

Wie Marktforschung Beliebigkeit in der Raumgestaltung von Firmen stoppen kann – der Spacing-Monitor



Dieter Pfister

Geschäftsführer PFISTER
Marketing & Kommunikation, Binningen/Basel



Dr. Peter Spichiger-Carlsson

Institutsleiter gfs-zürich, Markt- und Sozialforschung, Zürich

Fragen der Raumgestaltung spielen in der Marktforschung traditionell eine eher geringe Rolle und wenn, dann mehr im Bereich qualitativer Studien. Dabei könnte die Marktforschung einiges dazu beitragen, das Profil von Raumgestaltungen zu schärfen. Dies beweist der neue Spacing-Monitor, der seinen Praxistest bestens bestanden hat.

Beliebigkeit hat viel mit Austauschbarkeit und Willkür zu tun. Eine Raumgestaltung wirkt dann beliebig, wenn zu viele Elemente (Möbel, Materialien, Farben usw.) in ähnlicher Kombination schon zu oft gesehen worden sind und der Ort im Raum ausdrückt, dass weder auf das örtliche Umfeld noch auf die Geschichte und den Raumeigner näher eingegangen worden ist. Beliebigkeit entsteht also, wenn man mit allzu Beliebtem allzu lieblos umgeht. Wie nun entsteht aber solche Beliebigkeit in der Gestaltung von Firmenräumen? Hier sind unterschiedliche Gründe zu nennen, insbesondere Probleme und Unschärfen

- beim Dialog zwischen den Gestaltungspartnern während des Gestaltungsprozesses,
- bei methodischen Grundüberlegungen und Begriffsdefinitionen und
- bei der Interpretation von Daten.

Die Marktforschung kann schon während des Gestaltungsprozesses helfen, Unsicherheiten aufseiten der Auftraggeber abzubauen. Diese sind deshalb oft anzutreffen, weil Raumgestaltung in Manager-Ausbildungsgängen selten thematisiert wird und weil die intern dafür Geeignets-ten kaum oder nur spät in Raumgestaltungsprozesse einbezogen werden. Der hier vorgestellte Spacing-Monitor hat nun den positiven Effekt, dass er die Auftraggeber animiert, ihre Ziele und Vorgaben klar und messbar festzulegen. Dies hilft

auch dem Marketing und der Markenführung. Auch sie unterschätzen bisweilen die Raumdimension, obwohl diese im Blick auf ein «Sustainable Branding» von grosser Bedeutung ist.¹

Methodische Herausforderungen

Die relative Zurückhaltung der Marktforschung gegenüber dem Thema Raumwirkung und -gestaltung scheint primär methodisch begründet zu sein. Es handelt sich hier um recht komplexe Fragestellungen, was dazu geführt hat, dass man Nutzer selten befragt und wenn, dann testet man oft informell-unstrukturiert deren Reaktion, die sich auf einen Prototyp-Raum bezieht.

Mit quantitativen Analysen versucht man eher grundsätzlich nachzuweisen, wer sich wie einrichtet. Dabei wird unterschiedlich vorgegangen, zum Beispiel so, dass man Personen in einer Stichprobe danach befragt, welche der – als Fotos vorgegebenen – Raumbilder wie stark gefallen oder welche Raumbilder der eigenen Einrichtung am nächsten kommen. Danach kann man die Befragten nach bestimmten Milieus ordnen und ihre Raumbild-Präferenzen herausarbeiten, also aufzeigen, welche Geschmacksausprägungen in welchen Milieus schwerpunktmässig vor-

kommen. Bei diesem Vorgehen stellen sich methodische Fragen wie: Nach welchen Kriterien werden die Raumbilder (Fotos) ausgewählt, geordnet und benannt? Und nach welchen Kriterien werden die Milieus oder Lebenswelten definiert, gruppiert und bezeichnet? Und

