

Betriebs- wirtschaftliche Blätter

Fachzeitschrift für Unternehmensführung in der Sparkassen-Finanzgruppe

Mai 2001

PUNKT:

Historische Städte oder auch das „neue“ Berlin machen sehr eindrücklich klar, welchen Stellenwert Architektur im Bewusstsein der Menschen hat. Sie ist weitaus mehr als nur eine Visitenkarte. Architektur und Image sind zumindest bei Unternehmen unmittelbar miteinander verknüpft. Ähnlich wie für menschliche Beziehungen gilt auch hier, der erste Eindruck ist der wichtigste. Die folgenden Erfahrungen werden dann zum Härtestest. Die Konsequenz aus diesen Überlegungen kann daher nur lauten: Die Architektur von Geschäftsstellen muss Menschen ansprechen und zugleich das eigene Image unterstützen. Lesen Sie mehr dazu in diesem Heft. *sa*

BAUEN UND EINRICHTEN 216

Die FDL – ein Modell mit Zukunft

DATENVERARBEITUNG 235

DSGVB setzt auf Knowledge Management



PERSONALMANAGEMENT 251

MLB-Multimodal – das Leistungsbeurteilungssystem



Sassan Philipp Haschemi

Unternehmensmehrwert durch Architectural & Design Management

In einer Zeit, in der sich auf den globalisierten Märkten die sich zunehmend ähnelnden Großunternehmen einen heftigen Wettbewerb liefern, gewinnt bei der strategischen und operativen Neuausrichtung neben rein ökonomischen Überlegungen auch das „Architectural & Design Management“ (ADM) an Bedeutung. Denn in einer zusammenwachsenden Weltgesellschaft stellt ADM einen Garanten für ein unverzichtbares homogenes und ästhetisch stimmiges Gesamtbild der Unternehmensidentität dar, das von den Verbrauchern erwartet wird.

Ziel des Architectural & Design Management ist es, Architektur und Design als Ausdruck der Unternehmenskultur im umfassenden Sinne zu begreifen, indem es sie sichtbar und erfahrbar macht. Wichtig für den Gesamterfolg ist dabei die „richtige“ Koordinierung der einzelnen Bereiche, die die Unternehmenskultur prägen, an denen sie „ablesbar“ ist. Hinzu kommen jene Fachdisziplinen, die ästhetische Kompetenz – nicht zu verwechseln mit einem Gespür für kurzlebige Trends – und die Fähigkeit, Form und Funktion miteinander zu vermitteln, ohne die Aussagekraft des ästhetischen Gebildes oder seine Funktionalität zu mindern. ADM geht es also um ein gelungenes Zusammenspiel von Form und Funktion.

Nur die Koordination und Harmonisierung aller Bereiche, in denen die Unternehmenskultur in Erscheinung tritt, vermag ein homogenes Gesamtbild zu gewährleisten, das den angestrebten hohen Wiedererkennungswert besitzt und eine pointierte Differenzierung gegenüber Wettbewerbern erlaubt. Architectural & Design Management erfordert daher eine Neutralitätswahrende Zentralisierung des Gesamtkonzepts bei gleichzeitiger Dezentralisierung der Zuständigkeiten, etwa bei der Inanspruchnahme von Experten und ihrem Fachwissen. Auf diese Weise lassen sich beispielsweise Fehler mit möglicherweise negativen finanziellen Folgen, die bei Planungen durch die Beschränkung auf Hochglanzbroschüren und nur kleine Modelle mit Sichten aus der Vogelperspektive zwar nicht ausschließen. Sie können aber mit Hilfe eines Prozesscontrolling und



London

einer As-built-Simulation beherrscht werden.

