

Britta Pukall

Britta Pukall, 1965 in Kirn an der Nahe geboren, studierte Design und Architektur in Kassel und Wien. Vier Jahre arbeitete sie bei Frogdesign in Deutschland, wurde bald Mitglied der Geschäftsleitung und entwickelte unter anderem Strategien und Konzepte für Kunden. Parallel dazu studierte sie Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. Unter dem Motto „Symbiose aus Kunst und Design“ gründete sie gemeinsam mit dem Künstler Marc van den Broek die Agentur „Roxy Design“ in Wiesbaden. Trotz erfolgreicher Projekte beendete sie dieses Engagement und arbeitete ab 1996 für die Schott Glaswerke, Mainz, als Marketingleiterin für Konsumgüter und Systemgeschäfte. 1997 stieg Britta Pukall – von Anfang an als zukünftige Eigentümerin und Geschäftsführerin vorgesehen – bei der Tessiner Milani Design & Consulting AG ein, die 1963 als „Studio Milani“ von Francesco Milani gegründet wurde. Seit Anfang 2002 ist sie alleinige Geschäftsführerin und Hauptaktionärin und beschäftigt zurzeit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Britta Pukall ist Präsidentin der Raymond Loewy Foundation Switzerland und Mitglied zahlreicher Jurys, etwa für den Designpreis Schweiz, sowie Jurypräsidentin des schweizerischen Core Design Awards 2002 und des Wettbewerbs „Alternativen – Produkte für eine neue alte Generation 2002“; sie doziert an der HGK Zürich und ist als Verwaltungsrätin für die Wellis AG tätig.

Im Zürcher Stadtteil Elenbach hat sich Milani D&C in direkter Nähe zum Zürichsee eingerichtet. In einer riesigen Lagerhalle lebt das zehnköpfige Büro ungezwungene Offenheit im Büroalltag: Der nur durch Regale aufgeteilte Raum lässt keinerlei Hierarchien erkennen. Hier sprach der designreport mit Britta Pukall.

Frau Pukall, bevor Sie vor fünf Jahren bei Milani Design einstiegen, waren Sie eine bei Headhuntern sehr gefragte Designerin. Warum haben Sie sich entschlossen zu Milani nach Zürich zu gehen und fortan medizinische Geräte zu gestalten – obwohl Sie zuvor bei Frogdesign mit anderen Themen befasst waren?

Das habe ich mich zunächst auch gefragt. Tatsache ist, dass ich aus einem ganz anderen Bereich komme, aus dem der Konsumgüter und der Luxusgüter. Aber auch in diesem Umfeld habe ich bereits strategische Konzepte für Kunden entwickelt. Deshalb bin ich auf die Idee gekommen, eine ergänzende betriebswirtschaftliche Ausbildung in St. Gallen zu machen. Meine Entscheidung, zu Milani zu gehen, war jedoch von mehreren Faktoren geprägt. Der ganz entscheidende Punkt war, dass ich Francesco Milani mochte. Zudem habe ich gesehen: Dieses Büro ist betriebswirtschaftlich betrachtet ein stabiles Nest. Es konnte sehr gute Kontakte vorweisen, betreute ein paar gute Basis-Kunden. So emotional die Entscheidung also einerseits war, so berechnend war sie andererseits.

Ich habe mir zunächst genau Ihre Frage gestellt: Was mache ich mit diesen unsexy Produkten? Aber: Ich fragte mich auch, was ich wirklich will. Und da erinnerte ich mich an bereits früher entwickelte Vorstellungen. Bei Frogdesign haben wir Projekte bearbeitet, die teilweise ziemlich klasse waren – aber die herrschende Kultur wies doch ein großes Verbesserungspotenzial auf. Kurzum: Es war eine erfolgreiche, aber nicht unbedingt glückliche Zeit. Genau das wollte ich in einem eigenen Büro ändern.

Was hat Sie damals gestört?