Spacing-Monitor

Der Spacing-Monitor ist ein kontinuierliches Beobachtungsinstrument zur Messung der Übereinstimmung von Räumen mit der jeweiligen Soll-Unternehmenskultur – und das verstanden als dynamischer Prozess. Das Wort «Spacing» bringt dieses Prozesshafte der Raumentwicklung zum Ausdruck, wofür es leider keinen entsprechenden deutschen Begriff gibt. Der Spacing-Monitor ist auf eine mittlere Frist angelegt und nicht auf eine einmalige Abbildung zum Beispiel eines Umbaus. Konkret kann das heissen, dass bei den bestehenden Filialen oder sonstigen Räumlichkeiten abgeklärt wird, wo vor allem gestalterischer Handlungsbedarf besteht. Oder wenn bei einem Umbau das Briefing aufgrund der Unternehmensphilosophie formuliert worden ist, dass dann die Erreichung der dort gesetzten Ziele in einem Vorher-nachher-Vergleich überprüft wird. Der Spacing-Monitor stellt also ein Controllinginstrument dar.

¹ Pfister 2007, S. 176 f.

vor allem: Wie erfolgt der Brückenschlag zwischen Milieu und Wohnwelt?

Abbildung 1 zeigt, wie komplex die Zusammenhänge sind. Dabei gilt: Je differenzierter man diese Matrix erstellt und je klarer die Betrachtungsebenen, Begriffe und Beziehungsmuster definiert sind, desto mehr wird die Gefahr von Beliebigkeit reduziert. Zunächst kann man verschiedene Betrachtungs-/Abstraktionsebenen unterscheiden (links aussen in der Matrix). Wenn man diese von oben nach unten betrachtet, dann bestehen Abhängigkeiten dergestalt, dass die jeweils höhere Betrachtungs- oder Abstraktionsebene implizit die nächst untere beeinflusst. Zuerst wird der Raum orts- und kulturbezogen und feldhaft gedacht, zuunterst ist man auf der Menschen-/Objektebene, die oft analytisch in Schichten unterteilt wird. Die aufgeführten Begriffe wiederum werden häufig recht beliebig verwendet und die Ebenen vermischt. Der Stil zum Beispiel ist eine recht abstrakte Beschreibung einer Strategie, einer Vorgehensweise, die sich sowohl in der Persönlichkeit als auch in der Wohnraumgestaltung usw. zeigt. Stil kann man zum Beispiel mit kunsthistorischen Begriffen definieren (Barock, Bauhaus usw.), aber auch mit Lifestyledimensionen.

Betrachtet man die Zusammenhänge in Abbildung 1 weiter, so stellt sich die Frage des Verhältnisses der Ebenen (Zeilen) und Spalten zueinander. Gibt es da einfache «Ursache-Wirkungs-Beziehungen» oder ist die Sache komplexer? Kann man zum Beispiel von der Bildebene aus den Schluss ziehen, dass eine Firma, die im Selbstbild innovativ und modern ist, auf der Objektebene (ganz unten in der Matrix) Designermöbel auswählt? Und umgekehrt: Muss eine Firma mit Designermöbeln immer

innovativ sein? Würde es demnach genügen, einem Raumgestalter im Briefing die Imagedimensionen des Unternehmens zu liefern, worauf er dann die Möbel auswählen kann? Und wie soll man sich den Brückenschlag von den Werten (zweite Ebene, mittlere Spalten) zum Raumbild vorstellen? Die Praxis zeigt, dass die Zusammenhänge nicht einfach zu sein scheinen. So dürfen etwa Werte hier nicht allzu abstrakt und politisch oder gesellschaftsbezogen definiert werden (Gerechtigkeit, Solidarität usw.), sondern müssen raumbezogen betrachtet werden (Fülle oder Leere, Kontinuität oder Bruch, Verarbeitungsqualität usw.).

