



**Universität
Zürich^{UZH}**

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Corporate Real Estate als Bestandteil des Marketing-Mix
Aus Sicht von Unternehmen des Finanzsektors in der Schweiz

Verfasser: Berger
 Adrian
 CH-8032 Zürich

Eingereicht bei: Ulrike Gölker

Abgabedatum: 03.09.2018

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Executive Summary.....	VIII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Abgrenzung.....	2
1.4 Vorgehen.....	3
2. Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Marketing.....	3
2.2 Marketingkonzepte im Wandel der Zeit	4
2.3 Der Marketing-Mix	6
2.4 Die Marke	7
2.5 Das Image	8
2.6 Die Unternehmensmarke – Corporate Branding.....	8
2.7 Das Konzept der Corporate Identity	10
2.8 Das Corporate Identity Modell von Niederhäuser und Rosenberger.....	12
2.8.1 Die vier Komponenten der Unternehmenspolitik.....	14
2.8.2 Die Unternehmenskultur.....	15
2.8.3 Die vier Dimensionen der Unternehmensidentität	16
2.9 Corporate Identity, Marke und Image als Teil des Marketing-Mix.....	17
2.10 Der Einfluss von Corporate Real Estate auf die Unternehmensidentität.....	19
2.10.1 Immobilien als Symbole der Corporate Identity	19
2.10.2 Immobilien als Einflussfaktor auf das Verhalten der Mitarbeiter	23
2.10.3 Immobilien als Einflussfaktor auf das Leistungsangebot.....	25
2.10.4 Immobilien als Einflussfaktor auf die Kommunikation	28

2.11	Corporate Real Estate Management (CREM).....	30
2.12	Fazit der theoretischen Betrachtung und Bezugsrahmen.....	32
3.	Empirische Untersuchung.....	33
3.1	Methodik.....	33
3.1.1	Ableitung der Hypothesen.....	34
3.1.2	Experteninterviews	35
3.2	Ergebnisse nach Fällen	38
3.2.1	Ergebnisse Unternehmen A	38
3.2.2	Ergebnisse Unternehmen B	41
3.2.3	Ergebnisse Unternehmen C	43
3.2.4	Ergebnisse Unternehmen D	45
3.2.5	Ergebnisse Unternehmen E	47
3.2.6	Ergebnisse Unternehmen F.....	49
3.2.7	Ergebnisse Unternehmen G	51
3.3	Ergebnisse im Quervergleich.....	54
3.4	Test der Hypothesen	55
3.4.1	Teilweise Bestätigung der Hypothese 1	55
3.4.2	Bestätigung der Hypothese 2	56
3.4.3	Bestätigung der Hypothese 3	56
3.4.4	Teilweise Bestätigung der Hypothese 4	57
4.	Schlussbetrachtung	58
4.1	Fazit	58
4.2	Diskussion.....	59
4.3	Ausblick	60
	Literaturverzeichnis	61
	Anhang 1: Vom produktezentrierten Marketing zum wertgetriebenen Marketing	65
	Anhang 2: Presseberichte über Norman Foster und die HSBC.....	66
	Anhang 3: Presseberichte über Norman Foster und die Swiss Re	67

Anhang 4: Presseberichte über Herzog & de Meuron und Roche.....	68
Anhang 5: Presseberichte über das Vitra Design Museum	69
Anhang 6: Presseberichte über Norman Foster und Apple	70
Anhang 7: CREM Zielmatrix nach Schäfers	71
Anhang 8: Kategorienschema zur Auswertung der Experteninterviews.....	72
Anhang 9: Beispielauswertung.....	74
Anhang 10: Ergebnismatrix Unternehmen A	75
Anhang 11: Ergebnismatrix Unternehmen B	77
Anhang 12: Ergebnismatrix Unternehmen C	80
Anhang 13: Ergebnismatrix Unternehmen D	82
Anhang 14: Ergebnismatrix Unternehmen E.....	85
Anhang 15: Ergebnismatrix Unternehmen F.....	88
Anhang 16: Ergebnismatrix Unternehmen G	90
Anhang 17: Struktur des Interviewleitfadens	92
Anhang 18: Leitfaden für Experteninterviews	93

Abkürzungsverzeichnis

CA	Corporate Architecture
CD	Corporate Design
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity
CRE	Corporate Real Estate
CREM	Corporate Real Estate Management
HK\$	Hongkong Dollar
STP	Segmentation Targeting Positioning

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfaches Marketing System.....	4
Abbildung 2 Die vier Ps der Marketing-Mix.....	7
Abbildung 3: Corporate Branding als Zusammenspiel von Vision, Kultur und Image ...	9
Abbildung 4: Zusammenhang von Corporate Identity, Marke und Image.....	12
Abbildung 5: Die Unternehmensidentität als Manifestation der Unternehmenspolitik auf Grundlage von Niederhäuser & Rosenberger.....	13
Abbildung 6: Corporate Identity, Corporate Brand und Image.....	18
Abbildung 7: Das Modell von Niederhäuser und Rosenberger im Zusammenhang.....	19
Abbildung 8: Bezugsrahmen	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen produktezentriertem Branding und Corporate Branding	9
Tabelle 2: Bauliche Elemente zur Kommunikation der CI	22
Tabelle 3: Räumliche Kriterien, die das Mitarbeiterverhalten beeinflussen	24
Tabelle 4: Elemente der Atmosphäre nach Kotler.....	26
Tabelle 5: Elemente der Servicescape nach Reimer und Kuehn	28
Tabelle 6: Ausgewählte Unternehmen und Interviewpartner.....	37
Tabelle 7: Ergebnisse im Quervergleich	54

Executive Summary

Betriebliche Immobilien (Corporate Real Estate) sind nicht nur als physischer Vertriebskanal Teil des Marketing-Mix. Sie sind Bestandteil der Corporate Identity und haben das Potential, diese an interne und externe Bezugsgruppen zu vermitteln. Im Rahmen von wertgetriebenen Marketing-Ansätzen, wie sie heutzutage relevant sind, steht das Unternehmen selbst und nicht das eigentliche Produkt im Zentrum. Die konsistente Kommunikation der Corporate Identity über alle Teile eines Unternehmens kann dessen Marke stärken und die Stellung in Arbeits- und Absatzmarkt verbessern. Somit ist auch die Ausrichtung des Betriebsimmobilien-Portfolios auf die Corporate Identity ein Faktor für den Unternehmenserfolg. Für Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor ist die Vermittlung der Unternehmensidentität mittels ihrer Liegenschaften aufgrund der Immaterialität ihrer Produkte potentiell besonders vorteilhaft. Die vorgelegte Abschlussarbeit entwickelt auf Grundlage eines bestehenden Corporate Identity-Modells, das von vier Identitätsdimensionen ausgeht, einen Bezugsrahmen zur umfassenden Einordnung von Betriebsliegenschaften im Marketing-Mix. Anhand einer Literaturstudie wird weiterhin untersucht, welche Massnahmen geeignet sind, mit Immobilien jede der vier Identitätsdimensionen zu beeinflussen. Schliesslich werden anlässlich einer qualitativen, fallbasierten Studie Unternehmen der Schweizer Finanzbranche untersucht. Die Resultate der Untersuchung zeigen, dass die qualitative Optimierung der bereitgestellten Arbeitsumgebung zur Ansprache potenzieller und Bindung bestehender Arbeitnehmer in der Branche ein aktuelles Thema ist. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit von CRE für die erfolgreiche Positionierung von Unternehmen im heutigen Arbeitsmarkt und unterstreicht den Stellenwert hochqualifizierter Mitarbeiter für die Produkte von Finanzdienstleistern. Bezogen auf den physischen Vertriebskanal zeigt sich, dass neben der Lage der Geschäftsstellen deren Wiedererkennungswert von den meisten Branchenteilnehmern als wichtig eingestuft wird. Mit diesem Ziel werden vielfach durchgängig gestaltete, normierte Innenausbaukonzepte eingesetzt, die in sämtlichen Räumen mit Kundenkontakt angewendet werden und auch im Rahmen von gemischten Bereitstellungsstrategien einsetzbar sind. Auf individuell gestaltete Gebäude, welche im Sinne einer Corporate Architecture ganzheitlich auf die CI ausgerichtet sind, legt nur eine knappe Mehrheit der befragten Organisationen Wert. Derart gestaltete Bauten werden von den betreffenden Unternehmen ebenfalls in der Unternehmenskommunikation eingesetzt, um interne und externe Bezugsgruppen anzusprechen.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

In globalen, hoch kompetitiven Märkten wird es für Unternehmen immer schwieriger, nur über Alleinstellungsmerkmale von Produkten einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erringen. Der Umstand, dass einzelne Erzeugnisse und Dienstleistungen immer einfacher zu kopieren sind, verstärkt diese Entwicklung. Damit geht die Tatsache einher, dass für Konsumenten nicht mehr nur funktionale Kriterien grundlegend für Kaufentscheidungen sind. Die emotionale Identifikation mit dem Produkt und die Spiegelung der eigenen Wertvorstellungen im Image des Unternehmens hinter dem Produkt gewinnen an Bedeutung. Somit wird das Unternehmen selbst mit seiner Mission, seiner Vision und seinen Werten zum zentralen Marketing-Instrument. Im Bereich der Markenführung ist daher eine Verschiebung zu einem ganzheitlichen Ansatz auf Unternehmensebene festzustellen, der sämtliche materiellen und immateriellen Unternehmenswerte einschließt und von der Unternehmensidentität – der Corporate Identity – ausgeht. Um eine starke und nachhaltige Unternehmensmarke zu schaffen, müssen alle Teile der Organisation in Einklang stehen. Weiterhin konkurrenzieren sich Firmen auf dem immer stärker globalisierten Arbeitsmarkt um hochqualifizierte, mobile Mitarbeiter. Diese sind besonders in forschungs- und wissensintensiven Branchen ein wichtiger unternehmerischer Erfolgsfaktor. Daher ist es für Unternehmen zentral, sich als attraktive Arbeitgeber-Marke zu positionieren, um die richtigen Mitarbeiter in ausreichender Zahl zu akquirieren und zu binden. Betriebsimmobilien (Corporate Real Estate) sind unter diesen Voraussetzungen in dreierlei Hinsicht interessant. Erstens können sie als gebaute Unternehmensidentität verstanden werden und das Potenzial haben, Werte, Mission und Vision einer Unternehmung in ihrer Gestalt zum Ausdruck zu bringen. Damit können sie die Corporate Identity an Bezugsgruppen kommunizieren. Zweitens stellen sie als physischer Vertriebskanal eine direkte Schnittstelle zum Kunden dar. Und drittens hat die räumliche Arbeitsumgebung Auswirkungen auf die Mitarbeiter, die sich täglich darin bewegen. Sie kann deren Identifikation mit dem Unternehmen beeinflussen und bei der Wahl des Arbeitsplatzes neben monetären Anreizen ein wichtiges Kriterium sein. Wenn das betriebliche Immobilienportfolio in diesen drei Aspekten optimiert wird, kann die Stellung des Unternehmens sowohl im Absatz- als auch im Arbeitsmarkt verbessert werden.

1.2 Zielsetzung

Der Finanzsektor ist eine wesentliche Stütze der schweizerischen Volkswirtschaft. Sein Anteil an der gesamten Bruttowertschöpfung war im Jahr 2016 mit 9.4% (nominal rund CHF 60Mia.) im Vergleich zu den umliegenden Ländern überdurchschnittlich hoch und er bot über 210'000 vollzeitäquivalenten Beschäftigten Arbeitsplätze (Vaterlaus, Schneider & Meyer, 2017, S. 4). Von anderen Wirtschaftszweigen unterscheiden sich Dienstleistungsbranchen allgemein und die Finanzindustrie speziell durch die Tatsache, dass ihre Produkte nicht physischer Natur sind. Daher sind die Unternehmen der Branche gezwungen, den Konsumenten ihre Bonität und die Vorzüge ihrer Produkte über andere geeignete Massnahmen zu kommunizieren. Dieser Umstand steigert potenziell die Bedeutung von Betriebsliegenschaften, die auf ihre Unternehmensidentität abgestimmt sind, für deren Marketing-Konzepte. Repräsentative Architektur hat in der Geschichte der Finanzbranche eine lange Tradition. Sie reicht bis zu den Palazzi der italienischen Renaissance zurück, deren Fassaden eindrucksvoll Zeugnis von der wirtschaftlichen Potenz ihrer Eigentümer ablegen. In Zürich sind ebenfalls prominente historische Beispiele vertreten. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, qualitativ zu untersuchen, welche Rolle Betriebsimmobilien heute aus Sicht der Finanzbranche für deren Marketing-Mix spielen und wie diese gesteuert werden, um die Corporate Identity zu beeinflussen. Damit soll ein Beitrag zur Fachdiskussion im Bereich Corporate Real Estate geleistet werden.

1.3 Abgrenzung

Zur Beantwortung der Forschungsfrage stehen keine Sekundärdaten zur Verfügung. Daher werden im Rahmen der Arbeit Primärdaten erhoben. Die Stichprobe ist voraussichtlich klein. Darum muss eine sinnvolle Abgrenzung getroffen werden, um der Untersuchung Aussagekraft zu verleihen. Es werden nur Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz untersucht, die auch Betriebsliegenschaften im Eigentum halten. Weiter wird als Kriterium definiert, dass in den Immobilien der Unternehmen mindestens teilweise auch Kundenkontakt stattfinden muss. Zur Eingrenzung der Finanzbranche eignet sich die allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA) des Bundesamtes für Statistik. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich explizit auf Unternehmen aus den Zweigen K6419 (Kreditinstitute), K652 (Rückversicherungen) und K6511 (Lebensversicherungen) sowie K651202 (Unfall- und Schadenversicherungen), die bereit sind, zwischen April 2018 und August 2018 an einer qualitativen Befragung teilzunehmen (Bundesamt für Statistik BFS, 2008, S. 56-57).

1.4 Vorgehen

Im ersten Teil der Arbeit werden anhand einer umfassenden Literaturrecherche die theoretischen Grundkonzepte der Themenbereiche Marketing und Corporate Identity untersucht. Weiter wird herausgearbeitet, welche Aspekte der Architektur die Unternehmensidentität beeinflussen, oder diese kommunizieren können. Dies erlaubt es, am Schluss der theoretischen Betrachtung einen Bezugsrahmen zu erstellen, der den Zusammenhang zwischen Betriebsimmobilien und Marketing aufzeigt. Basierend darauf werden Hypothesen abgeleitet, mit welchen die Bedeutung von Betriebsimmobilien für den Marketing-Mix von Unternehmen der Finanzbranche getestet werden kann. Anhand der Voruntersuchungen wird in der Folge ein Interviewleitfaden entwickelt, der dem Bezugsrahmen folgt und es ermöglicht, die Hypothesen im Rahmen von qualitativen Experteninterviews zu überprüfen. Nach der Durchführung der Interviews werden diese transkribiert. Mit einem Kategorienschema, das auf dem Theorierahmen basiert, werden die Daten anschließend ausgewertet, in eine strukturierte Form gebracht und fallweise dargestellt. Im Quervergleich erlaubt dies schlussendlich, die Hypothesen zu testen und die Untersuchungsfrage zu beantworten.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Marketing

Unter dem Begriff Marketing wird häufig Werbung oder ein Kommunikations-Mix verstanden mit welchem Produkte, die von Unternehmen produziert werden, bei der Zielkundschaft bekannt gemacht und verkauft werden sollen. Diese Definition greift jedoch zu kurz. Philip Kotler definiert den Begriff Marketing im Glossar zu seinem Standardwerk wie folgt: «Gesellschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Prozess zur Befriedigung der Bedürfnisse von Individuen oder Gruppen, indem Produkte oder Werte geschaffen und untereinander ausgetauscht werden.» (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy, 2016, S. 991). Die Kernaussage ist hierbei, dass Marketing vom Bedürfnis des Kunden ausgeht und somit den gesamten Wertschöpfungsprozess quasi von der Zielgruppe her durchdringt. Weitergedacht bedeutet Marketing, dass alle Unternehmensaktivitäten konsequent am Kundennutzen ausgerichtet werden. Somit ist Marketing eine zentrale Managementaufgabe, wie Peter Drucker bemerkte, als er feststellte, dass die Verantwortung für Marketing-Angelegenheiten sämtliche Unternehmensbereiche durchdringen müsse (Webster, 2009, S. 20). Das Anpreisen und Verkaufen der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens ist also nur ein kleiner Teilbereich eines ganzen Themenkomplexes, der mit

dem Begriff Marketing umschrieben wird. Man kann eigentlich sagen, dass der Verkauf umso leichter funktioniert, je besser die Marketingfachleute ihre Aufgabe gemacht haben. Der oben bereits erwähnte Peter Drucker meinte hierzu einmal, dass es das eigentliche Ziel sei, das Verkaufen überflüssig zu machen (Kotler et al., 2016, S. 38). Im engeren, betriebswirtschaftlichen Sinn geht es bei Marketing also darum, Austauschbeziehungen zwischen Kunden und Unternehmen zu schaffen, welche ertragreich, respektive wert- und nutzenstiftend sind (Kotler et al., 2016, S. 38). Dieses Grundprinzip lässt sich mit dem in Abbildung 1 dargestellten Schema verdeutlichen.

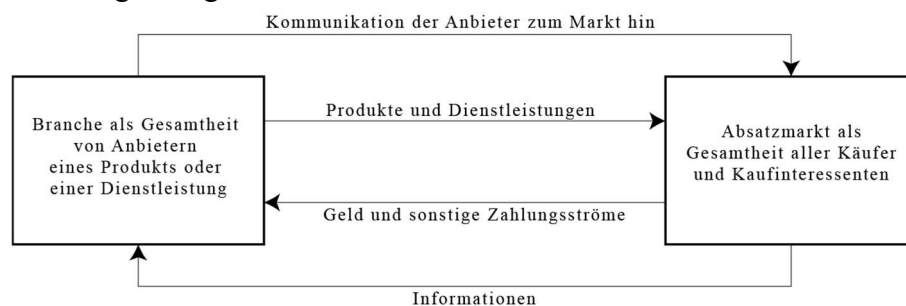


Abbildung 1: Einfaches Marketing System (in Anlehnung an Kotler et al., 2016, S. 50)

In einem wettbewerbsintensiven Umfeld können Unternehmen nur bestehen, wenn sie es verstehen, Kunden von ihren Konkurrenten abzuwerben und längerfristig an sich zu binden, indem sie einen höheren Nutzen anbieten können. Voraussetzung ist, dass sie die Bedürfnisse der Kunden oder eines bestimmten Kundensegmentes besser verstehen, als die Mitbewerber und daraus ein klar positioniertes und differenziertes Produkt entwickeln können, das auf genau diesen Teilmarkt passt (Kotler et al., 2016, S. 122). Idealerweise hat das resultierende Produkt in den Augen der Kundschaft wünschenswerte Eigenschaften, welche einzigartig, unverwechselbar und glaubwürdig sind und dieses somit klar von der Konkurrenz abgrenzen. Ist dies der Fall, hat das Produkt ein Alleinstellungsmerkmal, eine sogenannte Unique Selling Proposition (USP), und das Potential, dem Unternehmen zu einem Wettbewerbsvorteil zu verhelfen (Kotler et al., 2016, S. 1001).

2.2 Marketingkonzepte im Wandel der Zeit

Da Marketing immer vom Verhalten der Unternehmen im Wettbewerb und der Kunden abhängig ist, ist es immer ein Spiegel der gegenwärtigen gesellschaftlichen und ökonomischen Situation. Im Lauf der Entwicklung der Disziplin lassen sich laut Philip Kotler drei klar abgrenzbare Epochen definieren und im makroökonomischen Kontext verorten. Er nennt diese «Marketing 1.0», «Marketing 2.0» und «Marketing 3.0» (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, S. 3). Sie sind im Folgenden beschrieben und in Anhang 1 tabellarisch erfasst.

Produktezentriertes Marketing («Marketing 1.0»)

Im wirtschaftlichen Aufschwung der 1950er und 60er Jahre war die Kernaufgabe des Marketings, in einem Massenmarkt mit einer Nachfrage, welche die Kapazitäten der Industrie bei weitem überstieg, Produkte an die Konsumenten zu bringen, um deren Grundbedürfnisse zu decken. Einem Anbieter stand eine grosse Menge von Kunden gegenüber, deren Bedürfnisse relativ klar waren. Auch die hergestellten Produkte waren ziemlich einfach. Der den Kunden angebotene Wert war also die rein funktionale Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Die Unternehmen versuchten vor allem ihre Produkte zu standardisieren, um die Kosten zu senken sowie die Spezifikationen zu verbessern. Das zentrale Kaufargument aus Sicht des Kunden waren die Eigenschaften der angebotenen Ware. Diese Ära wird auch als produktezentriert oder distributionsorientiert bezeichnet, da das Augenmerk des Marketings auf der Distribution der hergestellten Ware mit Fokus auf den Produkteigenschaften lag (Kotler et al., 2010, S. 3-6). In dieser Zeit wurden auch die Grundidee des Marketing-Mix und das Konzept der vier Ps –Produkt, Preis, Promotion und Platzierung– erstmals in die Diskussion eingebracht (Kotler et al., 2010, S. 25).

Verbraucherorientiertes Marketing («Marketing 2.0»)

Im Laufe der Zeit sättigten sich die Märkte allerdings zunehmend und das Wachstum ging nicht mehr gleich rasant weiter. Der Absatz der Ware wurde immer schwieriger. Hinzu kam, dass der Erdölschock in den 1970er Jahren die Nachfrage stark einbrechen liess. Die Unternehmen mussten sich zunehmend bemühen, Kunden zu akquirieren und zu halten. Die Verbraucher erhielten gegenüber den Anbietern also eine viel stärkere Position. Die aufkommende Informationstechnologie, die den Vergleich zwischen konkurrierenden Produkten immer einfacher machte, verstärkte diesen Effekt zusätzlich. Die rein funktionale Befriedigung ihrer Bedürfnisse reichten der Kundschaft nicht mehr aus, die Produkteigenschaften waren nicht mehr das alleinige Kaufargument. Die klare Positionierung und Abgrenzung des Angebots gegenüber der Konkurrenz sowie das Aufbauen einer eins-zu-eins-Beziehung zum Kunden wurde immer wichtiger. Ergänzend zum rein funktionalen kam ein emotionales Werteangebot hinzu. Es wurde erkannt, dass die Verbraucher nicht eine homogene Masse sind sondern ganz unterschiedliche Präferenzen haben. Die Schärfung des eigenen Angebots und die klare Differenzierung zur Konkurrenz durch Markenführung wurden so zur zentralen Marketingaufgabe, in deren Zentrum neu der Kunde und nicht mehr das Produkt stand. Marketing wurde somit zur strategischen Funktion innerhalb der Unternehmung. Ausdruck dieser Umstände und Verschiebungen war das damals neu in die Fachdiskussion eingebrachte Konzept STP (Segmentation,

Targeting and Positioning), womit die gezielte Festlegung und Ansprache eines Zielmarktes beschrieben wird, dem ein passend zugeschnittenes Produkt angeboten wird (Kotler et al., 2010, S. 3-27). Diese Periode lässt sich unter dem Titel «verbraucherorientiertes Marketing» zusammenfassen.

Wertegetriebenes Marketing («Marketing 3.0»)

Der Fall des Eisernen Vorhangs 1989, die in der Folge immer stärker fortschreitende Globalisierung und das Aufkommen des Internets führten zu grossen Verwerfungen und zu Verunsicherung in der Gesellschaft. In den aus dieser Entwicklung hervorgegangenen wettbewerbsintensiven Märkten wird es immer schwieriger, über Produktdifferenzierung alleine einen dauerhaften Vorteil zu erlangen. Die Konsumenten setzen sich verstärkt mit sozialer– und ökonomische Gerechtigkeit auseinander und interessieren sich für Umweltfragen. Gleichzeitig verändern mobiles Internet und die sozialen Netze die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren. Informationen sind jetzt für den einzelnen Marktteilnehmer jederzeit verfügbar und lassen sich an beliebig viele Adressaten verbreiten. Die bestehenden Marketing-Konzepte erweisen sich für diese New Economy¹ als unzureichend, da sie zu eng gedacht und nicht mit dem Unternehmen hinter dem Produkt verknüpft sind (Appel-Meulenbroek, Havermans & Janssen, 2010, S. 48). Heutzutage wollen Kunden nicht länger nur als Konsumenten verstanden werden, sondern als ganze Menschen mit Herz, Seele, und Verstand. Sie suchen nach Antworten auf Probleme und Ängste in einer globalisierten und immer komplexer werdenden Welt. Ein zeitgemässes Werteangebot sollte daher sowohl die funktionalen als auch die emotionalen und spirituellen Bedürfnisse der Konsumenten befriedigen und deren konsumkritischere Haltung berücksichtigen. Damit werden die Mission, die Vision und die Werte einer Firma zum zentralen Marketing Instrument. (Kotler et al., 2010, S. 4) Dieses Konzept kann als wertgetriebenes Marketing beschrieben werden. Die gesamte Unternehmung mit all ihren physischen und immateriellen Werten ist somit heute marketingrelevant und alle Medien und Informationsträger, die geeignet sind, die Werte einer Unternehmung zu kommunizieren, können potenziell zu Marketingzwecken genutzt werden.

2.3 Der Marketing-Mix

Das Konzept des Marketing-Mix ist grundlegend für ein zeitgemässes Marketingverständnis. Es umschreibt sämtliche steuerbaren taktischen Massnahmen aus den

¹ Der Begriff der New Economy umschreibt den Strukturwandel, der sich durch die zunehmende Globalisierung und den rapiden technologischen Fortschritt im Bereich IT und Kommunikationstechnologie ergibt und wurde Ende der 1990er Jahre durch die Presse eingeführt (Pohjola, 2002, S. 133-134).

Bereichen Produkt, Promotion (auch Kommunikation), Preis und Platzierung (auch Distribution), die ein Unternehmen ergreifen kann, um auf dem Zielmarkt erwünschte Effekte zu erzielen und damit die Nachfrage zu beeinflussen (Kotler et al., 2016, S. 124). Zu beachten ist, dass die jeweiligen Kategorien gesamtheitlich zu verstehen sind. Das Produkt beispielsweise umfasst sämtliche seiner Einzelteile mit all ihren Eigenschaften, die Verpackung, die Marke sowie sämtliche mit dem Produkt verbundenen Dienstleistungen und Garantien. Abbildung 2 stellt das Konzept des Marketing-Mix schematisch dar.

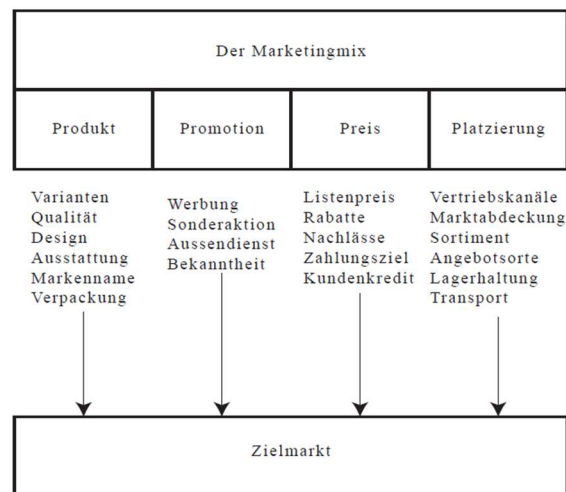


Abbildung 2 Die vier Ps der Marketing-Mix (in Anlehnung an Kotler et al., 2016, S. 124)

Der Marketing-Mix kann quasi als taktischer Werkzeugkasten verstanden werden, aus dessen Einzelteilen eine überzeugende Marketingstrategie gebaut werden kann, die schlussendlich die Position des Unternehmens auf dem anvisierten Markt verbessert (Kotler et al., 2016, S. 125). Aus Sicht des Kunden betrachtet versteht sich der Marketing-Mix daher als ganzheitliches Leistungsangebot, welches das Produkt mit allen enthaltenen Leistungen, Konditionen, den Vertriebsort und die gesamte Begleitkommunikation umfasst.

2.4 Die Marke

Marken oder Brands sind ein wichtiger Teil in der Beziehung zwischen der Kundschaft und dem Unternehmen und können Produkte wirkungsvoll von jenen der Konkurrenz abgrenzen. Die Schaffung und Pflege von Marken ist eine zentrale Aufgabe des Marketings. In den Augen des Kunden repräsentiert die Marke die Qualitäten der Produkte und ist somit ein Leistungsversprechen, welches zu entsprechenden Erwartungen führt. Am Brand macht der Kunde auch seine Gefühle gegenüber dem hinter dem Produkt stehenden Unternehmen fest. Zentral ist auch, dass starke Marken beim Kunden zu Kaufpräferenzen führen und eine Loyalität erzeugen können (Kotler et al., 2016, S. 455). In der

Marketingliteratur der 1960er Jahre wurde das Konzept des Branding – dem Aufbau und der Führung von Marken – erstmals genauer beschrieben. Es entwickelte sich über die Jahre zu einem Phänomen, das breit untersucht und abgestützt ist. Frühe Definitionen des Branding beschränken sich auf die Entwicklung und Optimierung von Namen, Logos und Slogans und sind hauptsächlich produktezentriert (Appel-Meulenbroek et al., 2010, S. 48). Gegenwärtig besteht jedoch ein Konsens in der Marketingwissenschaft, wonach ein Brand mehr ist als ein Name oder ein Slogan: es kann als ein Cluster von physischen und funktionalen Attributen sowie psychosozialen² Werten verstanden werden, welche mit einem Produkt oder einer Dienstleistung assoziiert werden (Appel-Meulenbroek et al., 2010, S. 48). Branding bedeutet also, ein in dieser Hinsicht klar definiertes und unterscheidbares Produkt zu kreieren.

2.5 Das Image

Das Image ist das Bild, welches externe Anspruchsgruppen, also die Aussenwelt, von der Unternehmung haben. Dies schliesst Kunden, Investoren, die Medien, die breitere Öffentlichkeit etc. ein (Hatch & Schultz, 2003, S. 1047-1048). Je nach Stakeholdergruppe wird das Image über Austauschbeziehungen mit unterschiedlichen Unternehmenskanälen erzeugt. Kunden interagieren beispielsweise mit anderen Funktionen des Unternehmens als Medienschaffende oder Aktionäre. Diese Austauschbeziehungen realisieren sich einerseits über das Leistungsangebot, die Handlungen sowie das Verhalten der Exponenten des Unternehmens in ihrer Funktion und andererseits über die Unternehmenskommunikation, die gezielt Stakeholder anspricht. Das Image ist kein objektives Bild, sondern abhängig von der selektiven Wahrnehmung und Bewertung der übermittelten Information durch die jeweilige Anspruchsgruppe (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 110).

2.6 Die Unternehmensmarke – Corporate Branding

Einhergehend mit der Verschiebung zu einem wertegetriebenen Marketingverständnis wurde in den 1990ern vermehrt Kritik am klassischen Brandmanagement laut. Diese bezog sich vor allem auf die Tatsache, dass das traditionelle Verständnis des Marketing-Mix zu eng war und nicht mit der Organisation, die hinter dem Produkt stand, verknüpft war. Dies führte zur Entwicklung der Idee des Corporate Branding, bei welcher nicht mehr das Produkt, sondern das Unternehmen hinter dem Produkt im Zentrum steht. Die Ausdehnung des Branding-Ansatzes auf die ganze Unternehmung bedeutet somit, dass nicht nur Kunden, sondern ebenso weitere Stakeholdergruppen angesprochen werden

² «durch psychische und soziale Gegebenheiten bestimmt» (Bibliographisches Institut GmbH, 2015)

können, einschliesslich Angestellte, Investoren, Partnerfirmen, Behörden und die Öffentlichkeit (Hatch & Schultz, 2003, S. 1042). Laut Niederhäuser und Rosenberger (2017) ist der Begriff der Unternehmensmarke als das «angestrebte, unverwechselbare Vorstellungsbild, das die Stakeholder von einem Unternehmen haben sollten» zu verstehen (S. 36). Sie kann auch als zugespitzte und in Form eines Versprechens kommunizierte Unternehmensidentität verstanden werden (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 10). Tabelle 1 zeigt die konzeptuellen Unterschiede zwischen produkte-zentriertem Branding und dem Corporate Branding Ansatz auf.

	Produkte Branding	Corporate Branding
Fokus auf	Das Produkt	Die Unternehmung
Kontrolle durch	Middle-Management	CEO
Zielgruppe	Kunden	Diverse Stakeholdergruppen
Vermittelt durch	Marketing	Gesamtunternehmung
Kommunikationsmittel	Marketing-Kommunikation	Gesamte Unternehmenskommunikation
Zeithorizont	Kurz (Produktezyklus)	Lang (Lebensdauer der Unternehmung)
Wichtigkeit für die Unternehmung	Funktional	Strategisch

Tabelle 1: Unterschiede zwischen produktezentriertem Branding und Corporate Branding (in Anlehnung an Hatch & Schultz, 2003, S. 1044).

Da sich Corporate Branding im Gegensatz zum Produkte Branding auf die gesamte Organisation bezieht, ist die ganze Hierarchie der Unternehmung sowie alle ihre funktionalen Einheiten und externen Stakeholder an der Bildung der Unternehmensmarke beteiligt (Hatch & Schultz, 2003, S. 1045). Die Vision, die Unternehmenskultur und das Fremdbild der Anspruchsgruppen sind dabei die drei wesentlichen Einflussgrössen, wie Hatch und Schultz (2003) ausführen (S. 1047-1048). Abbildung 3 zeigt das Modell von Hatch und Schultz.

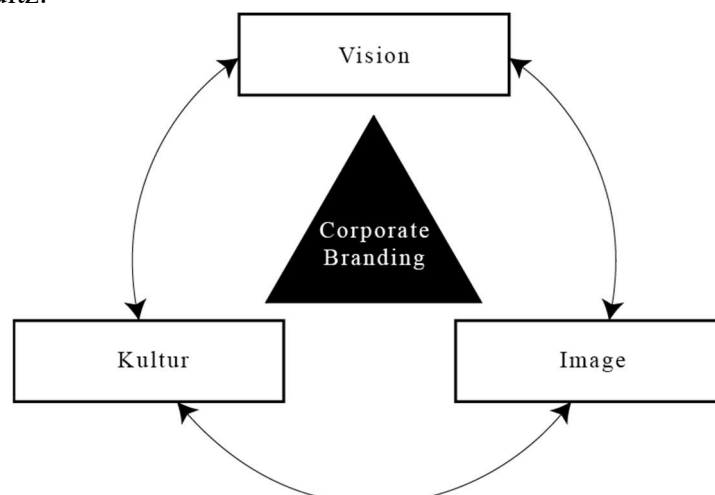


Abbildung 3: Corporate Branding als Zusammenspiel von Vision, Kultur und Image (in Anlehnung an Hatch & Schultz, 2003, S. 1047).

Von Vision, Kultur und Image zum Corporate Brand

Im Folgenden werden die wichtigsten Abhängigkeiten, die nach dem Modell von Hatch und Schultz für eine erfolgreiche Unternehmensmarke essentiell sind, kurz erläutert. Erstens muss sich die Zielvorstellung, was das Unternehmen in Zukunft sein soll und welche Werte es verkörpert, wiederfinden in der Erfahrung, welche die Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit im Unternehmen täglich machen. Die Vision muss sich, um glaubhaft zu sein in der Unternehmenskultur spiegeln. Zweitens nehmen Stakeholder das Image einer Organisation nicht alleine über die Art und Weise wie Unternehmen kommunizieren wahr. Ebenso entscheidend sind die Erfahrungen, die sie im direkten Kontakt mit Exponenten des Unternehmens machen. Daraus resultiert ein direkter Zusammenhang zwischen Kultur und Image. Und drittens muss sich die Zukunftsvorstellung, welche in der Vision angelegt ist, mit dem Image des Unternehmens vereinbaren lassen, damit der Corporate Brand als glaubwürdig wahrgenommen wird (Hatch & Schultz, 2003, S. 1048-1051).

Voraussetzung für die erfolgreiche Positionierung der Unternehmensmarke sind immer die realen Qualitäten des Unternehmens. Uneinlösbare Markenversprechen sind nie zukunftsfähig. Somit ist Corporate Branding ein ganzheitlicher Marken-Management-Ansatz, der tief im Unternehmen verwurzelt ist und der von der gesamten Organisation mitgetragen werden muss. Dies bedeutet, dass die Grundlage der Unternehmensmarke nur die eigentliche Unternehmensidentität, die sogenannte Corporate Identity, sein kann. Diese klar gegenüber Mitbewerbern zu positionieren und erfolgreich zu kommunizieren ist erfolgsentscheidend für die Marke. Die Lebensdauer der Unternehmensmarke ist mit jener der Organisation gleichzusetzen. Dies schliesst die Vergangenheit und die Zukunft des Unternehmens ein (Hatch & Schultz, 2003, S. 1045). Die Pflege und sorgfältige Entwicklung des Corporate Brand ist daher von strategischer Bedeutung und fusst auf einem komplexen Zusammenspiel von interner und externer Kommunikation der Unternehmensidentität.