Harmonie unternehmerischer Funktion und Form

Ziel von ADM ist es im Kern, Form und Funktion derart miteinander zu „vereinen“, dass bei der Gebäudeplanung die Aspekte Wirtschaftlichkeit, Nutzungsqualität, Flächenmanagement, tatsächliche Nutzbarkeit, Service-Angebote, Flexibilität und Drittverwendungsfähigkeit in einer Weise realisiert werden, die Architektur und Design nicht beeinträchtigen. Wengleich Immobilien schon vom Namen her besonderes Gewicht innerhalb des Architectural & Design Managements haben, berücksichtigt es zugleich auch andere Komponenten wie das Erscheinungsbild des Personals, um den Gesamteindruck eines Unternehmens „abzurunden“.

Die „Identität“ bzw. Kultur eines Unternehmens ist nichts Statisches, sondern ein kontinuierlicher, dynamischer Prozess. Dies bedeutet aber nicht, dass das Erscheinungsbild eines Unternehmens leichtfertig und ohne wichtige funktionale Notwendigkeit verändert werden sollte. Kontinuität anstelle kurzlebiger Trends ist sehr wichtig, denn die Orientierung an flüchtigen Sensationen schädigt nicht nur auf Dauer das Erscheinungsbild eines Unternehmens, sondern verursacht auch unnötige Kosten.

Dass ein Architectural & Design Management mit seinem ganzheitlichen Ansatz kostengünstiger arbeitet als punktuell

und partikulär orientierte Aktivitäten, macht es letztlich unverzichtbar. Schließlich geht es nicht um eine Präferenz für teure „Prestige“-Projekte. Im Gegenteil, nicht finanzielle Großzügigkeit garantiert den erwünschten Erfolg. Weniger kann mehr sein. Ein leiser, aber durch seine Stimmigkeit energievoller Auftritt ist das Ziel von Architectural & Design Management.

Beispiele für Widersprüche von Anspruch und Auftritt

Die folgenden Beispiele geben eine Anschauung von der Bedeutung der Aufgaben des Architectural & Design Managements. Denn dabei wurde ein Architectural & Design Management versäumt, auch wenn die übliche Apparatur von Developern, Finanzexperten, Architekten, Designern, Ingenieuren, Agenturen usw. an den Projekten beteiligt war.

So entwickelt etwa ein deutsches Geldinstitut ein neues Filialkonzept, das sich bundesweit auf alle Filialen anwenden lassen sollte. Doch bei der Adaptation an die lokalen Gegebenheiten und der konkreten Realisierung des insgesamt beachtenswerten architektonischen Konzepts kommt es zu teilweise haarsträubenden Lösungen. Häufig werden unter anderem willkürlich nicht zusammen passende Materialien miteinander kombiniert, oder es wird immer wieder versäumt, das neue Filialkonzept konsequent auch in den Bereichen Catering, Rezeption, Präsentation und im Erscheinungsbild der Mitarbeiter für den Kunden ebenso wie für

Sassan Philipp Haschemi

ist Managing Partner der Haschemi & Associates, Architectural & Design Management Consultancy, in Frankfurt/Main.

die Mitarbeiter sichtbar und erfahrbar zu machen.

Ein Beispiel anderer Art findet sich in Luxemburg. Die Niederlassung einer großen deutschen Bank an diesem Ort ähnelt äußerlich einem Zirkuszelt, das den Betrachter in die Märchenwelt aus 1001 Nacht entführen zu wollen scheint. Der Besucher jedoch, der erwartungsvoll die Eingangsschwelle überschreitet, sieht sich getäuscht vom schönen Schein der Fassade, die ihn lockte. Anstelle des versprochenen Außergewöhnlichen, das Auge Verführenden starrt ihm eine Halle entgegen, die ob ihrer Dimensionen einer Mischung aus leerem, großstädtischem Zentralbahnhof und luxuriösem Parkhaus gleicht. Es dominieren Fertigbetonteile, Decken aus verzinkten Lochblechen und farbige Estrichböden.

