the reasons you may dislike the Germans are the very reasons you should fly with them",um dann zu erläutern: "Who could possibly like a

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

people who are methodical and thorough to the point of being absurd? Even most Germans can't stand German discipline. But when you're flying on an airplane, suddenly, you appreciate these unlikeable characteristics. You like the fact that those mechanics who got your airplane ready for flight were so maddeningly thorough. So fanatically efficient. So irritatingly painstaking. And ther's another consolation for you when you fly with Lufthansa. As soon as the plane lands, you can go right back to disliking the Germans."
Man kann den Tenor der Kampagne auf folgenden Nenner bringen: "Wir alle wissen, der Deutsche an sich ist hässlich. Ihm fehlt alles - bis auf technische Kompetenz und pingelige Gründlichkeit. Ein Volk von Pedanten. Wenigstens fliegen kann man mit ihnen bedenkenlos."
Es galt die Lufthansa im Bewusstsein der Kundschaft zu einem Modell für technisches Können, absolute Zuverlässigkeit, Sorgfältigkeit und eine Gründlichkeit aufzubauen, die bis hin zur Pedanterie gehen konnte. Dieser kleinkarierte Perfektionismus war Teil der Torheit des deutschen Menschen, doch manchmal konnte man davon auch profitieren. Diese Airline war nicht zum lieben, sondern zum fliegen und benutzen da. So die Argumentation. Doyle Dane & Bernbach hatte also die freche Masche gewählt, und das mit großem Geschick.
Doch schon zu Beginn des Jahres 1967 wurde es auf einmal notwendig, die Form der Botschaft etwas zu modifizieren. Das galt nicht für die grafische Gestaltung, die nach allgemeiner Übereinstimmung ihre außergewöhnliche Wirksamkeit und Prägnanz bewiesen hatte. Ihre Klarheit und Sachlichkeit entsprach in optimaler Weise dem angestrebten Image. Geändert werden mussten Text und Argumentation. Es war ohnehin von Anfang an geplant gewesen, den provokanten Auftritt, sobald die gewünschte Aufmerksamkeitswirkung erzielt worden war, schrittweise zugunsten von Sachinformation abzubauen. Die Notwendigkeit, einen Gang herauszunehmen, kam dann allerdings schneller als erwartet, denn die ausländische Presse reagierte irritiert. Die Anzeigen wurden teilweise ernst genommen und negativ interpretiert. Über den hässlichen Deutschen zu schmunzeln fiel offenbar doch noch längst nicht so leicht wie gedacht. Wahrscheinlich blickte man mit Wehmut auf frühere positive Stellungnahmen zurück, wie jene, die der geschmeichelte "Lufthanseat", die Hauszeitschrift der Lufthansa, 1964 veröffentlicht hatte:
"In these days of apparently endless complaints it is my pleasure to be able to write you this letter of praise an appreciation.
I have been dealing with your Airline through a most charming and attractive lady by the name of Angelica at your 52 Broadway office. She has advised, prepared and ticketed my wife and me for a most complicated European itinerary. There have been no errors or slip-ups, and the service has been efficient and courteous beyond compare.
I have travelled on most of the world's major airlines, and I must say I have never received service such as I have received form your Company through Angelica.
Very truly yours,
Randolph Guggenheimer, Washington"[1]

Manöverkritik

Die kritische Reaktion der amerikanischen Presse zog ihrerseits eine kritische Reaktion der Werbeabteilung gegenüber DDB nach. Offensichtlich wollte Conrad die Sache nun nicht mehr ganz der Agentur überlassen und die laufende Kampagne einer Revision unterziehen. Zunächst einmal traf man sich zu einer Lagebesprechung. Damit brauchbare Fakten auf den Tisch kamen, waren zahlreiche Unterlagen gewälzt und brauchbare Studien zurate gezogen worden: Die letzte •Ausarbeitung von DDB über ihre Zielsetzung (ohne Datum, etwa Februar 1967), eine •Ernest Dichter-Untersuchung (USA) von 1966, •IFM-Image-Untersuchungen von 1964 und '65, ein •IFM-Inseratentest Europa von 1966 und eine •IFM-Studie über psychologische Distanz zwischen Nachfragern und Anbietern im Luftverkehr, eine Studie von •INRA-Intramar von 1966, •Grundlagenuntersuchungen der Kommunikationsforschung und die •LH-Imagekonzept von 1965. Das Ergebnis dieser Bemühungen hatte sich dann in einer schriftlichen Kritik am bisherigen Vorgehen von Doyle Dane & Bernbach

1. Guggenheimer, Randolph: Brief an Deutsche Lufthansa AG. In: Der Lufthanseat. 76/1964, S. 6

niedergeschlagen, den sog. "Hypothesen zur DDB-Kampagne".[1] Die nicht weiter benannten Autoren dieses internen Schreibens kamen zu folgendem Schluss:

Abb 114. DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67: "As he came in for landing...".
Quelle: Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 18.

Einleitend wurde festgestellt, dass eine Analyse der bisher geschalteten Anzeigen sich nicht nur die vorhandene Zielsetzung (zentrale Werbebotschaft), sondern auch die angewandte Strategie und Form des Feldzugs vornehmen müsse. Beides sei zugegebenermaßen nicht immer leicht voneinander zu trennen. Primär würde es dabei um die Inhalte gehen müssen, denn der formalästhetische Aspekt war ohnehin nicht strittig, weil ausgezeichnet gelöst worden. Darin war man sich einig.
Nach Darstellung der Agentur war die Kampagne mit "hohem beteiligtem Interesse *angelesen*" worden. War das tatsächlich der Fall? Die Abteilung verwies auf die Tatsache, dass diese Feststellung bis dato weder überprüft noch nachgewiesen worden war. Es hatte Reaktionen der Auslandspresse und eine Menge Leserbriefe gegeben. Andere Indikatoren in Bezug auf den Grad der Aufmerksamkeitswirkung aber gab es bisher nicht, jedenfalls nicht von jenen, an die man eigentlich gedacht hatte. Es war nämlich aufgefallen, dass Zuschriften und Artikel primär in solchen Märkten ihren Ursprung hatten, wo die Kampagne gar nicht gelaufen war. Der Verdacht lag nahe, dass es sich dabei um Personen handelte, die eine spezielle positive oder negative Randbeziehung zu Deutschland hatten, also gar keinen repräsentativen Querschnitt der aktuellen Meinungslage darstellten. Eine gute Seite hatte die Sache wenigstens: Die Firma war schon mal ins Gespräch gekommen.
Die DDB-Konzeption folgte einer logischen Konstruktion, der die Lufthansa-Abteilung grundsätzlich zustimmte:

- Lufthansa ist deutsch,
- deutsch ist zuverlässig,
- also ist Lufthansa zuverlässig.

Falls es zutraf, dass die Deutschen als menschlich zuverlässig angesehen wurden, dann war auf diese Weise nachgewiesen, dass Lufthansa tatsächlich dem guten Ruf entsprach, der ihr vorauseilte.
"Unter den Voraussetzungen, dass die Zuverlässigkeit unser Imageziel ist und die Deutschen als menschlich zuverlässig angesehen werden, ist die Strategie im Prinzip folgerichtig."[2]
Eine weitere taktische Maßnahme zur Erhöhung der *Glaubwürdigkeit*, die seitens der Lufthansa begrüßt wurde, war die teilweise verwendete zweiseitige Argumentation: "Wir geben zu, manchmal Dinge zu tun, die für den Passagier nicht immer angenehm sind. Wir tun es aber, um ihn sicher zu transportieren."
Diese Argumentation wurde ebenfalls für gut befunden, weil sie - Untersuchungen bestätigten das - bei Personen mit höherer Bildung besser ankam als einseitige Begründungsversuche. Und solche höher qualifizierten Personen zählten zur Lufthansa-Zielgruppe.

1. Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad
2. Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad

Nun hatte es aber den Anschein, als ob die Frage der Glaubwürdigkeit seitens der Agentur auf das Unternehmen bezogen worden war. Ein Glaubensbekenntnis zur Lufthansa aber konnte nicht das Ziel der Kampagne sein. Glaubwürdigkeit sollte vielmehr in die Gestaltungsform der Anzeigen einfließen. Sie war lediglich Mittel zum Zweck. In diesem Punkt war also Kritik angemeldet. Die Vorgehensweise der Agentur wurde dementsprechend nur mit Einschränkungen akzeptiert.
Die ursprüngliche, bereits 1965 durch die Werbeabteilung der Lufthansa erstellte Konzeption des Images hatte drei zentrale Imagefaktoren eingeführt: Zuverlässigkeit, Internationalität und Sympathie. Inzwischen aber waren eine Reihe von Untersuchungen erschienen, die eine Revision des ursprünglichen Konzepts nahelegten. War "Zuverlässigkeit" z.B. überhaupt noch ein brauchbares Werbeargument?

Abb 115. DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67: Some of the reasons you may dislike the Germans...
Quelle: Privatarchiv Conrad.

In Bezug auf Luftverkehrsgesellschaften gab es verschiedene relevante Arten von Zuverlässigkeit: technische, menschliche und organisatorische. Am technischen Fortschritt, z.B. in Raumfahrt oder Atomforschung, hatte Deutschland seit dem Krieg keinen entscheidenden Anteil mehr gehabt - Emigranten ausgenommen. Blieb die organisatorische und menschliche Zuverlässigkeit, wobei sich Doyle, Dane und Bernbach, nach Ansicht der Autoren, bisher im Wesentlichen auf letzteren Aspekt bezogen hatten. War es also möglich, sich über den Aspekt der *menschlichen* Zuverlässigkeit gegenüber der Konkurrenz abzuheben? Langfristig ging die Entwicklung sowieso dahin, den Menschen als Fehlerquelle auszuschalten, d.h. seine Handgriffe durch technische Sicherheitssysteme (Bordcomputer) zu ersetzen. Menschliche Zuverlässigkeit geriet damit, so die Argumentation, an den Rand der Bedeutungslosigkeit. Untersuchungen zur Folge waren Prinzipien wie Sicherheit, nach Ansicht der Kundschaft, vor allem für die großen nordischen Fluggesellschaften eine Selbstverständlichkeit. Außerdem vertraute der Kunde in der Regel mehr auf die Verkehrsüberwachungsbehörden als auf die Inserate einer Fluggesellschaft. Aus diesen Folgerungen ergab sich der nächste Schuss vor den Bug der Agentur:
"Es ist heute kaum möglich sich im Faktor Zuverlässigkeit von der Konkurrenz zu differenzieren. Das Gegenteil wird von DDB angenommen."[1]
Ein weiterer Kritikpunkt waren die hier und da eingeflossenen Appelle an die *Furcht* des Lesers und potentiellen Passagiers. Vor dieser Art der Überzeugungstaktik wurde m. E. gewarnt. Verschiedene Untersuchungen hatten gezeigt, dass Appelle, die keine Furcht stimulieren, wesentliche überzeugender wirken. Angst machen gilt nicht, jedenfalls nicht beim Fliegen:
"Einige der DDB-Inserate stimulieren Angst, indem sie gefährlich Situationen andeuten, die aber von LH gemeistert werden. Das ruft (bewusst oder unbewusst) Abwehrreaktionen hervor."[2]
Das öffentliche Reflektieren von Sicherheitsproblemen und die offene Ansprache von Gefahrsituationen musste sofort aufhören.
Ein deutscher Inseratentest vom Vorjahr (1966) hatte ferner ergeben, dass eine Symbolik der aktiven, maskulinen Technik in Verbindung mit "deutscher Fluggesellschaft" ebf. bedrohlich wirkte. Zu demselben Ergebnis war eine amerikanische Untersuchung gekommen. Klischees wie "pingelig",

1. Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad
2. Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad

"männlich", "technisch-perfekt" wie sie DDB verwendet hatte, erweckten in Kombination mit der deutschen Nationalität Bedrohungsempfindungen. Die empörten Leserbriefe und Artikel waren also vielleicht doch nicht bloß Randerscheinungen gewesen. Wie dem auch sei, die Deutschen hatten etwas vorsichtiger als andere zu sein.
"Die den Deutschen zugesagten ‚harten' Stereotype sind verbunden mit einer Bedrohungsvorstellung, die wahrscheinlich auf den Kriegserfahrungen beruht. Selbst wenn diese Stereotype positive Eigenschaften einer Fluggesellschaft darstellen, bedeutet die explizite Darstellung in Verbindung mit Lufthansa eine Bedrohung. (Sie bedeuten keine Bedrohung bei KLM, die längere Zeit eine entsprechende Thematik verwandte.) Wenn der Umworbene die Inserate zielentsprechend interpretiert (bewusst oder unbewusst), besteht zusätzliche Gefahr der Stimulation von Angst. Wenn der Umworbene die Inserate nicht [zielentsprechend] interpretiert, besteht die Möglichkeit, dass eine potentielle Bedürfnisbefriedigung nicht erkannt bzw. erlebt wird."[1]
Im Übrigen schien das Unternehmen dabei in seinen Anzeigen eine interne Problematik abzuhandeln, die für die umworbene Kundschaft gar nicht wirklich interessant war:
"Die harten Selbstverständlichkeiten, die man einer deutschen LVG [Luftverkehrsgesellschaft] zuordnet, stellen nichts materiell Interessantes oder Neues für den Umworbenen dar. (Das schließt nicht aus, dass die Aussagen formal interessant sind: s. Textform). Auch im gegenwärtigen Zeitpunkt besteht die Möglichkeit, außerhalb des technischen Bereiches liegende Argumente glaubhaft einer LVG zuzuordnen, die keine konservative (harte), sondern eine moderne Fluggesellschaft mit deutschem Ursprung ist. Diese Argumente können möglicherweise für LH wichtiger sein."[2]

Abb 116. DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67: "Lufthansa has French wine...".
Quelle: Privatarchiv Conrad.

Die Untersuchungen hatten desweiteren gezeigt, dass der Flug vom Passagier als eine, aufgrund der modernen Technik möglich gewordene Dienstleistung verstanden wurde - als eine Kombination von Schnelligkeit, Sicherheit etc. einerseits, Komfort, Personal, Essen etc. andererseits - nicht also als eine rein technische Angelegenheit. Das Flugzeug stand nach Ansicht der Abteilung immer im größeren Zusammenhang der gesamten Leistung.
Damit war klar, dass man in Köln nicht weiter auf der selbstironisch harten Welle zu reiten gedachte. Neuere Veröffentlichungen, speziell in der amerikanischen Presse, verrieten zudem, dass Deutschland gar nicht so einseitig "hart" gesehen wurde, wie bisher angenommen.
Neben harten - auch als "hartherzig" zu verstehenden - männlichen Eigenschaften, wie "technisch", "militärisch", "bürokratisch" etc. fanden in den Umfragen und Darstellungen allmählich auch "weiche" weibliche Attribute Erwähnung. Möglicherweise hatte sich die Einstellung im Ausland zu Deutschland verändert oder sie war im Begriff dies zu tun. Man konnte also von einem Einstellungswandel ausgehen, der etwa in Richtung Fräuleinwunder und Entertainment ging. Das bedeutete:
"Wenn der Ausländer auf einen Einstellungswandel gegenüber Deutschland vordisponiert ist, dann bedeutet ein Festhalten an den älteren ‚harten' Stereotypen nicht nur eine verlorengegangene Chance, die Deutschen mit sympathieverstärkenden Eigenschaften auszustatten, sondern auch eine falsche Strategie, weil dann die Glaubwürdigkeit untergraben würde. Wenn wir uns heute auf das

1. Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad
2. Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad

harte Image zu stark festlegen, sind uns zu einem späteren Zeitpunkt die Hände stärker gebunden, als uns vielleicht lieb sein kann."[1]
War die Lufthansa in den Augen der (amerikanischen) Kundschaft ein unbeschriebenes Blatt oder - um die Sozialpsychologie zu bemühen - ein "offenes Feld"? Die anonymen Autoren des zitierten Papiers gingen realistischerweise davon aus, dass die Lufthansa außerhalb ihrer heimatlichen Grenzen nur einen geringen Bekanntheitsgrad verbuchen konnte. Die Airline war ihrem potentiellen europäischen und außereuropäischen Kundenkreis zu wenig bekannt. Mit dem Namen "Lufthansa" waren zu wenige Vorstellungen verbunden. In der Tat also ein offenes Feld. Dieser Umstand bot aber auch gewisse Vorteile: Untersuchungen hatten ergeben, dass es leichter war, die Einstellungs- und Meinungsbildung in solch einem offenen Feld zu beeinflussen als schon bestehende, feste Meinungen zu ändern. Unter diesen Voraussetzungen waren die Chancen zur Imagebildung also um so besser. Der Möglichkeiten zur Einflußnahme auf das Lufthansa-Image gab es verschiedene.

- Die vollständige Identifikation des Unternehmens mit Deutschland, Deutschen und deutschem Wesen war der eine Weg. Unter dieser Voraussetzung würden die vorhandenen Klischees zwar äußerst wirksam werden, das Firmenimage aber mit den politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Beziehungen zu Deutschland stehen und fallen. Die Einstellungen gegenüber Deutschland würden auch immer die gegenüber der Lufthansa sein. Es blieb zu überlegen, ob man diese engen Umschlungenheit tatsächlich wollte.
- Auch das Gegenteil zu dieser Haltung war denkbar. Theoretisch bestand durchaus keine Notwendigkeit, in den Augen des Publikums eine deutsch-nationale Identität aufzubauen. Es gab Alternativen: die Identifikation mit Zentraleuropa, die Präsentation einer internationalen Mentalität zum Beispiel. In der Praxis jedoch schien es unrealistisch, war es selbst langfristig unwahrscheinlich, sich von der eigenen Nationalität in einem solchen Masse trennen zu können. Immerhin gab es hier unterschiedliche Grade und Möglichkeiten einer nationalen Identifikation.

Es blieb also zu überlegen, ob und wieweit man beim Aufbau des Lufthansa-Images die Abhängigkeit von einem Nationalimage zulassen wollte. Eine der Hypothesen des Papiers lautete dementsprechend:
"In der gegenwärtigen Situation es deutschen Ansehens im Ausland erscheint es unzweckmäßig, dass wir uns extrem stark mit dem ‚harten' deutschen Charakter assoziieren."[2]
Da man bisher aber stets betont hatte, eine *deutsche* Fluggesellschaft zu sein, da das Image in dieser Hinsicht also doch schon mehr oder weniger festgelegt war, blieb die Frage, wie sich trotzdem die Distanz zwischen potentiellem Passagier und Lufthansa weiter abbauen ließ. Eine 1965 durchgeführte Untersuchung über die psychologische Distanz zwischen Fluggesellschaft und Zielgruppe war zu der Feststellung gelangt, dass Kunden von Fluggesellschaften in der Regel die landeseigene Linie bevorzugten. Im internationalen Vergleich standen die Schweizer dabei an erster Stelle (93%), dicht gefolgt von Holländern (92%). Die Deutschen lagen in dieser Skala mit 65% hinter den Dänen (82%), Schweden (76%), Franzosen (72%), Engländern (71%) und Belgiern (66%) an drittletzter Stelle. Nur die Österreicher (63%) und Italiener (57%) empfanden in diesem Jahr (1965) eine noch größere emotionale Distanz zu ihrer nationalen Airline. Es lag also nahe, zwei Dinge zu fragen:

1. Wie kam es, dass die Lufthansa von den eigenen Landsleuten mit größerer Skepsis betrachtet wurde, als das bei den wichtigsten europäischen Konkurrenten - Engländer, Holländer, Franzosen, Schweizer und Schweden - der Fall war?
2. Was hatte die Konkurrenz in den Augen der Leute, das die Lufthansa nicht hatte und umgekehrt?

Die erste Frage ergab eine einfache Hypothese: Die meisten Deutschen hatten einen "Deutschen-Komplex". Es war offenbar nur eine Minderheit, die sich mit dem typisch Deutschen identifizieren mochte, das man durch die Lufthansa repräsentiert sah.
Die Antwort zur zweiten Frage hieß schlicht und ergreifend: Freundlichkeit! Das Image der technischen Präzision, Zuverlässigkeit, Korrektheit war gut, nur Freundlichkeit in der Wirkung war fast besser. Wenn die technischen Voraussetzungen stimmten, war die emotionale Nähe des Kunden zu einer Fluggesellschaft, die darüber hinaus im In- und Ausland als freundlich, sympathisch und unge-

1. Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad
2. Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad

zwungen galt, größer. Der Schluss, den die Autoren zogen, war wieder ein Schuss vor den Bug der Agentur:
"Durch die gegenwärtige Vertrauenskampagne wird die bereits bestehende psychologische Distanz des Kunden zu LH stabilisiert, da [...] Eigenschaften aufgebaut werden, denen (psychologisch) keine distanzabbauende Rolle zukommt."[1]
Alternativen zur bisherigen Konzeption des Lufthansa-Images stellten, nach Auffassung der Kölner das •moderne Deutschland, die •internationale Orientierung der Deutschen (der freundliche Kosmopolit), das •stilvolle bzw. kulturelle Deutschland, das •weiblich Deutschland (Fräuleinwunder), das •gemütliche Deutschland und anderes dar, falls man sich tatsächlich entscheiden sollte, den Namen "Lufthansa" bewusst mit nationaler Herkunft und Deutschland-Image zu verknüpfen.
Für den Fall einer Loslösung des Firmennamens vom typisch Deutschen boten sich andere Konzeptionen an: die •internationale LVG, die •kontinentale LVG, die LVG, die dem Kunden •mehr bietet (als er erwartet bzw. als die Konkurrenz), die LVG mit •netten Mädchen [Stewardessen], die •neue LVG und anderes. In Bezug auf diese Punkte blieb zu fragen, welche Merkmale im gegenwärtigen Zeitpunkt mit den Deutschen verknüpfbar sind, welche mit einer internationalen deutschen LVG und welche mit einer internationalen LVG, die außerdem noch deutschen Ursprungs ist.
Wir stellen fest: Die Aufmerksamkeit der 1. Phase der Imagekampagne war zwar aus der falschen Ecke gekommen, aber nicht von Pappe gewesen. Sie fiel nicht ganz so positiv aus wie erhofft. Vom Timing her war es höchste Zeit, die indirekten Behauptungen direkt und positiv zu formulieren. Darüber hinaus mussten sie beweisen oder zumindest glaubhaft gemacht werden. Die Zuverlässigkeitsargumente sollten dann im Verlauf der Kampagne schrittweise auf alle Unternehmensbereiche ausgedehnt werden. Jetzt sollte nur noch gezeigt werden, wie gründlich, sorgfältig und gewissenhaft es zugeht bei Lufthansa.

Fortsetzung folgt (1967)

Im folgenden Jahr wurde der Werbefeldzug fortgesetzt. Die Agentur hatte ursprünglich einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren vorveranschlagt, um das neue Image durchzusetzen. Eilig wurde nun die Motivfolge geändert, um die Hypothesen des ersten Teils der Kampagne wieder anhand von "Fallstudien" glaubhaft zu machen. Der hässlich Deutsche war Vergangenheit. Nun wurde gegengesteuert und Lufthansa als die *sympathische* Airline verkauft. Der taktische Umschwung erfolgte nicht abrupt, sondern nach und nach. Zunächst wurden noch ein oder zwei Anzeigen zum Thema technische Zuverlässigkeit von Technik und Crew geschaltet. Dann erst kam das neue Argument ins Spiel. Art der Illustration und Stimmung des Textes mussten sympathisch wirken.
Ein weiterer taktischer Schritt bestand in der Erweiterung des Images um den Aspekt der *Internationalität*. Nach und nach verschaffte man den Fallstudien einen internationalen Hintergrund. Der zuverlässige Lufthansa-Service galt nicht nur für alle Bereiche, er war auch auf allen Kontinenten der Erde in gleichbleibender Qualität zu finden.
Auch diese Botschaft wurde nicht durch simple Selbstanpreisung, sondern durch indirekte Demonstration vermittelt. Indirekte Beweisführung und schrittweiser Vortrag der Argumente waren die Wege der Rhetorik, die DDB empfahlen.

Diverse Reaktionen

Den mit Lufthansa kooperierenden externen Agenturen blieb nach Einführung der neuen Richtlinien freilich nur noch die Wahl, die Normen zu akzeptieren oder auf das Geschäft zu verzichten.
Hans Conrad:

> "Wer sich geweigert hat oder widerborstig war, dem hab' ich gesagt: ‚Dort ist die Tür.' Anders geht es nicht. Aber die guten haben das sofort eingesehen. Sehen Sie, Doyle Dane & Bernbach, denen musst' ich nichts predigen. So etwas hatten die bereits für einzelne Kunden realisiert. Kein Gesamtbild [zwar], aber die Gestaltung der einzelnen Anzeigen, die waren schon hervorragend. Das war schon absolute Spitze."[2]

1. Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad

Lufthansa-Werbung und neues Design unterstützten sich gegenseitig. So entstanden, ab 1967 auch wieder in Allianz mit Doyle Dane & Bernbach eine Reihe von Werbespots für die Lufthansa, von denen einer 1969 immerhin mit einem silbernen Löwen beim 16. Festival der Werbefilme in Cannes prämiert wurde. Preise dieser Art bezogen sich nicht auf das neue Design, profitierten aber von ihm wie selbstverständlich.
Kleinere Berichte zum neuen Firmenbild in Printmedien wie Time Life, Vision oder Newsweek trugen laut Conrad ebenfalls zur Verbreitung der frohen Botschaft (Sicherheit, Zuverlässigkeit, technische Kompetenz...) bei. Ob das neue Erscheinungsbild beim dem einen oder anderen als Indikator eines anderen, demokratischen Deutschlands verstanden wurde, sei dahingestellt. Die Vermeidung des Übels, der völlige Verzicht auf grafische Anzeichen eines heroischen Nationalismus, war ein knappes Jahrzehnt nach 1945 auch schon ein Erfolg.
Ein halbes Jahr nach der Attacke gegen die HfG im "Spiegel" erschien am 25. Oktober 1963 in der ZEIT ein sehr wohlwollender Artikel zum neuen Erscheinungsbild der Lufthansa, von dem Wirtschaftsjournalisten Dr. Willy Bongard verfasst.[1] Bongard hatte schon früher eine Reihe von Artikeln zum Thema Wirtschaft und Design publiziert. In vorliegenden Artikel versuchte er, sowohl die Absichten der Entwicklungsgruppe als auch die Schwierigkeiten, die sich ihr in den Weg gestellt hatten, ins rechte Licht zu rücken und den immer noch Bedenken des Lufthansa-Vorstands im Sinne Aichers entgegenzuwirken:
"Es wäre doch ein Jammer, wenn sich der Vorstand nicht doch noch umstimmen lassen würde!"[2]
Dieser detaillierte, stellenweise fast poetische Beitrag muss auf die gestressten Nerven des neuen HfG-Direktors Otl Aicher wie Balsam gewirkt haben.
"Der Vorstand dieses Unternehmens [Lufthansa], das der öffentlichen Kritik in besonderem Masse ausgesetzt ist und, ach, mehr gescholten als gepriesen wird, scheint kaum je eine glücklichere Entscheidung in Fragen der Werbung und Verkaufspolitik getroffen zu haben, als mit dem Auftrag KV 2/420226/29 an die ‚Hochschule für Gestaltung'. [...] Wie die ‚Ulmer' an die ihnen gestellte Aufgabe, das Erscheinungsbild der Lufthansa zu erneuern, herangegangen sind, kann insgesamt als vorbildlich gelten."[3]
Nachdem Bongard seinen Artikel in der ZEIT veröffentlicht hatte, wurde Conrad von eben dieser Zeitung aufgefordert, das neue Design in Hamburg vor den Großinserenten der Zeitung in Form eines Vortrags zu präsentieren. Etwa zehn bis zwölf Leute folgten der Einladung. Berauschend kann das öffentliche Interesse demnach nicht gewesen sein. Immerhin gab es eine Einladung von Seiten der "International Air Transport Association" (IATA). Conrad sollte das Wie und Warum der neuen Richtlinien erläutern. Also unternahm er Vortragsreisen nach Rom, Paris und Brüssel.

Vorstandsbedenken und Kompromisse

Ungefähr im Oktober 1963 sollte die neuste Errungenschaft der Lufthansa-Flotte, eine Boeing 727, der Öffentlichkeit im neuen Outfit vorgestellt werden und dann Anfang 1964 in Dienst gehen. Die Konzeption der Entwicklungsgruppe sah für die Maschine ein monochrom gelbes Leitwerk vor, das einen dunkelblauen Kranich-Stempel trug. Desweiteren hatte man für die Flug- und Fahrzeuge der Lufthansa einen Schriftzug empfohlen, der mit großem "L" anfängt und kleinem "a" aufhört, eine schlichte Gebrauchsschrift in Groß/Klein-Schreibung also. Die schrittweise Umstellung des gesamten Flugzeugparks war zwar beschlossene Sache, nur das Ergebnis sah dann doch etwas anders aus als geplant.

Versalienschriftzug. Dem Vorschlag von Ulmer Entwicklungsgruppe und kooperierender Werbeabteilung, künftig nur noch eine einzige Hausschrift zuzulassen, waren die Lufthansa-Manager offen-

2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
1. Bongard, Willy: Die Schneider von Ulm. Die Kunst, einem Unternehmen ein Gesicht zu geben. In: Die ZEIT, Nr. 43, 25.10.1963, S. 28/29
2. Bongard, Willy: Die Schneider von Ulm. Die Kunst, einem Unternehmen ein Gesicht zu geben. In: Die ZEIT, Nr. 43, 25.10.1963, S. 28/29
3. Bongard, Willy: Die Schneider von Ulm. Die Kunst, einem Unternehmen ein Gesicht zu geben. In: Die ZEIT, Nr. 43, 25.10.1963, S. 28/29

bar ohne Einwände gefolgt. Bei der Flugzeugkennzeichnung hingegen verließ sie der Mut. Die Flugzeugkennzeichnung war sicherlich der Höhepunkt des visuellen Auftritts. Die Maschinen und ihre Ästhetik waren aber auch am meisten der öffentlichen Kritik ausgesetzt. Man war also geneigt, mit einer gewissen Vorsicht am Althergebrachten festzuhalten. Sowohl den Maschinen als auch den "Passagebüros" sollte die Versalie noch auf Jahre hinaus erhalten bleiben.

"Wenn Sie ein Resümee ziehen: Wie ist die Sache ausgegangen? Waren alle zufrieden?"
Klaus Wille:

"Neh, überhaupt nicht. Sie dürfen eins nicht vergessen, was ich schon mal sagte, der Conrad ist nicht eingestellt worden hier, um ein neues Erscheinungsbild zu kreieren. Sondern der sollte einfach die alte Arbeit fortführen. Da wir aber gesehen haben, nach unseren Erkenntnissen, die wir damals in Ulm gewonnen haben usw. dass, wenn es überhaupt ein Erscheinungsbild war, was die Lufthansa damals hatte, dann war es ein total veraltetes und auch nicht richtig angelegtes. Und wir haben uns dann zur Aufgabe gestellt, der Lufthansa ein vernünftiges Erscheinungsbild zu verpassen. Und ich glaube auch, dass es dem Vorstand gar nicht klar war, auf was er sich da eingelassen hat, ehe er diesen Auftrag an den Aicher vergab. Das wussten die gar nicht. Die wussten nicht was ‚Corporate Identity' und so was... Das waren alles völlig neue Begriffe damals. Und dann darf man nicht vergessen, dass die Vorstandsmitglieder der damaligen Zeit, gemessen an uns, relativ konservative Leute, die am althergebrachten ‚klebten', muss ich fast sagen. Und deswegen war es sehr schwer, die Sache durchzusetzen. Es wurden auch nur nach so Salamitaktik-Schritten... wurde die Sache scheibchenweise akzeptiert. Also: der Aicher hatte vorgeschlagen, den Schriftzug aus einer Satzschrift zu setzen, was früher völlig ungewöhnlich war. D.h. jeder Firmenschriftzug, der wurde einfach irgendwie komponiert, nach irgendwie, so, irgendwas und war ein selbständiger Schriftzug."

"Ein Unikat, fast."

"Ja. Und das war schon eine revolutionäre Idee für das Unternehmen, eine Hausschrift festzulegen und aus dieser Hausschrift heraus den Schriftzug zu entwickeln. Der ist nur etwas manipuliert worden, aus optischen Gründen. Und... aber das ist auch das einzige, was da gemacht worden ist... dass das ‚L', der horizontale Balken vom ‚L', der wurde etwas gekappt, damit das Loch zwischen ‚L' und ‚u' optisch nicht zu groß war. Das wurde manipuliert. Aber sonst war der Schriftzug einfach aus der Helvetica-Schrift, die damals als Hausschrift für das Unternehmen ausgesucht wurde, gebildet. Das war dem Vorstand damals zu radikal. Früher waren alle Schriftzüge Versalien. Das war so üblich. Und jetzt soll plötzlich in Groß/Kleinschrift-Schreibweise, in der man normalerweise auch so... Satzschrift macht... Das hat er nicht akzeptiert, sondern hat gesagt: ‚OK, dann nehmen wir die Helvetica, aber in Versalbuchstaben.' Und so erschien die Flugzeugkennzeichnung, das war der erste Schritt, in Versalbuchstaben. Und wir haben das dann nach und nach wieder reduziert. Nachdem die sich einigermaßen an *das* Bild gewöhnt hatten, haben wir gesagt: ‚So, jetzt machen wir aber [endlich] den andern Schriftzug', nachdem wir in den Drucksachen überall [schon] vorgeprescht waren. Auf den Briefbögen war dann überall [schon] der Groß/Klein-Schriftzug und man merkte, das passt nicht mehr [zusammen]. Und so war das ein Prozess, der sich über Jahre hingezogen hat. Also 1962 wurde das präsentiert, oder '63 glaub' ich, Anfang '63, und erst 1967 wurde die Flugzeugkennzeichnung so gemacht wie sie heute noch so ist. Also, wir haben sie auch jetzt wieder modifiziert. Aber dieses ‚Spiegelei', wie wir es immer genannt haben, das wurde erst 1967 eingeführt und fünf Jahre praktisch, flogen die Flugzeuge noch mit der Parabel rum. Allerdings mit dem Versalschriftzug, mit dem neuen Versalschriftzug, aber mit Parabel."[1]

Leitwerk mit Spiegelei. Die Fensterreihe der Lufthansa-Flugzeuge sollte durch ein aufgemaltes schwarzes Band optisch zusammengeschlossen werden, während das Seitenleitwerk ganz in Gelb erstrahlte. So der ursprüngliche Vorschlag von E5 und Werbeabteilung. Heraus kam u.a. ein gelbes Signet auf blauem Leitwerk, das sofort als "Spiegelei" in den Lufthanseaten-Jargon einging. Es gibt verschiedene Versionen darüber, wie dieses Resultat zustande kam.

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

Klaus Wille:

"Das ist auch wieder eine viel zu lange Geschichte eigentlich. Aber das ist vielleicht ganz wichtig. D.h., um endgültig die Parabel abzuschaffen, mussten wir Vorschläge ausarbeiten: ‚Wie könnte denn das Leitwerk aussehen?'. Dann haben wir eine Darstellung nur von Leitwerken gemacht mit allen Möglichkeiten, die denkbar sind, unter Verwendung der Lufthansa-Farben und der sonstigen Elemente. Klar war für uns, die aus der Nierentisch-Epoche stammende Parabel musste abgeschafft werden. Die war nicht mehr zeitgemäß. Dann haben wir'ne Darstellung gemacht von sämtlichen Möglichkeiten. D.h. angefangen mit... gelbes Leitwerk mit allen möglichen Sachen drauf; blaues Leitwerk mit allen Sachen drauf. Angefangen mit... der Schriftzug meinetwegen schräg gestellt, der Kranich in filigraner Form, dann meinetwegen mit der gelben Scheibe u.s.w.. Diese ganzen Möglichkeiten hatten wir dargestellt und wollten die Geschichten dem Vorstand präsentieren. Dann bin ich krank geworden und kam ins Krankenhaus. Blinddarmgeschichte. Während ich im Krankenhaus lag, ist der Conrad zum Vorstand gerufen worden und sollte unsere Vorstände präsentieren. Wir hatten vorher aber bestimmte Sachen ausgesondert, die wir auf keinen Fall wollten, die wir nur für uns gemacht haben, um selber Klarheit zu gewinnen, was gibt's denn für Möglichkeiten. Und der Conrad, der hat das irgendwie durcheinander geschmissen, hat sämtliche Tafeln mitgenommen und mit einer unheimlichen Sicherheit hat sich dieser Süssenguth, dieser Vorstand, genau das rausgegriffen, was wir gar nicht wollten, was wir nur dargestellt hatten für uns. So. Und dann war er davon nicht mehr abzubringen und hat gesagt: ‚Wenn ihr uns...'. Weil ich, als ich aus dem Krankenhaus zurück kam, gesagt hab': ‚Komm' Conrad, wir müssen noch mal 'n neuen Vorstoß machen. Das können wir so nicht machen.' Dann sind wir noch mal hinmarschiert zu dem und dann hat der gesagt: ‚Neh, also wenn Ihr mir das gezeigt und vorgeschlagen habt, dann isses das [jetzt].' So ist es dazu gekommen. Das ist 1967 gewesen und das war dann der [Vorstand] Süssenguth[1] schon."[2]

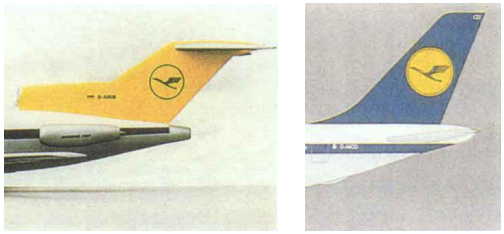


Abb 117. Aichers Konzept der Leitwerkkennzeichnung von 1962 und LM3-Kompromiss von 1967.
Quelle: Erlhoff, Michael (Hg.): Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990.

Hans Conrad:

"Ich bin ja da mit im Spiel und weiß... davon weiß i' nichts. Das entstand als Kompromiss. Das war dann die Umkehrung von dem gelben Leitwerk mit dem blauen Signet, hat er's... hammer's umgekehrt gemacht. Mehr nicht. Das hatt' ich mit dem Aicher noch besprochen und Aicher hat dann g'meint, so schlecht, das Blau, wär das auch nicht, wenn *das* [Leitwerk] blau wär' und umgekehrt das Zeichen dann gelb."

"Also einfach spiegelverkehrt, invers sozusagen! Und warum ist die ursprüngliche Fassung ‚blaues Signet auf gelbem Grund' nicht akzeptiert worden? Warum diese Umkehrung?"

"Ja, es sind ganz blöde Argumente vorgebracht worden damals."

"Erinnern Sie sich noch an einige?"

"Ja, aber das is' zu blöd."[3]

Was sich Conrad an dieser Stelle auszudrücken scheut, waren Vorbehalte von amerikanischer Seite, eine Polemik, deren Motiv zunächst nicht klar war und erst auf Rückfrage des Vorstands herauskam.

"Das Arbeitsprogramm von damals sah u.a. eine Werbekampagne vor. War die das Mittel, um das neue Erscheinungsbild publik zu machen?"

1. Prof. Dipl.-Ing. Hans Süssenguth hatte Flugzeugbau studiert, war, wie Kittel (1938), kurz vor Kriegsbeginn (1939) in die Lufthansa eingetreten, 1954 Direktor der "Technischen Leitung" in Hamburg geworden und seit 1958 mit der Reorganisation des Bodenpersonals in Frankfurt beschäftigt. Zum Zeitpunkt des Kontakts mit Conad war er stellvertretendes Vorstandsmitglied. Ab 1963 war er dann ordentliches Vorstandsmitglied.
2. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994

Klaus Wille:

"Neh, kann ich mich nicht erinnern. Und es ist auch eigentlich... macht auch keinen Sinn. Denn ein Erscheinungsbild bringt ja eigentlich nur dem Unternehmen etwas und nicht den Passagieren. Wieso soll ich das bewerben in irgendeiner Form?"

"Also ich hab's gefunden in Unterlagen im HfG-Archiv. Vielleicht hängt das auch mit den Fotos zusammen..."

"Das kann nur... das kann nur... ich kann mir denken, worauf das abhebt, aber das... Folgendes: Es fällt mir jetzt wieder ein. Der Vorstand hatte zunächst das gelbe Leitwerk genehmigt, was der Aicher vorgeschlagen hat. Und jetzt passierte Folgendes: Die Lufthansa stand unter zeitlichem Druck, weil die Verabschiedung des Erscheinungsbildes fiel zusammen mit der Bestellung eines neuen Flugzeuges, nämlich der ‚727'. Und da pressierte das auf einmal unheimlich. Es musste verabschiedet werden, damit noch rechtzeitig diese neuen Flugzeuge, die bestellt waren bei Boeing, in der neuen Weise bemalt werden konnten. Dann sind schon Prospekte gedruckt worden usw., aber nicht wegen des neuen Erscheinungsbildes, sondern wegen des neuen Flugzeugtyps. Und dann kriegte... da gab es damals einen Nordamerika-Direktor von der Lufthansa und der hatte was gegen das ganze..."

"Wissen Sie noch den Namen?"

"Stöcker hieß der. Und der hatte gegen das ganze neue Erscheinungsbild der Lufthansa etwas und wetterte in allen möglichen Fachzeitschriften gegen das gelbe Leitwerk. Und dann fragte die Bundesregierung als Eigner der Lufthansa beim Vorstand an, ob das stimmen würde, was da in der Presse steht, dass die Lufthansa jetzt das Leitwerk gelb machen wollte. Und das hatte der Vorstand so verstanden... der hatte Schis gekriegt... dass das negativ gemeint war von der Bundesregierung. Dann haben die sofort alles gestoppt. Boeing kriegte Telexe: ‚Alte Bemalung!' Das ganze Werbematerial, was gemacht wurde, ist eingestampft worden. Aber das war nicht so, dass das neue Erscheinungsbild vom Aicher per Werbung unter's Volk gebracht werden sollte. Das waren also diese Umstände so, wie ich sie Ihnen eben geschildert habe. Das war die Einführung eines neuen Flugzeugtyps, bei der zum ersten Mal diese Bemalung gemacht werden sollte. Und dann gab es so einen offiziellen Rummel um diese Geschichte. Der Vorstand hat das so gewertet, dass es negativ gesehen wird. Er hat das dann sofort gestoppt und gesagt: ‚So, jetzt bleibt es wie es ist.'"

"Man hat mir gesagt, dass da ganz dumme Argumente gekommen sind..."

"Gelb ist die Farbe der Schwulen."

"Ja."

"Es gab damals, ich weiß es noch ganz genau, eine Zeitschrift, ich glaube, die hieß so ‚Flugrevue'. So 'ne Fachzeitschrift für Fluggesellschaften und alles mögliche so. Und da gab es einen, das weiß ich noch genau, der hieß Kurt W. Streit."

"Nomen est Omen."

"Das war ein Journalist, der für diese Zeitschrift schrieb. Und der war mit dem Stöcker befreundet. Und der brachte diese Thesen vom Stöcker und der Stöcker hatte gesagt: ‚Mach mal kräftig Stunk gegen diese Geschichte.' Und der hat das kräftigst gemacht. Ich weiß das noch ganz genau. Da kam diese Geschichte auf: ‚Gelb ist die Farbe der Schwulen.' Das könnte die Lufthansa nicht machen und sowas. Dabei stimmt das überhaupt nicht. Glaub ich wenigstens."[1]

In unseren Tagen und Breitengraden ist es wohl die Farbe Rosa, die kontextbedingt entsprechende Assoziationen auszulösen vermag, was aufgrund der Sensitivität der Farbe, nebenbei gesagt, auch mehr Sinn macht. Der Vorwurf klingt daher in der Tat etwas an den Haaren herbeigezogen und lässt bösen Willen vermuten. Nebenbei soll nicht unbemerkt bleiben, dass Homosexualität immer noch als Vorwurf gelten kann. Vor dreißig Jahren war die gesellschaftliche Ausgrenzung zweifellos noch radikaler. Das Niveau der Debatte lässt auf persönlich motivierte Auseinandersetzungen im Management schließen, deren Untersuchung hier weder Ort noch Aufgabe sein kann. Der Farbvorschlag der E5 jedenfalls war damit gestorben.

Verschwendet wurde dennoch nichts. 1961, also fast zur selben Zeit der Entstehung des neuen Erscheinungsbildes, war die Lufthansa-Tochter Condor (Condor Flugdienst GmbH) entstanden. Die

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

neue Condor war eigentlich eine der ältesten Tochterunternehmen der Deutschen Lufthansa. 1955 hatte sie gemeinsam mit anderen Partnern die Deutsche Flugdienst GmbH gegründet und schließlich in diesem Jahr alle Geschäftsanteile übernommen. Condor kümmert sich ausschließlich um den boomenden Charterverkehr für Geschäfts- und Touristikreisen. Auf Conrads Initiative hin war es nun die Condor, die das gelbe Leitwerk bekam.
Klaus Wille:

> "Man kann sagen, also '67 war's dann ungefähr so weit, wo dann das Erscheinungsbild in der von Aicher, auch nicht ganz gewünschten Form... Es wurde... Der Aicher hat z.B. vorgeschlagen, das Leitwerk gelb zu machen, also Gelb überhaupt zur Primärfarbe der Lufthansa zu erklären. D.h. eine Version war: das Leitwerk Gelb und überhaupt nichts drauf. Dann die zweite Version, wenn man unbedingt den Kranich haben will, dann ein gelbes Leitwerk und den Kranich in Filigran, d.h. einen Kreis, eine Kreislinie mit dem Kranich drin, in blau drauf. So wie's die Condor hat. Und das war ja der Witz: als die Lufthansa damals dies gelbe Leitwerk nicht wollte, ist der Conrad zur Condor gegangen und hat denen das verkauft. Also das war ein Prozess, der mindestens fünf Jahre gedauert, bis das Erscheinungsbild dann im Endeffekt so durchgesetzt war wie es, mit Abstrichen, vom Aicher gewollt war."[1]

Instinkt statt Kontrolle

Ihrer Designideologie zur Folge ging es der Entwicklungsgruppe primär um die Funktionalität des Erscheinungsbildes. Funktionalität kann in diesem Fall nur bedeutet haben, vorteilhafte Attribute wie Sicherheit, technische Kompetenz etc. mit visuellen Mitteln optimal zu transportieren. Diese Problematik wurde teamintern zweifellos intensivst diskutiert. Es ist aber nicht ersichtlich, dass an irgendeiner Stelle ein Lufthansa-externer Funktions- oder Akzeptanztest vorgenommen wurde. Die Bildentwicklung war eine innere Angelegenheit ohne äußere Einmischung.

Abb 118. Eine Boeing 727-230 der Lufthansa-Tochter Condor mit dem von Aicher übernommenen Kennzeichnungskonzept.. Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 170.

Ein stärkeres Interesse an der Wirkung des neuen Erscheinungsbildes könnte man mit Recht auf Seiten des zahlenden Auftraggebers vermuten. Conrad hätte z.B. in Kooperation mit den Abteilungen für Marketing und PR im Auftrag des Vorstands professionelle Testverfahren zur Wirkungskontrolle entwickeln und anwenden können. Dies unterblieb. Design war nach Auffassung der Ulmer nicht messbar. Außerdem scheint das neue Firmenbild für den Lufthansa-Vorstand eine Art Geburtstagsgeschenk gewesen zu sein, das er sich aus einer experimentierfreudigen Laune heraus selbst gemacht hat. Dass die Lufthansa nun besser sprich attraktiver und progressiver aussah, war nach Abschluss der Entwicklungsarbeiten selbstevident. Das visuelle Update bedurfte keiner weiteren Legitimation. Damit war der Fall erledigt.
Ein weiterer, nicht unerheblicher Grund für die fehlende Erfolgskontrolle scheint das enorme Sendungsbewusstsein der Ulmer gewesen zu sein. Aicher war vermutlich im Stillen überzeugt, den kommenden Zeitgeschmack instinktiv vorgenommen zu haben. Darüber musste kein Wort verloren

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

werden. Die Avantgarde war Ulm. Die HfG war quasi ihr eigener Maßstab und das hatte seinen Grund. In Deutschland gab es zum damaligen Zeitpunkt nichts vergleichbares. Man war gut im Streiten, aber auch im Begründen. Dieses Design war echt. Aichers Aversion gegen Mode und Marketing, gegen den "Markt der Eitelkeiten" hielt ihn dazu an, ein Erscheinungsbild zu entwickeln und keine Show. Seiner Ansicht nach war es für den Entwerfer nicht notwendig, sich nach dem Markt zu richten. War der Entwurf gut, so würde der Spieß von selbst umgedreht werden. "*Wir* machen den Markt!" war schon eher seine Devise.
Die Systemvision oder eigene Idealvorstellung ergab sich dementsprechend nicht durch eine Analyse der Kunden (Zielgruppen) des Auftraggebers, sondern durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Konkurrenz:
"typographen sind eine zunft. ihre denkwelt ist die werkstatt, nicht der markt. [...] es es gibt noch den typographen mit der gesinnung der werkstatt. wie handwerker überhaupt arbeitet er weniger für das schaufenster als in einem inneren dialog mit den typographen von einst und den typographen von hier und dort. der name [des entwerfers] ist wie bei einem handwerklichen produkt unwichtig. um so entscheidender ist die konzentration auf den wettbewerb, nicht den der käufer, sondern den der macher. man ist ein mitglied einer zeitlich und räumlich übergreifenden mannschaft von machern, denen es um nicht mehr und nicht weniger geht als um eine optimierung des produkts."[1]
Schon als Gropius vor zehn Jahren angeboten hatte, die HfG unter dem Titel "Bauhaus Ulm" zu führen, war das sehr schmeichelhaft gewesen, aber dennoch abgelehnt worden. Aicher, Gugelot, Maldonado und Zeischegg hatten anderes vor.
",ansehen'", schrieb Aicher 1988, "war eine eher negativ besetzte vokabel. wir wollten machen, was in der sache richtig war, ohne auf öffentliche wirkung und anerkennung zu spekulieren."[2]
In diesem Sinne war er von Anfang an ein Überzeugungstäter gewesen.

> "Kann man sagen, dass Aicher mit dem neuen Erscheinungsbild nicht nur das Selbstbild visualisieren, sondern auch das Fremdbild, das Image der Lufthansa, beeinflussen wollte?"