2.7 Das Konzept der Corporate Identity

Die Corporate Identity kann als die Identität oder das Bild verstanden werden, welches ein Unternehmen nach aussen und innen an seine Stakeholder projiziert. Ursprünglich war die Definition der CI enger gefasst und bezog sich primär auf visuelle Aspekte des Erscheinungsbildes, wie z.B. Logos, Grafik, Schrift. Dieses Verständnis hat sich jedoch weiterentwickelt zu einem holistischen Ansatz, der das Verhalten des Unternehmens, dessen Kommunikation in ihrer Gesamtheit (verbal und nonverbal) sowie alle Symbole und Elemente der Selbstdarstellung einschliesst (Pérez & Del Bosque, 2014, S. 9). Das Duden

Bedeutungswörterbuch definiert den Begriff Identität folgendermassen: «Echtheit einer Person oder einer Sache, völlige Übereinstimmung mit dem, was ist oder als was sie bezeichnet wird» (Bibliographisches Institut GmbH, 2015). Ein im angelsächsischen Kulturraum weit verbreitetes Modell zur Definition der Corporate Identity ist jenes von Melewar und Jenkins. Nach ihnen setzt sich die Unternehmensidentität aus den vier Bereichen Kommunikation und visuelle Identität, Verhalten, Unternehmenskultur und Marktbedingungen zusammen, die sich in zwölf weitere Subkategorien gliedern (Melewar & Jenkins, 2002, S. 81). Eine im deutschsprachigen Raum vielfach zitierte Definition der Corporate Identity wurde von Birkigt, Stadler und Funck formuliert. Sie verstehen die Unternehmensidentität als «[...] strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und aussen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images [...]» (Birkigt, Stadler & Funck, 2002, S. 18). Im Zentrum des Corporate Identity-Verständnisses von Birkigt et al. steht die sogenannte Unternehmenspersönlichkeit, ein Selbstverständnis, basierend auf Zielen und Zwecken des Unternehmens in seiner ökonomischen und sozialen Rolle. Ausgehend davon kommt die Unternehmensidentität in drei abgrenzbaren Bereichen zum Ausdruck: dem Unternehmensverhalten, der Unternehmenskommunikation und dem Unternehmenserscheinungsbild (Birkigt et al., 2002, S. 19-23). Diese drei Bereiche können beeinflusst werden, um eine möglichst harmonische Identität zu erzeugen. Wichtig hierbei ist die Feststellung, dass mit Corporate Identity immer das Eigenbild der Organisation gemeint ist und damit der tatsächliche Zustand, wie er durch die Handlungen des Unternehmens entsteht. Die Unternehmensmarke hingegen ist die seitens des Unternehmens formulierte Zielvorstellung, wie Stakeholder die Organisation wahrnehmen sollen. Die erfolgreiche Vermittlung der Unternehmensidentität führt demnach zu einem spiegelbildlichen Image der Unternehmung in der Wahrnehmung der Stakeholder (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 14). Die Corporate Identity bildet somit die Grundlage für das Führen der Unternehmensmarke (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 36). Das bewusste Positionieren des Corporate Brand und die davon abgeleitete Steuerung und Kommunikation der Unternehmensidentität hat daher das Potential, das Unternehmen von der Konkurrenz abzuheben und dessen Wahrnehmung zu verbessern sowie ein Selbstverständnis und eine Unverwechselbarkeit zu

erzeugen. Dies kann zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Abbildung 4 zeigt den Zusammenhang von Unternehmensmarke, Unternehmensidentität und Image auf.

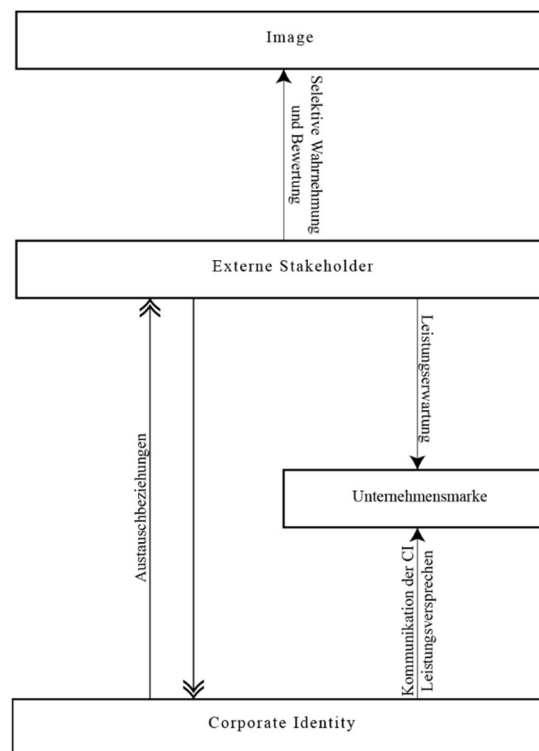


Abbildung 4: Zusammenhang von Corporate Identity, Marke und Image (eigene Darstellung)

2.8 Das Corporate Identity Modell von Niederhäuser und Rosenberger

Auf Grundlage von Birkigt et al. entwickelten Niederhäuser und Rosenberger (2017) ein Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements, nach dem sich die Identität des Unternehmens durch die Umsetzung der Unternehmenspolitik konstituiert (S. 8). Die Unternehmenspolitik ist zusammengesetzt aus dem Unternehmenszweck (der Mission), der Vision, den Werten und der Strategie. Erst durch die Interaktion mit internen und externen Stakeholdern, verursacht durch die eigentliche operative Tätigkeit der Unternehmung, manifestiert sich die Corporate Identity. Eine einzigartige Kombination von Merkmalen in vier Identitätsdimensionen machen die im Idealfall unverwechselbare Unternehmensidentität aus (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 8). Die vier Dimensionen sind: das Leistungsangebot des Unternehmens, das Verhalten der Mitarbeitenden, die multisensorischen Symbole und die Unternehmenskommunikation. Jeder Identitätsdimension ist ein eigenes separates Steuerungsinstrument zugeordnet, welches die Ausbildung der Corporate Identity steuert. Diese Instrumente sind: das Marketingkonzept, die Verhaltensrichtlinien, das Symbolhandbuch und das Kommunikationskonzept. Eine wichtige Einflussgrösse bei der Bildung der Corporate Identity durch die Realisierung der Politik ist die Unternehmenskultur, da sie das Verhalten der Organisationsmitglieder über ihre Alltagserfahrung unbewusst entscheidend beeinflusst. Das Modell von Niederhäuser

und Rosenberger erlaubt es im Gegensatz zum klassischen Ansatz von Birkigt et al., die Ebene der übergeordneten strategischen Vorgaben, also der Unternehmenspolitik, von der effektiv in Erscheinung tretenden Identität zu separieren und zu analysieren. Zwischen dem angestrebten und dem effektiven Zustand wird bewusst unterschieden. Des Weiteren fasst es den Begriff des Erscheinungsbilds breiter als multisensorische Symbole und interpretiert die Verhaltensdimension als das eigentliche Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder, nicht der Organisation als Ganzes. Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist das Hinzufügen der zusätzlichen Identitätsdimension des Leistungsangebots, welches das klassische Corporate Identity Modell von Birkigt et al. als Teil des Unternehmensverhaltens versteht. Im Sinne eines Marketingverständnisses, das die Unternehmensidentität und -marke als integralen Teil des ganzheitlichen Marketing-Mix begreift, ist dies ein Vorteil. In den nachfolgenden Abschnitten sind die einzelnen Komponenten der Unternehmenspolitik sowie der Begriff der Unternehmenskultur und die vier Identitätsdimensionen genauer erläutert. Abbildung 5 zeigt die Systematik des Modells von Niederhäuser und Rosenberger auf.

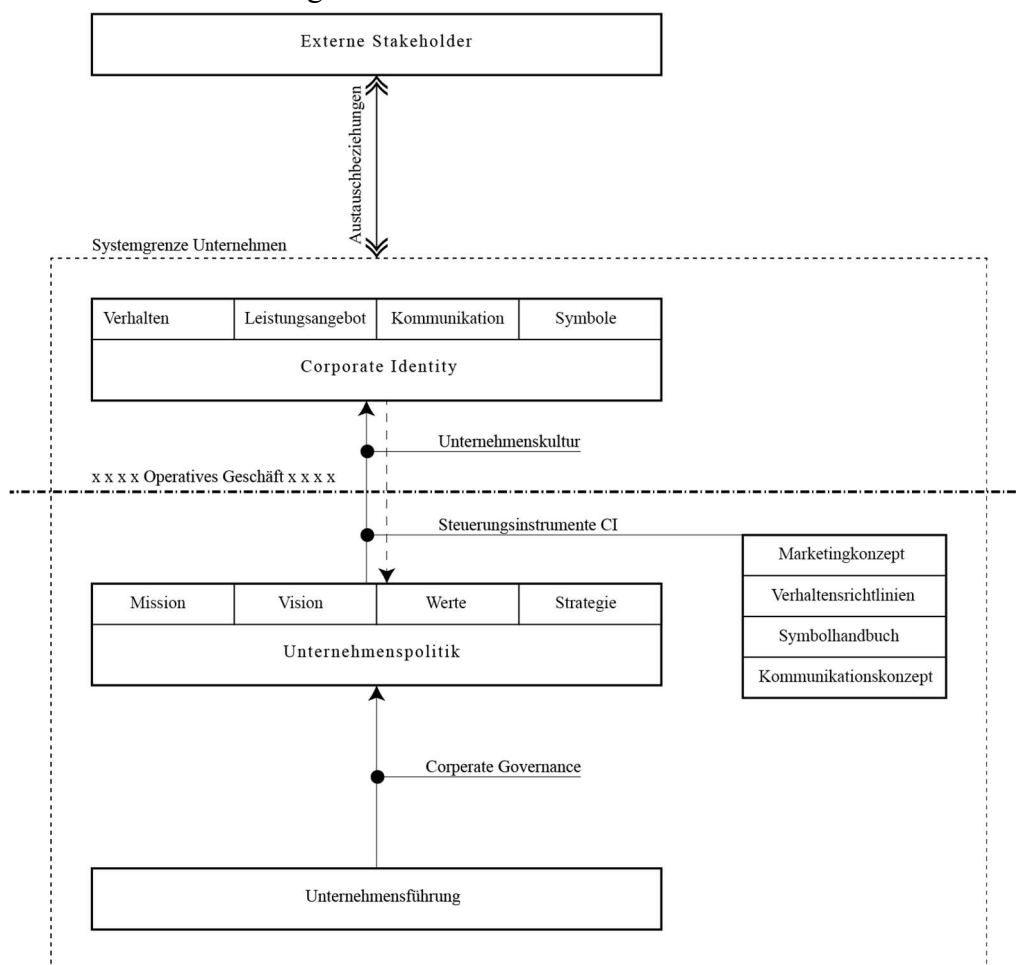


Abbildung 5: Die Unternehmensidentität als Manifestation der Unternehmenspolitik auf Grundlage von Niederhäuser & Rosenberger (2017), (eigene Darstellung)

2.8.1 Die vier Komponenten der Unternehmenspolitik

Der Unternehmenszweck (die Mission)

Der Zweck definiert Ziel und Sinn jeder Handlung. Daher dient sämtliche unternehmerische Tätigkeit einem Unternehmenszweck. Im englischen Sprachraum wird dieser auch als Mission bezeichnet. Auf den ersten Blick erscheinen vor allem ökonomische Ziele, beispielsweise die Gewinnerwirtschaftung, als Unternehmensziele offensichtlich. Zweifelsohne ist dies für den Selbsterhalt der Unternehmung massgebend, jedoch sind längerfristig meistens jene Wettbewerbsteilnehmer erfolgreich, die es verstehen, Lücken im Markt zu finden und diese mit Produkten mit überlegenem Nutzen oder zu geringeren Preisen zu besetzen. Daher ist die Frage, welchen Nutzen ein Unternehmen der Gesellschaft bringt und damit die Definition eines operationalisierbaren Unternehmenszwecks zentral, denn wirtschaftlicher Unternehmenserfolg gründet immer auf Nutzenstiftendem Austausch mit Anspruchsgruppen (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 19).

Die Vision

Der Begriff Vision kann als auf die langfristige Zukunft gerichtete Leitidee definiert werden. Sie beschreibt ein in fünf, zehn oder mehr Jahren zu erreichendes Ziel. Der langfristige Zeithorizont grenzt die Vision vom auf die Gegenwart gerichteten Unternehmenszweck (der Mission) ab. Eine zentrale Qualität der Vision ist gemäss Niederhäuser und Rosenberger (2017), dass sie eine Leitlinie bei der Wahl von normativen Konzepten strategischer Programme bieten kann (S. 20). Wie auf einen zentralen Fluchtpunkt richten sich alle Tätigkeiten der Unternehmung auf die Vision aus. Sie steht somit für die zentrale Idee hinter der Unternehmung und ist Ausdruck der Vorstellung der Führung, was das Unternehmen in Zukunft erreichen will und welche Werte es verkörpern soll (Hatch & Schultz, 2003, S. 1047-1048).

Die Unternehmenswerte

Unter Werten versteht man die implizite oder explizite Vorstellung einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation über etwas Wünschenswertes, welche die Wahl möglicher Verhaltensweisen und Handlungsalternativen beeinflusst (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 21). Sie sind daher quasi ein Referenzsystem mit Orientierungspunkten und Leitplanken für Handlungen von Individuen. Auf Unternehmen bezogen kann zwischen ökonomischen und psychosozialen Werten unterschieden werden. Diese lassen sich in die vier Kategorien Leistungswerte, Kommunikationswerte, moralische Werte und Kooperationswerte einteilen. Durch die Einschränkung der möglichen Handlungsoptionen

reduzieren die Unternehmenswerte die Komplexität bei der Entscheidungsfindung. Umgekehrt heisst dies, dass bei Krisensituationen, die tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen erfordern, die bestehenden Kernwerte in Frage gestellt werden müssen. So schliessen sich beispielsweise Diskretion und Transparenz gegenseitig aus. Die individuelle Zusammensetzung der Unternehmenswerte, der sogenannte Werte-Mix, ist wichtig für die Identitätsbildung der Unternehmung, da er hilft, diese von anderen Organisationen abzugrenzen. Weil Unternehmen in stetigem Austausch mit Stakeholdern stehen, müssen die Unternehmenswerte von der Umwelt mindestens akzeptiert werden. (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 22).

Die Unternehmensstrategie

Während Mission, Vision und Werte sinngemäss einen Bereich «aufspannen», in welchem sich das Unternehmen von der Gegenwart in die Zukunft bewegt, formuliert die Strategie den Plan, nach welchem dies geschehen soll. Dieser muss die relevanten Stakeholder aller betroffenen Märkte identifizieren, das Leistungs- und Nutzenangebot definieren, die angestrebte Wertschöpfungstiefe festlegen, deutlich machen wo mögliche Kooperationspartner und -felder liegen und darlegen, welche Kernkompetenzen bereitgestellt werden müssen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Damit ist die Strategie Grundlage für die Allokation der limitierten Unternehmensressourcen (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S.23-24).

2.8.2 Die Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur steht für die tiefsitzenden inneren Werte, Überzeugungen und Grundannahmen, die in der Unternehmung verankert sind und effektiv praktiziert werden. Sie gelten innerhalb der Organisation als selbstverständlich und müssen daher auch nicht offen angesprochen oder verhandelt werden. Es handelt sich bei der Kultur also um oft unbewusst verhaltenssteuernde Grundannahmen und Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder, welche auf deren in der Unternehmung gemachten Erfahrungen über längere Dauer basieren und über die Zeit weitergegeben werden. Unternehmenskultur meint immer das Implizite, das Unbewusste und das Unsichtbare (Niederhäuser & Rosenberger, 2017 S. 31-32). Die Unternehmenskultur beeinflusst die Umsetzung der in der Unternehmenspolitik angelegten Zielvorstellungen und in der Konsequenz die Ausprägung der Unternehmensidentität entscheidend. Die Kultur kann daher als das Erbe der Unternehmung verstanden werden. Sie manifestiert sich in der Erfahrung, welche Mitarbeiter aller Hierarchiestufen in der Organisation täglich machen und schlägt sich nieder in deren Gefühl der Unternehmung gegenüber (Hatch & Schultz, 2003, S. 1047-1048).

2.8.3 Die vier Dimensionen der Unternehmensidentität

Das Leistungsangebot

Die in der Unternehmenspolitik angelegten Entscheidungen werden in Produkte und Dienstleistungen umgesetzt. Der Austausch dieser Erzeugnisse ist ein zentraler Interaktionsmodus des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen und daher ein für die Manifestation der Corporate Identity entscheidender Faktor. In den Händen des Kunden entwickelt das Produkt eine Art identitätsstiftendes Eigenleben. Während hierfür bei materiellen Gütern das physische Produkt mit seinen im Produktionsprozess geprägten Eigenschaften entscheidend ist, bildet sich dieser Teil der Unternehmensidentität bei Dienstleistungen über die Beziehung mit dem Personal des Unternehmens. Das Leistungsangebot ist als ganzheitlicher Marketing-Mix zu verstehen, welcher das Produkt mit allen enthaltenen Leistungen, den Konditionen, den Vertriebsort und der gesamten Begleitkommunikation umfasst (vgl. Kapitel 2.3). Somit besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Marketing und Unternehmensidentität (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 53-54).

Das Verhalten

Alle Mitarbeiter des Unternehmens ungeachtet ihrer Position sind handelnde Individuen, die untereinander und mit dem Umfeld in Austauschbeziehung treten. Durch diese Interaktionen wird das Verhalten des einzelnen konstituierend für die Unternehmensidentität. Ausschlaggebend für das Verhalten der Einzelperson ist hierbei einerseits die Unternehmenspolitik, welche der Ausgangspunkt für die Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter bildet und andererseits die Kultur, also das Erfahrungswissen über die Grundhaltungen innerhalb des Unternehmens. Die mit Verhalten bezeichnete Identitätsdimension meint immer das beobachtbare Verhalten des einzelnen Organisationsmitgliedes und nicht das Verhalten der Gesamtunternehmung und schliesst auch deren zwischenmenschliche Kommunikation ein. Abgrenzend zur Identitätsdimension der Kommunikation ist hier, dass die interpersonale Kommunikation im Gegensatz zur Unternehmenskommunikation nicht planmässig gesteuert und institutionell verankert ist (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 59).

Die Symbole

Im einfachen Sprachgebrauch ist ein Symbol ein Sinnbild oder ein Zeichen, welches stellvertretend für eine andere, sensuell nicht wahrnehmbare Sache steht. Bezogen auf die Corporate Identity ist ein Symbol ein inszeniertes, sinnlich wahrnehmbares Kennzeichen,

welches die abstrakte Politik des Unternehmens vermittelt und damit für die Identität konstituierend wird. Meist sind Symbole Elemente des visuellen Designs wie Logos, Grafiken, das Produktdesign, die Mitarbeiterkleidung oder Architektur. Geschmäcke, Klänge oder Gerüche können aber ebenso Symbole sein. Gerade in Märkten mit grosser Produktehomogenität erlaubt eine klare und einheitliche Gestaltung der Symbole des Unternehmens, den Wiedererkennungswert durch die Stakeholder zu steigern und so die Visibilität des Unternehmens zu verbessern (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 65).

Die Kommunikation

Sämtliche Aussagen der Unternehmenskommunikation, welche an interne oder externe Bezugsgruppen gelangen, sind konstituierend für die Unternehmensidentität. Das betrifft auch Aussagen, die unbewusst, ziellos oder widersprüchlich gemacht werden. Da Kommunikation ein zentrales Element bei der internen Vermittlung und Abstimmung sämtlicher Identitätsdimensionen ist, kommt ihr im Modell von Niederhäuser und Rosenberger eine Schlüsselrolle zu. Vermittelt die Kommunikation nach innen und aussen die Unternehmenspolitik konsistent, stärkt dies die Corporate Identity langfristig. Niederhäuser und Rosenberger unterscheiden zwischen Kommunikationsmitteln und Kommunikationsinstrumenten. Das einzelne Kommunikationsmittel ist hierbei definiert als eine mit den Sinnen «wahrnehmbare Erscheinungsform der Kommunikationsbotschaft» (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 68). Beispielhaft hierfür sind ein Presstext, eine Rede des Pressesprechers, ein Blog-Eintrag oder eine Videobotschaft. Kommunikationsinstrumente sind komplexere Kommunikationsaktivitäten, die den Einsatz verschiedener Kommunikationsmittel beinhalten. Dies könnte zum Beispiel eine Pressekonferenz, der Web-Auftritt des Unternehmens in seiner Gänze oder ein Tag der offenen Tür sein. Der Begriff Kommunikation ist hierbei nicht nur verbal zu verstehen, denn ein Film oder ein Bild transportieren ebenso Botschaften. Unterschieden werden kann zwischen taktischen Botschaften, die dem kommunikativen Bereinigen von Irritationen durch das Umfeld dienen und strategischen Botschaften, die auf die Vermittlung der Unternehmensidentität und -politik zielen. Eine Botschaft ist hierbei definiert als eine Kern- oder Schlüsselaussage, mittels welcher ein Sachverhalt prägnant und widerspruchsfrei übermittelt werden soll (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 68-71).

2.9 Corporate Identity, Marke und Image als Teil des Marketing-Mix

Anhand der dargelegten Modelle wurde aufgezeigt, dass die erfolgreiche Kommunikation der sorgfältig konzipierten und abgestimmten Unternehmensidentität zu einer starken, nachhaltigen Unternehmensmarke führt. Abbildung 6 stellt diese Abhängigkeiten

zusammenfassend dar. Die Marke hat das Potential, Kunden zu binden und zu Kaufpräferenzen zu führen. Stimmt das Nutzenversprechen der Marke mit dem effektiven Markenerlebnis der Kunden überein, sind das Fremdbild des Unternehmens, die Unternehmensmarke und die Unternehmensidentität deckungsgleich. Dies entspricht dem Idealzustand. Weiter steht in einem wertgetriebenen Marketing-Mix das Unternehmen hinter dem Produkt im Mittelpunkt. Da sich die Unternehmenspolitik bestehend aus Mission, Vision, Werten und Strategie über die Corporate Identity manifestiert, wird diese für wertgetriebene Marketingkonzepte zur zentralen und erfolgskritischen Grösse. Marketing ist in diesem Bezugsrahmen als strategische Unternehmensfunktion zu sehen, deren Verantwortlichkeiten über die Definition des Leistungsangebots im klassischen Sinn hinausgehen. Wird dieses Potenzial genutzt, kann dem Kunden ein Nutzen angeboten werden, der ihn sowohl funktional, wie auch emotional und spirituell anspricht. Abschliessend stellt Abbildung 7 das bereits erarbeitete Schema des Modells von Niederhäuser und Rosenberger in den Zusammenhang mit der Unternehmensmarke und dem Fremdbild der Stakeholder.

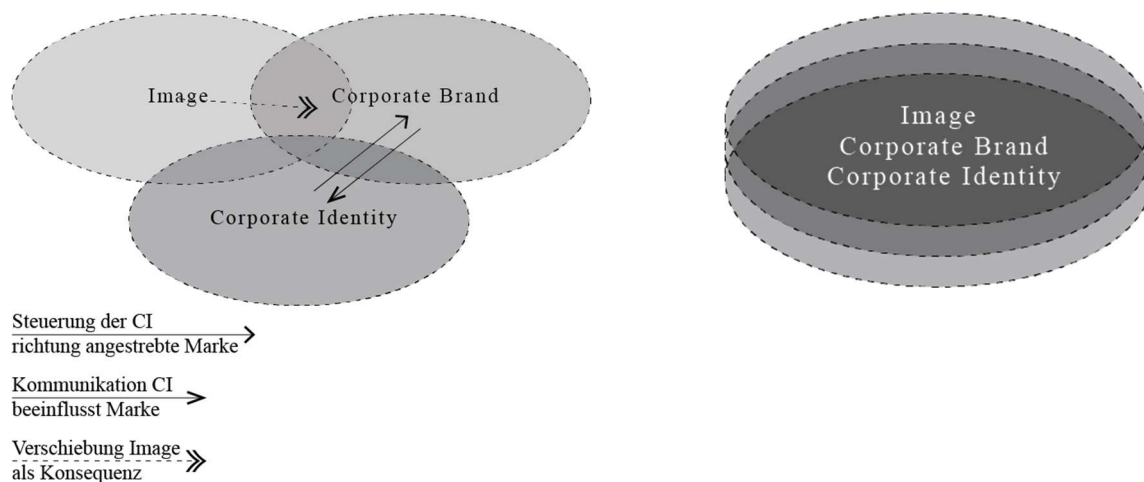


Abbildung 6: Corporate Identity, Corporate Brand und Image (links); Kongruenz von Image, Corporate Brand und Corporate Identity als Idealzustand (rechts), (eigene Darstellung)

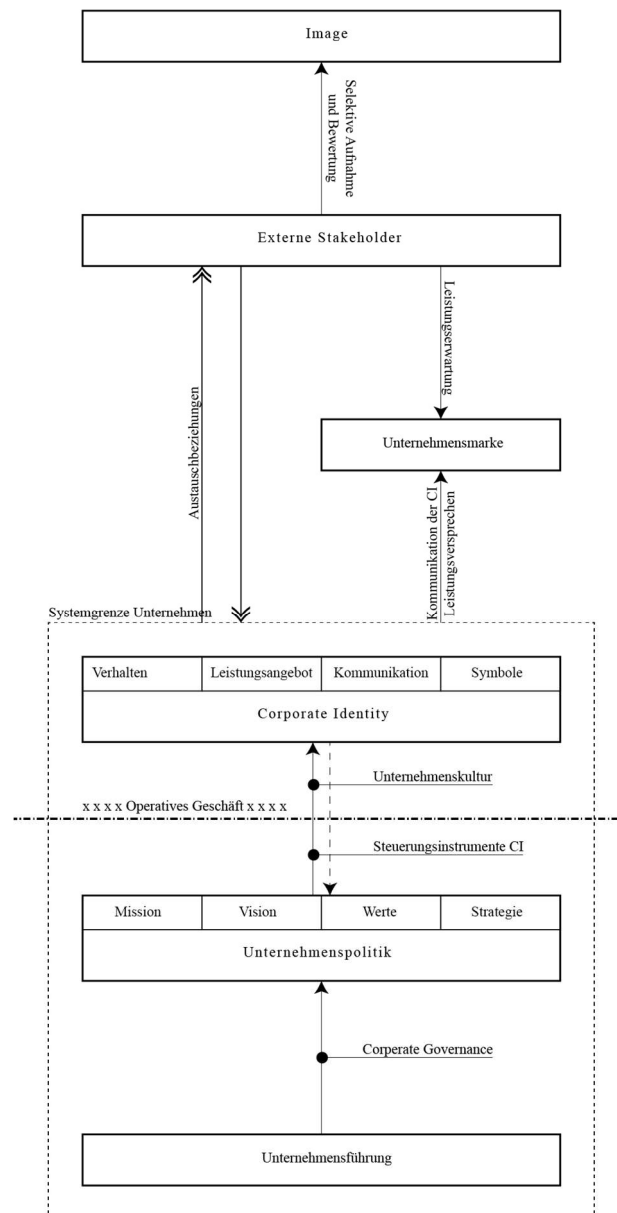


Abbildung 7: Das Modell von Niederhäuser und Rosenberger (2017) im Zusammenhang (eigene Darstellung)

2.10 Der Einfluss von Corporate Real Estate auf die Unternehmensidentität

Im Folgenden wird das Modell von Niederhäuser und Rosenberger als Grundlage genommen, um anhand der vier Identitätsdimensionen den Einfluss von Immobilien auf die Corporate Identity zu analysieren.

2.10.1 Immobilien als Symbole der Corporate Identity

Der hauptsächliche und direkte Einfluss von Immobilien auf die Unternehmensidentität im Modell von Niederhäuser und Rosenberger besteht darin, dass Betriebsliegenschaften immer Symbole der Corporate Identity sind (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 65). Dies gilt auch, wenn sie nicht mit besonderem Blick auf diese Eigenschaft ausgewählt oder erstellt wurden. Man kann daher sagen, dass, ob beabsichtigt oder nicht, die

Architektur eines Firmengebäudes stets ein sichtbares Statement des Unternehmens ist. Ein Betrachter wird immer von der Erscheinung einer Betriebsliegenschaft einen Teil seiner Einschätzung des Unternehmens ableiten (Knittel-Ammerhuber, 2006, S. 11). Architektur hat nach Niederhäuser und Rosenberger das Potenzial, dem abstrakten Komplex der Unternehmenspolitik eine konkrete räumliche Ausprägung zu geben und sie als inszeniertes, sinnlich wahrnehmbares Zeichen zu kommunizieren. Appel-Meulenbroek et al. (2010) stellen dies in ihrer Studie, die auf dem Corporate Identity Modell von Melewar und Jenkins basiert, ebenfalls fest. Sie bemerken, dass Design auch eine Art der Kommunikation sei und Gebäude zur visuellen Identität einer Organisation beitragen können, weil in ihrer Gestalt die Überzeugungen und grundlegenden Prinzipien eines Unternehmens zum Ausdruck kommen. Damit können sie Aufschluss geben über die Art und Weise, wie das Unternehmen arbeitet (S. 49-50). Wenn Architektur im Stand ist, die Corporate Identity erfolgreich an die Stakeholder zu kommunizieren, hat sie folglich einen direkten ökonomischen Nutzen. Architektur, die mit diesem expliziten Ziel gestaltet wurde, wird als Corporate Architecture bezeichnet. Der Ausdruck der Corporate Architecture und damit das Verständnis von Architektur als integralen Bestandteil der Corporate Identity wurde erst Ende der 80er Jahre in die Diskussion eingeführt (Daldrop, 1997, S. 57). In diesem Zusammenhang ist auch der Ausdruck des Architectural Branding gebräuchlich, der das gezielte kommunizieren von Markenidentität und -werten mittels Architektur beschreibt (Raffelt & Meyer, 2012, S. 207-208). Raffelt und Meyer sehen den Begriff der Corporate Architecture eher mit dem Applizieren von standardisierten Design-Elementen auf funktional ausgerichtete Architektur konnotiert. Diese einfachere Herangehensweise umschreiben sie mit dem Begriff des Branded Building. Als Gegensatz dazu definieren sie den Typ des Brand Buildings. Sie verstehen darunter Bauten, die gänzlich im Sinne von Architectural Branding gestaltet wurden und Markenwerte über unterschiedlichste Massnahmen in allen Massstäben kommunizieren. Somit können Brand Buildings im Sinne von Raffelt und Meyer das volle architektonische Potenzial zur Stärkung der Marke ausschöpfen (Raffelt & Meyer, 2012, S. 211-213). Grundlage für die Unternehmensmarke ist dennoch in jedem Fall die Corporate Identity. Wie im Kapitel 2.6 zum Thema Corporate Branding ausgeführt wurde, entsteht die Unternehmensmarke durch die Zuspitzung und Kommunikation der Unternehmensidentität in der Form eines Versprechens und repräsentiert die Wunschvorstellung des Unternehmens, wie es in den Augen der Stakeholder gesehen werden will. Daher wird die Bezeichnung des Architectural Branding im Theorierahmen, auf dem die vorliegende Arbeit basiert, als bedeutungsgleich mit jener von Corporate Architecture gesehen (wie sie oben definiert wurde).

Jons Messedat unterschied 2005 zwischen sieben möglichen Strategien, mit denen eine Corporate Architecture erzeugt werden kann, welche die Corporate Identity glaubhaft kommuniziert:

- **Prägung durch einen Architekten:** Hierbei wird eine Persönlichkeit mit der Gestaltung des räumlichen Erscheinungsbilds der Unternehmung beauftragt. Durch die konsistente Handschrift des Gestalters und die langjährige Zusammenarbeit wird ein durchgängiger Ausdruck geschaffen (Messedat, 2005, S. 262).
- **Zusammenarbeit mit verschiedenen Architekten:** Situativ wird mit verschiedenen Architekten zusammengearbeitet. Dies führt zu einem pluralistischen Erscheinungsbild. Bei dieser Strategie muss vom Bauherrn durch geeignete Mittel garantiert werden, dass nicht eine beliebige Ansammlung von modischen Architekturformen entsteht, die keinen übergeordneten Zusammenhang haben (Messedat, 2005, S. 263).
- **Ausdruck von Unternehmensleitsätzen:** Bei dieser Strategie werden durch das Unternehmen Leitsätze vorgegeben, die von den Architekten in ihre Entwürfe übersetzt werden sollen (Messedat, 2005, S. 264).
- **Assoziation zum Unternehmensinhalt:** Über den Einsatz von Symbolen wird eine Assoziation zum Unternehmenszweck oder seiner Herkunft geweckt. So kann sich der Betrachter eine Vorstellung vom Inhalt des Gebäudes machen (Messedat, 2005, S. 265).
- **Architektur als Abbild des Produkts:** Hierbei werden Teile oder ein ganzes physisches Produkt in Architektur übersetzt. Durch einen Massstabssprung vermittelt die Architektur eine Werbebotschaft (Messedat, 2005, S. 266).
- **Wiedererkennbarkeit durch Wiederholung:** Für alle Komponenten des Gebäudes werden einheitliche Elemente entworfen und durchgängig appliziert. Durch einheitliche Gestaltungsrichtlinien wird ein Wiedererkennungswert zwischen den einzelnen Standorten des Unternehmens geschaffen (Messedat, 2005, S. 267).
- **Kommunikation von Markeninhalten:** Entwicklung von Gebäudekonzepten, bei denen die rein funktionale Dimension gegenüber der Erzeugung einer emotionalen Bindung zum Besucher in den Hintergrund tritt. Die Architektur wird um Elemente erweitert, die aus Unterhaltung, Kultur oder Sport bekannt sind und zum Ziel haben, die Wertvorstellungen des Unternehmens durch räumliche Inszenierung zu vermitteln (Messedat, 2005, S. 268).

Mit Blick auf die konkreten architektonischen Mittel, die zur Verfügung stehen, um die Unternehmensidentität zu kommunizieren, nennt Zechmann die Formensprache, die Materialität, die Farben und das Licht (Zechmann, 2010, S. 28). Appel-Meulenbroek et al. (2010) stellen in ihrer Untersuchung einen Katalog von zwölf architektonischen Aspekten auf, die nach ihnen in Bezug auf die Corporate Identity einen direkten Einfluss haben (S. 50-51). Messedat (2013) unterscheidet diesbezüglich zwischen neun inneren und sechs äusseren Komponenten, wobei seine Aufzählung nicht abschliessend zu verstehen ist (S. 191). Tabelle 2 zeigt, basierend auf den drei zuvor genannten Quellen, eine zusammenfassende Auflistung von Elementen, durch welche Bauten die CI vermitteln können. Diese ist nicht hierarchisch zu verstehen.

Lage, sowohl Typologie (z.B. Stadtzentrum) als auch Reputation (z.B. Prestige)	Sichtbarkeit
Integration in den Kontext	Gebäudevolumen und Hülle
Landschaftsarchitektur	Einsatz von Farben und Typographie
Materialisierung und Ausführungsqualität	Kunst am Bau, Präsentation von Produkten
Gestaltung der raumbildenden Elemente	Haupteingang, Gestaltung der Erschliessungselemente
Architektonischer Stil	Organisation der Innenräume (Zonierung horizontal und vertikal)
Zugänglichkeit	Bauphysikalischer Komfort
Beleuchtung (innen und aussen)	Mobiliar

Tabelle 2: Bauliche Elemente zur Kommunikation der CI

Zentral ist jedoch, dass es nicht genügt, einzelne Elemente wie aus einem Katalog herauszugreifen und entsprechend zu gestalten. Um einen ganzheitliches Gebäude im Sinne einer Corporate Architecture zu erhalten, das die Unternehmensidentität glaubhaft kommuniziert, müssen alle Elemente zusammen ein stimmiges Gesamtbild ergeben, das eine Haltung vermittelt (Messedat, 2013, S. 191). Man kann auch sagen, dass das Ziel von Corporate Architecture eine grösstmögliche Harmonie zwischen Form und Inhalt ist (Daldrop, 1997, S. 64). Im Prozess der Übersetzung der Unternehmenspolitik in Architektur gibt es unzählige Möglichkeiten und keine festen Kategorien wie «richtig» oder «falsch». Die Architektur sollte schlussendlich dem Anspruch gerecht werden, ein authentisches, mit der Zielsetzung des Unternehmens konformes Gebäude bereitzustellen. Um dies zu erreichen, ist ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Architekt und Unternehmer bei der Entscheidungsfindung vorteilhaft (Knittel-Ammerhuber, 2006, S. 32). Jons Messedat (2013) bringt seine Vorstellung von gelungener Corporate Architecture folgendermassen auf den Punkt: «Das Prädikat authentisch trifft auf Unternehmen zu,

deren Architektur tatsächlich sie selbst widerspiegelt, also glaubwürdig, zuverlässig und echt ist» (S. 195). Neben der Kommunikation der Unternehmensidentität an externe Stakeholder kann gelungene Corporate Architecture dem einzelnen Organisationsmitglied eine Vorstellung von der Gesamtunternehmung geben. Daher kann sie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbessern und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, ein sogenanntes «Corporate Feeling», erzeugen (Daldrop, 1997, S. 63).

