

# Von der Unternehmens- zur Objektstrategie

Damit ein Gebäude entsteht, das den Kernprozessen Bestleistungen erlaubt, muss die Unternehmensstrategie in eine Objektstrategie überführt werden.



---

# Rekorde ermöglichen

Von Andreas Leuchtenmüller

---

Ein Körper muss für eine „Sportart“ ausgebildet sein, Muskeln an den richtigen Stellen haben und trainiert sein, um Bestleistungen erzeugen zu können. Ein perfekter Ringer wird niemals im Stabhochsprung überzeugen. Genauso ist es mit Unternehmen und ihren Objekten: Erst „gut ausgebildete“ Gebäude, ihre nutzerorientierte Funktion und ihr gesundes, abgestimmtes Innenleben geben dem unternehmerischen Geschäftsmodell den richtigen Körper.

Die Unternehmensstrategie muss folglich in eine Strategie für Objekte und ihren Betrieb übersetzt werden, damit sie verlustfrei umgesetzt werden kann. Eine richtige Objektstrategie ermöglicht dem Geschäftsmodell Bestleistungen – eine falsche verhindert sie und vernichtet Werte. Werte können dabei sein: Ergebnis des Kerngeschäfts (Produkte oder Dienstleistungen), Engagement der Mitarbeiter, gesellschaftliche Reputation und ... Finanzen.

## **Genauso wichtig wie beim Sport: der richtige „Mindset“**

Der Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Gebäuden/Betrieb ist vielen Verantwortlichen nicht bewusst. Ob auf Produkte, Dienstleistungen oder EBIT: ein Gebäude nimmt direkt oder indirekt Einfluss auf die Geschäftstätigkeit und das betriebswirtschaftliche Ergebnis.



*Einleuchtend:* Eine Fläche, die nicht rechtzeitig für den Start einer neuen Abteilung vorhanden ist, verhindert direkt den Ablauf vorgesehener Prozesse.

*Komplexer:* Wird die Nutzersicht nicht ausreichend bei der Planung der inneren und äußeren Gebäudeerschließung berücksichtigt, kommt es unausweichlich zu Störungen im Arbeitsablauf.

Mit der Anordnung von Gebäudekernen (Treppe, Aufzug) oder Sonderflächen (Foyer, Cafeteria, Rückzugszonen) und ihrer Ausweisung sowie mit dem Layout der Büroflächen werden Personenströme und das Individualverhalten be-



- ▶ Objekt der Titelseite: das Forschungs- und Entwicklungszentrum adidas LACES, das M.O.O.CON betreut hat.

Die Anforderungen „Kommunikation & Vernetzung“, „System der inneren Erschließung“, „Modularität“, „kreuzungsfreie Erreichbarkeit“ und „Transportmöglichkeit von Musterteilen“ führen zur Lösung durch die „Laces“ – den Verbindungsbrücken zwischen den Flanken des Gebäudes.

© Werner Huthmacher

einflusst. Offizielle und informelle Kommunikation lässt sich fördern oder entmutigen. Abteilungen mit unterschiedlichen Aufgaben (Kundenverkehr, Sachbearbeitung, Entwicklung, Marketing), ihre Beziehung zueinander oder die Orientierung an Tätigkeiten („Telefonieren“, „Reflektieren“, „Präsentieren“) geben Räume und ihre Anordnung zueinander vor.

Eine bedarfsgerechte und wirksame Arbeitswelt fördert indirekt über das Engagement der Mitarbeiter den Unternehmenserfolg. Entwickelt wird sie in der Raum- und Flächenstrategie.

Eine qualitätsvolle Gebäudestruktur und -logistik kann nur entstehen, wenn die Nutzeranforderun-

gen im Detail bekannt sind und daraus bedarfsgerechte Lösungen entwickelt werden.

### **Strategie und Gebäude systematisch entwickeln und planen**

Unternehmensstrategie und Objektstrategie werden selten systemisch gesehen, sondern nur über wenige Parameter wie „Standort“, „Anzahl Arbeitsplätze“, „Ausstattung“ und das Maximalbudget koordiniert.

