



# BAUKULTUR UNTERNEHMENSKULTUR STADTKULTUR

**3. Ettersburger Gespräch**  
22. und 23. September 2011  
auf Schloss Ettersburg bei Weimar

**bauKULTUR**  
BUNDESTIFTUNG



DOKUMENTATION ETTERSBURGER GESPRÄCH  
22. UND 23. SEPTEMBER 2011, SCHLOSS ETTERSBURG

# BAUKULTUR UNTERNEHMENSKULTUR STADTKULTUR

## Partnerschaftliche Verantwortung im Planungs- und Bauprozess

Ein Erfahrungsaustausch mit Entscheidern der Bau- und  
Immobilienwirtschaft

### Partner



### Förderer



### Sponsoren



# Inhalt

## VORWORT

07 Themen, Fragen, Probleme

## ÜBERBLICK

08 Programm

## EINFÜHRUNG

11 Baukulturelle Konventionen

Prof. Michael Braum, Bundesstiftung Baukultur

18 Baukultur als Nationale Visitenkarte

MinDir Günther Hoffmann, BMVBS

## POSITIONEN

22 Baukunst und Baukultur: Mehrwerte für Investoren und Gesellschaft?

Dr. Thomas Beyerle, IVG Immobilien AG

25 Digital Workflow: Eine neue Kultur des Planens und Bauens

Prof. Manfred Grohmann, Bollinger + Grohmann Ingenieure

Qualitätssicherung im Bauen durch innovative Kooperationen

MinDir i.R. Michael Halstenberg, VHV Versicherungen

## PROJEKTE

### I: INNOVATIONEN IN DER ARBEITSWELT

- 38 Die ThyssenKrupp-Konzernzentrale in Essen  
Karl-Heinz Mellis, ThyssenKrupp AG  
Jürgen Steffens, JSWD Architekten

### II: WOHNUNGSBAU UND STADTKULTUR

- 46 Die Stubengasse in Münster  
Matthias Fritzen, Fritzen + Müller-Giebeler Architekten BDA  
Klaus Kötterheinrich, WBI Münster  
Hartwig Schultheiß, Stadt Münster

### III: BAUKULTUR UND UNTERNEHMENSKULTUR

- 50 Campus Ernsting's family in Coesfeld-Lette  
Hans-Dieter Ernst, EHG Service GmbH  
Liza Heilmeyer, Birk und Heilmeyer Architekten BDA

### A BIS Z

- 61 Lebensläufe der Referenten und Moderatoren  
66 Quellen  
67 Impressum



1 SCHLOSS ETTERSBURG UND PÜCKLER-SCHLAG

# Vorwort

## Themen, Fragen, Probleme

Die Planungs- und Prozessqualität im Bauen beeinflusst maßgeblich die Qualität der Produkte. Alles Gebaute und Modernisierte muss künftig den Prinzipien der Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit entsprechen, soll bleibende Werte schaffen, eine Balance zwischen der Erstinvestition und den Lebenszykluskosten herstellen und auch Renditen und letztlich Profite erwirtschaften.

- Welche Rolle können und müssen die maßgeblichen Akteure des Planungs- und Baugeschehens künftig spielen bzw. übernehmen?
- Wie kann der positive Begriff „Baukultur“ konkreter als bisher durch herausragende Beispiele in der Öffentlichkeit kommuniziert werden?
- Wie kann besser als bisher vermittelt werden, dass das Bauen eine ganzheitliche wirtschaftliche, aber auch kulturelle Aufgabe ist?

Fragen und Herausforderungen, denen sich das Ettersburger Gespräch mit Beiträgen namhafter Referent/innen aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Fachwelt und mit der Präsentation innovativer und zukunftsweisender Beispiele erneut und unter Berücksichtigung folgender Kriterien widmet:

- Ausdruck innovativer Unternehmensstrategien,
- beispielhafte Vernetzung aller Prozessbeteiligten,
- gestalterische, technische, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit,
- Unternehmenskultur auf der Höhe der Zeit,
- unternehmerischer Mehrwert durch bessere Prozesse und Produkte.

# Programm

## Donnerstag, 22. September 2011

- 18.00 Uhr ERÖFFNUNG UND EINFÜHRUNG  
Prof. Michael Braum, Potsdam  
Vorstandsvorsitzender Bundesstiftung Baukultur
- 18.10 Uhr GRUSSWORT  
MinDir Günther Hoffmann, Berlin  
Leiter der Abteilung Bauwesen, Bauwirtschaft und Bundesbauten,  
Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
- 18.20 Uhr BAUKUNST UND BAUKULTUR: MEHRWERTE FÜR INVESTOREN UND  
GESELLSCHAFT?  
Dr. Thomas Beyerle, Bonn  
Head of Corporate Social Responsibility & Research, IVG Immobilien AG
- 18.50 Uhr DIGITAL WORKFLOW: EINE NEUE KULTUR DES PLANENS UND BAUENS?  
Prof. Manfred Grohmann, Frankfurt am Main/Kassel  
Bollinger + Grohmann Ingenieure, Frankfurt/Wien/Paris/Oslo/Melbourne  
Universität Kassel
- 20.00 Uhr EMPFANG UND ABENDESSEN



Freitag,  
23. September 2011

08.30 Uhr PARK-SPAZIERGANG ZUM PÜCKLER-SCHLAG

09.30 Uhr EINFÜHRUNG ZU DEN PROJEKTEN

Prof. Michael Braum, Potsdam  
Bundesstiftung Baukultur

09.40 Uhr QUALITÄTSSICHERUNG IM BAUEN DURCH INNOVATIVE KOOPERATIONEN

MinDir. i.R. Michael Halstenberg, Düsseldorf  
Rechtsanwalt, VHV Versicherungen

I: INNOVATIONEN IN DER ARBEITSWELT

10.00 Uhr **ThyssenKrupp-Konzernzentrale in Essen**

Karl-Heinz Mellis, Essen  
ThyssenKrupp Real Estate GmbH  
Jürgen Steffens, Köln  
JSWD Architekten

II: WOHNUNGSBAU UND STADTKULTUR

10.45 Uhr **Stubengasse, Münster**

Hartwig Schultheiß, Münster  
Stadtdirektor  
Klaus Kötterheinrich, Münster  
Geschäftsführer, Westfälische Bauindustrie GmbH  
Matthias Fritzen, Ahlen  
Fritzen + Müller-Giebeler Architekten

12.00 Uhr III: BAUKULTUR UND UNTERNEHMENSKULTUR  
**Ernsting's family, Coesfeld-Lette**  
Hans-Dieter Ernst, Coesfeld-Lette  
Sprecher der Geschäftsführung, EHG Service GmbH  
Liza Heilmeyer, Stuttgart  
Birk und Heilmeyer Architekten BDA

12.45 Uhr PODIUMSDISKUSSION  
**Kooperation und Flexibilität im Planungs- und Bauprozess**  
Dr.-Ing. Wolfgang Bachmann, München  
Herausgeber Baumeister (Moderation)  
Michael Halstenberg, Düsseldorf  
Liza Heilmeyer, Stuttgart  
Hartwig Schultheiß, Münster  
Torsten Teichgräber, Jena  
Technischer Bereichsleiter, Ed. Züblin AG  
Karl-Heinz Mellis, Essen

13.45 Uhr SCHLUSSWORTE UND ZUSAMMENFASSUNG  
Prof. Michael Braum, Potsdam

15.30 Uhr HERZOGIN ANNA AMALIA BIBLIOTHEK IN WEIMAR  
BESICHTIGUNG MIT FÜHRUNG

# Baukulturelle Konventionen

PROF. MICHAEL BRAUM

**Die Ettersburger Gespräche dienen dem Erfahrungsaustausch zwischen der Bauwirtschaft, den Bauherren und den Planern. Die Bundesstiftung Baukultur hat dieses Format gemeinsam mit ihrem Förderverein entwickelt, um am Beispiel realistischer Projekte Baukultur in ihrer gesamten Komplexität zu erörtern.**

BAUKULTUR ist nicht voraussetzungslos. Sie hat eine Geschichte, in der über Jahrhunderte hinweg Standards für die Qualität der gebauten Umwelt gesetzt wurden. Diese Standards werden zunehmend verlassen – und zwar nicht, weil die Architekten und Ingenieure schlechter geworden wären, sondern vielmehr weil das Primat der Ökonomie auch vor der Architektur nicht halt macht. Anstelle von baukulturellen Standards verhandeln wir Leistungsbilanzen im Vorfeld von Auftragsvergaben.

Vor kurzem hatte ich die Gelegenheit ein wunderbares Buch zu lesen: „Das volle Leben“. Hier berichtet der Schweizer Architekt Eduard Neuenchwander, Mitarbeiter, u.a. bei Le Corbusier und Alvar Aalto:

„Heute, wenn einer eine kleine Badeanstalt bauen will, muss er ein Buch abliefern, nur um sich bewerben zu können. Muss nachweisen, dass er in den letzten Jahren mindestens eine Badeanstalt gemacht hat, muss weitschweifig darstellen, mit welchen Teams er arbeitet und welche Qualifikation diese haben. Absurd. Absurde Bürokratie. Ich gab bei meinem ersten Wettbewerb einfach ab, ungehemmt quasi. Und gewann den ersten Preis, absolut unkompliziert, einfach, weil es gefiel und

überzeugte. ... Ich bekam ein Telegramm. Darauf stand, ich hätte den ersten Preis gewonnen und sollte nun beim Regierungsrat vorsprechen.

Er saß dort, hier saß ich, beide allein. Kein Powerpoint, kein Flipchart, keine wieselnden Assistenten – ein Gespräch von Aug zu Aug. Er fragte mich, woher ich komme und was ich mache und meine Einstellung zu dem und dem. Und am Schluss fragte er mich ‘Muten Sie sich das zu?’ Und ich sagte ‘Ja, ich traue mir das zu’ Er schüttelte mir die Hand. ‘Ich vertraue Ihnen, Neuenchwander. Sie haben den Auftrag’. Das Haus steht noch heute in einer überzeugenden Architektur.<sup>41</sup>

Udenkbar heute, wenn ich sehe, wie Projekte vermarktet werden. Verantwortlich für diese Situation sind alle am Bauprozess Beteiligten, die Bauherren ebenso wie die Architekten und Ingenieure, die Bauindustrie ebenso wie die Bauwirtschaft und das Bauhandwerk.

Das Ergebnis kennen und beklagen wir jeden Tag; nicht nur mediokre, austauschbare Häuser, sondern darü-

<sup>1</sup> Schwager, Susanna: Das volle Leben: Männer über achtzig erzählen. München, 2011.

ber hinaus auch eine ganze Branche, deren Ruf auf dem Spiel steht.

Sich in einem ganzheitlichen Verständnis mit Baukultur zu beschäftigen, bedeutet vor allem „Maß zu halten“. Das heißt, die Balance auch zwischen widerstreitenden Ansprüchen zu finden. Das gelingt nur aus einem interdisziplinären Dialog heraus, in dessen Verlauf Anforderungen entwickelt werden.

Diese Anforderungen gründen auf baukulturellen Konventionen, die wir in einem ersten Diskussionsentwurf in unserer aktuellen Publikation „Baukultur des Öffentlichen“ im Sommer diesen Jahres veröffentlicht haben.<sup>2</sup>

Der Ansatz baukultureller Konventionen, den die Bundesstiftung Baukultur inzwischen erarbeitet hat, greift gedanklich weit über den des 1907 von Architekten, bildenden Künstlern, Unternehmern und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens gegründeten Deutschen Werkbunds hinaus, fühlt sich diesem jedoch verbunden. Als beispielgebende Vereinigung quer zu den Professionen stieß der Werkbund zu Beginn des 20. Jahrhunderts einen international hoch angesehenen Diskurs über den Zustand und die Zukunft der Baukultur an. Hieran gilt es anzuknüpfen.

Zu diesen Konventionen gehören:

### **1. Der nachhaltige Einsatz von Ressourcen**

Als eine Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit unserer Gesellschaft ist der nachhaltige Einsatz von Ressourcen mittlerweile anerkannt. Über die ökologischen und ökonomischen Aspekte hinaus ist er unbestritten ein konstituierender Baustein im Entstehen von Baukultur. Doch auch hier gilt es Maß zu halten und eine komplexe Sicht der Dinge in die energetische Optimierung unserer Gebäude einziehen zu lassen. Hier hilft uns, baukulturell gesehen, sicherlich eine quartiersbezogene

<sup>2</sup> Braum, Michael (Hg.): Baukultur des Öffentlichen. Bauen in der offenen Gesellschaft. Basel, 2011.

Betrachtung weiter. Nicht jedes Haus kann energetisch hocheffizient modernisiert werden, will man sein Erscheinungsbild nicht nachhaltig beeinträchtigen. Und nicht überall bietet sich die Photovoltaik an. Dennoch ist es gerade auf diesem Feld wichtig, dass Architekten und Ingenieure eng zusammenarbeiten, um gestalterisch anspruchsvolle Produkte zu entwickeln. Im Neubau ist dies vergleichsweise einfach umzusetzen. Selbst das Plusenergiehaus ist machbar; die eigentliche Herausforderung liegt im Umbau. Hier gilt es, Angemessenheit walten zu lassen, damit wir auch zukünftig über eine baukulturell wertvolle Gebäudesubstanz in unserem Land verfügen und dennoch unseren Beitrag zum Klimawandel leisten.

Auch für das Bauen muss der Weg in eine Kreislaufwirtschaft beschritten werden. So sollte man prüfen, vorsorglich – vergleichbar dem Dosenpfand – eine Trenn- und Rücknahmeverpflichtung für Baustoffe zum Teil der Baugenehmigung werden lassen.

### **2. Der Respekt vor dem Vorgefundenen**

Unsere Städte und Dörfer werden ständig umgebaut. Nur dort, wo man dem Vorgefundenen im qualitätvollen Weiterbauen Respekt zollt, entstehen Quartiere und Landschaften mit eigenständiger Identität. Das hat nichts mit Rekonstruktionsdebatten zu tun, die primär in einer Vergangenheit die Zukunft suchen. Vielmehr gilt es, Sensibilität für den Bestand in seiner Breite einzufordern.

Vergangenheit und Gegenwart müssen endlich als Kontinuität betrachtet werden. Dazu gehört auch eine Selbstverpflichtung der Eigentümer, dass Gebäude, die einen baukulturellen Anspruch haben, auch ohne Auflagen eines gesetzlichen Denkmalschutzes zunächst vorzugsweise umgenutzt und dabei rücksichtsvoll auch verändert werden, bevor Neubauten an ihre Stelle treten.

### **3. Das Schaffen von Identität**

Baukultur muss Identität herstellen und so dazu beitragen, dass Gegenwart und Zukunft baulich zeitgemäß gestaltet werden. Das ist der Moderne nicht immer gelungen. Wenn das Häuserbauen „in Serie geht“, ist es



2 Michael Braum

nur in Ausnahmefällen gut um die Baukultur bestellt, wie es an den Siedlungs-Projekten seit der klassischen Moderne nachzuvollziehen ist.

Identität schaffen ist eng verknüpft mit einer zeitgemäßen Interpretation des Kontextes. Gerade die Siedlungsgebiete an der Peripherie der Städte und Dörfer – ob Großsiedlung, Einfamilienhaus- oder Gewerbegebiete – zeichnen sich im Allgemeinen durch eine austauschbare, gesichtslose, in der Regel ohne Bezug zum Ort entworfene (Landschafts-)Architektur aus.

Da sie den weitaus größten Teil unserer Städte, Dörfer und Landschaften prägen, ist dafür zu sorgen, dass stattdessen eine den Ort interpretierende Baukultur und damit wieder ein Stück regionaler Identität die Lebensräume zeitgemäß verändert. Plätze und Gebäude in der norddeutschen Tiefebene sollen sich in ihrer Gestalt von denen im Schwarzwald unterscheiden, um eine gewachsene kulturelle Identität auch im Gebauten erkennbar zu machen und weiterzuentwickeln.

#### **4. Der Respekt vor der Landschaft**

Noch immer fallen täglich Landschaftsräume

Begehrlichkeiten zum Opfer, ohne dass neue (frei-)räumliche Qualitäten entwickelt werden. Der urban geprägte Raum ist eine Ansammlung vorgefundener Strukturen, die bisweilen isoliert nebeneinander stehen. Er ist ein „dynamisches Feld“, in dem Natur als Kulisse für bauliche Anlagen und die Bebauung als Kulisse für Landschaft gesehen wird. Dieses Nebeneinander ist zuwenig.

So gesehen muss beim Neu- und Umbau von technischen Infrastrukturen neben der Umweltverträglichkeitsprüfung eine baukulturelle Verträglichkeitsprüfung eingefordert werden, die darüber aufklärt, ob ein Gleichgewicht zwischen den divergierenden Ansprüchen geschaffen wird.

#### **5. Das Recht auf Schönheit**

Baukultur muss die Ästhetik als eigenständigen Wert neben die Wirtschaftlichkeit, die Gebrauchsfähigkeit, die Ökologie und die gesellschaftliche Kohärenz setzen. Ein dem stadt- oder landschaftsräumlichen Kontext angemessenes Gestalten ist unter der Voraussetzung seiner Gebrauchsfähigkeit sowie der sozialen und ökologischen Tragfähigkeit eine Bedingung dafür, dass Baukultur in unserem Alltag überhaupt entstehen kann.