2.10.2 Immobilien als Einflussfaktor auf das Verhalten der Mitarbeiter

Das Verhalten der Mitarbeiter ist im Modell von Niederhäuser und Rosenberger eine Manifestation der Unternehmensidentität. Damit hat die architektonische Arbeitsumgebung, soweit sie Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter hat, einen indirekten Einfluss auf die Corporate Identity. Forschungsergebnisse legen nahe, dass die räumliche Umgebung einen unmittelbaren Effekt auf Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität und Motivation hat (Bitner, 1992, S. 57). Gemäss einer Untersuchung von Vilnai-Yavetz, Rafaeli und Yaacov (2005) lassen sich drei relevante Faktoren ausmachen, durch welche der Raum die Mitarbeiter beeinflussen kann. Dies sind die Funktionalität (englisch: Instrumentality), die Ästhetik und Symbolik (S. 535). Die Funktionalität umfasst alle räumlichen Bedingungen, die der Mitarbeiter zur Verrichtung der ihm aufgetragenen Arbeit benötigt. Die ästhetische Komponente der Arbeitsumgebung ist unabhängig von der funktionalen zu betrachten, obwohl sie vom Unternehmenszweck nicht gänzlich zu trennen ist. Auch ein schöner Zahnarztstuhl macht beispielsweise in einem Blumenladen wenig Sinn. Die ästhetische Komponente ist auf das individuelle Schönheitsempfinden der Mitarbeiter bezogen. Die Symbolik schliesslich beschreibt wie die räumliche Umgebung interpretiert wird und welche Assoziationen sie hervorruft. Ein Ledersessel kann beispielsweise ungeachtet seiner Funktionalität und Schönheit ein gewisses Prestige ausstrahlen. Nach der Studie von Vilnai-Yavetz et al. besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Funktionalität, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität. Zwischen Ästhetik und Zufriedenheit besteht ebenfalls ein unmittelbarer Zusammenhang. Die symbolische Dimension hingegen weist gemäss der Studie keine direkte Abhängigkeit mit Zufriedenheit oder Produktivität auf und wird daher als weniger wichtig für das Verhalten der Organisationsmitglieder eingestuft (Vilnai-Yavetz et al., 2005, S. 534-547). Folglich sind Arbeitsräumlichkeiten und ihre Gestaltung eine wichtige Einflussgrösse in Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter sowie deren emotionale Bindung zum Unternehmen und daraus resultierend ein eigentlicher Produktivitätsfaktor (Müller, 2013, S. 189-191). Der indirekte Einfluss von Corporate Real Estate auf die Unternehmensidentität über das Mitarbeiterverhalten wird in der Studie von Appel-Meulenbroek et al. (2010) ebenfalls

beschrieben. Nach ihren Erkenntnissen sind zehn Aspekte in dieser Hinsicht besonders wichtig (S. 52). Susanne Knittel-Ammerhuber (2006) benennt ebenfalls eine Reihe von architektonischen Faktoren, die besonderen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation haben (S. 54-60). Norbert W. Daldrop (1997) unterscheidet in dieser Beziehung zwischen ergonomischen und sozial-energetischen Faktoren. Mit ersteren ist die Sicherstellung der reinen Funktionalität der Arbeitsumgebung gemeint, mit letzteren die Förderung eines guten sozialen Klimas am Arbeitsplatz, das zu Arbeitslust, Lebensgefühl, Spass und Kreativität beiträgt (S. 64-65). Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Kriterien, die nach Appel-Meulenbroek, Knittel-Ammerhuber und Daldrop das Mitarbeiterverhalten beeinflussen.

Landschaftsarchitektur	Verfügbares Angebot in der Umgebung
Erreichbarkeit mit verschiedenen Verkehrsträgern	Ausführungsqualität
Architektonischer Stil	Organisation der Innenräume
Ergonomie und Arbeitssicherheit	Räumliche Differenzierung (Abwechslung)
Blickverbindungen (nach innen und aussen)	Farbgestaltung und Materialwahl
Zugänglichkeit	Bauphysikalischer Komfort
Beleuchtung	Möbiliar
Verpflegungsmöglichkeiten	

Tabelle 3: Räumliche Kriterien, die das Mitarbeiterverhalten beeinflussen

Ungeachtet des subjektiven Empfindens des einzelnen Mitarbeiters kann die gebaute Umwelt gewisse Verhaltensweisen fördern, erschweren oder ganz verunmöglichen. So ist es beispielsweise unmöglich, durch eine geschlossene Wand hindurchzugehen oder zu sehen. Erkenntnisse aus der Forschung weisen darauf hin, dass die Optimierung der betriebsinternen Kommunikationsstrukturen zu Wettbewerbsvorteilen führen kann, da die Mehrheit von innovativen Ideen in der direkten Kommunikation entsteht (Knittel-Ammerhuber, 2006, S. 41). Der persönliche Austausch zwischen Mitarbeitern von Angesicht zu Angesicht ist bis jetzt noch nicht vollständig durch elektronische Kommunikationsmittel abgelöst worden. Neben der Implementierung von kommunikationsfördernden Arbeitsplatzkonzepten können beispielsweise grosszügig ausgelegte Erschliessungs- und Begegnungszonen ungezwungene Interaktionen und damit die Kommunikation innerhalb des Unternehmens fördern und die Informationsübertragung beschleunigen (Knittel-Ammerhuber, 2006, S. 41-42). Weiterhin kann Architektur durch eine gewisse Anpassungsfähigkeit in der Gebäudestruktur Veränderungsprozesse innerhalb des Unternehmens erleichtern. Somit kann sie die Möglichkeiten der Mitarbeiter schnell und flexibel auf neue Verhältnisse zu reagieren, unterstützen. Im Bereich der Medienererschliessung erlauben Doppelbodensysteme beispielsweise das schnelle Installieren neuer Anschlüsse oder den Ersatz der bestehenden Leitungen. Bezogen auf die Organisation der Innenräume

bedeutet dies, dass es Vorteile bringen kann, Bürobereiche so auszulegen, dass einfach mehrere Zonen zusammengefasst oder abgetrennt werden können. Dies eröffnet die Möglichkeit ohne grössere Umbauten Teams flexibel nach den jeweiligen Aufgaben zu organisieren (Knittel-Ammerhuber, 2006, S. 68-69). Die Maximierung des Kreativitätspotentials seiner Mitarbeiter kann für ein Unternehmen ebenfalls ein Faktor bei der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen sein (Kegel, 2017, S. 23). Kreativität wird als Fähigkeit verstanden, bereits existentes Wissen auf neue, bisher unbekannte Weise zu kombinieren und so zu neuen Lösungsansätzen zu kommen. Studien deuten darauf hin, dass die räumliche Umgebung neben der Kultur und kreativen Einzelpersonen ein wesentlicher Faktor für die kreative Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Firmen, die ihren Mitarbeitern eine kreativitätsfördernde Umgebung bieten, mehr neue und erfolgreichere Produkte entwickeln können (Kegel, 2017, S. 23). Eine räumliche Arbeitsumgebung, die über offene Strukturen und Blickverbindungen den Austausch zwischen den Mitarbeitern ermöglicht, frei von störenden Einflüssen ist und über ungewöhnliche architektonische Lösungen die Wahrnehmung stimuliert, kann die Kreativität der Mitarbeiter unterstützen (Knittel-Ammerhuber, 2006, S. 67-68). Ein weiterer Aspekt, in dem die gebaute Umgebung Mitarbeiter beeinflussen kann, betrifft das Anwerben und Halten von Personal. Gemäss Earle (2003) legen Untersuchungen aus den Vereinigten Staaten nahe, dass die physische Arbeitsumgebung nach dem Salär und gleichauf mit Sozialversicherungsbeiträgen das zweitwichtigste Entscheidungskriterium für Arbeitnehmer ist, ob sie ein Stellenangebot annehmen (S. 248). Ebenfalls kann eine attraktive Arbeitsumgebung dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter gegen einen Stellenwechsel entscheiden (Earle, 2003, S. 249). Somit können Immobilien dem Unternehmen einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt verschaffen und so dessen Konkurrenzfähigkeit steigern. Susanne Knittel-Ammerhuber (2006) bemerkt zum Einfluss der Architektur auf die Mitarbeiter zusammenfassend:

«Damit der Mensch erfolgreich zur Zielerreichung seines Unternehmens beitragen kann, müssen die Architektur und das Arbeitsumfeld genau auf seine Bedürfnisse abgestimmt sein. Die Unternehmen mit den qualitativ hochwertigsten Arbeitsplätzen werden sich im globalen Wettbewerb behaupten, weil sie die besten, innovativsten und produktivsten Mitarbeiter haben werden» (S. 40).

2.10.3 Immobilien als Einflussfaktor auf das Leistungsangebot

Niederhäuser und Rosenberger verstehen das Leistungsangebot als Manifestation der Unternehmensidentität. Dieses ist in ihrem Modell als klassischer Marketing-Mix definiert,

der alle Aspekte aus den Bereichen Produkt, Konditionen, Vertrieb und Begleitkommunikation einschliesst. Betriebsimmobilien können in diesem Bezugsrahmen als physischer Vertriebskanal von Produkten einen Effekt auf das Leistungsangebot haben. Analog dem Einfluss auf die Angehörigen des Unternehmens hat die physische Umgebung ebenfalls einen Effekt auf die Kunden (Bitner, 1992, S. 57). Philip Kotler hält in diesem Zusammenhang fest, dass der Ort, an dem ein Produkt gekauft oder konsumiert wird, manchmal fast wichtiger für Kaufentscheide ist als die Eigenschaften des Produkts selbst. Er weist besonders auf die atmosphärischen Qualitäten des Vertriebskanals als wichtiges Kriterium hin. Kotler versteht unter dem Begriff Atmosphäre alles, was visuell, taktil, olfaktorisch oder mit dem Gehör wahrnehmbar ist und nennt in diesen vier Wahrnehmungsdimensionen jeweils Eigenschaften, die nach seiner Meinung darauf massgeblichen Einfluss haben. Tabelle 4 führt die wesentlichen Elemente der Atmosphäre nach Kotler auf.

Visuelle Elemente: <ul style="list-style-type: none"> • Farbe • Helligkeit • Form • Grösse 	Olfaktorische Elemente <ul style="list-style-type: none"> • Geruch • Frische
Taktile Elemente: <ul style="list-style-type: none"> • Weichheit • Glätte • Temperatur 	Akustische Elemente <ul style="list-style-type: none"> • Lautstärke • Frequenz

Tabelle 4: Elemente der Atmosphäre nach Kotler (in Anlehnung an Kotler, 1973, S. 51)

Kotler vermutet weiter, dass die atmosphärischen Qualitäten des Vertriebsortes im Einzelhandel und in Geschäftsfeldern mit starker Konkurrenz besonders wichtig sind. Ausserdem hält er sie für bedeutsamer, wenn die Unterscheidung des Angebots über Produktdifferenzierung alleine schwierig ist. Er deutet die Relevanz von Atmosphären für den Marketing-Mix aber auch in Bezug auf Büros mit direktem Kundenkontakt an (Kotler, 1973, S. 48-52). Der Einfluss, den betriebliche Immobilien über die Produktivität der Mitarbeiter auf das Leistungsangebot haben, wurde schon in Kapitel 2.10.2 behandelt, allerdings gibt es im Fall von Dienstleistungsunternehmen eine Art doppelten Effekt, auf den hier kurz eingegangen wird. Die Interaktion von Personal und Kunden stellt quasi den Produktionsprozess der Dienstleistung dar (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 53). Dies bedeutet, dass die Erfahrung, die der Kunde macht, direkt mit unternehmensinternen Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Produktivität zusammenhängt. Die räumliche Umgebung beeinflusst somit über den Erbringer der Dienstleistung

das Produkt unmittelbar, da das Verhalten des Personals für die Qualität der Leistung entscheidend ist. Appel-Meulenbroek et al. (2010) machen diesen Zusammenhang ebenfalls aus (S. 51). Sie unterscheiden in ihrer Auflistung von architektonischen Elementen, die ihnen in dieser Beziehung wichtig scheinen, aber nicht zwischen jenen, welche die Mitarbeiter des Unternehmens, respektive die Kunden, in ihrem Verhalten besonders beeinflussen. Während Vilnai-Yavetz et al. (2005) in ihrer Forschung feststellen, dass die Symbolik von Elementen im Raum auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter eines Unternehmens einen eher geringen Einfluss hat, spekulieren sie, dass diese vor allem Kunden ansprechen könnte (S. 547). Dies würde heissen, dass beispielsweise ein aufwändig gestalteter und in augenscheinlich besonders teurer Materialisierung ausgeführter Innenausbau speziell dazu geeignet ist, die Kundschaft anzusprechen. Unter den räumlichen Kriterien, die einen besonderen Einfluss auf die Kundschaft haben, macht Susanne Knittel-Ammerhuber (2006) dasjenige einer diskreten Umgebung aus (S. 98). Unter räumlicher Diskretion wird eine Umgebung verstanden, die Verschwiegenheit, Geheimhaltung und damit eine gewisse Anonymität ermöglicht. Dies steht im Gegensatz zu Transparenz und ist besonders für Unternehmen im Finanzsektor und in der Medizin zentral. Zudem legen Forschungsergebnisse nahe, dass das physische Setting die Zufriedenheit des Kunden mit der Dienstleistung ungeachtet der Servicequalität beeinflussen kann (Bitner, 1992, S. 57). Weiter sind Dienstleistungen keine physischen Produkte, deren Qualitäten vor dem Konsum visuell überprüfbar sind. Es besteht vor dem Kauf also eine massgebliche Informationsasymmetrie zwischen dem Anbieter und dem Kunden, sofern sich dieser nicht vorgängig über Drittpersonen oder andere Informationskanäle Referenzen eingeholt hat. In der Konsequenz ist der Kunde sensibel für Signale, die ihm einen Hinweis auf die Güte der angebotenen Dienstleistung geben können. In vielen Fällen sind die einzigen verfügbaren Anhaltspunkte für die zu erwartende Qualität der Dienstleistung deren Preis und die physische Umgebung, in der sie angeboten wird (Reimer & Kuehn, 2005, S. 786). Die Tatsache, dass der Kunde den Raum, in dem die Leistung verkauft und konsumiert wird, häufig betreten muss, bevor er seinen Kaufentscheid abschliessend trifft, erhöht dessen Stellenwert zusätzlich. Das räumliche Setting, in dem Dienstleistungen angeboten werden, wird in der englischsprachigen Literatur mit dem Begriff *Servicescape* umschrieben. Tabelle 5 zeigt die Elemente der *Servicescape* nach Reimer und Kuehn.

• Äussere Gestaltung	• Gerüche
• Innere Gestaltung (Design)	• Materielle Elemente des Dienstleistungsangebots (z.B. Prospektmaterial)
• Geräuschkulisse	

Tabelle 5: Elemente der Servicescape nach Reimer und Kuehn (Reimer & Kuehn, 2005, S. 786)

In ihrer Studie aus dem Jahr 2004 waren Reimer und Kuehn in der Lage, sowohl einen statistisch signifikanten Effekt der Servicescape auf die erwartete Dienstleistungsqualität als auch auf die Bewertung von immateriellen Aspekten der Dienstleistung nachzuweisen. Ausserdem stellten sie fest, dass der Effekt bei Dienstleistungen, die aus hedonistischen Motiven konsumiert werden, grösser ist, als wenn dies zur reinen Befriedigung von Bedürfnissen geschieht (Reimer & Kuehn, 2005, S. 800). Reimer und Kuehn (2005) geben keine Empfehlung ab, wie die Servicescape gestaltet werden kann, damit sie beim Kunden auf besonderen Anklang stösst, sondern verweisen darauf, dass jeder Dienstleistungsanbieter eine einzigartige räumliche Umgebung entwickeln muss, die den Qualitäten seiner Produkte bestmöglich entspricht (S. 800).

2.10.4 Immobilien als Einflussfaktor auf die Kommunikation

Nach Niederhäuser und Rosenberger ist die Unternehmenskommunikation, welche «die Steuerung der kommunikativen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen relevanten Bezugsgruppen» umfasst, eine Manifestation der Unternehmensidentität (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 68). Dabei ist irrelevant, ob die angesprochenen Stakeholder unternehmensintern oder -extern sind. Ziel der strategischen Unternehmenskommunikation ist die konsistente Vermittlung der Corporate Identity (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, S. 68). Immobilien sind jenseits des ihnen in der Identitätsdimension der Symbole zugedachten kommunikativen Parts keine eigentlichen Kommunikationsmittel. Damit haben sie nicht per se einen Einfluss auf die Identitätsdimension der Kommunikation. Jedoch kann das Potential, das ihnen zur Vermittlung der Corporate Identity innewohnt, auch in der Unternehmenskommunikation, z.B. in Form von Abbildungen der Immobilien in den Kommunikationsmitteln des Unternehmens, genutzt werden. Zechmann (2010) stellt dazu fest, dass einprägsame Gebäude in zweidimensionalen Anzeigen oder Prospekten erscheinen und unbewusst Botschaften übermitteln können (S. 29). Hinzukommt, dass prestigeträchtige Bauprojekte sowohl in der Tages- wie in der Fachpresse grosses Echo erzeugen können (Raffelt & Meyer, 2012, S. 214). Auch dies stellt aus Sicht der Unternehmenskommunikation ein Potential dar. Die Medienberichterstattung im In- und Ausland über einen Bau kann eine Unternehmensmarke in den Köpfen der Stakeholder platzieren und deren Image beeinflussen, ohne dass diese die Gebäude jemals selbst

gesehen haben. Dieser Effekt ist umso stärker, je mehr Medienecho ein Bauprojekt erhält und steht damit unter Anderem im Zusammenhang mit der Grösse des Bauvorhabens (Bracklow, 2004, S. 144). In extremen Fällen kann die Berichterstattung über leuchtturm-artige Projekte den Bekanntheitsgrad eines Unternehmens sogar enorm vergrössern. Bracklow (2004) führt das Beispiel der Hongkong-Shanghai-Bank (HSBC) an, deren neu erstelltes Hauptgebäude – seinerzeit das teuerste Haus der Welt – die Bekanntheit des Unternehmens massiv zu steigern vermochte (S. 144). Der Bau wurde vom britischen Architekten Norman Foster gestaltet und im Jahr 1985 zu Baukosten von HK\$5.23 Mia. (damals umgerechnet £459 Mio.) fertiggestellt (Observer, 1986, S. 18). Statistisch kann der Effekt dieses Grossprojektes auf die Visibilität des Unternehmens in der Presse anhand der Tatsache illustriert werden, dass in den Jahren 1983–2018 gesamthaft 1'424 Artikel in 16 verschiedenen Sprachen in der Presse erschienen, welche die Schlüsselwörter «Norman Foster» und «HSBC» oder «Hongkong and Shanghai Banking Corporation» enthielten. Ebenfalls interessant ist der Umstand, dass die Zahl der Nennungen nicht nach der Fertigstellung abflachte, sondern im Lauf der Zeit eher zunahm und erst 2007 mit 104 Nennungen ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht hat (vgl. Anhang 2). Weitere Beispiele, welche den Effekt von Bauprojekten auf das Medieninteresse aufzeigen können, sind das Swiss Re Building in London (3'461 Nennungen in 20 Sprachen über 22 Jahre), der Roche Turm in Basel (1'278 Nennungen in 12 Sprachen über 21 Jahre), der Vitra Campus in Weil am Rhein (2'027 Nennungen in 17 Sprachen über 31 Jahre) oder der Apple Park in Cupertino (1'786 Nennungen in 14 Sprachen über 13 Jahre) (vgl. Anhänge 3–6). Zum Echo in Tages- und Fachpresse kommt die Möglichkeit hinzu, dass über Bauten, die auf entsprechendes Interesse stossen, spezielle Publikationen veröffentlicht werden. Hierbei kann es sich beispielsweise um Bildbände oder Architektur Monographien handeln, welche sich an ein Fachpublikum aus Baubranche und Kultur richten. Immobilien können auch schon im Zug ihrer Erstellung durch Vorankündigung und die mit der Projektierung verbundene Presseberichterstattung zur Unternehmenskommunikation beitragen (Bracklow, 2004, S. 143). Auch dieser Effekt lässt sich an den oben erwähnten Beispielen nachvollziehen. Im Fall des Roche Turms, dessen Fertigstellung 2015 erfolgte, wurden beispielsweise bereits im Jahr 2008 148 Artikel veröffentlicht, welche die Schlagworte «Roche» und «Herzog & de Meuron» enthielten (vgl. Anhang 4). Das öffentliche Interesse an Bauprojekten kann durch das Anbieten von Baustellenführungen, oder durch Blogs oder Webcams, die den Baufortschritt festhalten, gezielt zur Unternehmenskommunikation genutzt werden. Immobilien haben ausserdem einen unmittelbaren Einfluss auf Kommunikationsinstrumente, die einen direkten Bezug zur Betriebsstätte des

Unternehmens herstellen. Beispielsweise kommen die Besucher bei Tagen der offenen Tür direkt mit ihnen in Kontakt und bei Pressekonferenzen bilden sie den räumlichen Rahmen, in welchem diese stattfinden. Einhergehend mit der medialen Berichterstattung kann das Interesse der Öffentlichkeit an Prestigebauten ebenfalls über lange Zeit anhalten. Auch dies stärkt die Bekanntheit der Unternehmensmarke. Als Beispiel hierfür können der Möbelhersteller Vitra und der Pharmakonzern Novartis herangezogen werden. Vitra hat auf seinem Gelände in Weil am Rhein neben Bauten von Tadao Ando und Zaha Hadid ein Designmuseum des amerikanischen Architekten Frank O. Gehry bauen lassen, das im Jahr 2017 über 170'000 Besucher auf das Fabrikareal zu locken vermochte (Weiler Zeitung, 2018). Novartis verwirklichte auf seinem Firmengelände auf der Grundlage eines Masterplans von Vittorio Lampugnani Bauten der Architekten Diener & Diener, SANAA, Peter Märkli und Frank O. Gehry. Die Anlage war für die Öffentlichkeit lange unzugänglich, jedoch war das Interesse so gross, dass Novartis mittlerweile Führungen auf seinem Betriebsgelände zulässt (Basel.com, ohne Datum). Eine Suchanfrage nach «Novartis Campus» ergab bei Google über 260'000 Treffer, was das Interesse an der Anlage unterstreicht (Suche am 29. Juli 2018).

2.11 Corporate Real Estate Management (CREM)

Der Teil der Corporate Identity, welcher in den Betriebsliegenschaften als Symbol seinen Ausdruck findet und die anderen Identitätsdimensionen beeinflusst, ist das Resultat sämtlicher immobilienrelevanter Entscheide, die im Unternehmen getroffen werden. Die Verantwortung hierfür liegt bei der Stelle im Unternehmen, die mit dem Management der Immobilien betraut ist. Die Entscheide, die gefällt werden, gründen auf der implementierten Immobilienstrategie und werden zudem von der Unternehmenskultur beeinflusst (vgl. Kapitel 2.82). Im Licht der Tatsache, dass diese Entscheide für das Unternehmen mit zu den folgeschwersten gehören, ist das Management von Unternehmensimmobilien seit den 1990er Jahren vermehrt in den Fokus der Topmanagements geraten (Schulte & Schäfers, 2004, S. 5). Dies führte in der Konsequenz zu einer verstärkten Institutionalisierung dieser Unternehmensfunktion unter dem Begriff Corporate Real Estate Management. Hierunter wird das aktive, ergebnisorientierte, strategische wie operative Management sowohl der betriebsnotwendigen als auch der nicht betriebsnotwendigen Unternehmensimmobilien verstanden. Dabei ist zunehmend ein Trend zu ganzheitlicher Betrachtungsweise der strategischen Unternehmensressource Immobilie absehbar (Schulte, Schäfers & Wiffler, 2004, S. 46-48). Ziel eines professionalisierten Immobilienmanagements innerhalb des Unternehmens ist insbesondere die Aktivierung von verborgenen Potenzialen zur Steigerung des Shareholder Value. In gewissen Branchen beträgt der

Anteil von Corporate Real Estate nahezu 50% des Gesamtvermögens der Unternehmen. Immobilienbezogene Ausgaben machen mit 5–15% den zweitgrössten Kostenblock aus (Henzelmann, 2004, S. 73). Die Dimensionen dieser Zahlen weisen auf ein grosses Potenzial hin und verdeutlichen die Wichtigkeit, das betriebliche Immobilien-Management basierend auf einer klar formulierten Immobilienstrategie zu optimieren. Diese muss in das Zielsystem der Gesamtunternehmung eingebunden sein. Immobilienspezifische Ziele müssen sich daher immer von den Oberzielen der Gesamtunternehmung ableiten. Schäfers schlägt zur Strukturierung der Ziele im Corporate Real Estate Management ein System in Form einer Matrix entlang zweier Zieldimensionen vor. Die erste Zieldimension umfasst vier Kategorien: Inputziele, Strukturziele, Effizienzziele und Outputziele. Die zweite Dimension strukturiert die Ziele der ersten Dimension nach leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und sozialen Zielen. Die sozialen Ziele werden nach internen und externen Zielen unterschieden. Schäfers weist die Vermittlung der Corporate Identity sowohl an interne als auch an externe Bezugsgruppen als soziales Ziel aus. Weiter umfasst die soziale Zieldimension folgende Ziele, die bezüglich der Unternehmensidentität nach Niederhäuser und Rosenberger relevant scheinen: die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, die Sicherung attraktiver Arbeitsplatzbedingungen und die Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung (Schäfers, 2004, S. 224). Die ganze Zielmatrix von Schäfers ist in Anhang 7 wiedergegeben. Auf Grundlage der festgelegten immobilienorientierten Unternehmensziele werden Strategien entwickelt, welche die zweckmässigen Mittel zu deren Erreichung festlegen. Hierbei kann nach Schäfers (2004) zur besseren Erfassbarkeit zwischen Basisstrategien und phasenübergreifenden Strategien unterschieden werden (S. 225-226). Die Basisstrategien sind entlang des Lebenszyklus der Immobilien in Immobilienbereitstellung, Immobilienbewirtschaftung oder Immobilienverwertung zu unterscheiden. Hinzu kommen die phasenübergreifenden Wettbewerbsstrategien (Kostenschwerpunkt- oder Differenzierungsstrategie) und Risikostrategien (Risikovermeidung, -minderung, -überwälzung, -übernahme und -dialog) (Schäfers, 2004, S. 226). Aufgrund des hohen finanziellen und personellen Aufwands und der langfristigen Konsequenzen von Immobilienentscheidungen muss die Immobilienstrategie immer im Kontext der Unternehmensstrategie betrachtet werden. Das Verhältnis zwischen Immobilienstrategie und Geschäftsfeldstrategie kann auf verschiedene Arten geregelt werden. Eine Möglichkeit ist es, die Immobilienstrategie eher auf die Sicherstellung des Immobilienbedarfs für das Kerngeschäft im Rahmen der Geschäftsfeldstrategie auszurichten. Alternativ ermöglicht eine von der Geschäftsfeldstrategie unabhängige Immobilienstrategie eher das Realisieren der immobilienpezifischen Chancenpotentiale im

Rahmen der Immobilienverwertung und das Erschliessen neuer Geschäftsfelder (Schäfers, 2004, S. 227-228).

2.12 Fazit der theoretischen Betrachtung und Bezugsrahmen

Auf Grundlage des Corporate Identity Modells von Niederhäuser und Rosenberger ist es möglich, den Einfluss von Betriebsimmobilien auf die Corporate Identity aufzuzeigen. Zusammenfassend kann, gestützt auf wissenschaftliche Fachliteratur, festgehalten werden, dass Corporate Real Estate implizit ein Symbol der Unternehmensidentität ist und einen unmittelbaren Einfluss sowohl auf das Mitarbeiterverhalten als auch auf das Kundenverhalten hat. Betriebsimmobilien können einen Effekt auf die Unternehmenskommunikation haben, wenn sie in Kommunikationsmitteln abgebildet oder gezielt Kommunikationsinstrumente implementiert werden, die einen direkten Bezug zur Betriebsstätte haben. Des Weiteren lässt sich ein nachhaltiger Effekt von prestigeträchtigen Bauten auf die Presseberichterstattung nachweisen. Auch dies stellt einen Einfluss auf die Identitätsdimension der Kommunikation dar. Somit haben Betriebsimmobilien in allen vier Identitätsdimensionen das Potential, die Kommunikation der Corporate Identity intern wie extern zu stärken und so die Übereinstimmung von Fremdbild, angestrebter Marke und Unternehmensidentität zu verbessern. Dies kann in der Folge bei Kunden und Mitarbeitern zu Präferenzen und zu einer Bindung führen, was für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bedeutet. Des Weiteren kommt dem Image des Unternehmens im Rahmen von wertgetriebenen Marketingansätzen nach Kotler eine zentrale Bedeutung zu. Das heisst, dass das Potenzial von Corporate Real Estate zur Kommunikation der Unternehmensidentität besonders mit Blick auf solche Konzepte effektiv genutzt werden kann. Betriebsliegenschaften sind immer das Resultat unternehmensinterner Entscheide. Diese Entscheide leiten sich von den Immobilienstrategien ab, welche innerhalb der verantwortlichen Unternehmensfunktion definiert werden. In diesem Bereich hat seit den 1990er Jahren eine Professionalisierung unter dem Begriff Corporate Real Estate Management stattgefunden mit dem Ziel, verborgene Potentiale zur Steigerung des Shareholder Value zu aktivieren. Immobilienstrategien basieren auf spezifischen Zielsetzungen, die wiederum in den Gesamtzusammenhang der Ziele der Unternehmung eingebettet sind.

Abschliessend für die theoretische Betrachtung kann der in Abbildung 8 dargestellte Bezugsrahmen erstellt werden, der die entwickelten Zusammenhänge grafisch verdeutlicht.

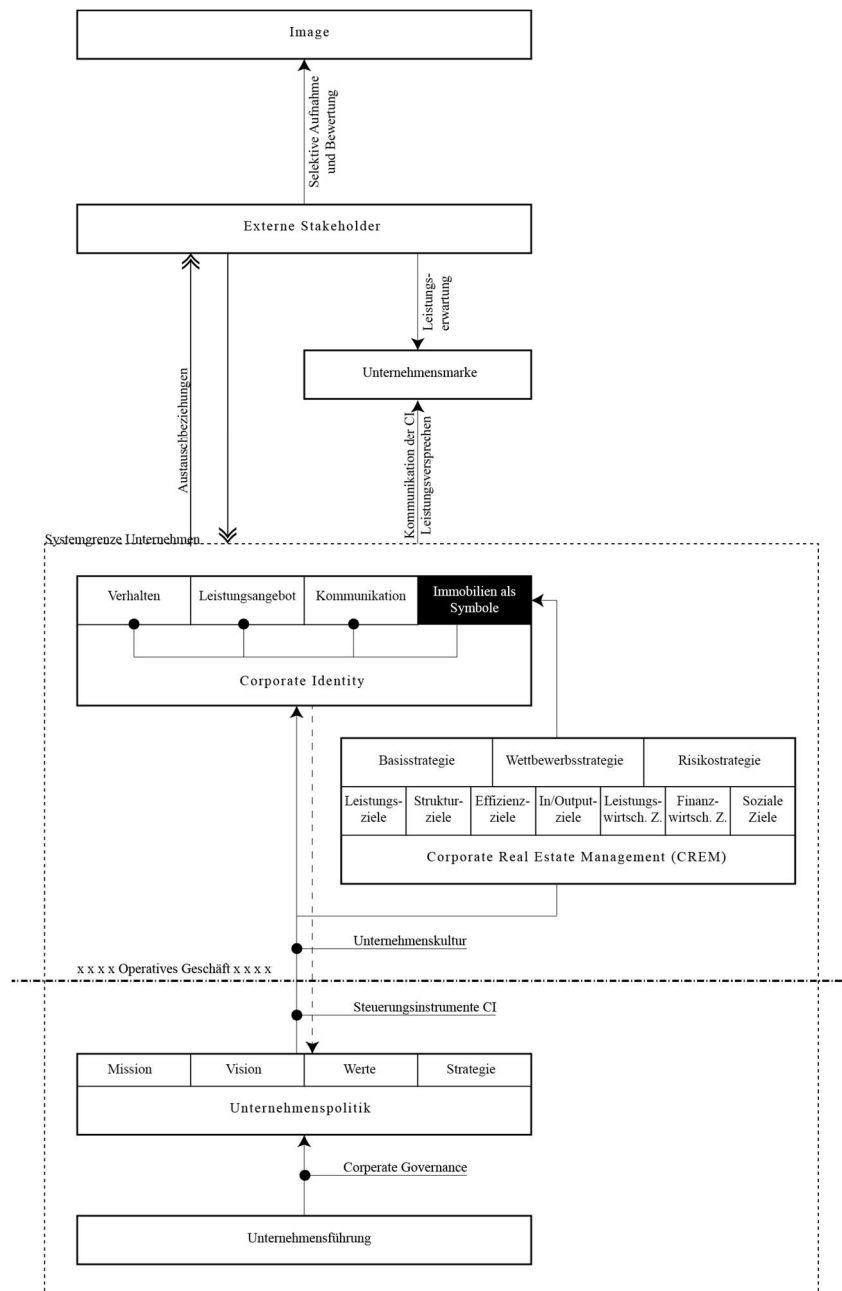


Abbildung 8: Bezugsrahmen von Immobilien im CI-Modell von Niederhäuser und Rosenberger (eigene Darstellung)

3. Empirische Untersuchung

3.1 Methodik

Die theoretische Untersuchung hat gezeigt, dass Betriebsimmobilien als Symbole der Corporate Identity die Unternehmensmarke direkt beeinflussen und einen indirekten Effekt auf die Unternehmenskommunikation, das Leistungsangebot und das Verhalten der Mitarbeiter haben. Um beantworten zu können, welchen Stellenwert Corporate Real Estate im Marketing-Mix der Finanzbranche in der Schweiz gegeben wird, wird daher

untersucht, welche Strategien und Mittel Unternehmen der Branche einsetzen, um die Liegenschaften ihrer Unternehmen entlang der vier Dimensionen der Corporate Identity zu steuern. Da die Immobilienstrategie immer in direkter Abhängigkeit zur Strategie des Gesamtunternehmens steht und die gewählte Bereitstellungsstrategie für die Betriebsimmobilien (Eigentum, Miete, oder Leasing) einen wesentlichen Einfluss auf den zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum hat, muss dies bei der Untersuchung beachtet werden. Die Untersuchungsmethode muss daher geeignet sein, auf die individuelle Situation des jeweiligen Unternehmens einzugehen.

3.1.1 Ableitung der Hypothesen

Ausgehend vom erarbeiteten theoretischen Bezugsrahmen werden Hypothesen aufgestellt, um den Einfluss von Betriebsimmobilien auf die Corporate Identity der Finanzbranche in der Schweiz zu prüfen und damit eine Aussage über deren Stellung im Marketing-Mix zu treffen.

Hypothese 1: Weil Finanzdienstleistungen keine physischen Produkte sind, ist für die Unternehmen der Branche die Kommunikation der CI über ihre Immobilien als Ganzes wichtig. Deshalb legen sie Wert darauf, dass sich Architekten in ihren Entwürfen für Betriebsliegenschaften mit der Identität der Unternehmen auseinandersetzen.

Diese Hypothese soll getestet werden, indem untersucht wird, wie die Unternehmen der Branche als Bauherrschaften auftreten. Mögliche Indikatoren, an denen sich dieser Anspruch festmachen lässt, sind:

- Sensibilisierung der Architekten für die Identität des Unternehmens mit geeigneten Massnahmen.
- Ein generell lösungsorientiertes Beschaffungswesen für Architekturleistungen (Wettbewerbe / Studienaufträge), das mit entsprechendem Anspruch juriert wird.
- Umfassende Architekturleitbilder auf deren Anwendung entsprechendes Gewicht gelegt wird.
- Langjährige Zusammenarbeit mit einem Gestalter, der sich vertieft mit dem Unternehmen auseinandersetzt.
- Bewusstsein der Entscheidungsträger für die Identität des Unternehmens oder Einbezug von Fachpersonen.

Hypothese 2: Unternehmen der Finanzbranche sind auf hochqualifizierte Mitarbeiter angewiesen. Deshalb ist für sie die Bereitstellung einer qualitätsvollen Arbeitsumgebung, welche die Identifikation mit dem Unternehmen steigert, besonders wichtig.