Klaus Wille:

> "Ja, das ist doch klar! Also, um das noch mal klar zu machen, was dem Aicher vorschwebte und uns auch allen: Die Qualitäten, die zweifellos die Lufthansa hat, visuell darzustellen, um natürlich in der Öffentlichkeit ein positives Image zu erzeugen."
> "Ich frage deswegen nach, weil man auf der anderen Seite nicht so konsequent gewesen ist, das ganze zu kontrollieren. Normalerweise schießt man den Ball, kontrolliert den Erfolg, reißt die Armen hoch und schreit: ‚Tor!' Das ist eine Kettenreaktion. Hier aber nicht. Hier wird nur gemacht und..."
> "Wissen Sie, die Geschichte ist so: Das hat ein bisschen was auch damit zu tun, mit der normalen Selbstsicherheit von uns. Uns war klar, dass wir mit so'ner Geschichte auf dem richtigen Weg sind und das Unternehmen war eigentlich... war indifferent in dieser Geschichte. Man hat da sich einfach nicht drum gekümmert und wir auch nicht, weil wir wussten: ‚Das ist richtig, was wir machen.'"
> "Also praktisch ein ebenso gesundes Selbstbewusstsein auf Auftragnehmerseite, wie das der Lufthansa-Piloten auf Auftraggeberseite. Da haben sich sozusagen die Richtigen gefunden."
> "Gewissermaßen ja. Die können ja auch selbstsicher sein, die Piloten. Die wissen ja, dass sie das Gerät beherrschen."[3]

Hans Roericht:

> "Und da kam für Conrad vermutlich von Anfang an nur eine Persönlichkeit wie Aicher in Frage. Aicher war der Supervisor des ganzen Projekts. Nur Aicher hatte das ‚Kaliber', die Unbestechlichkeit und Selbstsicherheit, den Anspruch und Mut, so eine Sache zu entwickeln und gegenüber dem Vorstand auch durchzusetzen und durchstehen. Jeder andere hätte sich bei so einem Auftrag in die Hosen gemacht vor Angst. Und wenn es zu dieser Zeit überhaupt eine Gruppierung gab, die es mit der Lufthansa in puncto Selbstbewusstsein hätte aufnehmen können, dann war das die Ulmer Schule. Selbst in der Frage, wieweit man dem Kommerz

1. Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988, S. 179
2. Aicher, Otl: Bauhaus und Ulm. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. , S. 87
3. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

entgegenkommen wollte, bestand diese Selbstsicherheit, denn die Entwicklungsgruppen waren auch hochschulintern, von Studentenseite her, ziemlich stark angefochten."[1]
"Haben Sie oder Aicher die Wirkung neuen Erscheinungsbildes auf die Öffentlichkeit bewusst kontrolliert?"

Hans Conrad:
"Ich konnte nur feststellen, dass Leute positiv drauf reagiert und das auch zum Ausdruck gebracht habe'. Die haben mich persönlich drauf angesprochen. Das waren sowohl Vertreter von anderen Airlines als auch Leute von verschiedenen Wirtschaftsgremien. Die Kölner Handelskammer [IHK| hat sich von sich aus gemeldet. Sogar ein Mann von der Brauerei König Pilsner kam und war ganz wild, ob ich ihm nicht auch so etwas liefern könnte. Da sind Leute von Agenturen gekommen, mit denen wir vorher nicht zu tun gehabt habe'."
"Das waren aber mehr Zufallsgeschichten."
"Zufällig, ja."
"Sie sind mit denen zusammengetroffen und bei der Gelegenheit wurde dann gesagt: ‚Tolles Erscheinungsbild! Gut gemacht!' So in diese Richtung..."
"Ja."
"Bei PR-Kampagnen wird z.B. nach der Durchführung kontrolliert, ob das ganze die gewünschte Wirkung gehabt hat oder nicht."
"Ja, das macht mer natürlich, wenn mer völlig unsicher isch. Aber wir waren unserer Sache sehr sicher. Aber es war auch keine Zeit dafür da und die Energie musste mer in anderes stekken."
"War auch der Vorstand nicht an einer Wirkungskontrolle interessiert? Der hatte doch das Geld dafür auf den Tisch gelegt!"
"Doch, doch doch! Aber die haben sich auch damit zufrieden gegebe', was sie aus den persönlichen Kontakten heraus gehört haben. Die sind noch mehr darauf angesprochen worden als ich."
"Hat sich das später geändert oder hat man praktisch nie eine Form von Wirkungskontrolle durchgeführt? Hat man immer weiter mit diesem Selbstbewusstsein arbeiten können?"
"Damit hat mer weiter gearbeitet, bis sie gemerkt haben: ‚jetzt müsste' mer eigentlich was mache'."
"Schwierig zu verstehen bleibt, dass die Werbe- oder Designabteilung soetwas durchführt und dann keinen irgendwie gearteten Erfolgsnachweis führen muss. Aber damals anscheinend nicht."
"Nicht so direkt. Vor allem, so lang' ich dabei war, war die Lufthansa im Minus. Danach haben sie sich langsam aus dem Minus raus in ein Plus entwickelt."
"D.h. Sie brauchten gegenüber dem Vorstand Ihre Designtätigkeit und die Finanzierung der Abteilung nicht irgendwie zu legitimieren, Sie mussten keinen Nutzen von Design nachweisen, weil der Nutzen offensichtlich für alle war."
"Ja, und in Teilbereichen wurd's auch einfacher."
"Bei der Beschriftung z.B.?"
"Auch im Borddienst."
Hätte man damals Umfragen machen können?"
"Ja, aber mit Umfragen kriegen Sie nur eine Nivellierung auf ein Mittelmaß."
"Was war denn der Maßstab für effektives oder ineffektives Design? Der Maßstab waren dann letztendlich Sie selber, als diejenigen, welche die größte Designkompetenz hatten!"
"Ja, das war natürlich auch Aicher, mit Ulm."
"Ist es richtig, Produkte blind fortzuentwickeln, sozusagen ohne Echolot."
"Das Echo kommt von alleine, in gewissem Maß. Natürlich kann man das gezielt nachfrage', aber da kriegen Sie nicht das richtige raus."
"M.a.W. das einzige, was man tun konnte war, die Ohren offen zu halten und bei Gelegenheitstreffen bewusst hinhören und wahrnehmen, wie die Leute reagierten. Das war die Art von Wirkungskontrolle, die man machen konnte, ohne groß Zeit zu investieren."
"Ja."[2]

1. Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992

"Versprach man sich auch wirtschaftliche Vorteile vom neuen Erscheinungsbild?"
Klaus Wille:
"Wir als Designer haben das natürlich getan. Und dann wurden wir immer gefragt: ‚Ja, dann beweist uns das doch mal!' Und wenn plötzlich der Umsatz hochging, dann konnten wir natürlich nicht beweisen... und das lässt sich auch nicht beweisen. Es lässt sich nur beweisen... Man kann schon Beweise führen, nämlich nach dem Stand des Images in der Öffentlichkeit. Und wenn jemand ein positives Image hat, wo man vielleicht auch noch nachweisen kann, dass es durch das Erscheinungsbild kommt, indem man die Leute fragt: ‚Wie finden Sie bei der Lufthansa die Kabine? Wie finden Sie dies? Wie finden Sie das?' usw. kann man schon rausfinden, dass es Teil des Erscheinungsbildes ist, was die Leute positiv stimmt. Und wenn die Leute positiv gestimmt sind, bringt das natürlich auch einen wirtschaftlichen Erfolg. Das ist ganz klar. Nur messen können sie den nicht. Und - jetzt kommt noch was anderes hinzu - es hilft ja, wie ich vorhin schon mal sagte, Geld sparen, indem man teure Experimente nicht machen muss. Man spart an Überlegungen. Man kann viel rationeller arbeiten. Es spart in jedem Falle Geld ein. Und - das muss ich immer wieder sagen, das hab' ich auch immer wieder als Argument benutzt - eine gute Gestaltung kostet keinen Pfennig mehr als eine schlechte. Der Aufwand, wenn sie was mit vier Farben drucken, der ist immer gleich. Es kommt nur darauf an, dass sie die richtigen Farben nehmen und entsprechend die Farbmengen richtig ordnen und so, dass es anständig aussieht, ja. Aber gutes Design kostet nicht mehr als schlechtes."

Abb 119. Das Leitwerk einer Boeing 767 der Kuwait Airways..
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 203.

So ganz ohne Einfluss scheint das visuelle Erscheinungsbild der Lufthansa jedenfalls nicht geblieben zu sein

"Sie sagten, dass man Design bzw. seine Wirkung, nicht messen kann."
"Man kann sie nur messen, an dem, wie die Leute sich beeindrucken lassen davon."
"Gut, an der Imageveränderung müsste man das ablesen können."
"Richtig."
"Wird denn heutzutage so etwas gemacht, eine Art Imagekontrolle, durch Befragungen?"
"Eigentlich nicht direkt. Ja, es werden so Umfragen gemacht, aber die Hintergründe sind meistens andere."
"Wurde damals versucht, das Image zu kontrollieren?"
"Nein. Die Umfragen, die gemacht wurden, sind eigentlich immer auf die Produktqualität abgestimmt gewesen. Dass man die Leute an Bord und am Boden befragt hat, wie sie mit der Abfertigung zufrieden sind, ob ihnen das Essen schmeckt, ob die Lufthansa pünktlich ist oder nicht und was für einen Eindruck sie haben allgemein."
"Aber man hat nicht gefragt: ‚Finden sie den Flieger schön?'"
"Nein. Man kann auch nicht sagen, ob man ihn schön findet. Man kann nur fragen, ob man ihn *richtig* findet oder *falsch*. Und dazu sind die Leute nicht in der Lage, eine Antwort drauf zu geben."
"Aber der Vorstand müsste doch eigentlich an einer Erfolgskontrolle interessiert sein. Die Abteilung wird finanziert, wird unterstützt. Also, wie rechtfertigt man die Investition?"
"Das braucht man gar nicht zu rechtfertigen, weil alles das, was wir machen, muss ja gemacht werden! Es kommt nur drauf an, in welcher Form es gemacht wird. Also m.a.W. ein Flugzeug muss bemalt werden. Die Lufthansa hat z.B. jetzt die DLT (?) übernommen, die City

2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

Line, die mit den kleinen Flugzeugen fliegen. Die ganzen Flugzeuge mussten von denen neu bemalt werden. Musste ein Konzept gemacht werden, um die in die Lufthansa-Flotte einzugliedern. Weil das aber ganz andere Flugzeugtypen sind als die Lufthansa sie fliegt, musste genau festgelegt werden: ‚Wie groß ist der Schriftzug drauf? Wie groß ist das Zeichen? Wie sieht das aus?' Das muss ja jemand machen! Verstehen Sie? Also ist das keine Investition die jetzt, nur weil wir da sind, gemacht werden wird. So. Und wenn jetzt z.B. Prospekte gebraucht werden irgendwelcher Art, die muss ja jemand machen! Ob sie nun grün sind oder blau oder rot oder so, es kostet immer das gleiche Geld. Wir brauchen uns also nicht zu rechtfertigen, weil die Sachen gebraucht werden."
"D.h. der Maßstab für effektives und ineffektives Design, der liegt eigentlich bei Ihnen. Und dann wird nicht die Zielgruppe befragt, weil das sinnlos wäre."
"Das ist sinnlos. Die wissen nicht, was sie drauf antworten sollen. Gucken Sie Leute, die sich überhaupt nicht mit Typografie befassen und sowas, wissen ja noch nicht mal... Die stellen nur irgendwie fest, im Unterbewusstsein: ‚Ich kann das eigentlich schlecht lesen.' Also wenn sie z.B. Zeitungen aufschlagen und sehen so Anzeigen und die sind so vollgepackt mit Elementen, mit Zeug, ein wahnsinniges Durcheinander... Sie reagieren nur darauf, indem sie einfach weiterblättern. Aber sie machen sich keine Gedanken, warum das so ist. Ich mach' sie mir schon, weil das mein Job ist. Deswegen können sie, sagen wir mal, Leute, die mit dieser Sache nichts am Hut haben... die stellen nur irgendwie ein Unbehagen fest, wissen aber nicht woran es liegt. Deswegen können sie auch kein Urteil abgeben."
"Weil sie nicht wissen, was Zeilenabstände bewirken und so weiter."
"Richtig. Man merkt nur, man kann es schlecht lesen."[1]

Auf eigene Rechnung oder Aicher gegen Stiftung Teil II

Im Frühjahr 1963 schrieb die E5, nicht zuletzt dank des Lufthansa-Auftrags, zum ersten Mal schwarze Zahlen. Aicher hatte eingesehen, dass sich seine Entwicklungsgruppe nicht von heute auf morgen aus dem Vertragsverhältnis mit der Stiftung lösen ließ. Nach dem Lufthansa-Erfolg aber war die Möglichkeit zum Absprung nun in greifbare Nähe gerückt. Die Abrechnung, die Schweigkofler in seiner Funktion als Kassenwart der Stiftung am •26. März '63 vorlegt hatte, wies für das Jahr 1962 Einnahmen von 211.297 DM, Ausgaben von 170.930 DM, d.h. einen Überschuss von 40.367 DM auf. Den weitaus größten Posten auf der Einnahmenseite machte dabei die Lufthansa mit 121.911 DM aus, gefolgt von BASF mit 41.219 DM und Reemtsma mit 18.000 DM. Darunter sogar ein Auftrag für die CDU, der mit 800 DM zu Buche schlug. Der Überschuss von exakt 40.366,71 DM sollte nun vertragsgemäß in einem noch festzulegenden Verhältnis zwischen Aicher und GSS aufgeteilt werden.[2] Die im HfG-Archiv Ulm erhaltene Aktensammlung der E5 bricht hier ab und wird - immer vorausgesetzt, dass nichts fehlt - erst wieder im August fortgesetzt. Aicher, Risler und Schweigkofler hatten Anfang 1961 beschlossen, dass die E5 künftig nur noch "grundsätzliche" Entwicklungsarbeiten durchführen sollte. Damit werden Erscheinungsbilder gemeint gewesen sein. Für ein vollständiges Erscheinungsbild konnte man ein anderes Honorar als die damals üblichen 15-18% der Gesamtwerbekosten verlangen. Dieser Beschluss hatte sich als richtig erwiesen. Die E5 war am Ende ihre wirtschaftlichen Talfahrt. Seit Anfang des Jahres 1963 befand man sich wieder in der Gewinnzone.

Tab 13. Honorareinnahmen der E5 von 1963

Auftrag	DM
Boeing	7.500,00
Bordgeschirr	6.830,00
Gestaltungsrichtlinien	5.800,00

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Schweigkofler, G.: Abrechnung E5 per 31.12.1962. Aktenvermerk, Ulm 26.3.1963. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Tab 13. Honorareinnahmen der E5 von 1963

Auftrag	DM
Streckenkarte	4.800,00
Boeing	3.181,18

Laut einer auf den •2. August 1963 datierten Berechnung der für das Jahr 1962 anfallenden Gemeinkosten (Nebenkosten) wurde die E5 mit 65.620 DM belastet. Eine zweite, undatierte Berechnung für das Jahr 1963 schlug noch einmal 68.416 DM drauf.[1] Aicher scheint diese Aufstellungen der Verwaltung ignoriert zu haben. Acht Monate später, im •April 1964, überreichte ihm Risler einen Brief der Praxisgemeinschaft Dr. Horn, seines Zeichens Wirtschaftsprüfer, der ihn über einen Fehlbetrag der Entwicklungsgruppe 5 für 1963 in Höhe von 68.952,61 DM informierte. Das wird besagter Nebenkostenbetrag für 1963 gewesen sein. Diesmal entschied sich Aicher, postwendend zu antworten - und zwar dem Thorwald Risler und dem Oberbürgermeister von Ulm, Pfizer, der einen Sitz im Verwaltungsrat der GSS innehatte. Das offensichtlich durch die Stiftung beauftragte Büro Horn, dem er zwischen den Zeilen kurzerhand die Kompetenz absprach, erhielt nur einen Durchschlag:
"ohne dass ich die einzelaufstellung kenne, die zu dieser summe geführt hat, bin ich der meinung, dass diese summe nicht stichhaltig ist.
die entwicklungsgruppe 5 hat im jahre 1962 einen gewinn von dm 40.000,-- erwirtschaftet. die geschwister-scholl-stiftung erhielt davon dm 10.000,--. dieser betrag wäre ebenfalls gegen den fehlbetrag im jahre 1963 aufzurechnen, wie der mir zugesprochene betrag.
seit ich das rektorat übernommen habe, bin ich von den laufenden und von früher aufgeschobenen rektoratsarbeiten voll in anspruch genommen. dieser sachverhalt ist der geschwister-scholl-stiftung bekannt. es ist deshalb unrealistisch, einen teil meines gehalts in höhe von ca. dm 10.000,-- der entwicklungsgruppe 5 aufzulasten.

Tab 14. Weitere Honorareinnahmen der E5 von 1964

Auftrag	DM
Lufthansa	35.000,00
Lufthansa (Plakatrahmen)	1.044,14

im vergangenen jahr habe ich beantragt, den ursprünglichen verrechnungsschlüssel für die gemeinkosten zu ändern. diesem ersuchen liegt die tatsache zugrunde, dass die stiftung seit 1961 nicht mehr das management für die entwicklungsgruppe 5 ausübt. das management war aber wesentlicher bestandteil des ursprünglichen verrechnungsschlüssels. somit erscheint es nicht mehr gerechtfertigt, auf die entwurfsgehälter pauschal 100% für gemeinkosten anzusetzen. (im übrigen ließ sich nach darstellungen von herrn risler vor dem früheren verwaltungsrat auch der satz von 100% bei der entwicklungsgruppe gugelot nicht mehr halten).
gehe ich von einem verrechnungsschlüssel von 75% aus und ziehe ich noch in betracht, dass der entwicklungruppe 5 von der stiftung ein anteil von dm 5.000 an einer spende der BASF in höhe von 50.000 zugesagt wurde, die aufgrund eines guten arbeitsresultats der entwicklungsgruppe 5 zustande kam, dann dürfte keine veranlassung zu einem brief des büro horn vorliegen.
im übrigen würde ich es als normal ansehen, wenn ein auftretender fehlbetrag erst mit der entwicklungsgruppe 5 durchgesprochen wird, ehe er von dritter seite fixiert wird. zudem wäre es aufgabe der stiftung als verwaltungsträgerin der entwicklungsgruppe 5 gewesen, rechtzeitig und nicht erst nach jahresabschluss auf deren wirtschaftliche entwicklung hinzuweisen und entsprechende maßnahmen anzubiete.
ich schlage nun folgendes vor:
1. die entwicklungsgruppe 5 überträgt dem wirtschaftsprüfungsbüro helmstetter, stuttgart, die überprüfung ihrer finanziellen situation. die stiftung stellt die entsprechenden unterlagen zur verfügung. ich selbst möchte in dieser frage einen fachmann zur seite haben.

1. Schweigkofler, G.: Berechnung der anteilig auf E5 anfallenden Gemeinkosten 1962/1963. Aktenvermerk, Ulm 2.8.1963. Quelle: HfG-Archiv Ulm

2. die entwicklungsgruppe 5 wird aufgelöst. die vor dem 1.5.64 eingehenden aufträge werden noch abgewickelt. alle nach dem 1.5.64 eingehenden aufträge übernehme ich in ein privates büro. zwischen diesem büro, dem büro helmstetter und der stiftung wird abgesprochen, wie das wirkliche defizit der entwicklungsgruppe 5 ausgeglichen werden kann."[1]
Von der Stiftung anscheindend schlecht informiert und von Aicher nicht für voll genommen, wandte sich eine Woche später der nun leicht verstimmte Dr. Horn mit einem Brief an Schweigkofler, der nur einen knappen Satz enthielt:
"Unbeschadet der allgemeinen Erklärung, die ich zu dem Schreiben des Herrn A i c h e r abzugeben beabsichtige, wäre es doch wünschenswert, wenn Sie meinen Brief vom 29. April 1964 in den nächsten Tagen beantworten würden, damit ich auch die tatsächlichen Zahlen verwerten kann."[2]
Es kam nun zu einem wahren Schlachtfest der Abrechnungen, die hin und her geschoben wurden und alle die Jahre 1963 und '64 betrafen. Dabei bemühte sich die GSS rechnerisch nachzuweisen, dass die Einnahmen der E5 von 1963 nicht einmal ihre unmittelbaren Personalkosten gedeckt hatten, ein Verlust von 60.617,61 DM entstanden und insbesondere eine Diskussion über die Höhe des Gemeinkostenzuschlages ausgeschlossen sei:
"Unseres Erachtens sind 100% auf die Personalkosten die untere Grenze eines noch vertretbaren Gemeinkostenzuschlags. Es muss sichergestellt sein, dass die Tätigkeit der Entwicklungsgruppen nicht aus öffentlichen Mitteln subventioniert wird."[3]
Dass Aicher sich aus der Wirtschaftsgemeinschaft mit der Stiftung lösen und wieder ein eigenes Büro aufmachen wollte, scheint nicht mehr in Frage gestanden zu haben. Im Folgenden ging es nur noch um seine finanzielle Beteiligung am Verlustgeschäft der E5 von 1963, das durch die erheblichen als Zwangsabgaben empfundenen Nebenkosten zustandegekommen war.
In diesem Zusammenhang meldete sich am •5. Juni 1964 der Wirtschaftsprüfer Horn wieder zu Wort. In einem Schreiben an Thorwald Risler, von dem Aicher vermutlich nichts erfuhr, konstatierte er, dass ein etwaiger Verlust nach den "Richtlinien für die Abwicklung von Entwicklungsaufträgen" zwischen Stiftungsvorstand und Gruppenleiter geteilt werden müsse, sich der Verlust für '63 de facto sogar auf 84.000 DM belaufe, Aicher ein Vorabgehalt von 9.600 DM zu Unrecht erhalten habe und summa summarum mit 17.400 DM zu belasten sei, falls er nicht bereit sei, sein persönliches Guthaben aus den Aufträgen zur Verrechnung bereitzustellen.[4]
Dieses war der erste Streich. In einem zweiten, auf äußerste Korrektheit der Formulierung bedachten Brief mit gleichem Datum (5.6.64) an den Oberbürgermeister Pfizer und Thorwald Risler, holte der von Aicher an seiner Berufsehre gepackte Horn dann zu einer detaillierten offiziellen Gegendarstellung aus. Diesmal war es Aicher, der davon nur eine Durchschrift erhielt:
"Zu dem mir überlassenen Brief des Herrn *Aicher* vom 22.4.1964 gestatte ich mir mich wie folgt zu äußern:
1. Die Geschwister-Scholl-Stiftung weist 1963 - seit ihrem Bestehen - erstmalig einen ins Gewicht fallenden Verlust aus.
2. Davon entfallen unter Berücksichtigung der, vom früheren Verwaltungsrat der Stiftung beschlossenen, den tatsächlichen Kostenverhältnissen Rechnung tragenden, pauschalen Gemeinkosten auf die Entwicklungsgruppe E5:
3. 1964 zeigt E5 weiterhin Verlusttendenz - schätzungsweise in bisherigem Umfang - ohne dass DM 25.000,-- vorgetragener Gewinnanteil zur Verrechnung stünden. Dies bedeutet einen monatlichen Verlust von griffweise geschätzt DM 7.000,-- bis DM 8.000,-- !
4. Mein Schreiben vom 17.4.1964 sollte Sofortmaßnahmen - etwa notwendig gewordene Kündigungen - auslösen, und zwar gleichgültig, ob die Entwicklungsgruppe E5 in Zukunft auf Rechnung der Stiftung oder auf Rechnung des Herrn Aicher weitergeführt wird. Auch Herr Aicher sollte gegebenenfalls möglichst keine Verluste erleiden.
5. Wenn Herr Aicher in seinem Schreiben vom 22.4.1964 meine Verlustrechnung bemängelt, dann geschieht dies offenbar in Unkenntnis der im Jahre 1963 im Zusammenhang mit der Entwicklungs-

1. Aicher, Otl: Brief an Oberbürgermeister Dr. h.c. Th. Pfizer und Thorwald Risler. Ulm, 22.4.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Horn, Dr. Max: Brief an G. Schweigkofler. Ulm, 14.5.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Schweigkofler, G.: Abrechnung Entwicklungsgruppe Aicher 1963. Aktenvermerk, Ulm 27.5.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
4. Horn, Dr. Max: Brief an Thorwald Risler und G. Schweigkofler c/o Geschwister-Scholl-Stiftung. Ulm, 5.6.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

gruppe E5 bei der Geschwister-Scholl-Stiftung tatsächlich angefallenen Gemeinkosten. Der auf die Entwicklungsgruppe E5 entfallende anteilige Betrag 1963 beläuft sich auf DM 68.416,94. Pauschal belastet wurde E5 jedoch nur mit DM 65.475,--, also mit einem geringeren Betrag. Dabei ist bei der Feststellung der tatsächlichen anteiligen Gemeinkosten auf DM 68.416,94 - soweit geschätzt werden musste - sehr vorsichtig verfahren und durchweg mit Schätzungsbeträgen gearbeitet worden, die an der Untergrenze der tatsächlichen Kosten liegen. Eine Berichtigung der Gemeinkostenrechnung wäre also gegebenenfalls nur zu Ungunsten von Herrn Aicher möglich.
6. Wegen des "Vorabhonorars Aicher" mit DM 9.600,-- ist festzustellen, dass es sich bei diesem Betrag lediglich um einen Vorschuss auf den erwarteten, aber nicht erzielten anteiligen Gewinn des Herrn Aicher handelt.
7. Als vereid. und öffentlich bestallter Wirtschaftsprüfer treffe ich meine Feststellungen ohne Ansehung der Person. Ich glaube nicht, dass ich während meiner mehr als 10jährigen Prüfungstätigkeit für die Geschwister-Scholl-Stiftung und für Herrn Aicher persönlich Anlass zu einer "Gegenprüfung" gegeben habe. Ich halte schon deshalb den "Gegenprüfungsvorschlg" für erledigt.
8. Ein Wirtschaftsprüfungsbüro Helmstetter, Stuttgart, gibt es nicht. die Herren Helmstetter sind Steuerberater.

Ich hoffe mit diesen Hinweisen allen Beteiligten zu dienen."[1]

Drei Wochen später, am •27. Juli, setzt Risler den Aicher offiziell davon in Kenntnis, dass er nun seinen Willen haben könne:

"Der Stiftungsrat ist nach eingehender Erörterung zu der Auffassung gekommen, Ihrem in Ihrem Schreiben vom 22.4. 1964 an Herrn Oberbürgermeister Pfizer geäußerten Vorschlag, die Entwicklungsgruppe 5 als eine Einrichtung der Stiftung aufzulösen, zu folgen. Um den ich aus den Anstellungsverträgen der Mitarbeiter der Gruppe ergebenden Pflichten nachkommen zu können, wurde als Zeitpunkt der Auflösung der Gruppe der 30.9.1964 bestimmt. Der Stiftungsrat wäre aber damit einverstanden, dass die Auflösung bereits zu einem früheren Zeitpunkt erfolgt, wenn Gewähr geleistet ist, dass die betreffenden Mitarbeiter der Entwicklungsgruppe unmittelbar in ein von Ihnen evtl. zu gründendes eigenes Büro übernommen werden oder sich ausdrücklich mit einer vorzeitigen Lösung des mit der Geschwister-Scholl-Stiftung vereinbarten Anstellungsverhältnisses einverstanden erklären."[2]

Die Ansprüche auf Erstattung der Gemeinkosten würde man allerdings nicht aufgeben und zu einem späteren Zeitpunkt erneut geltend machen. So einfach wollte man Aicher nun doch nicht davon kommen lassen, wenn er auch im Prinzip seinen Willen bekam.

Die Antwort darauf erhielt Risler schließlich 6 Wochen später, am •9. September 1964. Aicher akzeptierte darin den 30. September des Jahres als Termin für die offizielle Auflösung seiner Entwicklungsgruppe, blieb aber knochenhart, was die Nebenkosten anging:

"ich habe herrn zumsteg gleichzeitig mitgeteilt, dass ich a. die abrechnung für 1963 nach wie vor nicht anerkennen kann, b. dass ich auf eine überprüfung dieser abrechnung dränge, wobei mich ein kaufmännischer experte vertreten soll und c. dass erst nach einer solchen überprüfung ansprüche auf erstattung der gemeinkosten fixiert werden können."[3]

Tomás Maldonado hatte seine Entwicklungsgruppe zu diesem Zeitpunkt bereits ganz geschlossen. Hans Gugelot ebenso. Es gab nur noch die Entwicklungen von Bonsiepe, Kapitzki, Lindinger, Ohl und Zeischegg. 1964 war auch das letzte Jahr der Vorstandstätigkeit seiner ehemaligen Auftraggeber Hans Martin Bongers und Wolfgang Kittel von der Deutschen Lufthansa. Ende des Jahres scheiden beide aus dem Vorstand aus. Auch für Aicher stand nicht erst seit diesem Jahr fest, dass er künftig nur noch auf eigene Rechnung arbeiten würde. 1966 gründete er in München wieder ein eigenes Büro. Er wurde zum "Gestaltungsbeauftragten" für das Erscheinungsbild der Olympischen Spiele 1972 ernannt. Neun Jahre als Angestellter waren genug.

1. Horn, Dr. Max: Brief an Oberbürgermeister Dr. h.c. Th. Pfizer. Ulm, 5.6.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
2. Risler, Thorwald: Brief an Otl Aicher, Ulm, 27.7.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
3. Aicher, Otl: Brief an Thorwald Risler, geschäftsführenden Vorstand der GSS. Ulm, 9.9.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

8 Revisionen und Modifikationen des Firmengesichts

Wer bei Gericht in Berufung geht, hat seine Gründe dafür. In der Regel ist er auf eine in seinem Sinne positive Abänderung des früheren Urteils bedacht. So ist es auch in diesem Fall interessant, nach Revisionisten und Revisionsbegründungen zu fragen. Bei Erscheinungsbildern bewährt es sich, wie der Grafiker Anton Stankowski nahelegt, ohnehin in längeren Zeitabständen eine systematische Zwischenprüfung vorzunehmen, um ein kostspieliges Abgleiten von der Grundlinie zu verhindern und das vorhandene Profil sicherzustellen. Wie jedes System, so bedarf auch ein visuelles der Pflege und Wartung. Routinemäßige Überprüfungen und Korrekturen des Firmenbildes festigen den einmal gefundenen Firmenstil.

„Gab es von 1962 an regelmäßige Überprüfungen des Erscheinungsbildes oder geschah das sozusagen nur auf Antrag?"

Hans Conrad:

„Nur von Fall zu Fall. Und nicht insgesamt, sondern nur Teile davon wurden betrachtet."

Trifft man eine begriffliche Unterscheidung zwischen Revisionen und Modifikationen, so hat es im Grunde eine Menge kleinerer Modifikationen, aber nur zwei Revisionen des Erscheinungsbildes der Lufthansa gegeben: Die erste betrifft den Eingriff durch Otl Aicher und der Entwicklungsgruppe 5 von 1962, die zweite den Versuch der Schweizer CI-Agentur Zintsmeyer & Lux von 1987. Letztere stellt wiederum einen eigenen Fall dar, den wir, auch um einer fairen Beurteilung wegen, in dieser Studie nur kurz anschneiden können. Desweiteren lassen sich zwei Revisionen vermerken, die aber schon in der Entwurfsphase vom damaligen Vorstand nicht akzeptiert wurden und im Ansatz stecken geblieben sind. Der erste Versuch dieser Art betraf sogar Aicher selbst.

Wir werden - um es gleich vorwegzunehmen - keine vollständige Antwort geben können. Die vollständige Untersuchung und Beschreibung aller versuchten und durchgeführten Revisionsversuche würde auf eine Geschichte des Lufthansa-Designs hinauslaufen, die zu schreiben wir uns an dieser Stelle nicht vorgenommen haben. Dennoch ergeben die punktuellen Einblicke einen ersten Eindruck.

Analyse '80

Mit der Anschaffung der Boeing 747 begann 1970, drei Jahre nach der vollständigen Umstellung auf das neue Erscheinungsbild, bei der Deutschen Lufthansa die Ära der Großraumflugzeuge. In Frankfurt am Main wurde eine eigens für diesen Maschinentyp konstruierte "Jumbo-Halle"

gebaut. Das war die damals größte Flugzeugwartungshalle der Welt. Der Anschaffungspreis für eine "747" betrug rund 80 Millionen Mark. Die ab Dezember 1976 eingesetzte, mit verbesserten Motoren ausgelieferte, Boeing 747 SL sollte (ohne Ersatzteile) sogar 117 Millionen Mark pro Stück kosten. Ihr Spannweite betrug 59,64 m, die Länge 70,58 m. Anfang 1973 verfügte die Lufthansa-Flotte über 100 Maschinen der Marke Boeing. Im Dezember des Jahres traf außerdem die erste der bestellten McDonnell Douglas DC10 in Hamburg ein. Dieses Großraumflugzeug wurde für Langstrecken eingesetzt. Zwölf Monate später standen bereits fünf Maschinen dieses Typs auf dem Einkaufszettel. Im Sommer 1974 flog die Lufthansa allein gerechnet, d.h. ohne die Chartertochter Condor, insgesamt 87 Boeings: Vier DC10, sechs Boeing 747, neunzehn Boeing 707, dreißig Boeing 727, achtundzwanzig Boeing 737. Auch an anderen Merkmalen wurde sichtbar, dass ein neues Jahrzehnt angebrochen war. Anfang der 70er Jahre konnte die Hauptverwaltung der Lufthansa endlich ihr neu erbautes Verwaltungsgebäude am Rhein beziehen und die Stewardessen präsentierten sich ihren Gästen nun der aktuellen Mode entsprechend im Minirock.

Abb 120. Boeing 747 der Lufthansa. Quelle: Fluggesellschaften und Linienflugzeuge. Koblenz: Bernard & Graefe 1986, S. 204.

Allerdings hatte die europäische Airbusindustrie mittlerweile damit begonnen, dem weltgrößten Flugzeughersteller Boeing auch im Bereich der Großraumflugzeuge Konkurrenz zu machen. Die Entscheidung des Lufthansa-Vorstands für den Airbus war bereits 1972 gefallen. Im Mai '73 wurden die ersten drei "A300" gekauft und 1975 in Toulouse endmontiert. Recherchen in seinem Privatarchiv ergaben, dass sich Aicher auch mit dem Erscheinungsbild dieser Maschine beschäftigt hat. Ende September 1977 wurde die erste Maschine ausgeliefert. Und es wurden weitere bestellt. Mittlerweile verfügte die Lufthansa über 93, die Tochter Condor über 16, die Tochter German Cargo Services über 2 Maschinen dieses Typs. Das sind insgesamt 111 Stück. Im Bereich der supergroßen Jumbo-Jets konnte Boeing allerdings auch weiterhin konkurrenzlos den Markt anführen. Überlegungen, den Flugzeuginnenraum doppelstöckig zu konstruieren, um bis zu 1000 Menschen auf einmal transportieren zu können, werden erst in unseren Tagen bei Airbus in Angriff genommen. 1977 tätigte Lufthansa mit der Bestellung von fünf Langstrecken-Jumbos 747 und sechs Boeing 727-Mittelstrecken-Jets jedenfalls noch die bis damals größte Investition der Firmengeschichte bei Boeing: ein Auftragsvolumen von etwa 1 Milliarde DM. Seit diesem Jahr ging man nun auch dazu über, neue Maschinen nicht mehr zu kaufen, sondern zu leasen, um in Zukunft technologisch garantiert vornweg zu fliegen.

Für die Allgemeinheit war das Fliegen mittlerweile zu einem relativ erschwinglichen Vergnügen geworden. Die Masse macht's. Angebotsgestaltung, Tarifpolitik, Streckennetze und die bilateralen verkehrsrechtlichen Abmachungen wurden dem boomenden Massentourismus entsprechend verändert und angepasst. Insbesondere die USA und Europa engagierten sich für mehr Wettbewerb, Marktzugang und Möglichkeiten der freien Tarifbildung im Flugverkehr. Dass man nun großräumiger operierte als noch in den 60er Jahren, war auch am Geschäftsverhalten ablesbar. Das Unternehmen diversifizierte die Palette seiner Aktivitäten. Man verstärkte die Zusammenarbeit mit der Touristikbranche und dem Mietwagenunternehmen Hertz. Die Airline beteiligte sich an Hotelketten und Reisbüros. Wirtschaftlich ging es der Lufthansa Anfang der 70er Jahre gut. Die Ergebnisse übertrafen die Durchschnittswerte im Weltluftverkehr. Das Geschäftsjahr 1976 endete gar mit einem Rekordergebnis: 3,94 Milliarden DM Umsatz, 112,3 Millionen DM Bilanzgewinn. 1977 belief sich der Unternehmensgewinn auf 82,1 Millionen Mark. Verluste ergaben sich aus einem ganz anderen Zusammenhang, dem aufkommenden politischen Terrorismus. 1972 wurde eine B747 nach Aden entführt, außerdem eine B727 nach Zagreb. Ganz zu schweigen von den 23 Entführungsandrohun-

gen, 92 Bombenwarnungen und 2 Erpressungsversuche mit Bombenandrohungen in jenem Jahr.[1] Eine der nervenaufreibendsten Entführungen endet in der Nacht vom 17. auf den 18. Oktober 1977 durch den Einsatz eines GSG 9-Kommandos in Mogadischu.

Auftragsvergabe

Am •9. Januar 1979 hatte sich der für die Bereiche Marketing und Kundendienst der Deutschen Lufthansa zuständige Direktor Wendlik samt Begleitung von Köln zu Otl Aicher nach Rotis im Allgäu begeben. Ziel der Unterredung war das aktuelle Erscheinungsbild der Deutschen Lufthansa. Wie man sieht, reisten die zahlenden Auftraggeber mittlerweile von sich aus an, um das Geschäftliche zu besprechen. Das abgelegene Rotis hatte sich zu einer kreativen Zelle entwickelt. In eine natürliche Umgebung eingebettet ließ es sich fruchtbarer als im airconditionierten Großraumbüro brainstormen.
Die Unterhaltung war offensichtlich anregend und fruchtbar gewesen. Das jedenfalls bestätigte der Wendlik dem Aicher fünf Tage nach ihrem Treffen schriftlich. Dieser Brief war zugleich die Vergabe für den Auftrag "uns in der Frage zu beraten, welche Notwendigkeiten und Möglichkeiten es gibt, um unser derzeitiges Erscheinungsbild zu aktualisieren und in Teilen zu verändern oder es unverändert bestehen zu lassen."[2] Aicher war also mit der Überarbeitung seiner mittlerweile fast zwanzig Jahre alten Entwürfe betraut worden.
Wer oder was Wendlik dazu veranlasst hatte, das Erscheinungsbild neu in Augenschein zu nehmen, bleibt unklar. Die Lufthansa habe über sich nachgedacht, hatte er geschrieben und dann eine Art Fünfjahresvision in Bezug auf die Weiterentwicklung und das Image vorgelegt. In Bezug auf die Technik hatte er bekräftigt, dass man sich natürlich auch weiterhin um einen sehr hohen technischen Standard in der Luft und am Boden bemühen würde. Man sei nach wie vor bestrebt, ökonomisch zu arbeiten und weltweite Liniendienste anbieten zu können. In Bezug auf Flugverkehr und Marktentwicklung wiederum prognostizierte oder bestätigte er indirekt genau das, was Aicher der Lufthansa zwanzig Jahre zuvor ins Stammbuch geschrieben hatte - das zunehmende Abrücken vom elitären Habitus. Denn: "Das Fliegen wird für immer mehr Menschen zum selbstverständlichen Transport."[3]
Ganz so selbstverständlich und leicht war das Fliegen aber doch noch nicht. 1963 hatte es, mit der Einführung eines Airbus-Service, tatsächlich einmal einen Schritt in diese Richtung gegeben, der sich aber als zu radikal oder unwirtschaftlich erwies. Man konnte das Ticket, ohne Buchung, kurz vor Abflug (stand by) und sogar noch im Flugzeug selber kaufen. Also wirklich wie in einem Bus. Dieser Service war 1966 wieder eingestellt worden. Was das Denken in Zielgruppen und marketingspezifischen Kategorien angeht, hatte sich in den letzten zwanzig Jahre allerdings einiges getan. Diesmal war die Zielperson der Lufthansa klar definiert worden: Priorität hat der Geschäftsreisende, der den Normaltarif zahlt. Ferner hatte das Unternehmen bereits eine neues Potential ins Auge gefasst: den Massentourist, der Charterflüge kauft. Aichers neue Aufgabe bestand nun darin, eine "ebenso objektive wie kritische Betrachtung" des Gesamterscheinungsbildes zu liefern. Sowohl die Basiselemente (Farben, Schriftzug, Firmenzeichen, Schrift und deren Relationen) als auch die Schnittstellen zum Kunden (Flugzeuginterior und -exterior, Dienstbekleidung, Stadtbüros, Drucksachen aller Art, Service etc.) sollten inspiziert werden. Es handelte sich also um eine Totalrevision des mittlerweile wieder veralteten Firmenbildes.
"Resultat dieser ersten Stufe sollte die Erkenntnis sein, welche Teile unseres Erscheinungsbildes dann in einer zweiten Stufe zu verändern sind. Das Ergebnis einer eventuellen zweiten Stufe müssten dann Leitlinien sein, die innerhalb des Konzerns durchsetzbar sind."[4]
Als unternehmensinterne Partner für die ständige Diskussion, hatte Aicher die Herren Tschoepke und Wille vorgeschlagen. Wendlik stimmte zu. Aicher sollte außerdem eine komplette Zusammenstellung

1. Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 123
2. Wendlik: Brief an Otl Aicher. Köln, 16.1.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Wendlik: Brief an Otl Aicher. Köln, 16.1.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
4. Wendlik: Brief an Otl Aicher. Köln, 16.1.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

und Analyse der Airlinebemalung in aller Welt erhalten. Diese Dokumentation konnte jedoch nur in Aussicht gestellt werden. Sie war noch nicht fertig.
Andeutungsweise hatte man, soweit das zu diesem Zeitpunkt schon möglich war, auch bereits über die Kosten gesprochen. Für die ordnungsgemäße Auftragserteilung durch den Einkauf, bat Wendlik den Aicher um ein schriftliches Angebot und verabschiedete sich mit der Hoffnung auf eine baldige Antwort und ein baldiges erstes Zusammentreffen der Arbeitsgruppe. Von ihm aus konnte es gleich losgehen.
Auch Aicher war willens. Aber er brauchte noch Zeit, um zu herauszubekommen, ob die Sache organisatorisch überhaupt machbar war. Zwei Wochen später, am •2. Februar 1979 schrieb er an Klaus Wille:
"unmittelbar nach unserem treffen in rotis habe ich von herrn wendlik einen langen brief bekommen, der praktisch einer auftragsbestätigung gleichkommt. wenn Ihnen die bisherigen eröterungen akzeptabel erscheinen, hätte ich das bedürfnis, mich noch einmal mit Ihnen zusammenzusetzen, um unser gemeinsames vorgehen zu präzisieren und abzustimmen.
eile hat es ja nicht, da ich den beginn meiner arbeit auf mitte des jahres hinausgeschoben habe. es wäre mir aber auch wieder lieb, so früh wie möglich in meinem kopf klarheit zu bekommen.
gelegentlich habe ich im ruhrgebiet und in düsseldorf zu tun. vor meinem nächsten besuch würde ich Sie anrufen, um vielleicht einen termin in köln oder sonstwo zu verabreden. oder zieht es Sie gelegentlich wieder in die heimatgefilde Ihrer frau?"[1]
Es hatte also nach oder vor dem Treffen mit Wendlik bereits ein Gespräch mit Wille über die Sache gegeben.
Weitere acht Wochen vergingen, in denen Aicher nicht untätig war. Tschoepke war in dieser Zeit offenbar zu weiteren Besprechungen nach Rotis gepilgert. Doch dann hatte Aicher plötzlich Zweifel bekommen. Oder war es Taktik?
"lieber herr tschoepke,
so ganz sicher bin ich meiner sache nicht, als ich Sie hier in rotis mit dem eindruck entlassen habe, ich würde mitte des jahres für die überarbeitung des erscheinungsbildes für die lufthansa zur verfügung stehen. ich habe mich mittlerweile bei fluggesellschaften etwas umgesehen, auch mit herrn wille nochmals ein gespräch geführt, ob ich den auftrag übernehmen kann, bin aber inzwischen von der notwendigkeit der überarbeitung so überzeugt, dass ich herrn wendlik bestätigt habe, an der aufgabe mitzuwirken.
unklar ist mir noch, wie wir die arbeit anpacken und auf LH und rotis verteilen. deshalb wäre es mir lieb, wir könnten uns, am besten mit herrn wille zusammen, nochmals einen halben tag zusammensetzen, um ein arbeitsprogramm zu besprechen. vielleicht haben wir dafür in rotis mehr ruhe als in Ihrem verwaltungsgebäude. bitte lassen Sie mich wissen, wie Sie darüber denken."[2]
Ein zweiter erhaltener Brief, ebf. am 2. April aufgesetzt, stellt die bereits erwähnte Bestätigung an den Marketingdirektor Wendlik dar. Die Zweifel waren offenbar durch das Wie der Durchführung verursacht worden. Dass er den Job übernehmen wollte, daran wollte Aicher allerdings keinen Zweifel aufkommen lassen:
"von der sache her bin ich sogar zu der überzeugung gelangt, dass es fast zwingend geworden ist, eine revision des erscheinungsbildes der lufthansa ins auge zu fassen. nachdem ich meinen blick für das problem etwas geschäft habe, befürchte ich sogar, dass die LH in der markterscheinung ins hintertreffen geraten könnte, wenn man nicht einen neuen anlauf zur visuellen präsens unternehmen würde."[3]
Nach dieser sanften, fast obligatorischen Drohung mit der zunehmenden Gefahr, die ein unterlassener Eingriff zur Folge haben würde, ging er schließlich noch auf den Programmablauf ein. Terminlich sollte alles so bleiben wie besprochen. Für die Zeit nach der angekündigten Besprechung von Arbeitsprogramm und Arbeitsverteilung mit Klaus Wille und Ernst-Theodor Tschoepke in Rotis wurde dann ein präzises finanzielles Angebot in Aussicht gestellt.