Die Sinnenfreudigkeit des Äußeren weicht der Leere und Distanz des Innenraums. Das Spezifische des Unternehmens und seiner Produktpalette an diesem Ort bleibt dem Betrachter verborgen. Oder eröffnet etwa die Gleichgültigkeit, mit der hier ästhetisch Widersprüchliches in Kauf genommen wird, Einblicke in die Unternehmens-„Kultur“?

Eine Überraschung erwartet den Besucher auch im Hauptgebäude eines weiteren Geldinstituts. Hat er sich nicht gleich von der imponierenden Gebäudeproportionalität und der – nicht unbestritten als gelungenen zu bezeichnenden – heterogenen Fasadensstruktur abschrecken lassen, sieht er sich im Innern einem unvergleichlichen (syn)ästhetischen Erlebnis ausgesetzt: Wie um die visuelle Langeweile kompensieren zu wollen, darf er hier riechen, schmecken und fühlen, wenn er auf seinem Weg ans Ziel an der hauseigenen Kantine vorbeikommt, wo ihm die Küchendüfte in die Nase steigen und er sich im so genannten „Markt-

bereich“ frischen Wind durch die Haare wehen lässt, während er vergeblich versucht, an einer Stehbar wenigstens seinen Kaffee zu genießen. Ästhetik hat in der Tat etwas mit den Sinnen zu tun, doch scheint der Architekt bei der Gebäudeplanung die Bedeutung von „Ästhetik“ wörtlich genommen zu haben.

Die gesteigerte Suche deutscher Unternehmen nach einer unverwechselbaren Identität hat in den vergangenen Jahrzehnten zwar zumeist nur mit mäßigem Erfolg zur „Selbstfindung“ geführt, dafür aber um so mehr architektonische Gebilde hinterlassen, in denen sich die unsichere Suche in zweifelhaften Trendobjekten und Effekthaschereien spiegelt. So baute ein deutsches Kreditinstitut an einer städtebaulich exponierten Stelle ein architektonisch interessantes Verwaltungsgebäude mit einem von der Untergeschossebene aus zu begehenden Haupteingangsbereich, der über eine Rolltreppe zu erreichen ist. Doch Kellereingänge waren noch nie einladend, und abwärts führende Rolltreppen im Straßenbild erinnern immer an U-Bahn-Schächte.

Ein anderes Beispiel für die Orientierung an partikularen, häufig sehr langweilig wirkenden Effekten bietet der Versuch vieler Unternehmen, die „braun-orange-farbene Phase“ der frühen 70er-Jahre zu „bewältigen“. Vielfach wird dabei notdürftig retouchiert mit Hilfe einer „Erlebnisarchitektur“ aus Spiegeln, Granit, einer inflationären Zahl an Dreiecken in den Fassaden, gärtnerisch meist misslungener Grünpflanzenplanung und vielen Kunststoff-Palmen. Dies lässt vermuten, dass die Verantwortlichen bereits bei der Planung der Umgestaltung nach dem Motto „Aus Schaden wird man klug (oder geizig)“ schon den nächsten Umbau vorausgeahnt haben.



Luxemburg



Luxemburg

Überhaupt finden sich in fast allen Eingangsbereichen großer Institutionen regelmäßig ein „leidender“ Ficus Benjamina im Aluminiumtopf, outgesourcetes Empfangspersonal, ein wenig Kunst und viel Granit, mal poliert, mal geflammt. Ein solches Erscheinungsbild ist wenig einprägsam und jederzeit austauschbar, eine lieblose „Visitenkarte“, deren Mangel an Aussagekraft für sich spricht und beim Betrachter den Eindruck eines „point of no return“ zurücklassen mag.