Diese Qualitätsanforderungen lassen sich bei einer guten Aufgabenstellung und qualifizierten Jurys in der Regel durch Planungswettbewerbe besser erfüllen.

## **6. Diskussionskultur in der Gesellschaft verankern**

Wie in anderen Politikfeldern geht es auch im baukulturellen Diskurs um das Abwägen zwischen konkurrierenden Zielen. Die zunehmende Distanz zwischen Investoren, Nutzern und der Öffentlichkeit muss als Signal für ein gemeinsames Gegensteuern verstanden werden. Immer weniger Menschen fühlen sich für das Ganze verantwortlich. Nur transparent gestaltete Prozesse können die Einzelfacetten des „Baukulturellen Mobiles“ zu einem tragfähigen Ganzen gewährleisten. Der kultivierte Streit über den gebauten Raum ist eine Voraussetzung dafür, dass Baukultur entsteht. Baukultur heißt Diskurskultur.

Sie kann nur in einem gesellschaftlichen Umfeld Wirklichkeit werden, das von einer hohen Sensibilität für die wahrnehmbare Qualität der gebauten Umwelt geprägt ist.

Dies bedeutet notwendigerweise, dass ich es als eine der zentralen Aufgaben der Bundesstiftung sehe, denen, die sich für Baukultur verantwortlich zeigen, eine Plattform für den Diskurs über derartige baukulturelle Konventionen zu geben.

Wir brauchen Vertreter aus der Bauindustrie, der Bauwirtschaft, dem Bauhandwerk, Bauherren, Architekten, Städtebauer und Ingenieure mit der festen Überzeugung, nur das Beste zu schaffen und mit dem durchaus unbequemen Anliegen, Gewohnheiten in Frage zu stellen. Und wir brauchen darüber hinaus eine Administration und eine Politik, die bereit sind, die damit verbundenen Chancen zu ergreifen, indem sie die persönliche Verantwortung an die Stelle der Richtlinienerfüllung setzt.

Wir brauchen Persönlichkeiten mit dem Mut zum

baukulturellen Experiment. Dabei muss selbstverständlich sein, dass sich das Experiment an den Bedürfnissen der Nutzer bzw. der Gesellschaft orientiert und nicht zu einer ästhetizistischen oder ökonomisierenden Selbstverwirklichung verkommt.



3 Weißer Saal im Neuen Schloss





# Positionen



# Baukultur als nationale Visitenkarte

MINDIR GÜNTHER HOFFMANN

**Staatliches Bauen unterliegt hohen Qualitätsansprüchen. Der Bund versucht bei seinen Bauten erfolgreich, ökologische, ökonomische und baukulturelle Anforderungen in Einklang zu bringen. Darüber hinaus braucht Deutschland feste Bündnisse für die Baukultur zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.**

Der Bund und hier vor allem das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) nimmt beim Bauen eine Vorbildfunktion ein und übernimmt bewusst Verantwortung für ein breites und gesellschaftlich verankertes Verständnis von nachhaltigem Bauen in unserem Land. Nachhaltig bauen heißt für Bundesbauten: Beachtung gestalterischer, technischer, ökologischer, ökonomischer und soziokultureller Gesichtspunkte.

Der öffentliche Hochbau wird in Fortsetzung bewährter Tradition neben überdurchschnittlicher Architekturqualität und bestmöglicher Funktionalität die zielgerichtete Nutzung innovativer Technologien sowie den Einsatz innovativer, hochwertiger und nachhaltiger Baustoffe fordern ebenso wie eine vorbildhafte Energieeffizienz und den verstärkten Einsatz erneuerbarer Energien. Die Architekturqualität für Bundesbauvorhaben wird durch unabhängige Planungswettbewerbe gesichert. Wir wollen bei unseren eigenen Bauten die Ziele energetischer Sanierung mit den Zielen der Architekturqualität, des Städtebaus, der Stadtbildpflege und des Denkmalschutzes in Einklang bringen.

Deutschland kommt damit in kulturpolitischer Hinsicht auch international eine Vorbildfunktion zu, die von unseren europäischen Nachbarländern als hilfreich und nachahmenswert empfunden wird. Der Bund will die Baukultur mit Kraft voranbringen, indem er unter anderem die Arbeit der Bundesstiftung Baukultur weiter unterstützt und eine nationale Baukulturpolitik formuliert. Von Beginn an war es das Ziel, den Gedankenaustausch nicht nur auf der Fachebene zu führen, sondern auch Bauherren, Investoren, Vertreter von Bauhandwerk, Baugewerbe und -industrie sowie interessierte Bürgerinnen und Bürger zu erreichen.

Der Bund und das BMVBS stehen jedoch nicht allein da. Es gibt eine Vielzahl von Akteuren, die am Bauen und Gestalten unserer Umwelt in den Städten und Kulturlandschaften beteiligt sind. Noch immer sind es die privaten, ortsansässigen Eigentümer sowie mittelständische Wirtschafts- und Immobilienunternehmen, die die Entwicklung einer Stadt oder Kommune durch ihr aktives Handeln bewusst prägen. Aber der Eigentümer mit Bindung an seine Gemeinde, seinen Stadtteil, mit Kapital und der Kultur verpflichtet, gerät in Minderheit. Es ist zu beobachten, dass zunehmend professionelle und häufig



5 Günther Hoffmann

international tätige Immobilienentwickler und Investoren dagegen konsequent mit ökonomischem Kalkül agieren.

Es stellt sich die Frage: Wo bleiben die Ansprüche an eine gerechte und gesunde, eine schöne und attraktive sowie nachhaltige Stadt, an eine Stadt mit Stadtkultur? Nahezu alle gesellschaftlichen Kreise haben Fragen der nachhaltigen Entwicklung als das Thema für zukünftige Generationen erkannt und deshalb auf ihre Agenda gesetzt. Die Bundesregierung hat dazu bereits im Jahre 2002 eine Strategie beschlossen und mit messbaren Indikatoren unterlegt. Hervorzuheben sind hierbei insbesondere der Klimaschutz, die Energieeffizienz und die Ressourcenschonung sowie die Senkung der Flächeninanspruchnahme und die Gestaltung des demographischen Wandels.

Die Bundesregierung hat kürzlich hierzu ein Energiekonzept für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung beschlossen. Darin wird unter anderem das Ziel bestätigt, die Treibhausgase bis 2020 um 40 Prozent und bis 2050 um mindestens 80 Prozent gegenüber 1990 zu reduzieren. Der Gebäudebestand soll bis 2050 annähernd klimaneutral sein. Im

Mittelpunkt der ordnungsrechtlichen Instrumente steht die seit Anfang 2002 geltende und kontinuierlich fortgeschriebene Energieeinsparverordnung (EnEV). Durch das regelmäßig angepasste Energieeinsparrecht wurde zum Beispiel der Heizenergiebedarf für Neubauten seit 1978 um zwei Drittel reduziert.

Seit 2009 wird zudem zur Deckung des Wärmeenergiebedarfs die anteilige Nutzung von Erneuerbaren Energien in Neubauten vorgeschrieben. Mit dem Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz (EEWärmeG) wird der Anteil der erneuerbaren Energien an der Wärmebereitstellung bis 2020 mehr als verdoppelt und auf 14 Prozent steigen.

Die Globalisierung und Internationalisierung schreiten auch im Bereich der Bau- und Immobilienwirtschaft stetig voran. Die Öffnung ehemals unzugänglicher Märkte, die kontinuierliche Deregulierung Europas sowie die sich verstärkende globale Vernetzung aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche bedingen einen stetig wachsenden Einfluss internationaler Entwicklungen auch auf die traditionell eher abgeschotteten Märkte des Planungs- und Bauwesens. Die Bau- und Immobilienwirtschaft in

Deutschland ist einem verstärkten Wettbewerb auf den internationalen Märkten ausgesetzt. Die Bedeutung insbesondere der Kapitalmärkte für die Initiierung von Immobilienprojekten, die Transaktion von Immobilien und Unternehmen sowie die wachsende Bedeutung neuer Akteure in der Bau- und Immobilienwirtschaft hat bis zur aktuellen Krise stetig zugenommen.

Es beschleunigen sich Prozesse der Ökonomisierung und des Wandels innerhalb der Bauwirtschaft und den mit den Bauprozessen verknüpften Entscheidungs-, Kommunikations- und Abstimmungsprozessen. Damit einher geht eine Angleichung internationaler Standards. Diese Struktur- und Prozessveränderungen haben Auswirkungen auf die Planungs- und Bauwirtschaft und Konsequenzen für die Baukultur in Deutschland. Gerade in Zeiten eines globalisierten Immobiliengeschäfts und einer weltweiten Immobilien-, Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise müssen auch wir die Frage nach den Zusammenhängen von Investoreninteressen und Baukultur diskutieren. Generell fällt auf, dass es unter den Beteiligten an der Baukulturdebatte eine große Übereinstimmung bei den allgemeingültigen, normativen Zielen der Baukultur gibt. Je konkreter jedoch baukulturelle Anforderungen an eine spezifische Planungs- oder Bauaufgabe ausfallen, desto weniger Kriterien scheint es zu geben, auf die sich die Akteure berufen können, um sie auch zu berücksichtigen.

Hierbei gilt es, auch die kommunale Kompetenz für Baukultur zu beachten. In dieser Legislatur soll die Baukulturpolitik des Bundes in eine neue Etappe treten und zur tragenden Säule in der Nationalen Stadtentwicklungspolitik werden. Es geht uns vor allem darum, auf der konkreten Ebene voranzukommen. Denn: Baukultur ist nun mal konkret. Zu einem erheblichen Teil zeigt und entscheidet sich das baukulturelle Erscheinungsbild in der konkreten Bautätigkeit in den Kommunen – im positiven wie negativen Sinne. Die Vertreter der Kommunalpolitik und der kommunalen Verwaltungen tragen damit große Verantwortung für das baukulturelle Erscheinungsbild Deutschlands.

Um Baukultur insgesamt und überall zu stärken, müssen Ziele und Methoden der Qualitätssicherung auch in der kommunalen Praxis stärker verankert werden. Zum Beispiel: Was ist Baukultur im konkreten Fall; wodurch kann man sie erreichen? Will sich Deutschland als ein „Land der Baukultur“ positionieren, dann sollte dies auch durch eine Stärkung der kommunalen Kompetenz für Baukultur geschehen. Die in die Nationale Stadtentwicklungspolitik integrierte Initiative Architektur und Baukultur bietet dafür hervorragende Voraussetzungen und kann als Plattform dienen.

Wir alle sind aufgerufen, in unseren Bereichen gezielt nachhaltiges Bauen und die Baukultur zu fördern. Eine qualitätvolle baulich-räumliche Umwelt, die das Wohnen und Arbeiten, Freizeit und Kultur der Menschen positiv gestaltet, ist immer auch eine gesellschaftliche Übereinkunft, in der genau diese Qualität gedeihen und wachsen kann. Teilnehmer der Baukulturdebatte kommen natürlich aus allen gesellschaftlichen Bereichen. Die Motivation, sich mit dem Thema Baukultur auseinanderzusetzen, ist dementsprechend unterschiedlichen Zielen verpflichtet.

Wie kann es uns gelingen, Baukultur als eine Übereinkunft von Zivilgesellschaft, Verwaltung, Politik und Wirtschaft zum Beispiel in einer Gemeinde zu etablieren, so dass sie die Investoren- und Eigentümerverantwortung anspricht und handeln lässt? Wie stärkt man Standortbindung und commitment? Wo ist die herausragende Rolle der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft für die Baukultur geblieben?

Es wäre wichtig, dass zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft feste Bündnisse für die Baukultur geschlossen werden. Baukultur kann man nicht teilen, Baukultur ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Sie liegt damit im gemeinsamen, öffentlichen Interesse unserer Gesellschaft. Um sie zu erkennen, zu würdigen, sich mit ihr auseinanderzusetzen, braucht es fachliche Beratung, einen kritischen Blick und offene Diskurse.



# BAUKUNST UND BAUKULTUR: MEHRWERTE FÜR INVESTOREN UND GESELLSCHAFT?

DR. THOMAS BEYERLE

**Bei der Diskussion über herausragende baukulturelle Projekte ist die Immobilienwirtschaft kaum präsent. Dies ist ein Fehler. Sowohl die Öffentlichkeit als auch Investoren und Bauherren könnten von einem stärkeren Engagement profitieren.**

Zugegeben – Kultur stand bei Immobilieninvestoren nicht wirklich hoch im Kurs. Zumindest nicht am Anfang einer Investition. Doch danach ließ sich eine zunehmende Aktivität feststellen. Heute wiederum wird sie als einer der Auswege aus der Krise gesehen. Denn eine große Lehre der Finanzkrise für etliche Investorengruppen ist die selbstkritische Reflexion und damit die Erkenntnis zukünftig das Augenmerk mehr auf Qualitätsaspekte, auf die Immobilien selbst und weniger auf die alleinige cash-flow Analyse zu lenken. In dieser interessanten Gemengelage werden sich auch Begriffe und Funktionen wie Architektur, Baukultur und letztlich auch Baukunst garantiert wieder finden. Verheißen sie doch in der langfristigen Betrachtung Eines: ein stabilisierendes Element über die klassischen Immobilienzyklen bei der Nutzung von Immobilien hinaus und damit eine echte Wertgarantie. Und genau das ist die Zauberformel welche Immobilieninvestoren suchen – langfristige Stabilität bei Substanzerhalt.

Doch der Weg dorthin ist zunächst gepflastert mit Vorurteilen, Kommunikationspleiten und endlosen Diskussionen. Schließlich gilt es, Baukultur als gemeinsame Basis einer Gesellschaft auf verschiedenen Ebe-

nen wiederzuentdecken. Oder ökonomischer argumentiert: Welchen Wertbestandteil hat Baukultur bei der Gesamtinvestition? Noch sucht man das grundsätzliche Verständnis, wie Kultur und Architektur kaufmännisch greifbar sind. Der überregionale Blick hat sich aktuell von Hamburg nach Berlin verlagert. Von der Elbphilharmonie zum Stadtschloss Berlin. Dort ist in den letzten Wochen einiges geschehen: die Humboldt-Box ist eröffnet, das Projekt wird damit greifbar, die Kommunikation setzt ein. Das ist richtig so, denn sie ist ein strategisches Element bei der Frage nach Kultur und wirtschaftlicher Verwendung in einer Stadt allseits klammer Kassen.

Doch noch kommunizieren nicht wirklich alle die dazu gehören – es fehlt weitestgehend die lokale und überregionale Immobilienszene. Zumal wenn Kultur, Architektur und Immobilienwirtschaft zusammentreffen, hat man zunächst einmal gegen Stereotype anzukämpfen. Hier die Kultur als gemeinsame Basis einer Gesellschaft auf den Ebenen geistig, materiell, intellektuell und vor allem emotional. Dort die fokussierte kaufmännische Darstellung einer baulichen Willensbekundung mit einem darunter liegenden Mietvertrag. Wie gesagt: klassische Vorurteile. Doch wo liegt die Wahrheit zwischen



6 Thomas Beyerle

Nutzenstiftung und Kosten(explosion) – vor allem beim kulturellen Prestigeprojekt Stadtschloss Berlin? Das scheinbare Dilemma besteht denn auf den ersten Blick auch darin, dass der Investor an Wirtschaftlichkeit, Prestige und öffentlicher Wahrnehmung interessiert ist und Belange wie Identitätsstiftung, Aufenthaltsqualität, Multiplikatoreffekte durch Tourismus und Kultur, Inspiration, neues Denken oftmals ausklammert. Denn das Projekt ist ja ein sogenanntes kulturelles – das klingt noch nicht wirklich greifbar.

„Ob es sich denn rechnet“, ist eine beliebte aber auch berechtigte Frage der Steuerzahler. Dass diese Frage gestellt wird, kommt bereits einem großen Fortschritt gleich. Denn auch dem Letzten dürfte klar sein, dass es ohne eine fundierte Gegenrechnung unter Anerkennung des ökonomischen Prinzips nicht klappen wird – sollte es nicht als Kostensozialisierungstatbestand enden, den der Steuerzahler ausbaden muss.

Doch es gibt eben alte und neue Beispiele welche die These des „Sich-Rechnens“ untermauern: Wem fällt da nicht sofort König Ludwigs Neuschwanstein ein. Bei Baukosten von damals 3,2 Mio. Goldmark, also ungefähr

618 Mio. €, in einer Bauzeit von 1868 bis 1884, nahm er hohe Kredite für den Bau auf, die er bis zu seinem Tode 1884 nicht bedienen konnte. Die Raten wurden teilweise über Eintrittserlöse bis 1899 zurückgezahlt. Heute wird das Schloss vom Bundesland Bayern verwaltet. Die jährlichen Tourismus-Einnahmen liegen bei ca. 6,5 Mio. €, was eine Kostendeckungsquote von ca. 91 % bedeutet. Oder als ein aktuelles Beispiel das Museo Guggenheim Bilbao mit Baukosten von 140 Mio. € bei einer Bauzeit zwischen 1993 bis 1997. Das Projekt ist Ausgangspunkt und namensgebend für den sog. Bilbao-Effekt, d.h. eine gezielte Aufwertung von Städten bzw. Regionen durch außergewöhnliche architektonische Gebäude. Bisher wurden knapp 1,6 Mrd. € erwirtschaftet, 4500 direkte und indirekte Arbeitsplätze in der Region entstanden, knapp 70 % der Besucher sind internationale.