1. Aicher, Otl: Brief an Klaus Wille. Rotis, 2.2.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis. (Willes Frau stammt aus Ulm.)
2. Aicher, Otl: Brief an Ernst Theodor Tschoepke (Deutsche Lufthansa Köln, Werbeabteilung). Rotis, 2.4.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 2.4.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Arbeitsprogramm

Anfang •Mai 1979 war die Sache schließlich soweit gediehen, dass Aicher seinerseits ein bindendes Angebot machen konnte. Am 10. Mai wandte er sich schriftlich an Wendlik:
"beginnend mitte des jahres, habe ich in aussicht gestellt, an einer untersuchung über das erscheinungsbild der lufthansa mitzuwirken mit dem ziel, in einem konzept alternativen, modifikationen, neufassungen vorzulegen."[1]
So jedenfalls war das langfristige Ziel der Aktion formuliert worden. Aicher schlug jedoch vor, die Aufträge zu splitten, d.h. zuerst eine Situationsanalyse und ein Konzept, nach der Abnahme dann die Ausarbeitung der modifizierten "Richtlinien und Normen" vorzunehmen.
"nach der präsentation im vorstand", so schrieb er weiter, "könnte eine phase der modifikation notwendig werden, sicherlich wären prototypen verschiedener art zu entwickeln. das resultat sollte schließlich in neuen richtlinien und normen festgehalten werden. eine feste auftragsvereinbarung ist allerdings nur für die ersten beiden arbeitsphasen, analyse und konzept, ins auge zu fassen. die weitere entwicklung wird man vom gang der dinge abhängig machen müssen."[2]
Der schlachterprobte Entwerfer wusste, wie die Auffassungen auseinandergehen können und vielleicht auch, dass mit ihm selber nicht immer gut Kirschenessen war. Auch auf der Lufthansa-Seite gab es Individualisten. Also Schritt für Schritt, ohne allzu feste Bindung, was aber nicht falsch verstanden werden sollte:
"falls Sie es für richtig finden, könnten wir vereinbaren, dass jede seite die möglichkeit hat, am ende einer jeden arbeitsphase das arbeitsverhältnis zu lösen. da wir bereits mehrmals zusammengearbeitet haben, besteht meinerseits allerdings dazu keine veranlassung."[3]
Die *Analyse*, um die es zunächst einmal ging, sollte nach Aichers Vorschlag, parallele erarbeitet werden. Für den theoretisch-verbalen Teil wurde Ernst-Theodor Tschoepke verantwortlich erklärt. Sein Vortrag "Fliegen in den 80er Jahren" sollte sich zu den Themen •"Erlebniserwartung", •"Wer fliegt wann, warum, wohin" (Zielgruppen) und •"Vorstellungsgsbild LH Ist/Sollte" äußern:
"eine solche untersuchung würde umfassen eine analyse theoretischer und verbaler art über das fliegen in den 80er jahren. dabei ginge es darum, die heutige erlebniserwartung der kunden zu ermitteln, zielgruppen zu definieren unter dem gesichtspunkt, wer fliegt warum, wann und wohin, sowie zu ermitteln, wie heute die LH gesehen wird und wie sie selbst möchte, wie ihr vorstellungsbild in er öffentlichkeit aussieht."
Aicher ging unterdessen auf *Exkursion* und schoss die passenden Bilder zum Text:
"in einem zweiten teil dieser analyse ginge es um die frage, welche formalen wandlungen im erscheinungsbild der heutigen verkehrstechnik zu beobachten sind."[4]
Die Sujets zeigen, dass er sich damit den eindeutig besseren Job unter den Nagel gerissen hatte: •Erscheinungsformen der Verkehrstechnik, •Erscheinungsbild LH, •Flughafen Frankfurt, •Flughafen Kloten, •Flughafen Dallas, •Hersteller Flugzeuge (Toulouse), •Fliegen (Rio), •Stadtbüros (Düsseldorf-London), •Weltraumflug (MBB) und •Flugzeugwerbung (Hamburg).
Klaus Wille war der Dritte im Bunde. Seine Aufgabe bestand darin, eine *Konkurrenzanalyse* mit dem Titel "Erscheinungsbild" - Untertitel "Trends bei Weltfluggesellschaften" - zu erstellen:
"in einem dritten schritt schließlich müsste ermittelt werden, was die konkurrenz hinsichtlich ihrer selbstdarstellung tut und welche trends aus diesen wandlungen ablesbar sind. am schluss dieser analytischen phase sollte eine vorlage für den vorstand erarbeitet werden mit einer präzisierung der aufgabenstellung, die es erlaubt, die nächsten schritte in richtung eines modifizierten erscheinungsbildes exakter zu fassen.
diese nächsten schritte würden bedeuten die entwicklung eines visuell-anschaulichen. konzepts, bei dem der ist-stand des erscheinungsbildes der LH in beziehung gesetzt wird zu alternativen möglichkeiten. das resultat, das wahrscheinlich in form einer ausstellung dargeboten werden sollte, müpte dann in einer präsentation dem vorstand erläutert werden."[5]

1. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
4. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
5. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Methodologisch hatte sich also nichts geändert. Ganz genauso hatte die Projektplanung vor zwanzig Jahren ausgesehen. Dass Aicher an den Anfang eines Projekts stets Besprechungen setzte, ein Arbeitsprogramm erarbeitete, sich über die gemeinsame Vorgehensweise einigte, dass er erst die Konzeption entwarf, dann die Realisierung anging, war Gemeinplatz und zu einem Verhaltensmuster der praktischen Vernunft geworden. Insgesamt waren die *Rollen* so verteilt, dass bei der Lufthansa-Werbeabteilung in Köln Ernst-Theodor Tschoepke den Projektleiter machte, Klaus Wille den Ansprechpartner für Design und Erscheinungsbild, Werner Störiko für die Recherchen zuständig war und Walter Schreib für Außenkontakte. Auf der Auftragnehmerseite wurden nur Aicher und Gisela Buck vom Büro Aicher genannt, die das Projektmanagement in Rotis übernahm. Die entscheidende Arbeit machte Aicher alleine:
"in einer arbeitsbesprechung mit herrn tschoepke, herrn wille und herrn störiko waren wir übereingekommen, diese aufgaben aufzuteilen, wobei die verbal-theoretische analyse mehr von der LH seite erstellt würde, die untersuchung über heutige trends der visuellen erscheinungsformen im verkehrswesen mehr vom büro aicher. ebenso sollte die ausarbeitung der präsentation mit schwerpunkt im büro aicher gemacht werden."[1]
Den *zeitlichen Ablauf* hatte er sich wie folgt vorgestellt: •Drei bis vier Monate für die Analyse. Startzeit: 1. Juli und •mindestens fünf Monate für die Ausarbeitung eines Konzepts und der obligatorischen Ausstellung. Zeitpunkt der Präsentation: Frühjahr 1980.
"der arbeitsbeginn ist abhängig von Ihrer entscheidung", ließ er Wendlik wissen. "ich weiß, dass Sie wegen der flugzeugbemalung in zeitnot sind, aber vor dem 01. juli kann ich nicht beginnen. dabei gehe ich davon aus, dass Sie mir spätestens einen monat zuvor sagen, ob es zu einem arbeitsabschluss kommt."[2]
Der Terminkalender sah dann doch schon für •Juni zwei Tage im Kloten vor. Für •Juli waren drei Tage Frankfurt und zwei Tage Toulouse geplant, währenddessen sich Tschoepke um das Teilthema "Fliegen in den 80er Jahren" kümmerte. Der •September sollte zwei Tage in Düsseldorf und London, sowie eine Woche in Rio und Dallas bringen. Parallele dazu wurde das Teilthema "Erwartungshorizont Zielgruppen" bearbeitet. Für den •Oktober waren zwei Tage bei MBB in München vorgesehen. Tschoepke hatte diese vier Wochen für den letzten Teil seiner Ausführungen zur Verfügung: Das Vorstellungsbild der Lufthansa. Wie es ist und sein sollte. Der •November brachte dann noch einen Tag in Hamburg auf der Flugzeugwerft, war aber zugleich schon Abgabetermin für das Sanierungskonzept. Insgesamt waren also vier bis fünf Monate zur Erstellung der Analyse vorgesehen. Es sollte dann aber doch etwas anders kommen als gedacht. Die Termine wurden durcheinander gewürfelt, weil das nur eine hypothetische Planung und die Sache noch gar nicht abgestimmt war.
Von Dezember 1979 bis Ende Februar 1980 war nun Zeit für Besprechung und Entwicklung von Alternativen vorgesehen. Im Mai 1980 sollte das Verjüngungskonzept dann dem Vorstand in Form einer Ausstellung präsentiert und erläutert werden. Zur Konzeption dieser Ausstellung waren zwei Monate, März und April, vorgesehen.
Die *Kosten* für eine solche Arbeit wollte Aicher nach Zeitaufwand, in Form von Monatspauschalen, abgerechnet wissen, wie das schon 1962 geschehen war:
"eine solche monatspauschale ergibt sich aus der summe aller entwurfsgehälter zusätzlich 100% allgemeine unkosten. besondere unkosten und leistungen dritter wie reisen und die erstellung von andrucken, repros, modellen, fotos werden gesondert berechnet und nach belegen vergütet."[3]
Da haben wir sie wieder, die 100% Gemeinkosten, die auf die Summe aller Gehälter draufgeschlagen wird. Das war derselbe Modus, der schon zu HfG-Zeiten von der Stiftung praktiziert worden war.
Zu den "patterns" von Aicher gehörte nach wie vor auch die Berechnung einer halben Person:
"für die erste phase würden 2 1/2 personen unseres büros tätig sein mit einem gesamthonorar von 6800,- DM, was einer monatspauschale von 13600,- DM entspricht. bei der zweiten phase der ausarbeitung des konzepts wird ein arbeitsteam von insgesamt 5 personen angesetzt, einem leiter, 2 grafikern und 2 zeichnern mit einem gesamthonorar von 13800,- DM, ergibt eine monatspauschale von 29600,- DM. hierin nicht enthalten sind die kosten für die ausstellung selbst, das heißt, für trä-

1. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

gersysteme, platten, fotokosten, druckkosten und montagekosten. dieser betrag hängt von dem noch zu definierenden konzept der präsentation ab."[1]
Die *Rechte* teilte er in Urheber- und Nutzungsrechte auf. Die Lufthansa erhielt alle Nutzungsrechte über die Arbeiten des Büro Aicher, das Urheberrecht blieb, nach den allgemein gesetzlichen Bestimmungen, beim Entwerfer.
Zwei Wochen später kam ein Anruf von Klaus Wille aus Köln, der einige Korrekturen im Sinne der Lufthansa anzubringen hatte. Aichers locker formulierter Brief, aus dem man die Fakten einzeln herausklamüsern musste, war offenbar als wenig vertragstauglich missbilligt worden. Die Werbeabteilung bat um eine übersichtliche Aufstellung. Aichers Sekretärin notierte:
"anruf von herrn wille: laut herrn wille ist der auftrag zu 99% von uns durchzuführen. es bedarf nur noch der genehmigung durch den vorstand. dazu braucht herr wille aber ein neues, genau definiertes angebot. unser letztes schreiben sei zu ungenau. das neue angebot sollte nicht an herrn wendlik, sondern an herrn tschoepke adressiert werden und mit ‚angebot' betitelt werden. herr wille hat heute eine entsprechende vorlage an uns gesandt, an der wir uns orientieren können. angebot sei dringend. außerdem möchte herr wille gerne wissen, wie hoch die gesamtkosten für den auftrag aus dem jahre 1963 waren. dies auf einem separaten zettel dem angebot beilegen."[2]
Diese von Aicher gemachten Angaben zur Projektabrechnung von 1963 sind nicht erhalten. Aus der Vorlage für das Angebot, die Wille aus den Angaben in Aichers Brief schon einmal zusammengestellt hatte, erfahren wir lediglich, welche Kosten für das aktuelle Projekt "Aktualisierung des Lufthansa-Erscheinungsbildes" vorveranschlagt wurden, nämlich •54.000 DM für vier Monatspauschalen (á 13.600 DM) plus 10.000 DM Sachkosten gleich 64.000 DM für die Erstellung der Analyse und •148.000 DM für fünf Monatspauschalen (á 29.000 DM) plus Sachkosten von etwa 100.000 DM gleich 248.000 DM für die Entwicklung des neuen Gestaltungskonzepts.

Auftragsabwicklung

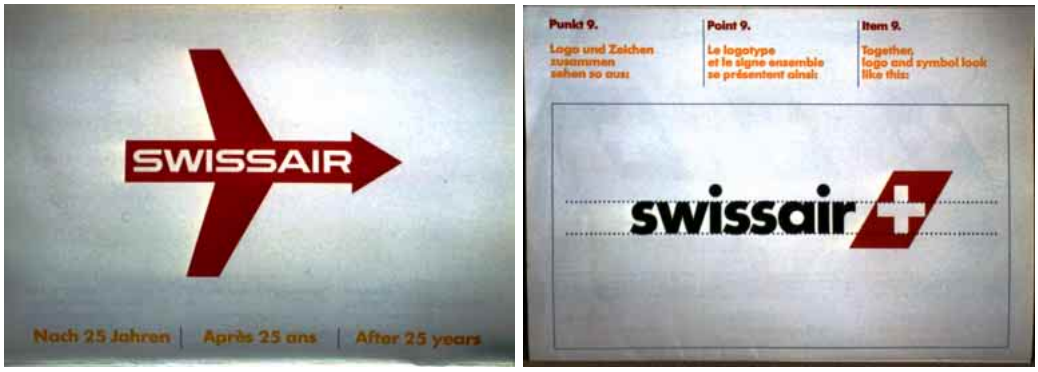
Der Start der Exkursion war für Juni 1979 vorgesehen. So wollte es das Arbeitsprogramm. Der fragmentarisch erhaltene Briefwechsel zeigt aber, dass sich dieser Termin aus unbekannten Gründen verschoben hatte. Die Aufgabenstellung aber blieb dieselbe. Die Fotos, die Aicher nun bis Ende des Jahres schießen sollte, waren den drei Themen von Tschoepke zugeordnet. Sie lauteten inzwischen: "fliegen in den 80er jahren", erwartungshorizont zielgruppen" und "vorstellungsbild".

Kloten. Die erste Station der Exkursion hieß *Kloten*. Das war der Heimatflughafen der Swissair. Aicher fotografierte zwei Tage lang den Flughafen plus Umfeld und kehrte dann wieder nach Rotis zurück. Am 10. Juli hatte er diese Stippvisite seinem Schweizer Kollegen Karl Gerstner angekündigt.
"gerüchteweise habe ich gehört, dass die revision des erscheinungsbildes der swissair auf Sie zurückgeht. dies interessiert mich. möglicherweise könnte ich über Sie auch in den besitz einiger unterlagen zu diesem tatbestand kommen. vielleicht, indem Sie mir Ihren partner bei der swissair nennen, der darüber verfügt.
die lufthansa hat mich gebeten, mir ebenfalls gedanken zu einer möglichen modifikation ihres erscheinungsbildes zu machen. ich glaube kaum, dass dabei irgendwelche ähnlichkeiten zur swissair entstehen werden. aber Ihre argumentation und der von Ihnen eingeschlagene weg würde mich einfach methodisch interessieren.
ich habe vor, gelegentlich nach kloten zu gehen, um mir die sache im heimatflughafen der swissair genauer anzusehen. ein hinweis Ihrerseits könnte mir vielleicht sogar den zugang zu den verantwortlichen personen bei der swissair möglich machen, um mich mit ihnen über motive und absichten zu unterhalten.
Ihre hilfe würde mir viel bedeuten."[3]
Gerstner hatte offenbar prompt und positiv geantwortet, denn zehn Tage später wandte sich Aicher auf die Empfehlung von Gerstner hin an die "Organisationsstelle Werbung" der Swissair Flughafengesellschaft:

1. Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Buck, Gisela (Büro Aicher. Rotis): Anruf Lufthansa Herr Wille. Telefonnotiz. Rotis 1.6.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Aicher, Otl: Brief an Karl Gerstner. Rotis, 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

"die deutsche lufthansa, für die ich anfang der 60-er jahre das erscheinungsbild entwickelt hatte, trägt sich mit dem gedanken, eventuell die bemalung der flugzeuge zu modifizieren. dabei würde mich interessieren, was sie mit Ihren flugzeugen vorhaben, nachdem entscheidende elemente Ihres erscheinungsbildes geändert worden sind."[1]

Abb 121. Die 25 alte (links) und die von Karl Gerstner konzipierte neue Marke der Swissair (links).
Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis.



Ottobrunn. Was ursprünglich für den Oktober geplant war, geschah nun ebenfalls im •Juli: zwei Tage MBB in *München*. Gesucht wurden "visuelle merkmale der weltraumtechnik", ein Lieblingsthema von Aicher, wie sich noch herausstellen wird. In Ottobrunn bei München durfte er teils Geheimes, teils Freigegebenes fotografieren. Sein Ansprechpartner von der PR-Abteilung hatte bereits im Mai auf die schriftliche Anfrage von Aicher geantwortet und dabei zwei neue Hubschraubertypen, die Raumfahrthallen und gegebenenfalls auch Flugkörper-Waffensysteme zur Ablichtung vorgeschlagen.[2] Aicher wurden noch weitere Möglichkeiten zu Innen- und Außenaufnahmen angeboten: Im Manchinger Werk waren die drei Kampfflugzeugtypen Starfighter, Phantom und Tornado stationiert. Im Werk in Hamburg-Finkenwerder wurden die Airbusse mitgebaut und ausgestattet. Auch Maschinen der Firma Cessna und ein Hansa-Jet HFB 320 waren dort zu sehen.
Eine Aktennotiz vom Juli 1979 belegt, dass er die MBB-Niederlassung in Finkenwerder zur ersten Station seiner Exkursion machte. Das Gespräch mit dem dortigen Ansprechpartner Arno A. Evers ergab unter anderem, dass das Basismetall Aluminium aus technischen Gründen an fast keiner Stelle des Airbus mehr optisch in Erscheinung trat. Diese Feststellung sollte für Aicher Farbgebungsvorschlag relevant werden. Auf einem DIN A4-Blatt notierte er:
"beim airbus A300 ist der korrosionsschutz gewährleitet durch 4 verfahren. alle einzelteile werden zuerst galvanisiert, dann erhalten sie einen grundanstrich mit absolut gleichmäßigem auftrag. erst dann kommt die farbe thiokol. am schluss dann die visuell wahrnehmbare bemalung. mit ausnahme des mantels der triebwerke tritt nirgendwo mehr aluminium als material in erscheinung. das flugzeug ist vollständig bemalt, wobei der farbton beliebig ist. der grund dafür leigt in einer technischen begründung. es darf an keiner stelle sauerstoff mit aluminium in berührung kommen.
in der regel sind flügel und untersicht des rumpfes in einem grau gestrichen, das dem aluminiumfarbton nahekommt. abgesehen von der linienspezifischen bemalung ist der oberteil des rumpfes und das lötwerk in der regel weiß gestrichen.
der farbauftrag erfolgt unter strenger technischer kontrolle, da insgesamt für das flugzeug ein farblimit von 600 kg besteht.
das für den airbus gewählte verfahren wird als eine wesentliche weiterentwicklung des korrosionsschutzes gegebüber amerikanischen herstellern betrachtet."[3]

1. Aicher, Otl: Brief an Bert Diener (Swissair Flughafengesellschaft, Organisationsstelle Werbung). Rotis, 24.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Eduard Roth (MBB, Abt. Public Relations): Brief an Otl Aicher. Ottobrunn, 31.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Aicher, Otl: korrosionschutz airbus A300. besuchbei herrn evers MBB, hamburg-finkenwerder am 6.7.79. Aktennotiz. Rotis 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Evers hatte zudem Zeichnungen aus dem umfangreichen Zeichnungssatz des A300 beschafft, worum Aicher ihn am •26. Juli gebeten hatte:
"eine sache habe ich allerdings vergessen",
vermerkte er am Schluss:
"ich wollte mich noch erkundigen nach literatur über satelliten allgemein mit möglichst viel zeichnungen oder abbildungen der verschiedenen modelle."[1]

Abb 122. Eine dreistrahlige Douglas DC-10 der Swissair in dem von Karl Gerstner konzipierten Design.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 198.

Auch dieses Material sollte für seine Bildvision wichtig werden. All diese gezielten Nachfragen deuten daraufhin, dass er bereits eine gewisse Vorstellung von dem, was er wollte, besaß.
Ebenfalls am 26. Juli schrieb Aicher dann noch zwei weitere Briefe: einen privat an den Freund Alex Wollner in Rio, mit dem er sich zu einer Plauderstunde treffen wollte. Den anderen an Tschoepke von der Lufthansa-Werbeabteilung in Köln. Die Exkursion nach Toulouse sollte, so die Mitteilung an Tschoepke, nun am Donnerstag, den 20. September starten und zwei Aufenthalte in Paris miteinschließen, um die Air France zu besuchen:
"lassen sie mich doch bitte wissen, ob sie schon am donnerstag nach toulouse kommen oder erst am montag in paris hinzustoßen wollen. sie erinnern sich, dass Sie bei Ihrem kollegen bei der air france uns ein entree beschaffen wollten.
nun habe ich noch eine bitte: auf meinem amerika-trip würde ich gerne noch so viel wie möglich von der weltrautechnik mitbekommen. ob die lufthansa, auch wenn sie noch nicht zum mond fliegt, nicht einen besseren draht zur NASA hätte als unser büro, um einen besuch zu avisieren?"[2]

Pläne für Frankfurt und Toulouse. Eigentlich hatte der Juli drei Tage in Frankfurt und zwei in Toulouse bringen sollen. Aber das hatte sich jetzt alles entsprechend um fast zwei Monate verschoben. Aicher hielt sich erst Anfang September (4.-6.9.) 1979 in Frankfurt auf.[3] Ihn interessierten die Abfertigung (Check-In), Bordversorgung, Küche, die Technik und Wartung der Flugzeuge, sowie das Vorfeld; alles unter dem Gesichtspunkt der visuellen Kommunikation. Darüber hinaus war für ihn von Interesse,
"was die flugtechnik an form-, struktur- und materialkonstanten heute anzubieten hätte."
Da die Sicherheitsorgane das Rollfeld, die Wartungshallen und anderer sensible Teile des Werksgeländes abschirmten und gerne wussten, wer sich dort mit Fotografieren beschäftigte, war am 10. Mai ein Brief an Herrn Mücke, den Direktor der Flughafengesellschaft Frankfurt geschrieben und das Vorhaben erklärt worden:
"ich bin mir der schwierigkeiten bewusst, die eine solche bitte bei den sicherheitsvorkehrungen und dem organisatorichen reglement mit sich bringt, vertraue aber gerade hier auf eine öffnung durch die macht Ihrer stimme. meinetwegen stecken Sie mich in den overall eines Ihrer angestellten. mein leumund ist gut.
mein arbeitsgerät ist der fotoapparat. selbstverständlich können die filme über eine kontrollstelle Ihres hauses laufen, ehe sie in meine hände gelange. dabei will ich gerne als dank dasjenige material

1. Aicher, Otl: Brief an Sybille Knoop (MBB Hamburg). Rotis, 26.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Aicher, Otl: Brief an Ernst Theodor Tschoepke (Deutsche Lufthansa Köln, Werbeabteilung). Rotis, 26.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Aicher, Otl: Lufthansa. Aktennotiz, Rotis 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Ihnen zur nutzung überlassen, das Sie für publikationszwecke gebrauchen können. damit bekäme mein sonderbarer anlass vielleicht auch eine glaubwürdige begründung: fotoreportage für die flughafenzeitschrift."[1]
Am 10. Juli avisierte Aicher dann sein Kommen:
"den in aussicht genommenen besuch auf dem flughafen frankfurt würde ich gerne von dienstag, dem 4. september, bis donnerstag, den 6. september, wahrmachen. ob Sie so freundlich wären, mir die zum fotografieren nötige bewegungsfreiheit zu verschaffen?"[2]
Sieben Tage später ließ die Sekretärin Frau Kaiser im Auftrag von Herrn Direktor Mücke die Telefonnummer von Herrn Stolz durchgeben, der Aichers Führung übernehmen sollte. Stolz aber war im Moment nicht da. Die momentane Urlaubsvertretung Herr Singerhoff würde die Aufgabe übernehmen.[3] Dieser telefonischen Mitteilung folgte dann noch eine schriftliche Bestätigung: Der Frankfurter Flughafen stand Aicher vom 4. bis 6. September 9:00 bis 20:00 Uhr zum Abfotografieren zur Verfügung.
Die geplanten zwei Tage in Toulouse wiederum hatte Herr Störiko von der Lufthansa organisiert. Aber Aicher schrieb selber noch einmal an den Art Director von Airbus Industrie Knut Marsen, um ihn über Sinn und Zweck seines Besuchs zu informieren. Das Interesse unseres Ermittlers galt hier insbesondere den "formen" und "materialien der heutigen flugzeugtechnik":
"mein büro hatte anfang der 60er jahre das erscheinungsbild der lufthansa entwickelt. es ist, wie das in solchen fällen die regel ist, nicht immer alles so verwirklicht worden, wie wir es vorgeschlagen hatten. trotzdem halten wir das resultat insgesamt noch für stimmig.
die lufthansa bittet uns nun zu überlegen, ob nicht doch gründe bestehen, an eine revision des erscheinungsbildes zu denken. dabei spielt die bemalung der flugzeuge natürlich eine zentrale rolle. dieses problem studieren wir auch anhand des airbus-modells. ich hatte deshalb bereits einen besuch gemacht bei der airbus-industrie in finkenwerder.
es gibt in diesem zusammenhang einige formale und technologische probleme. diese hätte ich gerne gelegentlich mit Ihnen besprochen und würde Sie dazu in toulouse aufsuchen. wahrscheinlich kann dies nicht mehr vor meinem urlaub im august der fall sein. aber lassen sie mich doch bitte wissen, ob Ihnen ein termin anfang september genehm wäre."[4]
Der Rest des Monats Juli verstrich mit Auswertung der verschafften Daten und anderen Aufgaben. Im August machte Aicher, wie wir nun wissen, erst einmal Urlaub. Am 1. des Monats (August) schrieb seine Sekretärin, Frau Buck, noch an Störiko von der Lufthansa-Werbeabteilung, dass man vom 6. bis 27. August für drei Wochen in Urlaub sei und Aicher nun Flüge und Termine bis Ende des Jahres festgelegt habe. Sie bat ihn die Tickets zu reservieren und ihn bei Herrn Scheckeler am Flughafen Frankfurt für den 6. September, 9:00 zu avisieren.[5]
Pünktlich zum Urlaubsende meldete sich Tschoepke brieflich in Rotis und wir erfahren daraus, dass der offizielle Auftrag für die Revision mittlerweile in Rotis eingetroffen war. Der Marketing Direktor Wendlik scheint Aicher aber am 23. Juli einige Zeilen geschrieben zu haben, die zu kleinen Irritationen geführt hatten. Offenbar hatte Wendlik ihm angedeutet, dass es Zeit sei, endlich anzufangen und den analytischen Vorspann außer Acht gelassen. Tschoepke beruhigte nun und spielte die Sache herunter:
"Herrn Wendliks Schreiben vom 23.07.79 ist nicht so zu verstehen, dass wir von Ihnen jetzt schon Vorschläge für eine neue Flugzeugbemalung erwarten. Er wollte damit nur weitergeben, dass die Bereitschaft unseres Vorstands, auf diesem Sektor des Erscheinungsbilds etwas zu tun, jetzt schon vorhanden ist. Die Flugzeugbemalung ist somit ein wichtiger Aspekt, der in Ihrer Studie mitbehandelt werden sollte."[6]

1. Aicher, Otl: Brief an Herrn Mücke (Gesellschaft für Flughafenwerbung, Frankfurt). Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Aicher, Otl: Brief an Herrn Mücke (Direktor Flughafengesellschaft Frankfurt). Rotis, 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Buck, Gisela (Büro Aicher. Rotis): An Otl Aicher. Gesprächsnotiz, Rotis 17.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
4. Aicher, Otl: Brief an Knut Marsen (Art Director Airbus Industrie, Toulouse). Rotis, 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
5. Buck, Gisela (Büro Aicher. Rotis): Brief an Werner Störiko. Rotis, 1.8.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
6. Tschoepke, Ernst-Theodor: Brief an Otl Aicher. Köln, 23.8.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

War also alles nicht so gemeint. Der Auftrag für die Studie war erteilt und das Konkurrenzmaterial inzwischen gesammelt. Es würde, so Tschoepke, in einer Woche eintreffen und auch der Tag auf der Lufthansa-Basis sei vorbereitet. Wille und Störiko sollten Aicher begleiten. Vor dem Mittagessen wolle man sich den LSG-Bordservice-Betrieb ansehen, nach dem Mittagessen den Werftbetrieb und wenn dann noch Zeit bliebe, die Flugbegleiter-Schulung. Der Besuch Paris/Toulouse soll nun vom 24. auf den 10. September vorgezogen werden, da auch der Air France-Werbeleiter einmal in Urlaub wollte. Die Einzelheiten für den Besuch Südamerika/USA empfahl Tschoepke erst danach festzulegen. Planerisch dachte man jetzt schon nicht mehr so langfristig wie noch am Anfang.
Am •29. August schrieb Aicher noch an MBB, Abteilung Grafik-Team, wegen einer Abbildung der "großen Integrationshalle", die auf der Rückseite einer Nummer der hauseigenen Infoschrift wiedergegeben sei. Eine Kopie vom Dia zum Bild hätte er gern.[1]

Thesenpapiere. Am •3. September hatte Tschoepke in Köln seine "Thesen für den Luftverkehr in den 80er Jahren" fertiggestellt:

1. Der Luftverkehr werde auch in den 80er Jahren seine Bedeutung als volkswirtschaftlicher, international wirtschaftsverbindender, kommunikativer Faktor behalten und noch verstärken.
2. Die Entwicklung des Luftverkehrs bei Geschäfts- und Privatreisen werde unterschiedlich verlaufen: Gleichmäßiges Wachstum mit immer geringeren Zuwachsraten im Geschäftsverkehr; Wachstum auch bei den Privatreisen, aber mit stärkeren Schwankungen. Begründung: Konjunkturelle Situation (Ölpreis) und zunehmendes Kostenbewusstsein.
3. Die Konkurrenz auf dem potenten innerdeutschen Markt werde außerordentlich zunehmen. Es werde zunehmend weniger Fairplay geben. Begründung: Die allgemein geringeren Zuwachsraten und die unterschiedlichen Zielsetzungen der Konkurrenz: Eigenwirtschaftlichkeit, Prestigeinstrument des Heimatlandes, Instrument als Devisenbringer (Ostblock), Instrument zur Förderung des Tourismus nach dem Heimatland etc. Der Kampf werde sich, mit Folgen für die Produktqualität, auf dem Preissektor abspielen.
4. Der Preiskrieg werde durch die öffentliche, zunehmend auch politische Diskussion über zu hohe innerdeutsche und innereuropäische Flugpreise noch verschärft werden, die Liberalisierungstendenzen speziell im Preissektor werden weitergehen und die bisher heile Welt des Luftverkehrs in Bewegung bringen. Begründung: Kein Politiker könne es sich leisten, gegen die Billigangebote von Newcomern im Markt zu argumentieren.
5. Diese Entwicklung werde enorme Folgen haben: Sie werde weniger Service, knallharte Konkurrenz, mehr markt- statt produktionsorientierte Planung, mehr Sonderangebote für spezielle Zielgruppen statt einheitlichem Angebot und flexiblerer (kurzfristigerer) Verkauf des eigenen Angebots bedeuten. Man werde kurzfristig freie Sitze auf Einzelstrecken verkaufen und ähnliches, um Gewinne zu erzielen. Ein Gewinnausgleich unter Streckenbündeln werde nicht mehr möglich sein.
6. Die bisherige Beschaulichkeit werde zugunsten von individueller Leistung, Ideen, direktem Erfolgsnachweis und notwendig aggressivem Vermarkten, verschwinden.
7. Die Öffnung des Luftverkehrs durch immer billigere Tarife für immer breitere Verbraucherschichten werde sowohl das Kosten- als auch das Qualitätsbewusstsein der beiden Zielgruppen fördern.
8. Es werde für die Lufthansa zum Problem werden, sowohl den qualitätsbewussten Geschäfts- als auch den kostenbewussten Privatreisenden gerecht zu werden. Das Problem sei einerseits das Niveau zu halten, andererseits nicht als unsozialer Monopolist in die öffentliche Schusslinie zu geraten.
9. Die verbraucherspezifische Differenzierung in Produkt, Preis und Qualität werde Lufthansa und Condor zu einer stärkeren Zusammenarbeit zwingen, was bei Überlegungen zur Firmenpräsentation zu berücksichtigen sei.
10. Das Preis-/Leistungsverhältnis der Lufthansa werde (mit unterschiedlicher Bedeutung für die einzelnen Nachfragesegmente) zu einem Dauerthema der Kommunikation nach außen werden.[2]

1. Aicher, Otl: Brief an MBB Grafik-Team. Rotis, 29.8.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Tschoepke, Ernst-Theodor: Internes Arbeitspapier Thesen für den Luftverkehr in den 80er Jahren. Köln, 3.9.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Auch die Untersuchungen zum *Firmenimage* hatten mittlerweile Gestalt angenommen. Es hatte, wie ein internes Dokument zeigt, zwar bereits 1962 Überlegungen zu einer entsprechenden Untersuchung gegeben, man war aber nicht über eine Absichtserklärung hinausgekommen. Aicher hatte unter Image ohnehin keine exogene Größe, sondern das endogene Vorstellungs- oder Selbstbild verstanden. Bei der Formulierung der positiven nationalen Stereotypen, die er damals in sein Konzept mit einbezog, scheint ohnehin der gesunde Menschenverstand eine größere Rolle als die wissenschaftliche Untersuchung gespielt zu haben.
Tschoepke legte seinen Thesen noch ein Papier mit dem Titel "Das Lufthansa-Image im Ausland" bei. Darin zog er folgenden Schluss:
"Im Ausland ist das LH-Image vom Image Deutschlands bzw. der Deutschen nicht zu trennen. Die Stärken des Deutschen Stereotyps spiegeln sich wohl im LH-Image wider, die negativen Seiten ebenfalls, allerdings in sehr abgeschwächter Form.
So stellt sich das LH-Image im Ausland - das gilt mit kleinen Nuancen weltweit - besonders stark ausgeprägt in den technisch-rationalen Imagekomponenten dar. Das sind die produktrelevanten Kriterien •Zuverlässigkeit, •Korrektheit, •Gründlichkeit (technisch), •Pünktlichkeit, •Sicherheit, •(technische) Tüchtigkeit (des Personals).
Die mehr menschlich-emotionalen Kriterien im LH-Bild leiden unter dem Deutschen-Stereotyp, wenngleich weniger ausgeprägt im negativen als mehr in einem indifferenten Sinne: Lufthansa ist kaum ‚anziehend', ‚liebenswert', es fehlt ihr etwas an ‚Aufgeschlossenheit', ‚Flexibilität', ‚freundlicher Persönlichkeit'.
Regelmäßig als unter dem maximalen Standard bewertet wird LH in den konkreten Kriterien ‚Qualität des (materiellen) Bordservice' und ‚Freundlichkeit des LH-Personals.'"[1]
Nach der Lektüre notierte Aicher in abenteuerlicher Handschrift auf einem Schmierzettel zunächst das Problem
"entwicklung wie bei bahn? produktqualität sinkt durch massenverkehr. kleine gruppe neues produkt. image des fliegens sinkt"
und dann die loesung:
"zweigleisige strategie: a. sehr hochwertiges produkt, [ziel:] image als qualitätscarrier, b. sozial engagiert, nicht elitär",
was zunächst einmal nichts Neues, sondern ein Revival der vor zwanzig Jahren erarbeiteten Position war.
Die konkurrierende Swissair scheint in puncto Freundlichkeit keine besonderen Probleme gehabt zu haben. Was ihr schon eher Kopfzerbrechen bereitete, war die mangelnde Großartigkeit im Bild der öffentlichen Meinung. Tschoepke führte aus:
"Besonders ähnlich ist das LH-Image dem der SR [Swissair] in den Hauptmärkten im Ausland, wenngleich SR einen im allgemeinen niederen Bekanntheitsgrad als LH hat. SR und LH haben fast gleiche unternehmerische Zielsetzungen und im Image-Bild die gleichen Stärken. Darüber hinaus hat SR gegenüber LH Image-Vorteile im Bereich der persönlichen Präsentation (Freundlichkeit). Die im direkten Vergleich mit LH etwas schwächeren Ausprägungen in den technisch-rationalen Imagekomponenten sind für SR nicht negativ zu werten. Eher leidet das SR-Image etwas (im Vergleich zu LH) unter der geringeren Assoziation mit einer großen, internationalen (und damit erfahrenen) Luftverkehrsgesellschaft mit großem Angebot. Derartige Kriterien haben insbesondere in den fernöstlichen Märkten eine größere Bedeutung. Allerdings spielt die Größe im Sinne von großem internationalen Angebot auch in Europa und Amerika v. a. für den Geschäftsreisenden ein zentrale Rolle."[2]
Am •4. September bekam Aicher von Störiko das verlangte Anschauungsmaterial zur Konkurrenz- und Trendanalyse zugeschickt und wieder war Material von der PanAm dabei:
"Endlich haben wir von allen Airlines, die wir im Auge hatten, ein paar Drucksachen. Es war nicht ganz einfach, die Sachen zu bekommen, obwohl sie ja eigentlich für die Öffentlichkeit bestimmt sind.

1. Anlage zu Tschoepke, Ernst-Theodor: Internes Arbeitspapier Thesen für den Luftverkehr in den 80er Jahren. Köln, 3.9.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Tschoepke, Ernst-Theodor: Internes Arbeitspapier Thesen für den Luftverkehr in den 80er Jahren. Köln, 3.9.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Es wird uns also offensichtlich nicht gelingen, von jeder Airline einen kompletten Satz aller Werbedrucksachen zu bekommen. Aber wir meinen, Beispielhaftes für Qualität ist da ohnehin kaum dabei. Die dicke Kassette von PanAm müssen wir leider bis Mitte Oktober wieder zurück haben, da sie nur durch persönliche Beziehungen ausgeliehen werden konnte. Alles andere Material brauchen wir nicht zurück."[1]
Aicher befand sich an diesem Tag gerade in Frankfurt zur geplanten Besichtigung des Flughafengeländes. Um 9:00 Uhr hatte man sich am "Bürogebäude 2" getroffen und war eine halbe Stunde später zur Werftbesichtigung aufgebrochen. Auch die Flugbegleiter-Schulung wurde noch kurz inspiziert. Um 12:30 gab es Mittagessen im Gästezimmer. Eine gute Überleitung, um ab 14:00 den Küchenbetrieb der LSG zu besehen. Um 16:00 wurde dann noch das Simulator-Training besucht.

USA. Für den September waren eigentlich zwei Tage in Düsseldorf und London, sowie Rio und Dallas vorgesehen. Düsseldorf und London galten den Stadtbüros und ihrer Inneneinrichtung. Rio und Dallas galten auch den Stadtbüros, genauer den "stadtbüros im ausland", sowie den Thema "neuer flughafen" und "visuelles umfeld 'fliegen'". Die Terminpläne waren revidiert worden. Nun hieß es:
04.09. - 06.09.Besuch auf dem Flughafen Frankfurt
14.09.Besuch von MBB in Manching
20.09. - 24.09.Besuch der Flughäfen Paris und Toulouse
16.10. - 05.11.Südamerika-Tour und in die USA
27.11. - 30.11.Besuch der Flughäfen Düsseldorf und London
Aicher schickte einen Brief an den Freund Roberto Burle-Marx, mit dem er 1960, während der Lehrtätigkeit am Museo del Arte Moderna am Capo Frio Quarzkiesel gesucht hatte, um nun seine Plantage zu besichtigen.[2] Auch der befreundete Grafiker Alexandre Wollner wurde angeschrieben, der sehr freundlich antwortete. Doch das Brasilienprojekt verlief im Sand.
Am •2. Oktober schrieb Aicher an Störiko:
"Sie waren so freundlich, mir aus dem giftshop der lufthansa einige sachen zukommen zu lassen. haben Sie herzlichen dank dafür. es ist angenehm, von einigen dokumenten des qualitätsanspruchs der lufthansa umgeben zu sein und ein bisschen an ihrem standard zu partizipieren.
die reise nach rio habe ich aufgegeben, obwohl Sie sie mir sehr nahegelegt hatten. es wäre mir zuviel geworden. dagegen verspreche ich mir einiges von einem besuch in houston bei der NASA. fraglos sind von hier einige wesentliche design-impulse ausgegangen.
den besuch bei herrn cesarz, das sagte ich schon herrn tschoepke, fand ich - auch im sinne unserer gemeinsamen aufgabe - sehr nützlich."[3]
Offenbar hatte es auch einen Besuch in Köln bei Herrn Cesarz, dem aktuellen Werbeleiter (?) der Lufthansa gegeben, von dem in den erhaltenen Planungen zur Analyse '80 kein Sterbenswörtchen erwähnt wird. Ebf. am 2. Oktober meldete sich Aicher jedenfalls schriftlich bei Cesarz und bedankte sich für den "spekulativen nachmittag" in Köln. Desweiteren äußerte er sich zu einer geplanten Reportage über die neue Lufthansa-Linie nach Peking, den Geschäftsbericht für 1979 und die neue Fluggastzeitung:
"einen fotografen für peking hätte ich: karsten de riese, merian- und geo-mitarbeiter. ebenso für den probelauf auf der werft in hamburg; thomas jacobi, gelegentlich im stern zu sehen. die kosten liegen im rahmen dessen, was ich Ihnen genannt hatte.
wenn Sie ernsthaft an eine reportage über die neue linie nach peking denken, schlage ich vor, dass karsten de riese zu einer absprache über sinn und zweck nach rotis kommt, sobald wir uns zu einer nächsten runde zusammensetzen.
nachdem ich meinen terminkalender mühsam nach dehungsmöglichkeiten abgesucht hatte, kann ich Ihnen das wochenende 13. und 14. oktober vorschlagen. die übernachtungsfrage würde frau buck in unserm büro regeln.
themen wären: der neue geschäftsbericht und die fluggastzeitung. für beides sollten wir erste layouts skizzieren mit möglichen themen und beiträgen. für das zweite objekt wäre eine systematik zu ermitteln.

1. Störiko, W.: Brief an Otl Aicher. Köln, 4.9.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Aicher, Otl: Brief an Roberto Burle-Marx. Rotis, 6.6.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Aicher, Otl: Brief an W. Störiko. Rotis, 2.10.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

wenn wir dann weiter sind, sollten wir die projekte wohl [dem Lufthansa-Vorstand] herrn dr. culmann vortragen. schließlich wären auch organisatorische fragen zu klären über die mitwirkung meines büros. da gibt es verschiedene möglichkeiten, auch die einer maximalen mitwirkung Ihrer werbeabteilung.
für den flug nach peking wäre wohl schon jetzt in die wege zu leiten, dass jemand aus dem management hilft, offizielle fühlungnahme zu simulieren. vielleicht können Sie das tun."[1]
Frau Buck hatte zunächst einmal andere Sorgen: Der Amerika-Trip war schon fieberhaft in Vorbereitung. Tschoepke hatte am 1. Oktober ein Telex zur Lufthansa nach New York geschickt:
"lh design consultant mr/otl/aicher plans to visit nasa facilites in connection with lh corporate identity project stp glad if you could contact nasa and organize visit around 24oct stp special area of interest would be discussion with design experts stp would be thankful for coop rgds tschoepke"[2]
und noch am selben Tag die Antwort erhalten:
"ONE LINE MISSING BUT WE ASSUME YOU WANT HELP STOP THERE ARE NINE POSS PLACES ACCORDING TO SUBJECT MATTER STOP AIRCRAFT ENGINES CMA SPACECRAFT OR ELECTRONICS STOP BEST WAY IS TO CTC OFFICE OF INTERNATION AFFAIRS NASA HEADQUARTERS IN WASH CMA DC MR KENNETH PEDERSEN CMA DIRECTOR CMA TLX 089530 STOP TEL NO 202 755 3868 STOP RGDS KOEPCKE"[3]
Davon wurde das Büro Aicher am •9. Oktober in Kenntnis gesetzt. Zudem wollte man wissen, wer Aichers Meinung nach am den Kontakt zur NASA herstellen sollte, Rotis oder Köln. Am •10. Oktober trafen die für Aicher in Frage kommenden Flugverbindungen nach USA mit der Bitte ein, sich etwas passendes auszusuchen. Lufthansa würde dann die Tickets besorgen. Am •12. Oktober wurde die gewünschten Reisedaten mit der Bitte um Flug- und Hotelreservierung an die Lufthansa nach Köln geschickt. Auch um einen Bescheid, ob der Termin bei der NASA geklappt hat, wurde gebeten.[4] Zehn Tage später (•22. Oktober) traf dann noch ein Empfehlungsschreiben ein, das der "very important Person" Tür und Tor in Lufthansa freundlichen New Yorker Hotels öffnen sollte. Doch zu diesem Zeitpunkt befand sich Aicher bereits auf dem Stuttgarter Flughafen. Weder Pedersen von der NASA hatte sich bisher gemeldet, noch waren die Hotelreservierungen für Dallas und Miami bestätigt worden, wovon Frau Buck die Werbeabteilung unterrichtete:
"als anlage erhalten Sie die reiskostenabrechnung von herrn aicher über die USA-reise.
leider ist ja nicht alles so gelaufen, wie wir es geplant hatten. Ihr brief über die hotelreservierungen ist leider zu spät gekommen und herrn aicher konnte ich am flughafen nicht mehr erreichen. so hat er selbst auf hotelsuche gehen müssen. in new york und boston hat herr aicher privat übernachten können, ansonsten den lufthansa-tarif erhalten. herr matthey war allerdings im stadtbüro in miami nicht zu erreichen, so dass herr aicher ein anderes hotel nehmen musste.
weiter erhalten Sie belege über den kauf von büchern, die für den auftrag benötigt werden. die abrechnung über die hertz-vermietung erlauben wir uns, nachzureichen. [...]
PS: von den delta-airlines können Sie 45,37 dollar zurückverlangen, da herr aicher nicht den vollen flug genommen hat."[5]
Nun war er ohne Empfehlungsschreiben etc. losgeflogen. Am •23. abends traf Aicher in Miami ein, übernachtet dort und flog 12:00 Uhr Mittag des nächsten Tages nach Houston weiter. Dort hielt er sich drei Tage auf. Die nächste Station war Dallas. Hier blieb er vier Tage. Es folgten noch New York

1. Aicher, Otl: Brief an Cesarz. Rotis, 2.10.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. "Lufthansa-Berater Hr. Otl Aicher plant, die NASA-Einrichtungen zu besuchen. In Verbindung mit dem Lufthansa-Erscheinungsbild. Bitte geben Sie uns Bescheid, ob Sie die NASA kontaktieren können und einen besuch um den 24. Oktober organisieren können. Spezielles Interesse besteht an der Diskussion mit Designexperten. Danken für Bemühung. Grüße, Tschöpke"
3. Tschoepke, Ernst-Theodor: Telex an Koepcke. Köln/New York, 1.10.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis - "Eine Zeile nicht angekommen, aber wir nehmen an, Sie brauchen Unterstützung. Es gibt neun mögliche Plätze zu diesem Thema. Flugzeugmaschinen, Raumschiffe oder Elektronik. Das Beste ist das Büro für internationale Angelegenheiten zu kontaktieren: NASA Headquarters, Waschington, Mr. Kenneth Pedersen, Direktor. Grüße, Tschoepcke"
4. Buck, Gisela (Büro Aicher): Brief an Frau Berrehsen (LH Werbeabteilung). Rotis, 12.10.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
5. Buck, Gisela (Büro Aicher): Brief an Frau Berrehsen (Lufthansa Werbeabteilung). Rotis, 6.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

drei Tage und Boston zwei Tage. Am •4. November abends trat er den Rückflug Boston-Stuttgart an; eine Dreizehntagereise also durch die USA.
Drei Tage später, am •7.11. wandte sich die Sekretärin im Auftrag von Aicher an Herrn Bödeler von der ARD, um weiteres Material für die Analyse zu beschaffen:
"herr aicher hat für einen laufenden auftrag der lufthansa die NASA in houston besucht. dort wurde ihm die auskunft gegeben, falls er noch unterlagen braucht, dass wir uns an Sie wenden dürfen. wir würden Sie heute bitten, uns folgendes zuzusenden: wir benötigen die sternkarten in schwarz/ weiß, die die astronauten mitgenommen hben können sie uns da einen satz zur verfügung stellen?"[1]

Hamburg und London. Aicher hatte sich inzwischen wieder akklimatisiert und schickte Störiko eine Nachricht, um die nächsten Schritte einzuleiten:
"die reise in die USA ist abgeschlossen. es gab wesentliche einsichten.
nach unserem programm wäre noch ein besuch in hamburg bei der werft zu absolvieren sowie das stadtbüro in london aufzusuchen. in hamburg sollte ich herrn weber und herrn dr. stahlschmidt sprechen, die für die bemalung der flugzeuge verantwortlich zeichnen. ich weiß nicht, ob jemand aus Ihrem hause mitkommen will. auf jeden fall wäre ich dankbar, wenn ein entsprechender termin in der woche vom 10. bis 14. dezember durch Sie vereinbart würde.
es wäre mir nicht unlieb, wenn ich im anschluss an hamburg direkt den besuch in london machen könnte. bitte verständigen Sie sich mit frau buck."[2]
Noch am Tag der Abreise (22.10.) hatte Aicher dem Cesarz eine Nachricht wegen der Peking-Reportage zukommen lassen:
"mit herrn de riese habe ich mich in münchen getroffen und das konzept der beabsichtigten reportage in peking besprochen. so ist keine verzögerung eingetreten, auch wenn wir uns nicht vorher getroffen haben.
ich bin eben auf dem sprung zu verreisen. ab 5. november bin ich wieder zu erreichen. in der zwischenzeit könnten Sie vielleicht mit frau buck, meiner sekretärin, einen ternin für unsere redationsrunde besprecen. zwei tage, denke ich, sollten wir schon zeit haben.
mit hamburg habe ich vorläufig nichts unternommen. Sie wissen: wir dachten an eine reportage über triebwerküberprüfung.
wegen der zeitschrift habe ich mir inzwischen 2 jahrgänge der swissair-gazette besorgt."[3]
Aicher nahm also auch in Bezug auf die Bordzeitung Anleihen bei der Swissair, oder zumindest interessierte ihn, was der Nachbar so machte. Da aber die Fertigstellung des neuen Konzepts für November geplant war, geriet er in Bezug auf andere Verpflichtungen in Zeitnot. Am 13. November schrieb er an Cesarz wegen des Geschäftsberichts und der Reportagen:
"es wird außerordentlich schwierig, vor weihnachten noch 3 tage für unsere beiden objekte frei zu bekommen. ich werde versuchen, zwischen dem 10. und 15. dezember 3 tage einzuschieben. wenn dies für Sie unmöglich sein sollte, wäre ich Ihnen dankbar, wenn Sie sich mit frau buck verständigen könnten."[4]
Am •28. November war die Fotoaktion dann aber doch abgeschlossen. Der Fotograf de Riese war in Peking gewesen und schickte Aicher nun 713 Dias zum Thema "Lufthansa in Peking" zur Auswahl für den Geschäftsbericht:
"alle anerzogene Bescheidenheit nichtachtend muss ich es einfach sagen: ich glaube, es sind hier einige sehr schöne Bilder dabei. Dies trotz der Schwierigkeiten - und da gab es einige.
Die Lufthansa-Jungs haben mich nur mit dem Schwur entlassen, ihnen die verabredungsgemäß versprochenen Abzüge bis Ende dieses Jahres zu schicken. Dazu die Frage 1. Wer übernimmt diese Arbeit? 2. Sollte ich dies tun: (wozu ich gern bereit bin). Wieviel Geld dürfen wir für die 18 Beteiligten ausgeben?"[5]
Für den •November standen noch Hamburg und London auf dem Exkursionsprogramm. Und so kam es dann auch.

1. Buck, Gisela (Büro Aicher): Brief an Herrn Bödeler (ARD). Rotis, 7.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Aicher, Otl: Brief an Werner Störiko. Rotis, 12.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
3. Aicher, Otl: Brief an Cesarz. Rotis, 22.10.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
4. Aicher, Otl: Brief an Cesarz. Rotis, 13.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
5. Riese, Karsten de: Brief an Otl Aicher. Bairawies, 28.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Roti

Am •18. Dezember schließlich wurde Tschoepke davon in Kenntnis gesetzt, dass die Erstschrift der "Analyse" nun fertiggestellt und einsehbar war:
"meine hausarbeit ist fertig, wenigstens in einer ersten niederschrift. sie soll Ihnen ermöglichen, eventuelle korrekturen einzuarbeiten.
da Sie gleich in den ersten januartagen mit herrn cesarz hierherkommen, schicke ich Ihnen das material nicht mehr nach köln. Sie können dann hier einen ersten blick drauf werden.
bleibt mir noch, Ihnen alles gut für die feiertage zu wünschen und einen guten rutsch ins nächste jahr."[1]

Präsentation

Die Recherchen zur Revision des Lufthansa-Designs hatten sechs Monate in Anspruch genommen. Für die erste Hälfte des folgenden Jahres war nun die Diskussion von Alternativen vorgesehen. Im März und April sollte die geplante kleine Ausstellung fertig sein. Die Präsentation vor dem Vorstand war für Mai 1980 angesetzt.
Dokumente zeigen jedoch, dass es bereits im März eine Vorstandssitzung gegeben hat, auf der Aicher eine "untersuchung zur frage der aktualisierung des erscheinungsbildes der lufthansa" vorlegte. Damit war seine "Analyse '80" gemeint, ein dicker Ordner mit Texten, Illustrationen und eingeklebten großformatigen Fotografien. Dem nicht weiter bezeichneten Exemplar der Deutschen Lufthansa ist eine einzelne Seite des Protokolls dieser Vorstandssitzung "22/80" beigelegt. Wir erfahren, dass sich "Herr Aicher" zu Punkt 9 der Tagesordnung, "Erscheinungsbild Lufthansa", geäußert hatte:
"Unter Bezugnahme auf frühere Erörterungen, ob - und wenn ja, wie - das LH-Erscheinungsbild einer Korrektur bedarf, präsentiert Herr Aicher grundsätzliche Vorstellungen zu diesem Thema, bei dem die allgemeine Entwicklung und das Verhalten konkurrierender Unternehmen dargestellt wird."[2]

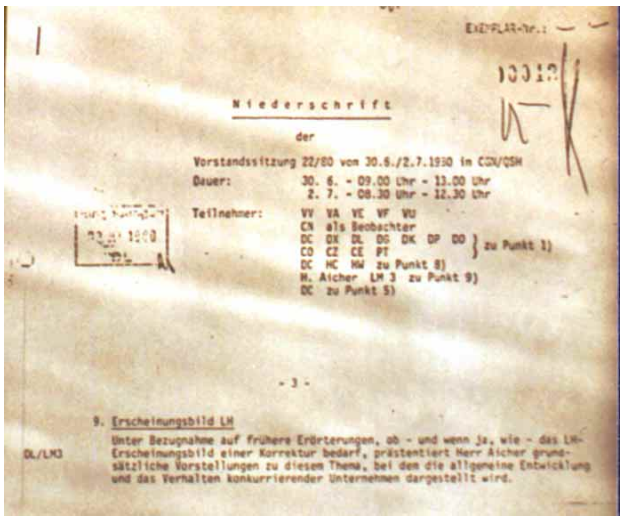

Niederschrift
der
Vorstandssitzung 22/80 von 30.6./2.7.1980 in CDN/CSH
Dauer: 30. 6. - 09.00 Uhr - 13.00 Uhr
2. 7. - 08.30 Uhr - 12.30 Uhr
Teilnehmer: VV VA VE VF VU
CN als Beobachter
DC DK DL DG DK DP DO } zu Punkt 1)
CO CZ CE PT
DC HC HW zu Punkt 8)
H. Aicher LH 3 zu Punkt 9)
DC zu Punkt 5)
- 3 -
9. Erscheinungsbild LH
Unter Bezugnahme auf frühere Erörterungen, ob - und wenn ja, wie - das LH-Erscheinungsbild einer Korrektur bedarf, präsentiert Herr Aicher grundsätzliche Vorstellungen zu diesem Thema, bei dem die allgemeine Entwicklung und das Verhalten konkurrierender Unternehmen dargestellt wird.
DL/LKO

Abb 123. Teilnehmerverzeichnis der 22. Vorstandssitzung, März 1980. Aktennotiz. Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980.