Reine „Objektplanung“ ist ein häufiger Standardweg. Beim Hinzuziehen von Architekten werden oft architektereigene Konzepte und individuelle Ästhetiken realisiert und damit nicht – meist in

Ermangelung eines detaillierten Architekturbriefings – die Anforderungen des Unternehmens als Bauherrn in bestmögliche Lösungen umgesetzt. Eine strukturierte Entwicklung von Lösungen ist jedoch möglich.

### Von der Identität des Unternehmens zur Nachhaltigkeit der Lösung

Auf der Identitätsseite (links in der Abbildung) denken wir in unserem System in vier Dimensionen, in denen Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell untersucht werden:

- ▶ *Kulturelle Ziele* mit Leitbild, Werten, Sinn und Zweck, Image, Unternehmenspolitik.
- ▶ *Soziale Ziele* mit Haltungen und Einstellungen, Umgang mit Macht und Konflikten, Betriebsklima.
- ▶ *Organisatorische Ziele* mit Arbeits- und Entscheidungsprozessen, Aufbau- und Ablauforganisation, Kompetenzen und Verantwortung.
- ▶ *Wirtschaftliche Ziele* mit Aufwänden, Erträgen, Finanzierungen, Vermögen und Wertentwicklung.

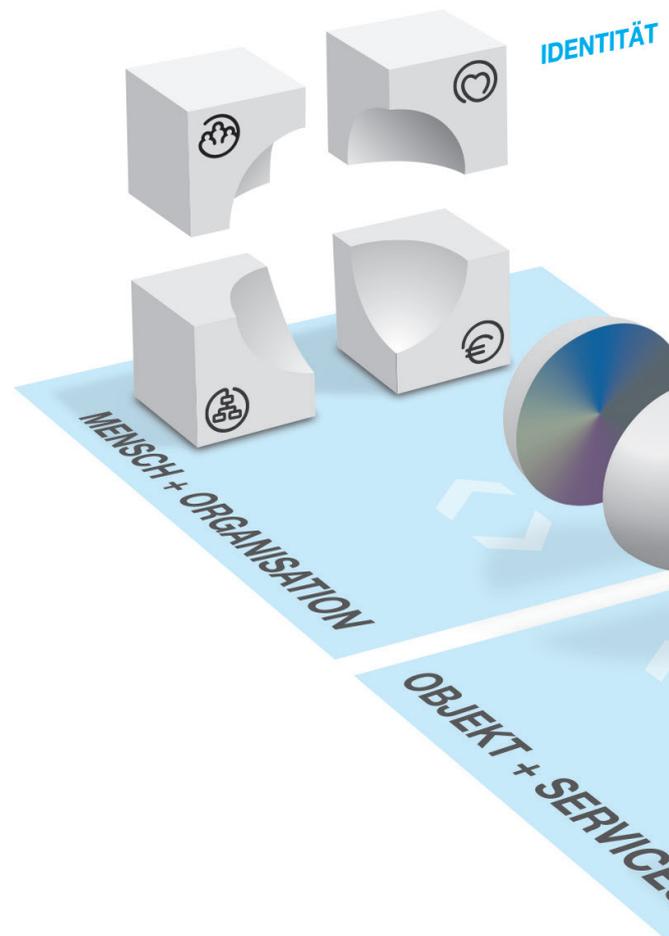
Objekt- & Servicestrategie auf der rechten Nachhaltigkeitsseite setzen sich zusammen aus neun Dimensionen, die im Projektablauf optimiert werden:

Funktion | Konstruktion | Form | Service | Standort | Prozess | Ökologie | Soziokultur | Ökonomie

Drei Empfehlungen, um von der Unternehmensstrategie zur Objektstrategie zu kommen:

#### 1. Einem strukturierten Prozess folgen

Die wichtigste Empfehlung: Einen klaren Prozess zu entwickeln und konsequent zu verfolgen, der die Unternehmensstrategie in eine Objektstrategie überführt. Dabei muss erkannt werden, welche Punkte und Entscheidungen in Strategie und Geschäftsmodell für Objekte und ihren Betrieb relevant sind UND welche Implikationen daraus entstehen.