Um diese Hypothese zu testen soll untersucht werden, ob sich die Unternehmen in Bezug auf die räumliche Qualität der Arbeitsplätze in Konkurrenz sehen. Weitere Indikatoren zur Untermauerung dieser Hypothese sind konkrete Investitionen in Massnahmen zur qualitativen Verbesserung der Arbeitsumgebung und CI-Steuerungsinstrumente, die bezüglich der Gestaltung der Arbeitsumgebung Vorgaben machen mit dem Ziel, ein durchgängiges Corporate Feeling zu erzeugen.

Hypothese 3: Weil für Dienstleistungsunternehmen die räumliche Umgebung, in denen sie ihren Kunden begegnen (die Servicescape) von zentraler Wichtigkeit ist, messen Finanzdienstleister dem Innenausbau ihrer Geschäftsstellen grosses Gewicht bei.

Diese Hypothese soll untersucht werden, indem überprüft wird, ob die Qualität der räumlichen Umgebung für den Kunden als relevant eingestuft wird und falls ja, welcher Eindruck bei der Zielgruppe mit welchen Konzepten erzeugt werden soll. Weiter wird abgefragt, ob CI-Steuerungsinstrumente existieren, die bezüglich des Innenausbaus von Räumlichkeiten mit Kundenkontakt konkrete Vorgaben machen.

Hypothese 4: Weil Finanzdienstleistungen keine physischen Produkte sind, setzen die Unternehmen der Branche ihre Betriebsimmobilien in ihren Kommunikationsmitteln ein, um ihre CI zu kommunizieren.

Diese Hypothese wird getestet, indem untersucht wird, ob die Unternehmen über ihre Bauprojekte und fertiggestellten Bauten aktiv kommunizieren und ob in Kommunikationsmitteln der Unternehmen Bilder der Betriebsliegenschaften verwendet werden. Eine Zielvorgabe an die CRE-Einheit, dass die Liegenschaften in der Unternehmenskommunikation eine Rolle spielen sollen, wäre ein weiterer Indikator für diese Hypothese.

3.1.2 Experteninterviews

Als Methode wurde das qualitative Experteninterview gewählt. Für die Durchführung der Interviews wurden neun Unternehmen der Schweizer Finanzbranche per E-Mail angefragt. Von den angeschriebenen Unternehmen waren drei Versicherungen (wovon eine Rückversicherung) und vier Banken bereit, an der Untersuchung teilzunehmen. Bei den Interviewpartnern handelte es sich um Menschen, die in ihren Funktionen Einblick in die Abläufe und Kriterien haben, nach welchen die Betriebsliegenschaften ausgewählt,

erstellt und betrieben werden. Sie sind daher kompetent, Aussagen über die Strategien zu machen, mit welchen ihre Unternehmen die vier Dimensionen der Corporate Identity mit Immobilien beeinflussen. Im Sinne von Gläser und Laudel (2004) können sie für das Forschungsthema als Experten gelten (S. 9). Um die Untersuchung durchführen zu können, musste einzelnen Experten und Unternehmen Anonymität versichert werden. Dies hatte zur Folge, dass die gesamte Studie anonymisiert wurde. Zwecks Nachprüfbarkeit der Richtigkeit, wird der Studienkommission ein vertrauliches Dokument ausgehändigt, das Auskunft über die untersuchten Unternehmen gibt. Im Fall von Unternehmen G nahmen drei Personen am Gespräch teil, im Fall von Unternehmen B konnte an einem späteren Datum noch zwecks Präzisierung einiger Sachverhalte mit einer zweiten Person aus einer anderen Abteilung gesprochen werden. Dieses präzisierende Gespräch wurde als einziges aus Zeitgründen telefonisch geführt, die anderen Interviews fanden persönlich und in den Räumlichkeiten der jeweiligen Unternehmen statt. Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen dem 22. Juni 2018 und dem 8. August 2018 durchgeführt. Tabelle 6 gibt zu den Unternehmen und Interviewpartnern einen systematischen Überblick. Als Gesprächsgrundlage wurde ein Leitfaden erstellt, der entlang der Dimensionen der Corporate Identity strukturiert ist und eruieren soll, ob und wie die Unternehmen nach Ansicht der befragten Experten ihre Liegenschaften in Bezug auf diese steuern. Der Leitfaden soll das Gespräch thematisch leiten, gleichzeitig aber genug Spielraum offenlassen, um auf die jeweilig spezifische Situation des Unternehmens einzugehen. Einleitend zu den Gesprächen wurde den Interviewpartnern der Hintergrund der Untersuchung und das zugrundeliegende Corporate Identity-Modell kurz erläutert. Der erste Frage-Block hatte zum Ziel zu erfahren, welche Bereitstellungsstrategie das Unternehmen verfolgt und ob im Eigentum befindliche Betriebsliegenschaften hauptsächlich selbst entwickelt oder zugekauft wurden. Damit soll verglichen werden können, welcher Handlungsspielraum zur Verfügung steht. Im zweiten Teil wurde gefragt, wie die jeweiligen CRE-Abteilungen mit Architekten und Planern zusammenarbeiten und diese hinsichtlich der Umsetzung von Werten, Vision und Mission in ihre Entwürfe führen. Damit soll beurteilt werden, welche Zusammenhänge zur Ausprägung der Unternehmensidentität in der Symboldimension führen. In den nachfolgenden Frageblöcken wurde auf die Identitätsdimensionen Verhalten, Leistungsangebot und Kommunikation eingegangen. Dabei wurde gefragt, welche immobilienbezogenen Massnahmen die Unternehmen zur Beeinflussung der jeweiligen Dimension ergreifen und wie deren Wichtigkeit beurteilt wird. Anhang 17 zeigt die Struktur des Interviewleitfadens auf. Der Leitfaden ist gesamthaft in Anhang 18

wiedergegeben. Den befragten Personen wurde das Dokument jeweils im Vorfeld des Gesprächs per E-Mail zugestellt.

Unternehmen	Unternehmenskategorie	Experte	Experte Nr.	Interview Nr.	Interview am
A	Rückversicherung	Head Construction Management – Director Corporate Real Estate & Logistics	E1	I1	22.06.2018
B	Bank	Head Real Estate Strategy & Portfolio Management CH	E2	I2a	12.07.2018
		Project Manager, Corporate Real Estate, Capital Projects CH/EMEA	E10	I2b	08.08.2018
C	Bank	Leiter Eigentümerversammlung – Mitglied der Direktion	E3	I3	12.07.2018
D	Bank	Executive Director – Head Commercial Facility Services	E4	I4	16.07.2018
E	Bank	Bauherrenberater	E5	I5	17.07.2018
F	Versicherung	Leiter Projekte Ost / Immobilien Projekte Schweiz	E6	I6	17.07.2018
G	Versicherung	Leiterin Gebäudemanagement & Sicherheit KS, Mitglied des Kaders	E7	I7	03.08.2018
		Leiter Logistik, Mitglied der Direktion	E8		
		Leiter Bau & Entwicklung, Gesamtprojektleiter, Mitglied der Geschäftsleitung	E9		

Tabelle 6: Ausgewählte Unternehmen und Interviewpartner

Mit dem Einverständnis der Interviewpartner wurden die Gespräche elektronisch aufgezeichnet und nachfolgend wörtlich transkribiert. Die Transkripte liegen der Arbeit digital bei, auf ihre Wiedergabe im Anhang wird aufgrund der Anonymitätsvereinbarung verzichtet. Um Zitatquellen in den einzelnen Gesprächen nachvollziehbar verorten zu können, wurden die Absätze in den Transkripten nummeriert. Bei der Analyse des Materials wurde nach dem Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse vorgegangen. Nach Gläser und Laudel (2004) besteht das Vorgehen hierbei aus vier prinzipiellen Stufen (S. 194). Als erstes wird ein Suchraster, basierend auf der theoretischen Voruntersuchung über das Material gelegt. Danach werden die relevanten Passagen aus dem ursprünglichen Textkörper extrahiert. Damit ist sichergestellt, dass bei der Analyse der Daten von den theoretischen Vorüberlegungen ausgegangen wird. Sollten bei der Extraktion jedoch neue Informationen auftauchen, welche nicht in das Kategoriensystem passen, kann dieses angepasst werden. Nach der Extraktion der Daten werden diese aufbereitet, das heisst, sie werden auf Redundanzen und Widersprüche überprüft und zusammengefasst. Somit entsteht eine strukturierte Informationsbasis, die von den ursprünglichen Texten losgelöst ist und auf den theoretischen Grundlagen der Untersuchung beruht. Bei der nachfolgenden Auswertung werden die Fälle anhand eines Kategorienschemas rekonstruiert und es wird nach

den interessierenden Kausalzusammenhängen gesucht, sodass die Untersuchungsfrage beantwortet werden kann. Zentral bei der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Tatsache, dass sie auf der individuellen Interpretation der Daten durch den Untersuchenden basiert. Durch die kodierten Quellenangaben (Absatznummern) bleibt der Interpretationsprozess jedoch jederzeit nachvollziehbar. Wichtig ist ebenfalls, dass jeweils das gesamte qualitative Material gleichzeitig einbezogen wird und nicht nur selektive Aussagen berücksichtigt werden, die an entsprechender Stelle gemacht wurden (Gläser & Laudel, 2004, S. 194-200). Bei der vorliegenden Untersuchung kam ein Kategorienschema auf Grundlage des erarbeiteten Bezugsrahmens zur Anwendung, welches die Antworten der Befragten entlang der vier Dimensionen der Unternehmensidentität sowie eines übergeordneten strategischen Blocks tabellarisch aufschlüsselt. Dieses ist in Anhang 8 aufgeführt. Anhang 9 zeigt einen beispielhaften Ausschnitt aus der Auswertungstabelle. Diese wird mit der Arbeit digital abgegeben. Die Auswertungsergebnisse sind tabellarisch in den Anhängen 10–16 abgedruckt, jedoch ohne Querverweise auf die Originaltexte. Auf diese wurde verzichtet, da die Transkripte nur digital abgegeben werden. Im Folgenden werden die Ergebnisse strukturiert nach Fällen in der Form von kurzen Zusammenfassungen präsentiert, die auf Grundlage der Auswertung erstellt wurden. Die Untergliederung folgt dem bei der Auswertung benutzten Kategorienschema. Die jeweiligen Texte und darin enthaltenen Zitate wurden von den Experten gegengelesen. Parallelen und Gegensätze zwischen den Fällen werden in Kapitel 3.3 tabellarisch aufgezeigt, der Test der Hypothesen erfolgt in Kapitel 3.4.

3.2 Ergebnisse nach Fällen

3.2.1 Ergebnisse Unternehmen A

Unternehmen A: Portfoliostrategie

Das Unternehmen betreibt zwei Hauptstandorte: Zürich und Adliswil, welche selbst entwickelt worden sind. Gegenwärtig ist eine Entwicklung zur Konsolidierung am Standort Zürich in Form eines Campus im Gang, weswegen die Liegenschaften in Adliswil veräußert wurden. Bis dieser Prozess abgeschlossen ist, bleibt das Unternehmen in seinen bisherigen Räumlichkeiten eingemietet. Das Bauen der eigenen Betriebsstätten ist in der Unternehmenskultur stark verwurzelt. Um auf Entwicklungen flexibel reagieren zu können, werden Flächen im Ausland heute in der Regel gemietet. Während sich die Lage des Hauptsitzes im Inland aus der Geschichte des Unternehmens erklärt, spielen bei der Evaluation von Standorten im Ausland Kostenfaktoren häufig eine zentrale Rolle. Bei Büros mit Kundenkontakt wird in repräsentative, gut erschlossene Standorte investiert.

Servicecenter befinden sich meist an kostengünstigerer Lage. Ein wichtiger Faktor in der Selektion von Mietobjekten ist Nachhaltigkeit.

«Unsere grössten Risiken haben viel mit Umweltrisiken zu tun. Damit, wie sich der Mensch in der Umwelt verhält. Das sind Themen, bei denen wir uns vorbildlich verhalten wollen. [...] Und darum sind Nachhaltigkeitsaspekte für uns immer ganz zentral.»

Unternehmen A: Immobilien als Symbole der Corporate Identity

Das Unternehmen hat ein tief in der Kultur verankertes und umfassendes Verständnis, Architektur und Kunst als Teil seiner Identität zu begreifen. Dieses zieht sich durch die gesamte Firmengeschichte.

«Wir können unseren Kunden keine Produkte zeigen. Das Gesicht unseres Unternehmens sind nicht unsere Erzeugnisse, sondern unsere Häuser, wo wir die Leute empfangen. [...] Das ist eine Kulturfrage und kommt aus der Firma.»

Der Anspruch, dass die Identität der Firma in der Architektur ihrer Liegenschaften einen spezifischen Ausdruck finden soll, äussert sich auch in der Tatsache, dass bei Bauprojekten grundsätzlich Konkurrenzverfahren zur Anwendung kommen.

«Wir legen natürlich sehr grossen Wert darauf, dass wir «in Anführungsstrichen» die richtigen Büros einladen, bei denen wir genau wissen, dass sie sich entweder mit uns auseinandergesetzt haben, oder dies ansonsten ernsthaft tun. [...] Letztendlich liegt es im Auge des Betrachters oder der Jury, die Beiträge herauszusuchen, welche am nächsten bei der Baukultur der [---] liegen.»

Die zur Teilnahme eingeladenen Architekten werden entsprechend aufwändig mittels Begehungen und Dokumenten an die Identität der Firma herangeführt. Ihre Auseinandersetzung mit der Thematik ist daher auch bei der Jurierung und Auftragserteilung ein zentrales Kriterium. Gleichzeitig werden Impulse, die von den Vorschlägen der Gestalter ausgehen, aufgenommen, um die Identität des Unternehmens in die Zukunft weiterzuentwickeln. Anlässlich der Realisierung eines kürzlich fertiggestellten Projektes wurde unter dem Titel «Workspace Branding» ein CI-Steuerungsinstrument für den Innenausbau von Büros entwickelt, das universell einsetzbar ist. Dieses gibt Architekten und Innenarchitekten eine Bandbreite von Materialien und Farben vor, mit denen sie arbeiten können

und sieht ebenfalls den Einsatz von Kunst als wichtiges Element vor. Somit kann unter Berücksichtigung von lokalen Gegebenheiten und in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Gestaltern ein durchgängiger Ausdruck in den Innenräumen des ganzen Unternehmens erzeugt werden.

Unternehmen A: Immobilien als Einflussfaktor auf das Verhalten

Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die räumliche Umgebung auf das Verhalten der Mitarbeiter und deren Identifikation mit ihrem Arbeitgeber einen massgeblichen Einfluss hat. Ebenfalls sieht es sich durch die Mitbewerber konkurrenziert. Das Angebot an die Belegschaft besteht aus einem Gesamtpaket an Massnahmen. Die wesentlichsten hierbei sind die hervorragende Lage des Hauptsitzes, das «Workspace Branding»-Konzept, das ein durchgängiges Corporate-Feeling erzeugt, der grosszügige Einsatz von Kunst am Arbeitsplatz und ein hochstehendes Gastronomieangebot. Zurzeit werden Co-Working Arbeitsplätze eingeführt. Dies geschieht zwar mit Blick auf die Flächeneffizienz, die erwirtschaftete Freifläche wird den Arbeitnehmern jedoch in Form von Bewegungsfreiheit in einer vielfältig nutzbaren Bürolandschaft zurückgegeben. Bei der Entwicklung des Arbeitsplatzkonzeptes werden die Mitbewerber in der Branche («First-Movers») beobachtet und das Feedback der Mitarbeiter mit einbezogen.

Unternehmen A: Immobilien als Einflussfaktor auf das Leistungsangebot

Gegenwärtig gibt es im Kerngeschäft einen Trend, Geschäfte am Standort des Kunden zu tätigen. Diejenigen Geschäftspartner, die in den Räumlichkeiten der Firma empfangen werden, sind aber umso wichtiger. Deshalb wird die Vermittlung von Bonität durch die räumliche Umgebung weiterhin als wichtiger Faktor für das Leistungsangebot gesehen. Repräsentative Lage, ein qualitätsvoller, nachhaltiger Innenausbau, der die Kultur des Unternehmens spiegelt und eine global durchgängige, gestalterische Sprache werden hierfür als wichtig eingestuft. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die umfassende Betreuung der Kundschaft.

«Wir wollen Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz vermitteln. Natürlich haben diese Kundenräume ein gehobenes Ambiente in einer schlichten Eleganz. Wir protzen nicht mit irgendwelchen extremen Aussagen, was die Architektur anbelangt, sondern wir wollen versuchen ein [---]-Feeling zu erzeugen, egal in welchem Büro der Welt wir uns befinden.»

Unternehmen A: Immobilien als Einflussfaktor auf die Kommunikation

In Einklang mit der Unternehmenskultur bilden Architektur und Kunst traditionell ein zentrales Element im Kommunikations-Mix des Unternehmens. Die Verwendung der Betriebsliegenschaften zur Kommunikation von Werten, insbesondere von Nachhaltigkeit, ist eine Zielvorgabe an die CRE-Einheit. Entsprechend werden beispielsweise international anerkannte Energie-Zertifizierungen angestrebt. Dies geschieht auch unter dem Gesichtspunkt, das Kapital möglichst wirkungsvoll einzusetzen. Es werden Sonderpublikationen über realisierte Bauten veröffentlicht und im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht Bilder der Immobilien zur Illustration vorbildlichen Verhaltens verwendet. Mit Blick auf die Aussenwirkung wird je nach konjunktureller Lage mit einem breiten Spektrum an Massnahmen offensiv oder zurückhaltend über aktuell laufende Bauprojekte kommuniziert.

3.2.2 Ergebnisse Unternehmen B

Unternehmen B: Portfoliostrategie

Während Betriebsliegenschaften früher schwergewichtig im Eigentum gehalten wurden, liegt heute ein sehr starker Fokus auf Miete. Immobilien werden veräussert und zurückgemietet, das freigewordene Kapital wird dem Kerngeschäft zugeführt (Sale & Lease-Back). Der Treiber hinter dieser Entwicklung ist die Eigenkapitalquote, die regulatorisch und für Aktionäre eine massgebende Grösse ist. Für das operative Geschäft wichtige Standorte an teuren Lagen und wenige historische Bauten werden durch Halten im Eigentum gesichert. Weil sich das Portfolio aus Teilen zusammensetzt, die von verschiedenen Teilen der Organisation vor ihrer Fusion angelegt wurden, findet momentan eine Konsolidierung statt. Gesamtschweizerisch wurde die Zahl der Standorte aus Effizienzgründen fast halbiert. Der Fussabdruck der Organisation soll aus Kostengründen weiter verkleinert werden. Während früher viel gebaut wurde, findet aufgrund dieser Situation gegenwärtig keine Neubautätigkeit statt. Bei der Standortwahl für Backoffices liegt der Fokus auf der Bündelung an wenigen, grossen Standorten (Clustern) an günstigen Lagen, welche ein effizientes Nutzen der Infrastruktur ermöglichen. Im Bereich der Geschäftsstellen steht die Nähe zum Kunden im Vordergrund.

Unternehmen B: Immobilien als Symbole der Corporate Identity

Aus Imagegründen nimmt der historische Hauptsitz in Zürich eine besondere Stellung ein und wird entsprechend gepflegt.

«Das hat sich natürlich aus der Tradition herausgebildet mit dem Hauptsitz. Der Kunde weiss, dass wir dort sind und in der Presse wird dieses Gebäude immer wieder gezeigt. Ich glaube es ist so: Das Bankengeschäft ist mit Vertrauen verbunden und mit Beständigkeit. Und wenn wir im Portfolio einige historische Häuser haben, ist dies in dieser Hinsicht ein Vorteil.»

Aus Kostenüberlegungen wurden jedoch in jüngerer Vergangenheit auch historisch wertvolle, repräsentative Liegenschaften an hervorragender Lage verkauft. In letzter Zeit hat das CREM innerhalb der Organisation einen starken Assetmanagement-Fokus entwickelt. Das Unternehmen versteht Betriebsimmobilien als kurzlebiges Geschäft. Entsprechend sollen diese möglichst einfach veräusserlich und nicht spezifisch auf die Bauherrschaft zugeschnitten sein. Daher sollen sich Architekten explizit nicht mit dem Unternehmen und seiner Identität beschäftigen, sondern primär funktionale Anforderungen befriedigen sowie Kosten- und Terminvorgaben einhalten. Individuelle Architektur, wie sie von renommierten Büros produziert wird, und Projekte, welche die Werte und Kultur des Unternehmens spiegeln, sind ausdrücklich nicht erwünscht. Potenzieller Denkmalschutz und individuelle Lösungen würden die Flexibilität künftig zu stark einschränken. Für den Innenausbau der Geschäftsstellen sind in einem CI-Steuerungsinstrument verbindlich sämtliche relevanten Gestaltungselemente und Produkte definiert. Dies erzeugt in allen Geschäftsstellen durch einen homogenen Innenausbau einen hohen Wiedererkennungswert.

«Der Architekt musste vor allem wissen, wie unsere Prozesse und Anforderungen an den Innenausbau sind, nicht unsere Kultur verstehen. [...] Er musste sich nicht mit uns identifizieren. Wir wollen Architekten, die primär sensibel für die Baukosten und die zukünftigen Unterhaltskosten sind. [...] Der Fokus liegt auf der kurzfristigen Flexibilität. Mittelfristig können die Kundenbedürfnisse zu weiteren Veränderungen im Geschäftsstellennetz sowie bei den Bürogebäuden führen.»

Unternehmen B: Immobilien als Einflussfaktor auf das Verhalten

Das Unternehmen geht von einem «War for Talent» aus und sieht sich sowie die Finanzindustrie als Ganzes stark von der Technologie-Branche im Wettbewerb um die talentiertesten Mitarbeiter konkurrenziert. Weil die räumliche Arbeitsumgebung ebenfalls grossen Einfluss auf die Effizienz der Mitarbeiter hat, wird dem Innenausbau strategische Bedeutung zugemessen. Das Ziel ist schlussendlich, das gleiche Geschäft mit weniger

Mitarbeitern zu machen, jedoch sollen die besten Mitarbeiter angeworben werden. In diesem Spannungsfeld arbeitet die Strategieabteilung an einem homogenen «Look and Feel», mit dem alle Arbeitsplätze ausgestattet werden sollen. Speziellen Wert wird auf ergonomisches Mobiliar, Sensorik und die digitale Steuerung der Arbeitsumgebung gelegt. Mit Blick auf die Flächeneffizienz werden feste Arbeitsplätze zu Gunsten von Co-Working und offenen Bürolandschaften aufgegeben.

Unternehmen B: Immobilien als Einflussfaktor auf das Leistungsangebot

Für das Leistungsangebot an den Kunden wird die Lage der Geschäftsstellen als zentral eingestuft. Ebenfalls wird dem Wiedererkennungswert, hergestellt durch einen durchgängigen «Look and Feel», grosse Beachtung geschenkt. Bis 2004 lag die Kompetenz zur Gestaltung des Innenausbaus beim jeweiligen Filialleiter, der mit dem Architekten eine spezifische Lösung erarbeitete. Dies führte zu einer grossen Vielfalt unterschiedlicher Geschäftsstellen. Seitdem wurde der grösste Teil der Filialen in der Schweiz an das neue Innenausbaukonzept angepasst. Dieses wurde bewusst in Zusammenarbeit mit einer Architektin gestaltet, welche für ihre Arbeit im Hotelbereich bekannt ist. Durch die Materialisierung und den ausgewählten Bodenbelag sowie das Mobiliar soll sich der Kunde in den Räumen der Bank wie in einem Fünfsternehotel fühlen. Allerdings wird die Bedeutung des physischen Vertriebskanals durch das Unternehmen intensiv hinterfragt. Durch die fortschreitende Digitalisierung verlagert sich der Kundenkontakt stark ins Internet. Vor diesem Hintergrund wird das Geschäftsstellennetz kontinuierlich überprüft.

Unternehmen B: Immobilien als Einflussfaktor auf die Kommunikation

Das Unternehmen verhält sich passiv. Daher besteht kein Anspruch an die CRE-Einheit, dass Immobilien in der Unternehmenskommunikation eine Rolle spielen sollen. Zurzeit findet sich lediglich ein Bild des Hauptsitzes auf der Website des Unternehmens. Die Wirkung der Bilder von Liegenschaften, die in der Tagespresse auftauchen, wird jedoch reflektiert und wohlwollend zur Kenntnis genommen.

3.2.3 Ergebnisse Unternehmen C

Unternehmen C: Portfoliostrategie

Das Unternehmen verfolgt eine gemischte Bereitstellungsstrategie. Grössere Backoffice-Standorte werden aus Gründen der Anpassbarkeit im Eigentum gehalten. Liegenschaften, in denen mehr als die Hälfte der Flächen durch die Bank belegt werden, sind in der Regel ebenfalls im Eigentum des Unternehmens. Der grösste Teil des Portfolios ist aus der

Geschichte entstanden und befindet sich in bestehenden oft denkmalgeschützten Liegenschaften. Entwicklungen finden nur äusserst selten statt. Durch die Unternehmensgeschichte und den politisch gegebenen Versorgungsauftrag bedingt ist das Unternehmen an guten Zentrumsanlagen in den Ortskernen präsent. Jegliche Änderungen am Filialnetz müssen durch den Bankrat bewilligt werden. Für Backoffice-Standorte liegt der Fokus bei der Standortwahl auf Verkehrsanbindung für die Mitarbeiter und Clusterbildung.

Unternehmen C: Immobilien als Symbole der Corporate Identity

Bei der Umsetzung von anfallenden Bauaufgaben sowohl im Neu- als auch im Umbau setzt das Unternehmen auf ein vordefiniertes Innenausbaukonzept, das eine fixe Zonierung im Grundriss, die Materialisierung der Oberflächen, Schreinerarbeiten und Mobiliar vorgibt. Zusätzlich sind die Elemente der Fassadenbeschriftung fest definiert. Diese Konzepte werden entsprechend dem Sanierungszyklus in allen Geschäftsstellen implementiert und stellen einen Wiedererkennungswert her. Ausserhalb dieser Vorgaben obliegt es dem jeweiligen Bauherrenvertreter in Zusammenarbeit mit dem Architekten, eine individuelle Lösung zu erarbeiten, die den Werten des Unternehmens und seiner Identität entspricht. In Ausnahmefällen werden gestalterische Entscheide intern mit Fachpersonen aus dem Bereich CI abgesprochen. Architekten werden in den abgegebenen Unterlagen nicht explizit auf Mission, Vision und Werte des Unternehmens hingewiesen. In der Regel werden Architekturaufträge unter Firmenkunden der Bank nach Offert-Vergleich direkt vergeben. Hingegen kommen bei profilierten Grossprojekten lösungsorientierte Konkurrenzverfahren zur Anwendung. Bei deren Jurierung wird insbesondere auf Nachhaltigkeit als zentraler Wert des Unternehmens geachtet.

Unternehmen C: Immobilien als Einflussfaktor auf das Verhalten

Das Unternehmen sieht sich in Bezug auf die Arbeitsumgebung von seinen Mitbewerbern konkurrenziert und beobachtet deren Innovationen in diesem Bereich. Die Einführung eines Co-Working Modells und einer modularen Bürolandschaft wird mit Pilotversuchen geprüft. Dieses Konzept sieht für Vorgesetzte die Möglichkeit vor, die Arbeitsumgebung ihres Teams auf Grundlage dessen Arbeitsweise modular zusammenzustellen. Das Programm umfasst eine Palette von vordefinierten Modulen, unter anderem Begegnungszonen, Servicezonen und verschiedene Konfigurationen von Arbeitsplätzen.

Unternehmen C: Immobilien als Einflussfaktor auf das Leistungsangebot

Neben der zentralen Lage der Geschäftsstellen wird auch die räumliche Umgebung für das Leistungsangebot als relevant betrachtet. Seit 2010/2012 wird ein neues durchgängiges Innenausbaukonzept flächendeckend realisiert. Damit wird ein hoher Wiedererkennungswert in den Geschäftsstellen erzeugt. Der Kunde soll in attraktiven Räumlichkeiten empfangen werden, in denen er sich ernst genommen fühlt. Grosser Wert wird auf Wegführung, eine gewisse Repräsentation und die Vermittlung eines Sicherheitsgefühls gelegt. Gleichzeitig soll die Umgebung zurückhaltend und nicht protzig wirken.

Unternehmen C: Immobilien als Einflussfaktor auf die Kommunikation

Das Unternehmen verhält sich im Regelfall passiv, was die Kommunikation über Projekte und fertiggestellte Bauten betrifft. Nur im Ausnahmefall, bei grossen Investitionsvolumen, wird aktiv kommuniziert. Im Fall eines Grossprojekts wurde eine Sonderpublikation veröffentlicht. Ausserdem wurde für Schlüsselnkunden und am Bau beteiligte Unternehmen ein Tag der offenen Tür durchgeführt.

3.2.4 Ergebnisse Unternehmen D

Unternehmen D: Portfoliostrategie

Geschichtlich bedingt wird ein grösserer Teil der Liegenschaften in der Schweiz im Eigentum gehalten. Darunter fallen vor allem Teile des Portfolios, die für das operative Geschäft strategisch wichtig sind und daher langfristig gesichert werden müssen. Dies betrifft namentlich die Geschäftsstellen in Lugano, Genf und Zürich. Viele Gebäude im Portfolio sind Zukäufe und wurden nicht eigens für die Bank erstellt. Backoffices, in denen kein Kundenkontakt stattfindet, werden hauptsächlich gemietet. Zudem sind die meisten Flächen im Ausland gemietet. Grund dafür ist die nötige Flexibilität, um auf dynamische Entwicklungen reagieren zu können. Seit dem Jahr 2000 hat keine Neubautätigkeit stattgefunden. Die letzten Projekte wurden im Zusammenhang mit der Verlagerung der Backoffices an die Peripherie realisiert. Bei der Standortwahl für Geschäftsstellen wird stark auf Selektion repräsentativer Lagen sowie die Frequenz der Laufkundschaft geachtet. Bei Backoffice-Standorten wird auf Kosten, gute Erschliessung und Clusterbildung Wert gelegt.

Unternehmen D: Immobilien als Symbole der Corporate Identity

Der Hauptsitz der Bank an der Bahnhofstrasse wird als «DNA» des Unternehmens empfunden und für die Identität als sehr wichtig gesehen. Das angestrebte Image als diskrete Privatbank drückt sich in der Auswahl von Mietobjekten mit zurückhaltender aber

repräsentativer Aussenerscheinung und im Unterhalt der Fassaden aus, auf deren saubere Erscheinung besonderes Augenmerk gerichtet wird. Da die CRE-Strategie global gesehen mehrheitlich von den Opportunitäten des jeweiligen Marktumfeldes getrieben ist und der Grossteil der Flächen gemietet ist, wird angestrebt, mittels eines genau festgelegten Innenausbau- und Fassadenbeschriftungskonzeptes Wiedererkennungswert zu schaffen. Bei Bauaufgaben werden an einschlägige Büros Direktaufträge erteilt oder mit lokalen Partnern am Standort zusammengearbeitet. Bei grösseren Investitionen käme aufgrund von Compliance-Vorschriften ein Konkurrenzverfahren zum Einsatz. Auf die Auseinandersetzung der Architekten mit der Identität des Unternehmens wird kein allzu grosses Gewicht gelegt. Primär sollen IT- und Sicherheitsanforderungen erfüllt sowie das festgelegte Innenausbaukonzept umgesetzt werden.

Unternehmen D: Immobilien als Einflussfaktor auf das Verhalten

Das Unternehmen sieht sich am Arbeitsmarkt verstärkt konkurrenziert, da die Finanzbranche als Ganzes an Prestige eingebüsst hat.

«Ich glaube, dass der Mitarbeiter von heute, aber auch in Zukunft immer mehr darauf achtet, was für ein Arbeitsumfeld er vorfindet, unabhängig davon, ob der Arbeitgeber eine Bank ist. Ich glaube auch, dass die Talente, die wir suchen, gar nicht mehr unbedingt darauf schauen in welcher Branche sie arbeiten. Ich glaube das Renommee einer Bank, das Prestige, nimmt sowieso ab.»

Die Qualität der Arbeitsumgebung wird in diesem Zusammenhang als immer wichtigerer Faktor verstanden. Daher ist das Unternehmen dabei, die Nutzungsvielfalt an den Backoffice-Standorten zu erhöhen. Die Mitarbeiter sollen sich in ihrer Arbeitsumgebung frei bewegen und in unterschiedlichen Umgebungen, beispielsweise Raum-in-Raum-Situationen oder in der Cafeteria, arbeiten können. Auf eine Arbeitsumgebung, die viel persönlichen Kontakt und Kommunikation ermöglicht, wird ebenfalls starker Wert gelegt. Auf die Einführung eines Co-Working Konzepts zur Erhöhung der Flächeneffizienz wird jedoch momentan verzichtet.

Unternehmen D: Immobilien als Einflussfaktor auf das Leistungsangebot

Neben prestigeträchtiger Lage und einer diskreten, aber repräsentativen äusseren Erscheinung der Geschäftsstellen liegt der Fokus auf einem hohen Wiedererkennungswert. Dieser wird für das angestrebte, global tätige Zielkundensegment als sehr wichtig eingestuft.

In Zusammenarbeit mit einem Architekten, der bereits für einen Luxusartikel-Konzern tätig war, wurde ein Innenausbaukonzept erarbeitet, welches ein repräsentatives, harmonisches Ambiente bieten soll und in sämtlichen Filialen umgesetzt ist. Dieses umfasst einen vorgesehenen räumlichen Ablauf, der den Kunden vom Empfang in die Räumlichkeiten führt, ein Materialisierungskonzept, Mobiliar, Bodenbeläge, verschiedene Varianten einer Rezeption, einen Paravent, eine Blumenwand und ein Beleuchtungskonzept. Um eine Verbindung zwischen Innenarchitektur und Herkunftsland des Unternehmens herzustellen, werden Kunstwerke von Schweizer Künstlern weltweit in den Filialen präsentiert.

Unternehmen D: Immobilien als Einflussfaktor auf die Kommunikation

Über die kommunikative Aussenwirkung seiner Liegenschaften im Rahmen der Presseberichterstattung ist sich das Unternehmen im Klaren, weshalb auf den Unterhalt der Gebäudehüllen grosser Wert gelegt wird. Die Bank hat grundsätzlich aber kein Interesse, ihre Immobilien zur Ansprache der Öffentlichkeit auszunutzen. Wo sich Opportunitäten ergeben, werden jedoch Bilder zur Illustration von Geschäftsberichten verwendet oder lokal Kommunikationsinstrumente eingesetzt, um Aufmerksamkeit von potentiellen Kunden zu erregen. In der internen Kommunikation wird hingegen öfter Bildmaterial zur Unterstützung von Change-Prozessen verwendet.

3.2.5 Ergebnisse Unternehmen E

Unternehmen E: Portfoliostrategie

Die Gruppe besteht aus autonomen Einzelteilen und ist historisch gewachsen, was zu einem sehr heterogenen Immobilienportfolio aus Eigentum, Stockwerkeigentum und Miete führt. Bauprojekte, respektive Entwicklungen, ergeben sich daher immer aus den Bedürfnissen der einzelnen Banken, die autonom über ihre Strategie entscheiden können. Durch die starke lokale Verankerung verfügen die einzelnen Institute über ausgeprägte Kenntnisse ihres Marktgebiets und wählen ihre Standorte mit Blick auf die angestrebte Zielkundschaft aus.

Unternehmen E: Immobilien als Symbole der Corporate Identity

Durch die Struktur der Gruppe sind die einzelnen Banken grundsätzlich autonom und können selbstständig entscheiden. Die zentrale Verwaltungseinheit ist nicht weisungsbefugt, bietet aber Bauherrenberatung an, die häufig in Anspruch genommen wird. Neben der Fachkompetenz in Baufragen hat das zentrale Dienstleistungszentrum ein starkes Bewusstsein für die Identität des Unternehmens. Dieses Bewusstsein findet im

Architekturleitbild der Gruppe seinen Ausdruck. Das Leitbild ist ein universell einsetzbares CI-Steuerungsinstrument mit ganzheitlichem Anspruch, das Architektur als Mittel versteht, um Werte zu kommunizieren. Ausdrücklich sind die lokale Verankerung der Bank vor Ort und das nachhaltige Bauen als zentrale Elemente definiert. Angestrebt werden individuelle Lösungen, die auf die einzelne Bank passen.

«Wir glauben, dass die Architektur oder die Immobilien eines der Mittel sind, mit dem man dies sehr gut kommunizieren kann. Wir haben das gleiche Problem, wie jeder Finanzdienstleister, wir haben kein Produkt. [...] Und Werte wie Nähe, Unternehmertum, Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit [...] kann man natürlich beim Bauen relativ gut kommunizieren.»

Der Entscheid über die Vergabe von Planungsleitungen liegt bei der einzelnen Bank, jedoch empfiehlt die Bauherrenberatung bereits bei kleinen Investitionen die Durchführung von Wettbewerben, da diese mit Blick auf die erarbeiteten Lösungen einen klaren Mehrwert bieten. Bei der Beurteilung von Wettbewerbsbeiträgen ist der Umgang der Architekten mit den Werten des Unternehmens ein wichtiges Kriterium. Diese in Architektur umzusetzen wird als Kernkompetenz guter Gestalter verstanden. Daher ist es zentral, die richtigen Architekten zur Teilnahme an Wettbewerben zu bewegen, und das Wettbewerbsprogramm entsprechend sorgfältig zu formulieren.