Dem Sitzungsvermerk nach hat die Präsentation offenbar zwei Termine in Anspruch genommen: den ersten am 30.6.80, 9:00 bis 13:00 Uhr; den zweiten am 2.7.80 von 8:30 bis 12:30 Uhr. Beim ersten Mal hatte er drei, beim zweiten Mal vier Stunden gesprochen. Es sieht so aus, als habe man es nach drei Stunden Designanalyse mit vorbereiteten Schautafeln und Overheadprojektor vorgezogen, die Diskussion des Vorschlags auf einen späteren Termin zu verschieben. Um es vorwegzunehmen: Zur Umsetzung der Aicherschen Empfehlungen kam es nicht. Die Gründe der Ablehnung mögen mit einem Wechsel in der Vorstandsetage zu tun gehabt haben, sind uns im Einzelnen aber nicht bekannt geworden.

Systemdesign als erster ästhetischer Schock. Aicher war es wichtig, gleich zu Beginn seines Vortrags erneut deutlich zu machen, dass es sich bei der anstehenden Entwicklungsaufgabe keineswegs um ein subjektives Geschmacksproblem (bei dem dann bekanntlich jeder mitreden kann) handelte:

1. Aicher, Otl: Brief an Ernst-Theodor Tschoepke. Rotis, 18.12.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 1. Quelle: Deutsche Lufthansa

"das heißt, das erscheinungsbild eines unternehmens wird nicht als ästhetisches, formales oder kulturelles problem diskutiert, sondern in seiner auswirkung auf die wirtschaftliche stellung."[1]

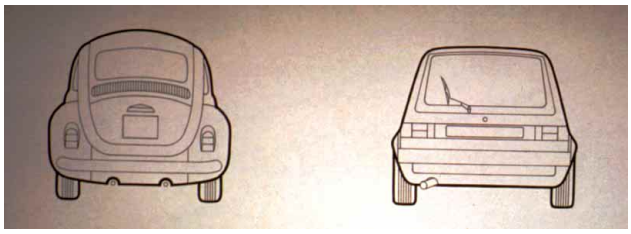


Abb 124. Das Design von Golf und Käfer im Vergleich.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 3.

Design und wirtschaftliche Stellung eines Unternehmens standen seiner Auffassung nach in unmittelbarem Zusammenhang. Das ist eine These, die wir nun schon kennen. Als Beispiel führte Aicher die damaligen Probleme bei VW an. Aufgrund einer falschen Modellpolitik habe das Unternehmen, bis der Übergang vom "Käfer" zum "Golf" endlich geschafft und die ungewohnte Formensprache akzeptiert war, rote Zahlen schreiben müssen und sei in eine schwere Führungskrise geraten.[2]
Guter oder schlechter Geschmack war für einen Ulmer kein Kriterium. Gute Entwürfe und Vorschläge waren stets begründet und rational nachvollziehbar. So jedenfalls das Ideal. Das Bemühen um *Objektivität*, war demnach gleich das zweite Axiom, mit dem Aicher seine Zuhörer bekannt machen wollte:
"die frage, ob die lufthansa ein neues erscheinungsbild benöigt, wurde so weit wie möglich objektiviert. und subjektiven kriterien entzogen. es geht nicht um den geschmack von individuen, noch um den stil eines designbüros. sie sind als wertmaßstäbe so weit wie möglich zu eliminieren."[3]

Abb 125. Funktionsorientiert konstruierter Rennwagen.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 4.

Gerade um der Objektivität willen hatte er ja eine Analyse an den Anfang seiner Bemühungen gestellt, die Konkurrenz, diverse Flugzeughersteller, Raumfahrttechniker, Flughafenmanager, PR- und Marketingspezialisten interviewt und seiner Studie Fotografien einverleibt, die teilweise sogar der Geheimhaltung unterlagen. Ein enormer sechsmonatiger Beschaffungsaufwand also. Erst ein Vergleich war in der Lage gewesen, die Notwendigkeit einer Aktualisierung des Erscheinungsbildes zu Bewusstsein zu bringen und das Argument "Wieso denn? Sieht doch gut aus!" verstummen zu lassen. Seine Begründung der Notwendigkeit einer Überarbeitung umfasste vier Punkte: •das Verhalten der Konkurrenz, •das "formale repertoire des fliegens", dass heute ein anderes als vor zwanzig Jahren sei, •den Kulturwandel im Design und •den Massentourismus, der eine neue Imagepolitik notwendig mache.[4]

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 2. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 2 f.. Quelle: Deutsche Lufthansa
3. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 3. Quelle: Deutsche Lufthansa
4. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 2. Quelle: Deutsche Lufthansa

Der VW-Käfer war nur ein Beispiel unter vielen für ein weitaus größer angelegtes Phänomen gewesen, das er seiner Zuhörerschaft zu Bewusstsein bringen wollte: den Umbruch vom organischen Tropfen- zum geometrischen Systemdesign.

Abb 126. Details eines amerikanischen Trucks.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 31.

Was z.B. hatte ein *Colin Chapman* von 1957 oder ein *Silberpfeil* von Mercedes außer den vier Rädern und der Funktion des Gerätes noch mit einem *Lotus* von 1977 gemein? Der Fahrer schien in seinem Gefährt nun verkehrt herum zu sitzen. Der Motor war jetzt hinter statt vor ihm angebracht und das ganze mit einem gewaltigen Speuler versehen, der auf den ersten Blick wie ein Fremdkörper den Abschluss bildete. Additiv statt integrativ. Hier ein Wagen wie ein Nierentisch, dort ein Wagen wie aus dem Baukasten. Die technische Weiterentwicklung und die hohen Geschwindigkeiten hatten der klassischen Stromlinienform und dem Primat der Form den Garaus gemacht. Von einer formvollendeten Haltung oder äußerlichen Nachahmung organischer Funktionalität konnte nicht mehr die Rede sein.
Schon in den 50er Jahren hatte die Ulmer Schule durch ihre ästhetische Unabhängigkeit zu vergleichsweise ungewöhnlichen Lösungen gefunden und damit zunächst einen Designschock ausgelöst. Dieser Schock war kein einmaliges Ereignis gewesen. Er war Programm oder zumindest der unvermeidliche Seiteneffekt einer funktionsorientierten Entwicklungstechnik. Die Form konnte unter diesen designideologischen Umständen nicht von vornherein feststehen. Nichts war mehr einer großen Form unterworfen. Das visuelle Erscheinungsbild war keine Frage des Stils. Darauf musste man einen hin und wieder ahnungslosen Auftraggeber vorbereiten. Die Lösung würde überraschend, auf den ersten Blick vielleicht gewöhnungsbedürftig, aber sehr wohl begründet sein. Dem stückweisen Wachstum des Produkts entsprach seine additive Geometrie.
Ein berühmter deutscher Rennwagen der 30er Jahre, wie der "Silberpfeil" von Mercedes war für die damalige Zeit ein hervorragendes Stück Technik, aber eben auch
"fisch und vogel von brancusi, auf die technische form gebracht"[1]
Das neue Systemdesign hingegen feierte Aicher nach wie vor als das Ende einer Maskerade:
"aus einer geschlossenen karosserie wurde eine kaum mehr verkleidete konstruktionsanlage. an die stelle der form trat die struktur, an die stelle des organische trat die offene geometrie.
an diesem system der teile stimmte zwar alles, aber die teile wurden selbständig, ordneten sich nicht mehr einem ganzen unter.

> eine pluralistische gesellschaft erhielt ihr pluralistisches produkt. der schock unter ästheten war kaum geringer als beim eiffelturm, der aus dem rahmen jeder klassischen architektur fiel. inzwischen ist dieses neue entwerfen auch in die architektur eingedrungen. millionen pilgern zum centre pompidou, um auch ein haus zu bestaunen, bei dem form durch struktur ersetzt wurde, gestalt durch die geometrie der konstruktion, ein haus ohne hülle, die totale information."[2]

Nach 1945 war die Lufthansa noch mit Maschinen geflogen, die eine Zivilversion der Militärmaschinen des Zweiten Weltkrieges waren. Der damalige Schriftzug entstammte einer so gut wie ausge-

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 5. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 5. Quelle: Deutsche Lufthansa

storbenen Familie, der Egyptienne. Schriftfamilie und die Parabel am Heck waren 1962 dann auf Aichers Betreiben hin fallengelassen worden. Die Unternehmensfarben und der Kranich hingegen hatten ihre Aussagekraft beibehalten und sich, nichtzuletzt durch die Intervention des Vorstands, als visuellen Konstanten bestätigt. Immerhin waren Kranich und Farben damals leicht modifiziert worden. Aicher betonte nun, dass nur diese permanente Bereitschaft zur Infragestellung der eigenen Position der Garant für eine konstant progressive Firmenpräsentation sein konnte:
"die aufgabe, die traditionselemente zeichen und farbe so rein wie möglich zu zeigen, das unternehmen so frisch wie möglich zu zeigen und es überzeugend darzustellen, muss dazu führen, auch das jetzige design in frage zu stellen und es von zufälligkeiten zu befreien."[1]

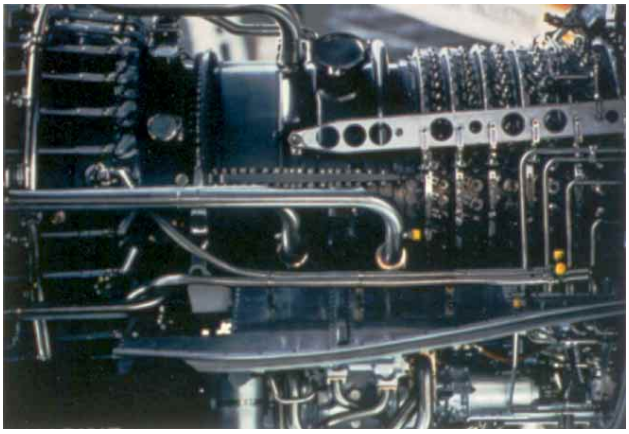


Abb 127. Motorendetail zur Demonstration der technischen Eigenästhetik.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 11.

Tradition durch Progression. Das war eine geschickte Argumentation gegenüber einem konservativen Vorstand und zugleich eine Prophylaxe gegen die potentielle Schockwirkung eines neuen Designs. Aicher ließ deutlich werden, dass der Eingriff damals nicht konsequent genug gewesen war. Zwischen den Zeilen liest man, dass er ihn nach wie vor als einen faulen Kompromiss betrachtete. Dinge, die ihm damals noch tragbar erschienen, galten ihm nun endgültig als überholt.
Die ersten Salven seiner Kritik des aktuellen Firmenbildes richteten sich gegen Signet und Fensterband der Lufthansa-Maschinen:
"auf dem heckruder hat wieder ein redundantes zeichen, die kreisform, die parabel ersetzt. die lufthansa zeigte sich mit den flugzeugen als gesellschaft mit dem gelben punkt, was sie sonst nirgendwo war.
es ist historisch gerechtfertigt, bei den elementen kranich sowie blau und gelb als hausfarben zu nehmen. dagegen hat die kreisform den charakter eines zufallprodukts, sogar eines störenden. auch das fensterband ist nicht unbedingt zwingend."[2]
Die Weiterentwicklung der Konstruktionsverfahren immer im Hinblick auf die Realisierung höherer Geschwindigkeiten, größerer Sicherheit und eines größeren Komforts, war die Hauptursache der formalen Veränderungen vor allem im Motorsport, aber auch bei den Flugzeugen gewesen. Das stand für ihn fest. Die neuen technischen Formen wiederum hatten ihrerseits die ästhetischen Maßstäbe und das kulturelle Bewusstsein der Gesellschaft, d.h. ihre Vorstellung von dem was "schön" ist, beeinflusst. Von dort bis zur Entwicklung einer neuen akzeptierten visuellen Sprache und Erscheinungsform war es dann in der Regel nicht mehr weit.
Bestes weil naheliegendstes Beispiel für die Entwicklung einer technischen Ästhetik im Flugzeugbereich waren die seit dem 2. Weltkrieg entwickelten Jagdflugzeuge der Bundeswehr: Messerschmitt (ME), Alpha-Jet, Starfighter, Phantom, Tornado. Der technologische Bruch mit den Propellermaschinen zugunsten des Düsenantriebs entsprach auf gestalterischer Ebene der Abkehr vom organhaften Tropfendesign hin zu einer geometrisch-mathematischen Designauffassung. Letztere war ohne jedes Naturvorbild erzeugt worden. Weder Fisch noch Vogel hatten Pate gestanden. Das neue Design war Menschenwerk, war künstlich, war nach technischen und ökonomischen Gesichtspunkten durchkalkuliert worden und am Reißbrett entstanden. Die seriellen Produktionsbedingungen schließlich hatten ein übriges getan, eine moderne Formensprache zu entwickeln.

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 7. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 7. Quelle: Deutsche Lufthansa

"technische produktion ist bestimmt durch translative und rotierende maschinenbewegung. die teile sind gerade oder rund. unregelmäßige teile erfordern einen höheren aufwand. [...] technische montage ist zu definieren als baukastensystem, in dem gleichartige teile durch gleichartige verbindungsstücke zu systemen verbunden werden."[1]

Abb 128. Die aus dem britischen Bomber Wellington entwickelte, als Frachtflugzeug benutzte Vickers Viking der Lufthansa.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 132.

Modernes Design war in seinen Augen nach wie vor Systemdesign. Systemdesign gewährte eine auf Übersichtlichkeit bestehende Anordnung der Bausteine gewährleistete, die nicht ohne ästhetischen Reiz war.
"sowohl produktion wie montage bestimmen die ästhetische qualität. ein besonderer aspekt solcher nichtgewachsener objekte ist ihre informationstransparenz. sie müssen anders als organische wesen, die sich selbst regenerieren, leicht durchschaut und verstanden werden können. dem dient eine übersichtliche elementenstruktur sowie beschriftungs- und zeichensysteme, die eventuelle handhabungen und bedienungen begleiten."[2]
Übersichtlichkeit und "totale information" waren also aus den Erfordernissen der seriellen Produktion und der Weiterentwicklungsfähigkeit entstanden.
Alles in allem folgt Aichers Argumentation zunächst seiner bereits vor zwei Jahrzehnten eingeschlagenen Linie, die da lautete: Eine Fluggesellschaft der Spitzenklasse nimmt diese Stellung nicht zuletzt wegen ihrer technologischen Progressivität ein. Das verwendete Fluggerät ist ihr hervorstechendstes Merkmal überhaupt. Der Haken ist nur, dass diesem Grundsatz mittlerweile die gesamte Branche folgt. Dem Umstand die aufwendigsten und sichersten Transportmittel vorweisen zu können, lässt sich deshalb leider kein Unterscheidungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz mehr abgewinnen. Sich über das Erscheinungsbild zu profilieren, d.h. über •die bemalung der flugzeuge, •das innen-design der flugzeuge, •drucksachen, •die visuelle ausstattung von stadtbüros, •die farbgebung der fahrzeuge, •die einkleidung des personals, bietet sich daher an.[3] Alle dreidimensionalen Felder, wie Bordgeschirr oder Ausstellungssysteme, ließ er in seinen Betrachtungen aus. Die Zusammenarbeit mit einem Produktdesigner war diesmal offenbar nicht vorgesehen.
Aicher hatte sein Gestaltungsprinzip - ein Firmenbild solle dem technischen Fortschritt folgen - bereits vorgestellt und demonstriert. Der technische Fortschritt war die wesentliche Inspirationsquelle einer modernen visuellen Sprache und Unternehmenskultur.
"dies führt zu der binsenweisheit:"
schlußfolgerte er nun,
"flugzeuge sollten so bemalt werden, wie sie gemacht werden. der höchste kulturelle standard ist der, der der progressivsten technik folgt. [...] heute ist technik zeichen von intelligenz, innovation, rationaler methodik. sie kann schön sein, human, wenn man gelernt hat, in ihren prinzipien zu denken."[4]

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 11. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 11. Quelle: Deutsche Lufthansa
3. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 12. Quelle: Deutsche Lufthansa

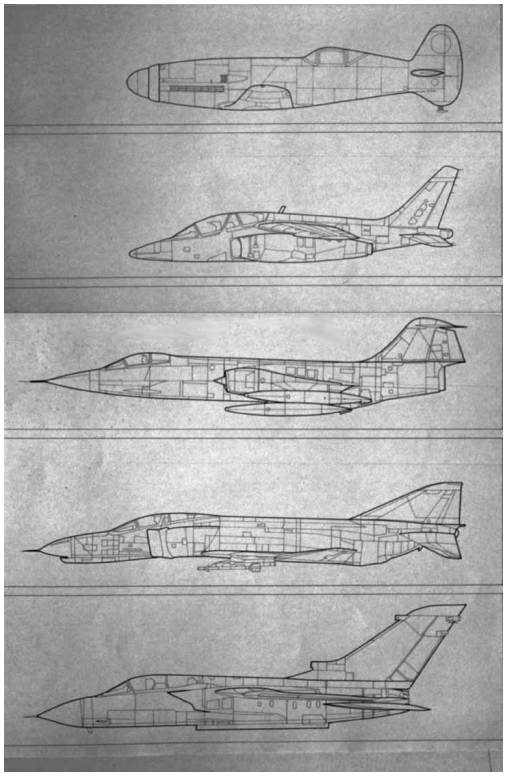


Abb 129. Vom Propellerflugzeug zum Düsenjet.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 8.

Man musste m.a.W. der ursprünglichen Materialqualität des Gegenstands, hier der Flug- und Fahrzeuge, zulasten eines nachträglichen Farbauftrags zur Dominanz verhelfen. Denn die visuelle Realität sah anders aus. Flugzeuge wurden sozusagen immer noch in Geschenkpapier eingewickelt, was den Zeichen der Zeit widersprach. Die Leute hatten seiner Auffassung nach längst ein ästhetisches Verhältnis zur Technik und damit auch zur Flugzeugtechnik bekommen. Inzwischen waren sogar Elemente der Cockpitgestaltung auf das Produktdesign übertragen worden. Gerade das Cockpitdesign aber verleugnete nichts von seiner ingeniösen Herkunft. Es präsentierte sich nur minimal verkleidet. Eine Boeing 747 war also im unlackierten Zustand erst wirklich "schön". Man musste sie nur noch als Lufthansa-Maschine kennzeichnen. Der bisher betriebene formale Aufwand war immer noch zu hoch gewesen. Aichers Empfehlung lief wieder auf eine Vereinfachung hinaus. Weniger Bemalung und das Bekenntnis zum Baumaterial und seinen visuellen Qualitäten sollte mehr Prägnanz und Unverwechselbarkeit auf den Flughäfen der Welt bewirken.

Abb 130. Das Leitwerk von Condor und Lufthansa.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 7.

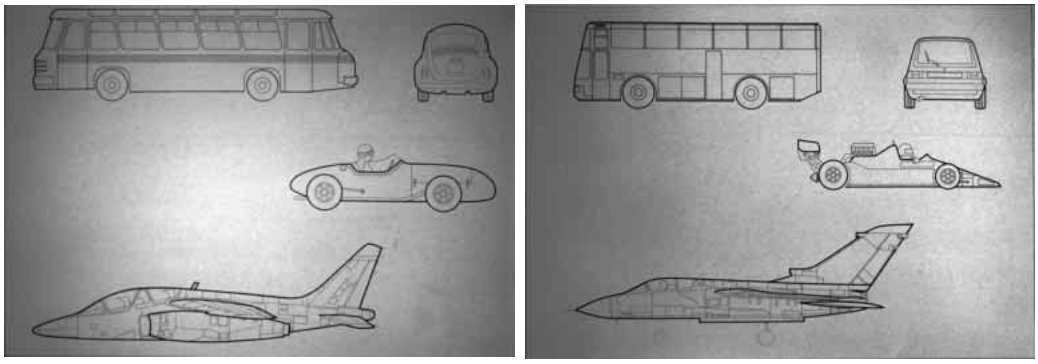
"das neue design ist weniger anspruchsvoll in bezug auf eine übergeordnete aussage. es orientiert über den gegenstand selbst, über seine konstruktiven, seine fertigungsmethode, seine segmente, seine teile. es ist immanent, wie auch eine fuge von bach immanent ist. es konzentriert sich auf materialqualität, proportion, konstruktive eleganz, funktionelle rationalität. programmatische aussagen, wie sie noch raimund loevy in seinem design anstrebte, entfallen, vollends weltanschauliche. das produkt ist sich selbst genug. es transportiert keine andere aussage als diejenige, die es selbst vertritt.
ein produkt ist weder feminin noch abendländisch, weder demonstriert es aggressivität noch geschwindigkeitsrausch. analogien oder morphologische deutungen bleiben immer mehr aus."[1]
Auch die Verkehrsmittel, denen man täglich auf der Straße begegnete, hatten sich in einem Zeitraum von gut zwanzig Jahren grundlegend verändert. Die visuelle Kluft, die Abkehr von einer naturorientierten, organischen zu einer technikorientierten, konstruktiven Designauffassung war überdeutlich:
"der formenvergleich dieser seiten mag ebenfalls die abkehr von einer designauffassung verdeutlichen, die a) sich an naturvorbildern orientierte, b) eine gesamtgestalt suchte, c) diese gesamtgestalt

4. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 12. Quelle: Deutsche Lufthansa
1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 17. Quelle: Deutsche Lufthansa

als programmatische aussage verstand wie ‚vogel', ‚käfer',
‚schnell'..."
[1]

Das aktuelle Erscheinungsbild der Deutschen Lufthansa wies diese Differenz nicht in krasser Form auf, da es den gestalterischen Umbruch damals mit eingeleitet hatte. Trotzdem hielt Aicher es für an der Zeit, selbstkritisch zu überprüfen, ob sich nicht Reste einer längst überholten Formensprache eingeschlichen und festgesetzt hatten. Für ihn war es eine unzweideutige Tatsache, dass
"unser kulturbewusstsein die informationstechnik zu integrieren beginnt."[2]

Abb 131. Verkehrsmittel der 50er (links) und 80er Jahre (rechts) im Vergleich..
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 16, 17.



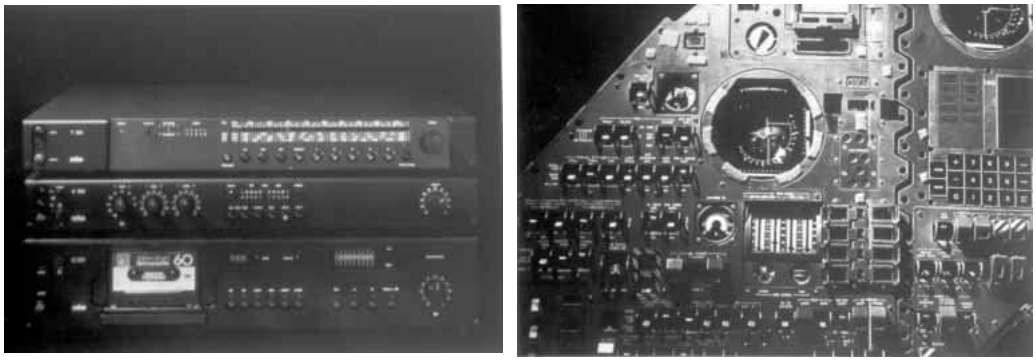
Die Ulmer Schule hatte dazu nicht unwesentlich beigetragen.
Die aktuelle Nachfrage bewies, dass Produktoberflächen inzwischen möglichst informativ sein sollten. Das funktionelle Interesse war fast schon zum Stilmerkmal heruntergekommen:
"das cockpit design, ein resultat der flugtechnik, hat"
rümpfte er die Nase,
"einen stellenwert als spitzentechnik erreicht, dass die zeitschriften voll sind mit anzeigen cock-pit gespickter produkte. nicht selten sind sie prestige objekte. zu feinen leuten gehört die stereoanlage mit den meisten knöpfen."[3]
Wer im Privaten an der Hightechfront mitmischen wollte, kaufte sich ein Steuer- und Mischpult. Die individuellen Manipulationsmöglichkeiten und das technische Appeal bereiteten mittlerweile mindestens genau so viel Vergnügen wie die Musik selbst. Es war also an der Zeit, auch im Erscheinungsbild der Flugzeuge die Hüllen fallenzulassen:
"heute, wo bald jeder seinen kleinen rechner in der tasche trägt, eine digitaluhr mit datumsangabe und stopvorrichtung, wird auch im flugzeug die informationstechnik nicht mehr verschämt versteckt werden müssen als humanitätsfeindliche apparatur."[4]

Weltraumdesign als zweiter ästhetischer Schock. Wenn das Systemdesign von damals den ersten ästhetischen Schock in der Produkt- und Konsumentenwelt ausgelöst hatte, so hatten die Werkzeuge und Instrumente der NASA für den zweiten Schock gesorgt. Sie hatten die Wirklichkeitsnähe und Fruchtbarkeit der funktionalistischen Gestaltungsprinzipien endgültig bestätigt. So manche Illustration von Science Fiction-Romanen war bezeichnenderweise im Sumpf herkömmlicher Formvorstellungen stecken geblieben. Da gab es zwar Visionen von fliegenden Unterseebooten,
"aber der weltraum kennt keinen luftwiderstand."[5]

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 16. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 18. Quelle: Deutsche Lufthansa
3. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 18. Quelle: Deutsche Lufthansa
4. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 18. Quelle: Deutsche Lufthansa
5. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 21. Quelle: Deutsche Lufthansa

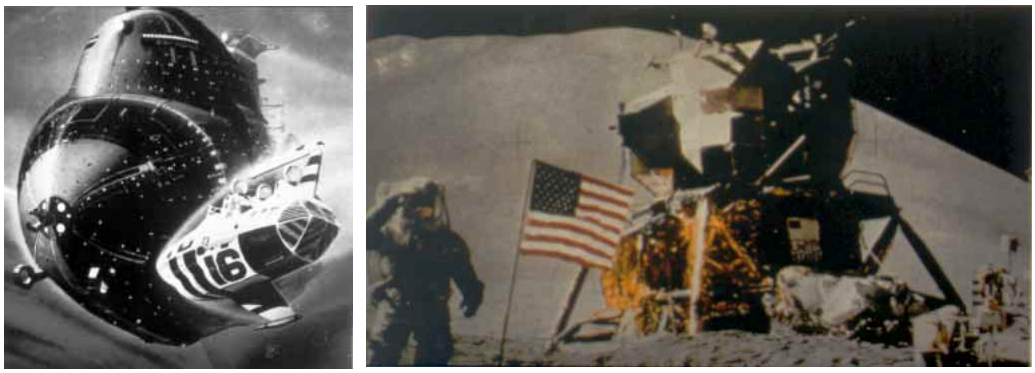
Welchen Zweck sollte also das stromlinienförmige Design eines Unterseeboots im luftleeren Raum erfüllen? Das Design der amerikanischen Mondlandefähre und damit die Wirklichkeit war bezeichnenderweise ganz anders ausgefallen:
"so begann man alles wegzulassen, was überflüssiges gewicht machte. man knauserte mit jedem gramm. ökonomie zwang auf der einen seite zu größter rationalität, zu größter einsparung durch weglassung, aber auch zur einsparung durch erfindung neuer raumsparender techniken. das minimierte produkt war zugleich ein optimiertes."[1]

Abb 132. Cockpit des Spaceshuttle und eine BRAUN-Stereoanlage.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 18, 19.



Die technischen Erfordernisse waren die entscheidende Ursache der formalen Metamorphose gewesen. Konstruktion und sichtbare Struktur einer Mondlandefähre oder eines Mondwagens zum Transport gesammelter Gesteinsproben fielen auf kompromisslose Weise in eins.
Solche Geräte mussten zugegebenermaßen nicht seriell gefertigt an den Mann gebracht werden. Auch deshalb war ihnen keine ideale Formvorstellung vorausgegangen. Man musste hier einmal keine soziokulturellen Rücksichten nehmen und stilistische Zugeständnisse machen. So konnte ein sichtbar gewordener Entwicklungsprozess, ein Gefährt ohne Karosserie, eine Arche Noah der Neuzeit, ein Picasso der Technik auf vier stakeligen Beinen oder, wie Aicher sich ausdrückte,
"das erfolgreichste und zugleich hässlichste design-objekt der Welt" entstehen.[2]

Abb 133. Raumschiffe einer Science Fiction-Vision und die tatsächliche Konstruktion der Mondlandefähre.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 20, 21.



Die allgemeine ästhetische Aufwertung solcher Gebilde war seiner Auffassung nach nur noch eine Sache der Zeit, der Gewöhnung und der Einsicht in die funktionellen Zusammenhänge. War es nicht in der Tat faszinierend sich vorzustellen, dass ein derart sperriges, grotesk anmutendes Fluggerüst ohne Bespannung oder Haut u.U. schneller sein konnte als jedes windschnittige Mobil auf Erden? Unter neuen Bedingungen entstanden neue Formen auf funktionalistische, d.h. natürliche Art. Bis-

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 21. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 21. Quelle: Deutsche Lufthansa

her bewährte Formgebungen wurden mit einem Mal sinnlos. Neue Fragen tauchten auf: Welche Auswirkungen hatte die Schwerelosigkeit auf Materialien, Fortbewegung, Köperfunktionen, Denken und Fühlen? Die Operationsbedingungen im Vakuum waren andere. Hier herrschten andere Gesetze und wer war nicht neugierig zu erfahren, welche.
Es macht Sinn, wenn man diesen Gedanken zu Ende denkt. Sieht man es positiv, so plädierte Aicher im übertragenen Sinne für ein Konstruieren im luftleeren Raum. "Luftleer" heißt auch "vorurteilsfrei", frei von historischen Vorbildern und vorgefassten Meinungen. Die Konzentration soll sich lediglich auf die konstante menschliche Grundbedürfnis *besser* sitzen, informieren, kochen, fahren oder fliegen richten. Tradierte Vorstellungen, wie *man* sitzt, informiert, kocht, fährt oder fliegt, werden konsequent über Bord geworfen. "Mach's hässlich und bizarr!", könnte - wenn es denn eine gegeben hätte - die formale Anweisung gelautet haben, um konventionellen Gestaltungsansätzen einen entscheidenden Moment lang zu entkommen.
Aicher sah im visuellen Erscheinungsbild der Weltraumtechnik sogar grundlegende Denkansätze der klassischen griechischen Philosophie miteinander streiten:
"in der westlichen kulturgeschichte steht plato für eine weltbetrachtung aus dem abstand einer himmelsgeometrie, aristoteles für eine weltbetrachtung aus den erfahrungswissenschaften. den einen interessierte am sein die struktur, nach ihm werden geometrische idealkörper platonische körper genannt. den anderen interessierte die funktion, die gestalt der dinge, die sich aus ihrem gebrauch ergibt, aus ihrem material und ihrer fertigung."[1]

Abb 134. Glasdach einer Fertigungshalle des Airbus unter Verwendung einer Raumgitter-Konstruktion.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 24.

Im Grunde ging es ihm um die Verifikation des funktionalistischen Denkens, um das Prinzip. Die funktionalistische Maxime, dass die Form der Funktion folgt, lässt sich in Anbetracht seiner Bemerkungen sogar noch erweitern: Die Form (Architektur) des Objekts folgt nicht nur seiner Funktion, sondern auch den Funktionsbedingungen. M.a.W. die Struktur der Geräte und Gebrauchsgegenstände ergab sich einerseits aus ihrer praktisch-materiellen Funktion, andererseits aus den veränderten Funktionsbedingungen. Während die Behausung von "Erdlingen" in der Regel einen rechteckigen Grundriss aufwies, wurden im Weltraum plötzlich Kreis- und Dreiecksformen sinnvoller. Das traditionelle japanische Haus, das europäische Fachwerkhaus, Gewächshäuser und Ausstellungsgebilde wie der 1851 entstandene "Glaspalast" von Joseph Paxton hatten schon lange die Konstruktion als ästhetischen Reiz eigener Art zu schätzen gewusst und sichtbar stehen gelassen. Seit den ersten Apollo-Missionen begannen nun, Formen und Verfahren der Weltraumtechnik Architektur und Design zu beeinflussen. Beispiele waren das Kennedy Memorial von Philip Johnson in Houston, die Kennedy Library von I.M. Pei oder auch die Fertigungshallen des Airbus in Toulouse.
"während die architektur der ersten hälfte dieses jahrhunderts in der folge von mies van der rohe und le corbusier primär mit problemen der vollformen beschäftigt war, der kuben und ihrer abwandlungen, dringt nun die strukturalisierung auch in das bauen ein. sowohl flächen lösen sich auf, wie auch primärstrukturen der konstruktion. man wird diesem vorgang nicht gerecht, wenn man [bloß] von fabrik-architektur spricht."[2]
Es war vielmehr die Weltraumechnik, die ihre Spuren zu hinterlassen begann. Die Räume der Skylab z.B. waren mit Hilfe geometrischer Raumgitter konstrukturiert worden. Das Raumgitter war zum wichtigsten Konstruktionsmaterial der Raumfahrt, aber nicht nur der Raumfahrt, geworden. Mit seiner Hilfe ließ sich mit geringst möglichem Materialaufwand ein Raum unterteilen und überdachen, ohne dabei Einbußen an Stabilität hinnehmen zu müssen.

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 23. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 25. Quelle: Deutsche Lufthansa

Diese Beobachtung gab Anlass, auch einige Bemerkungen zum aktuellen Design der Stadtbüros fallen zu lassen. Das Stadtbüro der Lufthansa in New York z.B. machte in Nachbarschaft zu soviel neuer Architektur auf unvorteilhafte Weise den von Aicher beschriebenen Zeitsprung sichtbar: Hier das Design der 50er, dort das weltraumbeeinflusste, avantgardistische Design der 80er Jahre. Und selbst die Innenausstattung der Flugzeuge war von gestern. Einem Vergleich mit Konkurrenten wie Braniff hielt sie nicht mehr stand.
"was das innen-design der flugzeuge betrifft, da macht auch die lufthansa keine ausnahme. so dominiert das form-design der saarinnen schule das die fünfziger jahre bestimmt hat, mit der vorliebe für schöne einfach verkleidungen, farben, durchgängige formprinzipien und die materialien holz, textil, kunststoffe. es ist das design der hotelhallen, der manageretagen."[1]
Vor allem die Hightechbewegung in den USA hatte Gebrauchsgegenstände mit ungewöhnlichen ästhetischen Qualitäten hervorgebracht, die ganz eindeutig eine Folge der Entwicklungen innerhalb der Raumfahrttechnik waren. Koch- und Arbeitsgeräte für den privaten Bereich wurden der Industriewelt entnommen. Es war Mode geworden, mit seiner ganzen Habe in ein stillgelegtes Fabrikgebäude (Loft) umzuziehen. In den besten Geschäften von New York wurden verchromte Gitterroste, Drahtregale und Fotolampen aus Blech zum legitimen Ausstattungsgegenstand. Metall war "in", Farbe "mega-out". Konstruktion und Verknüpfungsstellen der Elemente waren gestaltungswürdig geworden.
"gesucht wird nicht das überdesignte, überformalisierte industrielle edelprodukt, sondern das industrielle gebrauchsgut, dessen technische indtellligenz höher eingestuft wird als industrieglamour. [...] es fehlt das stilelement. maßstab ist, zweckmäßigkeit, technischer witz, ökonomie des aufwands, nicht aber formale durchgängigkeit wie kubische maßen oder auflösung in kreissegmente. high-tech ist anit-kunst und verbreitet sich vorwiegend in ländern alter handwerklicher techniken wie in japan oder england, wo ein gebrauchspragmatismus nicht in kulturelle zwänge eingespannt war."[2]

Abb 135. Raketentriebwerk der 80er Jahre und die Wellblechbeplankung der Ju52.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 28.

An dieser Stelle bot es sich an, auch noch einmal kurz die Flugzeugtechnik der 20er Jahre zur Sprache zu bringen. Insbesondere die Oberflächenbehandlung, oder besser die Nichtbehandlung einer Ju52 wies eine große Ähnlichkeit mit den Raketen auf, die er auf Cape Canaveral gesehen und fotografiert hatte. Die geriffelte Haut beider Fluggeräte erinnerte in der Tat an Wellblechpappe. Stege, Nieten, Schrauben, Scharniere waren sichtbar. Das metallische Rohmaterial fungierte zugleich und quasi ungewollt als farbliche Grundfläche, die Farbe hingegen nur als kennzeichnendes Signal, wie bei einem Zebra, einem Schmetterling oder überhaupt in der Natur. Wäre es sinnvoll gewesen, eine duftende Rakete zu konstruieren, wäre Aicher vermutlich nicht als letzter auf den Gedanken gekommen.
"die neue ehrlichkeit. keine bemalung. kein dekor. keine verpackung. keine vorgehängte fassade. unbarmherzige direktheit. sprechend, voller mitteilung. technik zum lesen.
was sicher nur aus zweckmäßigkeitsgründen entstand, erweist sich heute als eine moral, eine design-moral, eine gesinnung. hier ist das vorbild der high-tech bewegung zu sehen, die in den staaten daran ist, ein neues verhältnis zu unserer umwelt zu etablieren. [...]

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 26. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 30. Quelle: Deutsche Lufthansa

das karosserie-design der 50er jahre deklarierte [hingegen] alles, was die große form beeinträchtigte, zum störfaktor. nieten, schrauben oder fugen an blechen wurden zugespachtelt, zugeschliffen und zulackiert."[1]

Ganz in Silber. Bisher waren die Flugzeuge der Airlines, ganz wie die Lufthansa, meist in einem Farbakkord erschienen, einer Art Fürst-Pückler-Struktur: oben hell, unten dunkel und in der Mitte horizontal unterteilt durch ein Farbband. Seit den späten 70er Jahren aber waren, nach Aichers Beobachtung, nun die Ganzkörperbemalungen auf allen Flughäfen auf dem Vormarsch. Braniff hatte bereits 1971 seine Maschinen vollständig in ein sattes Goldgelb getaucht. Etwa um 1975 führte die Air France mit dem Überschallverkehrsflugzeug Concorde auch ein neues Erscheinungsbild ein. Der Grundanstrich der Concorde war schneeweiß. Der Verzicht auf die farbige Unterteilung kam der auffälligen Form der Maschine zugute. Selbst das tradierte Seepferdchensignet der Franzosen war formal stark zurückgenommen worden. Jedes Zuviel des ästhetisch Guten hätte die Wirkung beeinträchtigt, d.h. weniger überzeugend gewirkt. Aicher argumentierte, dass man selbst die Airlines der Entwicklungsländer nicht mehr ohne weiteres zur Stilnachhut rechnen durfte, seitdem es auch hier Beispiele für Ganzkörperbemalung gab. Er tat eigentlich alles, um zu dokumentieren, dass die Zeit zum Handeln gekommen war und scheute sich dabei auch nicht, patriotische Töne anzustimmen:
"die lufthansa begründet ihren ruf auch damit, dass ihr design so konsequent und bewusst ist, wie alles, was deutsche in die hand nehmen. auch die organisation des fliegens, ihr design ist ein teil ihrer überzeugungskraft. sie kann nicht zögern, eine neue bemalung für ihre flugzeuge zu suchen. sie kann nicht zögern, den fensterstreifen zu opfern und für den kranich eine andere maßstäblichkeit zu suchen. wie immer auch das resultat aussehen mag. [...] dabei wird fliegen vertrauenswürdiger, wenn es als leistung einer nationalen institution verstanden werden kann, nicht so sehr als die eines privaten unternehmens. auch ein privatwirtschaftliches geschäftsgebaren, wie es der lufthansa eigen ist, sollte nicht die erwartung verstellen, dass es sich um die fluggesellschaft der deutschen handelt, dass die positiven eigenschaften des deutschen die mentalität dieses unternehmens bestimmen."[2]
Ein Flugzeug ohne farbiges Fensterband hatte, nach seinem Dafürhalten, mehr plastisches Volumen. Es trat in seiner Eigenschaft als räumlicher Körper stärker hervor. Die kleinen Fenster waren nun anders wahrnehmbar. Die Ganzkörperbemalung machte das Flugzeug optisch größer, imposanter, mächtiger.
Die Wirkung einer Bemalung war im Übrigen nicht von ihrer Auffälligkeit abhängig. Das demonstrierte er überzeugend anhand einer Maschine der Bundeswehr, die durch ein vergleichsweise unscheinbares Signet gekennzeichnet war.
"trotzdem hat es [das Zeichen] eine ungewöhnliche prägnanz. das zeichen wird zum signal. gleichzeitig verliert es die attitude des marktschreierischen. fraglos ist auch die plazierung gut, es sitzt wie eine zwölf."[3]
Aicher interpretierte die Lufthansa als eine gesellschaftlich anerkannte Institution, die in Bezug auf Leistung und Qualität einen Maximalanspruch an sich selbst stellte. Dementsprechend zurückhaltend (cool) musste auch ihr visueller Auftritt sein.
"wirkliche kommunikation hat eine normale lautstärke. einseitige kommunikation, wenn nur einer spricht, erhöht lautstärke und gebärde. objekte mit zuviel rhetorischem aufwand an formen und farben wollen dominieren. unsere gesellschaft ist heute aber mehr vom prinzip der partizipation geprägt als von dem der autorität, auch wenn das einmal anders war."[4]
Welchen Anstrich also sollten die Flugzeuge bekommen und welche Eigenschaften traute er der Farbe seiner Wahl zu?
"eigentlich müssten sie silber sein",
war die Antwort.

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 28. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 33 u. 34. Quelle: Deutsche Lufthansa, S. 33 u. 34
3. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 34. Quelle: Deutsche Lufthansa
4. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 35. Quelle: Deutsche Lufthansa

"warum? silber hat für uns deutsche fast heraldische dimension. die silberpfeile der 30er jahre und der sechziger-jahre haben diese farbe belegt für deutsche technische spitzenprodukte. auch der zeppelin war silbern. die leica war silbern. silber ist die farbe der technik. als industrienation von rang mit einer reihe technischer anstöße hat diese farbe eine hohe identifikationskraft. sie steht mehr für deutsche leistungen als die hausfarben der lufthansa. silber hat glanz, ohne gold zu sein. silber ist nicht großspurig, hält sich im zweiten glied und verkörpert trozdem brillianz. silber ist unbunt, ist nicht eine beliebige unter vielen farben. silber wirkt nicht aufgetragen. alle buntfarben implizieren bemalung. silber ist ein materialwert, der nicht aufgelegt ist. silber ist substanz selber. ihm haftet nichts akkzidenzielles an. silber ist die farbe des fliegens. flugzeuge sind silbern. das licht, der himmel haben silber. [...] die ästhetische wirkung wäre so prägnant, dass die fluggesellschaft von einem einmaligen image profitieren könnte, da ihr eine besondere technische kompetenz verliehen würde. ihre flugdienste erschienen noch fluggemäßer, technisch beherrschter."[1]

Abb 136. Bundeswehr-Maschine mit wirkungsvoll dezenter Bemalung im Vergleich zu dem Form- und Farbengewirr einer TWA(?)-Maschine.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 34, 35.

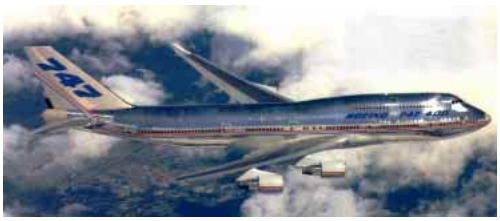
Hinter diesen ästhetischen und traditionellen Argumenten scheint aber noch eine andere, gemeinschaftlich tradierte Zielsetzung zu stehen: die Forderung nach *Materialechtheit* oder auch "Materialgerechtigkeit". Materialbedingungen und Funktion sollten eine zentrale Stellung bei der Konstruktions- oder Bauaufgabe einnehmen. Materialgerechtes Design heißt, bei der Verarbeitung über die fast selbstverständliche Berücksichtigung der natürlichen Eigenschaften hinaus, unbedingt auch die spezifische Ästhetik des verwendeten Werkstoffes zur Geltung kommen zu lassen. Man erinnere sich noch einmal an die Wellblechbeplankung der ersten Junkers "F13" oder der späteren "Ju52", die Aicher dem Vorstand seinerzeit im Hinblick auf die Flugzeugkennzeichnung als vorbildlich präsentiert hatte.
Auch Hans Conrad wird fünf Jahre später und unabhängig von Aicher noch einmal den Vorschlag unterbreiten, den Flugzeugkörper quasi im Rohzustand zu belassen. Diese Forderung nach Materialechtheit ist keine Selbstverständlichkeit, wenn man bedenkt, dass und selbst der höchst präzis behauene, kostbare Marmor griechischer Tempel erst mit Stuck und Bemalung als komplett verarbeitet betrachtet worden ist, so manche mittelalterliche Holzplastik eine farbige Fassung erhielt oder wir die Wände nach wie vor mit Rauhfasertapete bekleben. Alles andere wurde und wird offenbar mit einem gewissen Schaudern als nackt, kalt und unfertig empfunden. Im Grunde stellen auch die steinernen Nachbildungen des Dachstuhls an diesen Tempeln (Triglyphen), die aus bemaltem oder verputzem Holz hergestellten Scheingewölbe des Barock oder die gusseisernen Steinsäulenimitate des 19. Jahrhunderts eine gewisse "Ungerechtigkeit" gegenüber dem Material dar. In puncto Materialgerechtigkeit stand Aicher nicht allein da. Schon so unterschiedliche Persönlichkeiten wie, aber auch John Ruskin und William Morris, Gottfried Semper, Richard Riemerschmid, Hans Poelzig, Adolf Loos, Peter Behrens, Walter Gropius, Adolf Meyer oder Frank Lloyd Wright hatten ähnliche Forderungen erhoben.

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 37. Quelle: Deutsche Lufthansa

Abb 137. Beispiele für Ganzkörperbemalungen.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 32.

Nach Aichers Recherchen gab es zwei Möglichkeiten, silberne Flugzeuge herzustellen: Entweder man beließ die Maschinen in ihrem Naturalluminium oder man spritzte sie in einer Alumetallikfarbe. Beide Möglichkeiten waren allerdings nicht so einfach zu realisieren, wie sie klangen, sondern brachten im Gegenteil erhebliche technische Schwierigkeiten mit sich:

Abb 138. Ein silbernes Boeing 707-323C Frachtflugzeug der American Airlines mit abgedeckten Kabinenfenstern und ein Jumbo Jet Boeing 747 der Serie 400 mit silbernem Rumpf.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 61, 155.



1. "die hersteller von flugzeugen sind es nicht gewohnt, aluminium in ihrer natroberfläche zu belassen und entsprechend zu verarbeiten. so gibt es erhebliche farbunterschiede in den legierungen der verschiedenen zulieferer. aber die flugzeuge der american-airlines, die natursilbern sind, zeigen, dass silberne flugzeuge prinzipiell möglich sind. hinzukommt, dass neben aluminiumblechen immer mehr kunststoff, titan, stahl und auch gefrästes blockaluminium für die flugzeughaut verwendet wird, was unterschiedliche farbwerte ergibt, die, falls sie extrem sind, stören können. in einigen werken wird aluminium nur mit einem farbigen primer verarbeitet. dies würde eine natursilberne version blockieren und zur verwendung von silber-lack zwingen. erhebliche teile des flugzeuges sind ohnehin gestrichen. so grundsätzlich die flügel, aber auch die unterseite des rumpfes zum schutz gegen steinschlag und ölspuren der fahrwerke. trotzdem bietet jede nicht gestrichene fläche den vorteil, dass keine korrosion unter dem farbfilm entstehen kann. so wäre ein nicht bemaltes flugzeug vom standpunkt der wartung und sicherheit ein großer vorteil. schließlich werden flugzeuge regelmäßig von der farbe abgewaschen, alle korrosionsschäden gefunden und behoben. will man ein natur-silbernes flugzeug, müsste dies bereits bei der planung und produktvorbereitung in betracht gezogen werden. der aufwand schiene sich vor allem dann zu lohnen, wenn man eine gewisse exklusivität für eine solche lösung erreichen könnte. [...]

2. spritzt man die maschinen mit alu-metallic-lack, gibt es schwierigkeiten bei einem guten pigment und beim auftrag. alu-lack kann billlig wirken, wenn das pigment nicht fein ist. und der heutige hand-auftrag wirkt meistens wolkig."[1]

Es war also schwierig, ohne Versuchsreihen, zu einem gesicherten Resultat zu kommen. In beiden Fällen würde man auf Jahre hinaus mit dem Produzenten der Maschinen, in der Hauptsache also Boeing, zusammenarbeiten müssen und in eine entsprechende Abhängigkeit geraten. Trotzdem befürwortete er eine langfristige Bindung und Kooperation. In Hinblick auf das Korrosionsproblem sah er darin sogar ökonomische Vorteile, die den Entwicklungsaufwand rechtfertigen würden. Deshalb formulierte er seine Vision einer silbernen Lufthansa-Flotte mit entsprechender Kühnheit: "die lufthansa will silberne flugzeuge, so oder so."[2]

Abb 139. Bordküche und Bordtelefon.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 40, 41.