Bei Frogdesign war die Arbeitsweise, zumindest damals, sehr kompetitiv: Jedes Projekt wurde wie ein interner Wettbewerb abgewickelt. Das schien mir der Komplexität der Aufgabenstellung nicht angemessen. Immerhin hatten wir tiefe Einblicke in die Unternehmensstrukturen unserer Kunden – und beeinflussten diese. Zudem glaubte ich, dass solche Arbeit noch seriöser anzugehen ist. So begann ich dann

Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft zu studieren. Aber an der überehrgeizigen Unternehmenskultur konnte ich nichts ändern. Deshalb habe ich bei Frog gekündigt, obwohl ich Hartmut Esslinger sehr schätzte und das auch heute noch tue.

Nach ein paar Zwischenschritten – gemeinsame Selbstständigkeit mit einem Künstler, leitende Marketingposition – konnten Sie dann die Unternehmenskultur bei Milani mitprägen. Was sind deren besondere Merkmale?

Das ist schwierig zu beschreiben – zumindest ganz ohne diese platten Begriffe, die da immer wieder verwendet werden ...

Platte Begriffe wollen wir besser vermeiden. Immerhin behauptet heute jede Agentur und jedes Unternehmen, liberal zu denken, flache Hierarchien zu haben, weltoffen oder gar eine Jugendbewegung zu sein und seine Kunden zu lieben. Glauben kann man das eigentlich nicht mehr.

Das macht die Sache nicht leichter. Dennoch: Ich wollte immer ein Büro, das wirklich als Team funktioniert, das komplexe Aufgaben synergetisch bearbeiten kann. Ich versuche mal, die platten Begriffe zu umschiffen: Wir haben mit unseren Kunden ein sehr offenes und partnerschaftliches Verhältnis – wie andere auch. Nur geht es weit über das hinaus, was ich bisher kannte. Das zeigt sich an der Intensität und Offenheit auf Kundenseite, die wir immer wieder erleben. Gerade mit unseren großen Kunden, wie zum Beispiel Roche Diagnostics oder Dräger Medical, bearbeiten wir auf Vorstandsebene vor allem firmeninterne, strategische Aufgaben. Das hat vorerst gar nichts mit Formgestaltung zu tun: Wir definieren gemeinsam Prozesse, die nach Aussagen der Kunden völlig neuartig und erfolgsrelevant sind.

Das ist der Umgang mit Kunden. Aber was betrifft die interne Kultur?

Das ist mehr als ein „gut miteinander klarkommen“. Es gilt für jeden selbstständig Verantwortung zu übernehmen, hier wird niemand mittels Hackordnung kontrolliert. Da muss ich wirklich das abgedroschene Schlagwort der „flachen Hierarchien“



bemühen. Allerdings besteht unser Team nur aus erfahrenen Senior-Designerinnen und Designern. Alle operieren hier auf extrem hohem Qualitätsniveau. Das hat beispielsweise zur Folge, dass Projekte noch während des Prozesses – wie bei einem Staffellauf – übergeben werden können. Dies ermöglicht uns eine hohe Bearbeitungsflexibilität. Designer sollten bei diesem Niveau mithalten können; das ist die etwas harte Konsequenz eines solch starken Teams. Bei uns präsentiert auch jeder beim Kunden. Das muss nicht alles ich machen. Ich habe gute Leute, denen ich vertraue. Und das wissen alle. Also: Es ist vielleicht tatsächlich so, dass ich eine Abneigung habe gegen alles, was mit Macht und Macht-Spielchen sowie Revierabgrenzungen zu tun hat.

leicht das Ende der Karriere sein. Wie hat das Team auf die Umstände reagiert?

Die freuen sich. Es ist ja nicht das erste Mal; ich hab' schon ein vierjähriges Söhnchen. Die wissen, dass ich mich nicht einfach drei Monate zurückziehe, sondern sie mich jederzeit erreichen können. Die Vertretungen sind geregelt, von meiner Familie kriege ich tolle Unterstützung, und wenn ich nicht ins Büro kommen kann, dann finden die Besprechungen auch mal bei uns zuhause statt.

Ich liebe beide Bereiche: Familie und Job. Es ist mir deshalb wichtiger, eine eher kleine, aber feine Agentur zu haben, als ein aufgeblasenes Ding, das mir mit unproduktivem Management die Zeit für meine Familie und Freunde raubt. Auf diese laute Art von Erfolg zu verzichten ist für mich kein Verlust ... Da kenne ich Besseres.