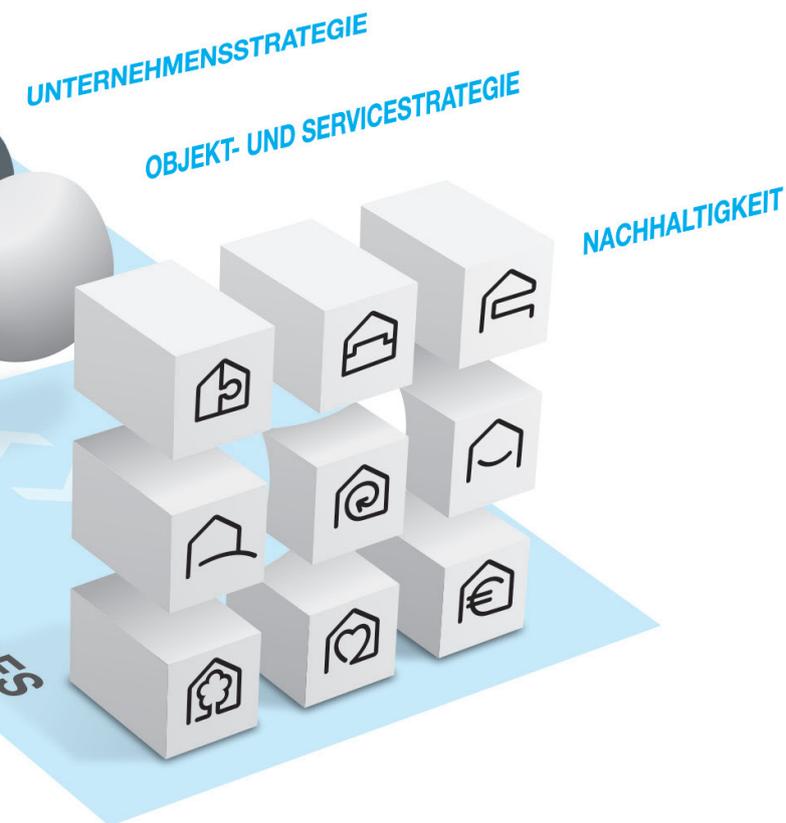


Unter der Maxime „geringster Flächenverbrauch bei bester Gebäudelösung“ müssen nicht-wertschöpfende Quadratmeter verhindert und die wahrgenommene Qualität des Raums und der Fläche optimiert werden.

#### 2. Mit Lebenszyklen arbeiten

Das Denken im Lebenszyklus und mit Vollkosten ist entscheidend. Es geht nicht nur um Bau und Finanzierung. Die gesamte Nutzungsdauer von Objekten/ Dienstleistungen muss unter Vollkosten- und Nachhaltigkeitsgesichtspunkten betrachtet werden. Umbau, Wartung und Reparatur können und müssen schon in der Initiierungsphase berechnet werden.

- ▶ Das M.O.O.CON-System:  
Mit einem strukturierten System wird die Unternehmensstrategie in eine Objektstrategie übersetzt.  
© M.O.O.CON



Entscheidend ist, dass das Gebäude über den gesamten Nutzungszyklus das Kerngeschäft unterstützt. Häufig stellen sich anfangs scheinbar sehr teure Systementscheidungen bei Betrachtung über den gesamten Lebenszyklus als kostengünstigere Variante heraus.

### 3. Implikationen durchdenken

Was zu schnell, nicht durchdacht und unberechnet entschieden wird, kann jahrzehntelange Reue bedeuten. Alternativszenarien sind ein Muss. Die Planung sollte integral mit allen Beteiligten erfolgen, um Abhängigkeiten zu erkennen und zu bewerten.  
Beispiel: Ein Unternehmen hat die organisatori-

sche Anforderung „extreme Flexibilität“ aufgrund dynamischer Mitarbeiterzahlen. Leerstände könnten auftreten. Hier wird schnell ein kosten- und ressourcenvertilgendes Monster geschaffen, das sich von nicht-wertschöpfender Fläche ernährt. Bei der Entwicklung einer Lösung muss darüber nachgedacht werden, was Änderungen von Mitarbeiterzahlen auslösen, wie sie auf die Anzahl von Arbeitsplätzen und die Qualität von Räumen wirken und welche Maßnahmen ergriffen werden können.