Eine hausinterne Untersuchung war, wie er anführte, zu demselben Ergebnis gelangt. Eine Sofortentscheidung zugunsten der Roh- oder Farblösung hielt er jedoch für unnötig und übereilt. Er empfahl statt dessen, die Umstellung schrittweise vorzunehmen, geradeso wie die Geräte ohnehin ausgetauscht werden würden. Dieses Verfahren war das pragmatischste und kostengünstigste. Für den Augenblick schlug er vor, ihm einen fiktiven Auftrag zu erteilen, um beide "Auftragshypothesen" bis ins Detail durchzuspielen zu können. Falls sich gegen alle Erwartung zeigen sollte, dass die Silber-Lösung nicht machbar sei, schlug er vor, einen "material-neutralen" Farbton zu suchen - bloß eben keine Buntfarbe:
"die zeit des ‚verpackten' flugzeuges sollte bei der lufthansa vorbei sein. die zu suchende farbe müsste in erster linie vermitteln: technische kompetenz. das ist es, was man zuerst von der lufthansa erwartet. und dies sollte vor allem durch das erscheinungsbild des flugzeuges selbst signalisiert werden."[3]

Das Flugzeug von innen. Im Verlauf der Voruntersuchung hatte Aicher u.a. auch einen Blick auf die Innenausstattung der Flugzeuge geworfen, hier jedoch nicht ganz soviel Anlass zur Kritik gefunden.

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 37. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 37. Quelle: Deutsche Lufthansa
3. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 37. Quelle: Deutsche Lufthansa

Das vorhandene Knoll-Design hatte beim Airbus zugegebermaßen eine visuelle Bereinigung vorgenommen, die Aicher anerkannte und im Großen und Ganzen für beachtlich hielt:
"man ist wenigstens auf der plattform der saarinenschule angelangt. auf ihr wird man sich eine gute weile aufhalten können."[1]
Im Detail bemängelte er dann die immer noch etwas operettenhaften Fensterschüsseln der Boeing 747,
"die uns die architektur des lincoln-centers vor zwanzig jahren in einer unglücklichen stunde des amerikanischen design beschert hat"
sowie das Bord-Telefon des Airbus, das mit dem dazugehörigen Schränkchen und der Wand aus einem Guss zu sein schien,
"[...] nahtlos in die gesamtkarosserie integriert, eingeschmolzen, nivellliert. kein einzelteil besteht als solches, alles ist teil eines einheitlichen, konsequent durchgearbeiteten ganzen. dieses styling, das fast zur filmarchitektur wird, empfindet man heute als stromlinienförmig. wenigstens farblich könnte die telefoneinheit abgesetzt sein, damit klar wird, dass es etwas anderes ist, als ein schrankteil. man möchte es wieder als autonomes element verstehen."[2]
Der obligatorische Hinweise auf die Sünden des Styling fehlte also auch in dieser Analyse nicht. Nach allem, was er gesehen hatte, hielt Aicher es für durchaus angebracht, sich zumindest designprophylaktisch auch einmal Gedanken über die Innenausstattung der Flugzeuge zu machen. Das Unternehmen musste dafür sorgen, dass sein Designhorizont offen blieb und neue Quellen der Inspiration erschlossen wurden. Das galt für jedes Unternehmen, das die Nase vorn haben und als Trendsetter Einfluss auf die allgemeine Entwicklung nehmen wollte. Alarmierend ließ er am Horizont die Konkurrenz auftauchen, vor allem die Amerikaner, die ihrerseits einen Ruf als Vorreiter der Alltagskultur zu verlieren hatten:
"zwischen houston und dallas verkehren flugzeuge mit ledersesseln, eine andeutung für die verlagerung von der farbe zum material. sie haben ein höheres verarbeitungsniveau und materialfinish, etwa wenn matte materialoberflächen neben glänzende gestellt werden. technik wird nicht versteckt. gleichzeitig wird nicht mehr der versuch gemacht, alles einem einzigen formwillen, einem einheitlichen styling zu unterwerfen."[3]

Abb 140. Flugzeug-Innenraum und Lufthansa-Stadtbüro in N.Y.City..
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 41.

Sicherlich gab es sicherheitstechnische Gründe, warum z.B. das Cockpit vom Passagierbereich abgetrennt war. Was aber zwang die Konstrukteure dazu, die *Küche* derart zu isolieren? Die "hohe Funktionalität und Operationalität" der Bordküche war, nach Aichers Überzeugung, für viele Passagiere von Interesse. Eine offene Küche musste her. Wie das im Einzelnen aussehen sollte, war noch nicht klar. Hier und jetzt lieferte er erst einmal die Idee, den Anstoß dazu, sowie den Eindruck, dass die Zeit war auf seiner Seite war:

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 41. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 41. Quelle: Deutsche Lufthansa
3. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 41. Quelle: Deutsche Lufthansa

"beim küchendesign ist diese entwicklung mit händen zu greifen. die glatte stromlinienküche, in der alles unter schöner gleichmäßigkeit versteckt ist, hat einer küche platz machen müssen, die eine kochwerkstatt geworden. [...] die ordnung der container, die perfekte magazinierung, die mobilität, das technische equipment schufen eine typische flugzeugeinrichtung, eine technische und organisatorische perfektion, die dem normalen flugreisenden das außergewöhnliche signalisierte. es würde nicht viel design-aufwand nötig sein, um aus dem jetzigen standard eine kücheneinheit als legales element der innen-ausstattung zu machen, das nicht keusch verheimlicht werden muss."[1]
Mitverantwortlich für diese konventionelle Unterteilung des Innenraums machte er ein Stück weit auch die überkommene, irrationale Feindlichkeit gegenüber der Technik: Auf der einen Seite der Salon, das Wohnzimmer, Raum der Behaglichkeit, Zentrale der gepflegten Konversation, des Humanismus, der Kunst und Kultur; auf der anderen die im Grunde menschenfeindliche Apparatur, das seelenlose Fluggerät als Werk des Teufels. Diese schizophrene Trennung in eine Wohn- und eine Maschinenwelt lehnte er m.E. ab und beschrieb damit wiederholt den großen Bogen seiner Designideologie. Dass man eine Küche u.U. wegen der Kochdämpfe isoliert und der Anblick von schmutzigem Geschirr keine Augenweide ist, scheint im Eifer des Gefechts in Vergessenheit geraten zu sein. Vermutlich hätte das Detailfragen aufgerollt, um die es ihm an dieser Stelle nicht ging.

Farbpalette. In puncto *Farben* hatte Aicher seine eigene, semiotische Definition:
"farben sind signale der kommunikation. blumen, die insekten zur bestäubung anlocken müssen, sind farbig - aber nur, solange sie unbefruchtet sind. wo der wind die bestäubung übernommen hat, bei gräsern und getreide, bei bäumen, ist die welt unbunt, grün."[2]
Vom Standpunkt des "Senders" aus hatte Farbe eine kommunikative Funktion. Ob Zebra oder Rose, alles kommunizierte auf seine nonverbale Weise und verfolgte ein Interesse damit. Wenn in den 50er Jahren eine Farborgie ausgebrochen war, so konnte man das als eine Reaktion auf den Krieg verstehen. Die Kunst war wieder ins Design eingezogen und hatte eine Entlastungsfunktion übernommen. Heutzutage aber hatte eine Farbgebung rational begründet zu sein.

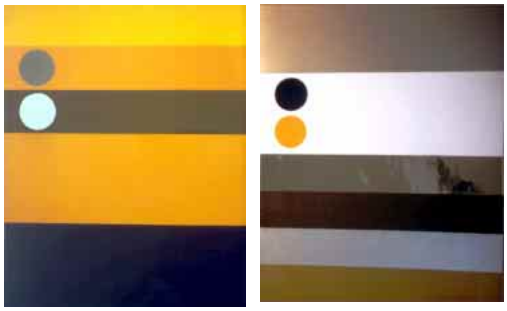


Abb 141. Bisherige und neue Farbgebung und -quantität.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 42, 43.

"wie auch immer, man geht heute mit farben bewusster um, verwendet sie kontrollierter, einfach weil zuviel farben ihre wirkung aufheben. in einer bunten welt gibt es keine signale. [...] man gewöhnt sich an sie, wird sie leichter über. eine dosierte verwendung hält sie länger frisch. [...] eine farbstrategie des jahres 1980 wird auch die quantifizierung beim erscheinungsbild einer fluggesellschaft anders bewerten als eine solche des jahres 1960. das muss nicht bedeuten, dass die farbtöne als solche geändert werden müssten. [...] aber die dosierung ihrer anwendung dürfte einer kontrolle wert sein, so sicherlich auch bei stadtbüros und abfertigungsschaltern."[3]

Zwei der Studie beigefügte, nicht näher erklärte Farbpaletten scheinen den Ist- und den Zielzustand zu dokumentieren. Der unterbreitete Dosierungsvorschlag weicht, wie man sieht, ganz erheblich von der Ausgangslage ab. Der sonnige, kanarienvogelgelbe Innenraum macht überaus dezenten Grautönen Platz, die Partien in Grau-Metallik, Schwarz und Braun gegenübergestellt sind. Die Decke soll nach wie vor weiß bleiben. Das Chromgelb aber taucht neben dem Dunkelblau nur noch akzentweise, als Erhöhung der Metallfarben auf. Diese gezielte, spärlich dosierte Farbkombination blinkt auf und indiziert: Sie fliegen mit Lufthansa.
Auch im Bereich der Farbe galt also die Regel, dass weniger mehr ist: mehr Signalwirkung in diesem Fall. Aichers Farbgebungsvorschlag favorisierte neutrale Hintergründe und hervorgehobene Materi-

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 41. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 42. Quelle: Deutsche Lufthansa
3. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 42. Quelle: Deutsche Lufthansa

alqualitäten. Was für die 60er Jahre das Ulmer Grau, sollte für die 80er Jahre das Silber-Metallik sein. Der Mensch ändert sich nicht wirklich :-]

Totalrevision. Aicher schloss seinen Untersuchungsbericht mit der Feststellung, dass eine Aktualisierung des vorhandenen Erscheinungsbildes dringend nötig, obwohl es von der Anlage her gut sei. Das Ausmaß des anstehenden Eingriffs kam, seiner Auffassung nach, einer Totalrevision nahe:
"aber auch wenn die bisherigen hausfarben, das logogramm und die hausschrift nicht angetastet werden, handelt es sich um eine neukonzeption. dadurch, dass das eine oder andere wegfällt (wie fensterstreifen bei den maschinen) oder in der größenordnung verändert werden müste, wie etwa das emblem, ergibt sich eine vollständige neuorganisation und zuordnung der gestaltungselemente. dieser schritt wird als zwingend angesehen. er wird von der konkurrenz vorgezeichnet, vor allem, wo sie designbewusst ist, so bei der braniff, der swissair oder der air france."[1]
Zuguterletzt wurde noch einmal betont, wo bei alledem die Richtlinienkompetenz lag: beim Designexperten natürlich und nicht beim Vorstand oder irgendeiner Zielgruppe. Aicher machte Design, weil er eine Vision des neuen Erscheinungsbildes hatte, die er für besser als alles bisher dagewesene hielt und nicht, weil man ihm oder dem Auftraggeber applaudierte. Selbstverständlich hatte er nichts dagegen, wenn auch das noch eintrat. Sein Qualitätsbegriff war aus dem Anspruch an sich selbst und dem freien Wettbewerb innerhalb der Designszene entstanden. Auch dieser Punkt seiner Argumentation kommt uns nun schon bekannt vor.
"dabei wird unterstellt, dass das image des unternehmens sich nicht den wertmaßstäben des massentourismus anpasst mit einem vordergründigen nützlichkeitspragmatismus. schließlich wird auch der kleine urlauber vom erlebniswert des fliegens zehren wollen, der nicht ohne ästhetische dienstleistungen zustandekommt. maßstab für eine änderung des visuellen erscheinungsbildes muss der kulturelle standard des heutigen design sein. neue trends und motivationen müssen verstanden und einbezogen werden. damit allerdings bindet man sich an eine besonderheit der kulturelllen wertung: nur wer an der spitze der entwicklung steht, erhält zulauf. nur die namen der ersten werden bemerkt."[2]

Conrad/Gonda/Scheitzer 1985

"Hans Conrad, Tom Gonda und Werner Scheitzer haben dann 1985 ebenfalls eine Konzeption vorgelegt. Das war fünf Jahre nach dem nicht akzeptierten Versuch von Otl Aicher. Hatten Sie persönlich etwas mit diesem zweiten Revisionsansatz zu tun?"

Klaus Wille:

"Nur insofern... weil ich habe das, sagen wir mal ausgelöst, dass es dazu kam. Das ist auch wieder so eine dieser Stories. Das hängt mit der Geschirrentwicklung zusammen, die wir mit dem Karnagel und dem Dieter Rams zusammen gemacht haben. D.h. vom Borddienst habe ich den Auftrag bekommen, mir Gedanken zu machen über ein neues Konzept für das Bordequipment. Und da gab es einen Kollegen in Frankfurt, der von der Borddienstabteilung war, mit dem ich sehr eng zusammengearbeitet habe, weil ich mit... Ich habe hier meinetwegen die Sachen entwickelt und der hat sie umgesetzt. Der hat also die ganzen Sachen beschafft und so weiter. Mit dem zusammen hab ich dieses Projekt gestartet. Und da haben wir uns überlegt, wie können wir das machen. Und dann habe ich mir eine Liste von Designern gesucht, die spezialisiert sind auf Geschirrdesign und bin dann zum Karnagel gekommen und zum Rams, weil ich über unsere Porzellanfirmen gehört hatte, dass die auch eine externe Designberatung machen. Es gibt so... ich weiß nicht, ob das heute noch existiert: BRAUN-Design. Die haben also nicht nur für BRAUN Design gemacht, sondern auch für externe Unternehmen. Dann hab ich mir gesagt, um die Kurve mal voll auszufahren, was für Möglichkeiten es gibt: ‚Versuchen wir, zwei Designer mit dem gleichen Projekt zu beauftragen und mal sehen, was die daraus machen.' Und zwar solche, die eine völlig gegensätzliche Auf-

1. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 44. Quelle: Deutsche Lufthansa
2. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 44. Quelle: Deutsche Lufthansa

fassung haben; die zwar beide nicht schlecht sind, aber total andere Auffassung. Und dann wurde das entwickelt, diese Geschichte vom Rams und vom Karnagel. Und bei der Präsentation dieser Sache vor dem Vorstand, da gab es so'n paar Missverständnisse. D.h. der Karnagel, der hatte seine Tabletts in einer Farbe... die Modelle gemacht, die überhaupt nicht zu den Sitzen passten, zu den Klapptischen von den Sitzen. Die passten überhaupt nicht zusammen, diese Farben. Und dann hab ich noch einen Tag vorher das gesehen. Dann liess sich das aber nicht mehr ändern. Der hat da irgendwie 'n falschen Farbton erwischt. Und dann... das haben selbst die Vorstände gesehen: ‚Das passt doch gar nicht zusammen!' Und da hab' ich gesagt: ‚Ja, das ist ein Versehen. Das soll in'ner ganz anderen Farbe sein.' Und da wurde der Ruhnau fuchsteufelswild und sagte: ‚Also das ist hier ein Scheißladen! Ich glaube, ich muss morgen mal ein paar Ulmer beauftragen, hier das Erscheinungsbild mal ein bisschen auf Vordermann zu bringen. Und dieser Mann [mit dem ich zusammengearbeitet habe], der hieß Höhring - das war unser letzter Hauptabteilungsleiter; der ist jetzt auch schon weg - der ist dann auf die Idee gekommen, den Conrad zu beauftragen. Weil er wusste, dass der Conrad auch aus Ulm war und so weiter. Und der Conrad hat dann sich so ein Team zusammengetrommelt, nämlich den Gonda, der inzwischen auch tot ist und den Scheitzer, der bei uns hier in der Textredaktion war."[1]

Der frühere Staatssekretär im Bundesverkehrsministerium Heinz Ruhnau hatte von seinem Vorgänger Dr. Herbert Culmann am 30. Juni 1982 den Vorstandsvorsitz der Deutschen Lufthansa übernommen. Ruhnau kann zu den wenigen Vorstandsmitgliedern gerechnet werden, die ein privates Interesse an Designfragen hatten und ein entsprechendes Engagement mitbrachten.

Auftragsvergabe

Das, was er und seine Mitstreiter sechs Monate später unter dem Titel "Konzept für ein neues Corporate Design-Programm 1986 - 1999" vorlegen sollten, war über Conrad fast schlagartig hereingebrochen:

"Wissen Sie, dass ich dann nach 20 Jahren noch mal einen Auftrag bekomme hab, dasselbe noch mal zu machen?"
"Nein!"
"Ein Entwicklungsauftrag! Plötzlich, nach 20 Jahren sind die wieder gekommen und sagen, es ist soviel daneben gelaufen, oder es muss jetzt überholt werden, oder es stellt nicht mehr... Also machen Sie's noch mal neu. Da hab ich noch mal so... in einer andren Form, so 'n Schwarzes Buch [Konzeption] gemacht."
"Ach so!"
"Das haben Sie nicht?"
"Nein, das ist neu für mich. Ich weiß nur, dass es einen zweiten Revisionsversuch von Aicher gegeben hat. Kennen Sie diese ‚Analyse '80'?"
"Neh, kenne ich nicht."
"Aber dann haben Sie noch etwas anderes gemacht, unabhängig von der Aicher-Geschichte?"
"Ja, da war ich schon bei [der Zeitschrift] ‚Kapital'. Eines Tages rufen die an, ob man darüber sprechen kann. Ich sage, ‚darüber sprechen kann man immer'. Und da wollten die aber, das ich das alles noch mal mach'."
"Haben Sie's gemacht?"
"Ja, mit zwei Partnern, mit Tom Gonda und Werner Scheitzer."[2]

Offenbar wurde von Seiten des Auftraggebers erwartet, dass der Auftrag recht zügig abgewickelt wurde.

Hans Conrad:

"Viel Zeit war nicht drin. Die Zeit lief uns immer davon. Die hamm'r, für die ganze Arbeit á viertel Jahr Zeit gegebe'. Können Sie sich das vorstelle'?"

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

"Drei Monate?"
"Viertel Jahr!"
"Hat man nicht ermessen können, was...?"
"Nein nein, die haben mir Zeit gegebe', dann und dann müssen wir das habe', wenn wir das realisiere' wolle' und haben mir für die Konzeption eines neuen Erscheinungsbildes der Lufthansa ein viertel Jahr Zeit gegebe'. Wir sind [aber] ein viertel Jahr wie die Verrückten herumgeflogen, nur um den Ist-Zustand festzustelle'. Die haben mir als Auftrag, als Termin genannt, in drei Monaten zu liefern. Das heißt, wir haben zwei Monate recherchiert und dann in einem Monat das Recherchierte dann zusammengestellt zu einem Buch."[1]

Auch das Budget scheint außerordentlich knapp bemessen gewesen zu sein:

"Ja, die Anfrage lag schon länger zurück. Aber das sind Beamte, noch stärker geworden als zu meiner Zeit. Die haben sich ein halbes Jahr Zeit gelasse' für die Entscheidung: Ja, ich soll's machen. Und bis der Auftrag dann kam... Ich konnte in dem Verein nicht anfange' bevor ich nichts schriftlich hatte. Und, was haben die mir bezahlt dafür? Mit allen Kosten, die ich hatte, hab ich 70.000 Mark bekomme'. Nur die Flüge hatt' ich frei."
"Das war also nicht sehr viel?"
"Nein, am Schluss... vor allem zu dritt. Die zwei anderen Partner, Gonda und Scheitzer, hab ich gleichwertig behandelt wie mich selber. Also wir haben das zu dritt geteilt, was übrig geblieben isch und da isch für jeden vielleicht 5.000 Mark übrig gebliebe'. Vielleicht nicht mal. Bei mir schon nicht mehr. Ich hab noch drauf gelegt. Ich hab am Schluss diese aufwendigen Drucke gemacht. Bertelsmänner haben mir das noch kostengünstig gedruckt, sonst hätt' ich das gar nicht bezahlen könne', mit dem Aufwand. Da waren so große Lithos zu machen und die Vorlagen, Druckvorlagen, zu machen. Dann die Andrucke..."
"War das von Anfang an nicht klar, wie das laufen sollte mit der Bezahlung?"
"Nein, ich wollte nicht wegen jedem Kosten... Wenn die das gemacht hätten, hätt' ich Angebote machen solle'."
"Was die Sache endlos verzögert hätte?"
"Das ging nicht. Ich hab gesagt: ‚Ich mach'n Preis.' Und ich hab fest damit gerechnet, dass der Auftrag dann auch kommt."
"Ach so! Also praktisch ein Entgegenkommen Ihrerseits, als Einstiegsdroge sozusagen?"
"Ja neh, das fanden die auch schon ganz viel."
"Also Sie haben es bewusst etwas günstiger gehalten, weil Sie mit dem Auftrag rechneten. Und dann hätte man einen vernünftigen Preis machen können."
"Ja, jetzt weiß ich eine G'schichte nicht mehr. Jetzt muss ich aufpasse'. Da müsst' ich nachgucken. Wollen Sie das auch so von den Kosten her exakt wissen?" Ich weiß nicht mehr... Ich weiß eine G'schichte, hab i g'sagt 70.000. Dann haben sie g'sagt: ‚Was, so viel?' Da hab i g'sagt 70.000 Dollar. Jetzt weiß ich nicht auf welcher Basis, ich glaub' auf Dollar-Basis hammer abgerechnet. Weil ich wusste nicht, wie teuer die Sache Gonda in New York kommt. Der musste ja in Dollar bezahle'. Deshalb hab ich dann insgesamt 70.000 auf Dollar-Basis genommen. Damals war der Dollar, glaub' 2 Mark, so 2 Mark 50. Dann war es doch mehr als in D' Mark."
"Das klingt schon besser, ja."
"Ja, aber übrig geblieben ist verhältnismäßig wenig für drei Monate Arbeit. Wir haben wie die Berserker gearbeitet."[2]

Der Reiz, einen Lufthansa-Auftrag zu erhalten, war also stark genug, auf diese Konditionen einzugehen. Als nach einem halben Jahr der Studienauftrag kam, hatte Conrad bereits Tom Gonda und Werner Scheitzer kontaktiert:

"Die kannt' ich. Ich hatte andere Sachen auch schon mit denen gemacht. Für die Condor hab ich schon so ein Programm gemacht für die Werbung. Da hab ich fertige Storyboards mit Fotos gemacht, mit dem besten Fotografen, den wir auftreiben konnten. Das ist der Fotograf, der heute die Benetton-Fotos macht."
"Diese Skandalfotografien?"

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

"Das war ein Italiener. Wie hieß er?... Toskani! Mit dem hab ich schon für die Condor ein Konzept gemacht, nur für Werbespots im Fernsehen. Hab [der Lufthansa] gesagt, Ihr müsst ins Fernsehen gehen. Natürlich auch die gedruckten Informationen, aber Breitenwerbung nur übers Fernsehen. Und hab ich sechs Spots vorgeschlagen für ein Jahr lang. Der Toskani hat die Fotos gemacht für das Storyboard, der Scheitzer den Text. Gonda hat mit mir zusamme' die Entwicklung gemacht, die Entwürfe für den Toskani. Dem musst' mer ja was vorgebe'. Dem musst' mer ja klar sage', was mer... Wir haben die Motive ausgewählt."

"Diese Drehbuch-Geschichte, da waren Sie also schon bei der Zeitschrift Kapital?"

"Ja."[1]

Tom Gonda, der als Nachfolger von Conrad in Aichers Entwicklungsgruppe 5 mitgearbeitet hatte, war zu dieser Zeit mit eigenem Designbüro in New York ansässig. Gonda und Scheitzer mieteten sich nun in einem Kölner Hotel ein, um dort für ein paar Wochen zu leben und den Lufthansa-Auftrag abzuwickeln. Gonda war für Grafik und Typografie zuständig, Scheitzer war der Texter, Conrad der Innenausstatter und Koordinator, da er die Lufthansa als ehemaliger Werbeleiter am besten kannte.

"Spielt Klaus Wille irgendeine Rolle bei dem Projekt?"

Hans Conrad:

"Neh, außer dass er bei der Killergruppe war." ;-)

"Von wem kam denn der Auftrag? Wer hat sie damals angerufen?"

"Das war der ehemalige Chef von Condor. Der ist zur Lufthansa g'angen und der hat mich angerufen auf Betreiben von Ruhnau. Da bin ich dann mit dem zusamme' zu Ruhnau maschiert."

"Man hat also praktisch die hauseigene Designabteilung übergangen?"

"Das hat Ruhnau so bestimmt. Der hat nicht viel von denen gehalte'."[2]

Wirkungskontrollen in puncto Design waren, wie wir gesehen haben, bei der Lufthansa keine durchgeführt worden. Aicher verließ sich auf seine Spürnase, der Vorstand verließ sich auf Conrad und alle zusammen auf das, was sie mit eigenen Augen sahen. Ob sich der Aufwand in Mark und Pfennig niederschlug, sollte die Zeit zeigen. Das ganze war sowohl aus Ulmer als auch aus Kölner Sicht eine strategische Investition in das Firmenprofil. Zwei Jahrzehnte später aber merkte dann jemand, dass in gestalterischer Hinsicht wieder etwas getan werden müsste.

"Woran hat man das gemerkt? Das kann ja, da es keine Kontrollen gab, nur ein Zufallstreffer gewesen sein. Muss es nicht doch irgend ein Murren gegeben haben, das von innen oder außen kam oder war das eine Marotte des Vorstands?"

"Das kam sicher vom Vorstand her. Damals war's der Ruhnau, der gemerkt hat, so geht es nicht mehr weiter mit uns. ‚Nach zwanzig, fünfundzwanzig Jahren', hat er gemerkt, jetzt müsste mal was passiere'. Deshalb sind die dann ja auch zu mir gekomme'."

"Ruhnau hatte sich also auch privat für Design interessiert?"

"...interessiert und der wollte auch meinen Vorschlag realisiere', aber die anderen Vorstände waren dagege'. Da hat er gemerkt, er hat andere Probleme. Da wollt' er sich nicht noch'n Problem auflade'. Komischerweise waren meine ehmaligen Mitarbeiter auch dagege'. Die haben die ganze Zeit, wo die Spitz bekommen habe', dass ich da was mach', haben die dagegen gesprochen, wo sie nur konnten. So Wille, Roth et cetera.

"Meinen Sie, dass von da ein negativer Einfluss kam?"

"Ja, ich weiss nicht, wieweit der Einfluss ging, aber auf jeden Fall hab ich von anderen Lufthansa-Leuten gehört, dass die stark dagegen opponiert haben."

"Hatte das Gründe?"

"Mehr persönliche. Es war Neid, dass der alte Kerl da noch mal kommt und..."

"Dass der so einen Auftrag bekommt?"

"Ja. Damals hat die Bauabteilung sehr mitgezoge', weil das erste Projekt... Wir haben in dem alten Airport von München nach meinen Vorschlägen eine Lounge, eine VIP-Lounge, gebaut und fertig eingerichtet."

"Mit Spiegeln und Industrieobjekten?"

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

"Spiegel waren da, aber keine Industrieobjekte. Ich wollte eins bringen, aber das hat nichts gebracht. Das waren [visuell] ganz dürftige Höllenmaschinen, Motoren. Ich wollte einen Motor verchromen und an die Wand hängen. Das haben die BMW-Leute aber nicht verstanden oder nicht machen wolle'. Die haben gesagt: ‚So ist der Motor, so bleibt er.' Aber das sieht so natürlich nach nichts aus."[1]

Auftragsabwicklung

Die gesamte Aktion sollte zwölf Wochen dauern. Acht davon nahmen diverse Recherchen in Anspruch. Conrad flog mit dem Flugzeug kreuz und quer durch die Lande, um sich eine Vorstellung vom Stand der Dinge zu verschaffen. Mit Gonda zusammen flog er zu den Boeing-Werken in die USA, um sich u.a. über Flugzeuglackierungen zu informieren. Interessanterweise ging es um die Frage, ob eine Oberflächengestaltung der Flugzeuge in Metall oder Metallic-Silber technisch machbar sei.

Abb 142. Modell der Lufthansa-Lounge mit verchromter Motorenskulptur rechts an der Wand.
Quelle: Conrad/Gonda/Scheitzer: Konzept für ein neues Corporate Design-Programm 1986 - 1999. 1985. Privatarchiv Conrad.

Hans Conrad:

"Die machen natürlich jeden Unsinn auch, die Boeing-Leute. So wie der Kunde es bezahlt und haben will, so wird's gemacht. Und wenn Sie sagen: ‚mit Samt ausgelegt', dann machen die das alles."

"Gnadenlos."

"Ja. Ich bin wiederum zu dene' hin, um zu höre', dass sie's Metall blank lasse' könne'. Dass sie das mit einer unsichtbaren Schutzschicht belegen. Das wird alles blank. Und so wollt' ich vermitteln, dass die alle in einer Rakete sitzen."[2]

Diese Vorstellung, auf den Anstrich der Maschinen zu verzichten und den Rohmetallcharakter zur Geltung zu bringen, ist um so erstaunlicher, weil Aicher fünf Jahre zuvor exakt die gleiche Idee gehabt hatte. Conrad wusste davon nichts, wie er glaubhaft versichert.

"Das Streichen hat nämlich nur... Folgendermaße': Der Flugzeugrumpf besteht aus verschiedenen Metallelementen, aus irgendwelchen sicherheitstechnischen Gründen. Dadurch gibt es Partien, die dunkler oder heller, meistens dunkler erscheinen als der übrige Körper."[3]

Auch auf dieses Problem der verschiedenen Legierungen und der Gefahr des fleckigen Aussehens war Aicher, wie wir gesehen haben, bei seinen Recherchen gestoßen.

"Kannten Sie die Analyse'80, die Aicher vor Ihnen für die Lufthansa angefertigt hat?"

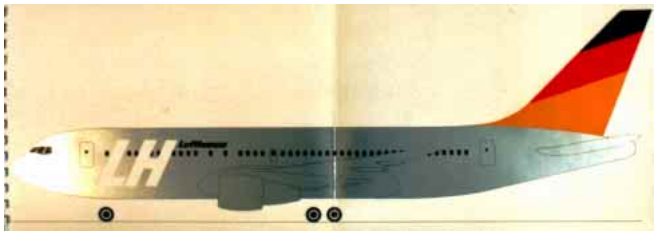
Hans Conrad:

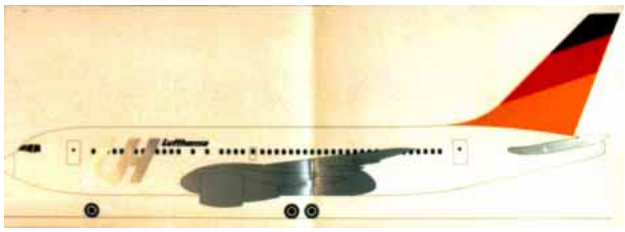
"Nein. Das hätte mir natürlich viel geholfe', wenn ich das gehabt hätte. Dann wäre mir viel erspart geblieben. Die wollten die mir sehr wahrscheinlich extra nicht geben. Weil sie

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

gedacht haben, dann wird er beeinflusst wieder, vom Aicher. Die haben das erste schon zusamme' gemacht. Dann bringt der uns nur wieder dasselbe.[1]

Abb 143. Conrads Vorschlag zur Flugzeugkennzeichnung.
Quelle: Conrad/Gonda/Scheitzer: Konzept für ein neues Corporate Design-Programm 1986 - 1999. 1985. Privatarchiv Conrad.





Der Rumpf ist silber, die Beschriftung weiß. Beim Alternativvorschlag (unten) ist der Rumpf weiß und die Beschriftung silber.

Gonda empfahl Conrad einen Zwischenstop in Disneyland zu machen, um sich vom Einsatz modernster Technik dort inspirieren zu lassen. In Orlando befand sich aber auch die alte Abschussrampe der ersten Mondflugraketen und ein dazu gehöriges Museum.
Hans Conrad:

"Was die da hochgejagt habe' an Raketen und so. Man sieht die Kabinen, wo die Leute drin-gesessen haben. Man denkt, das isch vom letzten Jahrhundert. Das halten Sie nicht für möglich, dass darin Menschen transportiert wurden."[2]

Exakt wie bei Aicher war die moderne Luftfahrt- und Raumfahrttechnik, eine Vision der Lufthansa 2000, der Hintergedanke dieser Inspektionen:

"Früher hat mer versucht, das Flugzeug wohnlich zu mache'; möglichst so eine Clubsessel-Atmosphäre zu verbreiten. Möglichst noch mit Fransen und Girlanden an den Vorhängen. So waren die anderen Vorstände, um Ruhnau rum. Das waren so Heimat... Aber wir wollten Weltraumanleihen reinbringen."
"Das ist interessant. Aicher hat nämlich dieselbe Idee gehabt."
"Sage' Sie!"
"Ich habe in Rotis Dias gefunden, die er sich von der NASA hat kommen lassen."
"Nein, sag' nicht! Sehen Sie, das find' ich toll. Wir wollten auch mit dem... Das sollte alles in blankem Aluminium bleiben. Auch in den Kabinen sollte das Aluminium blank bleiben."
"Was z.B. die Flugzeugbemalung angeht, hat Aicher genau denselben Vorschlag gemacht, das Flugzeug im Rohzustand zu belassen und nur wenn es nicht anders geht, die Außenbemalung in Silber vorzunehmen."
"Sehen Sie, wir waren doch..."
"Geistesverwandt."
"Neh, aber wie visionär wir waren! Verstehen Sie? Aber damals war das noch'n G'schichte zu viel. Aber wir haben [trotzdem] g'sagt: ‚Das wär richtig!' Wir haben was machen wolle', von dem *wir* überzeugt waren, nicht für andere."[3]

Während Tom Gonda das Design amerikanischer Airlines studierte, inspizierte Conrad die Lounges zweier Flughäfen in Europa. Allerdings wurde nicht alles, was in der Konzeption vorkommt, unter die Lupe genommen. Die Recherchen beschränkten sich in der knapp bemessenen Zeit auf Lounge und Flugzeugbemalung. Es wurde auch, bis auf ein paar Stoffproben für die Sitzbezüge, keine Material-

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
3. Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980. Quelle: Deutsche Lufthansa

sammlung angelegt. Aichers Sammlung war da schon umfangreicher. In Rotis finden sich zwei Pappkartons mit Gegenständen, die er sich von der Lufthansa hatte schicken lassen. Alles Beispiele, die den Ist-Stand des Lufthansa-Designs Ende der 70er Jahre zu dokumentieren vermochten. Fasst man die entscheidenden Veränderungen zusammen die Conrad, Gonda und Scheitzer 1985 vorzunehmen empfahlen, so ergibt sich folgendes Bild:

- *Hausfarben und Signet* sollten künftig nicht mehr als Signalelemente, sondern nur noch als Dekorelemente eingesetzt werden - ein Ansatz, der sicherlich konträr zu Aichers Designvorstellungen verlief. So wurde die Aufstellung der traditionellen Luftreederflagge der Deutschen Lufthansa als dekoratives Element für die Flughafen-Lounge vorgesehen. Bei der Bemalung der Flugzeuge aber wurde mutig sowohl auf das Kranich-Signet als auch die Hausfarben Blau und Gelb verzichtet.

  Hans Conrad:

  "Ja. Die Farben wären beim Flugplan, also bei den Drucksachen, geblieben, aber nicht beim Flugzeug."[1]
- Ein weiterer Vorschlag bestand darin, die Helvetica durch die *Futura* zu ersetzen. Diese Umstellung sollte sowohl den Schriftzug der Flugzeugbemalung als auch die Hausschrift betreffen. Ein vollständiger Austausch. Die geplanten Eingriffe in das Erscheinungsbild waren also durchaus grundlegender Art und mindestens so radikal wie das, was Aicher dreiundzwanzig Jahre zuvor empfohlen hatte.

  "Der Ruhnau wollte es machen. Er hat mich darauf angesproche'. Er sagte, er wär' sicher, dass er's durchbringt bei seinen Kollegen. Dann hat er angerufe' und g'sagt: ‚Es geht nicht.' Bis dahin aber sind Wochen und Monate vergangen, bis sich die gerührt haben. Vielleicht war's ihm auch peinlich, mir das zu sagen und er hat sich gedacht: ‚Na, jetzt muss er's eigentlich schon selbst gemerkt haben, dass das nicht läuft.'"[2]
- Ein wesentlicher Punkt bei Conrads Sanierungsversuch war auch die mutige Betonung der *nationalen* Komponente des Lufthansa-Designs.

  "War das nicht nach wie vor ein heikler Ansatz in diesem Land?"

  "Wir waren der Meinung: nicht mehr."[3]
- Die gesamte Innenausstattung der *Kabine* wurde neu konzipiert. Die Sitze wurden gemeinsam mit den Stuhlherstellern einem Redesign unterzogen. Dabei mussten bestimmte Vorschriften auf Crash und Festigkeit beachtet werden. Conrad versuchte, Einfluss auf eine bessere ergonomische Gestaltung zu nehmen. Wer einen Neunstundenflug über den Atlantik gemacht und dabei in diesen Stühlen zu schlafen versucht hatte, wusste diese Verbesserungen mit Sicherheit zu schätzen. Sicherheit, Komfort und Ästhetik spielten eine etwa gleichwertige Rolle bei allen Überlegungen. In der Bestuhlung manifestierte sich die Klassengesellschaft. Die Sitze der 1. Klasse waren nach wie vor etwas breiter angelegt; die Bezüge von gleicher Qualität, aber farblich von hell nach dunkel gestaffelte.

Hans Conrad:

"Ich hab einfach gedacht, die First Class-Leute sind ein bisschen sauberer in was sie anhaben" ;-)

"Aha, von solchen Urteilen sind Sie also ausgegangen" :-)

"Dann kommt die Business Class. Die sind auch noch halbwegs anständig. Dann kommen die Touristen. Die kommen mit allem Dreck."

"Die putzen sich die Schuhe nicht!?"

"Genau!"[4]

"Conrad hat bei der Flugzeugbemalung sowohl den Kranich als auch Blau-Gelb weggelassen und die Helvetica sollte durch die Futura ersetzt werden."

1. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
3. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
4. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994

Klaus Wille:

"Richtig."

"Waren das, alles in allem, nicht ein paar Änderungen zuviel?"

"Ja sicher! Das wurde von uns... Also das wurde völlig an uns vorbei gemacht, völlig vorbei. Und wir haben dann nur... Der Vorstand hat darüber beraten und hat es verworfen. Und wir haben dann nur die Dokumentation... Das war also... Das war auch völlig unsinnig: Einmal ‚silbernes Flugzeug'..."

"Er hat das Deutschnationale stark betont. Also hinten das Leitwerk..."

"Das Leitwerk war schwarz-rot-gold gehalten. Den Schriftzug hat er durch das Zeichen ‚LH' ersetzt und ganz groß drauf..."

"Genau über die Fenster, ja.

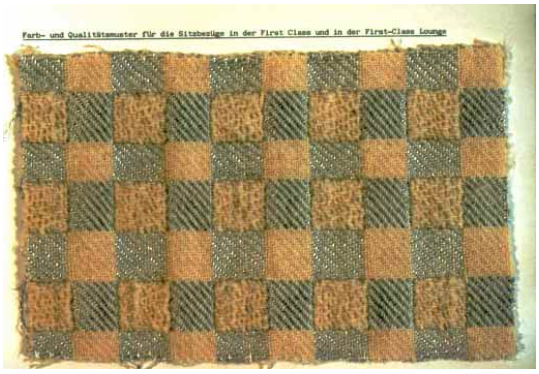
"Obwohl der Airbus hat das, glaube ich, auch. Die neuere Airbus-Bemalung zeigt das auch, quer über die Fenster."

"Na ja, gut. Aber das... Und dann, klein irgendwo, den Schriftzug in Schwarz in der Futura."

"Inwiefern war das unsinnig?"

"Das war insofern unsinnig, weil ‚LH' z.B... Sie müssen sich mal vorstellen, wie man das im Englischen ausspricht: ‚El Eytsch'. Das hört sich doch nicht gut an! Dann ist es so und das ist auch jetzt erst gekommen, das ginge heute z.B. gar nicht mehr, weil jetzt nämlich ein Drei-Letter-Code eingeführt wird für die Airlines, nicht mehr Zwei-Letter-Code. Sondern Lufthansa würde dann ‚DLH' heißen. Also müsste man... Wissen Sie, man kann auf sowas nicht aufbauen. Ein Code, der kann sich verändern. Und das ist ein technischer Code, so wie meinetwegen United Airlines heißt ‚UA', British Airways heißt ‚BA'. Das sind diese Codes, die in den Flugplänen drinstehen und sowas, um ein Kürzel zu schaffen.

Abb 144. Blick in die Kabinen der First- und Business Class (links). Farb- und Qualitätsmuster für die Sitzbezüge in der First Class und in der First-Class Lounge (rechts).
Quelle: Conrad/Gonda/Scheitzer: Konzept für ein neues Corporate Design-Programm 1986 - 1999. 1985. Privatarchiv Conrad.



Außerdem kann man das schlecht machen, dass man... Das Nationalemblem kann man nicht zum Firmenzeichen erheben. Wenn sie also jetzt Schwarz-Rot-Gold auf dem Leitwerk haben, jede andere private Fluggesellschaft könnte sich das auch machen. Das können sie gar nicht schützen. D.h. wir hätten überhaupt keine Alleinstellung. Deswegen ist das unsinnig. Das war einfach Unsinn, diese Geschichte, nicht durchdacht."

"Der Conrad hatte nur drei Monate dafür Zeit gehabt."

"Ja nun gut, aber das ist kein Argument. Dann hätte man sagen müssen: ‚Tut uns Leid. In der kurzen Zeit kann man nichts vernünftiges auf die Beine stellen'. Das kann ich nicht als Kriterium nehmen."

"Das man so etwas wie die Flagge gar nicht schützen kann, war also eines der Argumente dagegen."

"Es ist ja gar nicht dazu gekommen, dass das mit uns diskutiert wurde. Es wurde ja vorher vom Vorstand aus irgendwelchen Gründen verworfen. D.h. wir haben nur, als wir das dann zu Gesicht kriegten, haben wir das mal analysiert, was das eigentlich... wenn man es gemacht hätte, was es für Konsequenzen [gehabt] haben würde und sind dann zu dem Schluss gekommen, dass auch, wenn der Vorstand das verabschiedet hätte, das wäre nie was geworden."

"Conrad sagte, Ruhnau wollte es machen, aber die Vorstände hätten nicht mitgezogen."
"Was da im Einzelnen gelaufen ist, wissen wir nicht. Wir wissen nur, dass es verworfen worden ist. Danach wurde dann der Zintsmeyer beauftragt."[1]

Fliegen wie der Papst - Zintsmeyer & Lux 1987

Eine sachgerechte Beurteilung der Bemühungen von Zintsmeyer & Lux um das visuelle Erscheinungsbild der Deutschen Lufthansa würde eine eigene Studie voraussetzen, die wir uns nicht vorgenommen haben. Wir beschränken uns hier auf einige subjektive Anmerkungen, um auch diese Station in der Entwicklung des Firmenbildes nicht unerwähnt zu lassen.

Kanarienvogel

Nachdem sowohl der Vorschlag von Otl Aicher als auch das Projekt von Conrad, Gonda und Scheitzer abgelehnt worden war, erhielt die Schweizer Agentur Zintsmeyer & Lux 1987 den Auftrag zu einem Redesign. Der Vorstandsvorsitzende Heinz Ruhnau zog es offenbar vor, externe Berater zu engagieren, um einen frischen Wind in die Angelegenheit zu bringen. Die hauseigene Designabteilung wurde nicht bemüht. Immerhin war das Zintsmeyer & Lux-Projekt von 1987 die erste Revision, die nach der 25 Jahre alten Ulmer Vorgabe über die Konzeptionsphase hinauskam. Das spricht für die rhetorische Überzeugungskraft der Auftragnehmer. Und doch wird auch dieser dritte Neugestaltungsansatz als gescheitert betrachtet werden müssen. Im Gegensatz zu 1962 stellte aber stellte sich diesmal nicht der Vorstand sondern die Belegschaft quer.

"Wie konnten Sie die Piloten damals für sich gewinnen? Nur durch Druck von oben, praktisch?"

Klaus Wille:

"Nein, die haben ja im Prinzip nichts zu sagen. Die können ja nicht übers Corporate Design entscheiden. So war's nicht."
"Sie können aber einen Aufstand verursachen."
"Ja gut, aber so verrückt waren ja unsere Vorschläge nicht. Die haben [erst dann] quasi einen Aufstand verursacht als der Zintsmeyer kam und das Flugzeug unten gelb anstreichen wollte. Es wurde ja damals ein Flugzeug probebemalt und das flog auch rum. Da haben sich die Piloten geweigert in das Flugzeug einzusteigen. Also da gab es schon einen Protest, weil das war ja auch wirklich... das war derartig bescheuert diese Lösung. Die war einfach nicht... Das sah einfach lächerlich aus sowas, ja!"
"Wann war das? Wann fand das statt?"
"Also nageln Sie mich jetzt nicht fest. Ich gehe mal davon aus, dass das so '87 sowas war."
"Können Sie ein bisschen erzählen, wie es zu dieser Zintsmeyer-Aktion gekommen ist?"
"Ja, zu dieser Zintsmeyer-Geschichte ist es so gekommen, dass... jetzt weiß ich nicht mehr genau wann, der... ich schätze mal so 1982 kam der Ruhnau und löste den Cuhlmann ab als Vorstandsvorsitzenden. Und man hat ziemlich schnell gemerkt, dass er Ruhnau seine eigene Duftmarke setzen wollte. Und der war vom Design her ein bisschen angehaucht, weil seine Frau Innenarchitektin ist und so weiter. Und der wollte, also auch optisch, der Lufthansa seinen Stempel aufdrücken. Und wir hatten damals nicht die besten Karten bei ihm, weil da sind damals Unterschriftenaktionen gegen ihn gelaufen, dass wir keinen Politiker als Vorstandsvorsitzenden haben wollen und so weiter. Und da haben auch einige von uns unterschrieben und der hat sich die Namen alle gemerkt und wir hatten bei dem alle kein Standing. Und dann hat er gesagt: ‚Also meine Herren...' Der hat von uns nichts gehalten und hat nach externen Leuten gesucht, die ein neues Erscheinungsbild für die Lufthansa kreieren."

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

Abb 145. Grafik einer Boeing 737-230 mit der gelb-weissen Kennzeichnung von 1987..
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 145.

"Er hat Sie praktisch übergangen und hat dann auf eigene Faust gesucht."
"Ja."
"Wie ist er gerade auf Zintsmeyer gekommen?"
"Das kann ich Ihnen nicht sagen. Durch irgendwelche Unternehmensberater oder irgendwie. Das weiß ich nicht."
"Welchen Umfang hatte diese Revision?"
"Ja, total! Und zwar in einer Form, wie das noch nie stattgefunden hatte. Es wurden Workshops gebildet... Der Zintsmeyer hat also praktisch alle Unternehmensbereiche befragt, wie sie sich vorstellen, wie das Unternehmen sein sollte und so. Richtige Workshops gemacht und sowas. War aber trotzdem... Das sah alles sehr interessant und sehr professionell aus, der konnte sich hervorragend verkaufen, aber was dann herauskam dabei, das war alles..."
"Und wie ist die Sache ausgegangen? Aicher schreibt: ‚Es entstand eine Art Kanarienvogel, es gab einen Aufstand, die Sache wurde abgeblasen. Das Unternehmen verlor sich in Konzeptionslosigkeit. Das eine Firma eine Philosophie braucht, wurde nicht bedacht.'[1] Was heißt: ‚Es entstand ein Kanarienvogel'?"
"Ja, das war diese Flugzeugbemalung, die der Zintsmeyer kreiert hat, die völlig... Also d.h. man hat, meiner Ansicht nach, auch unheimlich im Nebel herumgestochert... Ja, da wurde eine Arbeitsgruppe gebildet aus Designern von Lufthansa, von uns, mit Zintsmeyer zusammen und wir sollten zusammen mit dem Zintsmeyer die Flugzeugbemalung erarbeiten. Aber das zeigte sich ganz schnell, dass der Zintsmeyer uns bloß als... als Nick-Organ benutzen wollte. Der wollte uns einfach dazu bringen, dass wir seinen Vorschlägen zustimmen. Und da gab's unheimliche Kämpfe. Das haben wir einfach nicht gemacht. Wir haben nur unsere Gegenvorschläge gemacht, was die Flugzeugkennzeichnung anbetrifft und dann kam es eben zu dem großen Knall, in dem jetzt diese vorgeschlagene Bemalung von Zintsmeyer probeweise an einer ‚737' ausprobiert wurde. Das Flugzeug flog rum. Es gab überall unheimlich bissige Kommentare, im Fernsehen und sowas, ob die Lufthansa jetzt verrückt geworden ist, sowas zu machen. Und daraufhin wurde das sofort wieder abgeblasen, diese Geschichte."
"Wie sah das Versuchsmodell aus?"
"Das hatte das gelbe Leitwerk mit dem filigranen Kranich drauf. Dann der Rumpf so wie jetzt. Der Schriftzug auch so wie jetzt und nur das, was jetzt alles grau ist, nämlich, wie wir das nennen, die ‚Waterline'... was jetzt grau ist, war gelb. Auch die Triebwerke. Der ganze untere Rumpf."
"Und oben drauf, was jetzt weiß ist?"
"Weiß. Das war weiß."
"Und der Schriftzug?"
"In Blau. Der war auch in Blau. Aber Sie können sich gar nicht vorstellen, was da alles für Geschichten liefen. Der Zintsmeyer, der wusste ja auch nicht richtig. Der hat dann immer

1. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991, S. 162

gesagt, also am liebsten wäre ihm, das Flugzeug silber zu machen, ganz silber. Das war ja auch schon immer'ne Idee vom Aicher. Die war ja nicht neu."

Abb 146. Kennzeichnungsvorschlag der Lufthansa Designabteilung (LM3) von 1978. Quelle: Erhoff, Michael: Erlhoff, Michael (Hg.): Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990, S. 235.