Auch wenn die Beispiele sich nur bedingt auf Berlin übertragen lassen: In der schnöden Frage des „Sich-Rechnens“ kommt letztlich eines zum Ausdruck: das Unvermögen sich Dinge vorstellen zu können. Die Bringschuld liegt hier eindeutig auf Seiten der Verursacher, also den Initiatoren. Denn trotz 4D Animationen und jeder Menge Material ist es offensichtlich immer noch eine

Hemmschwelle, das Vorhaben mit knallharter Ökonomie zu untermauern. Es muss gefragt werden:

Wie viele Touristen werden kommen?  
Wie partizipiert das lokale Baugewerbe?  
Wie sieht die globale Vermarktungsstrategie dieses Werkes aus?  
Welchen kulturellen und ökonomischen Beitrag leistet das Vorhaben?

Sollte sich hier die Immobilienbranche nicht viel stärker einbringen mit Ihrer Erfahrung? Denn wie so oft

bei spannenden Projekten welche über Jahrzehnte dauern werden: Wenn die einsetzende Diskussion – leider – geprägt wird durch den Ausschluss einer Kostenexplosion und steigende Kosten dann mit dem Verweis auf „komplizierte Gemengelagen“ verteidigt werden, ist das mehr denn je ein Schrei nach Hilfe, der gehört werden sollte. Diese Lücke sollten die Immobilienwirtschaft und Investoren füllen. Denn dann hätte der König aus dem Bayernlande auch den Preußen einen großen Gefallen getan. Und Baukultur den Beweis erbracht, dass sie einen Mehrwert darstellt.



7 Schloss Neuschwanstein



# DIGITAL WORKFLOW: EINE NEUE KULTUR DES PLANENS UND BAUENS

PROF. MANFRED GROHMANN

**Die Aufgabe des Bauingenieurs ist es, sich von seinen methodischen Ketten zu befreien und dem Architekten so gestalterische Freiräume zu verschaffen. Der digitale Workflow eröffnet dazu neue Möglichkeiten, wobei wir erst am Anfang stehen, diese zu erkunden.**

In Bezug auf den renommierten Bauingenieur Stefan Polónyi schrieb der Architekturtheoretiker Fritz Neumeyer einmal, dass der gute Bauingenieur dem Architekten das Tanzen in Ketten lehre. Die Interpretation dieses Satzes ist recht leicht: Der schlechte – oder sagen wir milde, der nicht ganz so talentierte – Bauingenieur sieht vor allem die Ketten: Notwendigkeiten, Zwecke, technische Zwänge. Und wenig sonst. Der talentiertere Bauingenieur dagegen sieht all das – und noch viel mehr. Er akzeptiert den Bewegungsdrang des Architekten und verschafft diesem einen Freiraum, indem er die Ketten weitet und dehnt. Der sehr gute Bauingenieur kann dann manchmal sogar – durch seine Kompetenz, Expertise und Erfahrung – die Zahl der Ketten mindern. Ein Mittel dazu ist der digitale Workflow.

Der Bauingenieur, der den Architekten in Ketten legt, zwingt diesen in selbst auferlegte Ketten. Er gibt unreflektiert nur seine eigenen Ketten weiter. Diese Ketten liegen in der Methode, in der Art, wie wir seit Beginn der Verwissenschaftlichung der statischen Methode vor rund 150 Jahren, ein Tragwerk berechnen. Es ist eine Methode der Reduktion, der Simplifizierung, der Vereinfachung, des Ausblendens von komplexer Realität. Der

Computer, die parametrische Methode, eigene Scripte und Plug-ins machen es heute dagegen möglich, ein Stück dieser Reduktion wieder aufzugeben, ein Stück komplexe Realität zurück zu erobern und mit Architekten neue Formwelten zu entdecken.

Form ist in unserer Arbeit mit Architekten niemals das optimierte Resultat eines Formfindungsprozesses, der allein von tragwerksstrukturellen Aspekten angetrieben ist. Form folgt unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten. Das Tragwerk ist nur ein Teilaspekt unter vielen und nicht der alleinige Gestalt gebende Parameter. Wir analysieren Formen und suchen in ihnen nach Bereichen mit struktureller Performanz oder Zonen, deren Morphologie verhandelbar ist. Die Tragwerke folgen diesen Formen und passen ihre Wirkungsweise den lokalen Anforderungen an. Der Entwurfsprozess ist dann ein Wechselspiel von Analyse des Vorgefundenen und Geforderten, der Generierung von Lösungsansätzen und der Evaluierung dieser Lösungen. Erkenntnisse aus solch einem iterativen Vorgehen können eine erneute Analyse des Kontexts nötig machen, aber auch das vorher definierte Ziel verschieben. Die mannigfaltigen Anforderungen an ein Projekt bilden ein Netzwerk, in dem jeder Knotenpunkt mit allen



8 Manfred Grohmann

anderen in Interaktion tritt. Die Performanz eines Gebäudes und seines Tragwerkes ist am höchsten, wenn sich dieses Netzwerk im Gleichgewicht befindet. Ein Ziel, das man nicht durch das Optimieren singulärer Parameter eines Gesamtsystems – also beispielsweise des Tragwerks – erreicht. Optimierungsstrategien aus der Welt des Ingenieurwesens können sehr mächtig sein, aber sie müssen Teil des Architekturentwurfes werden. Diese Integration ist ein wichtiger Teil unserer täglichen Arbeit und der Forschung unseres Büros.

Die Integration betrifft manchmal den großen Zusammenhang, manchmal auch nur das Detail, das zunächst singulär erscheint, jedoch große Bedeutung für das Gesamtkonzept hat. Interessant ist zum Beispiel die technische Mehrfach-Codierung von Bauteilen. Wände oder Decken hatten immer schon mehrere Funktionen zu erfüllen. Im Sinne einer ökologischen und damit auch ökonomischen Effizienzsteigerung von Gebäuden bekommen sie nun zusätzliche Funktionen.

### **School of Design, SANAA**

Sichtbar wird das zum Beispiel bei der School of Design auf der Zeche Zollverein in Essen von SANAA.

Kazuyo Sejima und Ryūe Nishizawa entwarfen einen Würfel von 35 Meter Kantenlänge, der auf den umgebenden Maßstab der industriellen Architektur reagiert. Das Gebäude sollte mit seiner Massivität und Kraft mit den alten Industrieanlagen in Dialog treten. Der monolithische Charakter des Bauwerks wird durch den Einsatz von Beton unterstützt, jedoch durch die Perforation der Wände zugleich in Frage gestellt. Das Tragwerk besteht aus Flachdecken, die auf zwei Stahlverbundstützen, den drei Kernen und den Außenwänden aufliegen. SANAA's architektonischer Ansatz für die Außenwände war eine dünne Haut. Ein mehrschichtiger Wandaufbau mit Vorsatzschale, Wärmedämmung und tragender Wand hätte jedoch eine Wanddicke von 50 cm bedeutet und damit das Konzept gefährdet. Die Realisierung der Entwurfsidee konnte dank einer aktiven Wärmedämmung realisiert werden. Durch einbetonierte Schläuche zirkuliert Wasser, das über einen Wärmetauscher auf 27 °C erwärmt wird. Unweit des Standortes werden auf dem Zechengelände aus rund 1000 Metern Tiefe permanent große Mengen ca. 30 °C warmen Grubenwassers gepumpt, um die Berghebung bzw. ein Volllaufen der noch im Betrieb befindlichen Stollen auszuschließen. Diese vormals ungenutzte Energie wird heute zur Erwärmung der Außen-

wände genutzt, nicht als Heizung sondern als adäquater Ersatz für eine passive Wärmedämmung. Die Integration von aktiver Wärmedämmung, Tragwerk, Fassade, Entwässerung und Innenoberflächen in einer Ebene machte eine Reduzierung der Wandstärke auf 30 cm möglich. Alle nötigen Funktionen und Elemente müssen auf limitiertem Raum zu einer Einheit verschmolzen werden und gleichzeitig als einzelne kohärente Systeme agieren. Die Wand, äußerlich von allem Ballast befreit und auf ihre archaische Erscheinung reduziert, wird im Innern zu einer komplexen Einheit auf engstem Raum. Um dieses Ziel zu erreichen musste die Lage der Fenster, die Leitungsführung für Wärmedämmung und Entwässerung, die Bewehrung und das Schalungsbild in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess verhandelt werden. Ausführende Firmen wurden in diese Diskussion integriert, um korrekte Herstellungstakte für den Sichtbeton zu gewährleisten und drohende Kostenüberschreitungen früh zu identifizieren.

In unserer Zusammenarbeit mit Architekten sind wir stets bereit, neue Wege zu gehen. Das übergeordnete Prinzip der gemeinschaftlichen Planung ist die Zirkularität. Statt einem linearen Ablauf, in dem eine Ursache eine bestimmte Wirkung hervorruft, kommt es in unserer Arbeit zu Rückkopplungen, die einen Effekt als erneute Ursache in das System zurückschreiben. Dieses Prinzip bestimmt unsere gemeinschaftliche Arbeitsweise mit Architekten und Fachplanern bereits seit vielen Jahren. Das Prinzip der Zirkularität begegnet uns nun auch bei der Nutzung des Computers im Entwurfs- und Planungsprozess. Bei evolutionären Algorithmen werden Zeichenketten erzeugt, die die Genotypen, also die Baupläne, ganzer Populationen von Tragwerken repräsentieren. Solche Blaupausen dienen der Erzeugung von Strukturen, die anschließend auf tragwerksrelevante, aber auch architektonische Parameter untersucht werden. Dies eröffnet die Möglichkeit, solche Tragwerksindividuen nicht nur nach ihren Spannungen und Verformungen zu bewerten, sondern auch quantifizierbare Faktoren anderer Disziplinen abzuwägen. Das Ziel ist also nicht die Optimierung eines einzelnen Parameters,

sondern ein Gleichgewicht zwischen unterschiedlichen Faktoren zu erzeugen. Die generierten Individuen werden nach dem Grad des erzeugten Gleichgewichts auf einer Rangliste angeordnet, die die Wahrscheinlichkeit definiert, mit der ihr Genotyp als Ausgangskonfiguration der nächsten Generation dient. Diese neue Generation basiert auf dem Genpool der vorangegangenen, wird also wie nach den Mendelschen Regeln neu kombiniert. Eine Lösung ist nicht gebunden an bestimmte Tragwerkstypologien, sondern verkörpert ein Tragwerksindividuum, das sich am besten an eine spezifische Situation angepasst hat. Was wie Darwins „Survival of the fittest“ klingt, meint aber die Suche nach der anpassungsfähigsten Struktur.



9 Sphäre im Foyer der Zentrale der Deutschen Bank, Mario Bellini

### **Sphäre im Foyer der Zentrale der Deutschen Bank, Mario Bellini**

Ein Beispiel eines evolutionären Tragwerks ist die sogenannte Sphäre von Mario Bellini im Foyer der aufwändig sanierten Zentrale der Deutschen Bank in Frankfurt. Diese Skulptur, die einer mit Bändern umwickelten Kugel gleicht, symbolisiert das interne und internationale Netzwerk der Deutschen Bank und bildet gleichzeitig das ästhetische Zentrum im nun auf drei Geschosse erhöhten, tagsüber öffentlichen Foyer. Zwei durch diese Skulptur gesteckte Brücken verbinden die beiden Türme. Für dieses Werk, von dem gerade mal eine Skizze Bellinis existierte, wurde eine Serie von insgesamt 60 Ringen mit unterschiedlichen Radien auf einer virtuellen Oberfläche platziert. Mit Hilfe eines genetischen Algorithmus suchten wir mit dem Rechner nach genau der Lösung, die bei gleichmäßiger Ringverteilung ein leistungsfähiges Tragwerk bildet, ohne die Brücken zu durchstoßen. Die beste Tragwerkslösung wäre durch das Spannen von Bögen zwischen den Auflagern entstanden. Eine solche Konfiguration enthielte jedoch viele Ringe in ähnlichen Ebenen, sodass es aufgrund der fast parallelen Anordnung zu einer unregelmäßigen Verteilung der Ringe auf der Sphärenoberfläche gekommen wäre. Auf der Basis eines genetischen Algorithmus wird aber die Fitness jedes Sphärenindividuum auf Grundlage tragwerksrelevanter, geometrischer und kontextueller Kriterien gleichzeitig bewertet. So waren neben dem Entwurfsziel einer möglichst geringen Verformung des Tragsystems und einer geringen oder vermeidbaren Durchdringung des Brückenlichtraumprofils eben auch die Entwicklung möglichst großer Winkel zwischen den Kreisebenen und damit eine gleichmäßige Verteilung der Ringe maßgeblich. Schließlich entwickelte sich eine Lösung, die allen Anforderungen gleichermaßen gerecht wurde. Die tragwerksrelevanten Kriterien konnten zu einem integrativen Teil des Entwurfs werden.

Ziel unseres Teams ist es, dem Architekten eine ganze Reihe von Kompetenzen und Expertisen zur Verfügung zu stellen, um im Auftrag des Bauherrn ein gleichzeitig ökonomisch und ökologisch, ein zugleich sozial

und ästhetisch werthaltiges Gebäude zu realisieren. Ob Tragwerk oder verschiedene Raumzuschnitte, ob bauphysikalische Details, Multifunktionalität von Bauteilen oder Städtebau – die Komplexität heutiger Anforderungen an ein Gebäude macht eine ganzheitliche Sicht des Planungsprozesses erforderlich. Deswegen suchen wir stets zum frühestmöglichen Projektzeitpunkt die Kooperation mit Architekten und anderen Fachingenieuren sowie die laufende und direkte Kommunikation aller Beteiligten während jeder Projektphase. Eine regelmäßige Teilnahme im Team bei Architekturwettbewerben ist deshalb für uns selbstverständlich. Das gemeinsame Vorgehen hat sich in den vergangenen Jahren nicht nur vom Gesichtspunkt der Kosteneffizienz, der Termintreue und der allgemeinen Qualitätssicherung von großem Vorteil erwiesen. Gerade hinsichtlich der Minimierung der eingesetzten Ressourcen und der Energiekosten im laufenden Betrieb ist die frühzeitige Abstimmung von Architektur, Tragwerk, Fassade, technischer Gebäudeausstattung sowie die Beachtung bauphysikalischer Anforderungen von eminent wichtiger Bedeutung. Egal ob es sich im Sinne Aldo Rossis um primäre Elemente der Stadt, also Baudenkmäler und Wahrzeichen, oder um das Stadtgewebe, also der städtebaulichen Dynamik unterworfenen Wohngebäude, handelt.

Um wert- und nachhaltige Gebäude zu realisieren, gehen wir in unserem interkulturellen Team an Grenzen – und manchmal darüber hinaus. Dabei stehen wir wie Zwerge auf den Schultern von Riesen in der Tradition der großen Bauingenieure und sind uns unserer baukulturellen Verantwortung bewusst.



10 Rolex Learning Center Lausanne, SANAA, Tokyo mit Bollinger + Grohmann Ingenieure, Frankfurt am Main

# QUALITÄTSSICHERUNG IM BAUEN DURCH INNOVATIVE KOOPERATIONEN

MINDIR I.R. MICHAEL HALSTENBERG

**Für die Einhaltung von baulichen Qualitätsstandards scheint es derzeit weder rechtlich noch organisatorisch klare Zuständigkeiten zu geben. Zertifizierungen als marktwirtschaftliches Instrument stellen eine große Chance zu mehr Kooperation und besserer Qualitätssicherung dar.**

Schon der Marquis de Vauban (1633–1707), französischer Festungsbaumeister unter Ludwig XIV., beklagte in einem Brief an den Generalintendanten des Bauwesens das damalige Rabattwesen und bemängelt unter anderem „das Zurücknehmen von Vergaben, Wortbrüche und Neuausschreibungen“. In seinem Schreiben verwies er darauf, dass diese Praxis nur dazu führe, „schlechte Unternehmer anzuziehen“. Mit den Folgen dieser Praxis konfrontiert appellierte er an seinen Kollegen: „Trennen Sie sich davon und im Namen Gottes, stellen Sie den guten Glauben wieder her, zahlen Sie den (angemessenen) Preis des Werkes...“ Denn dies würde der Kooperation der Beteiligten und den Bauprojekten nur gut tun. Wie man sieht: Das Thema zieht sich bereits durch Jahrhunderte.

Und wie sieht es heute mit der Kooperation im Planen und Bauen aus? Dazu sollen nunmehr Licht- wie auch Schattenseiten beleuchtet werden. Das folgende Szenario geht dabei modellhaft von einem Preiswettbewerb im Bauwesen aus: Der Bauherr nutzt die Marktgegebenheiten und vergibt allein nach Preis mit einem klar vorgegebenen Leistungsverzeichnis. Er interessiert sich folglich nicht für die Frage, ob der Preis für die Beteili-

gten auskömmlich ist oder ob der Unternehmer den Preis (gezwungenermaßen) nur anbietet, um überhaupt an den Auftrag zu kommen. Schließlich ist kein Auftrag oftmals schlimmer als ein Auftrag, der zunächst mit roten Zahlen versehen ist. Bei einem solchen Projekt stellt sich natürlich auch das Problem der Risikoverteilung. Denn wer ist bei einem solchen Projekt eigentlich für die Qualität zuständig?