Ähnlich bestellt ist es um deutsche Warenhausunternehmen. Schon seit einiger Zeit verzeichnen sie ein schwindendes Besucherinteresse und nachlassende Kaufbereitschaft ihrer Klientel. Neuerdings versuchen sie dieses Problem durch das Shop-in-the-Shop-Prinzip, also durch die Herausnahme bestimmter Produktgruppen aus dem Gesamtangebot und die Vermietung der freigewordenen Flächen an externe Anbieter zur Schließung der entstandenen Angebotslücken, zu lösen. Der Erfolg dieses Konzepts erscheint aufgrund des Verzichts der Unternehmen auf ihre Kernkompetenz, nämlich eine enorme Warenvielfalt nicht nur unter einem Dach, sondern auch aus einer Hand anzubieten, zweifelhaft und ist bisher wohl auch ausgeblieben.

Den Ursachen für das schwindende Interesse wurde bisher überhaupt noch nicht nachgegangen. Hier könnten die deutschen Unternehmen von den europäischen Nachbarn einiges lernen. Sie wissen nämlich, dass für die Lust am Kaufen vorwiegend emotionale und visuelle Faktoren verantwortlich sind. Betrachtet man die einfältige architektonische Gestaltung deutscher Warenhäuser, die sich rein funktionalen Kriterien zu unterwerfen scheint, und das allzu oft unfreundliche, bisweilen gar ungepflegte Äußere des Personals, sich rein funktionalen Kriterien zu unterwerfen scheinende, ist es nicht verwunderlich, dass in einer Zeit, wo

nicht allein die Kaufkraft gesunken ist, sondern zugleich ästhetische Aspekte bei der Klientel immer mehr an Bedeutung gewinnen, erst mit einer Zunahme des Kaufinteresses zu rechnen ist, wenn das Kaufen in einer schönen, ansprechenden Umgebung zu einem ästhetischen Erlebnis wird.

Als Negativ-Beispiel für das Zusammenspiel von Funktion und Design erscheinen auch die Lounges einer großen Fluggesellschaft. In der Natur folgt das „Design“ selbstverständlich der Funktion. Das Flugunternehmen dagegen richtete sich nach dem Prinzip „Funktion folgt Design“ und gestaltete die Bereiche für Ruhe suchende Status-Kunden, also jene Kunden, die den größten Beitrag zum Profit des Unternehmens leisten, in vorwiegend kalten Farbtönen, mit viel Wellblech, Kälte ausstrahlenden Granitböden, Duschräumen mit dem Charme von Jugendherbergen, Sitzelementen für Personen geringen Gewichts, Licht ohne Blendfreiheit usw.

Dass aufgrund fehlender Abstimmung innerhalb eines Unternehmens frappierende Widersprüche in seinem Gesamterscheinungsbild auftreten können, verdeutlicht ein anderes Beispiel. Im Rahmen seiner Innovationsoffensive wirbt ein Großunternehmen damit, der kundenfreundlichste Anbieter auf dem deutschen Markt zu sein. Sein Erscheinungsbild in Architektur und Catering ist im Gegensatz dazu allenfalls mittelmäßig. So ist von seinem Anspruch wirklich nichts zu bemerken, wenn dieses kundenfreundlichste Unternehmen etwa ausländischen Gästen in leitenden Positionen statt eines Mittagessens Mettbrötchen mit dicken Zwiebelringen, jenem beliebten Partybuffet-Bestandteil der ersten deutschen Nachkriegsjahrzehnte, „serviert“.

➤ **Glaubwürdigkeit statt
Fastfood-Mentalität**

Im Zuge eines Anfang der 90er-Jahre initiierten neuen Brandings hatte sich dasselbe „innovative“ Unternehmen mit großem finanziellen Aufwand für eine Bonbon-Farbe entschieden, die seitdem seine Gebäude und Produkte zieren sollte. Anfang der 90er-Jahre war sie die beliebteste Kinderwagenfarbe, mittlerweile ist sie längst wieder „out“. Die Kinderwagen haben heute andere Farben, die ehemals „trendige“ Farbe wird noch lange an dem Großunternehmen haften – in memoriam der „Innovationsoffensive“.