"Kannte er die Aicher-Analyse?"
"Ja sicher. Wir haben, ich weiß jetzt nicht mehr in welchem Jahr das war, wir haben ja immer wieder daran gearbeitet. Wir wollten ja immer wieder auch die Flugzeugkennzeichnung anders machen. Und wir haben silberne Flugzeuge schon rumfliegen... Wir haben das auch als Versuch... auch dem Vorstand versucht zu verkaufen. Er hat gesagt: ‚OK, dann macht mal.' Dann haben wir das gemacht. Das sah hervorragend aus, aber dann haben die gesagt: ‚Das Flugzeug ist uns einfach zu nackt. Sieht nicht gut aus.' Und wir fanden das alle hervorragend. Nur - es hat sich bald herausgestellt, in der heutigen Zeit... das wäre keine dauerhafte Lösung gewesen, weil man heutzutage die Flugzeuge nicht mehr blank fliegen *kann*. Weil nämlich die Flugzeuge in bestimmten Bereichen überhaupt nicht mehr aus Metall sind, sondern aus Fiberglas und das ist meistens schwarz. Sie *müssen* also ein Flugzeug heutzutage bemalen, damit sie eine Homogenität des Körpers kriegen. Früher waren die Flugzeuge ganz aus Metall. Da war's kein Problem. Aber heute ginge das gar nicht mehr. Das sieht man z.B. an der American Airlines, die ja heute noch immer silber fliegt. Die hat alle Teile, die nicht aus Metall sind, wie z.B. das Leitwerk, das haben die in einem Grau bemalt, das ein bisschen so aussieht wie Silber, ja. Es geht nicht mehr! Es geht einfach nicht mehr. Die Airbusse z.B., die können sie gar nicht blank fliegen, weil die Flugzeuge geklebt sind und nicht [mehr] genietet. Also gewissermaßen *schon* genietet, aber große Flächen sind geklebt. Damit diese Klebung hält, sind die getaucht in eine Primerlösung, die das Flugzeug ganz fleckig aussehen lässt, und zwar grün. Das ist technisch nicht anders machbar. Sie kriegen die Teile nicht blank. Also müssen sie das Flugzeug bemalen. Das geht gar nicht mehr anders."
"Dann hatte also die Technik die Designvorschläge der Zeit überholt! Und inwiefern gab einen Aufstand?"
"Aufstand ist zuviel gesagt. Ich sagte Ihnen ja schon die Reaktion der Flugkapitäne. Die haben protestiert. Die wollten in so einem Flugzeug nicht rumfliegen. Es gab in der Presse hämische - ich hab' das auch irgendwo gesammelt, aber fragen Sie mich nicht wo das ist... Also die ganze öffentliche Meinung war mobilisiert: ‚Ihre Lufthansa, wie sieht die aus! Geht nicht!' Und das hat dem Zintsmeyer praktisch... hat den zu Fall gebracht. Und dann wurden wir wieder... dann rief der Technik-Vorstand bei mir an: ‚So Kinder, jetzt seid Ihr wieder dran. Aber enttäuscht uns nicht!' Dann mussten wir die Bemalung wieder machen, wobei wir auch mit dem Leitwerk nicht zufrieden waren. Wir haben nach wie vor gesagt: ‚Wir wollen das gelbe Leitwerk wieder haben'. Aber das haben sie nicht gemacht. Und aus."[1]

Hans Conrad:

"Ich hab' [indirekt] noch mit dazu beigetrage', dass die mitreingekomme' sind. Ich hab' in München eine Lounge vom Airport konzipiert. Das kann ich Ihnen auch zeigen. Und da sollten die mir [als Ausstellungsobjekt] 'n Apparat, 'n Motor liefern, den ich als Münchner Industrieprodukt an die Wand nageln wollte und beschriften wollte. Und dann sind diese Leute ins Spiel gekommen."[2]

Als der Vorstand aufgrund der wachsenden Kritik an der von Zintsmeyer & Lux geplanten gelb-weißen Lufthansa-Flotte unsicher wurde, zog man als Fachmann den Schweizer Künstler, Grafiker, Werbefachmann Karl Gerstner zu Rate, der für das Erscheinungsbild der Swissair verantwortlich zeichnete. Gerstner wurde zwecks Begutachtung der von Zintsmeyer & Lux vorgenommenen Arbeiten zu einem Gespräch nach Frankfurt eingeladen. Die Beurteilung fiel, nach Conrad, nicht gerade positiv aus.

1. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994
2. Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994

Projektstrategie

Auch Zintsmeyer & Lux begründeten die Notwendigkeit für ihren Eingriff mit den veränderten Verhältnissen: Die Kundschaft der Lufthansa hatte sich geändert und altersmäßig verjüngt. Das Fliegen war nichts Besonderes mehr. Hinzu kam der zunehmende Wettbewerb durch die Öffnung des Binnenmarktes und die Liberalisierung des Flugverkehrs. Das war ein weiterer Anlass, ein aktualisiertes Firmenbild ins Auge zu fassen. Zudem stand abermals die Auslieferung neuer Maschinen bevor. Sich jetzt um ihr Erscheinungsbild der Flugzeuge zu kümmern versprach, spätere Kosten zu vermeiden. In einer Stellungnahme von 1989 skizzierten Zintsmeyer & Lux ihre Strategie wie folgt:
"Mit dem Management erarbeiten wir das neue Identitätsprofil, entwickeln Persönlichkeitsmerkmale und setzen sie in Verhaltensformen des Unternehmens und schließlich in ein Design Programm um."[1]
Das Suchen nach tragfähigen Persönlichkeitsmerkmalen geschah im vorliegenden Fall u.a. durch eine Vielzahl von Workshops, bei der nicht nur eine, sondern diverse Abteilungen der Lufthansa kooperierten oder kooperieren sollten. Aus der Analyse möglicher Persönlichkeitsmerkmale und Marktperspektiven wurden dann folgende Designanforderungen abgeleitet:

1. Fortbestand der Traditionsembleme, wie Kranich, Schriftzug und Farben,
2. Optimale Profilierungswirkung in einem liberalisierten Wettbewerbsumfeld,
3. Attraktivität auch für neue Zielgruppen durch die Integration erlebnisorientierter Gestaltung,
4. Beibehaltung traditioneller Werte, wie technischer Kompetenz, Sicherheit, Zuverlässigkeit und eine
5. durchgängige und geschlossene Wirkung als Ausdruck eines weltweit erfolgreichen Luftverkehrsunternehmens.[2]

Das Ziel war, laut eigenen Angaben, den inneren Wandel des Unternehmens auch im Design zum Ausdruck zu bringen und die Kundschaft gewissermaßen aufzurütteln. Der Weg zum Ziel bestand darin, tradierte Elemente beibehalten, sie aber neu zu gewichten. Die vorhandene blau-weiß-silber-Kombination der Flugzeuge fiel der Agentur zu hoheitlich und kühl aus, um den Kunden auch emotional
"durch eine eher erlebnisorientiert Beziehung dauerhaft an Lufthansa zu binden."[3]
Eine Konkurrenzanalyse hatte zudem ergeben, dass die Wettbewerber vorwiegend in Weiß, Blau, Rot und Grün auftraten. Gelb war damit die Lücke im Farbangebot. Das von Zintsmeyer & Lux vorgeschlagene, warme Gelb war vor allem vor der Hintergrundfarbe Silber eine durchaus gelungene assoziative Kombination aus "sonnigem Erlebnis" und "kompetent beherrschter Technik".
"Anhand einer Checkliste",
schrieb Wolfgang Weinert, damaliger Projektleiter ‚Corporate Identity' der Deutschen Lufthansa, "hat die Agentur Zintzmeyer & Lux vollständig alle denkbaren Kombinationen durchgespielt. Jeweils mit den Gestaltungselemente Rumpf, Rumpfunterseite, Triebwerke und Seitenruder und im Wechsel die Farben Blau, Weiß, Gelb und Silber. Dann ist man beim Befolgen des Grundsatzes ‚Mit Gelb unterscheiden wir uns von den anderen' mit Gelb sehr weit gegangen - zu weit, wie wir nun wissen."[4]
1988 veröffentlichte Peter G.C. Lux (von Zintsmeyer & Lux) seine Theorie der Corporate Identity und der Durchführung von Programmen zur Installation einer solchen Identität.[5] Die folgenden fünf Grundsätze sind dabei für ihn von Bedeutung:

1. Zintsmeyer & Lux AG, Zürich: Flieg, Karanich, flieg! Die Entstehungsgeschichte des gelb-weissen Design-Vorschlages für die Lufthansa. In: Design Report 9/1989, S. 16
2. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988
3. Vgl. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988
4. Weinert, Wolfgang: Das gelb-weiße Designkonzept ist druchgeflogen. In: Design Report 9/1989, S. 13
5. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 516 ff.

1. Corporate Identity wird durch das langfristig widerspruchsfreie *Denken*, *Handeln* und *Aussehen* eines Unternehmens wahrnehmbar.
2. Hinter allen Ausdrucksformen des Unternehmens steckt das ganzheitliche Konzept einer mit sich selbst identischen (möglichst widerspruchsfreien) Persönlichkeit.
3. Corporate Identity sorgt für einen permanenten Ausgleich zwischen Umweltanforderungen und Leistungsprofil des Unternehmens. Insofern ist die jeweils vorhandene Identität nicht als statisch, sondern eher als aktueller Zustand zu verstehen.
4. Corporate Identity heißt einerseits dem eigenen Denken, Handeln und Aussehen eine gewisse Beständigkeit und Kontinuität zu verleihen und andererseits das im Vergleich zur Konkurrenz unverwechselbar Typische zu fördern.
5. Die systematische Pflege des Gleichbleibenden und Typischen (im Denken, Handeln und Aussehen) ist zur Sicherung der Unternehmensentwicklung notwendig.[1]

Denken, Handeln und Aussehen sind demnach als Komponenten einer systemübergreifenden Persönlichkeit zu verstehen. In diesem wie in anderen Punkten besteht kein Unterschied zur Aicherschen Auffassung. Sie scheint, insofern sie ausdrücklich das "Denken" integriert, sogar auf letzterer aufzubauen. Man kann sich aber nicht des Eindrucks erwehren, dass als Kern der Aktion nicht das seine eigene Art der Kompetenz voraussetzende Erscheinungsbild, sondern etwas anderes verstanden wurde: Zintsmeyer & Lux betrachteten, nach eigener Definition, den Wunsch nach einem gemeinschaftlichen *Verhalten* als das eigentliche, tieferliegende Motiv einer Organisation zur bewussten Entwicklung ihrer spezifischen Identität. Lux propagierte ein Unternehmensverhalten, das •intern geklärt und gemeinsam vereinbart worden ist, •insgesamt über längere Zeit für das Unternehmen charakteristisch bleibt und dennoch •auf eine gegebene Situation optimal einzugehen vermag und setzte somit einen neuen Schwerpunkt.[2] Bei dem Schweizer Team scheint es also in erster Linie um die Entwicklung von Verhaltensrichtlinien gegangen zu sein.
Dieser Ansatz war zweifellos sinnvoll, insofern es sich bei der Lufthansa um ein Dienstleistungsunternehmen ohne greifbare Produkte handelt. Die Übereinstimmung von Denken und Handeln war daher besonders wichtig für Image, Vertrauen und Firmenwahl der Kunden. Sie scheint in der Praxis aber auch die Aufmerksamkeit der Entwickler verlagert zu haben, indem sich der Unternehmenscharakter primär in einem Verhaltenskodex niederschlug. Bei Aicher ging es statt dessen von Anfang an primär um "Design". Wir räumen allerdings nochmals ein, dass diese These nicht mehr als ein Anfangsverdacht ist und aus zeitlichen Gründen an dieser Stelle auch nicht darüber hinauskommt.
Nach eigenen Angaben wird bei Zintsmeyer & Lux während der Planungs- und Beschlussphase das Drum und Dran einer Identity-Entwicklung, d.h. Unterschied und Zusammenhang zwischen Identität, Image, Kultur, Design, Marketing und strategischem Management erklärt und die Aufnahmebereitschaft des Vorstands geprüft. Die sich abzeichnende Entwicklungsaufgabe kann u.U. auch einer Werbe- oder PR-Agentur übergeben werden. Die Beauftragung einer spezialisierten CI-Agentur wie Zintsmeyer & Lux wird natürlich bevorzugt empfohlen. Sie wird insbesondere dann für notwendig erachtet, wenn von einem CI-Programm Wirkungen auf das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters erwartet werden.[3]
Weiterhin wird, soweit vorhanden, internes Material wie Marktforschungsunterlagen und dergleichen durchforstet und mit den für zuständig befundenen Führungskräften in Einzelgesprächen der Programmumfang abgestimmt und ein Briefing erarbeitet. All dies geschieht auch, um eine maximale Beteiligung bei der Entwicklung der eigenen, gemeinschaftlichen Identität zu erreichen.
Gar nicht unähnlich zu Aicher wird die eigene Arbeit definitorisch eher im Bereich der Forschung & Entwicklung (F+E) oder der langfristig angelegten "Management-Development-Projekte", als im Bereich von herkömmlicher Werbung und PR angesiedelt. Auch hier spielt die Prophylaxe einer größere Rolle als nachträgliche Versuche zur Imagekorrektur. Corporate Identity-Kosten werden als

1. Vgl. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 516
2. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 517
3. Vgl. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 517

notwendige unternehmenspolitische Investition verstanden. Daher geht es nicht ohne den Vorstandsvorsitzenden selbst oder ein von ihm eingesetztes Steuergremium auf Führungsebene. Eine Menge persönlichen Engagements von Seiten des Auftraggebers wird also auch hier vorausgesetzt.
Auch Zintsmeyer & Lux gehen von der Analogie "Unternehmen gleich Individualpersönlichkeit" aus: "Corporate Identity ist der Ausdruck der Persönlichkeit eines Unternehmens, die für jedermann erfahrbar ist. Sie manifestiert sich einerseits im Handeln und Kommunizieren der Mitarbeiter sowie im ästhetischen, formalen Ausdruck des Unternehmens und lässt sich andererseits als Wahrnehmungsresultat unternehmensinterner und -externer Zielgruppen messen."[1]
Das künftige Corporate Identity-Programm des Unternehmens wird als ein offenes dynamisches System verstanden. Seine *wahrnehmbaren* Ausprägungen sind Gestalt und Verhalten. Den *wesensmäßigen* Kern bilden die zu erforschenden und zu entwickelnden Persönlichkeitsmerkmale. Diese Summe grundlegender Eigenschaften konstituiert die unverwechselbare Identität des Unternehmens.[2] Auf einer umsetzungsfähigen Interpretation dieser Kernattribute basiert dann die visuelle und verbale Selbstdarstellung, sowie die Verhaltensgrundsätze des Unternehmens. Letztere schlagen sich in einem Handlungskodex nieder, in den auch noch Aspekte der aktuellen Unternehmenspolitik und Marktlage einfließen.
Die Stationen der Persönlichkeitsanalyse sind •Corporate Identity Workshops, •Selbstkonzept-Befragung, •Desk-Research, •Verhaltensbeobachtungen und •visuelle Bestandsaufnahmen. Der Umfang hängt von Größe und Struktur des Unternehmens ab. Die derart gefundene Firmenpersönlichkeit enthält zuguterletzt eine Mischung gegenwärtig vorhandener als auch wünschenswerter zukünftiger Merkmale. Auch das war, wie wir gesehen haben, bei Aicher so. Ihre Formulierung, das Abstraktionsniveau, die Gewichtung und firmen- und branchenspezifische Auslegung wird in den Workshops geklärt oder kreiert und abgestimmt.
In einem Bewertungsprozess am Schluss der Workshops werden die gefundenen Merkmale dann bestimmten *Dimensionen* der Persönlichkeit zugeordnet, d.h. ihren elementaren •Bedürfnissen, wie Wachstum, Sicherheit oder gesundes Arbeitsklima zum Beispiel; ihrer •Kompetenz in puncto Qualität oder Technik der Produktherstellung bzw. Dienstleistung; ihrer politischen, philosophischen, ökologischen et cetera •Einstellung; ihrer •Konstitution, zu der sowohl ihr physischer, struktureller, organisatorischer und juristischer Aktionsraum, als auch äußerliche und formale Aspekte wie die vorhandenen Gebäude, dann die Besitzverhältnisse, Standorte, Organisationsformen, Organisationsstrukturen (Filialkette, Branchenriese) gerechnet werden; ihrem aktionistischen oder unbeweglich-phlegmatischen •Temperament; nicht zuletzt natürlich auch ihrer •Herkunft, soweit sie positiv einzuschätzen ist und den konkreten, mittel- bis langfristigen •Interessen und Intentionen.
So entsteht ein Netz oder Beziehungsgefüge individueller Merkmale, die außerdem auf Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Kompatibilität hin geprüft und nach "ontogenetischen" Regeln verknüpft worden sind.
Persönlichkeitsmerkmale und dazugehörende Definitionen werden nun jenem zuvor festgelegten Kreis von Führungskräften und Mitarbeitern zugänglich gemacht, der für Planung, Umsetzung und Kontrolle der zentralen Unternehmenspolitik und deren Kommunikation nach innen und außen verantwortlich ist. Für die große "interne Öffentlichkeit" hingegen sind besser geeignete Handlungssgrundsätze vorgesehen. Zu diesem Zweck werden aus den Persönlichkeitsmerkmalen möglichst schlüssige Verhaltens- und Interaktionsregeln abgeleitet. Der auf diese Weise entstehende *Handlungskodex* wird als Antwort auf ein grundlegendes Bedürfnis nach geregelter Interaktion interpretiert. Er ist zudem zweistufig angelegt: Die Basis bildet der zentrale Handlungskodex. Davon abgeleitet werden diverse Spezialkodices, die auf bestimmte Ziel- oder Mitarbeitergruppen abgestimmt sind. Alle Handlungskodices aber weisen dieselbe Struktur auf, indem sie sich auf dieselben acht Dimensionen beziehen, in denen sich unternehmerisches Handeln hypothetischerweise äußert. D.h. es werden Leitsätze zu den: •ökonomischen, •räumlichen (geografischen, expansionistischen, diversifikatorischen, architektonischen), •zeitlichen (zeitplanerischen), •sozialen, •qualitativen,

1. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 523
2. Lux bezieht sich hier nach eigenen Angaben auf Kirsch, W. u. Trux, W.: Perspektiven eines strategischen Managements. In: Kirsch (Hg.): Unternehmenspolitik. Von der Zielforschung zum strategischen Management. München 1981, S. 290-396

•quantiativen, •emotionalen und •rationalen Bestrebungen, Absichten und Aspekten des Unternehmens und seiner Leistung formuliert.[1]
Der vorläufige Eindruck ist, dass die von Zintsmeyer & Lux vorgetragenen Lösung sozusagen nicht "Lufthansa-like" war. In diesem Sinne war sie zu abwegig. Sie hatte, trotz eines enormen analytischen Aufwands, den firmenspezifischen Charakter nicht getroffen und wurde folgerichtig nicht mitgetragen, vor allem nicht von der Belegschaft. Was Lufthansa-like ist, hatte die Entwicklungsgruppe 5 mit einfachen Mitteln und sicherem Instinkt fünfundzwanzig Jahre zuvor festgelegt. Es kam in bester Schweizer Tradition gewissermaßen zum Volksentscheid und der fiel negativ aus. Laut Umfrage lehnten 87% der befragten Angestellten die Konzeption ab. Zwei Drittel der Kunden ebenso. Zintsmeyer & Lux attestierten der Lufthansa durchaus eine außerordentliche Sachlichkeit im visuellen Auftritt, im Verhalten, bis hin zur Sprache. Auch das Argument, dass die gelb angestrichene Unterseite des Flugzeugs weithin sichtbar sein und entsprechende Signal- und Erinnerungswirkung haben würde, klingt einleuchtend. War andererseits die empfohlene Gelb-Weiß-Silber-Kombination assoziativ nicht schon irgendwie besetzt?

Designrichtlinien der 90er Jahre

Nach dem Betriebsunfall, der von offizieller Seite her keiner war, übernahm auf Geheiss der Unternehmensleitung die hauseigene Designabteilung wieder das Ruder.[2] Das Seitenleitwerk wurde wieder so blau und gelb wie es ursprünglich einmal war, nur in der Tönung leicht erwärmt. Der gelbe Bauch der Maschine war in der Wirkung zu knallig gewesen und in der Akzeptanz dementsprechend abgestürzt. Der ehemalige Lufthansa-Chefpilot Rudolf Braunburg kommentierte den Fall:
"Keine Malaktion hat jemals soviel Hohn, Spott und nackte Ablehnung herausgefordert wie der erste Entwurf für die neue Corporate Identity der Lufthansa-Flugzeuge. Die gelb bemalte Unterseite der weiter oben in nacktem Weiß gehaltenen Rümpfe veranlasste die um ihre Meinung (oder auch nicht) gefragten Mitarbeiter zu Kommentaren wie: ‚Notlandung im Spiegelei', Eiweiß und Eidotter als Corporate Identity', ‚Kranich-Crash im Eierlikör'."[3]
Man hatte seitens der Agentur offenbar sowohl die farbliche Wirkung der großen Fläche als auch die Psychologie des Auftraggebers falsch eingeschätzt, was in Anbetracht der umfangreichen analytischen Aktivitäten eigentlich verwundert. Braunburg demonstriert aber auch eine generelle Aversion gegen Design als identitätsstiftende Maßnahme, sobald es durch das Management von oben verordnet wird. Die Geschichte der Lufthansa ist seiner Überzeugung nach im Wesentlichen von den Piloten erflogen worden. Design kann innerhalb dieser Argumentation dann nur noch als Handlanger der Unternehmenspolitik erscheinen. Auch Aichers Erstentwurf mit gelbem Seitenleitwerk bekommt daher sein Fett weg:
"Mit dem Eigelb hatte die Lufthansa schon früher, bei der Einführung der Boeing 727 und entsprechend neuer Bemalung, negative Erfahrungen gemacht. Damals hatte man den von der Ulmer Hochschule präsentierten Entwurf mit seinem Gelb der Condor zugeschoben, die damit bis heute fliegen muss. (Bei der Boeing 727 mit ihren drei am Heck angebrachten Triebwerken wurden insbesondere beim Umkehrschub dunkle Schlieren über den hellgelben Anstrich gepustet.)"[4]
Weiße Rümpfe sind nackt, Gelb scheint in jeder Dosierung in geschmackliche Ungnade zu fallen und selbst die anschließende farbliche Selbstbeschränkung auf Weiß und Mausgrau lässt dünken, dass jeder Versuch einer visuell unterstützten Identitätsentwicklung von vorn herein zum Scheitern verurteilt ist.

1. Vgl. Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 528. Lux bezieht sich hier nach eigenen Angaben auf die Arbeiten des Psychologen Charles Osgood.
2. "Wir weigern uns, das gelb-weiße Flugzeug als Betriebsunfall abzutun!" Weinert, Wolfgang: Das gelb-weiße Designkonzept ist durchgeflogen. In: Design Report 9/1989, S. 13
3. Braunburg, Rudolf: Die Geschichte der Lufthansa. Vom Doppeldecker zum Airbus. Hamburg 1991, S. 312
4. Braunburg, Rudolf: Die Geschichte der Lufthansa. Vom Doppeldecker zum Airbus. Hamburg 1991, S. 312

"Als das Eigelb von den Rümpfen der LH-Jets entfernt war (oder erst gar nicht mehr initiiert), präsentierten sich die Flugzeuge mit ihrer speziellen, ganz persönlichen CI wie alle neuerdings umgespritzten Maschinen aller namhaften Airlines: Rumpf weiß, ein Hauch von Grau. Noch niemals gab es so viele weiße Flugzeugrümpfe auf einem internationalen Flughafen. Welch ein individuelle Unterscheidung!"[1]

Abb 147. Das Kennzeichnungskonzept von 1988.
Quelle: Links - Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., Umschlagbild. Rechts - Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Erlhoff, Michael (Hg.): Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990, S. 235.

Die Lichtverhältnisse im linken Bild täuschen: Die Kranich-Scheibe ist immer noch gelb. Der Rumpfbauch ist grau. Die Lufthansa übernahm das Konzept der Ganzkörperbemalung, wie man sieht, nur mit Abstrichen.

Angesichts solcher Reaktionen wundert es nicht, dass die Majorität der Airlines in die farbliche Defensive geht und bei aller Liebe, nicht nur zur technischen sondern auch zur visuellen Progressivität nur mit größter Vorsicht und Zögerlichkeit die sicheren, neutralen Zonen der Gestaltung verlässt. So erklärten nun auch die Lufthansa-Designer in Köln wieder Weiß und Grau zu Primärfarben. Die grau gehaltene Fläche am Flugzeugboden musste dabei quantitativ noch einmal deutlich schrum ˇen. Diese Konzeption erscheint im Nachhinein ein Kompromiss aus avantgardistischer Ganzkörperbemalung und klassischer "Fürst Pückler-Struktur" gewesen zu sein. Dreiviertel der Rumpffläche war weiß gehalten. Weiß, Silber und Grau wurden als Grundfarben verstanden, vor denen sich blau-gelbe Akzente, wie das Leitwerk, farblich abheben konnten. Diese Kompilation von Basisfarben ist gewissermaßen der Lückenbüßer für das Ideal aller Revisionäre seit Aicher, den vollständig silbernen Vogel, der sich aus technischen Gründen nicht in befriedigender Weise realisieren ließ. Insgesamt aber war damit auf eine durchaus überzeugende Art wieder jener diskrete Charme restauriert, den man von der Deutschen Lufthansa seit den frühen 60er Jahren gewöhnt war. Der erfolgreiche Rückzug auf eine reduzierte, unbunte Farbpalette verrät, dass sich dieser Auftraggeber in einem affektgesteuerten Umfeld eher unwohl fühlte und nach wie vor der visuellen Seriosität mit aller Entschiedenheit den Vorzug gab.

Philosophie

Auch ihr theoretisches Vorwort dokumentiert, dass die Konzeption der frühen 90er Jahre eine "back to the roots"-Bewegung darstellt, d.h. eine Rückbesinnung auf das Wesentliche, den Inhalt, die nackte Information und formale Askese. Das Schlichtere gilt immer noch als das Elegantere: "Das Lufthansa Corporate Design der 90er Jahre ist eine Neuausrichtung des 1962 an der Hochschule für Gestaltung in Ulm unter Leitung von Otl Aicher entwickelte Erscheinungsbildes. Seine Grundlagen bilden auch weiterhin die Basis der Gestaltungsrichtlinien: •systematische Anwendung aller visuellen, architektonischen und innenarchitektonischen Elemente, •beste qualitative Ausstattung, •größte Präzision und Exaktheit in der Realisation, •keine Spielereien, dafür Sorgfalt im Detail. [...] Eine auf Klarheit und Funktionalität ausgerichtete Typografie und ein Verständnis von Design, das dem Prinzip "Einfach ist besser als kompliziert" folgt, unterstützen die tradierten Werte. Damit werden die Weichen für die Erfordernisse an den Auftritt des Unternehmens in diesem Jahrzehnt gestellt."[2]

1. Braunburg, Rudolf: Die Geschichte der Lufthansa. Vom Doppeldecker zum Airbus. Hamburg 1991, S. 312
2. Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 1. Visuelle Konstanten. Manual, August 1990 (Hervorhebungen durch den Autor)

Hundertprozentig folgte der Vorstand den rettenden Vorschlägen der nun nicht mehr ganz so ungeliebten Designabteilung allerdings nicht. Da sich das von ihr nachdrücklich empfohlene gelbe Leitwerk mit blauem Kranich, d.h. die ursprüngliche Konzeption von Otl Aicher, auch diesmal nicht durchsetzen ließ, fiel das neue Erscheinungsbild letzten Endes konservativer aus als geplant. Der belebende Farbtupfer am Heck wurde verweigert. Er hätte einen Kompromiss zwischen schreiend gelber Progressivität und graumäusigem Traditionsbewusstsein dargestellt. Das Seitenleitwerk behielt sein "Spiegelei" bei, den gelben Kranich auf tiefblauem Grund.
Kamen die Richtlinien und Normen von 1963 noch mit einem kurzen und würzigen Vorwort zu Funktion und Inhalt des Manuals aus, so wurden den aktualisierten Ausführungen von 1990 nun bereits drei einleitende Abschnitte vorangestellt: 1. ein unternehmenspolitisches "Vorwort", das sich auf Markt und Kundschaft bezieht, 2. eine "Unternehmensphilosophie", die das lufthansaspezifische Vorstellungsbild präsentiert, sowie 3. den "Grundsätzen" der Gestaltung, die aus der vorherigen Erläuterungen ihre Schlüsse in Bezug auf das Erscheinungsbild ziehen.
Die Unternehmensphilosophie besteht ihrerseits aus a) "Unternehmensleitsätzen" und b) "Unternehmensmerkmalen". Während letztere beschreiben, wie die Gemeinschaft (im Idealfall) ist bzw. sich selbst versteht, bemühen sich die Leitsätze zu formulieren, was sie will: den Kunden als König, Qualität und Leistungsfähigkeit, sichere Arbeitsplätze, ein gutes Klima, hohe Dividenden, sowie ein umwelt-, repräsentations- und profilbewusstes Denken und Handeln. Die Gestaltungsgrundsätze sind noch einmal in a) "Vorgaben für das Erscheinungsbild" und b) "Grundsätze für die Umsetzung" untergliedert.
Die erwähnten "Vorgaben für das Erscheinungsbild" sind eine Art Stellungnahme zur Designpolitik und reflektieren die bekannten tradierten designtheoretischen Positionen: •Das Erscheinungsbild ist der wichtigste Ausdruck der Unternehmenskultur und ihres Wandels. •Es muss (wie eine Visitenkarte) demonstrieren, dass Lufthansa eine HighQuality-Gesellschaft (sicher, zuverlässig, technisch präzise) ist. •Es muss den Wünschen und Erwartungen einer anspruchsvollen Kundschaft entsprechen. •Es muss durchgängig und einheitlich sein.
Die "Grundsätze für die Umsetzung" dieses Gestaltungsvorhabens lauten daher: Der Kranich im Kreis bleibt das Lufthansa-Signet. Die Wortmarke "Lufthansa" erklärt den Kranich, tritt deshalb nur mit ihm gemeinsam auf. Konzernschrifttype bleibt die "Helvetica". Blau und Gelb sind Traditionsfarben und bleiben ebenfalls. Gelb ist die Unterscheidungsfarbe, vor allem extern. Sparsam soll ihre Verwendung sein, vor allem intern. Der Eindruck von Technik, Zuverlässigkeit und Qualität soll durch Silber, Weiß und Grau vermittelt werden. Insgesamt ist der ideologische Überbau des neuen Konzepts weitgehend so geblieben, wie ihn Aicher 1962 archetypisch konzipiert und Zintsmeyer & Lux 1987 ihn weiterentwickelt hatten. Neu ist vielleicht, dass nun die Zielgruppenorientierung stärker in den Vordergrund rückte:
"Die Strategie für das Corporate Design, auf eine einfache Formel gebracht, lautet: Mit der Marke Signale setzen und Kundenorientierung zum Ausdruck bringen."
Fallende Marktschranken, wachsende Kundenansprüche und die allgemeine Informationsüberlastung haben, nach Ansicht der Autoren, diese neue strategische Zielsetzung in der visuellen Kommunikation erforderlich gemacht.[1]

"Wer hat das gemacht?"

Klaus Wille:

"Wenn Sie diese Vorworte meinen, die in den Designmanuals drinstehen?"

"Ja."

"Das sind teilweise Formulierungen, die der Ruhnau gemacht hat und teilweise sind die von Zintsmeyer. Das sind Unternehmensgrundsätze, die dann vom Vorstand verabschiedet wurden. Aber das sind ja mehr Lippenbekenntnisse als sonst irgendwie was. Und das haben wir damals... Als wir die Designmanuals rausbrachten, war der Ruhnau noch im Amt und da mussten wir das so quasi mit da reinbringen. Das ist heute gar nicht mehr unsere Auffassung so. Das war mehr ein Politikum."[2]

Einige der entwickelten Verhaltensrichtlinien entbehren denn auch nicht einer gewissen Komik, insofern sie, bei allem Respekt, an ein autogenes Training erinnern:

1. Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 1. Visuelle Konstanten. Manual, August 1990
2. Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11.1994

1. Der Dienst am Kunden bestimmt, wie wir denken und handeln.
2. Wir sind herzlich und zuvorkommend.
3. Unser Ziel ist, eine der führenden Luftverkehrsgesellschaften der Welt zu bleiben.
4. Wir bleiben wirtschaftlich stark und unabhängig.
5. Wir schaffen auch in Zukunft Qualität durch Können und Engagement.
6. Wir bleiben technisch hervorragend.
7. Wir halten unsere Strukturen wandlungsfähig.
8. Wir sind tatkräftig und entscheidungsfreudig.
9. Wir gehen fair und partnerschaftlich miteinander um.
10. Wir fühlen uns wohl bei Lufthansa und arbeiten gern zusammen.
11. Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung ernst.
12. Auf uns kann man sich verlassen.

Dieses von Zintsmeyer & Lux eingeführte Prinzip, einen Verhaltenskodex ins Zentrum der Firmenidentität zu stellen, überzeugt insoweit die Lufthansa als Dienstleister zu kategorisieren ist. Das Verhalten von Polizei, Verwaltung oder anderen serviceorientierten Institutionen ist vergleichbar wichtig für ihr Image in der Bevölkerung. Zudem sind die in dieser Studie so schamlos zitierten Vorsätze eigentlich nur für den internen Gebrauch bestimmt und deshalb eigentlich Privatsache. Was ich zuhause vor dem Spiegel mache, geht zunächst einmal niemanden etwas an. Irgendwann aber taucht dann doch die Frage auf, in welcher psychischen Verfassung sich eigentlich derjenige befindet, der sich vor den Spiegel stellt und den Satz "Ich bin tatkräftig und entscheidungsfähig" oder "Ich fühle mich wohl bei Lufthansa und mag meine Kollegen" suggeriert. Der Rückschluss auf die real existierenden Firmenverhältnisse fällt dann nicht mehr besonders positiv aus. Im Unterschied dazu konzentrierte sich die von Aicher entwickelte Firmenphilosophie auf rationale Einsichten - in die Notwendigkeit einer sozialen Offenheit, einer hochentwickelten Technologie oder eines hohen Sicherheitsstandards, zum Beispiel. Er vermied es m.a.W. zu psychologisieren.

Marke

Auch wenn sich - für politische Proklamationen nicht ungewöhnlich - bei der Abfassung des theoretischen Teils ein gewisser Anteil an Phrase eingeschlichen hat, so beschränkt sich das auf die Präambel des Manuals. Was danach kommt, ist gewohnt nüchtern und anwendungsorientiert. Das von der Entwicklungsgruppe 5 erfundene klassische Regelwerk der visuellen Selbstdarstellung ist nach dreißig Jahren Gebrauch in vielen Punkten differenziert worden, ohne an Klarheit einzubüßen. Diese Feststellung trifft mit gewissen Abstrichen auch auf das Vorstellungsbild zu. Die 63er Konzeption hatte den Grundstein gelegt. Die Konzeption der 90er Jahre wiederum kann man als das erste, vollständige Update bezeichnen.

Im Manual von 1963 hatte es, vom Signet für den Frachtbereich (Supercargo) einmal abgesehen, eine einzige Reproduktionsvorlage für das "Bildzeichen Kranich im Kreis mit Raster" gegeben. Sie enthielt einige spärliche Angaben zu Größe, Farbgebung und Anwendungsbereich. Die neue Konzeption hingegen liefert gleich 10 an der Zahl. Da geht es zunächst um eine eindeutige Darstellung der Dimension von Wort- und Bildmarke. Zweck der Übung ist die optimale Reproduzier- und Dekodierbarkeit beider, in jeder Größe. Im Anschluss werden - immer anhand von Zeichnungen - *Konstruktion* und *Proportion* der Marke reglementiert. *Fluglage* und *Flugrichtung* des stolzen Vogels werden festgelegt:

"Die Fluglage des Kranichs ist dann optisch richtig, wenn obere Schnabel- und obere Flügelspitze auf einer horizontalen Linie liegen."[1]

Es gibt eine Standardflugrichtung von rechts nach links und eine (spiegelverkehrte) Ausnahmeflugrichtung von rechts nach links, die ausschließlich auf den rechten Seiten von Flug- und Fahrzeugen Anwendung findet, wo die Bildmarke allein steht, was also einer doppelten Ausnahme gleichkommt.

1. Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 1. Visuelle Konstanten. Manual, August 1990, S. 6

Bild- und Wortmarke sind einander auf bestimmte Weise zugeordnet: links das Zeichen, rechts der Name. Sie treten immer gemeinsam und in der gleichen Farbgebung auf. Das Bildzeichen kann dabei einmal eine Ausnahme machen, der Schriftzug aber nicht. Je nach Versalhöhe und Fette des Schriftzuges nimmt auch die Größe der Bildmarke, sowie der räumliche Abstand zu ihr, d.h. die Laufweite zu. Die kombinierte Wort/Bild-Marke lässt sich in genormten Stufen von winzigen 3,9 mm auf stattliche 16,5 mm zoomen. Diese Maße gelten für die Verwendung des Logos bei Drucksachen. Bei größeren Objekten geht der Umfang noch darüber hinaus, wofür es dann spezielle Vorlagen gibt. Die Proportionen bleiben stets gleich. Je kleiner der Kranich, desto kräftiger sein Kopf, offener seine Schwingen und dicker die ihn umgebende Kreislinie. Auch hier eine sorgfältige Wahrung der Proportionalität, um bei jeder Größe gleiche Erscheinung, gleich gute Erkennbarkeit und Reproduzierbarkeit zu gewährleisten.
Der *Schriftzug* wird nun in Helvetica Demibold gesetzt. Der horizontale Schenkel des Anfangsbuchstabens "L" ist aus optischen Gründen um ca. 15% verkürzt worden. Die Abstände der Buchstaben werden fest definiert, vertragen deshalb keine Sperrung oder andere Manipulationen, die gestaltungsfreudigen Mitarbeitern oder Agenturen u.U. einfallen können. Die Marke muss gewissermaßen starr, in normierten Größen zum Einsatz kommen. Bei Texten und Überschriften findet der Schriftzug ohnehin keine Verwendung. Hier wird mit normaler Satzschrift "Lufthansa" geschrieben.

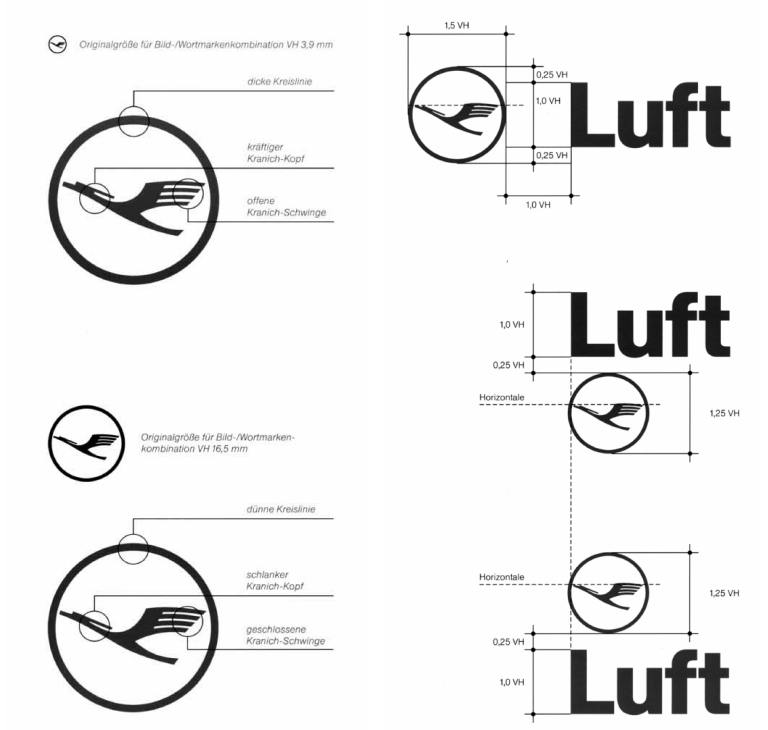


Abb 148. Die Normgrößen (links) und Proportionen (rechts) der Bildmarke. Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 4, 6.

Die Helvetica Demibold wird nun für alle Marken und Teilgesellschaften des Konzerns eingesetzt, d.h. für Beteiligungsgesellschaften wie Lufthansa Design Center, Lufthansa Consulting, Lufthansa Traditionsflug, Lufthansa German Center, Condor, German Cargo Services; für Angebotsmarken wie Lufthansa First Class, Lufthansa Business Class, Lufthansa Economy Class; für Kommunikationsmarken wie z.B. Lufthansa Holiday, Lufthansa Plus, Lufthansa Special und dergleichen; und auch für Publikationstitel wie Lufthansa Jahrbuch oder Lufthansa Bordbuch. Dabei gelten die gleichen Regeln für Proportion, Abstand zwischen Wort- und Bildmarke, Farbgebung. Diese Einheitlichkeit des visuellen Auftritts soll zugleich die organisatorische Einheit und familiäre Bindung des Unternehmensverbands indizieren. Alles unter einem Dach. Die Struktur einer Holding.
Die *Standardposition* von Bild- und Wortmarke ist ein horizontales Nebeneinander. Auf der Suche nach einer geeigneten Proportionalität für dieses Nebeneinander ließ man das große "L" sozusagen nach links, aufs Kreuz, fallen. D.h. der Abstand Wort- und Bildmarke beträgt nun 1ne Versalhöhe. Das ist die Regel. Eine Ausnahme kann es z.B. bei Broschürentiteln im Kombination mit Titelbildern geben. Bei Standardkonstellation der beiden Marken beträgt der Durchmesser der Bildmarke das 1,5 fache der Versalhöhe bzw. des groß geschriebenen "L".

Das Signet muss nicht immer vor dem Schriftzug stehen. Der gesamtproportionale Zusammenhang, ein möglichst großer Schriftzug z.B., kann auch eine Positionierung ober- oder unterhalb der Wortmarke erfordern. In diesem Fall schrumpft der Durchmesser der Marke vom anderthalb- auf das eineinviertelfache der Versalhöhe. Und dieses geschrumpfte Viertel (0,25 VH) muss dann auch für die Distanz zum Schriftzug herhalten. Somit ist das *vertikale* Verhältnis zwischen beiden Marken geregelt. Das richtige *horizontale* Verhältnis wird dadurch erreicht, dass Innenkreis des Signets und Außenkante (vordere Flucht) des "L" stets linksbündig an der jeweiligen Textbegrenzung anzuschlagen haben. Steht die Markenkombination am oberen Rand, eines Titelblattes z.B., so liegt der Schriftzug oben, das Logo darunter. Steht die Kombination am unteren Rand, dann umgekehrt: Schriftzug unten, Logo darüber. Auf Farbflächen positionierte Signets müssen mindestens um ein Sechstel ihres Außendurchmessers von der Flächenbegrenzung abstehen. Und sollte das Signet ausnahmsweise einmal alleine, neben einem Textblock oder einer Abbildung stehen, so gehört es in die äußerste Ecke - nach oben links zum Beispiel.
Derart detaillierte Konstruktionsangaben enthielt das Manual vom Mai 1963 noch nicht. Hier ging es zunächst einmal darum den Kennzeichnungs- oder Farbgebungsmustern ihr Anwendungsgebiet zuzuteilen; Angaben, die in den Konzeptionen der 90er Jahre nur noch da auftauchen, wo sie in Zusammenhang mit Modifikationen stehen. So wurde vermerkt, dass die Vorlagen für Bildzeichen und Schriftzug für Außenkennzeichnungen und Hinweisschilder bestimmt waren; die kombinierte Wort/Bild-Marke für sämtliche Werbedrucksachen, Inserate und Werbemittel; die Druckformate für Plakate, Drucksachen, Prospekte, Broschüren; das Normblatt "Blau" z.B., für Großflächen, Außenbeschriftungen, Drucksachen, Positivschriften in großen Graden und dreidimensionalen Werbemitteln verbindlich sei. Dann auch immer die Angaben der Bezugsquellen dazu: "Kast + Ehinger, Druckfarbenfabrik Stuttgart-Feuerbach. Vertretungen •Hongkong: Modern Printing Equipment, 3 Victory House, Wyndham Street Hongkong, •Japan: K. Kawashima & Co. Ltd., Nr. 318, 3-chome, Kashiwagi Shinjuku-ku Tokyo, •Nigeria: R.T. Briscoe Ltd., Printing Machinery Dept., Private Mail Bag 2104, Agapa Lagos/Nigeria" und so weiter. Hier finden sich auch noch Vorlagen für Kennzeichnungsvarianten, die nach 1968 ganz aufgegeben wurden: der in Versalien gesetzte Schriftzug "LUFTHANSA" z.B. oder der, allerdings nur für Geschäftspapiere (Briefbögen, Rechnungen et cetera) gedachte, "Lufthansa"-Schriftzug mit Bildzeichen *ohne* Kreis. Es sind dies politisch-pragmatische Kompromisse der Umstellungs- und Übergangsphase. Insgesamt indiziert diese Erfassung der Anwendungsgebiete den Einführungscharakter der Richtlinien und Normen von 1963.

Schrift

Als eine der wesentlichen Konstanten der Lufthansa-Typografie hat sich bis heute die Konzernschrift Helvetica erwiesen. Conrads Gegenvorschlag "Futura" war beim Vorstand nicht auf Gegenliebe gestoßen. Aicher hatte 1980 nur angedeutet, dass es für Lufthansa an der Zeit sei, u.a. eine neue Hausschrift ins Auge zu fassen. Es ist nicht abwegig zu unterstellen, dass er dabei die Rotis meinte. Aus Gründen der Qualität und Verbreitung bezieht man die Helvetica nun von der Schriftherstellerfirma Berthold. Vor dreißig Jahren war die Stempel AG der favorisierte Partner gewesen. Das Desktop Publishing (DTP) ist auch heute noch nicht so weit entwickelt, dass es bei Lufthansa als exklusives Setzverfahren zum Einsatz kommt. Jedenfalls genügt es, laut Wille, ihren typografischen Ansprüchen noch nicht. Der Einsatz von DTP bleibt auf Layoutzwecke beschränkt. Dementsprechend werden selbstverständlich nur Expertenschnitte sprich echter *Kursivschnitt* etc. verwendet. Das elektronische Schrägstellen von Wörtern oder Sätzen ist verpönt. Kursivschnitte sind bei Lufthansa ohnehin nicht sonderlich beliebt. Der kursiv gesetzte Lufthansa-Schriftzug der 50er Jahre war eines der ersten Objekte, die damals auf der Abschussliste standen. Das kursiv gestellte Wort ist schwerer zu entziffern. Man muss genauer hinsehen. Es scheint der angestrebten Klarheit und Sachlichkeit, selbst bei der Helvetica, für Sekunden eine leichte Eintrübung zu bescheren. Dieser Verzögerungseffekt lässt sich natürlich auch positiv nutzen. Kursivschnitt wird bei Lufthansa ausschließlich für Auszeichnungen im Text oder Bildlegenden benutzt. Größere Satzmengen aber dürfen nicht kursiv gesetzt werden. Die alte, ursprüngliche Konzeption hatte auszuzeichnende Wörter einfach fett gedruckt.
Verwendet wird die Helvetica in "leicht" und "leicht kursiv", sowie in "halbfett" und "halbfett kursiv". Diese Kombination schafft in der Tat eine größere Kontrastwirkung und wirkt feiner und luftiger als

die zuvor verwendete normale Strichstärke, damals noch als "Helvetica mager" bezeichnet, das arme Ding.
Die vorgeschriebene *Laufweite* wird mit ± 0 angegeben. Diese Normalweite ist auf Berthold-Fotosatzmaschinen abgestimmt. Sowohl zu eng als auch zu weit gestellte Buchstaben machen das Lesen auf Dauer zur Arbeit. Optimale Lesbarkeit ist auch nach dreißig Jahren noch das unverändert entscheidende Kriterium für die Schriftgestaltung. Lesbarkeit ist für die Schrift in etwa das, was Einheitlichkeit für das Firmenbild ist.
Dem hat sich auch die *Satzform* unterzuordnen. Die Einfachheit selbst ist ein linksbündiger Flattersatz (Rauhsatz) und genau so treten Lufthansa-Texte auf. Es gibt weder Blocksatz noch Rechtsbündiges. Es wird auch nichts zentriert. Silbentrennung erzeugt eine kompaktere Spalte. Zulässig sind aber nur bis zu zwei Worttrennungen untereinander. Enger darf die jeweilige Textspalte also nicht sein. Es handelt sich demnach um einen "gemäßigten" Flattersatz.
Auch bei der Schreibweise macht sich die Kunst des Weglassens angenehm bemerkbar. Auszuzeichnende Wörter werden, wie schon gehört, kursiv gesetzt. D.h. sie werden weder g e s p e r r t , noch unterstrichen, noch in VERSALIEN gefasst. Gegen Versalien spricht auch die schlechtere Lesbarkeit, der erhöhte Platzbedarf und vielleicht auch das ästhetische "Trauma" der Flugzeugkennzeichnung im Stil der 50er Jahre. Die von Bill, Aicher und anderen gepflegte Kleinschreibung hat sich allerdings nicht durchsetzen können. In dieser Hinsicht gibt es bei Lufthansa keine Revolutionen; nichts was ungewohnt ist, was Kundschaft oder Belegschaft irritieren könnte.
Die *Absätze* im Text werden entweder durch eine einfache Leerzeile (Schriftkegel + Durchschuss) oder durch Einzug (mindestens zwei Kegelhöhen) gebildet. Die letzte Zeile des vorangehenden Absatzes sollte mindestens 1/3 der Spaltenbreite einnehmen.
Die *Überschriften* wurden auch vor dreißig Jahren einfach fett, mit einer Leerzeile dazwischen, über die jeweiligen Absätze gesetzt und daran hat sich bis heute nicht viel geändert. Allerdings werden nun auch die etwas umfangreicheren, stärker untergliederten, Texte berücksichtigt. Es gibt also noch eine "leicht" gehaltene Zwischenüberschrift zweiter Ordnung. Sie kann, wie der ihr übergeordnete Titel, über einer Leerzeile schweben, oder direkt dem ihr nachfolgenden Absatz aufsitzen. Extraanweisungen gibt es für die Gestaltung von Titeln und Inhalten bei zwei- oder dreisprachigen Texten. Überschriften erster Ordnung müssen mit deutlichem vertikalen Abstand zum Fließtext stehen und seit 1990 mindestens 50% größer, seit 1992 mindestens 100% größer als die Grundschrift sein.
Und damit gar nichts mehr schief gehen kann, können Außenstellen oder Agenturen das Layout ihrer Texte bei Lufthansa per Formular bestellen. Die allgemeine Faustregel heißt jedoch: Innerhalb einer Drucksache alle unterschiedlichen Schriftgrößen und -schnitte auf ein Minimum beschränken! Less is more.