Allein der Gesetzgeber stellt vor allem im Interesse des Klimaschutzes immer höhere technische Anforderungen (ENEV, EEG etc.). Der Bauherr zielt aber weiterhin auf das günstigste bzw. billigste Angebot am Markt und hat im Rahmen eines Werkvertrages auch Anspruch auf ein mangelfreies Werk – unabhängig vom Preis. Und so trägt insbesondere der Planer die Gesamtverantwortung für das Projekt, welche auch die Qualität umfasst. Dieser ist seinerseits zunächst bemüht, sein Honorar nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) durchzusetzen, was dem Vernehmen nach in der Realität oft nicht gelingt. In Anbetracht der Risiken, die mit den Leistungsphasen 5 bis 9 der HOAI – Ausführungsplanung, Vergabe und Kostenanschlag, Bauüberwachung und Objektbetreuung – verbunden



11 Michael Halstenberg

sind, erscheint für ihn daher zunehmend eine Beschränkung auf die Leistungsphasen 1 bis 4 erwägenswert, also Grundlagenermittlung, Vorplanung, Entwurfsplanung und Genehmigungsplanung. Das bedeutet rechtzeitiges Ausscheiden aus dem Projekt anstelle von Kooperation und Qualitätssicherung.

Dem Bauunternehmer, der unter Preis anbieten musste, um den Auftrag zu bekommen, bleibt die Hoffnung, durch das Nachtragswesen aus den roten Zahlen zu kommen. Ansonsten wird er Qualitätsabsenkungen – beispielsweise über Produkt- und Konstruktionsänderungen – in Erwägung ziehen, sowie einen preiswerten Nachunternehmereinsatz kalkulieren. Schließlich wird nicht jeder Subunternehmer nach Tarif bezahlt. Daher hofft der Subunternehmer, dass der Markt sich dreht und ihm ein Anspringen der Baukonjunktur ausreichend Alternativen bietet, die seine Position gegenüber dem Generalunternehmer stärken. Begreiflicherweise befassen sich die Beteiligten unter diesen Umständen nicht vorrangig mit der Qualität des Bauwerkes.

Wie steht es mit dem Staat und mit den Kommunen aus? Die Bauaufsicht ist – ebenfalls unter dem

Gesichtspunkt von Einsparungen – personell oft ausgeblutet und hat Überwachungsaufgaben privatisiert, Aufsichtsaufgaben je nach Bundesland an staatlich anerkannte Sachverständige übergeben und sieht in der Bauordnung zudem einen privaten Bauleiter vor. Bemerkenswerterweise wurde letzterer in Nordrhein-Westfalen 1995 auch noch abgeschafft, aber schon im Jahr 2000 wieder eingeführt: Die Bauaufsicht hatte zwar weniger Genehmigungsanträge zu bearbeiten, aber zunehmend Beschwerden über die Verletzung des Baurechts zu bearbeiten. Ein weiterer Nachweis, dass der Markt zwar Preiswettbewerb, nicht aber Qualität von alleine erzeugt.

Aber auch der Bauleiter wird oft nur pro forma bestellt. Seine eigentliche Aufgabe ist u. a. die Überwachung der Einhaltung der anerkannten Regeln der Technik. In der Praxis ist er aber vielfach selten auf der Baustelle anzutreffen, zumal ihn der Bauunternehmer auf mehreren Baustellen beschäftigt. So fehlt oft der Durchblick im Detail. Die Ergebnisse sichten dann die Prüfsachverständigen und Prüfsachverständigen, die bei ihren Stichproben – soweit sie eingeschaltet werden – aber nur auf die Einhaltung der öffentlich rechtlichen Anforderungen achten sollen.

Wird schließlich sogar auf die Prüfung der bautechnischen Nachweise verzichtet, wird selbst der Einfamilienhausbau zu einem Problemfall. Ohne kontrollierende Bauaufsicht, ohne prüfende Sachverständige und Architekten, die nach der Genehmigungsplanung „verschwunden“ sind, bleiben für die „Mängelbearbeitung“ schließlich nur noch der Bauunternehmer und letztlich der Jurist. Dabei verteilen die Gerichte nach aufwendiger Aufsummierung der Probleme und Präsentation der Schlussrechnung den Schaden. In jahrelangen Prozessen beschäftigen die Gerichte Sachverständige, um die Mängel feststellen. Bis dahin ist der Bauunternehmer möglicherweise insolvent. Ein Glück, wenn dann noch ein Architekt da ist, der auch die Bauüberwachung übernommen hatte, denn meist wird der Mangel auch als Überwachungsfehler anerkannt. Das führt zu einer Haftung des Architekten, der seinerseits Hilfe bei seiner Versicherung sucht. Die Versicherung wird das Problem zwar im Einzelfall lösen, aber Aufwendungen später an die Versicherungsgemeinschaft in Form einer Erhöhung der Versicherungsbeiträge wieder zurückverlagern.

Man sieht, dass das Risiko in diesem Szenario nur „herum geschoben“ wird. Das Geld, das schon zu Zeiten Vaubans (vergeblich) eingespart werden sollte, muss letztlich doch gezahlt werden.

Wenn aber der Gesetzgeber nur noch die Regeln aufstellt und die Bauaufsicht sich auf eine repressive Überwachung zurückzieht, der Bauherr den Umstand nutzt, dass das Risiko nach der Rechtsprechung fast nie bei ihm landet, wenn sich dann auch noch der Bauunternehmer verabschiedet, dann landet das Risiko zum Schluss zwangsläufig bei den Planern einschließlich der Projektsteuerer. Deren Versicherungen bilden dieses Risiko hinterher marktwirtschaftlich durch die Höhe der Versicherungsbeiträge oder die Höhe des Selbstbehalts ab – oder auch durch die Schließung dieses Versicherungszweiges. Betriebswirtschaftlich mag das alles verständlich sein. Die Frage nach der volkswirtschaftlichen Effizienz wird – wie so oft – nicht gestellt. Das ist ein Fehler!

Wie wäre das zu ändern? Was wäre der Schlüssel zum Erfolg?

Es gibt mehrere denkbare Instrumente, die direkt oder indirekt für Qualität sorgen könnten:

Was die staatliche Qualitätssicherung angeht, wird man davon ausgehen können, dass der Staat die Bauaufsicht nicht intensivieren und sich im Wesentlichen auf seine Rolle als Regelsetzer zurückziehen wird. Bei den Kommunen sind in diesem Bereich schon jetzt nur beschränkte personelle Ressourcen vorhanden. So gibt es Kommunen, in denen nur noch einzelne Personen vorhanden sind, die einen technischen Sachverhalt beurteilen können. Fällt irgendwann auch diese Person weg, reduziert sich die Aufsicht auf ein reines „Abhaken“, ob die vorgesehenen Nachweise schlicht vorhanden sind. Überprüfungen durch die Behörden finden nicht mehr statt. Mit Prüfungen und auch mit Ausschreibungen können nur noch Ingenieurbüros beauftragt werden.

Es gibt ersatzweise rechtliche Sicherungssysteme, insbesondere Bürgschaften, wie Erfüllungsbürgschaften und Gewährleistungsbürgschaften, die den Betrieb eigentlich zur Qualität veranlassen sollen, die aber vor allem auch Banken dienen. Denn Bürgschaften gibt es i.d.R. nur gegen Sicherheiten. Das bedeutet für den Unternehmer eine Belastung, nicht unbedingt eine Risikoverlagerung. Der Nachteil der Bürgschaften ist daher, dass sie teuer sind und trotzdem nur einen Bruchteil des möglichen Schadens abdecken. Ihre Effizienz ist daher insgesamt fragwürdig. Nicht ganz zu Unrecht beschwert sich die Bauwirtschaft oftmals bei der öffentlichen Hand, dass auch bei kleineren Aufträgen, Sicherheiten gestellt werden müssen, die bei den Unternehmern lange in den Büchern stehen. Deswegen ist man den Bauunternehmern entgegengekommen und hat in einigen Ländern die Grenzen erhöht, ab denen Bürgschaften gestellt werden müssen. Weniger gesehen wird, dass sich damit der Druck auf die Architekten wiederum erhöht. Denn wenn es keine Bürgschaft wohl aber einen Mangel gibt, wird wieder auf den Architekten geschickt. Auch durch recht-



liche Sicherheiten werden die Risiken vielfach nur umverteilt. Sie verschwinden insbesondere nicht dadurch, dass ein Unternehmer mehr oder weniger Bürgschaften stellt.

Vielfach bleibt daher die klassische, vor allem auch im anglo-amerikanischen Recht präferierte, rechtliche Haftung, die die Betroffenen zu einem qualitätsvollen Handeln anhalten soll. Im Baubereich stoßen wir jedoch mittlerweile an die Grenzen des juristisch Handhabbaren. Die Materie des Baurechts ist rechtlich und technisch komplex. Es gibt an den Gerichten fast keine spezialisierten Kammern. Stattdessen trifft man auf Richter, die sich neben vielen anderen Rechtsgebieten auch mit kompliziertesten Klagen in Bauangelegenheiten befassen müssen. Der ein oder andere Richter mag verständlicherweise hoffen, dass er die Kammer wieder verlassen kann, bevor die Beweisbeschlüsse abgearbeitet sind und der Nachfolger die Sache zur Entscheidung bringen muss. So landet zumindest ein Teil des Problems doch wieder beim Staat.

Man könnte nun auf die Idee kommen, dass diejenigen, die ein Projekt finanzieren, eigentlich auch ein Interesse an einer Qualitätssicherung haben müssten. Dabei eignen sich die Banken sicherlich nicht als Qualitätssicherer. Sie haben vom eigentlichen Bauen jedoch regelmäßig keine Ahnung und sichern ihre Kreditgeschäfte daher auch weitestgehend mit Sicherheiten ab. Das ist ein Geschäft, das sie verstehen. Sie schicken gegebenenfalls noch Sachverständige vorbei, die aber keine Qualität sichern, sondern allenfalls (Beleihungs-) Werte ermitteln. Allerdings ergibt sich hier ein wichtiger Anknüpfungspunkt, auf den es gleich zurückzukommen gilt.

Änderungen werden nur funktionieren, wenn man sich mit zwei Dingen beschäftigt: Das eine ist eine Korrektur der rechtlichen Rahmenbedingungen und das zweite, noch wichtigere, ist eine Veränderung der marktwirtschaftlichen Anreize. Wenn diese beiden Aspekte nicht in die Qualitätssicherung implementiert werden, wird der Markt diese nicht umsetzen.

Schauen wir zunächst auf die Rahmenbedingungen. Hier gibt es momentan das Thema „Reform des Bauvertragsrechtes“, mit dem sich auch eine Arbeitsgruppe des Bundesjustizministeriums befasst. Diese stellt sich momentan auch die Frage, was getan werden kann, um die rechtlichen Haftungssysteme zu entlasten.

Viele der Vorschläge laufen auf einen deutlich stärkeren kooperativen und weniger konfrontativen Bauprozess hinaus. Dies wird insbesondere von denjenigen unterstützt, die zurzeit zu den Verlierern bei der Ausgestaltung von Werkverträgen gehören: die Verbraucher, Architekten und auch Ingenieure. Es gilt letztlich, strittige Fragen des Bausolls, der Preisbildung, der Qualität und auch der Risikoverteilung zunächst ausgewogen zuzuordnen und notfalls mithilfe von Sachverständigen möglichst objektiv zu klären und solche Verfahren den Vertragsparteien als Alternativ-Szenario zu langwierigen konfrontativen gerichtlichen Verfahren zur Verfügung zu stellen. Man sollte das Ergebnis des Diskussionsprozesses daher abwarten und es erst dann mit der jetzigen Lage vergleichen. Das Ergebnis kann dann von den Beteiligten ja immer noch abgelehnt werden.

Vor allem aber geht es darum, stärker marktwirtschaftliche Instrumente zu nutzen, um das Thema Qualität voranzubringen. So wird aus Sicht der Architekten aber auch der Bauwirtschaft die Möglichkeit diskutiert, Qualität auf der Baustelle gleichsam zu versichern. Dabei wird weniger an eine Pflichtversicherung gedacht, wie es sie vor allem in Frankreich gibt. Denn es würde für die Beteiligten sehr teuer, wenn alle Schäden zu versichern wären. Vielmehr sollten nur die Unternehmer und Beteiligten versichert werden, die in der Lage und willens sind, Qualität herzustellen. Durch den Abschluss einer solchen Versicherung würden den Beteiligten gleichsam vom Markt signalisiert, dass Dritte, die an dem Projekt nicht unmittelbar beteiligt sind, die Risiken mit Blick auf die Projektorganisation und die Beteiligten so gering einschätzen, dass sie bereit sind, das Projekt zu versichern.

Die Marktteilnehmer, d.h. private wie öffentliche

Bauherrn, aber auch Planer, könnten dann objektiv wählen, ob sie sich an einem solchen versicherbaren Projekt beteiligen oder nicht. Vorteil einer solchen Objektversicherung könnte sein, dass sie eine auseinander fallende Haftung zwischen Planern und Unternehmen und möglicherweise auch der Bauherren selbst vermeidet. Sie wäre auch aus Sicht der Verbraucher einfach zu handhaben. Auch der Nutzen wäre höher als bei einer Bürgschaft. Denn der Schaden würde bis zu 100 % abgedeckt und wäre in jedem Fall deutlich höher als die Anteile, die oftmals durch Bürgschaften abgedeckt werden. Eine solche Versicherung hätte zugleich Einfluss auf die Marktteilnehmer, da eine Versicherung entscheiden könnte, unter welchen Voraussetzungen und Konditionen sie ein Projekt versichert. Dadurch würde auch der Preiswettbewerb gedämpft. Schlechte und damit risikoreiche Projekte wären nicht versicherbar und würden damit für die Marktteilnehmer entsprechend kenntlich gemacht.

Man mag das für eine Zukunftsvision halten. Aber viele übersehen, dass der Zug längst rollt. Denn der Markt ist schon in Bewegung. Interessanterweise kommt der Druck von der Immobilienwirtschaft und irgendwann wird er auch von den Banken und Versicherungen kommen. Diese nutzen verstärkt ein System, das vor allem Ingenieure und Architekten entwickelt haben: die Zertifizierung von Gebäuden, für die es schon verschiedene Instrumente gibt, angefangen vom Energieausweis über Gebäudepässe bis hin zu umfänglichen Nachhaltigkeitszertifikaten. Es ist ein großer Fehler, zu übersehen, welche Chancen in diesem Thema für die Bauqualität stecken und das große Interesse der Immobilienwirtschaft zu ignorieren. Der Druck, der hier aus dem Markt kommt, ist nicht zu unterschätzen.

Es geht der Immobilienwirtschaft sicherlich nicht in erster Linie darum, ob und warum Projekte qualitativ sind. Es geht vor allem darum, Projekte zu verkaufen. Aber sobald am Markt nur noch Projekte verkauft werden können, die zertifiziert sind, oder die nur mit einer Zertifizierung noch zu einem bestimmten Preis, d.h. ohne Preisabschlag zu verkaufen sind, ist der Moment gekom-

men, an dem der Markt Zertifikate verlangt. So gibt es bereits erste Immobilienfonds, die nur noch zertifizierte Projekte kaufen.

Dem Markt ist es noch egal, ob es sich hierbei beispielsweise um ein DGNB oder LEED Zertifikat handelt. In Zweifelsfall wählt man das kostengünstigere Zertifikat. Es geht (noch) nicht darum, ob die Projekte gut sind oder nicht. Es geht alleine darum, ob die Projekte zu verkaufen sind. Aber der Quantensprung liegt darin, dass Bauqualität endlich nicht mehr dem Markt hinterher getragen und angeboten werden muss, sondern dass der Markt diese Qualität in Form der Zertifikate förmlich einfordert, weil nur noch zertifizierte Projekte zu verkaufen sind.

Die Frage ist, wie dieser Prozess von den am Bau Beteiligten sinnvoll genutzt oder gar gemanagt werden kann? Zertifikate sind im Prinzip mit den Ratings im Kreditgeschäft vergleichbar. Anerkannte Ratings bzw. Zertifizierungen werden vom Markt vermehrt nachgefragt, die Inhalte und das Verfahren des Ratings sind dabei zweitrangig. Und genau darin liegt die große Chance der Planer aber auch der Bauwirtschaft. Sie könnten bei der Festlegung der Kriterien des Ratings mitwirken. Sie könnten die qualitätssichernden Kriterien, die sie gesichert sehen wollen – und dies gilt in gleicher Weise für die Baukultur – formulieren und gleichsam in den Zertifizierungsprozess einschleusen.

Dabei muss man sich vergegenwärtigen, dass die Anforderungen des Zertifizierers grundsätzlich Bestandteil des geschuldeten werkvertraglichen Erfolgs werden. Denn in dem Moment, in dem die Vertragsparteien einen Vertrag schließen, nach dem ein Zertifikat geschuldet wird, bestimmt der Zertifizierer sozusagen als dritte Partei, was genau erfüllt werden muss, was vom Auditor zu bescheinigen ist, was die Parteien liefern müssen. Der Bauwirtschaft und den Akteuren der Baukultur muss es gelingen, ihre berechtigten Forderungen als Kriterien des Siegels zu verankern. Auf diese Weise würden diese Anforderungen in jedem Vertrag als geschuldete Leistung



12 Gewehrsaal im Alten Schloss

konkret abgebildet. In den jetzigen Zertifizierungsverfahren sind bereits wesentliche Punkte eingeflossen: technische Normen, Prozessqualität, aber auch ökonomische Qualitätskriterien.