Unternehmen E: Immobilien als Einflussfaktor auf das Verhalten

Die Mitarbeiter werden als wichtigster Erfolgsfaktor für das Unternehmen gesehen. Das Bewusstsein der einzelnen Banken für die Qualität der Arbeitsplätze ist daher hoch. Die Liegenschaften sind die Bühne, auf welcher die Mitarbeiter mit den Kunden interagieren. Die Qualität der Arbeitsumgebung wird als Argument verstanden, um Lohnunterschiede zu Mitbewerbern zu kompensieren. Grosser Wert wird auf attraktive Arbeitsbedingungen für die Kundenberater und die Bereitstellung eines umfassenden Nebenraumangebots mit Aufenthaltsräumen, Ruheräumen, Küchen und Pausenräumen sowie Infrastruktur für E-Mobilität gelegt. Die Einführung eines Co-Working-Konzepts wird am Hauptsitz der Gruppe mit einem Pilotversuch getestet.

Unternehmen E: Immobilien als Einflussfaktor auf das Leistungsangebot

Die räumliche Umgebung als Einflussgrösse auf den Kunden wird zwar als relevant empfunden, jedoch befindet sich die Schnittstelle zur Kundschaft durch die Digitalisierung

zurzeit stark im Umbruch. Kundenkontakt findet nur noch selten in den Filialen statt. Die Schalterhalle wird als Auslaufmodell wahrgenommen, Bargeld wird künftig nur am Automaten zu beziehen sein. Das Unternehmen sucht zurzeit nach einem Umgang mit diesem Paradigmenwechsel und forscht nach Lösungen, wie die Kundenzonen trotz geringer Frequenz belebt werden können. Der Kunde soll auf Augenhöhe in einer lebendigen Umgebung beraten werden und sich nicht als Bittsteller fühlen. Das Unternehmen will sich in seinen Räumlichkeiten als Gastgeber verstanden wissen. Dem Kunden soll daher möglichst schwellenlos begegnet werden. Für unterschiedlich sensible Beratungsthemen soll ein differenziertes Angebot an Räumen zur Verfügung stehen. Der Einsatz von Kunst am Bau wird den einzelnen Banken durch die Bauherrenberatung ebenfalls empfohlen, da dies bei der Zielgruppe auf sehr gute Resonanz stösst. Aufgrund des Architekturleitbildes, der Vergabepolitik und der Gruppenstruktur werden diese Themen an jedem Standort individuell interpretiert.

Unternehmen E: Immobilien als Einflussfaktor auf die Kommunikation

Die Betriebsliegenschaften spielen im Kommunikations-Mix des Unternehmens eine grosse Rolle. Die Kommunikation über gegenwärtig laufende und abgeschlossene Bauprojekte wird aktiv vorangetrieben. Es werden Sonderpublikationen veröffentlicht, die sich an ein Fachpublikum richten, die Presse wird informiert, es werden Webcams betrieben und Baustellenführungen durchgeführt. In der Kommunikation an die Anteilseigner sind die Bauten der Gruppe ebenfalls prominent vertreten.

3.2.6 Ergebnisse Unternehmen F

Unternehmen F: Portfoliostrategie

Das Unternehmen betreibt zwei Hauptstandorte, Basel und St. Gallen, welche im Eigentum gehalten werden und selbst entwickelt wurden. Diese gehen aus der Firmengeschichte hervor und sollen künftig weiter gestärkt werden. Dazu kommt ein Netz von Agenturen, das vielfach in gemieteten Liegenschaften oder in Immobilien des Finanzvermögens untergebracht ist. Bei deren Standorten steht in erster Linie die Nähe zum Kunden im Vordergrund, was sich in der Wahl von sehr zentralen Lagen ausdrückt.

Unternehmen F: Immobilien als Symbole der Corporate Identity

Im Unternehmen gibt es ein implizites und stark in der Kultur verankertes Bewusstsein, Immobilien als Teil der Identität zu verstehen. Diese Haltung geht von der Voraussetzung aus, dass mit guter Architektur langfristig für die Mitarbeiter und das Unternehmen ein

Mehrwert geschaffen werden kann. Zudem wird qualitätsvolle Architektur als Teil der Marke und Visitenkarte des Unternehmens gesehen. Ausgehend von diesem impliziten Verständnis gibt es mit Ausnahme eines Möblierungskonzepts für die Generalagenturen keine festgeschriebenen CI-Steuerungsinstrumente. Vielmehr wird konsequent auf Konkurrenzverfahren bei der Auftragsvergabe gesetzt. Mit professionell aufgearbeiteten Wettbewerbsgrundlagen und kompetent besetzten Fachjurs sollen die richtigen Architekten angesprochen werden. Die in der Unternehmenspolitik formulierten Werte haben in diesem Zusammenhang keinen Einfluss. Für die Bauherrschaft ist das zentrale Kriterium, dass die Architekten ein vertieftes Verständnis der Kultur des Unternehmens entwickeln. Dieses soll in den Entwürfen zum Ausdruck kommen.

«Der Ursprung des Projektes, das wir letztes Jahr in Betrieb genommen haben datiert aus 1989. [...] Man war aber damals schon der Überzeugung, dass man mit qualitativ hochstehender Architektur mittel und langfristig für die Firma und für die Mitarbeiter Werte schaffen kann. Darum: Diese Schlagworte [Unternehmenswerte, Anm. d. Verfassers] sind eine temporäre Geschichte.»

Bei Bauherrenentscheiden spielen Marketingüberlegungen keine Rolle, das Schaffen eines hochwertigen Arbeitsumfeldes und der Nutzwert der Liegenschaften stehen immer im Vordergrund.

Unternehmen F: Immobilien als Einflussfaktor auf das Verhalten

Die Qualität der Arbeitsumgebung wird als Teil des Angebots an die Mitarbeiter verstanden. In dieser Hinsicht sieht sich das Unternehmen in Konkurrenz zu den Mitbewerbern. Die Bereitstellung von hochwertigen Arbeitsplätzen an den selbst entwickelten Hauptstandorten durch qualitätsvolle Architektur wird daher als Priorität eingestuft. Der Fokus liegt auf der Erarbeitung von individuellen, auf die Identität des Unternehmens zugeschnittenen Lösungen in enger Zusammenarbeit mit kompetenten Architekten und dem Einsatz von Kunst am Bau. Im Moment wird ausserdem die Schaffung von Begegnungs- und Kommunikationszonen und die Aufgabe von fixen Einzelarbeitsplätzen zugunsten eines Co-Working Modells kontrovers diskutiert. Dies würde zu einer offenen Bürolandschaft führen.

«Da kann es dann durchaus sein, dass man am einen Ort etwas enger zusammenrücken muss und dafür am anderen Ort mehr Spielraum hat. Also ganz konkret: wir haben gegenwärtig eine Diskussion, ob

man nicht künftig mehr Begegnungszonen schaffen müsste. In Diskussion sind neuartige Arbeitsplatzmodelle, die sogenannten Co-Working-Arbeitsplätze. Mehr Kaffeetrinken, aber auch mehr Arbeiten. Das ganze auf Kosten von effizienten Bürostrukturen. Das ist ein Thema, das uns aktuell beschäftigt.»

Unternehmen F: Immobilien als Einflussfaktor auf das Leistungsangebot

Hinsichtlich des Leistungsangebots an den Kunden stehen die Agenturen im Vordergrund. Die Hauptstandorte sind in dieser Beziehung weniger wichtig. Als prioritäres Kriterium wird vor allem die Lage betrachtet. Diese muss möglichst nah beim Kunden also zentral sein. Die Selektion von Mietobjekten mit repräsentativer Ausstrahlung und ein vornehmer, aber zurückhaltender Innenausbau mit durchgängiger Möblierung werden ebenfalls angestrebt.

Unternehmen F: Immobilien als Einflussfaktor auf die Kommunikation

Das Unternehmen hat den Anspruch, seine Betriebsliegenschaften in interner wie externer Unternehmenskommunikation einzusetzen. Neben intensiver Information der Stakeholder bei Bauprojekten, kommt ein vielfältiger Kommunikations-Mix zur Anwendung. Beispielsweise wurde einer Tageszeitung eine Sonderbeilage beigelegt, die ein fertiggestelltes Projekt präsentierte, das der Öffentlichkeit in Form eines Tages der offenen Tür zugänglich gemacht wurde. Ausserdem werden in grösseren Zeitabständen Sonderpublikationen veröffentlicht.

3.2.7 Ergebnisse Unternehmen G

Unternehmen G: Portfoliostrategie

Der Hauptsitz des Konzerns wird im Eigentum gehalten, das Netz der Agenturen ist hingegen mehrheitlich in Mietobjekten untergebracht. Das Unternehmen hat eine lange Tradition, für sich selbst zu bauen. So wurden beispielsweise die Liegenschaften des heutigen Konzernsitzes (mit einer Ausnahme) selbst entwickelt. Auch diverse Immobilien, die sich nicht mehr im Portfolio befinden, wurden über die Jahre selbst erstellt. Die Lage des Hauptsitzes in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof begründet sich mit der starken kulturellen Bindung zur Stadt sowie der hervorragenden Verkehrsanbindung für die Mitarbeiter. Gegenwärtig wird auf der Nachbarparzelle der künftige Konzernhauptsitz gebaut. Hinsichtlich der Agenturen werden weniger zentrale, jedoch gut erschlossene Lagen bevorzugt.

Unternehmen G: Immobilien als Symbole der Corporate Identity

Bezogen auf Architektur, Innenarchitektur und Mobiliar existieren im Unternehmen keinerlei CI-Steuerungsinstrumente. Jedoch gibt es ein implizites Verständnis, Betriebsliegenschaften und Kunst als Teil der Identität zu begreifen, welches in der Unternehmenskultur begründet ist. Dieses Verständnis geht sehr stark vom Mitarbeiter und dessen Bedürfnissen aus. Gegenüber aussenstehenden Bezugsgruppen wird ein zurückhaltender, aber qualitätsvoller architektonischer Ausdruck angestrebt. In erster Linie aus Compliance-Gründen, aber auch mit Blick auf die Qualität der Entwürfe werden Architekturaufträge mehrheitlich über Konkurrenzverfahren vergeben. Die Architekten werden in den abgegebenen Unterlagen explizit auf die Unternehmenswerte hingewiesen und aufgefordert, diese zu interpretieren. Bei der Jurierung von Projekten sowie bei der Entscheidungsfindung im Bauprozess hat der Umgang der Architekten mit den Werten des Unternehmens über das implizite CI-Verständnis der Entscheidungsträger grosses Gewicht. Die intensive Zusammenarbeit mit Gestaltern wird auch als Chance gesehen, die Identität des Unternehmens in die Zukunft zu entwickeln.

«Aber das hat nichts mit Tradition zu tun. Ich glaube das kann man auch zukunftsorientiert sehen. [...] Aber es ist nicht so, dass wir sagen: «Wir sind so!». Sondern eigentlich ist es erfrischend, dies von jemandem anderen zu hören.»

Unternehmen G: Immobilien als Einflussfaktor auf das Verhalten

Das Unternehmen hat den erklärten Anspruch, einer der besten Arbeitgeber der Branche zu sein und die Mitarbeiterzufriedenheit laufend zu steigern. Daher wird der Qualität der Arbeitsumgebung sehr hoher Stellenwert beigemessen. Darin wird eine Chance gesehen, den schweizweit betrachtet peripheren Unternehmens-Standort zu kompensieren. Diese Haltung äussert sich in der hervorragenden Mikrolage des Hauptsitzes, in einem sehr starken Einbezug der Belegschaft bei Fragen, welche die physische Arbeitsumgebung betreffen und in der Möglichkeit, den Arbeitsplatz aktiv mitzugestalten. Den Mitarbeitern wird ein breites Nutzungsangebot zur Verfügung gestellt, das unter anderem Fitness- und Ruheräume umfasst. Zurzeit wird ein Desk-Sharing-Konzept eingeführt. Mit dem erwirtschafteten Flächengewinn soll eine vielfältige Bürolandschaft geschaffen werden. Der Einbezug von Kunst am Arbeitsplatz hat im Unternehmen ebenfalls eine lange Tradition. Die Mitarbeiter sollen Gelegenheit haben, sich in ihrem Arbeitsumfeld mit Kunst zu beschäftigen und darüber zu diskutieren. Mit Blick auf das angestrebte, zurückhaltende

Image werden in diesem Zusammenhang bewusst Werke von jüngeren unbekannten Künstlern bevorzugt.

Unternehmen G: Immobilien als Einflussfaktor auf das Leistungsangebot

Hinsichtlich des Leistungsangebots an den Kunden stehen Agenturen an verkehrsgünstiger Lage im Vordergrund. Das Unternehmen will seinen Kunden eine unaufdringliche Umgebung bieten, die am Ort der jeweiligen Geschäftsstelle authentisch wirkt und etwas Lokalkolorit hat.

«Der Versicherungsagent, der irgendwo auf dem Land ist und den Bauern [...] Traktoren versichern muss, der muss einfach ein entsprechendes Arbeitsumfeld haben, dass er dort glaubwürdig ist.»

Durch das Fehlen jeglicher CI-Steuerungsinstrumente führt dies zu einer grossen Pluralität an Geschäftsstellen. Unter dem Aspekt der Digitalisierung wird der physische Vertriebskanal allerdings künftig als weniger wichtig eingestuft.

«Ich glaube schon, das Bild, das ein Kunde heute hat, ist primär natürlich die Website. Da kannst du Fassaden bauen, wie du willst. [...] Ich glaube, heute ist eine gute Webseite wichtiger, als ein schönes Haus für unser Business. Insofern kann man schon sagen, der Mitarbeiter ist wichtig, denn hinter der Website sitzt ein Mitarbeiter [...] der Zugang läuft primär online.»

Neben den Agenturen wird eine zurückhaltende Erscheinung des Hauptsitzes hinsichtlich der Glaubwürdigkeit gegenüber Kundschaft ebenfalls als sensibel angesehen.

Unternehmen G: Immobilien als Einflussfaktor auf die Kommunikation

Die Unternehmung hat sich das Ziel gesetzt, über das gegenwärtig laufende Grossprojekt umfassend zu kommunizieren. Das Top-Management war aufgrund der Risiken von Immobilieninvestments dieser Grössenordnung erst skeptisch, unterstützt dies aber mittlerweile. Es wird ein breiter Kommunikations-Mix eingesetzt, der sowohl an interne als auch an externe Stakeholder gerichtet ist. Dieser umfasst einen Blog mit Webcams und ein periodisch veröffentlichtes Magazin, in dem über den Baufortschritt berichtet wird. Nach Baufertigstellung ist die Veröffentlichung einer Sonderpublikation vorgesehen.

3.3 Ergebnisse im Quervergleich

Die Tabelle 7 stellt die Ergebnisse systematisiert gegenüber.

	Unternehmen A <i>Rückversicherung</i>	Unternehmen B <i>Bank</i>	Unternehmen C <i>Bank</i>	Unternehmen D <i>Bank</i>	Unternehmen E <i>Bank</i>	Unternehmen F <i>Versicherung</i>	Unternehmen G <i>Versicherung</i>
Immobilien als Symbole	CI-Steuerungsinstrumente	Verhalten Leistungsangebot	Ja (fix)	Nein	Ja (übergeordnet)	Nein	Nein
	Sensibilisierung Architekten	Ja (fix)	Ja (fix)	Ja (fix)	Ja (fix, nur Mobilien)	Ja	Ja
	Anspruch Bauherrschaft	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja (Kultur)
	Generell lösungsorientiertes Beschaffungswesen	Ja (Kultur)	Nein	Nein	Ja (Strategie)	Ja	Ja
	Architekturleistungen (z.B. Werbeverb oder Studienauftrag)	Ja	Nein (mehrheitlich)	Nein	Ja	Ja	Ja
Verhalten	CA-Strategie nach Messedat	Zusammenarbeit mit verschiedenen Architekten + Wiedererkennung durch Wiederholung (Innenausbau)	Wiedererkennung durch Wiederholung (Innenausbau)	Wiedererkennung durch Wiederholung (Innenausbau)	Ausdruck von Unternehmensleitsätzen + Wiedererkennung durch Wiederholung (Innenausbau)	Zusammenarbeit mit verschiedenen Architekten + Wiedererkennung durch Wiederholung (Innenausbau)	Zusammenarbeit mit verschiedenen Architekten
	Massnahmen Verhalten	Lage (Hauptsitz) Hochwertige Architektur Kunst	Modulare Arbeitsumgebung (durch Teamleiter bestimmt) Co-Working / Bürolandschaft	Nutzungsvielfalt / Bürolandschaft	Nebenraum- Infrastruktur Co-Working / Bürolandschaft (Versuch)	Hochwertige Architektur (Hauptsitz) Kunst am Bau Co-Working / Bürolandschaft (In Diskussion)	Lage (Hauptsitz) Hochwertige Architektur (Hauptsitz) Kunst Mitbestimmung Nebenraum- infrastruktur Co-Working (Desk-Sharing) / Bürolandschaft (Versuch)
	Konkurrenzdruck Arbeitsumgebung	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	Räumliche Umgebung relevant	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	Angestrebtes Fremdbild	Repräsentation (schlichte Eleganz) Bonität Einlichkeit Offenheit Nachhaltigkeit	Repräsentation (Fünfsternehotel) Seriosität Sicherheit Nachhaltigkeit	Repräsentation Diskretion Harmonie Nachhaltigkeit	Nähe Augenhöhe Unternehmertum Glaubwürdigkeit Gastfreundschaft Nachhaltigkeit	Repräsentation (zurückhaltend)	Glaubwürdigkeit Zurückhaltung
Leistungsangebot	Massnahmen Leistungsangebot	Lage (Repräsentation) Hochwertige Architektur Selektion Mietobjekte (Nachhaltigkeit) Corporate Feeling Qualität Innenausbau Kunst Umfassende Betreuung Energiezertifizierung	Lage (Lokale Verankerung) Historischer Hauptsitz Qualität Innenausbau Normierung Innenausbau Verzicht auf fossile Energieträger	Lage (Repräsentation) Historischer Hauptsitz Selektion Mietobjekte (Diskretion / Nachhaltigkeit) Normierung Innenausbau Kunst	Lage (Lokale Verankerung) Lokale Architektur Differenziertes Raumangebot Offene Zonierung Kunst am Bau Energiezertifizierung	Lage (Zentralität) Selektion Mietobjekte (Repräsentation) Qualität Innenausbau Durchgängiges Mobiliar	Lage (Verkehrsgünstig) Lokalort Zurückhaltende Architektur Hauptsitz
	Verhalten	Aktiv	Passiv	Passiv	Aktiv	Aktiv	Aktiv
	Zielvorgabe an CRE-Einheit	Ja	Nein	Nein	(Ja)	Ja	Ja
	Massnahmen Kommunikation	Sonderpublikationen Website / Blog Konzern-Berichterstattung (zurückhaltend) Change-Management	Sonderpublikation (Ausnahme bei Grossprojekt)	Berichterstattung (Opportunität) Change-Management	Sonderpublikationen Berichterstattung Events Webcam / Blog	Sonderpublikationen Zusammenarbeit mit Presse Events Change-Management	Sonderpublikation (geplant) Baumagazin Webcam / Blog Events Change-Management

Tabelle 7: Ergebnisse im Quervergleich

3.4 Test der Hypothesen

3.4.1 Teilweise Bestätigung der Hypothese 1

Bei Bauprojekten im Betriebsimmobilienbereich erheben vier der befragten Organisationen (die Unternehmen A, E, F und G) den Anspruch, dass sich die Architekten vertieft mit dem Unternehmen beschäftigen und individuelle Lösungen entwickeln, die der Identität des Unternehmens entsprechen. Dies wird über ein mehrheitlich lösungsorientiertes Beschaffungswesen (Wettbewerb oder Studienauftrag), durch Sensibilisierung der Planer über geeignete Massnahmen und über entsprechende Jurierung der Vorschläge sichergestellt. Die Untersuchung hat gezeigt, dass dieser Anspruch in drei von vier Fällen (ausgenommen Unternehmen E) nicht Teil einer übergeordneten, fest formulierten Strategie ist, sondern aus den jeweiligen Unternehmenskulturen erwächst. Entsprechend wird auf ein implizites Verständnis für die Unternehmensidentität seitens der Entscheidungsträger und die Interpretation der CI durch die Architekten gesetzt. Ebenfalls ist auffallend, dass in der Regel Bauten mit relativ wenig Kundenkontakt entsprechend anspruchsvoll gestaltet werden (mit Ausnahme Unternehmen E). Die Experten der Unternehmen A und E sagten, das Problem der Finanzbranche bestehe darin, dass sie keine physischen Produkte anbiete und sich Architektur eigne, um die Werte des Unternehmens an die Kundschaft zu kommunizieren. In diesem Kontext ist bemerkenswert, dass die Experten der Unternehmen F und G erwähnten, der Anspruch an deren Hauptsitzen qualitätsvolle Architektur zu realisieren, gehe primär vom Mitarbeiter als Bezugsgruppe aus. Einzig Unternehmen B legt aus Gründen der Flexibilität ausdrücklich Wert darauf, dass seine Liegenschaften nicht spezifisch auf seine CI abgestimmt sind. Im Quervergleich lässt sich feststellen, dass sechs der sieben befragten Unternehmen bezogen auf ihre Betriebsimmobilien CI-Steuerungsinstrumente implementiert haben. Diese beschränken sich mit einer Ausnahme (Unternehmen E) auf die Normierung konkreter Elemente der Liegenschaften und haben nicht den Charakter von übergeordneten Strategien oder Leitsätzen. Jenseits dieser Dokumente spielen Fachpersonen aus den Bereichen CI und Marketing im Bauprozess keine massgebliche Rolle. Anzumerken ist, dass die Unternehmen B und D seit längerer Zeit keine grösseren Bauprojekte realisiert haben und die Vertreter beider Organisationen die Bedeutung des historischen Hauptsitzes für die jeweilige Unternehmensidentität hervorhoben. Die Hypothese 1 kann daher im Rahmen der durchgeführten Untersuchung nur als teilweise bestätigt gesehen werden.

3.4.2 Bestätigung der Hypothese 2

Die Hypothese 2 kann bestätigt werden. Die Untersuchung hat ergeben, dass sich sämtliche befragten Unternehmen mit Blick auf die räumliche Arbeitsumgebung in Konkurrenz zu ihren Mitbewerbern sehen, deren Verhalten beobachten und entsprechende Massnahmen ergreifen. Zwei der befragten Experten äusserten, die Finanzbranche habe generell an Prestige als Arbeitgeber eingebüsst. Die Qualität der Arbeitsumgebung wird als Mittel verstanden, um die Stellung des eigenen Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern oder eventuelle Defizite in anderen Bereichen zu kompensieren. Alle Organisationen, die an der Untersuchung teilgenommen haben, sind dabei, die Nutzungsvielfalt in ihren Arbeitsstätten zu erhöhen und Konzepte für standortungebundenes Arbeiten umzusetzen, um so die Interaktion und Kommunikation am Arbeitsplatz zu verbessern. Zwei der befragten Firmen streben an allen ihren Standorten die Erzeugung eines Corporate Feelings über eine durchgängig einheitliche Farb- und Materialsprache an. Dies wird durch entsprechende Steuerungsinstrumente umgesetzt. Weiter legen die Unternehmen A und G grossen Wert auf den Einsatz von Kunst in der Arbeitsumgebung. Unternehmen C und G geben ihren Mitarbeitern Möglichkeiten, ihre Arbeitsumgebung konkret mitzugestalten. Die Experten der Unternehmen F und G nannten zudem die Mitarbeiter als primär relevante Bezugsgruppe bei der Realisierung hochwertiger Architektur an ihren Hauptstandorten.

3.4.3 Bestätigung der Hypothese 3

Als wichtig für das Leistungsangebot an den Kunden wurde von sechs Experten eine zentrale Lage der Geschäftsstellen eingeschätzt, die zur Zielkundschaft passt. Einzig Unternehmen G bevorzugt für seine Niederlassungen etwas weniger zentrale Standorte, die dafür verkehrsgünstig gelegen sind. Die Vertreter der Unternehmen B, E und G äusserten sich dahingehend, dass die Bedeutung des physischen Vertriebskanals abnehme, da sich der Kundenkontakt in den digitalen Raum verlagere. Der Experte des Unternehmens C bemerkte, die physischen Vertriebskanäle würden ergänzend zum digitalen Angebot relevant bleiben. Im Fall des Unternehmens A gibt es in dessen Kerngeschäft den Trend, den Kunden in seinen Räumen zu besuchen. Trotzdem wird die räumliche Umgebung, die der Kundschaft entgegengebracht wird, insgesamt als relevant eingestuft. Die Experten der Unternehmen A und D erwähnten, dass das angestrebte Fremdbild bei der Selektion von Gebäuden zur Miete von Flächen, eine Rolle spiele. Die Unternehmen B und D erachten zudem ihre historischen Hauptsitze für ihr Image als besonders relevant, was zu entsprechendem Unterhalt der Gebäudehülle führt. Die Experten des Unternehmen G hoben hervor, dass beim Neubau des Hauptsitzes besonders auf zurückhaltende Architektur

und eine dezente städtebauliche Lösung geachtet werde, um in den Augen der Zielgruppe glaubwürdig zu bleiben. Ein qualitätsvoller Innenausbau, der für den Kunden in allen Niederlassungen über eine durchgängige Gestaltung Wiedererkennungswert garantiert, ist für fünf von sieben Unternehmen wichtig. Dies wird in vier Fällen über CI-Steuerungsinstrumente sichergestellt, die Elemente des Innenausbau, der Materialisierung und des Mobiliars in Räumen mit Kundenkontakt fix vorgeben, und auf deren Einhaltung streng geachtet wird. Der Ansatz von Unternehmen A, Architekten eine Bandbreite von Elementen, Materialien und Farbtönen vorzuschlagen und der individuellen Interpretation Raum zu lassen, ist unter den untersuchten Firmen einzigartig. Die Unternehmen E und G streben diesbezüglich lokal unterschiedliche Lösungen an, legen aber ebenfalls Wert auf Innenräume, die bezogen auf die angestrebte Zielgruppe glaubwürdig sind. In der Summe zeigen die gemachten Aussagen, dass ein Innenausbau, der mit der Unternehmensidentität in Einklang steht, für die befragten Unternehmen sehr wichtig ist. Die Hypothese 3 kann daher als bestätigt betrachtet werden. Mit Blick auf das Fremdbild, das bei externen Stakeholdern über die Liegenschaften erzeugt werden soll, ist der meist genannte Begriff jener der Repräsentation, den die Experten von fünf der befragten Unternehmen erwähnten. Drei davon legen jedoch explizit Wert darauf, dass zugleich eine gewisse Zurückhaltung zum Ausdruck kommt. Weiter fällt auf, dass für vier Unternehmen die Kommunikation von Nachhaltigkeit über ihre Immobilien grossen Stellenwert hat. Dies wird über Zertifizierungen, die Selektion von Mietobjekten und die Verwendung entsprechender Materialien erreicht.

3.4.4 Teilweise Bestätigung der Hypothese 4

Es kann festgehalten werden, dass jene Unternehmen, die einen Anspruch haben, in ihren Bauprojekten Architektur zu realisieren, die spezifisch auf ihre CI passt, diese auch aktiv in interner und externer Unternehmenskommunikation einsetzen. Die Unternehmen A, E, F und G verwenden einen breiten Mix von analogen und digitalen Kommunikationsmitteln, um über Projekte oder vollendete Bauten zu informieren. Interessant ist ausserdem, dass sich der Experte des Unternehmens A äusserte, je nach Geschäftsgang werde offener oder zurückhaltender über gegenwärtig laufende Projekte informiert. Weiter ist interessant, dass die Unternehmen B und D, die ihre Liegenschaften nicht aktiv in Mitteln der Unternehmenskommunikation verwenden, hinsichtlich deren Wirkung in der Presse sensibel sind. In Anbetracht der Tatsache, dass nur eine geringe Mehrheit der untersuchten Fälle ihre Liegenschaften aktiv in der Unternehmenskommunikation einsetzt, kann Hypothese 4 nur als teilweise bestätigt betrachtet werden.

4. Schlussbetrachtung

4.1 Fazit

Die vorgelegte Arbeit entwickelt einen Bezugsrahmen auf Grundlage des Corporate Identity Modells von Niederhäuser und Rosenberger, der von vier Identitätsdimensionen ausgeht. Nach diesem sind Betriebsliegenschaften Teil der Symbol-Dimension der CI und geeignet, die anderen drei Dimensionen (Verhalten, Leistungsangebot und Kommunikation) indirekt zu beeinflussen. Somit konnte untersucht werden, welche Aspekte von Corporate Real Estate für den Marketing-Mix der Schweizer Finanzdienstleister als relevant erachtet werden. Anlässlich einer empirischen, fallbasierten Studie wurden Vertreter von sieben Unternehmen befragt. Bezogen auf Bauprojekte zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass die Kommunikation der Corporate Identity über individuell gestaltete Architektur in der Schweizer Finanzbranche kein explizit formulierter Anspruch ist (Ausnahme Unternehmen E) und nur von einer knappen Mehrheit der befragten Unternehmen angestrebt wird. Dieser Anspruch ist – wo vorhanden – mehrheitlich kulturell begründet und nicht Teil einer übergeordneten Marketing-Strategie. Es müsste bezogen auf ganze Gebäude wohl eher von «Cultural Branding» als von Corporate Branding gesprochen werden. Hingegen ist feststellbar, dass neben der zur Zielgruppe passenden Lage der Vertriebskanäle für alle, ausser zwei der befragten Organisationen, eine auf das angestrebte Fremdbild abgestimmte, durchgängige Ausstattung ihrer Geschäftsstellen wichtig ist. Dies wird über Gestaltungsrichtlinien für den Innenausbau umgesetzt, die in der Regel rigide formuliert sind. Somit wird mittels Repetition von Elementen ein Wiedererkennungswert sichergestellt. Durch Beschränkung auf Teile des Innenraums sind diese Instrumente auch im Rahmen von gemischten Bereitstellungsstrategien universell einsetzbar. Mehrheitlich wird eine repräsentative, aber unaufdringliche räumliche Umgebung für das Angebot an den Kunden als wichtig gesehen, obwohl digitale Vertriebskanäle an Bedeutung gewinnen. Ausserdem ist feststellbar, dass für eine Mehrheit der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit ein Wert ist, den sie über ihre Immobilien kommunizieren wollen. Bezüglich des Einflusses der räumlichen Umgebung auf das Mitarbeiterverhalten hat sich gezeigt, dass sich sämtliche befragte Unternehmen in Konkurrenz sehen und dabei sind, in diesen Bereich zu investieren. Darin zeigt sich der Stellenwert von CRE für die Positionierung von Unternehmen im heutigen Arbeitsmarkt. Es ist zugleich ein Hinweis auf die Bedeutung hochqualifizierter Mitarbeiter für die Produkte der Finanzbranche und unterstreicht die Wichtigkeit, die CI an unternehmensinterne Stakeholder zu kommunizieren, um deren Identifikation mit der Firma zu verbessern. Schliesslich kann festgehalten werden, dass jene Unternehmen, die auf Bauten Wert legen, die auf ihre CI abgestimmt sind,

diese in ihrem Kommunikations-Mix auch aktiv zur Ansprache von internen wie externen Bezugsgruppen einsetzen. Abschliessend lässt sich nach den von Jons Messedat formulierten Corporate Architecture Strategien (vgl. Kapitel 2.10.1) für die befragten Unternehmen eine grobe Kategorisierung treffen. Die Unternehmen B, C und D (allesamt Banken) setzen auf Wiedererkennung durch Wiederholung bezüglich des Innenausbau ihrer Geschäftsstellen. Im Fall von Unternehmen B trifft dies auch auf die Arbeitsplätze zu. Unternehmen G verfolgt das Konzept der Zusammenarbeit mit verschiedenen Architekten. Die Unternehmen A und F verfolgen eine Mischung der beiden erstgenannten Strategien. Unternehmen E hat als einziges ein Architekturleitbild implementiert, das den Ausdruck von Unternehmensleitsätzen über Architektur zum Ziel hat.

4.2 Diskussion

Die Arbeit schafft einen Überblick über die Instrumente und Strategien, die Unternehmen der schweizerischen Finanzbranche einsetzen, um ihre Corporate Identity über ihre Betriebsliegenschaften zu steuern. Der gewählte qualitative Untersuchungsansatz sowie die Grösse und Zusammensetzung der Stichprobe machen die Verallgemeinerung der Resultate schwierig. Trotz der Eingrenzung der Untersuchung auf eine Teilbranche sind die Unternehmen in deren Tätigkeitsfeld und internen Strukturen sehr unterschiedlich. Eine weitere Beschränkung, beispielsweise nur auf Banken, würde helfen spezifischere Hypothesen aufzustellen, einen genaueren Interviewleitfaden zu erarbeiten und somit belastbarere Resultate zu erzielen. Des Weiteren betrifft die Thematik durch das zugrundeliegende, umfassende CI-Modell naturgemäss mehrere Verantwortungsbereiche und damit unterschiedliche Teilorganisationen. Die Limitierung der Datenerhebung auf Experten aus dem Immobilienbereich ist in diesem Zusammenhang eine Schwäche. Der Einbezug von Experten aus den Bereichen Marketing, Human Resources und Corporate Communications wäre vorteilhaft gewesen. Trotzdem lässt die Studie einige Feststellungen zu. Die Beeinflussung der CI-Dimension «Verhalten» durch die Erarbeitung von neuen Arbeitsplatzkonzepten ist gegenwärtig für alle Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, ein wichtiges Thema. Ein klarer Trend zur Erhöhung der Nutzungsvielfalt, zu standortungebundenem Arbeiten und zu offenen, kommunikativen Bürolandschaften ist innerhalb der Stichprobe erkennbar. Während dies sicherlich auch Vorteile bezüglich Flächeneffizienz bringt, wird es von den Teilnehmern der Studie auch als Mehrwert für die Mitarbeiter betrachtet. Es kann weiter spekuliert werden, dass mit der fortschreitenden Digitalisierung die Vermittlung der CI über Immobilien an die Kundschaft in der Finanzbranche an Relevanz verliert, da Kundenkontakt mehrheitlich online stattfindet. Zudem ist zu vermuten, dass im Rahmen von gemischten Bereitstellungsstrategien und eines verstärkten

Assetmanagement-Fokus in den CRE-Einheiten der Branche die Entwicklung von Gebäuden, die der CI einzelner Unternehmen entsprechen, an Bedeutung einbüßen wird.

4.3 Ausblick

Für weitere Forschung bieten der erarbeitete Bezugsrahmen und die vorgelegte, rein qualitative Untersuchung verschiedene Anknüpfungspunkte. Es wurde aufgezeigt, dass die meisten der befragten Unternehmen für die Innenausbauten ihrer Räumlichkeiten mit Kundenkontakt auf mindestens teilweise normierte Konzepte setzen. Diese sollen bei der angestrebten Bezugsgruppe ein bestimmtes Image erzeugen. Auf Grundlage der erhobenen Fälle wäre es sinnvoll, ein präziseres Kategorienschema für die Erhebung von quantitativen Daten zu erstellen. Damit könnte erstens genauer untersucht werden, welches Image Finanzdienstleister bei ihrer Zielkundschaft genau anstreben. Zweitens könnten die Innenausbaukonzepte genauer typologisiert werden. Zudem wäre es sinnvoll zu untersuchen, inwiefern die Elemente des Innenausbaus bei der Zielkundschaft tatsächlich das angestrebte Fremdbild erzeugen. Im Weiteren zeigt die Untersuchung, dass die befragten Unternehmen in der räumlichen Umgebung, die sie ihren Mitarbeitern anbieten, grosses Potential sehen. Hier wäre ebenfalls eine genauere Kategorisierung der verschiedenen Ansätze lohnend. Des Weiteren hat die Studie aufgezeigt, dass eine Mehrheit der Unternehmen, welche im Rahmen von Bauprojekten Architektur anstreben, die ihrer CI entspricht, nicht mittels übergeordneter Leitbilder vorgehen. Daher wäre es dienlich, Architekten zu befragen, wie sie die Identitäten der Unternehmen deuten, inwiefern sich ihre Interpretation mit dem angestrebten Image der Firmen deckt und wie sich dies schliesslich in den Projekten niederschlägt. Zuletzt besteht eine wesentliche Schwäche der Studie in der Grösse der Stichprobe und deren Diversität. Daher wäre es lohnend, zur Verifizierung der Resultate weitere Untersuchungen zum Thema durchzuführen, die sich auf nur eine Unternehmenskategorie beschränken.