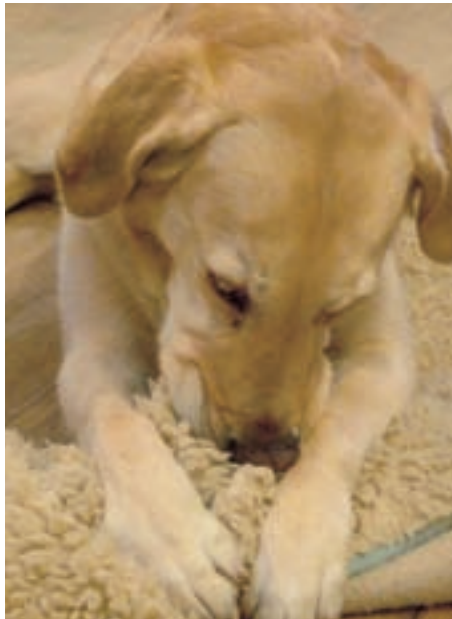
Das bringt mich auf ein Produkt, das von Milani entwickelt wurde: Ein Gerät, das Probleme stillender Mütter entschärft. Was ist der Reiz an solchen Projekten?

In der Tat: Viele Mütter haben Probleme beim Stillen ihrer Kinder. Üblicherweise kommen die Ärzte dann mit dicken Geräten angerollt, die aussehen wie Dampfmaschinen. Jede Mutter fühlt sich sofort entsetzlich krank. Dabei ist Stillen etwas sehr Sinnliches, sehr Weibliches und Schönes. Bei der Formgebung ging es also darum, etwas zu finden, das dem Empfinden der Mütter auch entspricht und dessen sie sich zum Beispiel nicht schämen müssen. Ganz im Gegenteil, indem sie solche kleinen, attraktiven Brustpumpen benutzen können, werden sie unabhängiger und mobiler.

Es war ein interessanter Prozess, diese neue Ausrichtung mit dem Kunden zusammen zu entwickeln. Gerade weil die Verantwortlichen von der Medizintechnik-Denke herkommen, aus dem Engineering – sich also auf ein neues, rein emotionales Terrain begeben haben.

Bei diesem Gerät ging es um ein einzelnes Produkt. Weit umfangreicher sind die Guidelines für die Diagnostikgeräte von Roche, die Sie entwickelt haben.

Ja, hier hatten wir die Möglichkeit, den gan-



So viel gegenseitiges Vertrauen, das klingt ein bisschen nach rosaroter Kuschelwelt.

Ja genau, so ist es.

Na, dann wollen wir das mal glauben. Sie sind gerade das zweite Mal schwanger. Für eine Führungskraft kann das



zen Prozess auf die Schiene zu bringen: Die Entwicklung der Corporate Industrial Design Language. Allerdings haben wir zunächst umfassend das gesamte Werteversprechen festgelegt, die gesamte emotionale Ausrichtung des Unternehmens sowie seine zukünftige Positionierung. Wie auch in anderen Industrien nimmt die funktionale Vergleichbarkeit und Komplexität der Produkte zu. Gerade in angeblich so rationalen Branchen wie der Medizintechnik gewinnen deshalb emotionale Aspekte an Bedeutung für die Kaufentscheidung. Diese spezifischen Vorteile konnten wir mit unserer „Dual Level“-Methode abbilden. So ist ein Ergebnis entstanden, das sicher die ungewöhnliche Positionierung des Unternehmens widerspiegelt. Man hat erkannt, dass die Produkte eine der wichtigsten kommunikativen Schnittstellen zum Kunden sind; sie sind mit ihren besonderen Wertversprechen ideale Imagewerkzeuge, um sich positiv, intuitiv wahrnehmbar vom Wettbewerb abzuheben.

Ungewöhnlich klingt das nicht. Ist Roche darauf gekommen, oder musste das Management zum Jagen getragen werden?

Wir mussten da schon ein bisschen nachhelfen. Zunächst hatten wir auch nur den

Wettbewerb für das Gerätedesign gewonnen. Eines darf man nämlich nicht vergessen: In Bereichen wie der Medizintechnik wird der Designer oft erst in einer Phase einbezogen, in der das technische Layout schon fertig ist und man einfach ein nettes Gehäuse erwartet und mehr nicht.

Im Vorgespräch hatten Sie von speziellen Fenstern in diesen Maschinen berichtet. Was hat es damit auf sich?