Der Immobilienmarkt interessiert sich (noch) nicht für die Inhalte der Zertifizierung. Das ist eine große Chance für das qualitätsvolle Bauen, die die Planer zum Teil entdeckt haben, die Bauwirtschaft noch entdecken könnte – auch das ist eine Vision. Denn es wäre natürlich ein völlig anderes Denken: Nichts anbieten, nichts anpreisen, sondern aus der Bauqualität ein kostbares Gut zu machen, nach dem der Markt verlangt. Die Bauwirtschaft sollte sich dieses Themas annehmen und im Rahmen der Zertifizierung auch ihre Interessen und Qualitätsansprüche einbringen.

Die Entwicklung bezieht sich zurzeit vornehmlich auf den Neubau. Der Bestand wird aber bald nachziehen. Die Probleme, die der Bestand dann haben wird, sind mit denen des Automarktes vergleichbar. Autos ohne Plakette dürfen nicht mehr in die Innenstädte. Dieser Umstand bestimmt ihren Marktpreis. Ähnlich wird es sich mit Gebäuden verhalten, die nicht zertifiziert sind.

Der Trend zu komplexeren Gebäuden mit noch höheren Qualitätsstandards ist da – Stichwort Plusenergiehäuser. Wichtig ist, jetzt einzusteigen und sich an diesen Zertifizierungen aktiv zu beteiligen, zumal diese Systeme noch ausgedehnt werden, z. B. auf Verkehrsbauwerke. Die Bundesanstalt für Straßenwesen prüft zurzeit, ob sich nicht auch für Verkehrsbauwerke Nachhaltigkeitszertifikate entwickeln lassen. Über kurz oder lang wird es auch in diesen Bereichen zu einer Zertifizierung kommen, wenn auch mit anderen Fragestellungen, z. B., ob Kriterien der Zertifizierung schon im Planfeststellungsverfahren zu berücksichtigen sind.

Der Trend zum qualitätsvolleren und kooperativeren Bauen ist da – es gilt, ihn zu gestalten.



# Projekte



# I: INNOVATIONEN IN DER ARBEITSWELT

## Die ThyssenKrupp-Konzernzentrale in Essen

KARL-HEINZ MELLIS, JÜRGEN STEFFENS

**Wo heute das ThyssenKrupp Quartier steht, wird bereits seit 200 Jahren Firmengeschichte geschrieben. Die neue Konzernzentrale in Essen knüpft an die Tradition an und schreibt die Unternehmensphilosophie fort.**

KARL-HEINZ MELLIS

Im Jahr 1999 fusionierte die Thyssen AG mit der Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp zur heutigen ThyssenKrupp AG. Rund 180.000 Mitarbeiter in über 80 Ländern arbeiten seitdem mit Ideen und Innovationen an Produktlösungen für nachhaltigen Fortschritt. Sie erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2009/2010 einen Umsatz von 42 Mrd. Euro. Aufgrund der Zusammenführung der beiden Unternehmen und der verschiedenen vorangegangenen Fusionen, verfügte der ThyssenKrupp Konzern 2005 über eine Vielzahl von Verwaltungsstandorten, die über das gesamte Ruhrgebiet verteilt waren mit insgesamt ca. 150.000 qm Bruttogeschossfläche. Die Gebäude waren teilweise im Bestand, teilweise angemietet und in völlig unterschiedlichen Qualitäten und Nutzungsmöglichkeiten. Bei einer Zentralisation dieser Verwaltungsstandorte, so die Überlegungen, könnte der Bestand auf ca. 100.000 qm Bruttogeschossfläche reduziert werden, d. h. eine immobilienwirtschaftliche Flächeneffizienz von 1/3 erreicht werden. Gleichzeitig könnten die Betriebskosten um mehr als 40 % sinken, da man heute deutlich nachhaltiger baut, als es vor Jahren bei Erstellung der vorhandenen Verwaltungsgebäude der Fall war.

2006 fiel der Entschluss, auf dem Gelände des sogenannten Krupp-Gürtels in Essen eine neue Verwaltungszentrale des ThyssenKrupp Konzerns für mehr als 2500 Mitarbeiter zu errichten. Der Ort mitten in der Großstadt Essen ist geschichtsträchtig: auf dem Areal des heutigen Krupp-Gürtels, begann vor 200 Jahren die erfolgreiche Firmengeschichte von Krupp. Im zweiten Weltkrieg wurde der Standort jedoch völlig zerstört, die noch funktionstüchtigen Anlagen demontiert und als Reparationszahlungen ins Ausland gebracht. Seitdem lag der Großteil des Geländes der alten Gusstahlfabrik brach, wurde als „verbotene Stadt“ bezeichnet und verhinderte eine geordnete städtebauliche Entwicklung.

Die Dimension dieses aufgelassenen Industriestandortes ist gewaltig und beeindruckend. Mit gut 230 ha ist die Fläche fast dreimal so groß wie die Essener City und stellt das derzeit größte innerstädtische Entwicklungsgrundstück der Bundesrepublik Deutschland dar. Ziel sollte es sein, die Innenstadt zu erweitern und diese mit dem Stadtteil Altendorf zu verknüpfen.

Im Kernbereich dieses Krupp-Gürtels legten wir



14 Karl-Heinz Mellis

eine Fläche von ca. 17 ha fest, auf der das neue ThyssenKrupp Quartier errichtet werden sollte. Damit wollten wir einen wichtigen Baustein, einen Nukleus, für die weitere Entwicklung und Bebauung des gesamten aufgelassenen Stahlstandortes setzen. Die anspruchsvolle und komplexe Aufgabe, das ThyssenKrupp Quartier als ein urbanes Stadtquartier zu entwickeln, wurde als offener, zweiphasiger Wettbewerb ausgeschrieben, an dem sich 106 nationale und internationale Architekturbüros beteiligten. Der Schwerpunkt lag zunächst auf der Entwicklung der städtebaulichen Struktur. In der Auslobung wurde ein stark durchgrünter Campus gefordert, der für die Mitarbeiter, für die Besucher und für die Öffentlichkeit eine hohe Aufenthaltsqualität bieten sollte.

Weiterhin sollten die Wettbewerbsbeiträge im Bereich Corporate Architecture Maßstäbe setzen und auch funktional, ökologisch und ökonomisch hohe Qualitätsansprüche erfüllen, sowie allen Mitarbeitern einen offenen, transparenten Ort der Begegnung, des Dialogs und des produktiven Wissensaustauschs bieten. Insbesondere waren uns drei Leitgedanken wichtig: Erstens sollte die Unternehmensphilosophie des ThyssenKrupp Konzerns in Architektur übersetzt werden. Der Konzern sieht sich

als international tätiger Technologiekonzern, der – transparent und weltoffen – den Dialog zu Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und Bevölkerung sucht. Zweitens sollten die Gebäude wie ein Showroom für ThyssenKrupp Produkte ausgestattet werden, und drittens sollte in der Architektur auch das Image eines Technologiekonzerns zum Ausdruck gebracht werden.

In einer Preisgerichtssitzung konnte sich der Entwurf der Architekten ARGE Chaix & Morel et Associés aus Paris und JSWD ARCHITEKTEN aus Köln einstimmig gegen die 105 Mitbewerber durchsetzen, da er in allen Punkten überzeugen konnte.

Im Sommer 2010 weihte die ThyssenKrupp AG nach dreijähriger Bauzeit ihre neue Konzernzentrale in Essen ein. Der gesamte Campus besitzt eine transparente und homogene Architektur und fördert durch die offene Gestaltung den Dialog und den Austausch von Wissen. Aus der „Baukultur“ des ThyssenKrupp Quartiers ist ablesbar, dass sich die ehemaligen Stahlgiganten Thyssen und Krupp nach der Fusion zu einem Technologiekonzern weiterentwickelt haben. Mit dem Umzug nach Essen war also nicht nur ein Wechsel der Adresse, son-

dern auch eine Fortschreibung der Unternehmensphilosophie verbunden.

Wir sind froh und stolz nun seit einem Jahr in einem architektonisch so gelungenen Quartier zu arbeiten, das genau auf unsere Anforderung zugeschnitten ist. Es ist auf vielfältige Weise Ausdruck unseres Selbstverständnisses. Der Begriff „Baukultur“ ist nicht genormt und muss bei jeder Bauaufgabe, bei jedem Projekt neu überdacht und neu interpretiert werden. Bei der Errichtung eines neuen Verwaltungsstandortes sind sehr viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Beim ThyssenKrupp Quartier konnten wir alle am Planungs- und Bauprozess Beteiligten für „Baukultur“ begeistern. Zum einen ist das der architektonische Gesamtauftritt. Die Campusstruktur ist so flexibel, dass wir auf dynamische Veränderungsprozesse innerhalb des Konzerns reagieren können. Ungewöhnlich ist sicher auch das Grünkonzept mit einem Drittel befestigter Fläche und einem Anteil von zwei Dritteln unversiegelter Grünflächen. Die tragen mit rund 700 Bäumen und der großzügig angelegten Wasserachse dazu bei, das Kleinklima und die Aufenthaltsqualität im gesamten Gelände erheblich zu verbessern. Vielleicht einzigartig ist der Einsatz von mehr als 50 % eigener Produkte, die wir zum Teil speziell für das Quartier entwickelten. Auf diese Weise haben wir eine Corporate Architecture geschaffen, eine identitätsstiftende Baukultur, die die neue Konzernzentrale in Essen unverwechselbar macht.

Die Architektur des Quartiers und der umliegenden Gebäude vermittelt Offenheit und Transparenz. Durch die zentrale Struktur der Verwaltung werden Entscheidungswege spürbar kürzer, Prozesse vereinfacht und der Dialog zwischen den Mitarbeitern unterstützt. Darüber hinaus fördert die offene Struktur des Campus und der Gebäude die Kommunikation mit den Menschen in der Umgebung.

Als interdisziplinäre Aufgabe haben wir uns dem Thema energieeffiziente Gebäudetechnik gewidmet. Zu nennen sind hier insbesondere die geothermische Nut-

zung der Erdwärme zum Heizen und zum Kühlen, die Bauteilaktivierung, die thermische Raumkonditionierung, unterstützt durch eine hocheffiziente Wärmerückgewinnung in Verbindung mit einem effizienten Sonnenschutz.

Unter den Vorgaben „Dialog fördern – Wissen austauschen – Innovationen erleben“ entwickelten wir in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut die neuen ThyssenKrupp „Arbeitswelten“. Diese wurden auf einer Fläche von 400 qm in modularer, transparenter Bauweise mit Glas-Systemtrennwänden realisiert. Alle Mitarbeiter konnten die neuen „Arbeitswelten“ im Vorfeld besichtigen und in einer Mitarbeiterbefragung ihre Gestaltungswünsche äußern, die bei der weiteren Planung berücksichtigt wurden. So verfügen wir heute über unterschiedliche Bürokonzepte, von Open-Space-Bereichen bis zum Einzelbüro, jeweils auf den Arbeitsprozess angepasst. Durch persönliche Einflussnahme der Mitarbeiter auf das direkte Arbeitsumfeld konnte das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gesteigert werden.

Neben optimalen Arbeitsbedingungen war uns wichtig im ThyssenKrupp Quartier eine Infrastruktur zu schaffen, die die persönlichen Bedürfnisse unserer Mitarbeiter erfüllt. Im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört eine Kindertagesstätte mit Ganztagsbetreuung für ca. 100 Kinder zum Gesamtkonzept. Daneben wurde ein kleines Dienstleistungszentrum mit dem betriebsärztlichen Dienst, einer Bankfiliale, einem Reisebüro und einer Versicherungsagentur eingerichtet. Bereits im Auslobungstext haben wir einen „Raum der Stille“ gefordert, in dem heute jedem Mitarbeiter, völlig unabhängig seiner Konfession, bei Bedarf eine Rückzugsmöglichkeit aus der Hektik des Büroalltags angeboten wird.

Das ThyssenKrupp Quartier wird heute als Vorbild für die Errichtung von zukunftsgerichteten und nachhaltigen Konzernzentralen angesehen und mit vielen Auszeichnungen und Preisen bedacht. So erhielt ThyssenKrupp von der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) das Zertifikat in Gold für den Bau des





15 ThyssenKrupp Quartier in Essen

Headquarters, der ökonomische, ökologische und soziokulturelle Ansprüche in Einklang bringe. Daneben wurde das ThyssenKrupp Quartier „Ausgewählter Ort 2011“ im bundesweit ausgetragenen Innovationswettbewerb „365 Orte im Land der Ideen“ unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten Christian Wulff. Zuletzt wurde im Rahmen des diesjährigen Kongresses „Leading European Architects Forum“ in London dem Sonnenschutz des Gebäudes Q1 im ThyssenKrupp Quartier der LEAF Award 2011 in der Kategorie „Best Sustainable Technology Incorporated Into a Building 2011“ verliehen.

Wir hatten das Ziel, für den ThyssenKrupp Konzern und für deren Mitarbeiter die bestmögliche Verwaltungszentrale zu bauen. Die positive Resonanz, als Beispiel seien die vorstehenden Auszeichnungen und Preise genannt, aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Fachwelt und nicht zuletzt von den Mitarbeitern bestärkt uns in dem Gefühl, die Zielsetzungen weitestgehend erreicht zu haben.

Alle am Planungs- und Bauprozess Beteiligten, denen die Förderung der Baukultur am Herzen liegt, sollten versuchen die Entscheidungsträger davon zu

überzeugen, dass durch die Einhaltung gestalterischer, technischer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeitsvorgaben nur die Grundanforderungen erfüllt werden. Erst wenn zusätzlich die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden und ein attraktives Erscheinungsbild mit einer gestalteten Unternehmensphilosophie realisiert werden kann, wird das Projekt in der Öffentlichkeit wahrgenommen und diskutiert. Durch einen in jeder Hinsicht attraktiven Verwaltungsstandort wird ein unternehmerischer Mehrwert erzielt, der nicht nur dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft, sondern auch einen Beitrag zur „Baukultur“ leistet.

JÜRGEN STEFFENS

### Von der Idee zur Umsetzung

Klare gestalterische Ziele, wie sie ThyssenKrupp für seine neue Zentrale in Essen bereits im Vorfeld des internationalen Architektenwettbewerbs definiert hatte, erleichtern dem Architekten die Arbeit. ThyssenKrupp legte mit seinem präzisen Anforderungskatalog die Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen dem Bauherrn, dem Architekten, den Ingenieuren und den vielen anderen an der Planung und am Bau Beteiligten im Rahmen eines intensiven Dialoges. Dieser Dialog war die Fortsetzung der Zielfindung über den Architektenwettbewerb und dessen Programm hinaus.

Auch wenn unser Entwurf für den offenen, internationalen Architektenwettbewerb, an dem sich über 100 Kollegen in der 1. Phase beteiligt hatten, bereits weitgehende Übereinstimmung mit den Zielen der Auslobung ergab, waren noch viele Fragen bis zur Realisierung zu klären. Der Wettbewerb war im Grundsatz städtebaulich angelegt und ließ daher noch viele Details offen, die es innerhalb der dreieinhalbjährigen Dauer des Projektes zu lösen galt.

JSWD Architekten und Chaix & Morel et Associés versuchten über die Vorgaben hinaus dem Projekt natürlich auch eigene gestalterische Impulse zu geben. Unsere Haltung zur Entwicklung einer Architektur war jedoch in keinem Fall dogmatisch. Wir legten uns also bewusst nicht a priori auf eine Architektursprache fest. Übergeordnet stand im Blickpunkt der Gestaltfindung immer die Auseinandersetzung mit den projektspezifischen Zielen und Vorstellungen des Bauherrn. Durch das hohe Engagement des Bauherrn zu Fragen der Gestaltung waren alle Beteiligten Planer angehalten, auf die „konzernspezifischen Fragestellungen“ projektspezifische Antworten finden zu müssen, die im Ergebnis das Werk unverwechselbar machen.

Wenn wir beim Projekt ThyssenKrupp Quartier von einem erfolgreichen Dialog zwischen dem Bauherrn

und den Planern sprechen können, so liegt dies in erster Linie daran, dass es offensichtlich gelungen ist, die unterschiedlichen Fachsprachen aller Beteiligten zu synchronisieren. Im Nachhinein betrachtet würde ich sagen, dass diese Aufgabe des Übersetzers den Architekten oblag. Den grundlegenden Themen der Architektur und des Städtebaus ordneten wir Begriffe zu, die die Grundhaltung des Bauherrn widerspiegeln. Auf diese Weise entstanden folgende Begriffspaare.

### Stadtraum – Vernetzung

Zum Thema Stadtraum entwickelten wir den Begriff „Vernetzung“. Wir sahen, dass der Bauherr neben einer flexiblen, schrittweise erweiterbaren Struktur eine zu den Grenzen offene Struktur wünschte. Letztendlich sollte ein Stadtteil entstehen, der sich nachbarschaftlich in das noch sehr heterogene Umfeld einfügt. Es gibt keine Zäune im Quartier. Insofern ist das neue ThyssenKrupp Quartier ein mit seinem Umfeld vernetzter öffentlicher Raum. Das ThyssenKrupp



16 ThyssenKrupp Q1 Atrium



17 Jürgen Steffens

Quartier ist nicht Stadt in der Stadt, sondern ein Teil der Stadt.