Literaturverzeichnis

- Appel-Meulenbroek, R., Havermans, D., Janssen, I. & van Kempen, A. (2010). Corporate branding: an exploration of the influence of CRE. *Journal of Corporate Real Estate*. 2010 (12/1), 47–59.
- Bundesamt für Statistik BFS (2008). *NOGA 2008, Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige. Titel*. Neuchâtel: Autor.
- Basel.com (ohne Datum). *Führungen auf dem Novartis Campus-Fabrikstrasse. Moderne Architektur*. Gefunden unter: <https://www.basel.com/de/Media/Fuehrungen/Fuehrung-auf-dem-Novartis-Campus-Fabrikstrasse>
- Bibliographisches Institut GmbH (2015). *Duden für iOS* (Version 3.71.463) [Mobile Application Software]. Gefunden unter: <https://itunes.apple.com/de/app/id583849946?mt=8>
- Birkigt, K. & Stadler, M. M. (2002). *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 11. Auflage. München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. 1992 (56/2), 57–71.
- Bracklow, A. (2004). *Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Daldrop, N. W. (1997). *Kompendium Corporate Identity und Corporate Design*. Ludwigsburg: avedition GmbH.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*. 2003 (2/3), 244–257.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. 2003 (37/7,8), 1041–1064.

- Henzelmann, T. (2004). Stand und Perspektiven des Corporate Real Estate Management. In K.-W. Schulte & W. Schäfers (Hrsg.). *Handbuch Corporate Real Estate Management* (2. Auflage, S. 57–74). Köln: Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG.
- Kegel, P. (2017). The Impact of the Physical Work Environment on Organizational Outcomes : A Structured Review of the Literature. *Journal of Facility Management and Research*. 2017 (1/1), 19–29.
- Knittel-Ammerhuber, S. (2006). *Erfolgsfaktor Architektur. Strategisches Bauen für Unternehmen*. Basel: Birkhäuser.
- Kotler, P. (1973). Atmospheric as a marketing tool. *Journal of Retailing*. 1973 (49/4), 48–65.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customer to the Human Spirit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & Piercy, N. (2016). *Grundlagen des Marketing*. 6. Auflage. Hallbergmoos: Pearson Deutschland.
- Melewar, T. C. & Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review*. 2002 (5/1), 76–90.
- Messedat, J. (2005). *Corporate Architecture. Entwicklung, Konzepte, Strategien*. Ludwigsburg: avedition GmbH.
- Messedat, J. (2013). Corporate Architecture. In M. Beyrow, P. Kiedaisch & N. W. Daldrup (Hrsg.). *Corporate Identity & Corporate Design. Das Kompendium* (3. Auflage, S. 187–195). Ludwigsburg: avedition GmbH.
- Müller, H. (2013). Corporate Architecture. Raumkultur als Ausdruck von Employer Branding. In H. Künzel (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Employer Branding* (S. 185–199). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Niederhäuser, M. & Rosenberger, N. (2017). *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell-Prozesse-Fallbeispiele*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Observer (1986, 9. April). Men and Matters: Money In The Bank / Norman Foster, controversial head of British architects Foster Associates. *Financial Times*, S. 18.
- Pérez, A. & Del Bosque, I. R. (2014). Organizational and corporate identity revisited: Toward a comprehensive understanding of identity in business. *Corporate Reputation Review*. 2014 (17/1), 3–27.
- Pohjola, M. (2002). The new economy: Facts, impacts and policies. *Information Economics and Policy*. 2002 (14), 133–144.
- Raffelt, U. & Meyer, A. (2012). Architectural Branding. Wie die Marke in Architektur erlebbar wird. In H. H. Bauer, D. Heinrich & M. Samak (Hrsg.). *Erlebniskommunikation* (S. 207–222). Berlin Heidelberg: Springer.
- Reimer, A. & Kuehn, R. (2005). The impact of servicescape on quality perception. *European Journal of Marketing*. 2005 (39/7,8), 785–808.
- Schäfers, W. (2004). Strategische Ausrichtung im Immobilienmanagement. In K.-W. Schulte & W. Schäfers (Hrsg.). *Handbuch Corporate Real Estate Management* (2. Auflage, S. 221–248). Köln: Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG.
- Schulte, K.-W. & Schäfers, W. (2004). *Handbuch Corporate Real Estate Management*. 2. Auflage. Köln: Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG.
- Schulte, K.-W., Schäfers, W. & Wiffler, M. (2004). Modernes Immobilien-Management bei Corporates und Publics. In K.-W. Schulte & W. Schäfers (Hrsg.). *Handbuch Corporate Real Estate Management* (2. Auflage, S. 29–56). Köln: Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG.
- Vaterlaus, S., Schneider, Y. & Meyer, D. (2017). *Banken und Versicherungen in der Schweiz. Analyse der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Finanzsektors*. Olten: Polynomics AG.
- Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A. & Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and Behavior*. 2005 (37/4), 533–551.
- Webster, F. E. (2009). Marketing IS management: The wisdom of Peter Drucker. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2009 (37), 20–27.

Weiler Zeitung (2018). *Vitra Design Museum knackt Besucherrekord*. Gefunden unter:
<https://www.verlagshaus-jaumann.de/inhalt.weil-am-rhein-vitra-design-museum-knackt-besucherrekord.a4db13b0-1e10-4e8b-9241-dc4f7bf9df7f.html>

Zechmann, M. (2010). *Corporate Architecture als stärkendes Kommunikationsinstrument am Beispiel Weingut Beurer*. Saarbrücken: VDM Verlag.

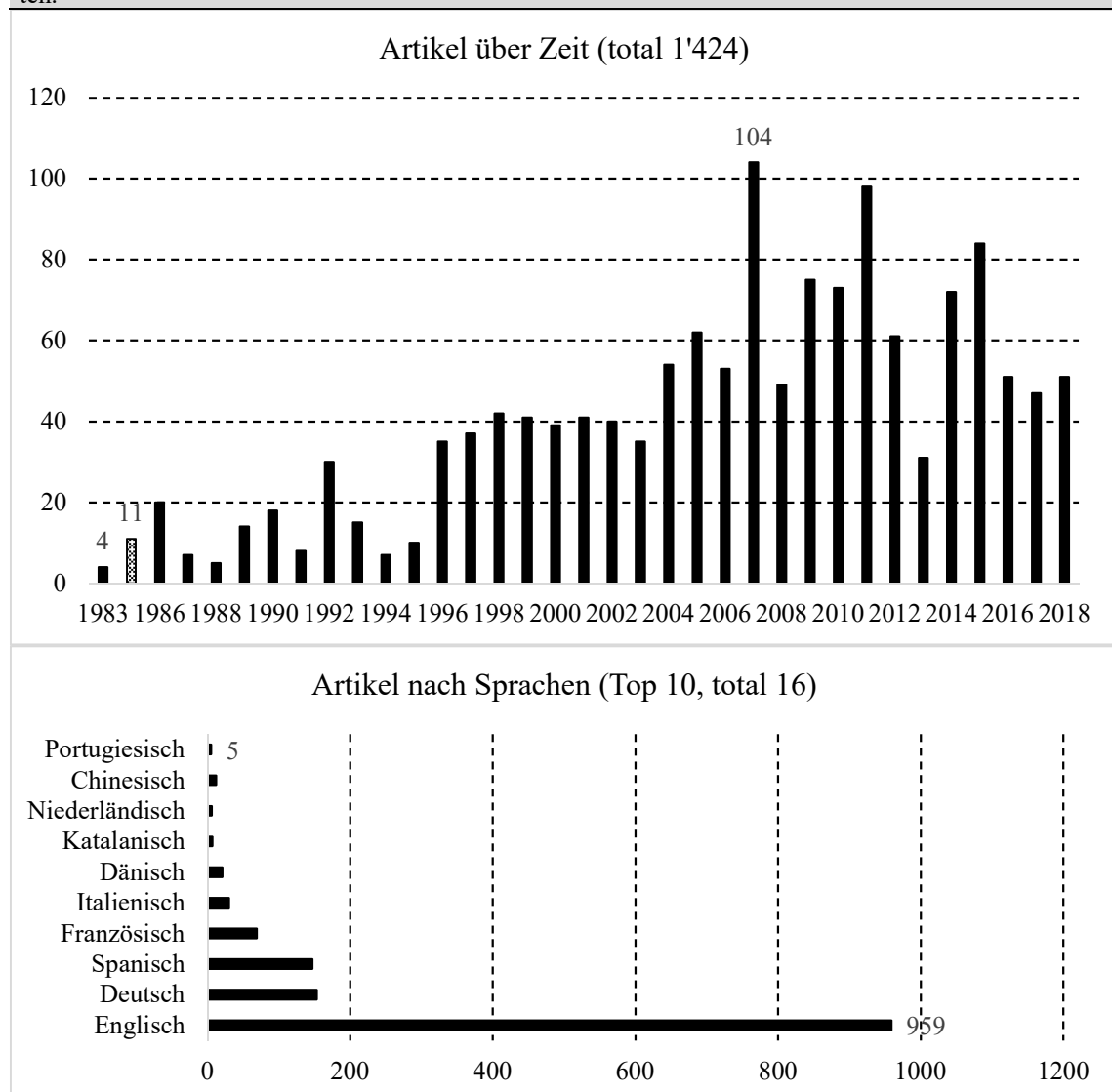
Anhang 1: Vom produktezentrierten Marketing zum wertgetriebenen Marketing

	Marketing 1.0 Produktezentriertes Marketing	Marketing 2.0 Verbraucherorientiertes Marketing	Marketing 3.0 Wertgetriebenes Mar- keting
Zielsetzung	Verkauf der Produkte	Verbraucher zufrieden- stellen und binden	Die Welt verbessern
Zugrundeliegende Triebkräfte	Industrielle Revolution	Informationstechnologie	New-wave-Technologie
Sicht der Unter- nehmen auf den Markt	Massenmarkt, auf dem Kunden Grundbedürf- nisse befriedigen	Intelligentere Kund- schaft mit Herz und Ver- stand	Ganze Menschen mit Verstand, Herz und Geist
Zentrales Marke- tinkonzept	Produktentwicklung	Differenzierung	Werte
Kommunikations- mittel	Produkt-Spezifikationen	Produkt- und Unterneh- menspositionierung	Mission, Vision und Werte des Unterneh- mens
Werteangebot	Funktional	Funktional und emotio- nal	Funktional, emotional und spirituell
Interaktion mit dem Kunden	Eins-zu-viele-Beziehung	Eins-zu-eins-Beziehung	Viele-zu-viele-Bezie- hung

Vom produktezentrierten Marketing zum wertgetriebenen Marketing. Entwicklungsphasen nach Philip Kotler (in Anlehnung an Kotler et al., 2010, S. 6).

Anhang 2: Presseberichte über Norman Foster und die HSBC

Zusammenfassung der Suche	
Text	"Norman Foster" and ("Hongkong and Shanghai Banking Corporation" or HSBC or (Hongkong and Bank))
Datum	Gesamtes Archiv
Quelle	Alle Quellen
Autor	Alle Autoren
Unternehmen	Alle Unternehmen
Thema	Alle Themen
Branche	Alle Branchen
Region	Alle Regionen
Sprache	Alle Sprachen
Gefundene Ergebnisse	1'438 (1'424 ohne Duplikate, Anm. d. Verfassers)
Zeitstempel	07.07.2018 15:29
© 2018 Factiva, Inc. Alle Rechte vorbehalten.	

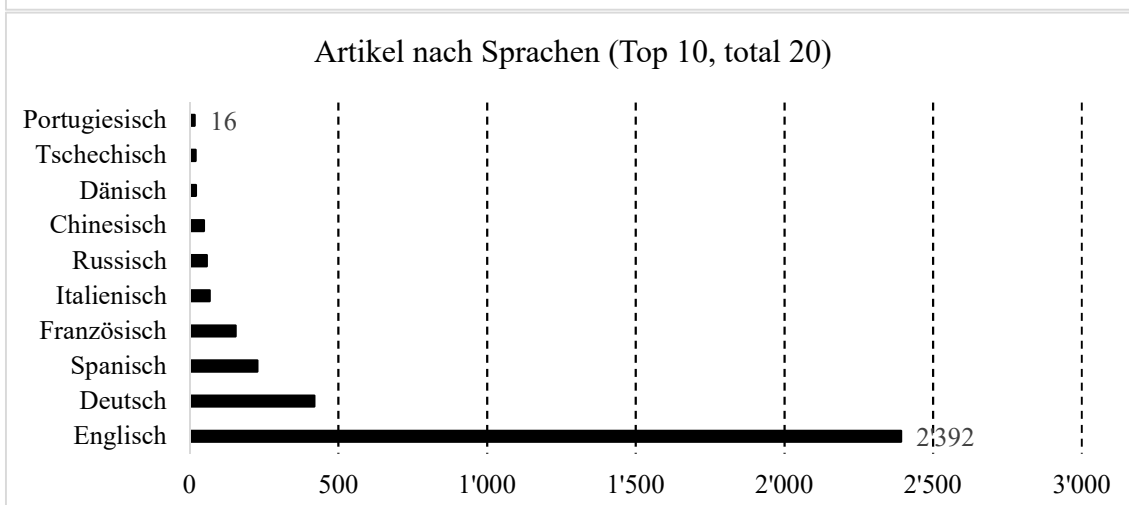
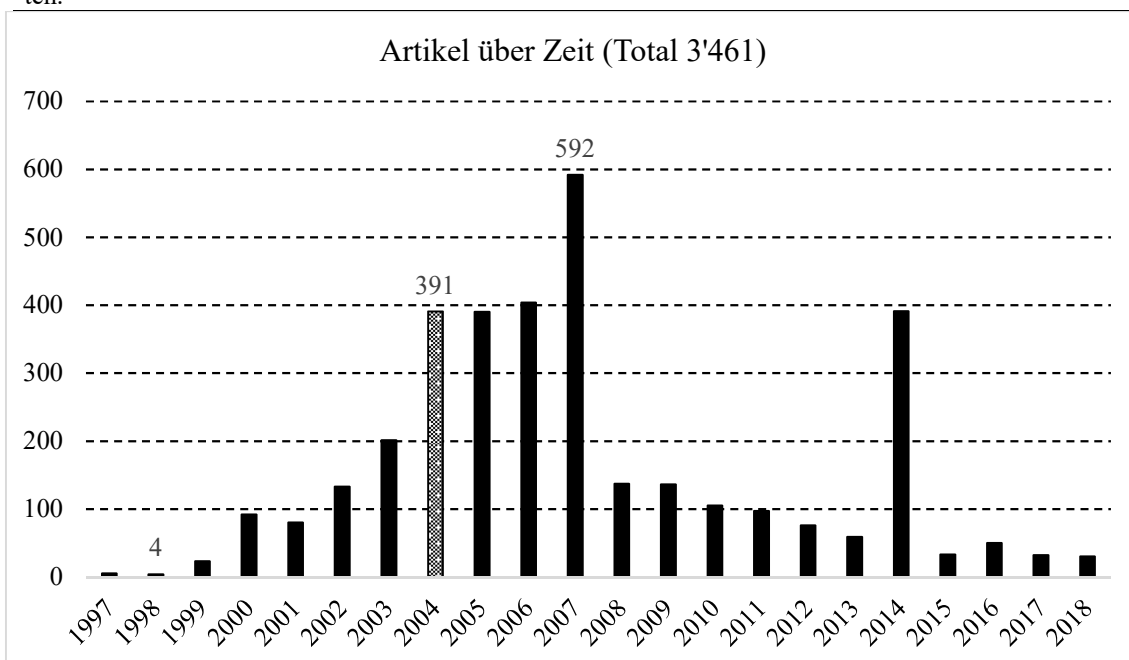


Presseartikel über Zeit und nach Sprachen (eigene Darstellungen auf Grundlage Daten von Factiva (2018), Daten liegen der Arbeit bei)

Anhang 3: Presseberichte über Norman Foster und die Swiss Re

Zusammenfassung der Suche

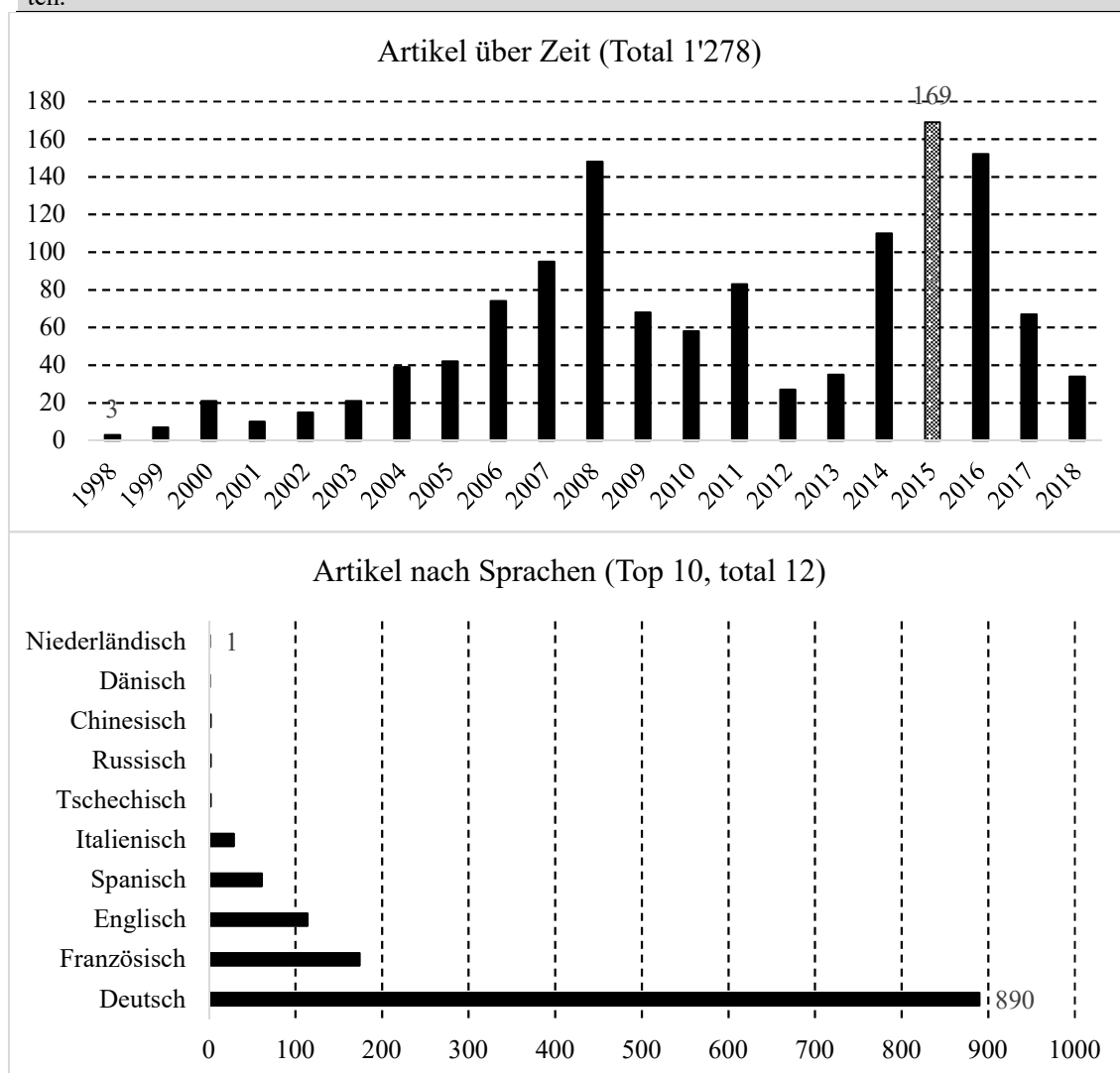
Text	"Swiss Re" and ("Norman Foster" or "Gherkin")
Datum	Gesamtes Archiv
Quelle	Alle Quellen
Autor	Alle Autoren
Unternehmen	Alle Unternehmen
Thema	Alle Themen
Branche	Alle Branchen
Region	Alle Regionen
Sprache	Alle Sprachen
Gefundene Ergebnisse	3'508 (3'461 ohne Duplikate, Anm. d. Verfassers)
Zeitstempel	07.07.2018 16:31
© 2018 Factiva, Inc. Alle Rechte vorbehalten.	



Presseartikel über Zeit und nach Sprachen (eigene Darstellungen auf Grundlage Daten von Factiva (2018), Daten liegen der Arbeit bei)

Anhang 4: Presseberichte über Herzog & de Meuron und Roche

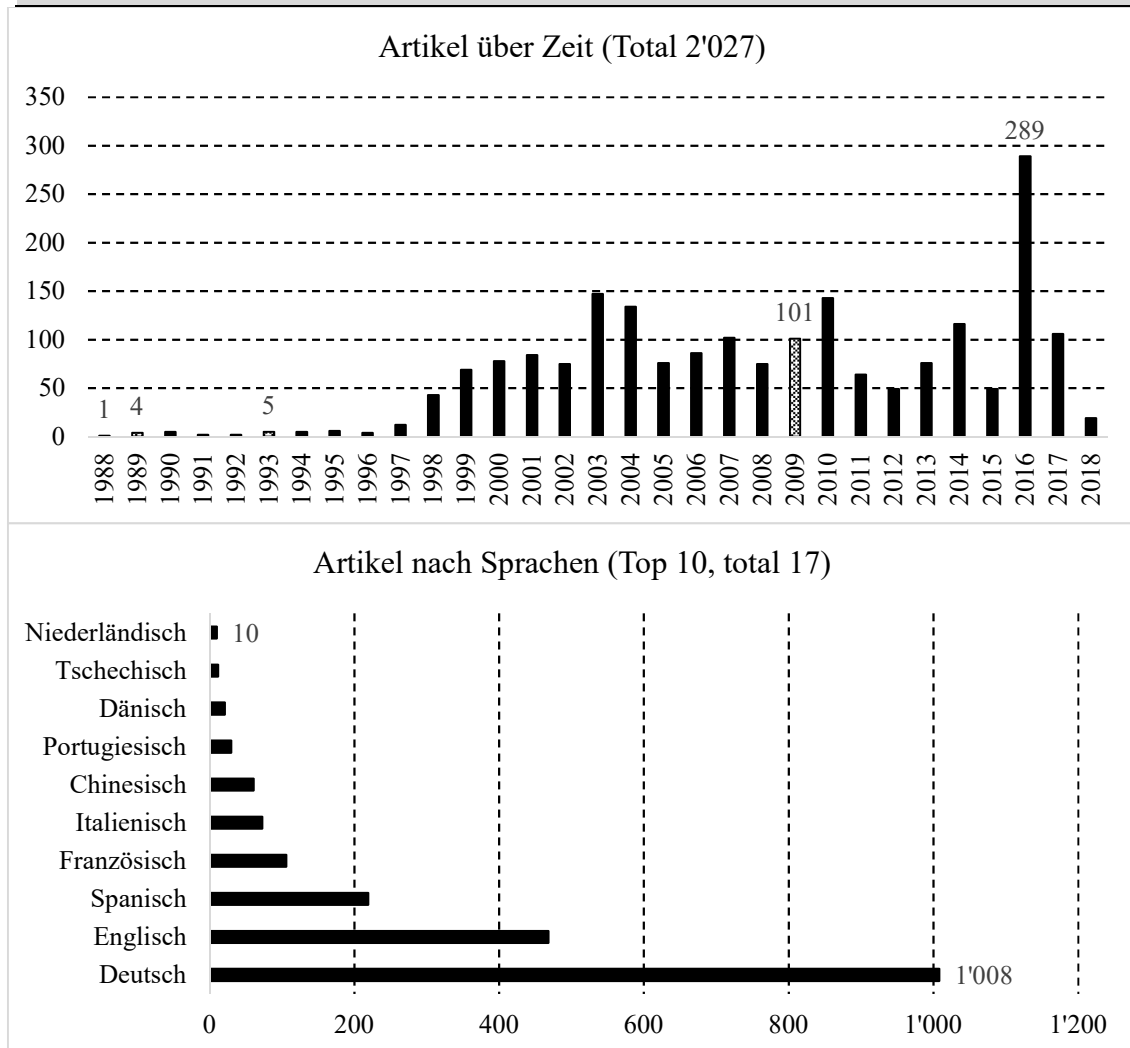
Zusammenfassung der Suche	
Text	((("Herzog" and ("de Meuron" or "deMeuron")) or ("H&deM" or "H & de M")) and Roche
Datum	Gesamtes Archiv
Quelle	Alle Quellen
Autor	Alle Autoren
Unternehmen	Alle Unternehmen
Thema	Alle Themen
Branche	Alle Branchen
Region	Alle Regionen
Sprache	Alle Sprachen
Gefundene Ergebnisse	1'283 (1'278 ohne Duplikate, Anm. d. Verfassers)
Zeitstempel	07.07.2018 17:10
© 2018 Factiva, Inc. Alle Rechte vorbehalten.	



Presseartikel über Zeit und nach Sprachen (eigene Darstellungen auf Grundlage Daten von Factiva (2018), Daten liegen der Arbeit bei)

Anhang 5: Presseberichte über das Vitra Design Museum

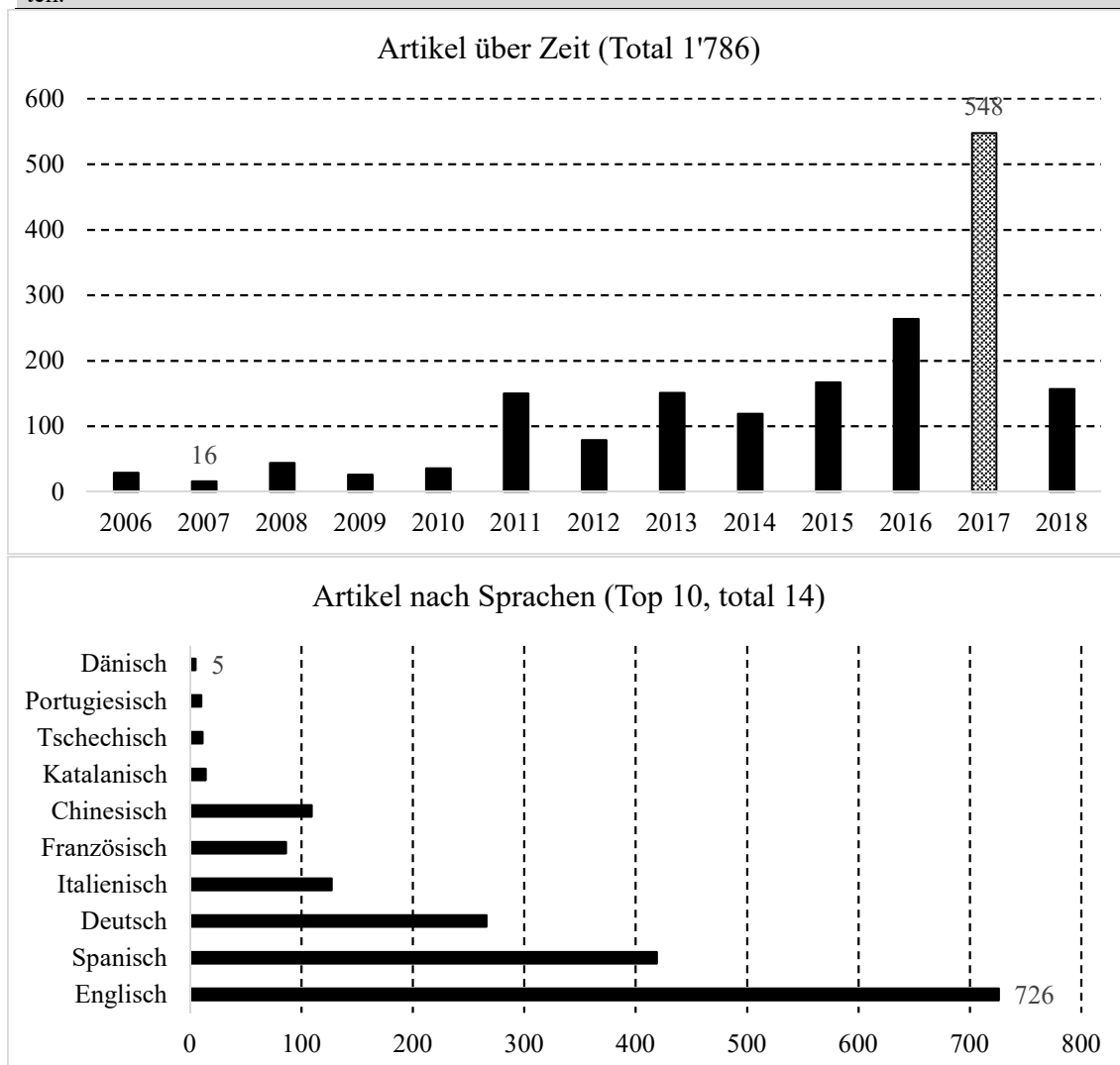
Zusammenfassung der Suche	
Text	("Vitra Design Museum" or (Vitra and "Weil am Rhein")) and ("Ando" or "Hadid" or "Gehry" or ("Herzog" and "de Meuron"))
Datum	Gesamtes Archiv
Quelle	Alle Quellen
Autor	Alle Autoren
Unternehmen	Alle Unternehmen
Thema	Alle Themen
Branche	Alle Branchen
Region	Alle Regionen
Sprache	Alle Sprachen
Gefundene Ergebnisse	2'029 (2'027 ohne Duplikate, Anm. d. Verfassers)
Zeitstempel	43289.44306
© 2018 Factiva, Inc. Alle Rechte vorbehalten.	



Presseartikel über Zeit und nach Sprachen (eigene Darstellungen auf Grundlage Daten von Factiva (2018), Daten liegen der Arbeit bei)

Anhang 6: Presseberichte über Norman Foster und Apple

Zusammenfassung der Suche	
Text	"Norman Foster" and (Apple or "Apple Campus" or "Apple Headquarters" or "Apple Park") not "Big Apple"
Datum	01/01/2006 bis 31/12/2018
Quelle	Alle Quellen
Autor	Alle Autoren
Unternehmen	Alle Unternehmen
Thema	Alle Themen
Branche	Alle Branchen
Region	Alle Regionen
Sprache	Alle Sprachen
Gefundene Ergebnisse	1'811 (1'786 ohne Duplikate, Anm. d. Verfassers)
Zeitstempel	08.07.2018 13:53
© 2018 Factiva, Inc. Alle Rechte vorbehalten.	



Presseartikel über Zeit und nach Sprachen (eigene Darstellungen auf Grundlage Daten von Factiva (2018), Daten liegen der Arbeit bei)

Anhang 7: CREM Zielmatrix nach Schäfers

1. Ziel-dimen-sion	2. Ziel-dimen-sion	Leistungswirtschaftliche Ziele	Finanzwirtschaftliche Ziele	Soziale Ziele
Inputziele		<ul style="list-style-type: none"> • Art und Gestaltung der Immobilienproblem-lösung für interne Nutzer • Sicherung der dauerhaften Funktionserfüllung • Standortsicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausnutzung steuerlicher Gestaltungsmöglichkeiten • Bilanzpolitische Ziele • Sicherung der Kapitalbereitstellung 	Interne Ziele <ul style="list-style-type: none"> • Sicherung attraktiver Arbeitsplatzbedingungen • Vermittlung einer Corporate Identity • Steigerung der Mitarbeiter-zufriedenheit und -bindung Externe Ziele <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung einer Corporate Identity • Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung • Verminderung des Verbrauchs von Umweltmedien • Verwendung von umweltgerechten Baumaterialien • Erfüllung architektonischer und städtebaulicher Ansprüche
	Strukturziele	<ul style="list-style-type: none"> • Gebäudestruktur und / -flexibilität • Gebäudequalität • Standortstruktur • Struktur der Verfügungsrechte an Immobilien 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten- / Kapitalstruktur • Finanzielle Flexibilität • Mischung und Streuung des Immobilienbestandes 	
	Effizienziele	<ul style="list-style-type: none"> • Flächenausnutzung • Flächenproduktivität • Management-produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenwirtschaftlichkeit • Kapitalrentabilität • Gesamtperformance 	
	Outputziele	<ul style="list-style-type: none"> • Art und Gestaltung der Immobilienproblem-lösung für externe Nutzer • Auswahl der Nutzergruppe • Marktwahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermietungsumsatz • Veräußerungsumsatz • Werterhaltung/-wachstum 	

Struktur eines strategischen Zielsystems im Corporate Real Estate Management (in Anlehnung an Schäfers, 2004, S. 224)

Anhang 8: Kategorienschema zur Auswertung der Experteninterviews

Portfoliostrategie	Bereitstellungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Eigentum - Miete - Leasing
	Eigenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Fanden in letzter Zeit Eigenentwicklungen statt? <i>(Nur selbst entwickelte Immobilien können in allen Teilen im Sinne einer Corporate Architecture gestaltet werden)</i>
	Kriterien Standortwahl	<ul style="list-style-type: none"> - Welches sind die massgebenden Kriterien für die Standortwahl von Geschäftsstellen und Backoffices? - Spielt das Image der Lage eine Rolle?
	Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Vorhandene Dokumente / Richtlinien zu CI/CA (<i>explizites Verständnis, Strategie</i>) - Implizites Verständnis von Immobilien als Teil der CI (<i>Kultur</i>) - Kein Anspruch, dass auf CI ausgerichtet werden
Immobilien als Symbole	CI-Steuerungsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Art der Steuerungsinstrumente, falls vorhanden - CI-Zieldimension der Steuerungsinstrumente
	Vergabewesen Architekturleistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Hinweise auf lösungsorientiertes Vergabewesen (<i>Studienauftrag / Wettbewerb</i>) - Hinweise auf langjährige Zusammenarbeit mit Hausarchitekten - Hinweise auf leistungsorientiertes Vergabewesen (<i>Honorarofferte / Direktvergabe</i>)
	CI-Bewusstsein Planer	<ul style="list-style-type: none"> - Hinweise auf Unternehmenswerte und -kultur in Wettbewerbsprogrammen - Sensibilisierung von Architekten auf CI über andere Massnahmen - Anspruch der Bauherrschaft, dass Immobilien auf CI abgestimmt werden? - Reflexion von Bauherrenentscheiden an angestrebter CI / Marke / Kultur jenseits Einhaltung von CI-Steuerungsinstrumente
	CI-Bewusstsein CRE-Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> - Beizug von Fachpersonen aus dem Bereich CI / Marketing bei Bauherrenentscheiden - CI-Bewusstsein von Jury-Mitgliedern und Entscheidungsträgern - Einflussnahme der Bauherrschaft auf Planer zwecks besserer Übereinstimmung der Immobilien mit Unternehmenswerten

Verhalten	Verständnis der Thematik	- Wird die räumliche Arbeitsumgebung als Teil des Angebots an Mitarbeiter verstanden?
	Massnahmen	- Mit welchen Massnahmen wird versucht, die Motivation und Bindung der Mitarbeiter zu verbessern? - Einflussnahme durch Mitarbeiter
	Priorität	- Welche Bedeutung wird der Beeinflussung der Verhaltensdimension beigemessen?
Leistungsangebot	Verständnis der Thematik	- Wird räumliche Umgebung als relevant für die Kundenwahrnehmung verstanden?
	Massnahmen	- Mit welchen Massnahmen wird versucht, beim Kunden ein positives Bild zu erzeugen? - Welcher Eindruck soll beim Kunden erzeugt werden?
	Priorität	- Welche Bedeutung wird der Beeinflussung der Leistungsdimension über Immobilien beigemessen?
Kommunikation	Verständnis der Thematik	- Wird das Potenzial, das Immobilien im Rahmen von Kommunikationsinstrumenten erkannt?
	Massnahmen	- Welche Kommunikationsinstrumente werden eingesetzt, in denen Betriebsliegenschaften eine Rolle spielen?
	Priorität	- Wird die Nutzung der Immobilien im Rahmen von Kommunikationsinstrumenten aktiv vorangetrieben? - Ist es eine erklärte Zielvorgabe and die CRE-Einheit - Ergibt sich die Nutzung von Immobilien im Rahmen der Kommunikation aus Opportunitäten?