Farben

Da die Zahl der Wettbewerber, die Blau als Unternehmensfarbe einsetzen, zugenommen hat, wird es bei Lufthansa mit größerer Zurückhaltung als früher verwendet. Gelb rückt in den Vordergrund. Blau kommt immer dann zum Zuge, wenn Gelb aus funktionalen Gründen ausfällt. Gelb dominiert die Palette der Konzernfarben. Ihm wird die Funktion der Erkennungs- und Unterscheidungsfarbe zugeteilt. In der Konzeption Stand August 1990 wird noch die etwas dunkle Rede von der "Entdeckungsfarbe" Gelb gebraucht:
"In Lufthansa Innenräumen soll Gelb in einem relativ unbunten Umfeld die Rolle einer sparsam eingesetzten ‚Entdeckungsfarbe' spielen."[1]
Weiß, Silber und Grau aßistieren. Genauer gesagt, handelt es sich um Verkehrsweiß, Weißaluminium und sieben verschiedene Grautöne, von Hellgrau bis Anthrazit. Allerdings wird mit diesen metallisch bis edelmetallischen Tönen (Platin) nun wieder Exklusivität verknüpft.
"Durch sie wird die technische Anmutung des Erscheinungsbildes unterstrichen und Werte wie Exklusivität, Zuverlässigkeit und Qualität vermittelt."[2]

1. Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 1. Visuelle Konstanten. Manual, August 1990, S. 28
2. Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 4

Das Weiß ist im RAL-Lackfarbensystem als "Verkehrsweiß" innerhalb der Reihe F81 "Farben im Straßenverkehr" aufgeführt. Der Rumpf der Flugzeuge und Fahrzeuge ist zu 3/4 weiß. Weiß ist die bevorzugte Fondfarbe sowohl im dreidimensionalen als auch im zweidimensionalen Bereich. Im einfarbigen Printbereich kommt auch Schwarz zur Anwendung, wird aber im Allgemeinen als Notlösung betrachtet, wenn Anthrazitgrau oder Silber technisch nicht möglich sind. Auch bei Objekten ist man vorsichtig mit Schwarz. Schwarz ist keine Fondfarbe. Nur die Texte hat man im wahrsten Sinne des Wortes schwarz auf weiß vor sich stehen; die Anmerkungen schon nicht mehr. Sie erscheinen in Grau. Ab und zu werden auch kleine optische Tricks eingesetzt:
"In Einzelfällen kann durch Aufrasterung eine scheinbare Zweifarbigkeit erreicht werden. Diese Technik kann beispielsweise zum Einsatz kommen bei der Darstellung von Lufthansa Dienstleistungsmarken: Lufthansa Wort- und Bildmarke erscheinen in der Originalform in Schwarz, die dazugestellte Dienstleistung aufgerastert. Die erzielte Farbwirkung ist ein Grau."[1]
Texte können aber auch blau, weiß, silber oder grau sein. Das hängt in erster Linie vom gewählten Hintergrund (Fond) ab. Gelb ist keine Textfarbe, u.a. aus Abnutzungsgründen. Eine Inflation von Gelb würde die Aufmerksamkeitswirkung schmälern, vielleicht sogar ins psychologisch Negative umschlagen.[2] Lediglich das Logo der Firma und ihrer Töchter erscheint gelb auf weißem oder grauem Fond. Blaue Schrift gibt es nur auf gelbem Untergrund, Weiß nur auf Gelb, Silber oder Grau. Ganz selten einmal gibt es silbernen Text auf weißem Fond, oder ein graufarbenes Logo, weil Gelb oder Weiß nicht machbar waren. Wenn schwarzfarbige Texte die Pflicht sind, kann man graufarbige als die Kür bezeichnen. Das sieht noch edler aus als es ohnehin schon ist.

Abb 149. Spezifikation der Druckfarben.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 17.

Natürlich ist Grau nicht gleich Grau. Für diesen Fall gibt es einen bestimmten, besonders "lesefreundlichen" Mindestgrauwert. Erscheint Text vor Fotos, so ist er, je nach Helligkeit des Hintergrunds, weiß oder schwarz. Die Hintergründe der Texte können aber auch gelb, weiß, silber oder grau sein - nur nicht blau. Blau tritt in größerer Quantität eigentlich nur am Seitenleitwerk oder bei den Uniformen auf; im Printbereich gar nicht. Auch hier, wie im theoretischen Vorspann, scheinen Zintsmeyer & Lux trotz aller Querele ihre Spuren hinterlassen zu haben.
Die Wahl des Hintergrunds wiederum hängt vom Mitteilungszweck der Drucksache ab:
•Gelb ist erste Wahl, wenn ein deutliches Signal, eine wohl dosierte "Duftmarke" gesetzt werden soll, was vorzüglich im Außenbereich geschieht: als Umschlagfondfarbe in der Touristikwerbung z.B., beim Flugplan, bei bestimmten Aufklebern, im Eingangsbereich von Stadtbüros oder beim Kennzeichnungsband über Countern. Ein weißer Fond wird für alle Drucksachen vorgeschrieben. •Silber ist er, wenn der Mitteilung ein Flair von Technik und höherer Wertigkeit mit auf den Weg gegeben werden soll. Überhaupt wird Silber gern großflächig einsetzt und als lufthansatypische visuelle Atmosphäre verstanden. Will man das rein Technische z.B. aus Innenräumen herausbekommen, können blaue, vornehmlich aber gelbe Akzente gesetzt werden. Ähnlich verhält es sich mit •Grau. Graue Hintergründe können im Printbereich zudem als sonderfarbige Alternative zu weißen Hintergründen dienen, oder zur Strukturierung von Tabellen, Grafiken oder anderen Inhalten eingesetzt werden. Außer "Nachtblau" und "Melonengelb" gibt es keine weiteren Buntfarben bei Lufthansa. Ausnahmen kann es bei Orientierungs- und Informationssystemen geben, also im Bereich der Beschilderung.

1. Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 1. Visuelle Konstanten. Manual, August 1990, S. 32
2. Die Capella dei Scrovegni in Padua zeigt den von Neid und Habgier erfüllten Judas im gelben Gewand.

Aber das auch nur nach Absprache mit der Zentrale. Statt sich eine "schöne" sprich brauchbare Farbe herauszusuchen, ist man den umgekehrten Weg gegangen und hat schließlich das selbst entwickelte Melonengelb im Druckfarbensystem GS unter der Bezeichnung "Board-Perfect" 21 C 1383 registrieren lassen.
Man sieht, die Sache ist bis ins Kleinste geregelt. Das Aichersche Prinzip, nichts am Erscheinungsbild dem Zufall zu überlassen, ist mit strenger Beharrlichkeit zur Perfektion gelangt. Nicht vergessen werden soll, welchem Zweck diese formale Maßregelung dient: Der Autor eines Schriftstücks hat die Hände frei für den Inhalt.

Formate

Die von Lufthansa verwendeten Papierformate entsprechen seit Aichers Eingriff von 1962 grundsätzlich der Deutschen Industrienorm oder sind Ableitungen davon. Diese Lösung ist nach wie vor die einfachste und wirtschaftlichste. Übergrößen von A0 bis A3 sind für Poster vorgesehen, A0 findet nur im Querformat, A3 nur im internen Gebrauch Verwendung. Im DIN A4-Format werden Sales Letter, Folder, Mailing, Prospekte, Formulare und Briefbögen erstellt. - An die neudeutsche Formulierung wird man sich gewöhnen müssen, zumal dann, wenn man es mit einem "Global Player" zu tun hat. - Folder und Mailer gibt es auch in 2/3 DIN A4. Für Reiseinfos, Flugplan, Mailing und Flyer wird dieses Format auch noch einmal halbiert. Postkarten und Formulare sind in DIN A5, Empfehlungskarten in DIN A6.

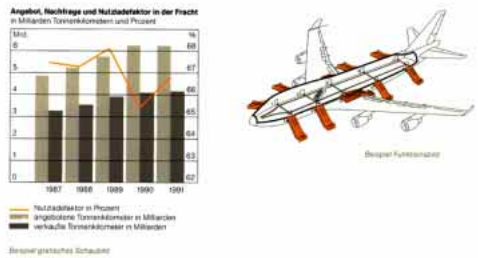


Abb 150. Grafische Darstellungen.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 25.

Wer einen Text publiziert, soll ihn je nach Umfang und Gewicht entweder falzen, heften oder binden. Alles ab 80 Seiten aufwärts wird z.B. geklebt und gebunden. Gefalzt werden kann einbruch-, zickzack-, wickel- oder sogar altarförmig. Diese und andere Aufzählungen erwecken u.U. den Eindruck eines peniblen Ordnungsdrangs oder Schematisierungswillens, dem hier gefrönt wird. Bei näherem sprich gutwilligerem Hinsehen aber stellt man fest, dass hier tatsächlich nicht mehr gemacht worden ist als nötig. Man findet hier lediglich die Lösungen für alle in der täglichen Praxis vorkommenden Gestaltungsfälle präsentiert. Das ganze Manual erinnert von seiner Funktion her in gewisser Weise an ein mittelalterliches Musterbuch, wie das des französischen Dombaumeisters Villard d'Honnecourt. Dies ist zugegebenermaßen ein recht wilder Vergleich, der sofort ein ganzes Bündel von Fragen aufwirft. Auch in philosophischer Hinsicht ist die mittelalterlichen "Summe" nicht ohneweiteres mit einem neuzeitlichen "System" vergleichbar. Doch das ist eine andere Geschichte.

Foto und Grafik

Grafische Darstellungen werden bei Lufthansa als sekundäre Mittel der Bildinformation verstanden. Schaubilder, Karten, Piktogramme, Funktionsbilder oder technische Zeichnungen dienen dazu, theoretische Sachverhalte in präziser Weise zu erklären. Lufthansa-Grafiken haben eine didaktische Funktion wahrzunehmen. Die Farbgebung beschränkt sich auf eine Grau-Weiß-Gelb-Kombination, wobei das Grau, bei Karten zum Beispiel, in mehreren Stufen auftreten kann und Gelb immer dazu dient, die entscheidende visuelle Aussage zu machen, m.a.W. das zu markieren, worauf es inhaltlich ankommt.

Abb 151. Die Anwendungsgebiete "Tourismus", "Service" und "Technik" der Lufthansa-Fotografie.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 22, 23.

Neben der Typografie zählte die Fotografie zu den entscheidenden Neuerungen der visuellen Selbstdarstellung des Unternehmens seit 1963. Sie hat ihren Stellenwert bis heute behalten. Das entscheidende Argument zur Entwicklung einer spezifischen Firmenfotografie war der hohe Realitätsgehalt, welcher der fotografischen Information eigen sein kann. Aicher hatte diesen Gehalt sicher auch im Austausch mit Christian Staub und anderen "Ulmern" lange vor der Entdeckung des "Reality-TV" erkannt und proklamiert. Dreißig Jahre später orientiert sich das Grafikdesign der Lufthansa mit gutem Grund immer noch an der Pressefotografie. Doch auch bei diesem Aspekt ist anzumerken "in gemäßigter Form". Fotografien wie sie Oliviero Toskani für Benetton schießt, sind für Lufthansa tabu. Jede Form von Verunsicherung der Kundschaft oder Aufmerksamkeitswirkung um jeden Preis wird gemieden wie die Pest.

Abb 152. Weiteres Beispiel der Lufthansa-Fotografie..
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 23.

Während die Zeichnung sich hervorragend eignet, theoretische Zusammenhänge auf eine grafische Kurzform zu bringen und der Film eine virtuelle Realität zu erzeugen vermag, ist das Foto als Standbild dazu prädestiniert, die entscheidende Phasen eines Vorgangs einzufrieren und den fixierten Moment der detaillierten, fast schamlosen analytischen Betrachtung freigeben. Der Bedeutungsgehalt seines Sujets wird wie in einem Stilleben hervorgehoben. Er kann bewusst gemacht aber auch verschoben werden, vor allem im Zusammenspiel mit dem ihm zugeordneten Text.
Die rhetorische Fotografie der Lufthansa nimmt sich, nach strenger Auslese, gewiss nur die Highligts des Transportgeschäftsalltags vor. Von fünfhundert Aufnahmen passieren höchsten zehn den Zensor. Die Lufthansa-Fotografie der 90er Jahre konzentriert auf drei Anwendungsgebiete: •Technik, •Service und •Tourismus. Da es sich um Werbung handelt, ist eher die affirmative als die kritische Variante des realistischen Blicks gefragt. Das Bemühen sich ins rechte Licht zu setzen liegt in der Natur der Sache. Doch wie geschieht der Transport der Eitelkeit am überzeugendsten? Durch Glaubwürdigkeit! Wenn schon gestellt, was jeder weiß, dann wenigstens so, dass es nicht unaufrichtig oder dop-

pelzüngig wirkt. In diesem Anliegen, eine gewisse Natürlichkeit in die Firmenfotografie zu bekommen, lässt sich eine weitere Modifikation des klassischen Designkonzepts der Entwicklungsgruppe 5 erkennen, um die sich vor allem Klaus Wille bemüht hat.
"Bei der Technik sollen Kompetenz, Präzision und Faszination im Vordergrund stehen," schreibt er.

Abb 153. Karikatur "He's travelled with us before. The guy's a real trouble-maker".
Quelle: Der Lufthanseat. Mitarbeiter-Zeitschrift der Deutschen Lufthansa. 76/1964, S. 6.

"Im Service-Bereich muss eine ungekünstelte, natürlich-emotionale Haltung zum Ausdruck kommen. Aus diesem Grund soll bei Service-Szenen das Lufthansa Personal nicht von Fotomodellen dargestellt werden. Touristische Motive sollen eine Erlebniswelt eröffnen und zum Reisen animieren. Sie müssen entsprechend attraktiv sein und sollten möglichst immer auch Menschen abbilden."[1]
Ganz wie "aus dem wirklichen Leben" sind natürlich auch diese Fotos nicht. Ein gewisser Manierismus ist nicht zu verbergen. Zuweilen erhält man den Eindruck, dass sich ausschließlich Fluggäste der Deutschen Bank vor dem Counter einfinden - und vielleicht auch nur diese anständig bedient werden ;-) Die Menschen sind selten ohne ihre konventionelle Industrieuniform "Anzug" und "Kostüm" zu sehen. Wo bleiben die ebenfalls zahlenden Vertreter einer weniger gesitteten, natürlicheren Gesellschaft?
Dass ein lufthansatypisches Foto in Bezug auf Inhalt, Auffassung, Gestaltung, Equipment, Reproduktion, Druck, höchsten Qualitätsansprüchen genügen muss, ist fast eine Selbstverständlichkeit. Alle genannten Punkte hat man durchdacht und zu regeln versucht. Der als "richtig" erachtete Bildausschnitt lässt, nach dem Prinzip des Weniger ist Mehr, die Nebensächlichkeiten weg und hebt das Wesentliche hervor. Manipulationen, wie das Freistellen (aus dem Hintergrund Herauslösen) und Einbetten von Objekten in ungewohnte Hintergründe, sind unzulässig. Das würde dem Prinzip der Realitätsnähe widersprechen. Am Ende liegen dann alle Lufthansa-Fotos rechteckig und rahmenlos dem (weißen) Untergrund auf:
"Das Auge ist rechtwinklige Abbildungen gewöhnt. Deshalb ordnet sich diese Bildbegrenzung dem Bild unter. Bei ungewohnten Bildformen verhält es sich umgekehrt. Die Form wird wichtig und konkurriert mit dem Bildinhalt. Bei Lufthansa sind deshalb nur rechtwinklige Bildausschnitte zugelassen. Fotos dürfen auch nicht in Bildflächen eingeklinkt werden (Bild im Bild)."[2]

Gestaltungsraster und Titelblätter

Lufthansa-Schriften heute sind, je nach Format, zwei-, drei- oder vierspaltig aufgerastert. Der Fließtext ist formal durch einen Standard für Schriftgröße (2,2 mm) und Zeilenabstand (3,75 mm). festgelegt. Bildlegenden, Fußnoten und Quellenangaben schrumpfen entsprechend (VH 1,8 mm; ZAB 3,0 mm). Einleitungstexte blähen sich auf (VH 3,0 mm; ZAB 4,5 mm). Der einspaltige Raster ist nicht vorgesehen. Auch dieser Schritt soll dem optimalen Lese- und Informationsfluss dienen, der stets oberste Priorität genießt. Nimmt sich schon die Firmenfotografie der Lufthansa ganz nach Ulmer Art die Pressefotografie zum Vorbild, so trägt der Gestaltungsraster das seinige bei und imitiert die Zeitungsspalte. Mag die inhaltlich Aussage auch noch so positiv sein, die formale Präsentation suggeriert Fakten, Fakten, Fakten.

1. Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 23
2. Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 23

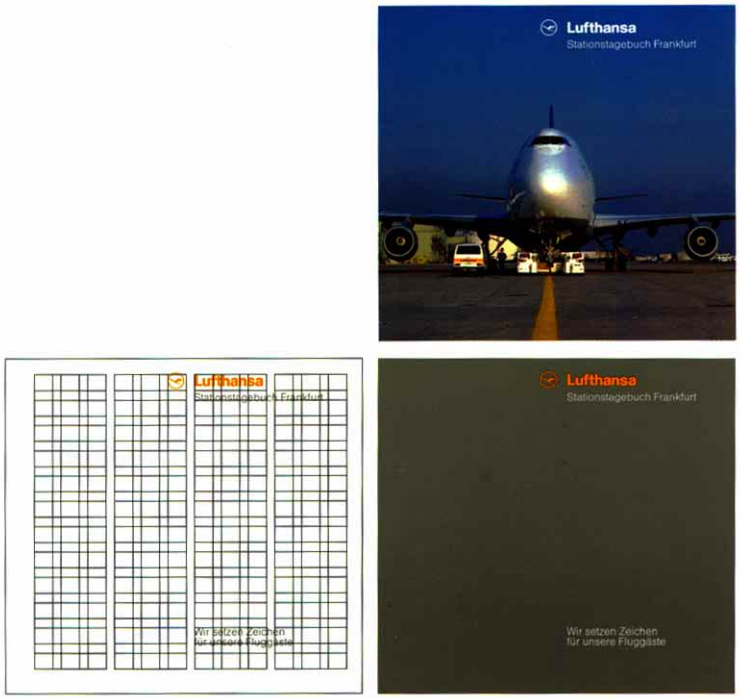


Abb 154. Titelvarianten für das Format 2/3 DIN A4. Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 52.

Die formale Aufgliederung des Textkörpers durch den Gestaltungsraster beschleunigt nicht nur den Lesefluss. Durch ihre "Spielmöglichkeiten" lockert sie zudem das gesamte Erscheinungsbild auf. Das typografische Regelwerk bei Lufthansa sieht drei Standardformate mit unterschiedlichen Spaltenbreiten vor. Der Layouter in Rio, Tokio oder New York kann nicht gerade vor Kreativität sprühen, weil ihm dieser Part schon abgenommen wurde, aber er hat noch eine gewisse Wahlmöglichkeit, wenn er Lufthansa-Aufträge bearbeitet: Der zweispaltige Raster ist für das Format 2/3 DIN A4 halbiert vorgesehen, der dreispaltige Raster für größere, wenig zu gliedernde Textmengen und/oder großformatige Abbildungen. Der vierspaltige Raster hat seine Vorzüge bei stark zu gliedernden Texten mit vielen kleinen Bildern, Tabellen, Diagrammen und Karten. Immerhin kann ein solcher Layoutauftrag durch die Normierung zügig abgewickelt werden. Das ist, wir haben es gesehen, der proklamierte Sinn der Sache. Man will, dass eine gewisse Routine und Automatisierung in dieses Geschäfts eintritt und doch ein gleichbleibend hohes Niveau gewährleistet ist. D.i. die unverändert gepflegte und weiterentwickelte Ökonomie der Gestaltung, die mit Otl Aicher und Hans Conrad ihren Einzug bei der Lufthansa nahm und das Überflüssige scheut, wie der Teufel das Weihwasser.

Selbstverständlich ist durch die Festlegung der Raster auch wieder einmal die Einheitlichkeit des Erscheinungsbildes garantiert. Farbgebung, Schrift, Fotografie, alle tragen dazu bei und auch der Raster. Allen Publikationen der Lufthansa unterliegt dieselbe geheime Ordnung, auf die kaum jemand achtet, der nicht darauf hingewiesen wird. Still und heimlich organisiert der Raster innerhalb der Seitenränder den Aufbau der Drucksache. Die Rastereinheiten setzen sich vertikal aus drei Zeilen Grundtext zusammen. Horizontal ergeben drei Rastereinheiten eine Spaltenbreite des vierspaltige Satzspiegels, vier Rastereinheiten eine Spaltenbreite des dreispaltige Satzspiegels. Text ist so breit wie die Spalte, in der er steht. In der Grundschrift sind das, je nach Satz, eben jene drei oder vier Einheiten. Bildflächen müssen eine bestimmte Anzahl vertikaler und horizontaler Einheiten umfassen. Sie können sich über mehrere Spalten erstrecken, werden diese aber auch ausfüllen. Die Bildbreite ist niemals fließend, immer rhythmisch. Das Bild kann so breit sein, wie ihm Spalten zur Verfügung stehen. Manchmal belegt es zwei volle, gegenüberliegende Seiten.

Auch die Titelseite bzw. der Umschlag einer Konzernpublikation unterliegt dieser beschriebenen Architektur von Bild- und Textflächen. Lufthansa-Umschläge sind entweder völlig monochrom ohne jede Abbildung, oder aber mit einem einzigen riesigen Foto versehen, das über Vorder- und Rückseite laufen kann und als Titelfond dient. Das Bild kann auch groß und zentriert die Titelseite einnehmen. Eine vierte Möglichkeit ist, dass mehrere, eng beieinander liegende und zentral angeordnete Fotos eine "Kollektivaussage" machen. Damit wird der Spielraum noch einmal vergrößert.

Layoutarbeiten sind für Ästheten mit entsprechender DTP-Software die reine Freude. Trotzdem würden sie zu ernsten ästhetischen Krisen führen und eine Menge Zeit verschlingen, wenn es nicht gewisse Kriterien der Gestaltung gäbe, die möglichst vorab zuentwickeln sind. Auch das Oberflächendesign der Lufthansa versteht sich in erster Linie als (rhetorische) Information.

9 Fazit

Ein neues Erscheinungsbild kann bedeutende Veränderungen, d.h. eine neue Philosophie, eine interne Umstrukturierung, einen neuen Führungsstil, eine Fusion signalisieren. Der Stilwandel stellt also möglicherweise mehr als nur einen Vorgang der visuellen Erneuerung oder ästhetischen Anpassung dar. Damit ist freilich noch keine Wertung vorgenommen. Kleinere Modifikationen können ebenso sinnvoll sein wie elementare Eingriffe. Sie machen sogar den Hauptteil des gestalterischen Alltags aus, der auch nicht nur aus Highlights besteht. Die kleinen Veränderungen sind dann allerdings eher dem Aspekt der Pflege und Wartung eines implementierten Systems zuzuordnen. Das Erscheinungsbild ist eine pflegebedürftige Form der visuellen Kommunikation mit der Außenwelt.
Im vorliegenden Fall gaben Otl Aicher, seine E5 und die neue Werbeabteilung der Lufthansa in Eigeninitiative den ersten entscheidenden Anstoß zu dieser Art der nonverbalen Kommunikation. Identitäts- oder Imageprobleme hatte die Lufthansa jener Tage keine. Im Gegenteil: Der Vorstand war sich seiner selbst mindestens so gewiss wie das kleine Entwicklerteam aus Ulm, das einen quasi schönheitschirurgischen Eingriff vorschlug. Da der technologische Umbruch vom Propeller- zum Düsenantrieb eine eher zufällige Parallele darstellt, es keinen Wechsel an der Unternehmensspitze oder sonstige, zu visualisierende Umwälzungen gab, stellen wir fest, dass die Lufthansa ihre neue "Verpackung" aufgrund von grundsätzlichen Erwägungen erhielt, die von außen an sie herangetragen wurden. Das 1962 entwickelte Erscheinungsbild basiert nicht zuletzt auf einer günstigen Gelegenheit, die ohne zu zögern beim Schopf gepackt wurde.
Letzteres ist mit Sicherheit das Verdienst von Hans G. Conrad, der durch Beziehungen und Zufälle den Weg zur Lufthansa fand. Er registrierte die Chance als erster und sorgte dafür, dass der Entwicklungsvorschlag auf dem Schreibtisch des Vorstands landete. Conrad war zugleich die unentbehrliche Schnittstelle der Entwicklungsgruppe zur Lufthansa und umgekehrt. Der Preis, den er für seine Schlüsselfunktion zahlte, war der Umstand, auch im Schnittpunkt der Vorwürfe zu stehen. Auf Dauer bekam ihm das nicht sonderlich gut. Conrad verließ die Lufthansa nach dem endgültigen Abschluss der Einführungsphase des neuen Designs 1967. An der Erhaltung und Aktualisierung der Richtlinien und Normen ist bis heute noch Klaus Wille beteiligt.
Das vor Entwicklungsbeginn zu lösende Problem der Nahtstelle zur Auftraggeberin hatte sich mit der Anstellung Conrads als Werbeleiter (1961) demnach praktisch von selbst gelöst. Hier waren die Dinge ohne Berechnung, quasi mit schlafwandlerischer Sicherheit, in der richtigen Reihenfolge verlaufen. Dazu gehört auch, dass sich Conrad sogleich an den Vorstandsvorsitzenden selbst und seine nächste Umgebung hielt, um grü-

nes Licht für sein Vorhaben zu bekommen. Bongers, Kittel, v. Frankenberg und Lapp bildeten die ersten Ansatzpunkte zur Einbindung der Ulmer Designideologie in die betriebliche Organisation. Die Lufthansa gab damals bereits beachtliche Summen für Werbung und Gestaltung aus, hatte aber niemanden, der die Gesamtheit aller Designaktivitäten koordinierte. Diese Aufgabe fiel Conrad in den Schoß. Man kann ihn als den ersten Designmanager der Lufthansa bezeichnen. Aicher wiederum war derjenige, der den hinter allen visuellen Äußerungen stehenden gemeinsamen Grundgedanken formulierte und materialisierte. Er war der eigentliche Erfinder des neuen Designs. Wären beide in einer Person vereint gewesen, hätte die Lufthansa ihren Peter Behrens gehabt. In unserer Geschichte aber waren die Rollen verteilt.
Conrad übernahm die Gesamtleitung der Lufthansa-Werbung weltweit. Seine Ernennung zum Leiter der Werbeabteilung dokumentiert, was 1961 fällig war: der Ausbruch aus der konventionellen Lufthansa-Reklame und der Aufbau eines koordinierten Designmanagements. Seine Aufgabe bestand darin, das neue Firmenbild durch eine Art Lektorentätigkeit mitzuentwickeln, es betriebsintern zu erläutern und gegebenenfalls zu verteidigen. Einerseits zentralisierte er die Gestaltungsarbeit, andererseits versuchte er kontraproduktive Rivalitäten beizulegen.
Auch Aichers Erscheinungsbild-Konzept suchte bereits seinen Platz im Kreis von Marketing, PR, Personalmanagement, Finanzen, Investitionen, F+E, Qualitätssicherung et cetera. Doch die größere Nähe zum Vorstand wurde noch nicht als zwingend sondern nur als wünschenswert erachtet. Auf dieser Basis aber kam sie nicht zustande. Es findet sich bezeichnenderweise auch nirgendwo die als Bedingung vorgetragene Aufforderung, erst einmal über sich selbst nachzudenken, um zu einer adäquaten Firmenphilosophie zu kommen. Diese Voraussetzung seines Handelns wird er erst in späteren Jahren, aus einer etablierteren Position heraus, schaffen können. Das Lufthansa-Projekt mag die entscheidende Lehre dazu gewesen sein.
Conrads Arbeitsgruppe, die im Kern eigentlich nur aus ihm selbst, Klaus Wille und Hermann Roth bestand, scheint den Designprozess - wie die Entstehung des "Spiegeleis" zeigt - mal mit mehr, mal mit weniger politischem Instinkt gesteuert zu haben. Sie bildete, neben den Debatten in Ulm, das Hauptforum zur Diskussion der Entwurfsalternativen, an der Vorstandsmitglieder allerdings nur in Ausnahmefällen teilnahmen. Der Vorstand sah seine Aufgabe nur in der Freigabe der Entwürfe. Eine gemeinsame Produktentwicklung durch Berater und Klient gab es nicht. Aicher musste mit dem Vorstand teils still, teils laut verdrossen über seinen Mittelsmann Conrad kommunizieren. Das Vorstellungsbild der Lufthansa schnitt er sich sozusagen aus den Rippen. Conrad aber wusste, dass Aicher dazu imstande, dass mehr noch - nur ihm so etwas zuzutrauen war. Aicher hatte die nötige Sachkenntnis, Erfahrung, Kommunikationsfreudigkeit, Kooperationsfähigkeit, das Image, die Leute und vor allem eine methodologische Vorstellung, wie an die Sache heranzugehen war. Was Aicher in die Hand nahm, war konzeptionell durchdacht. Er war, mit Blick auf die deutsche Nachkriegszeit, der Erfinder des Erscheinungsbild-Designs. Sein Standort Ulm war Programm. Welches Argument hätte man sonst noch vorbringen sollen? Deshalb war auch die Wahl der geeignetsten Agentur von Anfang an kein Thema. Der Vorstand scheint das genauso gesehen zu haben.
Aichers Analyse der Firma beschränkte sich auf ihr Aussehen. Andere Aspekte der Firmenpersönlichkeit wurden nicht debattiert. Damit wird klar, dass er keine Form heutiger Corporate Identity betrieben oder angestrebt hat. Möglicherweise war ihm die Möglichkeit der wechselseitigen Erhellung von Wort, Bild und Tat damals nicht klar. In späteren Jahren hat er sie freilich ebenso wenig beachtet. Seine Lösung - fast möchte man sagen "Masche" - war hochgradig bildkonzentriert! Sie bestand aus der genialisch einfachen Dualität von Vorstellungs- und Erscheinungsbild.
Was die Einfachheit angeht sei allerdings daran erinnert, dass ihm damals keine computergestützten Zeichen-, Konstruktions- oder Layouthilfen zur Verfügung standen. Das leicht unterkühlte, maschinell präzise, auf strengste Objektivität bedachte Lufthansa-Bild der 60er Jahre lässt es kaum glauben, aber alles wurde per Hand entworfen. Wenn Aicher ein komplexes CI-Programm heutiger Prägung ersonnen hätte, das mehr als nur zwei Komponenten im Identity-Mix kennt, so hätten sich Analyse, Planung und Durchführung enorm verlängert. Es hätte eines entsprechend großen Planungsstabs oder eines leistungsfähigen Projektmanagements in Softwareform bedurft, um überhaupt den Überblick zu behalten und eine Fortschrittskontrolle durchführen zu können. Will sagen: Die Einfachheit der Lösung war zu einem hohen Prozentsatz Prinzip und Arbeitsleistung, doch die 1962 in Ulm vorhandenen technischen Möglichkeiten hatten auch ihren Anteil daran. Die zur Tugend gemachte Not kam erst gar nicht in Versuchung, sich in einem komplexen System mit komplizierter Struktur zu verrennen. Daran änderte sich dann auch in späteren Jahren nur wenig. Aicher

blieb bei seiner einmal entwickelten Designphilosophie und grenzte sich demonstrativ gerade von der CI-Terminologie ab. Sie war ihm zu modisch und brachte Dinge ins Spiel, die seiner Auffassung nach am Wesentlichen vorbeigingen.
Die Originalkonzeption zeigt, dass er zwar eine Analyse der vorhandenen Bildelemente durchgeführt hat. Die Wahrnehmung der Organisation in der Öffentlichkeit, ihr Image, ihre Reputation, erst recht die Gründe dieser Wahrnehmung, dagegen interessierten ihn nicht. Was ihn fesselte, war ausschließlich das Selbstbild der Firma und seine Visualisation. Man kann das Corporate Design der Marke Aicher als eine visuelle Interpretation des Unternehmenszwecks begreifen. Diese Zwecksetzung wurde aber nicht aufgrund von Interviews und Versionsvergleichen oder Strategiestudien eruiert. Sie wurde vielmehr ebenso konstruiert und erfunden wie das Erscheinungsbild selbst - was beides nicht schlechter, aber rhetorischer macht. Aicher beanspruchte also nicht, sichtbar zu machen wie die Lufthansa wirklich war, sondern wie sie i*m idealen Endzustand* sein sollte. Seine Bildkonzeption verwies auf eine Utopie , eine "Lufthansa 2000". Damit nahm er gewissermaßen die Position des Über-Ichs ein, des guten oder schlechten Gewissens, der introjezierten Normvorstellungen. Ein Erscheinungsbild aus seiner Feder war eine visuelle Analogie der Unternehmensmoral.
Von Vorstandsseite her wurde das neue Design teils als Experiment, teils als Geschenk betrachtet, das man sich nach einer ersten, erfolgreichen Phase des Wiederaufbaus und in Erwartung künftiger Sternstunden verdientermaßen selbst zu machen gedachte. Dass der Vorstand bis zu diesem Zeitpunkt Designprobleme weitgehend ignoriert hatte, ist von der Prioritätensetzung her verständlich, zumal "Design" bis dato als "Formgestaltung", Oberflächenbehandlung oder "Malaktion" mit einem Schuss psychologischem Schnickschnack verstanden wurde. Ohne die Zustimmung von Hans Martin Bongers hätte das Projekt nicht durchgeführt werden können. Trotzdem scheint er damals weder das neue Erscheinungs- noch das neue Vorstellungsbild als seine eigene, mit persönlichem Engagement geförderte Schöpfung angesehen zu haben, auf die er angesprochen, für die er gerade stehen und gelobt werden wollte. Die Konzeption wurde eingekauft, ihre Realisierung zu treuen Händen delegiert. Ein darüber hinausgehendes persönliches Engagement aber gab es nicht. Auch die Tatsache, dass ein groß angelegtes Gestaltungsprojekt zwar begrüßt worden war, der Vorstand es aber unterließ, Belegschaft und Management über Entwicklungsteam, Aufgabenstellung, Vorgehensweise, Zeitablauf und sonstige Maßnahmen, Untersuchungen und Veränderungen zu informieren, dokumentiert noch einmal wie wenig er in den Entwicklungsprozess involviert war. Die Arbeitsgruppen unter Conrad und Aicher blieben sich selbst überlassen. Die Entwicklung erfolgte außerhalb der Lufthansa, im Labor HfG. Das beste, was noch von Bongers kam, war seine Zustimmung zum Projekt, zu den ulmtypischen Designprinzipien und sein positives Vorurteil dem Bauhaus und der HfG gegenüber. Damit war immerhin eine unabdingbare Projektvoraussetzung vorhanden: die organisationsinterne Basis der eigenen Macht, der Rückhalt von oben. Bemerkenswert bleibt in diesem Zusammenhang, dass die Revolutionen auf beiden Schauplätzen dieser Geschichte von oben kamen, sowohl in Köln als auch in Ulm.
Dennoch hat Aicher das damals Mögliche für die Durchschaubarkeit, den Zusammenhalt und die Positionierung des betrieblichen System getan. Er überhaupt erst machte den Weg für die visuelle Kommunikation und Unterscheidbarkeit der Lufthansa frei. Der Symbolismus, den er dazu wählte, entstammte den Hochphasen der deutschen Ingenieurskunst vor der Hitlerkatastrophe. Er knüpfte an die besten Zeiten der Lufthansa an. Er war so zeitlos progressiv wie die Botschaft, die er transportierte: soziale Offenheit, nationale Bescheidenheit, unbürokratisches Wirtschaftsunternehmen, technologische Hochleistung, Topdienstleister mit Spitzenservice. Allein diese demokratiefreundlichen, ideellen Normen schon sichern Aicher jenen Platz in der Designgeschichte, auf den er von sich aus vermutlich dankend verzichtet hätte. Seine eigene Bilanz der vorliegenden Geschichte fiel deutlich ungünstiger aus; hundertprozentig zufrieden war er nicht. In seinem 1990 publizierten Aufsatz zum ERCO-Design nennt er einige Gründe, die ins Detail gehen. Es handelt sich dabei allerdings nicht um eine Manöverkritk, die ja eine Selbstkritik ist, sondern um eine Beanstandung der Arbeitsbedingungen damals, um eine Gelbe Karte für den Vorstand der Lufthansa.[1] Dass er im Verlauf der Entwicklung diverse Entscheidungslaunen des Vorstands akzeptierte, die letztendlich zulasten der konzeptionellen Eindeutigkeit des Erscheinungsbildes gingen, scheint Aicher im Nachhinein am meisten bedauert zu haben.

1. Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991 S. 162

- Schriftzug und Markenzeichen der Deutschen Lufthansa z.B. hatten sich bisher in ihrer Wirkung gegenseitig "totgeschlagen". Eine Kombination beider Zeichen war auch gar nicht nötig. Es hätte durchaus gereicht, sich auf den Schriftzug, das Logogramm, zu beschränken. Das aber war der erste Punkt, an dem der Vorstand seine Zustimmung versagte. Die Lufthansa ohne Kranich war aus Gründen der Tradition ein Unding, nicht machbar.
- Die selbstgestellte Aufgabe bestand darin, eine klare visuelle Markierung und Positionierung des Unternehmens im Markt zu erreichen. Bei den Geräten, speziell den Flugzeugen, ging dieser Prozess nicht über die Form, sondern nur über die Farbe. Man musste also versuchen, auf den Flughäfen der Welt eine eindeutige, unternehmensspezifische Farbgebung zu etablieren. Zu diesem Zweck sollten fortan nur noch die beiden Hauptfarben der Lufthansa benutzt werden. Alle sonst noch vorhandenen Schmuckfarben, Zierlinien, Embleme wurden eliminiert. Die E5 schlug vor, die Fensterreihe des Flugzeugs durch ein blaues "technisch orientiertes" Band visuell zusammenzuschließen; indes war das Leitwerk gelb gehalten. Dem blauen Fensterband wurde stattgegeben, die Leitwerk-Idee aber fand beim Vorstand keine Akzeptanz. Heraus kam ein blaues Leitwerk mit gelbem Signet, dass sehr bald als "Spiegelei" bespöttelt wurde. (Der Spott kam wahrscheinlich zu allererst aus Ulm.)
- Ende der 70er Jahre war der Designstandard der Lufthansa auf weiter Flur erreicht, teilweise sogar übertroffen worden. Die Konkurrenz hatte nicht geschlafen, die Lufthansa schon. Das Flugunternehmen hatte mittlerweile einen neuen Vorstandsvorsitzenden. Der neue Wind, der nun eingekehrt war, sollte visualisiert werden. Das Büro Aicher machte in Form der "Analyse '80" einen Vorschlag zur Modifikation und Auffrischung des Erscheinungsbildes. Der Vorschlag aus unbekannte Gründen nicht angenommen. Auch das Designteam sollte neu sein. Die Wahl fiel auf Zintsmeyer & Lux. In den 70er Jahren schossen CI-Agenturen , die über ein kosmetisches Verständnis des Corporate Design (dekorative Zutat) nicht hinauskamen, wie Pilze aus dem Boden. Statt zu versuchen, die psychologische Wirkung des Erscheinungsbildes zu verstärken, hätte man, nach Aichers Formulierung, seine "physiologische" Konstruktion verbessern und eine Ausgewogenheit (Balance) von Erscheinungs- und Vorstellungsbild herbeiführen sollen.

Was wollte Aicher für die Lufthansa erreichen? Das Hauptanliegen war, das Äußere der Auftraggeberin vorteilhaft zu verändern, um sie aus der Masse herauszuheben. Sie sollte an der durch Bauhaus und HfG repräsentierten Kultur partizipieren, Progressivität signalisieren, sich möglichst einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen, mindestens aber den internationalen Standard erreichen. Wenn das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter durch das neue Outfit gestärkt werden würde, so wäre das ein willkommener Nebeneffekt gewesen. Es scheint mir trotz gegenteiliger Aussage von Conrad aber nicht sicher, ob dieser Punkt überhaupt eine Rolle gespielt hat.
Als ein zentrales Anliegen würde man heutzutage, wenn schon nicht den Aspekt der Verkaufsförderung, dann doch den Aufbau, die Optimierung oder Stabilisierung des *Images* erwarten. Doch Aicher schloss sowohl das eine als auch das andere aus. Ein Zuschnitt auf den gestylten Zeitgeschmack kam ohnehin nicht in Frage. Das war ja gerade diejenige Strömung, von der man sich in Ulm in den letzten zehn Jahre am entschiedensten abgesetzt hatte. Und die Tatsache, dass sehr wohl eine visuelle Bestandsaufnahme aber keinerlei Imageanalyse durchgeführt wurde zeigt, dass er am Bild, das sich die allgemeine Öffentlichkeit von der Lufthansa machte, wenig bis Null interessiert war. Der gute Ruf war zumindest kein Puls, keine Atmung, die während der Operation unter ständiger Kontrolle zu stehen hatte, kein Herz auf dessen Flimmern man in Panik reagiert hätte. Daher gab es auch keine Zielgruppenanalyse im Sinne der Lufthansa oder Geschmacksanalyse bezüglich der Kundschaft.
"Immerhin scheint der Gestalter dazu qualifiziert, den Bedarf in seiner kulturellen Dimension am ehesten zu erfassen und ihn den Bedingungen der Produktion und den Absatzes zuzuordnen", vermerkte Aicher 1963 dazu.[1]
Es ist also der Entwerfer, der seiner Auffassung nach die Spürnase für die gestaltungsspezifischen Engpässe und Trendsetter seiner Zeit hat, nicht das Publikum, das allenfalls ein numinoses Bedürfnis nach funktionaler und formaler Optimierung empfindet. Der Entwerfer formuliert sozusagen das, was "hip" ist. Das einzige Image, dass Aicher tangierte, war das Bild der Firma in den Köpfen der

1. Zitiert nach Bongard, Willy: Die Schneider von Ulm. Die Kunst, einem Unternehmen ein Gesicht zu geben. In: Die ZEIT, Nr. 43, 25.10.1963, S. 28/29

Mitarbeiter, vor allem des Vorstands. Gerade deshalb war es so bitter, dass letzterer nicht mitspielte. Aicher vertraute vollends auf die Projektionskraft der durch ihn und Gonda und Querengässer entwickelten Mittel der grafischen Visualisation. Er verstand es sogar, Dinge sichtbar zu machen, die gar nicht da waren, denn die Lufthansa verfügte damals über keine stimmige Firmenphilosophie. Da er nicht, wie er es gerne gehabt hätte und wie es der Sache zuträglich gewesen wäre, in den Vorstand als Berater integriert wurde, war er zu diesem Schritt einerseits frei, andererseits gezwungen. Man gab ihm keine Message zur Visualisation an die Hand, also dachten sich Conrad und er eine eigene aus. Und die Lufthansa war's zufrieden.

Abb 155. Werbung für die restaurierte Ju52, das Traditionsflugzeug der Lufthansa.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Pletschacher, Peter: Lufthansa Junkers Ju 52. Die Geschichte der alten "Tante Ju". 3. Aufl. Planegg 1989, S. 32.

Das Projekt 1400 der Entwicklungsgruppe 5 hat einen mehr oder weniger *radikalen* Eingriff in das Erscheinungsbild der Lufthansa zur Folge gehabt, nicht allerdings in ihre Identität, in ihre Kongruenz mit sich selbst. Letzteres hätte, nach unserer Definition, die grundlegende Änderung des Firmensymbols - wäre die gesamte Organisation in einer existenzbedrohenden Krise gewesen, sogar des Firmennamens - bedeutet. Ein solcher Vorgang ist mitunter zu beobachten, wenn die eigene Vergangenheit dann doch zu dunkel war und der Hals um 180° gewendet werden muss oder aber Fusionen anstehen, die eine völlig neue Gesellschaft erzeugen und Name bzw. Symbol nunmehr unangemessen sind. Im vorliegenden Fall bestand hingegen keine politische Not, daher auch keine Notwendigkeit für ein derart gewaltsames Vorgehen, das zudem mit erheblichen Kosten und juristischem Aufwand verbunden gewesen wäre. Das Lufthansa-Gesicht war schlichtweg veraltet. "Aus alt mach neu!" lautete daher der Auftrag. Mehr war nicht dran - aber auch nicht weniger. Dass die Parabel sofort verschwand, der Kranich aber blieb, zeigt in etwa das von Aicher verwendete Maß an Konservierung und Erneuerung auf. Immerhin wurde das Herzstück des Erscheinungsbildes deutlich modifiziert und der tradierte visuelle und ideelle Stil mit der nötigen Portion Mut, Ignoranz und Sendungsbewusstsein gebrochen. Man kann daher ohneweiteres von einer Totalrevision, einer grundlegenden Um- oder Neugestaltung sprechen, von einem Einschnitt wie er später wiederholt versucht, aber mit dieser Gründlichkeit nicht mehr gelungen ist. Dem Projekt 1400 der E5 bleibt damit eine gewisse Einzigartigkeit vorbehalten. Seine janusköpfige Disposition prädestiniert es dazu, einmal den Dreh- und Angelpunkt zu einer Geschichte des Lufthansa-Designs zu bilden.

10 Verzeichnis

Schriftquellen

Bücher

Aicher, Otl: Analog und Digital. Berlin 1991

Aicher, Otl: Architektur als Abbild des Staates. Vortrag vor der Architekturfakultät der Universität Stuttgart, 1983. Abgedruckt in ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Ästhetische Existenz. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Bauhaus und Ulm. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Charles Eames. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Die Aktualität des Mittelalters. In Inge Aicher-Scholl: Otl Aicher - Schreiben und widersprechen. Berlin 1993

Aicher, Otl: Die dritte Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Die Hochschule für Gestaltung. Neun Stufen ihrer Entwicklung. In: archithese 15/1975

Aicher, Otl: Die Küche zum Kochen. Berlin 1991 und ders.: Typographie. Berlin 1988

Aicher, Otl: Die Unterschrift. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Eine neue Schrift. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Erscheinungsbild. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Flugapparate von Paul McCready. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Gehen in der Wüste. 3. Aufl. Frankfurt a. Main 1993

Aicher, Otl: Hans Gugelot. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Intelligentes Bauen. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Krise der Moderne. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Kritik am Auto. Schwierige Verteidigung des Autos gegen seine Anbeter. München 1984

Aicher, Otl: Kultur als Alltäglichkeit. (1990) In: Inge Aicher-Scholl (Hg.): Otl Aicher. Schreiben und Widersprechen. Berlin 1993

Aicher, Otl: Meinen Arbeitsplatz gibt es noch nicht. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher, Otl: Schwierigkeiten für Architekten und Designer. In ders.: Die Küche zum Kochen. Berlin 1991

Aicher, Otl: Typographie. Berlin 1988

Aicher, Otl: Über das Farbliche. In Behnisch & Partner: On colour. 1. Aufl. Stuttgart 1993

Aicher, Otl: Verzicht auf Symbole. In ders.: Die Welt als Entwurf. Berlin 1991

Aicher-Scholl, Inge (Hg.): Otl Aicher - Schreiben und Widersprechen. Berlin 1993

Alexander, Christopher: Notes on the Synthese of Form. Cambridge/Mass. 1964

Alger, John R.M.; Hays, Carl V.: Creative Synthesis in Design. Englewood Cliffs, New Jersey 1964

Archer, Bruce: Systematic Method for Designers. In: Design 172, 174, 176, 179, 181 1963/64

Asimov, Morris: Introduction to Design. Englewood Cliffs, New Jersey 1968 (1. Aufl. 1962)

Bätschmann, Oskar: Einführung in die kunstgeschichtliche Hermeneutik. Die Auslegung von Bildern. 3. Aufl. Darmstadt 1988
Behne, A.: Der moderne Zweckbau. München/Wien/Berlin 1926
Benevolo, Leonardo: Geschichte der Architektur des 19. und 20. Jahrhunderts. Bd. 1, München 1964
Bense, Max: Aesthetica. Einführung in die neue Ästhetik. Bd. 1, Stuttgart 1954; Bde. 2-4, Krefeld und Baden-Baden 1956, 1958, 1960
Bergius, Ludewig, Fitzsch, Kewitz, Dittberner, Althaus, Köbele: Design und Industrialisierung. Berlin 1979, Reihe: Lehrmaterialien, Fachb. Design, HdK Berlin. Konzept Roericht
Bill, Max: Bauhaus-Chronik. Vom Bauhaus in Weimar zur Hochschule für Gestaltung in Ulm. In: Deutsche Universitätszeitung, Nr. 23/24, 22.12.1952
Bill, Max: Bei uns kann man nicht Maler werden... Gedanken zu einer Hochschule für Gestaltung. In: Die Neue Zeitung, 11.9.1951
Bill, Max: Vom Bauhaus bis Ulm. In: DU 6/1976
Bill, Max: Vom Staatlichen Bauhaus in Weimar zur Hochschule für Gestaltung in Ulm. In: Magnum 1/1953
Bill, Max: [Form, Funktion, Schönheit] = [Gestalt]. Max Bill. Ulm 1956
Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988
Böhme, H.: Prolegomena zu einer Sozial- und Wirschaftsgeschichte Deutschlands im 19. und 20. Jahrhundert. 3. Aufl. Frankfurt 1973
Bongard, Willy: Die Schneider von Ulm. Die Kunst, einem Unternehmen ein Gesicht zu geben. In: Die ZEIT, Nr. 43, 25.10.1963
Bonsiepe, Gui: Erziehung zur visuellen Gestaltung, in: ulm. 12/13 1965
Bonsiepe, Gui: Gestammelter Jargon. Industrial Design und Charles Sanders Peirce. In: ulm 8/9 1963
Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/Main 1982
Braunburg, Rudolf: Die Geschichte der Lufthansa. Vom Doppeldecker zum Airbus. Hamburg 1991
Buddensieg, Tilmann und Henning Rogge: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979
Burckhardt, Jacob: Der Cicerone. 1855
Burckhardt, Jakob: Die Kultur der Renaissance in Italien. (1867) 1. Aufl. Frankfurt/Main 1860
Burckhardt, Jakob: Vorwort zur 2. Aufl. der Architektur der italienischen Renaissance; in : Gesammelte Schriften 6, S. 304
Bürdek, Bernhard E.: Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung. Köln 1991
Christian Staub in: ulm 3/1959. Abgedruckt in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
Cohn, Bernhard S.: Representing Authority in Victorian India. In: Hobsbawm, Eric und Ranger, Terence: The Invention of Tradition. 1983
Czemper, Karl-Achim in: Output 6/7 1961
Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984
Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Flugbild Deutschland. Fotos: Otl Aicher. Texte: Rudolf Sass, Gütersloh 1968
Deutsches Institut für Normung e.V. (Hg.): Grundlagen der Normungsarbeit des DIN. 1982
Die Neue Sammlung München (Kat.): Die verborgene Vernunft. Funktionale Gestaltung im 19. Jahrhundert. München 1971
Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. 2. Aufl. Hamburg 1951
Donald, David: Die Airlines der Welt. 1986
Einrichtung der Typowerkstatt. In: ulm 10/11 1964
Erikson, E.H.: Identität und Lebenszyklus. Frankfurt/Main 1973
Erke, Heiner: Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity. In: Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech 1988, S. 247 ff.
Erlhoff, Michael (Hg.): Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990

Erlhoff, Michael: Einsam im Strom. Innerlich; in: Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987

Frampton, K.: Ulm. Ideologie eines Lehrplans. In: archithese 15/1975

Frei, Hans: Konkrete Architektur? Über Max Bill als Architekt. Baden (Schweiz) 1991

Friedl, Friedrich: Was uns verloren ging. In: Design Report 18/19 1991

Funkkolleg Kunst. Hg. W. Busch in Verb. m. T. Buddensieg, W. Kemp, J. Paul, T. Lahusen. Studienbegleitbriefe m. Texten hg. vom Deutschen Institut für Fernstudien a.d. Universität Tübingen. Weinheim/Basel 1984/85

Gieddion, Sigfried: Die Herrschaft der Mechanisierung. Ein Beitrag zur anonymen Geschichte. (Mechanization takes Command. Oxford 1948) Hg. v. Henning Ritter, Frankfurt/Main 1987

Gieddion, Sigfried: Raum, Zeit, Architektur. Die Entstehung einer neuen Tradition. 3. Aufl. Zürich/München 1984

Gropius, Walter: Die neue Architektur und das Bauhaus. Grundzüge und Entwicklung einer Konzeption. In Wingler, Hans M.: Neue Bauhaubücher. Mainz/Berlin 1965, S. 22 ff.auch Buddensieg, Tilmann und Rogge, Henning: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 18 f.