### **Raum – Repräsentanz**

Dem Thema „Raum“ wurde ein Begriff gegenübergestellt, der die Erwartung des Bauherrn an sein neues Gebäudeensemble hinsichtlich seiner Außen- und Innenwirkung widerspiegelt: Repräsentanz. Die Ausarbeitung eines architektonischen Konzeptes, welches in besonderem Maße auf der Wirkung eines komplexen Raumerlebnisses aufbaut, verschafft den gewünschten repräsentativen Auftritt. Die neue Adresse des Konzerns mit dem Q1 Gebäude in seinem Zentrum, sollte jedoch in keinem Fall protzig oder aufdringlich wirken. Aus diesem Grunde wurde auf schiere Höhe der Gebäude bewusst verzichtet. Höhe wurde durch Plastizität ersetzt. Es ist eine durch klare Volumen gekennzeichnete Architektur entstanden, die den Begriff des architektonischen Raumes auf eine eigene, ThyssenKrupp-spezifische Weise interpretiert. Sie reagiert auf die Vorstellung des Bauherrn hinsichtlich der Repräsentativität, ohne dabei die Funktionen, d. h. die Mitarbeiter und ihre Anforderungen aus den Augen zu verlieren.

### **Funktion – Dialog und Kommunikation**

Wenn wir über Funktion sprechen, berühren wir unmittelbar die Bedürfnisse der Mitarbeiter in der Ausübung Ihrer Arbeit. ThyssenKrupp hat hier besondere Anforderungen an die Planer gestellt. Offene und transparente Arbeitswelten sollen Kommunikation und Dialog ermöglichen. Solche ambitionierten Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitswelten werden in jüngster Zeit häufiger an uns herangetragen. Mehr und mehr erkennen Arbeitgeber bzw. die Verantwortlichen, dass die Gestaltung von Arbeitswelten auch unmittelbaren Einfluss auf das Verhalten der Menschen an ihrem Arbeitsplatz hat. Ohne den wirtschaftlich vorgegebenen Rahmen zu verlassen, ist es beim ThyssenKrupp Quartier gelungen, die Arbeitsplätze verglichen mit dem vorherigen Konzernhauptszentrum grundlegend neu zu gestalten. Durch die Umsetzung des Projektes wurde auch – und das ist vielleicht der wichtigste Aspekt – ein hohes Maß an Akzeptanz bei den Mitarbeitern erreicht.

### **Konstruktion und Material – Identität**

Den Architekturthemen Konstruktion und Material stellen wir den Begriff „Identifikation“ gegenüber. Letztendlich soll das Quartier als gelebte Marke erkenn-

bar werden. Die äußere und innere Gestaltung mit Oberflächen, Texturen, Farben und Produkten reflektieren diesen Markenkern. Ein signifikanter Baustein ist dabei der Sonnenschutz im Q1 Gebäude. Er spiegelt den Anspruch des Unternehmens, fortschrittlich zu denken und zu handeln wider. Immerhin ist diese Konstruktion weltweit einmalig. Das Q1 Gebäude ist derzeit das einzige Hochhaus mit einem außenliegenden, beweglichen Sonnenschutzsystem. Die gesamte Struktur wirkt leicht – die Lamellen erscheinen fast wie ein Federkleid. Von weitem betrachtet geben die einzelnen Lamellen, vor allem in der Bewegung, während sie der Sonne nachfahren, dem Gebäude seine besondere, unverwechselbare Identität. Von Nahem erkennt man eher den „ingeniösen“ Charakter des Systems. Genau dieser Eindruck macht den Sonnenschutz „ThyssenKrupp-affin“. In ihm drückt sich auch der Anspruch nach Nachhaltigkeit aus.

Baukultur wird nicht nur allein von Architekten geschaffen. Sie ist heute, mehr denn je, ein Ergebnis eines Prozesses, der von vielen Faktoren beeinflusst wird. Das Ziel einer hochwertigen Baukultur kann letztendlich nur dann erreicht werden, wenn es einen definierten Anspruch des Bauherrn im Hinblick auf die verschiedenen Anforderungen an ein Gebäude gibt und dieser auch bereit ist, diesen Anspruch umzusetzen. Dies gilt im übrigen für die kleinen Bauaufgaben, genauso wie für die Großen.

Bauherr: ThyssenKrupp AG  
Architekten: JSWD Architekten, Köln  
Chaix & Morel et Associés, Paris  
Fertigstellung: 2010  
Grundstücksfläche: 17 ha  
Baukosten gesamt: 300 Mio. €



18 Sonnenschutzsystem am Q1 Gebäude



19 ThyssenKrupp Q1 Gebäude

**„Die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Zusammenspiel von Baukultur und Unternehmenskultur ist das Vertrauen in Architektur als Teil der Unternehmenskultur.“**

LIZA HEILMEYER



20

**„...aus der Bauqualität ein kostbares Gut zu machen, nach dem der Markt verlangt.“**

MICHAEL HALSTENBERG



21

**„Der Eigentümer mit Bindung an seine Gemeinde, seinen Stadtteil, mit Kapital und der Baukultur verpflichtet, gerät in Minderheit.“**

GÜNTHER HOFFMANN



22

## II: STADTKULTUR – LEBEN UND ARBEITEN

### Die Stubengasse in Münster

HARTWIG SCHULTHEISS, KLAUS KÖTTERHEINRICH, MATTHIAS FRITZEN

**Die Entwicklung der Stubengasse in Münster wurde 2010 mit dem Deutschen Städtebaupreis ausgezeichnet. Die ehemals vom Autoverkehr und einem Parkhaus dominierte Brachfläche wurde zu einem neuen lebendigen Stadtquartier umgestaltet, das nun in das historische Zentrum integriert ist.**

HARTWIG SCHULTHEISS

#### **Innenstadt weiterbauen und auf neuen Wegen erleben**

Stadtplanung und Stadtentwicklung in Münster können auf kluge und weitsichtige Entscheidungen aus vielen Jahrzehnten aufbauen. Im ausgewogenen Dialog zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung hat die Stadt nie ihre Prägung als „europäische Stadt“ verloren. Das historische Zentrum ist ablesbar, Straßen und Plätze prägen öffentliche Räume mit Begegnungscharakter, Funktionen sind eng verflochten. Bisher dominierten in der Innenstadt markante Einkaufstraßen – Prinzipalmarkt, Salzstraße, Ludgeristraße – als lineare Verbindungen. Mit der Entwicklung und städtebaulichen Gestaltung der Münster-Arkaden, des Hanse-Carrée und der Stubengasse ist es nun gelungen, attraktive neue „Rundläufe“ zu schaffen. Um die Aufenthaltsqualität an der Stubengasse zu steigern, sollte der Verkehr weitgehend aus der Straße herausgenommen werden. Zwingende Voraussetzung dafür war es, das Parkhaus Stubengasse aufzugeben. So konnten die ehemaligen Straßenflächen neu gestaltet und die Fußwegebeziehungen umgelenkt werden.

Die Symbiose der Baumaßnahmen von Stubengasse, Hanse-Carrée und ehemaligem Parkhaus hat das Erscheinungsbild und die Wegebeziehungen sehr positiv verändert. Die Stadt hat ihr Gesicht verändert und ist doch die gleiche geblieben. Durch die Entdeckung neuer Orte ist die Innenstadt – das Zentrum des Handels – gefühlt gewachsen. Sie ist trotzdem eine „Stadt der kurzen Wege“ geblieben. Kernstück dieser Entwicklung und Neuvernetzung ist die Entwicklung rund um die Stubengasse, die 2010 mit dem „Deutschen Städtebaupreis“ ausgezeichnet wurde.

KLAUS KÖTTERHEINRICH

#### **... und was wird aus dem Parkhaus?**

Von der Entscheidung der Stadt Münster, das Parkhaus zu schließen, war die Westfälische Bauindustrie GmbH direkt betroffen, denn im Rahmen ihres Gesellschaftszweckes „Bewirtschaftung des ruhenden Verkehrs in Münster“ wurde auch das ehemalige Parkhaus Stubengasse im Zentrum von Münster betrieben. Um das Parkhaus schließen zu können, mussten u. a. noch langfristig gesicherte Nutzungsrechte des benachbarten





23 Hartwig Schultheiss, Klaus Kötterheinrich, Matthias Fritzen (v.l.n.r.)

Kaufhauses am Kellergeschoss des Parkhauses beachtet und bei einer zukünftigen Vermarktung berücksichtigt werden.

Ein Komplettabriss des Parkhauses einschließlich des Kellergeschosses kam also wegen dieser Nutzungsrechte nicht in Frage. Auch wäre der Abriss des bis ca. 6 m tief gegründeten Kellers aufgrund der engen Bebauung und der in Münster nicht einfachen Grundwassersituation äußerst aufwendig geworden. Nach den Plänen der Stadt sollte das Parkhaus deshalb bis zur Kellerdecke abgebrochen und das Grundstück dann unter Berücksichtigung der Auflagen und Nutzungsrechte vermarktet werden. Auch wünschte sich die Stadt die Berücksichtigung einer Fahrradabstellanlage für ca. 400 Fahrräder – nicht gerade einfache Kriterien für eine erfolgreiche Projektentwicklung.

Mit dem Architektur-Büro Fritzen und Müller-Giebeler und dem Ing.-Büro für Tragwerksplanung Gantert und Wiemeler Ingenieure kam es zu einem intensiven Dialog über eine mögliche Bebauung des Grundstückes. Der Architekt und der Tragwerksplaner brachten die Idee ins Spiel, das Parkhaus nicht komplett abzureißen,

sondern unter Erhalt wesentlicher Teile der Baukonstruktion umzubauen. Der ausgearbeitete Entwurf dieser Idee konnte die Westfälische Bauindustrie GmbH sofort überzeugen und bestärkt unsere Bemühungen um das Grundstück. Gemeinsam wurde mit dem jetzigen Mieter, einem Münsteraner Einzelhändler für hochwertige Möbelklassiker, ein weiterer Verbündeter gefunden. Auch er erkannte sofort die Qualität dieses Entwurfes und die damit verbundenen Entwicklungschancen seines Geschäftes an diesem Standort und entschied sich, Ankermieter für die Einzelhandelsfläche zu werden.

Zusammen mit dem Architekten, dem Statiker und dem potentiellen Mieter bewarb sich die Westfälische Bauindustrie GmbH mittels einer Präsentation beim Stadtdirektor für eine Realisierung dieses Entwurfes. Im Verlauf der Präsentation gelang es, den Stadtdirektor als den zuständigen Planungsdezernenten mehr und mehr von diesem Entwurf zu überzeugen. Er erkannte die Qualität des Entwurfes und die Vorteile für die Entwicklung des Standortes durch diesen Umbau. Seine Fürsprache half, die zu beteiligenden Gremien bei der Stadt Münster zu überzeugen und den Aufsichtsrat unseres Unternehmens für diese Investition zu gewinnen.



24 Stubengasse vorher



25 Stubengasse nachher

Ausschlaggebend hierfür war der ganzheitliche Ansatz mit folgenden Bestandteilen:

- ein überzeugender Entwurf des Architekten
- der Nachweis des Statikers zur Machbarkeit unter Erhalt wesentlicher Teile der Konstruktion
- ein Münsteraner Einzelhändler als Ankermieter
- ein kommunales Unternehmen als Investor
- Gewähr für die Berücksichtigung städtischer Interessen (Radstation)
- Berücksichtigung der Nutzungsrechte des Nachbarn
- und eine zeitnahe Realisierung.

Das alles waren Argumente, mit denen wir die Beteiligten überzeugen konnten.

MATTHIAS FRITZEN

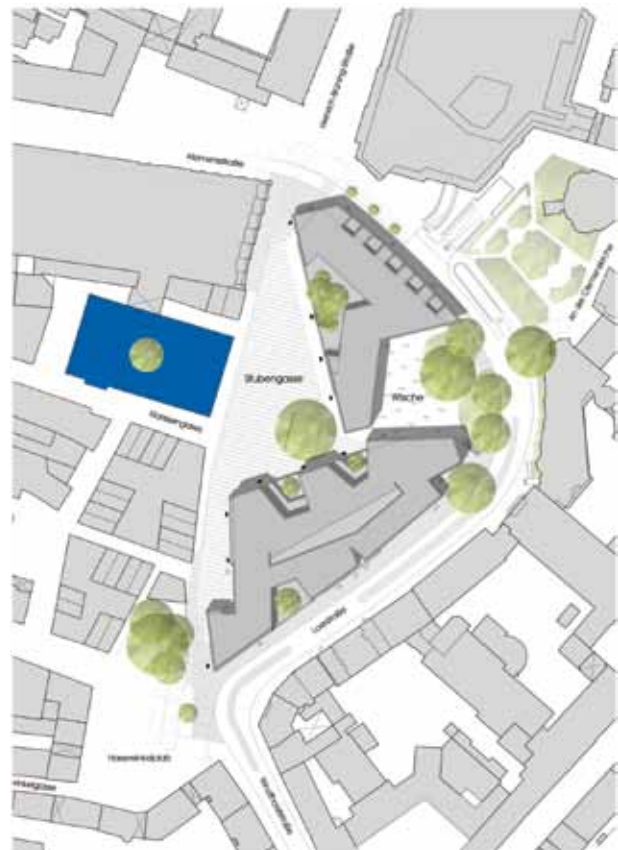
### Entwurf – Parkhausmorphose

Nach Gewinn des zweiphasigen internationalen Architekten- und Investorenwettbewerbs in Arbeitsgemeinschaft mit Prof. Ernst Kasper † und mit dem Investor Harpen Immobilien wurde das Projekt Ende 2009 fertig gestellt. Es besetzt an der Stubengasse die letzte freie Innenstadtlage in unmittelbarer Nähe zum Prinzipalmarkt mit dem historischen Rathaus. Gestaltet wurden zwei Baukörper, die jeweils eine stadtbildnerische autonome Form haben. Sie sind das Ergebnis eines Entwurfs- und Planungsprozesses, der sich an Maßstab, Blickbezügen und funktionaler Optimierung orientierte. Die neu geschaffenen Plätze und Verengungen weben sich in die

Strukturen und den Rhythmus der Altstadt ein und lassen neue Raumfolgen mit hoher Aufenthaltsqualität entstehen. Dabei wird die Maßstäblichkeit der Gebäude nicht durch eine vorgetäuschte Parzellierung, sondern durch tiefe Einschnitte in die Baukörper erzeugt. Farbigkeit und Materialität der Fassade sind eine Interpretation der Stadt, keine Kopie des Vorgefundenen. Das für Münster typische Ziegelrot wirkt vor dem lichten Grau der massiven Muschelkalkfassade wie ein Hologramm, während die eingestreuten Ziegel den Fond für die klar gesetzten Ziegellinien bilden. Das Grün im Außenraum bildet Inseln, erobert aber auch die Bauvolumen in den eingeschnittenen Dachgärten.

Das bestehende Parkhaus von 1964 wurde in Teilbereichen durch Entkernung und Abtragen der oberen Geschosse zurückgebaut. Basis des Entwurfs ist der Erhalt wesentlicher Teile der alten Bausubstanz bei völlig veränderter Nutzung. So wird der ehemalige Außenraum zum Innenraum, ein nüchterner Zweckbau zum komplexen Raumkunstwerk. Das Erdgeschoss und das 1. Obergeschoss mit Mezzanin wurden bei Erhalt der prägnanten Tragstruktur zu Verkaufs- und Ausstellungsflächen mit Loftcharakter, einer Fahrradgarage und Büroräumen umgebaut. Vom „Alten Parkhaus“ bleibt viel zu entdecken, die Struktur des vormaligen Parkhauses ist weiterhin ablesbar: Die Kragarme der versetzten Parkhausbereichen ragen in den Luftraum, ruppig und offen. Durch die großen Glasflächen strahlt das alte Tragwerk nach außen zum Platz der Stubengasse hin. Sichtbetonstreifen zeichnen als veredelte Reminiszenz die Höhen des alten Park-

hauses nach. Sie bilden den präzisen Rahmen der großen Verglasungen. Für die Fassaden des Gebäudes wird ruppiger Backstein in changierender Farbigkeit mit hellen Sichtbetonfertigteilen kombiniert. Die Schichtung der Materialität von Beton und Ziegel folgt der Logik der Gebäudestruktur. Die oberen beiden Geschosse wurden auf dem bestehenden Tragwerk neu errichtet. Die statische Last der neuen Geschosse wird über das alte Betonskelett abgetragen. Hier entstanden acht Wohnungen mit Loggien, die über einen innen liegenden Dachgarten erschlossen werden. In den Wohnungen wird mit Raumhöhen und Raumproportionen erfahrbar gespielt. Treppen erschließen in der Vertikalen des Bauvolumens die gestapelten Wohnfunktionen. Der Umbau des ehemaligen Parkhauses Stubengasse zeigt eine Rückgewinnung von Stadtraum, eine Parkhaus-Morphose. Es wird eine spannende Beziehung zwischen Ein- und Ausblicken mit dem Gegenüber des städtischen Platzes inszeniert.