Anhang 9: Beispielauswertung

		mögliche Einflussfaktoren	Zielerwartung	Unternehmen E	Kernaussage
	Strategie	<ul style="list-style-type: none">-Vorhandene Dokumente / Richtlinien zu CI/CA (explizites Verständnis, Strategie)-Implizites Verständnis von Immobilien als Teil der CI (Kultur)-Kein Anspruch, dass auf CI ausgerichtet werden		<p>15:Abs.21 E5: Ja. Also, Sie haben das Leitbild vor sich. Ja. Also ja und nein. Man muss immer die Heterogenität der Gruppe im Hinterkopf haben. Es gibt einerseits (---)Schweiz als Dienstleistungszentrum und es gibt die Banken vor Ort, die recht autonom entscheiden. Und jetzt kommen wir ins Spiel. Wir haben null Wesungsbedingnis gegenüber der Banken, aber wir können sie beraten. Und weil sie natürlich, so wie jeder Fachmann ist im Bauen dann doch merken: «Das ist vielleicht doch ein bisschen komplizierter als ich dachte» kommen sie in der Regel – auch nicht alle, aber viele auf uns zu. Und wir helfen ihnen und dann kommt das natürlich ins Spiel. Dieses Architekturleitbild ist auch schon im Geschäftsbericht erwähnt worden. Ich glaube es gibt ein Bewusstsein, dass man mit dem schon Aussagen macht. Das ist durchaus vorhanden. Das ist vorhanden bei den Banken, bis zu uns, bis in die Geschäftsleitung vorhanden. Und niedergeschrieben ist das in diesem Leitbild, das ein offizielles Dokument ist.</p> <p>15:Abs.31 E5: Jawohl, (---) hat sich ein paar Kernwerte gegeben, also als Gruppe. Wir glauben halt, dass die Architektur, oder die Immobilie eines der Mittel sind, wo man dies sehr gut kommunizieren kann. Weil wir haben das gleiche Problem, wie jeder Finanzdienstleister, wir haben kein Produkt (materielles, Ann. d. Verfassers) Apple und so, das ist alles relativ simpel, ein bisschen schön machen. Das ist bei uns sehr schwierig. Und diese Werte, das sind so Werte wie Nähe, Unternehmens, Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit. (...) Und diese Sachen kann man natürlich beim Bauen relativ gut kommunizieren. Nachhaltigkeit eh, das ist kein Thema, Nähe in dem wir halt vor Ort sind und auch wir vergeben fast bei jedem Bauvorhaben ungefähr 75% (der Aufträge, Ann. d. Verfassers) in einem Radius von, also im Geschäftskreis, also im Radius 50km oder so, das läuft dann auf Minergie Eco raus. Also die Aufträge bleiben dann im Ort, oder im Geschäftskreis. Unternehmensum ist auch so ein Thema, also gut das ist nicht so offensichtlich, aber man kann das durchaus kommunizieren.</p>	<p>Die einzelnen Banken sind grundsätzlich autonom und können in Immobilien und Baufragen selbstständig entscheiden. Grund: Gruppenstruktur. Eine zentrale Einheit, das Dienstleistungszentrum ist nicht Wesungsbedingt, bietet aber Bauberatung an, die häufig in Anspruch genommen wird. Diese hat und ein Bewusstsein dafür, dass Immobilien ein Teil der CI sind. Dieses Bewusstsein manifestiert sich im Architekturleitbild der Gruppe, das ein offizielles Dokument ist und einen übergeordneten Zusammenhang herstellt. (15:Abs.21). Häufiger Einsatz von Kunst am Bau (15:...</p>
	Bewusstsein Planer	<ul style="list-style-type: none">-Hinweise auf Unternehmenswerte und -kultur in Wettbewerbsprogrammen-Sensibilisierung von Architekten auf CI über andere Massnahmen	<p>15:Abs.24 I: Sie haben jetzt vorher gerade Wettbewerbe und Ausschreibungen angesprochen. Wird dann dort gezielt auf dieses Architekturleitbild Bezug genommen?</p> <p>15:Abs.25 E5: Ja, logisch.</p> <p>15:Abs.26 I: Wird auch explizit gesagt für welche Werte Ihre Liegenschaften stehen sollten?</p> <p>15:Abs.27 E5: Ja, das steht in jedem Programm drin, das können Sie übrigens auf dem, auf unserer Seite haben wir ein paar so Wettbewerbsausschreibungen aber auch Juryberichte und so einfach so zum anschauen. Also Programme weiss ich jetzt gar nicht, wenn Sie ein solches wollen, kann ich Ihnen eines zukommen lassen.</p>	<p>In Wettbewerbsprogrammen wird explizit auf das Architekturleitbild verwiesen und die Werte, die durch die Architektur vermittelt werden sollen werden explizit erwähnt. (15:Abs.27)</p>	
Kommunikation CI über Synbole (Immobilie als Ganzes)		<ul style="list-style-type: none">-Anspruch der Bauherrschaft, dass Immobilien auf CI abgestimmt werden?-Reflexion von Bauberentenscheiden an angestrebter CI / Marke / Kultur jenseits Einhaltung von CI-Steuerungsinstrumente-Bezug von Fachpersonen aus dem Bereich Marketing bei Bauberentenscheiden-CI-Bewusstsein von Jury-Mitgliedern und Entscheidungsträgern-Entfaltung der Bauherrschaft auf Planer zwecks besserer Übereinstimmung der Immobilien mit Unternehmenswerten	<p>15:Abs.22 I: Denken Sie, dass wenn die Banken auf Sie zukommen und Ihre Beratung in Anspruch nehmen, dann hat das einen hohen Impact?</p> <p>15:Abs.23 E5: Da muss man vernünftig relativ vorsichtig sein. Also ich sage immer: Der Mehrwert, den wir einer Bank bringen, der ist recht vielfältig. Es gibt rein auf der operativen Ebene und damit argumentieren wir auch. Wir können Dir das Prozess sauber strukturieren. Wir können Dir das Pflichterfüllung machen, wir können Dir helfen mit den Verträgen, (...). Also alles, was operativ ist, da können wir sehr viel Mehrwert bringen, wir haben auch sehr viel Prozesswissen. Also, was zum Beispiel Ausschreibungen und Wettbewerbe und so angeht. Aber ich sage immer auf der Ebene von CI und Kommunikation, da ist ein Laie, das ist einfach schwierig. Und das was ich immer sage – nie zu den Banken, aber jetzt zu Ihnen, das ist wie Schmuggelware. Wir bringen das einfach rein, und das geht es dann. Das ist so, weil ich glaube, oder ich bin davon überzeugt, eine Bank weiss das schon. Dass man immer eine Aussage macht, wenn man etwas baut, aber diese Aussage zu steuern, das ist natürlich die Kunst. Und das ist das, was natürlich irgendjemand machen muss und das machen wir.</p> <p>15:Abs.33 (...). Darum haben wir uns ein bisschen fokussiert auf die strategische Planung, also SIA-Phasen bis und mit Auswahlverfahren. Das geht ein bisschen ins Vorprojekt hinein, nach SIA strukturiert. Und dort sehen wir den grössten Mehrwert. (...) Bis und mit Wettbewerb-Jurierung. Also Ausschreibung, Auswahl Architekt, was einer der wichtigsten Punkte ist. Die Jurierung selbst, der Jurybericht und wir sind in der Regel auch so bei der Kickoff-Sitzung, machen wir meistens auch noch. (...) Weil, irgendwem kommt der Architekt ins spiel und dann haben wir ein Projekt. Klar muss man im Sinne davon, dass wir das Feld nicht mehr abgeben, aber wir sind nicht mehr so nahe dabei.</p> <p>15:Abs.34 I: Sie haben vorher die Jurierung angesprochen. Aus Ihrer Sicht: Ist es für die Juryteilnehmer, die Sie stellen ein wichtiges Kriterium, dass der Entwurf des Architekten auf die Identität der (...), auf Ihre Werte einget?</p> <p>15:Abs.35 E5: Ja, das ist so. Woher man muss auch ehrlich sein, das ist natürlich ein weiches Thema. Es ist ein weiches Thema und, oder man kann fast alles vernünftigen. Man kann sagen der Eine macht jetzt einen Holzhau und dann sagst Du, das ist super nachhaltig. Und der Andere nimmt Granit und macht eine Granitfassade mit Tessiner Granit und wir sagen wunderbar, das ist alles aus der Schweiz. (...) Vernünftigen kannst Du fast alles. Das wichtigste sind natürlich zwei Sachen: Das Wettbewerbsprogramm ist enorm wichtig und die Auswahl der Architekten. Da musst Du einfach die richtigen haben. Die können das dann auch. Die ganze Geschichte, die man machen kommunizieren kann von, ich sage jetzt mal «Nähe», das haben wir schon längst bestimmt, bevor wir überhaupt den Wettbewerb gemacht haben, haben wir bereits gesagt, dass wir am Ort sind. (...) Das hat mit vielen vielen Entscheidungen zu tun, bis es überhaupt dazu kommt. Der Wettbewerb ist ja nichts anderes als das Formulieren der Bestellung. Relativ simpel. Dann wissen wir ja eigentlich was wir wollen und am Schluss, klar wir machen aufwändige, wirklich aufwändige Vorprüfungen und Nachhaltigkeitschecks und, und, und, das machen wir alles und das ist uns auch wichtig. Das sind wichtige Kriterien für den Entscheid nachher.</p>	<p>Aufgrund der Gruppenstruktur liegt die Entscheidungskompetenz bei der einzelnen Bank, welche Bauherrschaft ist. Die Bauberatung des zentralen Dienstleistungszentrums versucht die Aussage über die Architektur gemacht wird bei ihrer Beratungsleistung zu steuern und misst dieser Aufgabe grosses Gewicht bei. (15:Abs.23) Die Bauberatung steht in dieser Hinsicht den grössten Hebel in den frühen Planungsphasen bis und mit Vorprojekt. Insbesondere wird auf das Wettbewerbsprogramm und die Jurierung Gewicht gelegt. (15:Abs.33) Bei der Jurierung von Wettbewerbsbeiträgen ist der Umgang der Architekten mit den Worten des Unternehmens ein wichtiges Kriterium. Diese in Architektur umzusetzen wird als Kernkompetenz guter Architekten verstanden. Daher ist es zentral, die richtigen Architekten zur Teilnahme an Wettbewerben zu bewegen. (15:Abs.34-35) Ein zentraler Wert des Unternehmens ist die Nähe zum Kunden, der wesentlich auf der Portfoliobene über die Wahl des Standorts beeinflusst wird (15:Abs.35)</p>	

Anhang 10: Ergebnismatrix Unternehmen A

Portfoliostrategie	Bereitstellungsstrategie	Gemischte Bereitstellungsstrategie. In der Schweiz schwergewichtig Eigentum. International in der Regel Miete sowie auch <i>Sale & Lease-Back</i> . Grund dafür ist die nötige Flexibilität.
	Eigenentwicklung	Die selbstgenutzten Betriebsliegenschaften des Unternehmens in der Schweiz wurden selbst entwickelt. Dies geht auf die Unternehmenskultur und das Stammhaus zurück. Zurzeit findet eine Entwicklung statt, um den Hauptsitz in Form eines <i>Campus</i> zu konsolidieren.
	Kriterien Standortwahl	Der Standort des Hauptsitzes geht aus der Geschichte und Kultur des Unternehmens hervor und wird in Form eines Campus konsolidiert. Bei Liegenschaften mit Kundenkontakten werden gut erschlossene, repräsentative Lagen gesucht. Im Backoffice-Bereich stehen Kostenüberlegungen im Zentrum. Nachhaltigkeit spielt bei der Auswahl von Mietobjekten ebenfalls eine wesentliche Rolle. Grund dafür ist, dass der Grossteil der versicherten Risiken des Unternehmens Umweltrisiken sind und dieses sich vorbildlich verhalten will.
Immobilien als Symbole	Strategie	Das Unternehmen hat ein tief in der Kultur verankertes und sehr umfassendes Verständnis, dass Immobilien und Kunst als Teil seiner Identität begreift. Dieses fusst auf der Überlegung, dass Finanzdienstleister keine physischen Produkte haben, mit denen sie sich repräsentieren können und manifestiert sich in einem ganzheitlichen Ansatz, der sowohl die Standortwahl (<i>Repräsentation, Tradition</i>), die Steuerung einzelner Bauprojekte als auch das Innenausbau- und Arbeitsplatzkonzept einschliesst.
	CI-Steuerungsinstrumente	CI-Zieldimensionen Verhalten und Leistungsangebot: Global gültige Innenausbau-Gestaltungsrichtlinie für Planer, die eine Bandbreite für die Gestaltung vorgibt. Ziel ist es, einen einheitlichen Eindruck zu erzeugen, der je nach Standort trotzdem individuell ist.
	Vergabewesen Architekturleistungen	Im Betriebsliegenschaften-Bereich kommen grundsätzlich Konkurrenzverfahren (<i>Studienaufträge und/oder Testplanungen</i>) zum Einsatz. Neben dem Qualitätsanspruch und dem regulatorischen Umfeld kommt diese Haltung hauptsächlich aus der Kultur der Firma und gründet auf langjähriger Tradition.
	CI-Bewusstsein Planer	Architekten werden in den Projektgrundlagen auf Mission, Vision und Werte des Unternehmens hingewiesen. Bei grossen Projekten wird ihnen schwergewichtig über Begehungen bereits realisierter Projekte, Gespräche etc. die Kultur des Unternehmens nahegebracht. Bei kleineren Projekten fällt dies etwas weniger ausführlich aus. Es wird der Anspruch erhoben, dass sich die Architekten vertieft mit dem Unternehmen auseinandersetzen. Das Hauptgewicht liegt hierbei auf der Unternehmenskultur. Neben dieser Auseinandersetzung gibt das CI-Steuerungsinstrument « <i>Workspace Branding</i> » den Gestaltern im Innenausbau Leitplanken vor, lässt aber gleichzeitig Spielraum offen.
	CI-Bewusstsein CRE-Entscheidungs-träger	Architektur und Kunst werden als zentraler Bestandteil der Unternehmensidentität verstanden. Dieses Verständnis gründet sehr stark auf der Kultur des Unternehmens und führt zu einer umfassenden Sichtweise der Entscheidungsträger. Grosses Gewicht wird auf die Selektion von Architekturbüros und Jurymitgliedern gelegt, die sich entsprechend vertieft mit der Unternehmenskultur auseinandersetzen. Diese Auseinandersetzung ist bei Jurierungen und konkreten Bauherren-Entscheiden ein zentrales Kriterium. Fachpersonen aus dem Marketingbereich werden bei Bauherrenentscheiden nicht beigezogen.

Verhalten	Verständnis der Thematik	Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die Arbeitsumgebung ein wesentlicher Teil des Gesamtpakets ist, das seine Attraktivität als Arbeitgeber ausmacht.
	Massnahmen	Hervorragende, gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erschlossene Lage (<i>Hauptsitz / Campus</i>), Einführung von Co-Working-Arbeitsplätzen, womit Freifläche erwirtschaftet wird, die zur Erhöhung der Nutzungsvielfalt zulässt. Durchgängiges und umfassendes «Workspace-Branding» Konzept, das ein Corporate-Feeling erzeugen soll, hochwertiges Gastronomie-Angebot, Einsatz von Kunst. Sowohl das Verhalten der Mitbewerber am Markt, als auch das Feedback der Mitarbeiter sind Treiber bei der Umsetzung neuer Arbeitsplatzkonzepte.
	Priorität	Das Unternehmen sieht sich in einem Wettbewerb um die besten Talente der Finanzindustrie. Hierbei spielt die Arbeitsumgebung als Teil des Gesamtangebots eine wesentliche Rolle.
Leistungsangebot	Verständnis der Thematik	Dem Kunden an zentraler Lage zu begegnen, ihn in repräsentativen Räumlichkeiten zu empfangen und umfassend zu betreuen wird als wichtig für das Kerngeschäft empfunden.
	Massnahmen	Bei Liegenschaften mit Kundenkontakten werden gut erschlossene, repräsentative Lagen als wichtig erachtet. Das Unternehmen will seinen Kunden ein räumliches Ambiente anbieten, das seine Kultur spiegelt. Dieses soll repräsentativ, aber gleichzeitig zurückhaltend sein und finanzielle Bonität vermitteln. Es soll Ehrlichkeit, Offenheit, Transparenz und Nachhaltigkeit ausstrahlen. Hierbei liegt der Fokus auf dem Innenausbau, der Verwendung von hochwertigen, authentischen Materialien und dem Einsatz von Kunst. Ein zentrales Element ist ebenfalls die umfassende, gastfreundliche Betreuung des Kunden
	Priorität	Zurzeit gibt es einen Trend, dass Geschäfte eher in den Räumlichkeiten des Kunden abgeschlossen werden. Generell findet in den Immobilien des Unternehmens eine kleinere Anzahl an Kundenkontakten statt. Diese sind dafür umso bedeutender. Daher wird die räumliche Umgebung für den Kundenkontakt als wichtig eingestuft.
Kommunikation	Verständnis der Thematik	Das Unternehmen ist sich durch seine Kultur über die kommunikative Wirkung von Immobilien im Klaren und nutzt dieses Potential aktiv.
	Massnahmen	Architektur und Kunst bilden für das Unternehmen traditionell ein zentrales Element in der Kommunikation seiner Werte. Dies wird mit unter anderem mit Veröffentlichungen von Sonderpublikationen und über die Website kultiviert. Da ein Grossteil der versicherten Risiken Umweltrisiken sind, ist auch Nachhaltigkeit ein zentrales Thema. Über international anerkannte Zertifizierungen für Bauten wird ein in diesem Bereich vorbildliches Verhalten an die Stakeholder kommuniziert. Je nach konjunkturellen Lage des Unternehmens werden während dem Bauprozess Websites, und Blogs betrieben und offensiver oder zurückhaltender informiert. Baustellenführungen finden nur für die Mitarbeiter statt. Über aktuell laufende Projekte wird gegenüber internen und externen Stakeholdern aktiv kommuniziert.
	Priorität	Betriebsliegenschaften und Kunst in der Unternehmenskommunikation global einzusetzen ist eine Zielvorgabe and die CRE-Einheit und ein Anspruch, den das Unternehmen hat. Ziel ist es den grösstmöglichen Added-Value aus dem in Immobilien investierten Kapital zu generieren.

Anhang 11: Ergebnismatrix Unternehmen B

Portfoliostrategie	Bereitstellungsstrategie	Gemischte Bereitstellungsstrategie. Früher schwergewichtig Eigentum, heute sehr starker Fokus auf Miete. Für das Geschäft strategisch wichtige Standorte werden durch Halten im Eigentum gesichert. Ausserdem werden wenige Schlüsselliegenschaften die historisch mit dem Unternehmen verbunden sind (Hauptsitz) und für das Image der Bank als zentral empfunden werden im Eigentum gehalten. Das Kapital, das in den Liegenschaften gebunden ist soll dem Kerngeschäft zugeführt werden. Immobilien, die sich bis jetzt im Eigentum befanden werden verkauft und zurückgemietet (Sale and Lease-Back). Treiber dahinter ist die Eigenkapitalhinterlegung.
	Eigenentwicklung	Zurzeit finden keine Eigenentwicklungen im Betriebsliegenschaften-Bereich statt, da sich das Portfolio des Unternehmens zwecks Effizienzsteigerung in einer Konsolidierungsphase befindet. Das heutige CRE-Portfolio ist ein Konglomerat von Liegenschaften, die Teils von einzelnen Unternehmen der Gruppe erstellt, teils zugekauft wurden, und im Gesamtportfolio aufgegangen sind.
	Kriterien Standortwahl	Bei der Standortwahl des Filial- / Vertriebsnetzes steht das operative Geschäft, also der Kunde im Vordergrund. Im Backoffice Bereich liegt der Fokus auf der Konsolidierung der Kapazitäten in grossen Clustern an kostengünstiger, peripherer Lage, die für die Mitarbeiter trotzdem noch als genug attraktiv empfunden wird. Das Ziel ist die Einsparung von Kosten.
Immobilien als Symbole	Strategie	Halten und Pflege von wenigen, historischen Bauten an zentralen Lagen, die für das Image des Unternehmens als wichtig empfunden werden und stark mit der Geschichte des verknüpft sind. Ansonsten, Beschränkung des CI-Verständnisses auf Innenausbau in den Geschäftsstellen sowie durchgängiges Arbeitsplatzkonzept und Mobiliar im Back-Office Bereich. Enge Führung von Architekten nach funktionalen Kriterien innerhalb der verbindlichen CI-Steuerungsinstrumente mit klarem Kosten-Fokus. Grund: Die Liegenschaften sollen nicht zu spezifisch auf das Unternehmen zugeschnitten sein, damit sie wieder devestiert werden können.
	CI-Steuerungsinstrumente	CI-Zieldimension Verhalten: Global homogenisiertes Arbeitsplatzkonzept, das zentral von der Strategieabteilung entwickelt wird. CI-Zieldimension Leistungsangebot: Umfassendes, verbindliches Innenausbaukonzept, das in sämtlichen Geschäftsstellen umgesetzt wird.
	Vergabewesen Architekturleistungen	Grundsätzlich leistungsorientiertes Vergabewesen. Der günstigste Planer soll den Auftrag erhalten.
	CI-Bewusstsein Planer	Architekten und Planer sollen sich strikt an den funktionalen Bedürfnissen des Unternehmens und die vorgegebenen CI-Steuerungsinstrumente halten. Sie sollen sich explizit nicht mit der Kultur des Unternehmens auseinandersetzen. Entscheidend sind Kosten, Effizienz und die Umsetzung der CI-Steuerungsinstrumente im Innenausbau.

Verhalten	CI-Bewusstsein CRE-Entscheidungssträger	Betriebsliegenschaften werden als kurzlebiges Geschäft verstanden, das Top-Management hat kein Interesse an Liegenschaften. Wie die Architekten, sollen sich auch die Vertreter der Bauherrschaft des Unternehmens strikt an das CI-Steuerungsinstrument halten. Im Fokus stehen Funktionalität und Kosten. Die Erarbeitung von spezifischen Projekten, welche die Werte und Kultur des Unternehmens spiegeln ist unerwünscht, da dies zu individuellen Liegenschaften führt, deren Wiederverkauf als schwierig gesehen wird. Individuelle Architektur, wie sie von renommierten Büros produziert wird, wird ausdrücklich gemieden, da potenzieller Denkmalschutz als Hindernis für die Anpassung an betriebliche Erfordernisse verstanden wird. Gleiches gilt für den Einsatz von Kunst am Bau. Der Grund für diese Sichtweise liegt darin, dass Betriebsliegenschaften stark aus einer Asset-Management Perspektive betrachtet werden.
	Verständnis der Thematik	Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die Arbeitsumgebung ein wesentlicher Teil des Gesamtpakets ist, das seine Attraktivität als Arbeitgeber ausmacht.
	Massnahmen	Der Fokus liegt auf dem Innenausbau, Mobiliar und Farbgestaltung, einem sogenannten «Look and Feel» der Konzernübergreifend global homogenisiert werden soll. Ausserdem sind ergonomisch optimales Mobiliar, Sensorik und digitale Steuerung der Arbeitsumgebung (Licht, Klima) sowie der Einführung von Co-Working- und Plug-In-Arbeitsplätzen wichtige Themen, die untersucht werden. Diese Konzepte werden auf wissenschaftlicher Basis zentral von der Strategieabteilung entwickelt. Das Top-Management fordert Kosten-Einsparungen, weshalb grosses Gewicht auf der Verbesserung der Effizienz der Arbeitsumgebung liegt. Die angebotene Arbeitsumgebung wird von der Strategieabteilung kontinuierlich mit den Mitbewerbern verglichen.
	Priorität	Das Unternehmen geht von einem «War for Talent» aus und misst der Bereitstellung einer attraktiven und effizienten Arbeitsumgebung in diesem Zusammenhang strategische Bedeutung zu. Das Unternehmen sieht die Finanzbranche als Ganzes insbesondere von der Hightech-Branche bei der Anwerbung von Top-Mitarbeitern konkurrenziert. Allerdings wird durch die Digitalisierung künftig mit einem Rückgang der Beschäftigten ausgegangen und unternehmensintern besteht hoher Druck auf Kosten sowie Drang zu Effizienzsteigerung. Dies führt zu einem Spannungsfeld, in dem sich die CRE-Einheit bewegt. Schlussendlich ist das Ziel, das gleiche Geschäft mit weniger Personal zu machen, jedoch die bestmöglichen Mitarbeiter zu haben.

Leistungsangebot	Verständnis der Thematik	Dem Kunden an guter Lage zu begegnen und ihn in repräsentativen Räumlichkeiten zu empfangen wird als wichtig für das Retail-Banking-Geschäft empfunden.
	Massnahmen	Für den Kundenkontakt wird die Lage der Geschäftsstellen als sehr wichtig verstanden. Der Innenausbau der Geschäftsstellen wird in diesem Zusammenhang auch als relevant gesehen. Bis 2004 lag die Kompetenz über die Gestaltung der jeweiligen Geschäftsstelle beim Filialleiter, der zusammen mit dem Bauherrenvertreter und dem Architekten eine individuelle, auf die lokalen Verhältnisse abgestimmte Lösung gestaltete. Im Jahr 2004 wurde in Zusammenarbeit mit der Architektin Pia Schmid ein Innenarchitekturkonzept entwickelt, mit welchem schweizweit fast alle Geschäftsstellen homogenisiert sind. Damit wird ein konsistenter Auftritt mit hohem Wiedererkennungswert erzeugt. Bewusst wurde eine Architektin gewählt, die für ihre Arbeit im Hotelbereich bekannt ist. Der Kunde soll in einer repräsentativen Umgebung empfangen werden, die an ein Luxus-Hotel erinnert und durch schöne Bodenbeläge, hochwertiges Holz und schönes Mobiliar geprägt ist.
	Priorität	Der Stellenwert der Betriebsliegenschaften als Physischer Vertriebskanal wird durch das Unternehmen stark hinterfragt. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass durch Digitalisierung der Kundenkontakt stark ins Internet verlagert. Vor diesem Hintergrund überprüft das Unternehmen sein Geschäftsstellennetz kontinuierlich.
Kommunikation	Verständnis der Thematik	Das Unternehmen verhält sich passiv. Das kommunikative Potenzial, das Immobilien innewohnt wird nicht aktiv kultiviert. Über die kommunikative Aussenwirkung seiner Immobilien ist sich das Unternehmen jedoch bewusst.
	Massnahmen	Es werden gegenwärtig keine, oder nur wenige Kommunikationsmittel eingesetzt, in denen die Betriebsliegenschaften des Unternehmens eine Rolle spielen. Auf der Website des Unternehmens findet sich lediglich eine Abbildung des historischen Hauptsitzes in Zürich an prominenter Stelle. In der Vergangenheit wurde jedoch Sonderpublikation über die Liegenschaften des Unternehmens aus den Jahren 1692-1992 veröffentlicht. Die Bildwirkung der Liegenschaften des Unternehmens, die in der Tagespresse auftauchen wird jedoch reflektiert.
	Priorität	Es besteht kein Anspruch an die CRE-Einheit, dass die Immobilien des Unternehmens in der Kommunikation eine Rolle spielen sollen. Tauchen Bilder im Zusammenhang mit der Berichterstattung in der Tagespresse auf, wird dies jedoch wohlwollend zur Kenntnis genommen.

Anhang 12: Ergebnismatrix Unternehmen C

Portfoliostrategie	Bereitstellungsstrategie	Gemischte Bereitstellungsstrategie. Grössere Back-Offices werden im Eigentum gehalten. Grund ist die Anpassbarkeit bei Umbauten. Bei den Geschäftsstellen sowohl Eigentum als auch Miete. Immobilien, in denen das Unternehmen den Grossteil der Fläche belegt werden im Eigentum gehalten.
	Eigenentwicklung	Das Portfolio Teil der selbstgenutzten Betriebsliegenschaften ist aus der Geschichte des Unternehmens entstanden. Eigenentwicklungen finden nur im Ausnahmefall statt.
	Kriterien Standortwahl	Die Standortwahl ergibt sich durch den Versorgungsauftrag seitens der Politik und ist historisch gewachsen. Bezüglich Mikrolage werden die Standorte nach Kundenfrequenz und Sichtbarkeit nach Opportunität optimiert. Durch die historische Verwurzelung in den Gemeinden ist das Unternehmen jedoch vor Ort bereits an entsprechender Lage vertreten. Standortänderungen finden nur im Ausnahmefall statt.
Immobilien als Symbole	Strategie	Die Priorität liegt auf der Herstellung eines Wiedererkennungswerts. Dies wird durch die Umsetzung eines standardisierten Innenausbaukonzepts in allen Geschäftsstellen erreicht.
	CI-Steuerungsinstrumente	CI-Zieldimension Leistungsangebot: Durchgängiges und verbindliches Innenausbaukonzept mit Vorgaben über Zonierung, Materialisierung, Fassadenbeschriftung etc.
	Vergabewesen Architekturleistungen	Die Vergabepolitik ist durch das Kerngeschäft getrieben und grundsätzlich leistungsorientiert. Architekturbüros, die eine Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen haben werden zur Offert Stellung eingeladen. Auf Grundlage Vergleichsofferten wird direkt vergeben. Im Fall von Grossprojekten werden Wettbewerbe durchgeführt.
	CI-Bewusstsein Planer	Architekten und Planer haben sich strikt an die im CI-Steuerungselement vorgegebenen Anforderungen zu halten. Bei Fragen, die darin nicht geregelt werden, sind sie in der Gestaltung frei. Auf Mission, Vision und Werte wird in den Unterlagen, die an die Planer abgegeben nicht hingewiesen.
	CI-Bewusstsein CRE-Entscheidungssträger	Jenseits der Vorgaben des verbindlichen CI-Steuerungsinstruments liegt die Kompetenz bei gestalterischen Entscheiden beim jeweiligen Bauherrenvertreter. Diese arbeiten eng mit den Architekten zusammen und haben ein implizites Bewusstsein für die Werte, die Mission und die Vision des Unternehmens. Entscheide werden entsprechend reflektiert. Besonders Gewicht wird auf Nachhaltigkeit gelegt. Architekten werden jedoch nicht speziell auf Mission, Vision und Werte des Unternehmens hingewiesen. In Ausnahmefällen werden Entscheide mit Fachpersonen aus dem Bereich CI abgesprochen. Bei der Jurierung von Wettbewerben werden die Vorschläge der Architekten ebenfalls an den Werten des Unternehmens reflektiert, der Umgang mit diesen ist aber nicht alleiniges Entscheidungskriterium.

Verhalten	Verständnis der Thematik	Die Arbeitsumgebung wird Teil des Angebots verstanden, das Unternehmen seinen Mitarbeitern macht.
	Massnahmen	Die Einführung eines Co-Working Modells und einer modularen Bürolandschaft wird zurzeit mit Pilotversuchen geprüft. Dieses Konzept bietet Vorgesetzten die Möglichkeit die Arbeitsumgebung auf Grundlage der Arbeitsweise ihres Teams durch die Auswahl von vordefinierten Modulen individuell zu gestalten. Das Programm umfasst eine grosse Nutzungsvielfalt mit Begegnungszonen, Servicezonen und unterschiedliche mögliche Konfigurationen von Arbeitsplätzen.
	Priorität	Das Unternehmen sieht sich bezüglich Arbeitsumgebung aktiv von seinen Mitbewerbern konkurrenziert.
Leistungsangebot	Verständnis der Thematik	Neben der Lage der Geschäftsstellen wird auch eine repräsentative räumliche Umgebung als relevant für das Geschäft empfunden.
	Massnahmen	Neben der zentralen Lage der Geschäftsstellen wird auch Der Kunde soll in schönen Räumlichkeiten empfangen werden, die Repräsentieren und Sicherheit ausstrahlen und diesem das Gefühl vermitteln, dass er ernst genommen wird. Gleichzeitig soll die Umgebung zurückhaltend wirken. Seit 2010/2012 wird ein neues durchgängiges Innenausbaukonzept im Rahmen der (Keine Vorschläge) der Liegenschaften sukzessive umgesetzt. Das damit verbundene CI-Steuerungselement gibt eine räumliche Zonierung, Wegführung sowie Mobiliar und Materialisierung vor. Neben den digitalen Kanälen werden die physischen Vertriebskanäle als Ergänzung weiterhin relevant bleiben.
	Priorität	Neben den digitalen Kanälen werden die physischen Filialen weiterhin als relevant beurteilt.
Kommunikation	Verständnis der Thematik	Das Unternehmen verhält sich im Regelfall passiv. Die kommunikative Wirkung von Immobilien wird nur im Ausnahmefall, bei grossen Investitionsvolumen genutzt.
	Massnahmen	Im Fall eines Grossprojekts wurde eine Sonderpublikation veröffentlicht. Ausserdem wurde für Schlüsselskunden und am Bau beteiligte Unternehmen ein Tag der offenen Tür durchgeführt. Im Regelfall wird jedoch sehr zurückhaltend kommuniziert.
	Priorität	Es besteht kein Anspruch an die CRE-Einheit, dass Immobilien in den Kommunikationsmitteln des Unternehmens eine Rolle spielen sollen. Die Kommunikation über Projekte und fertiggestellte Bauten erfolgt nur im Ausnahmefall.

Anhang 13: Ergebnismatrix Unternehmen D

Portfoliostrategie	Bereitstellungsstrategie	Gemischte Strategie (Eigentum und Miete), geschichtlich bedingt in der Schweiz mehr Eigentum. Global gesehen mehr Miete. Grund: Flexibilität. Vor Allem für das Geschäft strategische Flächen im Eigentum. Backoffices ohne Kundenkontakt eingemietet.
	Eigenentwicklung	Seit dem Jahr 2000 keine Entwicklung im Bereich Corporate Real Estate. Die letzten Projekte sind im Zusammenhang mit der Verlagerung der Backoffices an die Peripherie realisiert worden. Viele Liegenschaften im Portfolio sind Zukäufe.
	Kriterien Standortwahl	Für die Standortwahl der Filialen steht die Kundenfrequenz sowie vor Allem das Image der Lage (Prestige, Repräsentation), also die richtige Adresse im Vordergrund, der Hauptsitz an der Bahnhofstrasse wird als DNA der Bank empfunden. Bei Backoffice-Standorten liegt die Priorität auf Kostenüberlegungen, Erschliessung und Clusterbildung mit anderen Unternehmen.
Immobilien als Symbole	Strategie	Durch die Bereitstellungsstrategie (global primär eingemietet) liegt die Priorität auf dem Innenausbau und der Fassadenbeschriftung. Über diesen soll ein Wiedererkennungswert hergestellt werden. Allgemein ist die Strategie stark von den Opportunitäten des jeweiligen Marktumfeldes getrieben, woraus sich ein Geschäftsstellen-Netz aus sehr unterschiedlichen Liegenschaften ergibt.
	CI-Steuerungsinstrumente	CI-Zieldimension Leistungsangebot: Durchgängiges und verbindliches Innenarchitekturkonzept und Fassadenbeschriftungskonzept.
	Vergabewesen Architekturleistungen	Direktvergabe an Hausarchitekten in der Schweiz oder im Ausland an lokale Agenturen / Planer vor Ort mit fixen Kosten und Terminvorgaben. Abhängig vom Investitionsvolumen kommt aufgrund von Compliance-Vorschriften ein Konkurrenzverfahren, beispielsweise ein Wettbewerb zum Einsatz.
	CI-Bewusstsein Planer	Der Vermittlung der Kultur und der Werte des Unternehmens an die Planer wird kein grosses Gewicht zugemessen, diese sollen primär die funktionalen Anforderungen erfüllen und die CI-Steuerungsinstrumente für den Innenausbau umsetzen. Besonderen Wert wird auf die Verkleinerung des ökologischen Fussabdrucks und die damit verbundenen baulichen Massnahmen gelegt.
	CI-Bewusstsein CRE-Entscheidungssträger	Die Entscheidungsträger des Unternehmens haben ein Bewusstsein für das angestrebte Image des Unternehmens als diskrete Privatbank, die solventes Klientel ansprechen will. Dies schlägt sich in der Selektion der Mietobjekte für die Geschäftsstellen und besonders am Hauptsitz im Gebäudeunterhalt nieder. Bei der Umsetzung des CI-Steuerungsinstrumentes für den Innenausbau wird darauf geachtet, dass dieses unter Ausnutzung der Voraussetzungen des Bestandes geschieht. Bei wichtigen gestalterischen Entscheiden in Bauprojekten wird die interne Marketing-Abteilung konsultiert.