Herausforderungen bei der Interpretation

Doch nicht nur die Strukturierung der Themenfelder und die Begrifflichkeiten sind oft unpräzise, auch bei der Interpretation der Resultate der Marktforschung wird Beliebigkeit produziert. Das soll hier am Beispiel des Beschreibens einer Typologie gezeigt werden. Dort listet man in der Regel zunächst die Abweichungen vom

Durchschnitt auf. Dass dann die Merkmalliste zum Bild eines «Durchschnittstyps» verdichtet wird, zeigt, wie Typologien missverstanden werden können, wenn es darum geht, Zielgruppen zu definieren. Und was kann ein Raumgestalter damit anfangen, wenn dieser Typ zum Beispiel als «überdurchschnittlich oft männlich, mit eher hohem Einkommen und eher naturverbunden» beschrieben wird? Heisst das: kräftige Formen, teures Holz? Auch hier wird klar: Die Sache scheint so einfach nicht zu sein.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass in der Matrix von Abbildung 1 die Brückenschläge in horizontaler und vertikaler Richtung methodisch anspruchsvoll sind. Man kann natürlich, wie eingangs erwähnt, den Probanden Raumbilder vorsetzen und sie fragen, welche ihnen besonders gut gefallen oder welche ihrer eigenen Raumgestaltung am nächsten kommen. Im Resultat erhält man aber auch nur Hinweise über die Häufigkeit von zum Beispiel Wohnwelten in bestimmten Milieus. Tendenziell

Matrix von Betrachtungsebenen und Verortungen im Gesellschafts- und Arealraum

Betrachtungsebenen und Begriffe möglicher Brückenschläge zwischen den Vorgaben der Firmen-/Menschen-Persönlichkeit (Mitte der Matrix), der Arealraum-Gestaltung (rechts) und den gesellschaftlichen Gruppierungen/Typen (links)

Betrachtungsebene		Orte		Gruppierung im Arealraum	
		Gruppierung im Gesellschaftsraum	Vorgaben zu Haltungen, Verhalten, Gestalten	Gruppierung im Arealraum	
Kultur	Ebene Raum	Soziales Feld (kultur-/milieu-bezogen)	Atmosphäre, Stimmung	Kulturelle Raumthemen	Raumgestaltungs-feld, Themen-/Objektfelder
	Ebene Bild	Kulturtypologie (weltbildbezogen)	Vorbild: Werte/Normen, Mission	Weltbild, Vision, Leitbild	↔
Strategie	Ebene Lebenswelt	Soziale Umwelt (soziokulturell)	Image/Selbst-/Fremdbild	Raumgestaltungsleitbild, Markenleitbild, Unternehmenskultur	Raumbild
	Ebene Stil	Lebensstil-Typologie	Marken und Marketingstrategie	Markenwelten	↔
Struktur	Ebene Mensch/Objekt	Gesellschaftsschichten (sozioökonomisch)	Persönlichkeitsstil	Konsumstil	↔
			Struktur der Objekt- und Möbelprogramme (markt-/anbieterbezogen)		Objekt-schichten (architektur-bezogen)

Abbildung 1

Quelle: © Dieter Pfister, PFISTER Marketing & Kommunikation

gilt hier wie in jeder Typologie: Fast alles (Raumgestalt) ist fast überall (Milieus) möglich.

Solche methodischen und interpretatorischen Unschärfen sind es, die die Beliebtheit in der Raumgestaltung weiter fördern. Denn die Interpretation der Resultate lässt zu viel offen, was dazu führt, dass Gestalter das vorschlagen, was sie sowieso schon lange gern mal verwirklichen wollten oder bereits «in der Schublade» haben oder womit sie sich in Architekturzeitschriften zu profilieren hoffen. Wie aber kann man diese Problemkreise durchbrechen?

Ein Lösungsansatz: der Spacing-Monitor

Der Spacing-Monitor verbindet in Abbildung 1 die zwei obersten Betrachtungsebenen miteinander. Denn wenn man Räume ganzheitlich beschreiben, also deren Gesamtgestalt und -wirkung mit allen Sinnen erfassen will, muss man auf eine abstraktere räumliche Betrachtungsebene «hinaufsteigen» (siehe Abbildung 1 oben) und sich fragen, was Nutzer, Gäste, Kunden von einem Raum ganzheitlich wahrnehmen. Es sind dies zunächst seine Atmosphäre, seine Stimmung, seine Qualitäten und erst danach geht es zu den Einzelheiten wie Möbel, Lampen usw.