Offenbar hat es in der gesamten Branche und auch bei deren Designern eine ungeschriebene Regel gegeben, die besagte, dass Fenster in die Kisten gehören, weil der Kunde dies schätze. Allerdings sagte die Regel wohl auch, dass diese Fenster sehr dunkel sein müssten. Vor uns hat das noch kein Designer hinterfragt, obwohl man meist nicht einmal richtig durchsehen konnte. Teilweise passierte dahinter auch gar nichts Sehenswertes ... In diesen Fällen ist es schon eine Innovation, wenn man sagt: Wir machen nur solche Fenster, hinter denen wirklich etwas passiert (etwa Roboterarmbewegungen) und durch die man sogar durchsehen kann!

Wie reagiert das Management auf solche Aspekte, die eigentlich so nahe liegend sind?

Immerhin waren ja etliche andere Designer

vorher auch schon am Werk. Aber weil wir den Einstieg zunächst einmal auf strategischer Ebene von oben definierten, konnten wir uns später ganz grundsätzlich über Gestaltungsdetails unterhalten – denn diese dienen ja einem bestimmten zuvor gemeinsam definierten, inhaltlichen Ziel. Das wurde bisher nicht erwartet und auch nicht toleriert.

Sie sprechen viel vom Management, von dessen Vorstellungswelt. Inwiefern hat Sie Ihr ergänzendes Studium auf diese Gesprächspartner vorbereitet?

Es ist hilfreich, Kenntnisse über BWL zu haben und zu verstehen, was das Management bewegt, was deren Tagesprobleme sind. Diese aufzugreifen, ist unsere Aufgabe – und ebenso, auf intuitivem, spielerischem Wege mit den Entscheidern neue Lösungen zu finden. Es ist ja nicht so, dass wir wie klassische Unternehmensberater tonnenweise Papier abliefern, wenn wir eine Beratungsleistung erbringen. Wir arbeiten viel über Bildwelten und das schätzen die Projektpartner sehr. Wenn wir etwa versuchen herauszufinden, wie die angestrebte Qualität aussehen soll, welche Bilder passen; wenn wir also gemeinsam neue Ausdrucksmöglichkeiten suchen, die in der Managersprache sonst nicht veran-



kert sind: Das sind für alle neue Erlebnisse, die zu neuen Resultaten führen.

Es gibt tausende von Stühlen, Millionen von Tassen und unzählige Kochtöpfe – mehr oder minder ordentlich gestaltet. Auch Milani arbeitet zu einem Drittel an solchen Produkten. Im Vergleich zur Arbeit an medizinischen Geräten oder anderen Produkten, die Leuten helfen, erscheint das wie ein unnötiger Arbeitsaufwand. Wie gehen Sie mit diesem Spagat um?

Ich finde es nicht sonderlich spannend, Dinge, die ich schon oft gemacht habe, zu wiederholen. Vor allem nicht in Märkten, die absolut gesättigt sind. Dennoch haben wir auch an Konsumgütern unsere Freude. Insbesondere wenn – wie es bei uns üblich ist – komplette Serien entstehen und Projekte umfassend konzeptionell angegangen werden. Dennoch fragen wir uns angesichts der weltpolitischen Lage, was wir als Desi-

gner eigentlich bewirken wollen. Gebiete in der Medizintechnik, zum Beispiel die Hörgeräte, an denen wir mit dem Ziel ihrer Entstigmatisierung gerade arbeiten, bieten schon eher die Möglichkeit, etwas Positives zu erreichen.

Dieses große...

... Sinnthema: In unserer hysterischen Konsumgesellschaft ist es erfreulich, ab und zu die Möglichkeit zu bekommen, etwas Sinnvolles zu machen. Wir Designer sollten auch darüber nachdenken, welche Rolle wir spielen wollen. Sicher sind unsere spezifischen Qualitäten häufig da besser eingesetzt, wo es um neue, alternative Ansätze geht. Verhindern, Hinterfragen, Provokieren sind heute teilweise die besseren Lösungen, als sich selbstgefällig in nicht enden wollenden Formvariationen an seiner eigenen „Kreativität“ zu verlustieren.

Interview: Knuth Hornbogen

Fotos: Eric Schmid