Verhalten	Verständnis der Thematik	Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die Bedeutung der Arbeitsumgebung aus Mitarbeitersicht immer wichtiger wird.
	Massnahmen	Erhöhung der Nutzungsvielfalt in den Back-Offices. Ziel ist, dass sich der Mitarbeiter im ganzen Bürogebäude bewegen und seine Arbeitsumgebung zwischen Cafeteria, Raum-in-Raum Situationen und Einzelarbeitsplatz frei wählen kann. Auf die Einführung eines Co-Working Konzeptes zwecks Erhöhung der Flächeneffizienz wird jedoch zurzeit verzichtet. Auf die Verbesserung der Kommunikation und der Interaktion der Mitarbeiter untereinander durch ein flexibles Arbeitsumfeld wird trotz der immer wichtiger werdenden digitalen Kommunikation starken Wert gelegt sowohl das Verhalten der Mitbewerber, als auch Feedback der Mitarbeiter werden bei der Entwicklung dieser Konzepte einbezogen
	Priorität	Das Unternehmen sieht sich und die Bankenbranche als Ganzes zusehends am Arbeitsmarkt konkurrenziert und in Bezug auf die Arbeitsumgebung unter Druck. Nach Einschätzung des Unternehmens wird die Qualität der Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter ein immer wichtigeres Kriterium.
Leistungsangebot	Verständnis der Thematik	Die räumliche Umgebung wird für den Kundenkontakt als sehr relevant empfunden. Repräsentative, zentrale Lage, gepflegte Gebäude mit diskretem Erscheinungsbild und ein global hoher Wiedererkennungswert bezogen auf den Innenausbau und Fassadenbeschriftung werden für das Zielkundensegment als wichtig eingestuft.
	Massnahmen	Für den Kundenkontakt wird die Lage der Geschäftsstellen als sehr wichtig verstanden. Der Hauptsitz des Unternehmens an der Bahnhofstrasse wird als besonders wichtig und als DNA des Unternehmens gesehen und entsprechend gepflegt. Auf die Instandhaltung der Gebäudehülle von Immobilien im Eigentum wird mit Blick auf die Aussenwirkung stark geachtet. Wegen der angestrebten Zielklientel wird Wert auf eine diskrete, repräsentative Aussenerscheinung der Geschäftsstellen gelegt, jedoch werden je nach Standort Flächen in Gebäuden mit verschiedenem Ausdruck von Historisch bis Modern angemietet. Um den Wiedererkennungswert weltweit sicher zu stellen, wurde mit einem Architekten, der bereits für einen Luxusartikel-Konzern tätig war ein Innenausbaukonzept ausgearbeitet. Dieses wird auf alle Geschäftsstellen angewendet, je nach lokalen Gegebenheiten, den Voraussetzungen des Gebäudes und der Wichtigkeit des Standorts wird unterschiedlich stark in den Bestand eingegriffen. Das Interieur soll dem Kunden ein harmonisches Ambiente bieten. Das CI-Steuerungsinstrument umfasst einen vorgesehenen räumlichen Ablauf, der den Kunden vom Empfang in die Räumlichkeiten führen soll, ein Materialisierungskonzept, Mobiliar, Bodenbeläge, verschiedene Varianten eines Empfangs-Desk, einen Paravent, eine Blumenwand und ein Beleuchtungskonzept. Um eine Verbindung zwischen Innenarchitektur und Herkunftsland des Unternehmens herzustellen werden Kunstwerke von Schweizer Künstlern weltweit in den Filialen eingeplant.
	Priorität	Das Unternehmen ist sich über die kommunikative Aussenwirkung seiner Betriebsliegenschaften im Rahmen der Presseberichterstattung im Klaren. Aktiv wird das kommunikative Potential nur im Ausnahmefall genutzt, da das Unternehmen kein Interesse daran hat, seine Immobilien zur Ansprache der Öffentlichkeit, oder der Kundschaft in der Unternehmenskommunikation einzusetzen.

Kommunikation

Verständnis der Thematik	Das Unternehmen ist sich über die kommunikative Aussenwirkung seiner Betriebsliegenschaften im Rahmen der Presseberichterstattung im Klaren. Aktiv wird das kommunikative Potential nur im Ausnahmefall genutzt, da das Unternehmen kein Interesse daran hat, seine Immobilien zur Ansprache der Öffentlichkeit, oder der Kundschaft in der Unternehmenskommunikation einzusetzen.
Massnahmen	Auf der Website des Unternehmens findet sich eine Aufnahme des Hauptsitzes an der Bahnhofstrasse an prominenter Stelle und im Geschäftsbericht tauchen vereinzelt Bilder von Betriebsliegenschaften auf. In Einzelfällen werden aufgrund der lokalen Voraussetzungen an den Standorten immobilienbezogene Kommunikationsmassnahmen eingesetzt, um die Aufmerksamkeit von potenziellen Kunden zu erlangen
Priorität	Es besteht kein Anspruch an die CRE-Abteilung, dass Immobilien in den Kommunikationsmitteln des Unternehmens eine Rolle spielen sollen. Die Nutzung von Bildmaterial für Geschäftsberichte ist stark von den Opportunitäten getrieben.

Anhang 14: Ergebnismatrix Unternehmen E

Portfoliostrategie	Bereitstellungsstrategie	Gemischte Strategie mit Eigentum, Stockwerkeigentum und Miete, bedingt durch die hohe Autonomie der einzelnen Teile der Gruppe, die Suche nach guten Standorten führt oft zu Miete.
	Eigenentwicklung	Eigentum und Eigenentwicklung sind keine strategischen Unternehmensziele und ergeben sich stets aus den Rahmenbedingungen der einzelnen Banken der Gruppe. Grund: Immobilien binden Eigenkapital, jedoch ist gegenwärtig die Zinssituation günstig. Des Weiteren ist die Autonomie der einzelnen Banken innerhalb der Gruppe hoch. Diese können selbst über ihre Immobilienstrategie entscheiden.
	Kriterien Standortwahl	Das Filial- / Vertriebsnetz wird nach Marketingüberlegungen optimiert. Hierbei steht ein Tool zur Verfügung, mit welchem Standorte anhand potenziell vorhandener Zielkundschaft analysiert werden können, was zu Neugründung von Zweigniederlassungen führt. In der Regel hat das Unternehmen jedoch vor Ort meist schon einen Standort, bedingt durch seine stark lokale Verankerung. Die Standorte ergeben sich aus der Geschichte der einzelnen Banken. Verantwortung für die Immobilienstrategie liegt bei ihnen.
Immobilien als Symbole	Strategie	Die einzelnen Banken sind grundsätzlich autonom und können in Immobilien und Baufragen selbstständig entscheiden. Grund: Gruppenstruktur. Eine zentrale Einheit, das Dienstleistungszentrum ist nicht weisungsbehaftet, bietet aber Bauherrenberatung an, die häufig in Anspruch genommen wird. Diese hat und ein Bewusstsein dafür, dass Immobilien ein Teil der CI sind. Dieses Bewusstsein manifestiert sich im Architekturleitbild der Gruppe, das ein offizielles Dokument ist und einen übergeordneten Zusammenhang herstellt. Häufiger Einsatz von Kunst am Bau.
	CI-Steuerungsinstrumente	CI-Zieldimensionen Verhalten und Leistungsangebot: Architekturleitbild mit ganzheitlichem Anspruch, das sowohl Innen- als Aussengestaltung als wichtiges Mittel definiert, um Werte zu kommunizieren. Explizit sind die lokale Verankerung der Bank vor Ort sowie das nachhaltige Bauen als zentrale Elemente definiert. Angestrebt werden individuelle Lösungen, die auf die einzelne Bank passen. Ziel dieses Dokumentes ist die Vermittlung der CI über die Immobilie ganzheitlich sicherzustellen.
	Vergabewesen Architekturleistungen	Der Entscheid über die Vergabe von Architektur- und Planungsleistungen liegt bei der einzelnen Bank. Grund: Gruppenstruktur. Die Bauherrenberatung, die vom zentralen Dienstleistungszentrum zur Verfügung gestellt wird, empfiehlt Konkurrenzverfahren jedoch stark und bereits bei kleinen Investitionsvolumen. Grund: Mehrwert. In der Regel wird diesem Rat gefolgt.
	CI-Bewusstsein Planer	In Wettbewerbsprogrammen wird explizit auf das Architekturleitbild verwiesen und die Werte, die durch die Architektur vermittelt werden sollen werden explizit erwähnt.
	CI-Bewusstsein CRE-Entscheidungssträger	Aufgrund der Gruppenstruktur liegt die Entscheidungskompetenz bei der einzelnen Bank, welche Bauherrschaft ist. Die Bauherrenberatung des zentralen Dienstleistungszentrums versucht die Aussage, die über die Architektur gemacht wird bei ihrer Beratungstätigkeit zu steuern und misst dieser Aufgabe grosses Gewicht bei. Die Bauherrenberatung sieht in dieser Hinsicht den grössten Hebel in den frühen Planungsphasen bis und mit Vorprojekt. Insbesondere wird auf das Wettbewerbsprogramm und die Jurierung Gewicht gelegt. Bei der Jurierung von Wettbewerbsbeiträgen ist der Umgang der Architekten mit den Werten des Unternehmens ein wichtiges Kriterium. Diese in Architektur umzusetzen wird als Kernkompetenz guter Architekten verstanden. Daher ist es zentral, die

		<p>richtigen Architekten zur Teilnahme an Wettbewerben zu bewegen. Ein zentraler Wert des Unternehmens ist die Nähe zum Kunden, der wesentlich auf der Portfolioebene über die Wahl des Standorts beeinflusst wird.</p>
Verhalten	Verständnis der Thematik	<p>Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die Qualität der Arbeitsumgebung ein wesentlicher Faktor beim Anwerben und Binden von Personal sein kann.</p>
	Massnahmen	<p>Bereitstellung von ergonomischen Arbeitsplätzen und einer attraktiven Arbeitsumgebung für die Kundenberater sowie eines ansprechenden Nebenraumangebotes, von Ruheräumen und Aufenthaltsräumen, Duschen, Küchen und Pausenräumen. Zur Verfügung stellen von Infrastruktur für E-Mobilität. Die Einführung von Co-Working-Arbeitsplätzen wird mit einem Pilotversuch geprüft, der bei den Mitarbeitern auf sehr positives Echo gestossen ist. Die Entscheidungskompetenz hinsichtlich des Raumprogramms liegt bei den einzelnen Banken. Die Bauherrenberatung unterstützt diese bei der Erarbeitung dieser Dokumente.</p>
	Priorität	<p>Das Unternehmen sieht sich auf dem Arbeitsmarkt konkurrenziert und versteht die Qualität der Arbeitsumgebung als Argument, seine Attraktivität als Arbeitgeber gegenüber Mitbewerbern, die höhere Löhne zahlen zu steigern. Die Einführung von Co-Working-Arbeitsplätzen geschieht aber auch mit Blick auf die Flächeneffizienz.</p>
Leistungsangebot	Verständnis der Thematik	<p>Die Immobilien werden als Bühne gesehen, auf welcher die Mitarbeiter mit den Kunden in Kontakt treten. In diesem Zusammenhang versteht sich, dass die Umgebung auch auf den Kunden einen Einfluss hat. Jedoch wird dies im Verhältnis zum Verhalten der Mitarbeiter als weniger zentral verstanden.</p>
	Massnahmen	<p>Der Kunde soll auf Augenhöhe beraten werden und sich nicht als Bittsteller fühlen. Das Unternehmen will sich in seinen Räumlichkeiten als Gastgeber verstanden wissen. Dem Kunden soll möglichst schwellenlos begegnet werden. Für unterschiedlich sensible Beratungsthemen soll ein differenziertes Angebot an Beratungsräumen zur Verfügung stehen. Die Kundenzonen der Filialen sollen vom Besucher als belebter Ort wahrgenommen werden. Aufgrund des Architekturleitbildes, der Vergabepolitik und der Gruppenstruktur werden diese Themen an jedem Standort individuell interpretiert.</p>
	Priorität	<p>Die Mitarbeiter sind ausschlaggebend für den Erfolg der Unternehmung. Die räumliche Umgebung als Einflussgrösse auf den Kunden wird zwar als relevant empfunden, jedoch befindet sich die Schnittstelle zur Kundenschaft durch die Digitalisierung zurzeit stark im Umbruch. Kundenkontakt findet nur noch selten in den Filialen statt. Die Schalterhalle wird als Auslaufmodell verstanden, Bargeld wird künftig nur am Automaten zu beziehen sein. Das Unternehmen sucht momentan nach einem Umgang mit diesem Paradigmenwechsel und untersucht Lösungen, wie die Kundenzonen trotz geringer Frequenz belebt werden können.</p>

Kommunikation	Verständnis der Thematik	Das Potenzial, im Rahmen von Bauprojekten die Öffentlichkeit mit entsprechenden Kommunikationsinstrumenten anzusprechen wird aktiv genutzt. Der Entscheid über die Kommunikationsmittel liegt bei der einzelnen Bank.
	Massnahmen	Ansprache von Passanten über Bautafeln, Betrieb von Webcams während der Bauzeit, Anbieten von Baustellenführungen, Ansprache der Anteilseigner über Publikationen, die ihnen zugestellt werden, Pressemitteilungen und Zeitungsreportagen. Sonderpublikationen, die sich schwergewichtig an ein Fachpublikum richten werden publiziert. Deren Wirksamkeit als Kommunikationsmittel wird mit Blick auf die Zielgruppe des Unternehmens jedoch bezweifelt. In der Kommunikation auf Gruppenebene werden Immobilien und Bauprojekte des Unternehmens ebenfalls prominent abgebildet (z.B. Jahresberichte). Periodisch wird in Zusammenarbeit mit einem Fachorgan aus der Baubranche eine Sonderpublikation veröffentlicht.
	Priorität	Die Kommunikation über Projekte und fertiggestellte Bauten wird aktiv vorangetrieben und ist in der Unternehmenskommunikation prominent vertreten.

Anhang 15: Ergebnismatrix Unternehmen F

Portfoliostrategie	Bereitstellungsstrategie	Zwei Hauptstandorte im Eigentum, bedingt durch Unternehmenstradition, die Generalagenturen sind vielfach eingemietet.
	Eigenentwicklung	Die Immobilien an den Hauptstandorten wurden selbst entwickelt. Diese Standorte sind historisch mit dem Unternehmen verbunden.
	Kriterien Standortwahl	Konsolidierung, Stärkung der bestehenden Hauptstandorte, möglicher Ausbau zwecks Schaffung neuer Arbeitsplätze Grund: Unternehmenstradition, operative Überlegungen. Im Fall der Generalagenturen gute, Zentrale Lagen aus operativen Überlegungen.
Immobilien als Symbole	Strategie	Generell implizites und ganzheitliches Verständnis, dass Immobilien Teil der CI sind, das stark in der Firmenkultur verankert ist. Die Schaffung von Mehrwert für Mitarbeiter durch hochwertige Architektur an den Hauptsitzen ist für das Unternehmen schon lange ein zentrales Thema. Bezogen auf die Geschäftsstellen, welche hauptsächlich eingemietet sind, wird eine durchgängige Möblierung und qualitativ hochstehende Materialisierung angestrebt.
	CI-Steuerungsinstrumente	CI-Zieldimension Verhalten: Bezogen auf Hauptsitze Keine Vorgaben vorhanden, implizites ganzheitliches Verständnis mit hohem Anspruch. CI-Zieldimension Leistungsangebot: Bezogen auf die Generalagenturen existiert ein Möblierungs- und Materialisierungskonzept.
	Vergabewesen Architekturleistungen	Bei Betriebsliegenschaften kommen grundsätzlich Konkurrenzverfahren (Wettbewerbe oder Studienaufträge) zum Einsatz. Die Gründe hierfür liegen im regulatorischen Umfeld und der Qualität der Lösungen.
	CI-Bewusstsein Planer	Mehr als auf die in der Unternehmenspolitik formulierten Werte wird versucht, den Architekten ein Verständnis für die Kultur des Unternehmens zu vermitteln. In den Immobilien soll ein «Miteinander nicht ein Gegeneinander» zum Ausdruck kommen. Der Kunde soll sich als Partner fühlen.
	CI-Bewusstsein CRE-Entscheidungssträger	Die Entscheidungsträger des Unternehmens haben ein implizites Verständnis, dass Immobilien Teil der CI sind. Immobilien werden als Visitenkarte des Unternehmens gegenüber Kunden und Mitarbeitern verstanden und sollen die Werte des Unternehmens ausdrücken. Die in der Unternehmenspolitik formulierten Werte werden in dieser Hinsicht als wenig relevant erachtet. Dieses Verständnis ist Bestandteil der Unternehmenskultur und geht auf die 80er Jahre zurück. Mit professionell aufgearbeiteten Wettbewerbsgrundlagen und kompetent besetzten Fachjurs wird versucht, gute Architekten anzusprechen und zur Teilnahme an Wettbewerben zu bewegen. Bei Bauherrenentscheidungen steht in erster Linie die Qualität und der Gebrauchswert im Vordergrund. Marketingfachleute werden bei Bauherrenentscheidungen nicht beigezogen Wettbewerbsbeiträge von Architekten werden an der Unternehmenskultur reflektiert, schlussendlich stehen jedoch die architektonische Qualität und der Gebrauchswert im Zentrum, Grund dafür ist, dass die Teilnehmer der Fachgremien aus den Bereichen Bau und Logistik kommen.

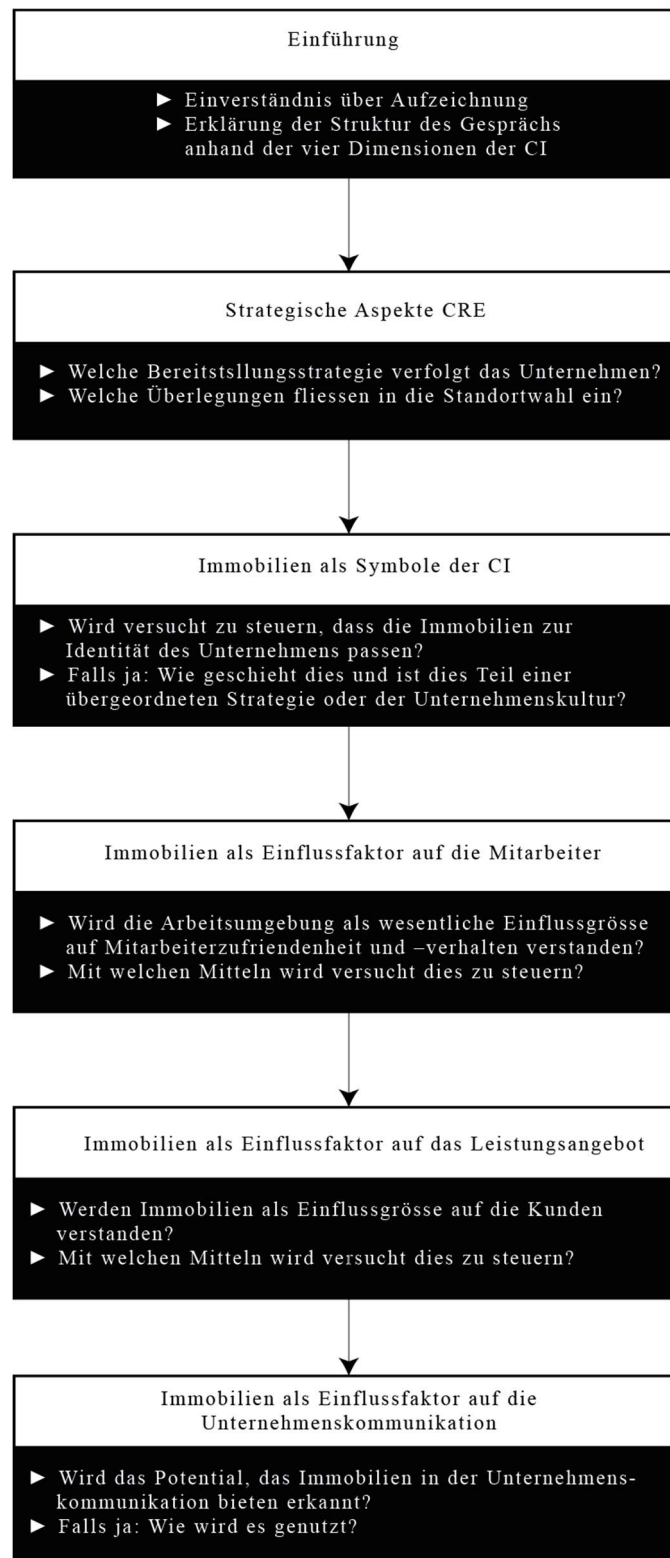
Verhalten	Verständnis der Thematik	Die Qualität der räumlichen Arbeitsumgebung wird als wesentlicher Teil des Angebots verstanden, welches das Unternehmen an seine Mitarbeiter macht.
	Massnahmen	Schaffung von Begegnungs- und Kommunikationszonen und die Einführung von Co-Working-Arbeitsplätzen wird gegenwärtig geprüft und kontrovers diskutiert. Dies würde zur Aufgabe von effizienten Bürostrukturen zu Gunsten von offenen Bürolandschaften führen. Mitarbeiter-Feedback fliesst über die Logistikabteilung in den Prozess ein, die Konzepte werden von Bau- und Logistikabteilung entwickelt und von der Konzernleitung abgesegnet. Auf Grund der Bereitstellungsstrategie werden diese Konzepte hauptsächlich an den im Eigentum gehaltenen Liegenschaften an den Hauptsitzen umgesetzt.
	Priorität	Das Unternehmen sieht sich betreffend Arbeitsplatzqualität eindeutig von seinen Mitbewerbern konkurrenziert. Die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen geniesst höchste Priorität und steht am Schluss über allem, Flächeneffizienz wird hierbei aber selbstverständlich auch beachtet.
Leistungsangebot	Verständnis der Thematik	Vor Allem die Generalagenturen werden als relevant für den Kunden empfunden, der Konzernhauptsitz wird in dieser Hinsicht als weniger wichtig verstanden. Die Generalagenturen sind meist eingemietet.
	Massnahmen	Bereitstellung von Räumlichkeiten für den Kundenkontakt an zentralster Lage, Selektion von repräsentativen Gebäuden für das Mieten von Flächen. Ausserdem gibt es ein CI-Konzept betreffend Mobiliar und Materialisierung von Innenausbauten, dieses soll einen Eindruck von Qualität und vornehmer Zurückhaltung vermitteln, jedoch im Gebrauch praktisch sein.
	Priorität	Grundsätzlich wird vor Allem die Standortwahl für das Leistungsangebot an den Kunden als sehr relevant gesehen.
Kommunikation	Verständnis der Thematik	Das Potenzial, im Rahmen von Bauprojekten sowohl Mitarbeiter, als auch die breitere Öffentlichkeit anzusprechen wird aktiv genutzt.
	Massnahmen	Laufende Information der Mitarbeiter über Anschläge und Intranet, aktive Kommunikation an Nachbarschaft sowie Sonderpublikation, die der Zeitung beilagt. Tag der offenen Tür nach Bauvollendung. Ausserdem werden in periodischen Abständen Sonderpublikationen veröffentlicht. Publikation von Artikeln über langjährige Zusammenarbeit mit prominenten Architekten auf der Website des Unternehmens.
	Priorität	Die aktive Kommunikation über Bauprojekte und fertiggestellte Bauten ist ein Anspruch und eine Zielvorgabe an die CRE-Einheit.

Anhang 16: Ergebnismatrix Unternehmen G

Portfoliostrategie	Bereitstellungsstrategie	Gemischte Strategie. Der Konzernsitz befindet sich im Eigentum, die Agenturen sind primär eingemietet.
	Eigenentwicklung	Das Unternehmen hat eine Tradition für sich selbst zu bauen. Die Liegenschaften, in denen sich der heutige Konzernhauptsitz befindet wurden mit einer Ausnahme selbst entwickelt. Gegenwärtig findet auf dem Nebengrundstück die Entwicklung des neuen Konzernhauptsitzes statt.
	Kriterien Standortwahl	Bezogen auf den Hauptsitz begründen die vorteilhafte Lage für die Mitarbeiter sowie die kulturell starke Verbindung zur Stadt die zentrale Standortwahl. Im Fall der Generalagenturen sehen Kostenüberlegungen und eine gute Verkehrsanbindung bei der Standortwahl im Zentrum.
Immobilien als Symbole	Strategie	Implizites Verständnis, dass Immobilien der CI sind. Das kulturell verankerte CI-Verständnis geht sehr stark vom Mitarbeiter aus. Bezogen auf die Wirkung gegenüber aussenstehenden Stakeholdern liegt grosses Gewicht auf einem bescheidenen, lokal glaubwürdigen Auftritt. Die Absenz jeglicher CI-Steuerungsinstrumente führt sowohl am Hauptsitz, als auch in den Geschäftsstellen zu einer grossen Vielzahl an individuellen Lösungen.
	CI-Steuerungsinstrumente	Keinerlei festgeschriebene CI-Steuerungsinstrumente.
	Vergabewesen Architekturleistungen	In erster Linie aus Compliance-Gründen gibt es einen Trend zu Konkurrenzverfahren. In der Konsequenz führt dies auch zu gestalterischem Mehrwert. Je nach Investitionsvolumen werden jeweils unterschiedliche, adäquate Instrumente gewählt.
	CI-Bewusstsein Planer	Die Architekten werden auf die Werte des Unternehmens hingewiesen und angehalten, sich in ihren Entwürfen mit dem Unternehmen und seiner Kultur auseinanderzusetzen und so Lösungen erarbeiten, die für die Bauherrschaft optimal sind.
		Die Entscheidungsträger haben in implizites, in der Kultur des Unternehmens begründetes CI-Verständnis. In Zusammenarbeit mit verschiedenen Architekten werden individuelle Lösungen erarbeitet, die mit der Kultur des Unternehmens zusammenpassen. Angestrebt wird ein zurückhaltender, Qualitätsvoller Ausdruck. Fachpersonen aus dem Bereich Marketing haben im Bauprozess keinerlei Einfluss. Bei Jurierungen von Projekten und Bauherrenentscheiden ist das implizite CI-Verständnis für die Entscheidungsträger ein wichtiges Kriterium.
CI-Bewusstsein CRE-Entscheidungsträger		

Verhalten	Verständnis der Thematik	Das Unternehmen begreift die Arbeitsumgebung als wesentlichen Teil seines Angebots an die Mitarbeiter.
	Massnahmen	Hervorragende, zentrale Lage des Hauptsitzes, vielfältiges Nutzungsangebot mit Fitnessräumen, Ruheräumen, Umstellung auf Co-Working-Arbeitsplätze. Mit dem erwirtschafteten Flächengewinn wird eine Bürolandschaft mit vielfältigem Raumangebot geschaffen. Sehr starker Mitinbezug der Mitarbeiter bei Entscheiden auf allen Ebenen (von Mobiliar bis Umsetzung Co-Working) sowie direkte Gestaltung des Arbeitsumfelds durch die Mitarbeiter (Aufhängen von Plakaten etc.) Einsatz von Kunst am Arbeitsplatz.
	Priorität	Die Qualität der bereitgestellten Arbeitsumgebung hat für das Unternehmen sehr hohen Stellenwert. Das Unternehmen fühlt sich durch seine Mitbewerber in dieser Hinsicht konkurrenziert und versucht diese in Bezug auf die Arbeitsumgebung zu überbieten. Mit dem Anspruch einer der besten Arbeitgeber der Branche zu sein, soll der verglichen mit Mitbewerbern (Schweizweit betrachtet) periphere Standort ausgeglichen werden. Eines der drei deklarierten Unternehmensziele in der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
Leistungsangebot	Verständnis der Thematik	Vor Allem die Generalagenturen werden für den Kunden als relevant gesehen. Insbesondere die Aussenwirkung des Hauptsitzes wird mit Blick auf die Glaubwürdigkeit aber ebenfalls als wichtig eingestuft.
	Massnahmen	Für das Unternehmen ist die Bereitstellung von verkehrsgünstig gelegenen Räumlichkeiten für den Kundenkontakt prioritär. Es will seinen Kunden eine zurückhaltende Umgebung bieten, die am Ort der Geschäftsstelle für die Zielkundschaft glaubwürdig ist und etwas Lokalkolorit hat. Zusammen mit der grossen Verschiedenheit der Mietobjekte führt dies zu einer grossen Diversität der Geschäftsstellen. Bezogen auf Bauprojekte ist für das Unternehmen eine zurückhaltende Architektur mit Blick auf die Wirkung gegenüber dem Kunden zentral. Dieser Anspruch an Zurückhaltung wird auch in Zusammenhang mit der starken kulturellen Verankerung in der Stadt gesehen.
	Priorität	Während das Geschäftsstellen-Netz weiterhin als relevant gesehen wird, findet Kundenkontakt heutzutage mehrheitlich online statt. In dieser Hinsicht wird der Webauftritt wichtiger als der physische Vertriebskanal gesehen.
Kommunikation	Verständnis der Thematik	Das Unternehmen ist sich über das kommunikative Potential von Bauprojekten im Klaren und nützt dieses Potential aktiv.
	Massnahmen	Publikation eines periodischen Baumagazins, Führen eines Blogs, Veröffentlichung von Sonderpublikationen nach Projektabschluss, laufende Kommunikation an Mitarbeiter.
	Priorität	Die aktive Kommunikation über das aktuelle Grossprojekt ist eine Zielvorgabe des Unternehmens an die CRE-Einheit.

Anhang 17: Struktur des Interviewleitfadens



Anhang 18: Leitfaden für Experteninterviews

I. Allgemeine Angaben

Datum / Ort: ...

Unternehmenskategorie: ...

Interviewer: Adrian Berger

Gesprächspartner: ...

Funktion: ...

Bilanzsumme (2017): ...

Sachanlagen (PP&E), Anteil an EK (2017): ...

II. Vorbemerkungen

1. Ziele der Untersuchung:

- Das Ziel der Untersuchung ist es herauszufinden, inwiefern betriebliche Immobilien (CRE) von Schweizer Unternehmen im Finanzsektor (Banken und Versicherern) als Bestandteil des Marketing-Mix verstanden werden. Unter Marketing wird in diesem Zusammenhang die Schaffung eines ganzheitlichen, aus Kundensicht wertstiftenden Leistungsangebots verstanden, das in der Konsequenz zu Austauschbeziehungen führt. Eine weitere Grundannahme ist, dass die Corporate Identity eines Unternehmens hierbei eine wesentliche Rolle spielt und Immobilien geeignet sind, diese zu prägen und zu kommunizieren. Somit haben betriebliche Immobilien einen Einfluss auf das Image des Unternehmens und können Kaufentscheide beeinflussen.

2. Einverständnis über Aufzeichnung:

- Sind Sie einverstanden, dass das Gespräch digital aufgezeichnet wird? Dies ist zur Datensicherung nötig und stellt sicher, dass der Interviewer bei der Auswertung des Gesprächs keine Aussagen vergisst.

3. Die Fragen werden allgemein formuliert. Die Illustration der Antworten durch konkrete Beispiele ist jedoch ausdrücklich erwünscht, um eine möglichst klare Vorstellung zu erhalten.

III. Strategische Aspekte Corporate Real Estate (CRE)

1. Welche Bereitstellungsstrategie verfolgt Ihre CRE-Abteilung schwergewichtig?

Auswahl:

- Eigentum
 - Miete
 - Leasing
2. Falls Sie betriebliche Immobilien im Eigentum halten: kaufen Sie bereits erstellte Immobilien oder entwickeln Sie diese mehrheitlich selber (Developer-User / Joint Venture)?
 3. Auf Portfolio Ebene: welches sind die massgebenden Faktoren, nach welchen Sie Standorte für betriebliche Liegenschaften auswählen? Wie werden erfahrungsgemäss folgende Kriterien gewichtet?

Auswahl:

- Kostenüberlegungen
- Operatives Geschäft
- Potentielle Wertentwicklung (Wiederverkauf)
- Image des Standorts (Prestige, «die richtige Adresse»)
- Unternehmenstradition
- Clusterbildung mit Unternehmen der gleichen Branche
- Attraktivität für Mitarbeiter (z.B. Erreichbarkeit)

IV. Immobilien als Symbole der Corporate Identity

1. Existierten interne Richtlinien oder Dokumente, welche Immobilien als Bestandteil der Corporate Identity benennen und Vorgaben bezüglich Architektur, Innenarchitektur und Corporate Design machen?

Falls ja:

- Können Sie mir Einblick in diese Dokumente geben oder Aussagen zu deren Inhalt machen?
- Wie hoch schätzen Sie deren Stellenwert gegenüber anderen Entscheidungskriterien (z.B. Kostenoptimierung) ein?
- Wie werden diese Vorgaben in der Praxis umgesetzt? Für welche Bauherrenentscheide sind sie relevant (Beispiele)?
- Wie beeinflusst dies Ihre Zusammenarbeit mit Architektinnen?

Falls nein:

- Werden Immobilien generell nicht als Teil der CI verstanden oder wird dieses Verständnis implizit vorausgesetzt (Bestandteil der Unternehmenskultur)?
- Auf welcher Grundlage werden architektonisch relevante Bauherrenentscheide (z.B. über Materialisierung) getroffen?

Auswahl (nicht abschliessend):

- Baukostenoptimierung
- Unterhaltskostenoptimierung
- Ästhetik
- Repräsentation
- Implizites CI Verständnis (Firmenkultur)

2. Werden bei wichtigen gestalterischen Bauherrenentscheiden (z.B. über Fassadengestaltung, Farbgebung) während der Realisierungsphase von Liegenschaften Fachpersonen aus den Bereichen CI oder Corporate Design beigezogen?

3. Vergeben Sie Aufträge für Architekturleistungen mehrheitlich direkt (B) oder über Wettbewerbe und Studienaufträge (A)?

Falls (A):

- Was sind Ihrer Ansicht nach die Gründe dafür?
- Wird dies je nach Grösse und Stellenwert des Bauvorhabens unterschiedlich gehandhabt?

Falls (B):

- Nach welchen Vergabekriterien vergeben Sie Architekturleistungen?
- Wird dies je nach Grösse und Stellenwert des Bauvorhabens unterschiedlich gehandhabt?
- Haben Sie einen «Hausarchitekten» (langjährige Zusammenarbeit)?

4. Welche Organisationseinheiten / Abteilungen haben direkten Einfluss auf das Wettbewerbsprogramm, respektive Pflichtenheft und Raumprogramm? Werden Fachpersonen aus den Bereichen Marketing / CI beigezogen?
5. Wird in Dokumenten, die Sie Architekten abgeben, gezielt auf Mission, Vision und Werte des Unternehmens hingewiesen und der Anspruch erhoben, dass sich die Architekten in ihren Entwürfen mit diesen auseinandersetzen sollen?
6. Werden Juryteilnehmer, respektive CRE-Entscheidungsträger, angewiesen, die Entwürfe und Vorschläge von Architekten hinsichtlich ihres Umgangs mit Mission, Vision und Werten (der CI) des Unternehmens zu beurteilen?

Falls ja:

- Wie hoch wird dieses Kriterium erfahrungsgemäss gewichtet?

Falls nein:

- Was denken Sie das für die von der Bauherrschaft gestellten Jurymitglieder die wichtigsten Entscheidungskriterien sind?

V. Immobilien als Einflussfaktor auf Mitarbeiterverhalten und Leistungsangebot

1. Wie priorisieren Sie die Bereitstellung einer attraktiven, motivierenden, kommunikativen Arbeitsumgebung für Ihre Mitarbeiter gegenüber anderen Kriterien wie Flächeneffizienz, Repräsentation, etc.?
2. Versteht Ihr Unternehmen die räumliche Arbeitsumgebung als Teil eines ganzheitlichen Angebots, das es seinen Arbeitnehmern macht?

Falls ja:

- Auf welcher Ebene hat dies einen direkten Einfluss auf Bauherrenentscheide?

Auswahl (nicht abschliessend):

- Standortwahl
 - Raumprogramm
 - Arbeitsplatzkonzept
 - Nutzungsangebot
- Gibt es bezüglich Gestaltung der Arbeitsumgebung und Nutzungsangebot Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten für Ihre Mitarbeiter?
 - Wie äussert sich dies konkret im Bauprojekt (Beispiele)?

Falls nein:

- Wie schätzen Sie den Einfluss der räumlichen Arbeitsumgebung auf Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Produktivität ein?
 - Auf welcher Grundlage werden Entscheide über das Arbeitsplatzkonzept und Nutzungsangebot getroffen?
3. Sehen Sie sich diesbezüglich in der direkten Konkurrenz mit anderen Unternehmen, wenn es um die Anwerbung und das Binden von qualifiziertem Personal geht?

4. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit ein, den Kunden und Partnern Ihres Unternehmens in den von Ihnen bereitgestellten Liegenschaften ein angenehmes, repräsentatives räumliches Ambiente zu bieten?

Falls hoch:

- Wo wird in diesem Bereich konkret investiert (Beispiele)?

Auswahl (nicht abschliessend):

- Standort
 - Materialisierung
 - Innenausbau
 - Fassadengestaltung
-
- Welchen Eindruck sollen die Liegenschaften Ihres Unternehmens ihren Kunden vermitteln?

Auswahl (nicht abschliessend):

- Kompetenz
- Transparenz
- Sicherheit
- Seriosität
- Solvenz

Falls tief:

- Wo wird in diesem Bereich konkret gespart (Beispiele)?

VI. Immobilien als Einflussfaktor auf die Unternehmenskommunikation

1. Wird die Öffentlichkeit während der Ausführungsphase von Bauprojekten offensiv mit Webcams oder Blogs über den Baufortschritt informiert?
2. Führen Sie Baustellenführungen, Tage der offenen Tür etc. durch?
3. Wird in interner und externer Unternehmenskommunikation Bildmaterial Ihrer CRE Liegenschaften verwendet (z.B. in Print Publikationen, Jahresberichten, auf Websites oder in Videos)?

Falls ja:

- Kommt dies häufig vor?
- Können Sie konkrete Beispiele zeigen oder Einblick in entsprechende Publikationen geben?
- Ist dies eine erklärte Zielvorgabe an die CRE-Abteilung?

4. Veröffentlichen Sie nach Baufertigstellung Sonderpublikationen über realisierte Bauvorhaben (z.B. Architekturmonografien, Broschüren etc.)?

Falls ja:

- Können Sie mir Beispiele zeigen?

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema «*Corporate Real Estate als Bestandteil des Marketing-Mix aus Sicht von Unternehmen des Finanzsektors in der Schweiz*» selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 03.09.2018

Adrian Berger