Wie Atmosphäre und Qualität definiert und beschrieben werden können, war Gegenstand einer wissenschaftlichen Studie, die kürzlich erschienen ist.² Auf dieser Grundlage zeigt Abbildung 2 die zentralen Themenfelder (siehe Strategieaspekte in der zweiten Spalte) und einige Fragestellungen dazu. Wie in Abbildung 1 unten aufgeführt, geht es dabei auch um die Prüfung der Raumqualität, das heisst der Kohärenz zwischen den Vorgaben (mittlere Spalten) und deren Umsetzung (rechte Spalte). Nichtqualität als Nichtkohärenz ist ja eingangs mit «Willkürlichkeit» bezeichnet und als einer der drei zentralen Treiber von Beliebtheit identifiziert worden. Man muss offenbar

Zentrale Fragefelder des Spacing-Monitors

Analyseebene	Strategieaspekte	Fragestellungen
Markenraum-Kern	<ul style="list-style-type: none"> • Raumaussage • Raumfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Auch Räume sagen etwas aus: Sagt mir dieser Raum, dass hier Ökologie gross geschrieben wird? • Wie gut erfüllt die Raumaufteilung meine Erwartungen an einen solchen Raum? • usw.
Raumgestaltungsleitbild	<ul style="list-style-type: none"> • Raumhomogenität • Raumgeschichtsbezug • Raumstrukturmerkmale • Handwerkliche Verarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gut sind die Objekte im Raum aufeinander abgestimmt? • Wie gut gefällt mir die Mischung von älteren und neuen Objekten im Raum? • Wie gut ist der Raum strukturiert, möbliert, gefüllt? • Wie gut beurteile ich die handwerkliche Verarbeitung der Objekte im Raum? • usw.
Raumbild	<ul style="list-style-type: none"> • Raumgestaltungsmittel • Raumeindruck 	<ul style="list-style-type: none"> • Polaritätenprofil zu Raumgestaltungsmitteln (z. B. natürlich-synthetisch) beurteilen • Polaritätenprofil zum Raumeindruck (z. B. konventionell-originell) beurteilen
Markenraumqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit • Echtheit • Erlebniswert • Orts-Stimmigkeit • Praxistauglichkeit • usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gut passt die Raumgestaltung zum Bild, das ich vom Besitzer habe? • Wie echt wirkt die Raumgestaltung auf mich? • Wie stark empfinde ich den Raum als Erlebnis? • Wie gut passt die Raumgestaltung in die Umgebung (Ort, Geschichte)? • Wie praktisch ist die Raumgestaltung für mich als Nutzer? • usw.
Servicequalität	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Dienstleistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gut erfüllt das Personal meine Erwartungen?

Abbildung 2

Quelle: © Dieter Pfister, PFISTER Marketing & Kommunikation

von der heute beliebten bildzentrierten Betrachtungsebene der Werte, Normen und Images zu jener der Atmosphäre vorstossen, zum «Markenraum-Kern», zur Beschreibung des «Erbgutes einer Firma». Denn zwischen Werten, Normen und Images gibt es keine einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge: Identische Werte und Normen können zu unterschiedlichem Verhalten und anderem Gestalten führen. Das sieht jeder, der Aussagen über Werte und Kultur von verschiedenen Firmen miteinander vergleicht: Die Aussagen sind oft so ähnlich, dass man vermuten könnte, sie seien voneinander abgeschrieben worden – und dennoch hat man das Gefühl, die Firmen seien anders.

Wo nun der räumliche Denkansatz weiter geht als der bildliche, wird die Gestaltwerdung und -veränderung in einem Zeitraum kontinuierlich beobachtet und erst nach einer gewissen Zeitspanne wird sie interpretiert. Die Persönlichkeit zeigt sich nämlich im Zeitraum im sogenannten Raumgestaltungsfeld, in einem wiederkehrenden, gleichartigen Verhalten und Gestalten, also in der Häufigkeit, in der

sie in bestimmten Aspekten Selbstähnlichkeit produziert. Dieses Raumgestaltungsfeld lässt sich aber – vergleichbar einer Typologie in der Marktforschung – nicht durch ein Bild der Summe aller Merkmale beschreiben, die ausserhalb des Durchschnitts liegen, sondern durch die intuitionsgeleitete Häufigkeit bestimmter Stimmungen, Klimata, Themen und Raumqualitäten in Zeit und Raum. Der Raum ist der Ort der Persönlichkeit.