26 Stubengasse mit ehemaligem Parkhaus (blau)

Bauherr: Westfälische Bauindustrie GmbH  
 Architekt: Fritzen + Müller-Giebeler Architekten BDA  
 Fertigstellung: 2010  
 Wohnfläche: 1537 qm  
 Gewerbefläche: 2571 qm  
 Baukosten KG 3+4: rd. 5 Mio. €



27 Umgestaltetes Parkhaus Stubengasse



28

**„Ob Tragwerk oder verschiedene Raumzuschnitte, ob bauphysikalische Details, Multifunktionalität von Bauteilen oder Städtebau – die Komplexität heutiger Anforderungen an ein Gebäude macht eine ganzheitliche Sicht des Planungsprozesses erforderlich.“**

MANFRED GROHMANN



29

**„Der Begriff ‘Baukultur’ ist nicht genormt und muss bei jeder Bauaufgabe, bei jedem Projekt neu überdacht und neu interpretiert werden.“**

KARL-HEINZ MELLIS

**„Architektur – das gehört zu den zehn, vielleicht sogar den sechs wichtigsten Dingen im Leben. Weil die Architektur mich täglich umgibt und weil sie mich dadurch formt.“**

Kurt Ernsting



30

## III: BAUKULTUR UND UNTERNEHMENSKULTUR

### Campus Ernsting's family in Coesfeld-Lette

HANS-DIETER ERNST, LIZA HEILMEYER

**„Bei der Architektur auf dem Campus der Ernsting's family geht es nicht um vordergründige Effekte oder Formalismen, sondern vielmehr um Qualitäten, die dem Nutzer dienen. Gleichzeitig spiegelt das Engagement für eine qualitätvolle gebaute Umgebung die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens wider.“**

HANS-DIETER ERNST

Ernsting's family ist das Textilgeschäft für die ganze Familie mit Schwerpunkt auf Damenober- und Kinderbekleidung im unteren bis mittleren Preissegment. Das Unternehmen wurde 1968 von Kurt Ernsting in Coesfeld-Lette (Westfalen) gegründet. Es gehört heute mit knapp 1.600 Geschäften sowie rund 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den größten Textilketten Deutschlands. Seit 2010 sind wir auch in Österreich mit zurzeit 20 Filialen und online vertreten. Das Unternehmen wird sowohl in Deutschland als auch in Österreich weiter expandieren.

#### **Baukultur am Unternehmenssitz**

Das Herzstück von Ernsting's family ist unsere campusartig anmutende Konzernzentrale in Coesfeld-Lette. Das Geschäft der im Service-Center beschäftigten Mitarbeiter ist Mode und Design, Kreativität und Erkennen von neuen Trends. Hier müssen sie täglich neu inspiriert werden. Hier sitzt auch die Unternehmensleitung. Daneben gibt es das Vertriebscenter mit mehreren Gebäuden, in denen unsere Ware für die Filialen kommissioniert wird und das uns zurzeit noch als Lager

dient. Der Wunsch nach einer ästhetischen Baukultur und einer hohen Qualität war ein wichtiges Ziel, sowohl des Unternehmens als auch des Privatmannes Kurt Ernsting. So wurden renommierte Architekten zu zahlreichen Architektenwettbewerben eingeladen, so dass am Ende für die Gestaltung der Konzernzentrale so bekannte Architekten wie Santiago Calatrava, Bruno Reinhard und Johannes Schilling für die Gebäude des Vertriebscenters und David Chipperfield für das Service-Center (2002) verantwortlich zeichneten. Dazu entwarf der Landschaftsdesigner Peter Wirtz eine beeindruckende Gartenlandschaft.

Als vorläufiger Schlusspunkt wurde schließlich im Jahr 2006 die durch ihre Holzfassade und rampenartige Parkflächenanordnung spektakuläre neue Parkpalette eröffnet, die einer Ausschreibung unter deutschen Nachwuchsarchitekten entsprang und ein Werk der Stuttgarter Architekten Stephan Birk und Liza Heilmeyer darstellt.

In den vergangenen Jahren entstanden so Gebäudearrangements und Bauten, die die Mitarbeiter von Ernsting's family immer noch jeden Tag faszinieren. Sie



31 Hans-Dieter Ernst

zeigen immer wieder aufs Neue die modernen architektonischen Interpretationen des Schaffenswillens eines Unternehmers.

### **Baukultur der Filialen**

Bis 2002 stand das Erscheinungsbild unserer Filialen noch im deutlichen Gegensatz zum hohen architektonischen Anspruch unserer Konzernzentrale. Während die in Lette geschafften Bauwerke also eine hohe architektonische Qualität aufwiesen, zeigten sich unsere Filialen in einem Look aus den 1980er Jahren, waren sehr klein (ca. 80 qm) mit rot/weiß gestreifter Markise und mit einer für ein Bekleidungshaus nicht mehr zeitgemäßen Beleuchtung. Die in unseren neuen Gebäuden entwickelte und disponierte Bekleidung konnte in den Filialen natürlich nicht entsprechend präsentiert werden und verlor durch die Art der Präsentation und die Beleuchtung in den Filialen viel an Attraktivität. Der Anspruch des Unternehmens, vor allem hinsichtlich der Aussage unserer modischen Kleidung für die Kundin, konnte in der Zentrale zwar erarbeitet und geschaffen werden (mit Unterstützung der sehr inspirierenden Architektur), aber in den Filialen nicht entsprechend attraktiv für die Kundin erkennbar umgesetzt werden. Die Kundin (ca. 200.000

pro Tag) kennt uns nur aus den Filialen, die Zentrale kennen „nur“ ca. 600 Mitarbeiter, Gäste und Lieferanten, die in das Gewerbegebiet kommen.

Dieser Widerspruch konnte erst über einen Zeitraum von gut fünf Jahren abgebaut werden: Ab 2005 änderte sich das Erscheinungsbild der Ernsting's family-Filialen durch einen komplett neuen Filialauftritt mit neuem Ladenbau, neuer Beleuchtung, größeren Verkaufsräumen usw. grundlegend. Hierbei wurden nicht nur alle neuen Filialen modern ausgestattet, sondern auch alle bestehenden rund 1.000 Filialen an das neue Konzept angepasst (wegen der Größenänderung mussten die meisten Filialen aufgegeben und durch neue ersetzt werden). Heute beträgt die durchschnittliche Verkaufsraumgröße ca. 150 qm und liegt damit nicht mehr weit von unserer durchschnittlichen Idealgröße entfernt. Damit wurde die neue Filiale wieder den aktuellen Ansprüchen unserer Kundin gerecht und entspricht den Erwartungen an eine Filiale des 21. Jahrhunderts. Ergebnis: Die Kundin fühlt sich in dem neu gestalteten Verkaufsraum wohl, findet sich gut zurecht und verweilt gerne bei uns.

Insgesamt ist es uns gelungen, Kundenorientie-



32 Ernsting's family Filiale in Wien

rung, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und die ästhetische Anmutung zu einer guten Symbiose zu führen und damit den Anforderungen an unsere Unternehmensgrundsätze gerecht zu werden.

### Entwicklung 2010/11

Aufgrund des für die Zukunft vorgesehenen Wachstums unserer Aktivitäten entstand die Notwendigkeit, in Coesfeld/Lette ein Hochregallager zu errichten. Dieses sollte auf unserem „Campus“ entstehen und sich in die architektonische Qualität der anderen Gebäude einreihen. Um die geforderten und notwendigen 22.000 Palettenstellplätze realisieren zu können, musste auf einer Fläche von 5.000 qm ein 28 m hohes Hochregallager gebaut werden. Um in der Tradition von Kurt Ernsting zu bleiben, verbot es sich, eine mit Trapezblechen verkleidete Gewerbehalle neben die Gebäude von Reichlin, Calatrava und Schilling zu setzen. Die Aufgabe bestand darin, ein Hochregallager mit den geforderten Leistungskennzahlen architektonisch „passend“ auf dem vorgesehenen Areal zu errichten, das aber auch den in den Unternehmensgrundsätzen geforderten Nachhaltigkeitskriterien genügt. Ziel war und ist es, ein Gebäude zu errichten, bei dem ökologisch unbedenkliche und recyclebare Baustoffe eingesetzt werden und das, trotz seiner energieintensiven Lagertechnik (Fördertechnik, Lagerbediengeräte usw.), netto keine Energie verbraucht. Hierzu nutzen wir die modernste Technologie aus der Photovoltaikindustrie zur Stromversorgung und sorgen

mit einer intelligenten Lüftungssteuerung dafür, dass eine Beheizung bzw. Kühlung entfallen kann.

Optisch verpackt wird das gesamte Gebäude nach einem Entwurf von Nabo Gaß, einem charismatischen Glaskünstler aus Wiesbaden. Das gesamte Gebäude und insbesondere die darin arbeitende vollautomatische Fördertechnik können durch das eigene kleine Solar-Kraftwerk, welches künstlerisch und mit höchster Funktionalität in die Fassade integriert wird, gespeist werden. Nach unseren Berechnungen wird dieses Gebäude sogar in der Lage sein, überschüssige Energie zu produzieren, die wir zusätzlich in das Stromnetz einspeisen können. Dieses Beispiel zeigt, wie wir eine Evolution in unserer Firmenbaukultur erleben. Der Anspruch des Firmengründers, schon fast künstlerisch die Gebäude auf den Betrachter wirken zu lassen, und der Wunsch seiner Kinder und aller Mitarbeiter, den überaus wichtigen Trend der „Nachhaltigkeit“ ökologisch und ökonomisch umzusetzen, findet genau jetzt statt. Laut Gesamterfüllungsgrad der Vorzertifizierung ist ein DGNB-Gold-Zertifikat zu erwarten. Mit diesem Gebäude werden wir unserem Ziel, unser Tun mit den Ansprüchen aus den Unternehmensgrundsätzen sowohl für unsere Kundin und unsere ca. 8.000 Verkäuferinnen in den Filialen als auch für unsere Mitarbeiter, Besucher und Gäste auf unserem Unternehmenscampus in Coesfeld in Einklang zu bringen, deutlich näher gekommen sein.





33 Liza Heilmeyer

LIZA HEILMEYER

### **Die außergewöhnliche Wettbewerbs- und Baukultur eines Unternehmens**

Der Campus des Textilunternehmens Ernsting's family im Münsterland ist ein außergewöhnliches Beispiel für Architektur in Industriegebieten. Das Engagement des Bauherrn für eine qualitätvolle gebaute Umgebung kommt aus einem Selbstverständnis, das die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens widerspiegelt. Ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen, das kreatives und motiviertes Arbeiten fördert, war ein Teil der Motivation bei der Schaffung dieses Ensembles. Eine gewisse persönliche Liebe für Architektur von Herrn Ernsting der zweite. Vor diesem Hintergrund überrascht auch die Vorgehensweise bei der Vergabe der Projekte nicht. Die Methode, durch Architekturwettbewerbe die bestmögliche Lösung für die gestellte Aufgabe zu finden, setzt eine gewisse Offenheit und Dialogbereitschaft voraus, denn über das Ergebnis entscheidet eine Jury, auf deren Fachkompetenz man vertrauen muss.

#### **Projekt Parkpalette**

Wie schon das Service-Center und die Lager- und

Vertriebsgebäude ist auch die Parkpalette in Coesfeld Lette das Ergebnis eines Wettbewerbes – allerdings in etwas ungewöhnlicher Form, da zu diesem nur Absolventen und junge Architekten zugelassen wurden. Als der Wettbewerb im Jahr 2003 ausgelobt wurde, waren die beruflichen Perspektiven für Architekturabsolventen in Deutschland miserabel. „Nachwuchsförderung“ nannte es Herr Ernsting auf Nachfrage wie er auf die Idee zu diesem Wettbewerb gekommen sei. Die Aufgabe bestand darin, ein neues Firmenparkhaus mit 450 Stellplätzen zu entwickeln. Das Grundstück für das Parkhaus liegt am westlichen Rand des Firmengeländes. Die unmittelbar angrenzenden Grundstücke sind mit kleinteiligen Einfamilienhäusern bebaut. Unser städtebauliches Ziel war es, das Gelände der Ernsting's family durch einen klaren Baukörper an diesem westlichen Ende abzuschließen, einen respektablen Abstand zu den Bestandsgebäuden zu halten und somit die Restfläche des Wettbewerbsgrundstückes für den Campus zu gewinnen. Letztendlich führte diese Überlegung zur besonderen Form der Parkpalette und zum Wettbewerbsgewinn. Der Bebauungsplan schrieb die Höhe von maximal zwei Geschossen vor. Somit war es nahezu unmöglich, alle Stellplätze sowie die erforderlichen Erschließungselemente in

Form von Rampen oder Spindeln auf dem hinteren Teil des Grundstückes zu platzieren. In der Konsequenz wählten wir ein Prinzip, das ohne weitere Erschließungselemente auskommt: Doppelgängige Parkrampen. Dieses System sieht zwei gegenläufige Rampen vor, die sich zu einer Kreisfahrt ergänzen. Vereinfacht ausgedrückt, eine (eckige) Doppelhelix mit getrennter Aufwärts- und einer Abwärtsspirale.

Das Parkhaus wird überwiegend von Frauen benutzt und sollte komfortabel, lichtdurchflutet und frei von Angsträumen sein. Um den typisch großräumigen und tiefen Flächen eines Parkhauses entgegenzuwirken, teilten wir die beiden Rampen in zwei Gebäudeteile. Diese sind in der Mitte durch Lichtgitterstege verbunden, die die Überfahrten bilden. Die einzelnen Baukörper bilden übersichtliche, gut belichtete Räume. Der Zwischenraum dient der zusätzlichen Belichtung. Hier liegen die Kaskadentreppen, die Haupterschließungselemente. Die Hülle innen wie außen bildet die „Gartenzaunfassade“. Sie bietet innen ein sehr angenehmes Lichtklima, außen fungiert sie als Vermittler zwischen Industriegebiet und der kleinteiligen, ländlichen Wohnbebauung der Umgebung. Die Tore auf dem Gelände der Ernsting's family sind besonders markante Bauteile. Die Notwendigkeit einer Öffnung in der Fassade zur Ein- und Ausfahrt interpretierten wir als Gestaltungsmöglichkeit, bei der wir bewusst Elemente der anderen Gebäude aufnahmen. Wir artikulieren die Ein- und Ausfahrt durch ein großes Faltdor. Der Knickpunkt liegt auf der halben Gebäudehöhe und der untere Punkt fährt soweit hoch, dass die Autos durchfahren können. Kleine Öffnung - große Geste.

### **Unternehmenskultur und Architektur**

Industriebauten sind in gewisser Weise immer städtebauliche Fremdkörper, da sie weniger für den menschlichen Maßstab entwickelt sind als für die Aufnahme von Prozessen, Gütern und Maschinen. Mit der Notwendigkeit von Industriegebieten wird architektonisch sehr unterschiedlich umgegangen. Die einen ziehen aus der unmittelbaren Notwendigkeit die Rechtfertigung der architektonischen Qualität keinerlei Bedeutung

zuzumessen. Die anderen versuchen die Funktionalität und den Maßstab durch Applikationen zweifelhafter Qualität zu verbergen. Man kann aber auch versuchen, aus der Notwendigkeit neue Qualitäten zu entwickeln, die sowohl dem Ort, als auch der Funktion gerecht werden. Herr Ernsting hat dieses Potenzial als Bauherr erkannt und seine gesellschaftliche Verantwortung auch in der von ihm bebauten Umwelt gesehen. Er sagte: „Architektur, das gehört zu den zehn, vielleicht sogar den sechs wichtigsten Dingen im Leben.“ Und weiter: „Weil die Architektur mich täglich umgibt, und weil sie mich dadurch formt“.

Bei der Architektur auf dem Campus der Ernsting's family geht es nicht um vordergründige Effekte oder Formalismen, sondern vielmehr um Qualitäten, die dem Nutzer dienen. Dabei steht die reine Gebrauchstüchtigkeit nicht alleine im Vordergrund, sondern auch der Einsatz von Oberflächen, von Licht und Freiräumen. Raumgefüge, die Arbeitsabläufe erleichtern, die Anregung, Erholung und Freiräume bieten, fördern die Produktivität.

Bauen ist immer öffentlich. Dieser Verantwortung stellt sich das Unternehmen Ernsting's family. Was auf dem Firmencampus geschaffen wurde, spiegelt den Respekt vor dem Ort wider. Der Campus der Ernsting's family im Münsterland ist ein herausragendes Beispiel für das Zusammenspiel von Baukultur und Unternehmenskultur. Die Grundvoraussetzung dafür ist das Vertrauen in Architektur als Teil der Unternehmenskultur.

Bauherr Parkpalette: Ernsting's family GmbH & Co. KG  
Architekten: Birk und Heilmeyer Architekten BDA  
Fertigstellung: 2007  
Grundstücksfläche: 15.125 qm  
Bruttogeschossfläche: 12.355 qm  
Baukosten: 3,5 Mio. €



34 Parkpalette von Birk und Heilmeyer Architekten



35 Firmencampus Ernsting's family in Coesfeld-Lette



36 Service-Center von David Chipperfield



## Referenten und Moderatoren

DR.-ING. WOLFGANG BACHMANN

### **Herausgeber Baumeister, München**

Geboren 1951 in Ludwigshafen, studierte Agrarwissenschaften und Architektur. Diplom 1976 an der RWTH Aachen. Dissertation über die Architektur der Anthroposophen. Drei Jahre Berufspraxis in verschiedenen Architektur- und Ingenieurbüros, begleitend journalistische Tätigkeit. 1982 Redakteur der Bauwelt in Berlin, seit 1991 Chefredakteur des Baumeister in München, seit 2011 dessen Herausgeber. 2008 „Fachjournalist des Jahres“ (2. Preis), 2010 Baumeister „Fachmedium des Jahres“, Vorträge, Moderationen, Jurytätigkeit, Architekturführungen, schreibt Kritiken, Glossen, Kurzgeschichten über Architektur und darüber hinaus.