Gugelot, Hans: Design als Zeichen. Vortrag, gehalten am 13. Okt. 1962 bei dem Industrieunternehmen CEAD in Dortmund. In: Wichmann, Hans (Hg.): System-Design Bahnbrecher: Hans Gugelot 1920-1965. München 1984

Gugelot, Hans: Praxis des Industrial Design. Vortrag, gehalten am 21.11.1962 an der Slade School of Fine Arts, London. In: Wichmann, Hans (Hg.): System-Design Bahnbrecher: Hans Gugelot 1920-1965. München 1984

Guidot, Raymond: Design. Die Entwicklung der modernen Gestaltung. Stuttgart 1994

Günther, Sonja: Design der Macht. Möbel für Repräsentanten des ‚Dritten Reiches'. Stuttgart 1992

Handlexikon zur Wissenschaftstheorie. Hg. v. Helmut Seiffert und Gerard Radnitzky. München: dtv 1992

Heidecker, Gabriele: Das Werbe-Kunst-Stück. Ausstellungen und Läden, Schriften und Werbegrafik. Heidecker, Gabriele: Das Werbe-Kunst-Stück. Ausstellungen und Läden, Schriften und Werbegrafik für die AEG. In Buddensieg, Tilmann: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 171 ff.

Heimbucher, Joachim und Michels, Peter: Bauhaus-HfG-IUP. Dokumentation und Analyse von drei Bildungsinstitutionen im Bereich der Umweltgestaltung. Stuttgart: Diplomarbeit 1971

Helmut, Fritz: Das Evangelium der Erfrischung. Coca-Colas Weltmission. Reinbek bei Hamburg 1986

Höltje, Gerhard: Der Aufbau der Deutschen Lufthansa. Vortrag, Berlin 24.3.1961

Hotz, Albrecht: Unnachgiebig gegen alle Widerstände. In: Design Report 18/19 1991

Hübsch, Heinrich: In welchem Style sollen wir bauen? Karlsruhe 1828

James, Harold: Die Deutsche Bank und die Diktatur 1933-1945. In Lothar Gall: Die Deutsche Bank 1870-1995. München 1995, S. 400 ff.

Janson, Horst W.: Form Follow Function, or Does It? Modernist Design Theory and the History of Art. Maarsen 1982

Jungwirth, Nikolaus und Gerhard Kromschröder: Die Pubertät der Republik. Frankfurt/Main 1978

Kant, Immanuel: Was ist Aufklärung? In: Berlinische Monatsschrift, Dez. 1783

Kat. Deutsche DTS GmbH: Design Prozess Olivetti 1908-1983. Frankfurt 1983

Kellner, Petra: Designprozesse. Eine Einführung. O.J.. Reihe: Lehrmaterialien, Fachbereich Design, HdK Berlin. Konzept Roericht

Kemp, Wolfgang (Hg.): Der Betrachter ist im Bild. Kunstwissenschaft und Rezeptionsästhetik. Köln 1985

Kirsch, W. u. Trux, W.: Perspektiven eines strategischen Managements. In: Kirsch (Hg.): Unternehmenspolitik. Von der Zielforschung zum strategischen Management. München 1981, S. 290-396

Kleist, Heinrich v.: Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. In: Heinrich v. Kleist. Sämtliche Werke. 7. Aufl. München 1805, S. 880-884

Klinckowstroem, Carl: Knauers Geschichte der Technik. München/Zürich 1959

Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995

Kunstgeschichte. Eine Einführung. Hg. v. H. Belting u.a.. 3. Aufl. Berlin 1988

Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987

Lindinger, Herbert: Designgeschichte 1. Das 19. Jahrhundert. Materialien. In: form 1965

Loewy, Raymond: Hässlichkeit verkauft sich schlecht. (Never leave well enough alone.) Düsseldorf 1953

Loos, Adolf: Ornament und Verbrechen. In: Franz Glück: Adolf Loos. Sämtliche Schriften in zwei Bänden. Wien/München 1908

Loos, Adolf: Trotzdem. 1931

Lufthansa Pressedienst: Wolfgang A. Kittel 65 Jahre. In: Der Lufthanseat, Nr. 15, 5.11.1964

Maldonado, Tomás u. Bonsiepe, Gui: Wissenschaft und Gestaltung. In: ulm 10/11 (1964)

Maldonado, Tomás: Kommunikation und Semiotik. In: ulm 5/1959

Maldonado, Tomás: Max Bill. Buenos Aires 1955

Maldonado, Tomás: Rede des Rektoratsvorsitzenden zur Eröffnung des Studienjahres 1957/58. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 222

Maldonado, Tomás: Rede zu Beginn des Studienplans 1957/58. In: Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987, S. 136

Maldonado, Tomás: Terminologie der Semiotik. Ulm 1961

Maldonado, Tomás: Ulm im Rückblick. In: Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin: 1987, S. 222

Marzona, Edition (Hg.): drucksachen typographie reklame. Düsseldorf 1984, S. 14. Zitiert nach Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995

McCloy ehrt Geschwister Scholl. In: Stuttgarter Zeitung, 24.6.1953. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 62

Meurer, B.; Vinçon, H.: Industrielle Ästhetik. Zur Geschichte und Theorie der Gestaltung. Giessen 1983

Meyer-Eppler, Wolfgang: Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie. Berlin 1959

Moles, Abraham A.: Theorie der Komplexität und der technischen Zivilisation. In: ulm 12/13 (1965)

Moles, Abrahm: Die Krise des Funktionalismus. In: form 41/1968

Müller-Krauspe, Gerda: Designtheorie aus der Sicht einer zu verändernden Praxis. In: IDZ Berlin (Hg.): Designtheorien I. Berlin 1978

Olins, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main, New York 1990

Packard, Vance: Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unbewussten in Jedermann. 1. Aufl. Düsseldorf 1958

Pevsner, Nikolaus: Architektur und Design. Von der Romantik zur Sachlichkeit. München 1971

Pevsner, Nikolaus: Wegbereiter moderner Formgebung. Von Morris bis Gropius. (Pioneers of Modern Design. From Morris to Gropius. 1936.) Köln 1996

Queneau, Raymond: Stilübungen (Exercises de style. Paris 1947) Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1961

Querengässer, Fritz: Lesbarkeitsvergleich zwischen der Garamond-Antiqua und der Akzidenz-Grotesk. Seminar 1965/66, 2. Studienjahr, 1. Quartal. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 453 f.

Rat für Formgebung (Hg.): Informationsschrift 2. Nachdruck, Darmstadt 1960

Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955. Köln 1995

Rieger, Bodo: Das Januskopfproblem in der CI-Praxis. In: Markenartikel (1989); gekürzte Fassung in: FAZ Nr. 128, 6.6.1989

Riesman, D.: Die einsame Masse. Hamburg 1958

Rittel, Horst: Bemerkungen zur Systemforschung der "ersten" und "zweiten" Generation, in: Der Mensch und die Technik. Technisch-wissenschaftliche Blätter der Süddeutschen Zeitung, Nr. 221, 27.11.1973

Rittel, Horst: Das Erbe der HFG? Berkley 1987. In: Lindinger, Herbert (Hg.): Hochschule für Gestaltung Ulm. Die Moral der Gegenstände. Berlin 1987

Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85

Ruppert, Wolfgang: Ulm ist tot. Es lebe Ulm! Rückblick auf die Hochschule für Gestaltung. In: Kursbuch, 106/1991

Schinkel, K.F. und Beuth, P.: Vorbilder für Fabrikanten und Handwerker. 1821-37

Schmidt, Georg: Max Bills Kontinuität. In: Werk, 3/1948

Scholl, Inge: Eine neue Gründerzeit und ihre Gebrauchskunst. In Hans Werner Richter: Bestandsaufnahme. München/Wien/Basel 1963

Schrade, Hubert: Vor- und frühromanische Malerei. Die karolingische, ottonische und frühsarlische Zeit. Köln 1958

Seckendorff, Eva v.: Die Hochschule für Gestaltung in Ulm. Gründung (1949-1953) und Ära Max Bill (1953-1957). Marburg 1989

Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985

Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985

Selle, Gert: Design-Geschichte in Deutschland. Produktkultur als Entwurf und Erfahrung. Köln 1987

Sombart, Werner: Die deutsche Volkswirtschaft im 19. und im Anfang des 20. Jahrhunderts. Berlin 1919

Stankowski, Anton: Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity. In: Birkigt/Stadler/Funck: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg/Lech 1988, S. 206

Stolze, D.: Das Wirtschaftswunder - Glanz der Zahlen und Statistiken. In H.W. Richter (Hg.): Bestandsaufnahme. eine deutsche Bilanz 1962. Sechsunddreissig Beiträge deutscher Wissenschaftler, Schriftsteller und Publizisten. München/Wien/Basel 1962

Sullivan, Louis H.: The Tall Office Building Artistically Considered. In: Lippincott's 57/1896, p. 403-409; hier zitiert nach Frei, Hans: Louis Henry Sullivan. Zürich 1992, S. 32

Taylor, F.W.: Die Grundzüge wissenschaftlicher Betriebsführung. 1919

Troeltsch, E.: Die Soziallehren der Christlichen Kirchen und Gruppen. 1923

Tzonis, Alexander: Hütten, Schiffe und Flaschengestelle. Analogischer Entwurf für Architekten und/oder Maschinen. In: archithese 3/1990

Ulm. Auf dem Kuhberg. In: Der Spiegel, Nr. 12, 20.3.1963

Weber, Max: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 20/1904 und 21/1905

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen 1972

Weinert, Wolfgang: Das gelb-weisse Designkonzept ist druchgeflogen. In: Design Report 9/1989

Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966

Zintsmeyer & Lux AG, Zürich: Flieg, Karanich, flieg! Die Entstehungsgeschichte des gelb-weissen Design-Vorschlages für die Lufthansa. In: Design Report 9/1989, S. 16

Zumsteg-Brügel, Elsbet: Rede anlässlich der Ausstellungseröffnung Fritz Querengässer - Plakate, Entwürfe, Aquarelle, Zeichnungen, Biberach, 27.9.1987. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Zurko, E.R. de: Origins of functionalist theory. New York 1957

Briefe

Aicher, Otl: Brief an Bert Diener. Rotis, 24.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG (Lapp). 27.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 15.6.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 2.8.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 22.7.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 7.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Ernst Theodor Tschoepke. Rotis, 2.4.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Ernst Theodor Tschoepke. Rotis, 26.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Ernst-Theodor Tschoepke. Rotis, 18.12.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Erwin Braun. Ulm, 1.9.1955. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an H.M. Bongers. Ulm, 21.3.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Hans G. Conrad. Ulm, 26.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Herrn Cesarz. Rotis, 13.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Herrn Cesarz. Rotis, 2.10.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Herrn Cesarz. Rotis, 22.10.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Herrn Mücke. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Herrn Mücke. Rotis, 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Karl Gerstner. Rotis, 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Klaus Wille. Rotis, 2.2.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis.
Aicher, Otl: Brief an Knut Marsen. Rotis, 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an MBB Grafik-Team. Rotis, 29.8.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Oberbürgermeister Dr. h.c. Th. Pfizer und Thorwald Risler. Ulm, 22.4.1964. Quelle: HfG Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Roberto Burle-Marx. Rotis, 6.6.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Sybille Knoop. Rotis, 26.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Thorwald Risler, geschäftsführenden Vorstand der GSS. Ulm, 9.9.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Thorwald Risler. Ulm, 11.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an Tomás Maldonado. Ulm, 3.9.1959. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 237 ff.
Aicher, Otl: Brief an Tomás Maldonado. Ulm, 3.9.1959. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 239
Aicher, Otl: Brief an Vereinigte Werkstätten für Kunst im Handwerk AG (München). Ulm, 28.7.1955. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Aicher, Otl: Brief an W. Störiko. Rotis, 2.10.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 10.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Wendlik. Rotis, 2.4.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher, Otl: Brief an Werner Störiko. Rotis, 12.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Aicher-Scholl, Inge: Brief an die Freunde der GSS. Ulm, 30.6.1952. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis. Abgedruckt in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85
Aicher-Scholl, Inge: Brief an H.M. Bongers. 24.6.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Bill, Max: Brief an Inge Scholl. Zürich, 1950. Quelle: Privatarchiv Bill
Buck, Gisela: Brief an Frau Berrehsen (Lufthansa Werbeabteilung). Rotis, 6.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Buck, Gisela: Brief an Herrn Bödeler. Rotis, 7.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Buck, Gisela: Brief an Werner Störiko. Rotis, 1.8.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Conrad, Hans G.: Brief an Dr. Fritz Eichler. Ulm, 22.2.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa AG: Brief an Herrn Schlensag. 5.12.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm, 2.8.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm, 21. März 1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 12.6.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 19.1.1960. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 23.5.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 24.4.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 27.5.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa AG: Brief an HfG Ulm. 6.5.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa Finanzbuchhaltung: Brief an HfG Ulm. 14.1.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa Geschäftsführung: Brief an HfG Ulm. 22.10.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa Werbeabteilung: Brief an HfG Ulm. 7.8.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa Werbeabteilung: Brief an HfG Ulm. 9.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Deutsche Lufthansa Werbeabteilung: Brief an Otl Aicher. 22.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Eduard Roth (MBB, Abt. Public Relations): Brief an Otl Aicher. Ottobrunn, 31.5.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Guggenheimer, Randolph: Brief an Deutsche Lufthansa AG. In: Der Lufthanseat. 76/1964, S. 6
Horn, Dr. Max: Brief an G. Schweigkofler. Ulm, 14.5.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Horn, Dr. Max: Brief an Oberbürgermeister Dr. h.c. Th. Pfizer. Ulm, 5.6.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Horn, Dr. Max: Brief an Thorwald Risler und G. Schweigkofler c/o Geschwister-Scholl-Stiftung. Ulm, 5.6.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Hypothesen zur DDB-Kampagne. Arbeitspapier, Köln 1967. Quelle: Privatarchiv Conrad
Kalow, Gert: Brief an Theodor Risler. Ulm, 27.6.1962. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 382
Larsen, B.O.: Brief an Hans G. Conrad, 13.5.1964. Quelle: Privatarchiv Conrad
Max Bill: Brief an Inge Scholl. 16.5.1950. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 43
Max Braun AG: Brief an HfG Ulm. Frankfurt/Main 7.5.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Querengässer, Fritz: Brief an Garten- und Landschaftsgärtnerei Ludwig Caspar (Düsseldorf). Ulm, 12.10.1955. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Querengässer, Fritz: Brief an Hans Conrad, Ulm, 18.8.1955. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Rechnungen vom 9.9., 18.10. und 3.12.1963. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Riese, Karsten de: Brief an Otl Aicher. Bairawies, 28.11.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Risler, Thorwald: Brief an Otl Aicher, Ulm, 27.7.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Roericht, Hans (?): Brief an Hans G. Conrad. 5.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Schlensag, Walter: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 18.3.1958. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Schlensag, Walter: Brief an Deutsche Lufthansa AG. Ulm, 17.12.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Schlensag, Walter: Brief an Deutsche Lufthansa AG. Ulm, 28.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Schlensag, Walter: Brief an H.M. Bongers, 14. März 1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Scholl, Inge: Brief an Max Bill. Ulm, 25.7.1950. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 77 f.
Schweighofer, G.: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 14.7.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Schweigkofler, G.: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 14.1.1960. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Schweigkofler, G.: Brief an Deutsche Lufthansa AG. 22.10.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm
Seebohm, Hans Chr.: Brief an H.M. Bongers. 29.5.1951. Zitiert nach Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955. Köln 1995, S. 63
Störiko, W.: Brief an Otl Aicher. Köln, 4.9.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis
Tschoepke, Ernst-Theodor: Brief an Otl Aicher. Köln, 23.8.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Tschoepke, Ernst-Theodor: Telex an Koepcke. Köln/New York, 1.10.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Wendlik: Brief an Otl Aicher. Köln, 16.1.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Typoskripte

Aicher, Otl (i.A. Knoll): Auftragsbesprechung Braun, Frankfurt (Otl Aicher, Fritz Eichler). Aktennotiz 5.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher, Otl (i.A. Knoll): Vorschlag für Auftragsbeschaffung. Aktennotiz vermutl. Juni 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher, Otl: Aktennotiz an Herrn Risler. Ulm, 14.8.1961. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher, Otl: Aktennotiz organisation "entwicklung visuelle kommunikation" (otl aicher), Ulm, 1958. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher, Otl: Arbeitsprogramm Für die Entwicklung eines Systems von Verkaufsausstattungen. Aktennotiz, Ulm 7.10.1959. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher, Otl: Auftragsbesprechung Braun, Frankfurt (Otl Aicher, Fritz Eichler). Aktennotiz 10.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher, Otl: Auftragsbesprechung Goethe-Institut, München (Otl Aicher, Eckart Peterich). Aktennotiz, 16.4.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher, Otl: korrosionschutz airbus A300. besuch bei herrn evers MBB, hamburg-finkenwerder am 6.7.79. Aktennotiz. Rotis 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Aicher, Otl: Lehrplan Otl I. Ulm 1950. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 360 f.

Aicher, Otl: Lufthansa. Aktennotiz, Rotis 10.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Aicher, Otl: organisation "entwicklung visuelle kommunikation" (otl aicher). Aktennotiz, Ulm 1958. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher, Otl: Programmbesprechung E5. Gesprächsprotokoll, Ulm 30.1.1961. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aicher, Otl: Zur Situation der Hochschule für Gestaltung 1962. Typoskript, September 1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Aktennotiz zur Auftragsbesprechung (Lapp, Conrad, Aicher). Gesprächsprotokoll, Köln 25.6.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm. Das folgende Gespräch ist nachgestellt.

Anlage zu Tschoepke, Ernst-Theodor: Internes Arbeitspapier Thesen für den Luftverkehr in den 80er Jahren. Köln, 3.9.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Buck, Gisela: An Otl Aicher. Gesprächsnotiz, Rotis 17.7.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Buck, Gisela: Anruf Lufthansa Herr Wille. Telefonnotiz. Rotis 1.6.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Denkschrift der Studenten des 1. Studienjahres 1961/62 an den Vorstand der GSS, an das Rektoratskollegium und an alle Festdozenten. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis. Auszug, abgedruckt in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85

Doyle, Dane & Bernbach (DDB): Arbeitspapier Die Zielsetzung der internationalen Image-Kampagne der DEUTSCHEN LUFTHANSA AG für die Jahre 1966 und 1967. Köln, 25.2.1967. Quelle: Privatarchiv Conrad

Gropius, Walter: Rede anlässlich der Verleihung des Hansischen Goethe-Preises. In: Jean-Louis Ferrier. DuMont's Chronik der Kunst im 20. Jahrhundert. Köln 1956, S. 535

HfG Ulm E5: Ausarbeitung von Richtlinien und Normen für visuelle Gestaltungsaufgaben, im Zusammenhang mit der Intensivierung des Erscheinungsbildes der LH (Projekt 1400/2). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

HfG Ulm E5: Lufthansa - Ausarbeitung von Display-Systemen (Projekt 1400/3). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

HfG Ulm E5: Lufthansa - Beschriftung und Farbgebung der Boeing 727 (Projekt 1400/4). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

HfG Ulm E5: Lufthansa - Beschriftung und Farbgebung der Boeing 727 (Projekt 1400/4). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

HfG Ulm E5: Lufthansa - Graphisch-typographische Bearbeitung des Jahresberichtes (Projekt 1400/1). Arbeitsprogramm, 25.5.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

HfG Ulm: Rechnung an Deutsche Lufthansa AG. 28.10.1957. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Kalow, Gert: Rede zur Eröffnung des Studienjahres 1960/61. In Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85

Lehrplan HfG Ulm, o.J.. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 362

Maldonado, Tomás: Rede vor dem Verwaltungsrat der Geschwister-Scholl-Stiftung. Zitiert nach Seeling, Hartmut: Geschichte der Hochschule für Gestaltung Ulm 1953-1968. Ein Beitrag zur Entwicklung ihres Programms und der Arbeiten im Bereich der Visuellen Kommunikation. Köln: Dissertation 1985, S. 218

Protokoll der Studentenversammlung vom 17.2.62, Dok. 22, S. 5, in: Heimbucher, Joachim und Peter Michels: Bauhaus-HfG-IUP. Dokumentation und Analyse von drei Bildungsinstitutionen im Bereich der Umweltgestaltung. Stuttgart: Diplomarbeit 1971

Schlensag, Walter: Laufende Beratung der Firma Max Baun Frankfurt/Main in Werbefragen. Aktenvermerk, Ulm 18.12.1956. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Schweigkofler, G.: Abrechnung (Gemeinkosten der E5 01.0.4.-31.12.61), Ulm 21.9.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Schweigkofler, G.: Abrechnung der für die Entwicklungsgruppe 5 geführten Konten per 31.12.1961. Aktennotiz, Ulm 3.7.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Schweigkofler, G.: Abrechnung E5 per 31.12.1962. Aktenvermerk, Ulm 26.3.1963. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Schweigkofler, G.: Abrechnung Entwicklungsgruppe Aicher 1963. Aktenvermerk, Ulm 27.5.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Schweigkofler, G.: Aktenvermerk Abrechnung Entwicklungsgruppe Aicher 1963, Ulm, 27.5.1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Schweigkofler, G.: Auftragsbestand Entwicklung 5, Ulm. Vermerk der Geschäftsführung 8.6.1961. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Schweigkofler, G.: Berechnung der anteilig auf E5 anfallenden Gemeinkosten 1962/1963. Aktenvermerk, Ulm 2.8.1963. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Schweigkofler, G.: Kostenübersicht . Vermerk der Geschäftsführung, Ulm 26.5.1961. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Schweigkofler, G.: Vertraulich, zu den Personalakten von Herrn Aicher. Aktenvermerk, Ulm 15.10.1962. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Tschoepke, Ernst-Theodor: Internes Arbeitspapier Thesen für den Luftverkehr in den 80er Jahren. Köln, 3.9.1979. Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis

Vertrag zwischen der Deutschen Lufthansa AG i.L. und der Deutsche Lufthansa AG vom 17.9.1954, S. 4. Zitiert nach Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955. Köln 1995, S. 94

Manuals

Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980. Quelle: Deutsche Lufthansa

Conrad/Gonda/Scheitzer: Konzept für ein neues Corporate Design-Programm 1986 - 1999. Datiert 1985. Quelle: Privatarchiv Conrad

Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 1. Visuelle Konstanten. Manual, August 1990. Quelle: Deutsche Lufthansa

Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992. Quelle: Deutsche Lufthansa

HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Quelle: Deutsche Lufthansa

Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963. Quelle: Deutsche Lufthansa

Broschüren

HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. Quelle: HfG-Archiv Ulm

Informationsbroschüre für Studienbewerber, Stand 1.10.1956. Auszug, abgedruckt in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1982/85

Bildquellen

Abb. 1 Hans Roericht: Mehrteiliges Bordgeschirr aus Kunststoff.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 19 **28**

Abb. 2 Otl Aicher: Plakat zur Dokumentation des Lufthansa Designprojekts 1962-64.
Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis **29**

Abb. 3 Hans und Sophie Scholl.
Quelle: Links - Otl Aicher Archiv Rotis. Rechts - Vinke, Hermann: Das kurze Leben der Sophie Scholl. Ravensburg 1980. Abgeb. in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1986. **33**

Abb. 4 Inge Scholl und Otl Aicher.
Quellle: Schwäbische Donauszeitung, 26.7.51. Archiv Südwest Presse. Abgeb. in Roericht, Hans (Hg.): HfG-Synopse. Eine synchronoptische Darstellung der Hochschule für Gestaltung Ulm. Ulm 1986. **35**

Abb. 5 Postkarte von 1996. **52**

Abb. 6 Formica-Anzeigen im Stil der 50er und 60er Jahre.
Quelle: links - Constanze 2/1959; rechts - Schöner Wohnen 9/1960. Beide abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 160 **73**

Abb. 7 Alte Universität Köln.
Quelle: Deutsche Lufthansa: Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., o.J., S. 1. **74**

Abb. 8 Hans Martin Bongers.
Quelle: links - Hans M. Bongers. Quelle: Deutsche Lufthansa: Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., o.J., S. 1. **75**

Abb. 9 H.M. Bongers begrüßt H. Lübke.
Quelle: Der Lufthanseat 76/1964. **76**

Abb. 10 Gerhard Höltje.
Quelle: Deutsche Lufthansa: Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., o.J., S. 1. **77**

Abb. 11 Eine der fünf Convair 440 Metropolitans der wiederauferstandenen Lufthansa.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt o.J., S. 137. **77**

Abb. 12 Erster Flugbegleiter-Lehrgang 1955 vor einer Convair CV-340.
Quelle: Deutsche Lufthansa: Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., o.J., S. 6. **78**

Abb. 13 Lockheed Super Constellation beim Landeanflug.
Quelle: Deutsche Lufthansa (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 98. **79**

Abb. 14 Lockheed L-1049G Super Constellation mit den Kranich-übersähten 3 Seitenleitwerken.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt o.J., S. 135. **80**

Abb. 15 Ankunft der ersten Boeing 707 in Hamburg, März 1960.
Quelle: Deutsche Lufthansa (Hg.): Photo Report 5, 1955-1980, 25 Jahre Flugbetrieb. O.O., O.J., S. 8. **81**

Abb. 16 Lufthansa-Cocktail der Carl Mampe AG, Berlin.
Quelle: Stern 51/1962. Abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 163. **83**

Abb. 17 Borddienst beim Catering.
Quelle: Deutsche Lufthansa: Die Geschichte der Deutschen Lufthansa 1926-1984, S. 106. **84**

Abb. 18 Senator-Dienst der Lufthansa.
Quelle: Film und Frau 1/1960. Abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 163. **85**

Abb. 19 Erscheinungsbild und technischer Fortschritt.
Quelle: HfG-Archiv Ulm. **87**

Abb. 20 Erscheinungsbild und kultureller Fortschritt.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 6. **88**

Abb. 21 Erscheinungsbild und Marketing. (Ausschnitt)
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa. **89**

Abb. 22 Otl Aicher.
Quelle: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. **93**

Abb. 23 Fritz Querengässer.
Quelle: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. **98**

Abb. 24 Hans G. Conrad..
Quelle: Privatarchiv Conrad. **99**

Abb. 25 Tomás Gonda.
Quelle: HfG Ulm E5: Entwicklung 5 an der HfG Ulm. Informationsbroschüre, Ulm 1964. **103**

Abb. 26 Supercargo. Signet und Schriftzug in Blau, Gelb oder Schwarz, für sämtliche Werbedrucksachen, Inserate und Werbemittel.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963. **104**

Abb. 27 German Cargo Services - ab 1977 eine Zeit lang in currygelb - mit dem von Gonda entwickelten Firmensignet.
Quelle: Fluggesellschaften und Linienflugzeuge. Koblenz: Bernard & Graefe 1986, S. 208. **104**

Abb. 28 Auftragslage der E5, Stand 1959.
Quelle: HfG-Archiv Ulm. **105**

Abb. 29 "Anzupeilende Aufträge" der E5.
Quelle: HfG-Archiv Ulm. **106**

Abb. 30 Schema der Auftragsabwicklung, Stand 1958.
Quelle: HfG-Archiv Ulm. **107**

Abb. 31 Auftragsabwicklung nach Bruce Archer.
Quelle: Kellner, Petra: Designprozesse. Eine Einführung. Berlin: o.J.. Lehrmaterialien, Fachbereich Design, HdK Berlin. Konzept Roericht. **108**

Abb. 32 Erstes Stadtbüro der Lufthansa 1955.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 82. **117**

Abb. 33 Lufthansa-Stadtbüro der 60er Jahre.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 18. **118**

Abb. 34 Organigramm: E5 der HfG Ulm in Kooperation mit CGN XE3 der Deutschen Lufthansa Köln.. **126**

Abb. 35 Wolfgang A. Kittel.
Quelle: Der Lufthanseat 76/1964. **134**

Abb. 36 Organigramm: Die Werbeabteilung innerhalb der Unternehmenshierarchie 1962. **135**

Abb. 37 Aufsteller für Flugpläne in Stadtbüros und Agenturen der Lufthansa.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 19. **143**

Abb. 38 Beschriftung der PanAm vor (oben) und nach (unten) dem Eingriff.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 8. **153**

Abb. 39 PanAm-Maschinen vor und nach dem Eingriff von Barnes.
Quelle: Fluggesellschaften und Linienflugzeuge. Koblenz: Bernard & Graefe 1986, S. 30. **154**

Abb. 40 Schwarzkopf-Reklame im propagandistischen Stil der 50er und informationellen Stil der 60er Jahre.
Quelle: Links - Freundin 6/1960. Rechts - Constanze 36/1962. Abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 84, 85. **195**

Abb. 41 Wirtschaftliche Aktivität.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 4. **210**

Abb. 42 Peter Behrens: Ausstellungsplakat, 1906.
Quelle: Heidecker, Gabriele: Das Werbe-Kunst-Stück. Ausstellungen und Läden, Schriften und Werbegrafik für die AEG. In Tilmann Buddensieg: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG 1907-1914. Berlin 1979, S. 171. **212**

Abb. 43 Hans Rudi Erdt: Flugpostkarte der Deutschen Luft-Reederei.
Quelle: Meyer, Otto (Hg.): Zur Geschichte des Luftverkehrs. München 1960, S. 75. **222**

Abb. 44 Gepäckaufkleber des Lloyd-Luftdienst Bremen.
Quelle: Meyer, Otto (Hg.): Zur Geschichte des Luftverkehrs. München 1960, S. 47. **224**

Abb. 45 Plakat der Lloyd Luftverkehr Sablatnig.
Quelle: Meyer, Otto (Hg.): Zur Geschichte des Luftverkehrs. München 1960, S. 47. **224**

Abb. 46 Lufthansa-Plakat der 20er Jahre.
Quelle: Ströhle, Ralph: Faszination Art Deco. München/Berlin 1993. **225**

Abb. 47 Junkers F13 als Beispiel für eine technisch-sachliche Beschriftung.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 21 b (vergrösserter Ausschnitt). **226**

Abb. 48 Junkers F13 mit stilisierter Beschriftung.
Quelle: Pletschacher, Peter: Lufthansa Junkers Ju52. Die Geschichte der alten "Tante Ju". 3. Aufl. Planegg 1989, S. 39 (vergrösserter Ausschnitt). **227**

Abb. 49 Wellblechbeplankung von Rumpf und Tragflächen der Junkers F13.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984. **228**

Abb. 50 Wellblechverkleidung der restaurierten Ju52.
Quelle: Pletschacher, Peter: Lufthansa Junkers Ju52. Die Geschichte der alten "Tante Ju". 3. Aufl. Planegg 1989, S. 18. **229**

Abb. 51 Konstruktion der Ju52.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Pletschacher, Peter: Lufthansa Junkers Ju52. Die Geschichte der alten "Tante Ju". 3. Aufl. Planegg 1989, S. 51. **230**

Abb. 52 Cockpit einer Junkers G38.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984. **230**

Abb. 53 Kinderbetreuung bei Lufthansa vor und nach dem Krieg.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 9, 30 und (Werbeplakat) Deutsche Lufthansa AG: Photo Report 5. O.O., o.J., S. 6. **232**

Abb. 54 Detail aus einem Lufthansa-Flugplan der frühen 60er Jahre.
Quelle: HfG-Archiv Ulm. **233**

Abb. 55 Flugplanentwürfe mit Sekundärelement "Rahmen" 1x durchdekliniert.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 40. **238**

Abb. 56 Anwendungsbeispiel Broschüren.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 45a. **241**

Abb. 57 Anwendung des typografischen Systems am Beispiel Flugplan.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 46. **242**

Abb. 58 Das neue Design der Fluggastpapiere.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 17. **243**

Abb. 59 Der neue Flugplan.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 17. **244**

Abb. 60 Aufkleber und Anhänger für das Gepäck.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 17.. **245**

Abb. 61 Grafischer Ist-Zustand der Lufthansaflotte zu Beginn der 60er Jahre.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 35. **248**

Abb. 62 Grafischer Vorsprung der Konkurrenten Swissair und PanAm.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 31b. **249**

Abb. 63 Modell einer Concorde im neuen Design.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o.J., S. 142. **250**

Abb. 64 Die neue Bemalung und Beschriftung der Bodenfahrzeuge.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 14. **252**

Abb. 65 Eine Fokker FIII bei der Landung in Hamburg-Fuhlsbüttel, 1924.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 6. **256**

Abb. 66 Aichers Vorschlag zur Flottenkennzeichnung.
Quelle: Erlhoff, Michael: Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990, S. 235. **258**

Abb. 67 Übergangslösung und Kompromissformel.
Quelle: Erlhoff, Michael: Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990. **259**

Abb. 68 Gegenüberstellung von Anwendungsbeispielen in verschiedenen Farbkombinationen.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 17. **261**

Abb. 69 Pendelbus der Luft Hansa 1927.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 16 (vergrösserter Ausschnitt). **264**

Abb. 70 Eine Focke-Wulf Fw 200 "Condor" mit parabelähnlicher Kennzeichnung.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984. **264**

Abb. 71 Erster Lufthansa-Flugplan 1955 (links) und Werbeplakat der Air France von Jean Colin (rechts).
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Photo Report 5. O.O., o.J., S. 6 (links); Guidot, Raymond: Design. Die Entwicklung der modernen Gestaltung. Stuttgart 1994, S. 114 (rechts). **265**

Abb. 72 Der Flughafen Frankfurt mit dem Seitenleitwerk einer Convair-Maschine im Vordergrund.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 94. **267**

Abb. 73 Postminister Giesberts im Bugraum eines G IIIa "Grossflugzeugs" der Deutschen Luft-Reederei (DLR).
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Die Geschichte der Lufthansa 1926-1984. 3. Aufl. Köln 1984, S. 8. **269**

Abb. 74 Flaggenhissung, Hamburg 1. April 1955 (Ausschnitt).
Quelle: Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Photo Report 5. 1955-1980: 25 Jahre Flugbetrieb. O.O, o.J.. **269**

Abb. 75 Die Bildzeichen als Symbol (links) und Marke (rechts).
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 18 u. 19. **270**

Abb. 76 "noch nicht bearbeitet".
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 20. **272**

Abb. 77 Schriftgebrauch bei Lufthansa zu Anfang der 60er Jahre.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 22. **276**

Abb. 78 Grotesk- Antiquaschriften (links) und Grotesschriften (rechts).
Quelle: Aicher, Otl: Typographie. Berlin: 1988, S. 177 (links) u. 169 (rechts). **277**

Abb. 79 Beliebiges Beispiel einer Frakturschrift.. **278**

Abb. 80 Beweis der guten Lesbarkeit einer Wortmarke in Helvetica Grotesk.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 21 a. **278**

Abb. 81 Schaubild zur Demonstration der guten Lesbarkeit der Helvetica Grotesk in allen Schriftgrössen.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 23. **279**

Abb. 82 Titelseite, Raster, Tabellen und Karten des Jahresberichts als Anwendungsbeispiel der neuen Typografie.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 47. **281**

Abb. 83 Zweispaltiger Text und Diagramme der künftigen Jahresbericht-Gestaltung.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 46. **282**

Abb. 84 Das Chaos der bis 1962 vorhandenen Papierformate.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 24. **283**

Abb. 85 Aichers Normierung der Formate.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 25. **283**

Abb. 86 Das bunte Allerlei der bis 1962 gebräuchlichen kartografischen Darstellungen.
Quelle: HfG-Archiv Ulm. **284**

Abb. 87 Lufthansa-Streckenkarte in Zylinderprojektion.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 27. **284**

Abb. 88 Streckennetz der Lufthansa: dreidimensional.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 2. **285**

Abb. 89 Luftaufnahmen von Otl Aicher.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Flugbild Deutschland. Fotos: Otl Aicher. Texte: Rudolf Sass. Gütersloh 1968. **290**

Abb. 90 Autobahnkreuz bei Köln.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Flugbild Deutschland. Fotos: Otl Aicher. Texte: Rudolf Sass. Gütersloh 1968, S. 60. **292**

Abb. 91 Kühlergrill mit Kühlerfigur ("Spirit of Ecstasy") eines Rolls Royce.
Quelle: Stach, Walter u. Zens, Herwig: Strukturen der Kunst. Ein Führer durch die Kunst- und Kulturgeschichte mit Begriffslexikon, Übersichtskarten und Entwicklungsabrissen. Gemeinschaftsausgabe 1. Aufl. Wien/Ravensburg 1981, S. III-39. **302**

Abb. 92 Albert Speer: Modell der neuen Reichskanzlei von 1941.
Quelle: Schönberger, Angela: Die neue Reichskanzlei von Albert Speer. Zum Zusammenhang von nationsozialistischer Ideologie und Architektur. Berlin: Mann 1981. **303**

Abb. 93 Werbeplakat Opel Admiral 1938: "Opel Admiral ein Wagen vollendeter Repräsentation".
Quelle: Atlantis 12/1938. Abgeb. in Kriegeskorte, Michael: 100 Jahre Werbung im Wandel. Eine Reise durch die deutsche Vergangenheit. Köln 1995, S. 207. **319**

Abb. 94 Modell des Ausstellungssystems.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 64 a. **338**

Abb. 95 Ausstellungssystem aus einer Stützen- und Plattenkonstruktion.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 63. **339**

Abb. 96 Modell der Informationsträger.
Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 66. **339**

Abb. 97 Konstruktionszeichnung der Informationsträger. Quelle: HfG Ulm E5: Erscheinungsbild der Lufthansa. Manual, Oktober 1962. Exemplar Nr. 2010 der Deutschen Lufthansa, S. 65. **340**

Abb. 98 Schaubild zur Anwendung der Hausfarbe Gelb bei selbstleuchtenden Fassadenfeldern.
Quelle: Privatarchiv Roericht. **341**

Abb. 99 Ausstellung der neuen Designkonzeption, Oktober 1962.
Quelle: Privatarchiv Roericht. **342**

Abb. 100 Das Cover der Richtlinien & Normen von 1963, dem ersten offiziellen Designmanual der Lufthansa.
Quelle: Deutsche Lufthansa. **343**

Abb. 101 Lufthansa-Schriftzug in Versalien und Bildmarke. Quelle: Lufthansa-Werbung Richtlinien und Normen. Manual, Mai 1963. Quelle: Deutsche Lufthansa. **343**

Abb. 102 Spielzeugmodelle zur Demonstration der empfohlenen Flugzeugkennzeichnung.
Quelle: Privatarchiv Roericht.. **344**

Abb. 103 Kennzeichnung einer Boeing 727 bei Lufthansa zwischen 1963 und 1967.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 139. **345**

Abb. 104 Speisekarte und Verpackungen um 1964/65.
Quelle: Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 19. **346**

Abb. 105 Cover, Musterblatt, Farbpalette und Anwendungsbeispiel der Richtlinien für Klein- und Sammelpackungen vom März 1964.
Quelle: Privatarchiv Roericht . **347**

Abb. 106 Radschläger-Wettbewerb in Düsseldorf, 1964. 1. Preis: ein Lufthansa-Flug nach München.
Quelle: Der Lufthanseat 76/1964. Rechts u. unten: Couvert f. d. Bordpapiere und Flugplan von 1964.
Quelle: HfG-Archiv Ulm. Die Umstellung gelang nicht von heute auf morgen.. **348**

Abb. 107 Geschäftsbericht von 1965 unter Verwendung der neuen dreidimensionalen Kartografie und der Luftaufnahmen.
Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis. **349**

Abb. 108 Der Geschäftsbericht von 1981 zum Vergleich. Der Umschlag immer noch schlicht gehalten, aber aussagekräftig bebildert.
Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis. **350**

Abb. 109 Deutschland- und Europa-Werbung der Lufthansa.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 18. **352**

Abb. 110 Lufthansa-Anzeigen. Imagekampagne mit altem Erscheinungsbild.
Quelle: HfG-Archiv Ulm. **353**

Abb. 111 DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67 "As he came in for landing...".
Quelle: Pivatarchiv Conrad. **354**

Abb. 112 DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67: The warm, friendly, lovable Germans... (Ausschnitt).
Quelle: Privatarchiv Conrad. **356**

Abb. 113 DDB: Lufthansa Imagekampagne 1966/67: "All airlines have outstanding pilots..." und "Lufthansa flight 404 was delyed..."
Quelle: Privatarchiv Conrad. **357**

Abb. 114 DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67: "As he came in for landing...".
Quelle: Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Wille, Klaus: Das Erscheinungsbild der Lufthansa. In: form 35/1966, S. 18. **359**

Abb. 115 DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67: Some of the reasons you may dislike the Germans...
Quelle: Privatarchiv Conrad. **360**

Abb. 116 DDB Lufthansa Imagekampagne 1966/67: "Lufthansa has French wine...".
Quelle: Privatarchiv Conrad. **361**

Abb. 117 Aichers Konzept der Leitwerkkennzeichnung von 1962 und LM3-Kompromiss von 1967.
Quelle: Erlhoff, Michael (Hg.): Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990. **366**

Abb. 118 Eine Boeing 727-230 der Lufthansa-Tochter Condor mit dem von Aicher übernommenen Kennzeichnungskonzept..
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 170. **368**

Abb. 119 Das Leitwerk einer Boeing 767 der Kuwait Airways..
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 203. **371**

Abb. 120 Boeing 747 der Lufthansa.
Quelle: Fluggesellschaften und Linienflugzeuge. Koblenz: Bernard & Graefe 1986, S. 204. **378**

Abb. 121 Die 25 alte (links) und die von Karl Gerstner konzipierte neue Marke der Swissair (links).
Quelle: Otl Aicher Archiv Rotis. **384**

Abb. 122 Eine dreistrahlige Douglas DC-10 der Swissair in dem von Karl Gerstner konzipierten Design.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 198. **385**

Abb. 123 Teilnehmerverzeichnis der 22. Vorstandssitzung, März 1980. Aktennotiz.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980. **392**

Abb. 124 Das Design von Golf und Käfer im Vergleich.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 3. **393**

Abb. 125 Funktionsorientiert konstruierter Rennwagen.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 4. **393**

Abb. 126 Details eines amerikanischen Trucks.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 31. **394**

Abb. 127 Motorendetail zur Demonstration der technischen Eigenästhetik.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 11. **395**

Abb. 128 Die aus dem britischen Bomber Wellington entwickelte, als Frachtflugzeug benutzte Vickers Viking der Lufthansa.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 132. **396**

Abb. 129 Vom Propellerflugzeug zum Düsenjet.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 8. **397**

Abb. 130 Das Leitwerk von Condor und Lufthansa.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 7. **397**

Abb. 131 Verkehrsmittel der 50er (links) und 80er Jahre (rechts) im Vergleich..
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 16, 17. **398**

Abb. 132 Cockpit des Spaceshuttle und eine BRAUN-Stereoanlage.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 18, 19. **399**

Abb. 133 Raumschiffe einer Science Fiction-Vision und die tatsächliche Konstruktion der Mondlandefähre.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 20, 21. **399**

Abb. 134 Glasdach einer Fertigungshalle des Airbus unter Verwendung einer Raumgitter-Konstruktion.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 24. **400**

Abb. 135 Raketentriebwerk der 80er Jahre und die Wellblechbeplankung der Ju52.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 28. **401**

Abb. 136 Bundeswehr-Maschine mit wirkungsvoll dezenter Bemalung im Vergleich zu dem Form- und Farbengewirr einer TWA(?)-Maschine.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 34, 35. **403**

Abb. 137 Beispiele für Ganzkörperbemalungen.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 32. **404**

Abb. 138 Ein silbernes Boeing 707-323C Frachtflugzeug der American Airlines mit abgedeckten Kabinenfenstern und ein Jumbo Jet Boeing 747 der Serie 400 mit silbernem Rumpf.
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 61, 155. **404**

Abb. 139 Bordküche und Bordtelefon.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 40, 41. **405**

Abb. 140 Flugzeug-Innenraum und Lufthansa-Stadtbüro in N.Y.City..
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 41. **406**

Abb. 141 Bisherige und neue Farbgebung und -quantität.
Quelle: Aicher, Otl: Analyse´80. Studie, März 1980, S. 42, 43. **407**

Abb. 142 Modell der Lufthansa-Lounge mit verchromter Motorenskulptur rechts an der Wand.
Quelle: Conrad/Gonda/Scheitzer: Konzept für ein neues Corporate Design-Programm 1986 - 1999. 1985. Privatarchiv Conrad. **412**

Abb. 143 Conrads Vorschlag zur Flugzeugkennzeichnung.
Quelle: Conrad/Gonda/Scheitzer: Konzept für ein neues Corporate Design-Programm 1986 - 1999. 1985. Privatarchiv Conrad. **413**

Abb. 144 Blick in die Kabinen der First- und Business Class (links). Farb- und Qualitätsmuster für die Sitzbezüge in der First Class und in der First-Class Lounge (rechts).
Quelle: Conrad/Gonda/Scheitzer: Konzept für ein neues Corporate Design-Programm 1986 - 1999. 1985. Privatarchiv Conrad. **415**

Abb. 145 Grafik einer Boeing 737-230 mit der gelb-weissen Kennzeichnung von 1987..
Quelle: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., S. 145. **417**

Abb. 146 Kennzeichnungsvorschlag der Lufthansa Designabteilung (LM3) von 1978.
Quelle: Erhoff, Michael: Erlhoff, Michael (Hg.): Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990, S. 235. **418**

Abb. 147 Das Kennzeichnungskonzept von 1988.
Quelle: Links - Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in: Fliegen. Vom Propeller zum Düsenantrieb. Verkehrsflugzeuge - Entwicklungen und Grenzen. Klagenfurt: Kaiser o. J., Umschlagbild. Rechts - Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Erlhoff, Michael (Hg.): Deutsches Design 1950-1990. Designed in Germany. München 1990, S. 235. **423**

Abb. 148 Die Normgrößen (links) und Proportionen (rechts) der Bildmarke.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 4, 6. **426**

Abb. 149 Spezifikation der Druckfarben.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 17. **429**

Abb. 150 Grafische Darstellungen.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 25. **430**

Abb. 151 Die Anwendungsgebiete "Tourismus", "Service" und "Technik" der Lufthansa-Fotografie.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 22, 23. **431**

Abb. 152 Weiteres Beispiel der Lufthansa-Fotografie..
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 23. **431**

Abb. 153 Karikatur "He's travelled with us before. The guy's a real trouble-maker".
Quelle: Der Lufthanseat. Mitarbeiter-Zeitschrift der Deutschen Lufthansa. 76/1964, S. 6. **432**
Abb. 154 Titelvarianten für das Format 2/3 DIN A4.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Gestaltungsregeln Teil 3. Kommunikationsmittel, Drucksachen. Manual, November 1992, S. 52. **433**
Abb. 155 Werbung für die restaurierte Ju52, das Traditionsflugzeug der Lufthansa.
Quelle: Deutsche Lufthansa AG. Abgeb. in Pletschacher, Peter: Lufthansa Junkers Ju 52. Die Geschichte der alten "Tante Ju". 3. Aufl. Planegg 1989, S. 32. **439**

Tabellen

Tab. 1 Zeichenanalyse **21**
Tab. 2 Kommunikationsmodi **22**
Tab. 3 Ermittlungsfragen **26**
Tab. 4 HfG Sponsoren 1949 **37**
Tab. 5 HfG-Abteilungen 1958 **40**
Tab. 6 Arbeitsprogramm der E5 **140**
Tab. 7 Zeitplan für das Projekt 1400 der E5 **158**
Tab. 8 Kostenplan für das Projekt 1400 der E5 **160**
Tab. 9 Einnahmen der E5 Oktober '59 bis September '61 = 52.509,69 DM **177**
Tab. 10 Weitere Einnahmen der E5 Oktober '60 - März '61 = 33.905 DM **177**
Tab. 11 Weitere Einnahmen der E5 April bis Dezember '61 = 78.653 DM **178**
Tab. 12 Stationen der Persönlichkeitsentwicklung nach Erikson **202**
Tab. 13 Honorareinnahmen der E5 von 1963 **372**
Tab. 14 Weitere Honorareinnahmen der E5 von 1964 **373**

Mündliche Quellen

Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln 5.11.1994
Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 11.11.1994
Conrad, Hans G.: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Köln 16.11.1994
Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Ulm 22.11.1992
Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Ulm 28.11.1992
Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 3 m. J. Crone, Ulm 5.12.1992
Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 4 m. J. Crone, Ulm 6.12.1992
Roericht, Hans: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 5 m. J. Crone, Ulm Dez. 1992
Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 2 m. J. Crone, Köln 28.11. 1994
Wille, Klaus: Zur visuellen Neugestaltung der Deutschen Lufthansa 1962-64. Interview 1 m. J. Crone, Köln Okt. 1992

Aicher-Scholl, Inge: Fragen an Inge Aicher-Scholl. In: HfG-Taschensynopse: Die synchronoptische Darstellung der Entstehung, Entwicklung und Auswirkung der Ulmer Hochschule für Gestaltung. Vorbereitung zur 1. Präsentation im Rahmen der Landeskunstwochen Baden-Württemberg, Oktober 1982 n Ulm. Ulm 1982, S. 4

Audiovisuelle Quellen

Schubert, Angelika u. Peter: Otl Aicher, der Denker am Objekt. Ein Portrait des Mitbegründers der HfG Ulm. Dokumentarfilm, Stuttgart: Süddeutscher Rundfunk 1992