Deshalb versteht sich der Spacing-Monitor als ein nachhaltig und längerfristig verwendbares Marktforschungsinstrument, einsetzbar in allen Firmenräumen, in Produktionsräumen ebenso wie Büros, in Hotels, Restaurants, im Ladenbau usw. Wie sein Praxiseinsatz (z. B. bei den Elektrizitätswerken des Kantons Zürich EKZ, Umbau der EKZ Eitop-Fachgeschäfte) zeigte, kann durch diese Art des Gestaltungscontrollings (das fest in den Bau- bzw. Umbauprozess einzuplanen ist) das Erkennen der Gaps zwischen Gestaltungszielen und Wirkungsmessung vor und nach dem Umbau gefördert werden. Der Spacing-Monitor «zwingt» dabei zu klaren Festlegungen

² Pfister 2007, S. 182 ff.

Grafische Darstellungen von Resultaten des Spacing-Monitors

(Ausschnitte aus einem unterstellten Beispiel)

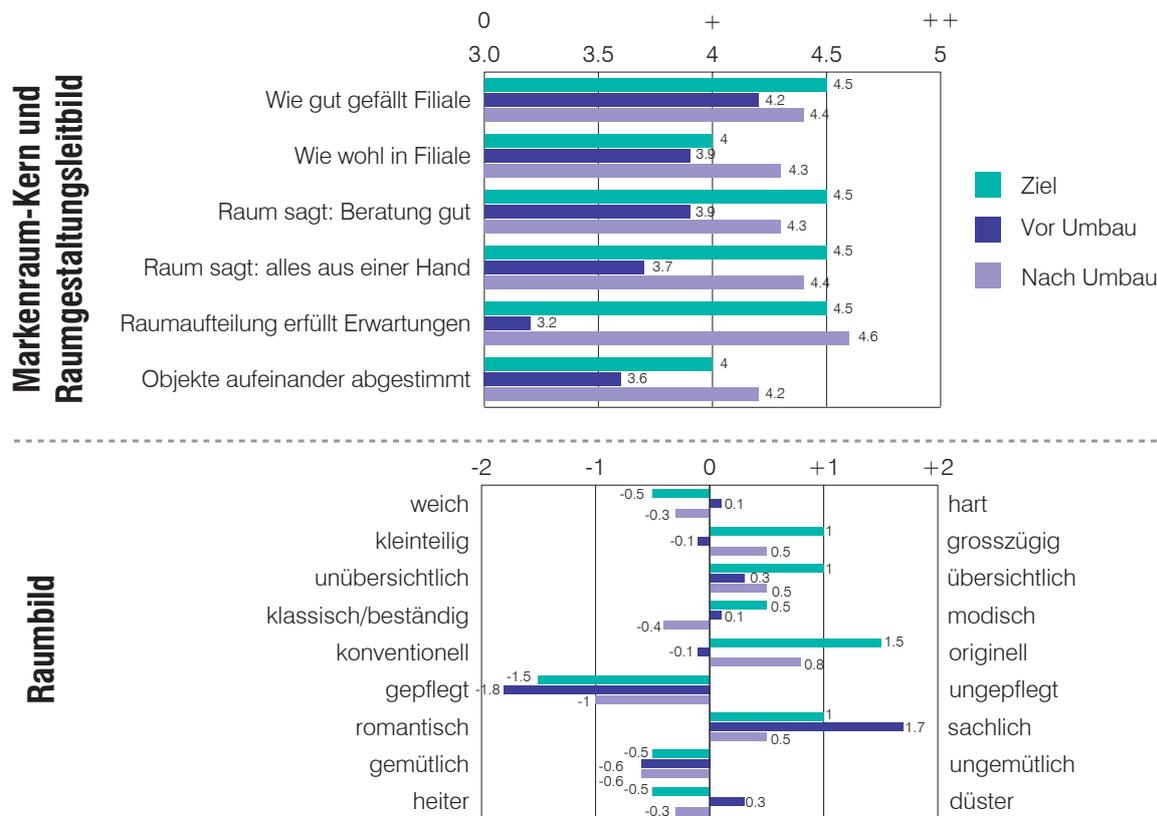


Abbildung 3

Quelle: gfs-zürich, Markt- & Sozialforschung

von Sollvorgaben bezüglich Atmosphäre, Qualität und Wirkungszielen und verhindert dadurch Unschärfen, die wiederum Beliebigkeit fördern (siehe Abbildung 3). Durch rechtzeitig eingeleitete Korrekturen können teure Flops vermieden werden.

Methodische Überlegungen zum Spacing-Monitor aus Sicht der Marktforschung

Der Ansatz des Spacing-Monitors ist in der Operationalisierung sprachlich ziemlich klar, von der gewohnten Erfassungsoptik einer befragten Person aber ziemlich weit entfernt. Das hat methodisch unmittelbar zur Folge, dass nur Personen befragt werden können, die sich in den entsprechenden Räumlichkeiten vor Ort befinden, die Kategorien lesen und – gleichsam im Raum stehend – anwenden und beurteilen können. Diese Konstellation ist aufgrund der neuen Wahrnehmungskategorien anfällig auf bewusste, unbewusste oder mimische Beeinflussungen. Das schränkt die Methode noch mehr ein.