Elemente einer Lösung können kurzfristige Mietvereinbarungen sein oder eine kleinteiligere Auslegung von Gebäudebereichen, um eine Teilbarkeit bei eventueller Vermietung zu ermöglichen.



- ▶ adidas Laces – die Anforderungen „Einklang mit der visuellen Sprache von adidas“, „ausgewogenes Gesamtkonzept“ und „Architektur, den permanenten Werten der Marke folgend“ werden durch die Lösung (Dimension: FORM) erfüllt: der Siegerentwurf von kadawittfeldarchitektur.

© Werner Huthmacher

### Das „Laces“ der adidas Group

Wie ein Gebäude der Unternehmensstrategie Bestleistungen ermöglicht, kann am Beispiel von „Laces“ gesehen werden, dem Forschungs- und Entwicklungszentrum der adidas AG in Herzogenaurach.

Wichtiges Ziel: Optimierung der „Time to market“. Auf Basis der Analyse von Abteilungen und Teams, ihrer Kommunikationsbeziehungen und der Arbeitsprozesse konnten Anforderungen an ein Gebäude (Identitätsseite) definiert werden, die der im Architektenwettbewerb prämierte Entwurf (Nachhaltigkeitsseite) überzeugend in eine Lösung überführt hat.

Wir erarbeiten mit den Top-Verantwortlichen

von adidas nach unserem System detailliert und strukturiert die Anforderungen an das neue Gebäude und überführen diese in eine Auslobungsbroschüre für den Architekturwettbewerb. Danach begleiten wir die Realisierungsphase des Projekts. Aus komplexen Anforderungen der Organisation hinsichtlich dynamischer Entwicklung von Teamgrößen und Kommunikationsbeziehungen sowie der Ausstattung der Arbeitswelt wird die Objekt- und Servicestrategie entwickelt und umgesetzt.

Ergebnis ist eine maßgeschneiderte und kostensichere Immobilie, die ein stimulierendes Arbeitsumfeld für 1.700 Mitarbeiter bietet, das wegweisend für die gesamte Branche ist.



- ▶ Auch für die Gestaltung der Arbeitswelt wurden detaillierte Anforderungen erarbeitet, die der Gewinner des Möblierungswettbewerbes, KINZO, in Lösungen übersetzt hat.  
© Werner Huthmacher

„Mit dem Prinzip, alles rund um das Produkt unter einem Dach zu vereinen, werden wir unser Innovationstempo spürbar erhöhen.“

**Herbert Hainer,**  
Vorstandsvorsitzender der adidas AG

*Andreas Leuchtenmüller ist Geschäftsführender  
Gesellschafter von M.O.O.CON.*

**Als Fachbeitrag erschienen in:**  
*FM-Experte 1/2014*





## M.O.O.CON – Die Strategieberater für identitätsstiftende und nachhaltige Objekte und Services

Die Entwicklung und Gestaltung von Infrastrukturprojekten betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen oder Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Durch die Umsetzung der wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Aspekte gestalten wir das Zusammenwirken der Werte Mensch, Organisation und Objekt und wirken so auf den Erfolg unserer Kunden.





## Frankfurt | Deutschland

**M.O.O.CON®** GmbH

Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0)69 714 016-0 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Hamburg | Deutschland

**M.O.O.CON®** GmbH

Bogenallee 14 | 20144 Hamburg | Deutschland

Telefon: +49 (0)40 405 896 939-3 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Wien | Österreich

**M.O.O.CON®** GmbH

Wipplingerstr. 12/2 | 1010 Wien | Österreich

Telefon: +43 (0)1 532 633-0 | Fax: +43 (0)1 532 633 02-180

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Waidhofen/Ybbs | Österreich

**M.O.O.CON®** GmbH

Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich

Telefon: +43 (0)7442 502-0 | Fax: +43 (0)7442 502-2080

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)



© **M.O.O.CON** 2014

Titelmotiv © Werner Huthmacher  
adidas LACES, Herzogenaurach,  
ein M.O.O.CON-Projekt