[www.baumeister.de](http://www.baumeister.de)

DR. THOMAS BEYERLE

### **Managing Director und Head of CS & Research, IVG Immobilien AG, Bonn**

Studierte Geographie und BWL an den Universitäten Mannheim und Stuttgart. Von 1995 bis 1999 tätig als Referatsleiter bei der Dresdner Bank-Tochter Dr. Lübke Immobilien GmbH in Stuttgart, danach von

1999 bis zur Übernahme durch die Allianz 2002 Direktor und Leiter des Bereichs Research & Consulting bei der Dresdner Bank Immobiliengruppe und im Übergang seit 2003 bei der DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH. 2008 mit Übernahme der DEGI durch Aberdeen Property Investors plc: zum Head of Global Research für die Aberdeengruppe berufen. Seit dem 1. Januar 2011 Head of CS & Research der IVG Immobilien AG in Bonn und, seit Mitte Mai 2011 Managing Director und Head of CS & Research. Seit über 10 Jahren tätig als Lehrbeauftragter an verschiedenen immobilienwirtschaftlichen Hochschulen und Fortbildungsinstitutionen (u. a. DIA; ebs European Business School; EIPOS e.V.; Hochschule Biberach; IREBS Regensburg und Berufsakademie Leipzig). Leitet den Arbeitskreis „Marktanalyse und Bedarfsforschung“ bei der gif.e.V. Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung. Referent bei namhaften immobilienwirtschaftlichen Kongressen und Autor zahlreicher Artikel und Lehrbücher und regelmäßig Kommentator bei Bloomberg TV und DAF Deutsches Anleger Fernsehen.

[www.ivg.de](http://www.ivg.de)

PROF. MICHAEL BRAUM

**Vorstandsvorsitzender**

**Bundesstiftung Baukultur, Potsdam**

Geboren 1953 in Homburg v.d.H. Seit 2008 Vorstandsvorsitzender der Bundesstiftung Baukultur. Mitglied im BDA, der Deutschen Akademie für Städtebau und Landesplanung sowie des SRL. Bis zu seiner Berufung in die Bundesstiftung leitete er das Institut für Städtebau und Entwerfen der Fakultät für Architektur und Landschaft der Leibniz Universität Hannover. Darüber hinaus praktizierte er in seinem Büro Michael Braum und Partner – StadtArchitektur-Landschaft. Zwischen 1980 und 1996 war er Gesellschafter und Mitglied der Freien Planungsgruppe Berlin.

[www.bundesstiftung-baukultur.de](http://www.bundesstiftung-baukultur.de)

HANS-DIETER ERNST

**Vorsitzender der Geschäftsführung**

**EHG Service GmbH, Coesfeld-Lette**

Geboren 1949 in Düsseldorf, verheiratet, zwei Kinder. Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln, Abschluss 1973/1974 als Dipl.-Kaufmann mit den Schwerpunkten betriebswirtschaftliche Organisationslehre und Energiewirtschaftslehre ab. Ab 1973 Mitarbeiter der Energiestabsstelle der VEBA AG in Düsseldorf. Von 1978 bis 1988 Leiter Controlling in einem Unternehmen der Erdölindustrie, inkl. eines knapp 3-jährigen Einsatzes in Ägypten. Hauptabteilungsleiter Controlling, Rechnungswesen und Finanzen, Produktionsdirektor, CFO und CEO in verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Branchen (Kosmetik, IT). Seit Januar 2003 Position des Geschäftsführers Finanzen bei der EHG Service GmbH in Coesfeld. Seit Juli 2008 Vorsitzender der Geschäftsführung.

[www.service-ehg.com](http://www.service-ehg.com)

MATTHIAS FRITZEN

**Fritzen + Müller-Giebeler**

**Architekten BDA, Ahlen-Vorhelm**

Geboren 1963 in Enniger. 1984 – 1992 Architekturstudium an der RWTH Aachen und an der Kunstakademie Düsseldorf. Nach dem Diplom zunächst freie Mitarbeit im väterlichen Architekturbüro in Ahlen, dessen Leitung er 1994 übernahm. In Partnerschaft mit Frau Anke Müller-Giebeler besteht seit 1996 das Architekturbüro Fritzen + Müller-Giebeler. Es folgte eine kontinuierliche Expansion des Büros mit wachsenden Architekturaufgaben. Seit 2011 Mitglied im BDA Münster – Münsterland. Für das Einzelhandels- und Hotelprojekt STUBENGASSE, entstanden in Zusammenarbeit mit Prof. Ernst Kasper, und den Umbau ALTES PARKHAUS Stubengasse in Münster wurden Fritzen + Müller-Giebeler, Architekten BDA mit dem Deutschen Städtebaupreis 2010 ausgezeichnet. Der Umbau ALTES PARKHAUS Stubengasse erhielt eine Nominierung für den Fritz-Höger-Preis 2011, eine Anerkennung bei der Auszeichnung guter Bauten BDA Münster – Münsterland, eine Besondere Anerkennung des Deutschen Bauherrenpreises 2011/2012 und wurde mit dem Architekturpreis Beton 2011 ausgezeichnet.

[www.fritzen-muellergiebeler.de](http://www.fritzen-muellergiebeler.de)

PROF. MANFRED GROHMANN

**Geschäftsführer, Bollinger+Grohmann**

**Ingenieure, Frankfurt am Main**

**Universität Kassel**

Studienabschluss als Bauingenieur an der TH Darmstadt 1979. Seit 1996 Professor für Tragwerkskonstruktion am Fachbereich Architektur der Universität Gesamthochschule Kassel. Daneben Gastprofessuren an der Städelschule, Frankfurt (seit 2000) und an der ESA – École d'Architecture, Paris (seit 2007). Gründete 1983 mit Prof. Bollinger das Büro Bollinger+Grohmann Ingenieure. In den letzten 30 Jahren haben Bollinger+Grohmann an der Entwicklung im Planen und Bauen mitgewirkt und sich insbesondere im Zusammenhang mit freien Formen jenseits der geome-

trischen Regelmäßigkeit einen Namen machen können. Bollinger+Grohmann ist mittlerweile mit fast 100 Mitarbeitern an fünf Standorten in über 20 Ländern aktiv. Das Leistungsspektrum reicht von den Schwerpunkten in der Tragwerks- und Fassadenplanung über Geometrie-Entwicklung, Fassadenplanung bis zur Bauphysik. Die Aufgabenfelder liegen in den Bereichen Wohnen, Büro, Kultur, Bildung, Gesundheit, Verkehr und den klassischen Ingenieurbauten sowie Bauen im Bestand.

[www.bollinger-grohmann.de](http://www.bollinger-grohmann.de)

[www.uni-kassel.de/asl](http://www.uni-kassel.de/asl)

MICHAEL HALSTENBERG

**Rechtsanwalt, Kanzlei HFK -**

**Rechtsanwälte LLP, Düsseldorf**

Geboren 1957. Über 20 Jahre in verschiedenen Ministerien u.a. in den Bereichen Wohnungswirtschaft, Mietrecht, Bau- und Vergaberecht, 2000 bis 2004 EU-Referent der Deutschen Bauministerkonferenz und seit 2004 Leitung der Abteilung „Bundesbau, Bauwesen und Bauwirtschaft“ als Ministerialdirektor im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS). Daneben Vorstandsvorsitzender des Deutschen Vergabe- und Vertragsausschusses, Vorsitzender des Vorstandes des Vereins für Präqualifizierung von Bauunternehmen, Mitglied des Präsidiums des DIN sowie Mitglied des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Baurecht. Seit 2009 Rechtsanwalt in der Kanzlei HFK - Rechtsanwälte LLP in Düsseldorf.

[www.hfk-rechtsanwaelte.de](http://www.hfk-rechtsanwaelte.de)

MINDIR GÜNTHER HOFFMANN

**Leiter Abteilung Bauwesen, Bauwirtschaft  
und Bundesbauten im BMVBS, Berlin**

Geboren in Nürnberg. Studierte u.a. Architektur an der TU München. Von 1977-1980 als freischaffender Architekt Partner in einem Architekturbüro in München. Nach dem Referendariat und der 2. Staatsprüfung 1982 in der Finanzbauverwaltung in Bayern, der Sächsischen Staatshochbauverwaltung und der Obersten Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern. Seit 2009 Leiter der Abteilung Bauwesen, Bauwirtschaft und Bun-

desbauten im BMVBS. Von 1997-2010 Dozent an der Hochschule Augsburg im Master-Studium Baumanagement. Bis 2010 1. Vizepräsident der Bayerischen Architektenkammer und Vizepräsident der Bundesarchitektenkammer in Berlin. Zu seinen Auszeichnungen gehören der BDA-Preis Bayern und eine Anerkennung Deutscher Architekturpreis.

[www.bmvbs.de](http://www.bmvbs.de)

LIZA HEILMEYER

**Partnerin, Birk und Heilmeyer**

**Architekten BDA, Stuttgart**

1975 in Freiburg im Breisgau geboren. 1995 einjähriges Studium an der Freien Kunstschule Stuttgart, 1996-2003 Architekturstudium an der Universität Stuttgart. Während des Studiums Mitarbeit in verschiedenen Architekturbüros in Stuttgart und Cambridge [USA]. Nach dem Diplom Anstellung im Büro Foster + Partners in London [UK]. Im Mai 2005 Bürogründung mit Stephan Birk in Stuttgart. 2007 Förderpreis der Architekturgalerie am Weissenhof. 2009 Berufung in den BDA. Gewinnerin DEUBAU-Preis 2010 für junge Architektinnen.

[www.birkundheilmeyer.de](http://www.birkundheilmeyer.de)

KLAUS KÖTTERHEINRICH

**Geschäftsführer, Westfälische**

**Bauindustrie GmbH, Münster**

Geboren 1952 in Lengerich. Nach einer handwerklichen Ausbildung 1973-78 Studium an der Fachhochschule Münster, Fachbereich Architektur mit dem Abschluss Ing. grad. Architektur. Von 1978 bis 1987 Tätigkeit als Architekt und Bauleiter im Architekturbüro Schmidt und Schmersahl aus Bad Salzuflen. Ab 1987 Projektleiter bei der Westfälischen Bauindustrie GmbH, einer Tochtergesellschaft der Stadt Münster. Von 1996 bis 2000 technischer Leiter und Prokurist und seit 2000 Geschäftsführer dieser Gesellschaft. Seit 1996 Mitglied im Ausschuss Bau und Unterhaltung im Bundesverband Parken.

KARL-HEINZ MELLIS

**Prokurist, ThyssenKrupp  
Real Estate GmbH, Essen**

1950 in Oberhausen geboren, studierte nach dem Abschluss einer Bauzeichnerlehre Architektur an der FHS Bochum. 1974–1980 Angestellter bei der Bundesbahn-direktion Essen. 1980–1992 selbständiger Architekt. Seit 1992 im ThyssenKrupp Konzern in verschiedenen leitenden Funktionen des Immobilienbereiches. Seit 2005 Mitglied des Projektteams ThyssenKrupp Quartier, Projektleitung Forum.  
[www.thyssenkrupp.com/quartier](http://www.thyssenkrupp.com/quartier)

HARTWIG SCHULTHEISS

**Beigeordneter für Planung – Bau-Marketing  
Stadt Münster**

Geboren 1959 in Dülmen/Westfalen. Studierte Geographie in Münster, anschließend Architektur, Hochbau und Städtebau an der Universität Stuttgart. 1986 Diplomabschluss. 1982-1987 studienbegleitend und als Angestellter mit den Schwerpunkten Hochbau- und Städtebauwettbewerbe Mitarbeit im Architekturbüro Hoffmann & Kühn in Stuttgart. Ab 1987 höherer bautechnischer Verwaltungsdienst beim Städtebauministerium NRW, 1989 Bauassessor. 1989-1992 Leiter des Hochbau- und Bauordnungsamtes der Stadt Gronau/Westf. und 1992-1998 Technischer Beigeordneter der Stadt Erkelenz/Rheinland, 1998-2000 Erster Beigeordneter der Stadt Erkelenz. Seit November 2000 für die Stadt Münster Beigeordneter für Planung, Bau und Marketing und seit November 2003 Stadtdirektor der Stadt Münster (allg. Vertreter Oberbürgermeister) Beigeordneter für Planung – Bau-Marketing.  
[www.stadt-muenster.de](http://www.stadt-muenster.de)

JÜRGEN STEFFENS

**Gesellschafter  
JSWD Architekten GmbH & Co. KG, Köln**

Geboren in Trier, studierte von 1982–89 Architektur an der RWTH Aachen. Von 1989–92 Mitarbeiter im Büro Behnisch+ Partner in Stuttgart u.a. an der Planung des Deutschen Bundestages Bonn beteiligt. Von 1992–95 Assistent bei Prof. Vladimir Nikolic an der RWTH Aachen. Zeitgleich gründete er in Köln gemeinsam mit Konstantin Jaspert des Büros Jaspert & Steffens Architekten. 2000 Zusammenschluss mit dem Büro WJD Architekten zum gemeinsamen Büro JSWD Architekten. Seither einer der vier Gesellschafter. Ab 2001m weitere Lehrtätigkeiten, u.a. 2002 an der FH Koblenz und 2005 Professor in Vertretung an der FH Bochum und TU Darmstadt, wo er die Ehrenmedaille des Fachbereichs Architektur erhielt. Seit 2003 im Vorstand des Vereins koelnarchitektur e.V. und seit 2006 dessen Vorstandsvorsitzender.  
[www.jswd-architekten.de](http://www.jswd-architekten.de)

TORSTEN TEICHGRÄBER

**Bereichsleiter, Ed. Züblin AG  
Direktion Mitte, Jena**

Geboren 1967 in Kleinmachnow, verheiratet, 3 Kinder. Studierte nach einer Ausbildung zum Bautischler Bauingenieurwesen an der Fachhochschule Karlsruhe. Im Anschluss von 1993-1998 Bauleiter bei der STRABAG AG und von 1998-2009 Leiter der Kalkulation bei der STRABAG AG und der Ed. Züblin AG. Seit Oktober 2009 Bereichsleiter der Ed. Züblin AG in Thüringen und dort für verschiedene große Projekte im ÖPP-Verfahren verantwortlich.  
[www.zueblin.de](http://www.zueblin.de)





# Quellen

## **Bildverweise**

- Titel: Bundesstiftung Baukultur / Axel Clemens, Weimar  
1-6 Bundesstiftung Baukultur / Axel Clemens, Weimar  
7 Bayerische Schlösserverwaltung / Anton J. Brandl  
[www.schloesser.bayern.de](http://www.schloesser.bayern.de)  
8 Bundesstiftung Baukultur / Axel Clemens, Weimar  
9 Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main  
10 Bollinger + Grohmann Ingenieure  
11-14 Bundesstiftung Baukultur / Axel Clemens, Weimar  
15 ThyssenKrupp AG / Peter Wieler  
16 JSWD\_Chaix & Morel  
17 Bundesstiftung Baukultur / Axel Clemens, Weimar  
18 ThyssenKrupp AG / Peter Wieler  
19 JSWD\_Chaix & Morel / Christian Richters  
20-23 Bundesstiftung Baukultur / Axel Clemens, Weimar  
24-26 Stadt Münster  
27 Architekturbüro Fritzen + Müller-Giebeler  
28-31 Bundesstiftung Baukultur / Axel Clemens, Weimar  
32 EHG Service GmbH / Andreas Lepsi  
33 Bundesstiftung Baukultur / Axel Clemens, Weimar  
34 Birk und Heilmeyer / Christian Richters, Münster  
35-36 EHG Service GmbH / Jens Willebrand

# Impressum

## **Veranstalter / Herausgeber**

Bundesstiftung Baukultur  
Schiffbauergasse 3  
D-14467 Potsdam  
Postfach 60 03 11  
D-14403 Potsdam  
mail@bundesstiftung-baukultur.de  
www.bundesstiftung-baukultur.de

## **Organisation / Redaktion**

Förderverein Bundesstiftung Baukultur e.V.  
Köpenicker Str. 48/49  
10179 Berlin  
Tel.: 030/27 87 57 97  
Fax: 030/ 27 87 59 17  
mail@foerderverein-baukultur.de  
www.foerderverein-baukultur.de

## **Veranstaltungsort**

Schloss Ettersburg  
Am Schloss 1  
99439 Ettersburg  
Tel. 03643/74 284 -0  
Fax 03643/ 74 284 -46  
info@schlossettersburg.de  
www.schlossettersburg.de

## **Design**

Panatom, Berlin

## **Layout / Redaktion**

Johannes Deutschbein  
Bundesstiftung Baukultur, Potsdam

## **Druck**

Print Express Potsdam GmbH

## **Team**

Michael Braum, Nicole Schneider, Carl Zillich  
Bundesstiftung Baukultur, Potsdam  
Silja Schade-Bünsow, Claudia Kuhlmann,  
Esther Schwöbel  
Förderverein Bundesstiftung Baukultur, Berlin

Die Bundesstiftung Baukultur wird vom  
Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadt  
entwicklung finanziell unterstützt.

**Fördern Sie Baukultur!**

**Werden Sie Mitglied in unserem Förderverein:**  
[www.foerderverein-baukultur.de](http://www.foerderverein-baukultur.de)

© Erste Auflage 2011

**WWW.**

Kommen Sie mit uns ins Gespräch über Baukultur.  
Besuchen Sie uns auf:

**bundesstiftung-  
baukultur.de**