Die Methode der Wahl sind hier CASI-Interviews (Computer Aided Self Interviews). Mit anderen Worten: Die Befragten füllen den Fragebogen auf einem Laptop selbst aus, entweder über Tastatur oder Touchscreen. Die Erfahrungen mit den Fachgeschäften von EKZ Eltop im Kanton Zürich zeigten, dass die Methode funktioniert und die Resultate den Zielsetzungen des Spacing-Monitors entsprechen. Diese und zukünftige Erfahrungen fließen systematisch in den Aufbau einer Vergleichsdatenbank ein und können später helfen, nicht nur die Dimensionen zu messen, sondern auch im Sinne eines Benchmarkings die Amplitude zu bestimmen.

Um eine repräsentative Auswahl zu garantieren, ist eine neutrale Person vom Marktforschungsinstitut vor Ort, macht dort die Personenauswahl und motiviert die Zielpersonen zum Mitmachen, betätigt sich aber nicht als Befragter oder Befragterin. Der Aufwand ist somit im Vergleich zu eigentlichen Umfragen sehr

gering, die Auswertung ist standardisiert und von der Art her sehr einfach. Die Aussagen sind mit einem Zielprofil, einer Vorher- und einer Nachhermessung auf einen Blick zu erkennen und brauchen von daher keine spezifischen Interpretationen.

Literatur

- Becker, U./Flaig, B.: Wohnwelten in Deutschland 2, Offenburg 1991.
- Kritzmöller, M.: Wann ist wohnen schön? Ästhetische Orientierung als Bewältigung von Multiplionalität, in: Fitzek, H./Ley, M.: Alltag im Aufbruch, 21. Jahrgang, Giessen 2003.
- Pfister, D.: Raum – Gestaltung – Qualität am Beispiel historischer Hotels, Basel 2004.
- Pfister, D.: Die Raumdimension in der Wissenskommunikation, in: Reinhardt, R./Eppler, M. (Hrsg.): Wissenskommunikation in Organisationen, Berlin 2004, S. 69–87.
- Pfister, D.: Wissen – Bildung – Qualität. Georg H. Endress zum 80. Geburtstag, Basel 2005.
- Pfister, D.: Raum – Gestaltung – Marketing im ganzheitlich-nachhaltigen Management, Basel 2007.
- Pfister, D.: Inszenierung oder Authentizität: Welche Raumgestaltung suchen Touristen?, in: Romeiss-Stracke, F.: TourismusArchitektur, Berlin 2008, S. 49 ff.
- Pfister, D.: Wie Change- und Raumgestaltungs-Management verbunden werden können, in: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Nr. 3, München 2008.