Der „Trend“ lebt von der Existenz kurzlebiger Produkte und einer Fastfood-Mentalität. Sich an ihm zu orientieren, ihn gar zu initiieren, mag für die Zahnbürsten-Produktion rentabel sein, doch Gebäude oder Gesamtauftritt eines Konzerns an Trends auszurichten, ist ein Konzept, das nicht ohne größeren finanziellen Schaden zu realisieren ist und nicht für kompetente, langfristige Planung wirbt. Wer mag sie (noch), die Chouchou-Aufzüge aus Messing mit den vielen kleinen Glühbirnen, von totalen Ausrutschern wie Teppichböden in knallbuntem

Wurmdesign (ein Immobilienleiter einer großen Finanzgesellschaft: „Wir durften mit dem Architekten am Computer zwischen 1 256 Farben wählen!“) ganz zu schweigen?

Über die Kultur, und das heißt auch Kultiviertheit, eines Unternehmens und den Eindruck, den Außenstehende davon bekommen, entscheiden natürlich nicht allein gelungene Architektur und stimmiges Design. Die Substantialität des Geschmacks mag sogar in Zweifel gezogen werden, wo er sich nicht auch in Verhalten und Einstellungen der Mitarbeiter ausdrückt. Was nützt etwa die schönste Kundenhalle für die anspruchsvolle Klientel des Private Banking, wenn Berater in Shorts und mit Joghurtbechern in der Hand erscheinen und am Arbeitsbildschirm ein selbstgestricktes Wollbärchen baumelt?

Die Unternehmenskultur kann sich nur dann nach außen hin dokumentieren, wenn es tatsächlich etwas zu dokumentieren gibt. Soll die der Klientel zu vermittelnde Unternehmenskultur glaubwürdig erscheinen, muss sie sich nicht nur materiell ausdrücken, sondern auf unverkrampfte, keinesfalls aber aufgesetzte Weise gelebt werden. Dazu ist gegebenenfalls ein Lernprozess erforderlich, für dessen Ingangsetzung das Aufhängen von Postern und Kunstkalendern in Arbeitsräumen, ausschließlich fachspezifische Fortbildung und Betriebsfeste mit Sekt, Orangensaft und Paprikachips nicht die effizientesten Hilfsmittel sind.

In einem Großteil der Fälle scheitert die innenarchitektonische Gestaltung von Dienstleistungsunternehmen an der mangelnden ästhetischen und funktionsbezogenen Kompetenz der Entscheidungsbefugten, deren zumeist rein kaufmännisch-technische Ausbildung sie zwar dazu qualifizieren mag, alle notwendigen Arbeitsmittel vom Bleistiftspitzer bis zum Blockheizkraftwerk einzukaufen, aber allein nicht ausreichend ist, eine stimmige Verbindung von Form und Funktion der Inneneinrichtung als Ausdruck der Unternehmenskultur zu gewährleisten. Geschmack glaubt jeder „irgendwie“ zu haben, aber wenn es darum geht, Architektur und Design als kulturelle Leistung, die Gestaltung öffentlicher Räume als Moment der Einflussnahme auf den Kulturprozess einer Gesellschaft zu verstehen, sind nicht in erster Linie technische Fähigkeiten gefordert. Vielmehr bedarf es eines gewissen Maßes an kunsttheoretischem und -historischem Wissen ebenso wie ästhetischer Erfahrung, damit Geschmack nicht etwas Unverbindliches bleibt.

Architectural & Design Management als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie trägt entscheidend zum Erreichen der Kernziele eines jeden Unternehmens bei, indem es nicht nur das Asset Immobilie wirtschaftlich verfügbar hält, sondern durch die kompetente Gestaltung und Vernetzung (Koordination) aller Bereiche, in denen sich die Unternehmenskultur als Kern der (Unternehmens-)„Identität“ ausdrückt, einen „Mehrwert“ schafft. ■