

# **Abschlussarbeit**

Zur Erlangung des Magister Atriums im Fachbereich 09 Sprach und  
Kulturwissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main

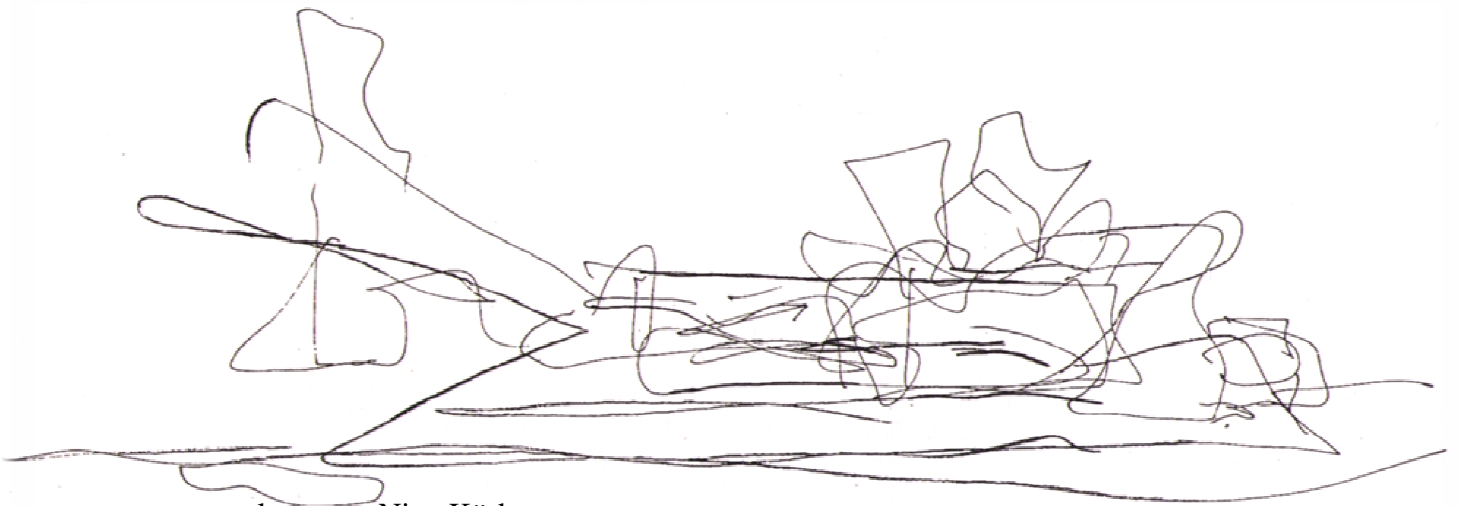
am

Institut für Kunstgeschichte

**Thema: Architektur zwischen Kunst und Kommerz.**

**Das Guggenheim Museum in Bilbao von Frank O. Gehry**

1. Gutachter: Prof. Dr. Christian Freigang
2. Gutachter: Dr. Markus Dauss



vorgelegt von: Nina Körbe

aus: Flörsheim am Main

Einreichdatum: 30. Juni 2010



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>I. Einleitung</b> .....	3
<b>II. Literaturbericht</b> .....	7
<b>III. Das Guggenheim Museum in Bilbao von Frank O. Gehry</b> .....	11
<b>1. Voraussetzungen und Vorgeschichte zu dem Bau des Guggenheim Museums</b> ..	11
<b>1.1. Bauprogramm und Wettbewerb</b> .....	14
<b>1.2. Der Architekt Frank O. Gehry- Person und Werk</b> .....	16
1.2.1 Entwurfsphasen .....	19
1.2.2 Einsatz des Computers.....	29
<b>1.3 Gebäudebeschreibung</b> .....	31
1.3.1 Projektangaben, technische Daten und Material .....	32
1.3.2 Außenbau.....	33
1.3.3 Innenraum .....	37
1.3.4 Außenanlage .....	43
1.3.5 Lokale Beziehung zur Stadt.....	44
1.3.6 Interpretation .....	45
<b>1.4. Kunsthistorische Referenzen</b> .....	47
1.4.1 Künstlerische Vorbilder des Architekten .....	47
1.4.2 Bezüge zu historischen Formen und Stilen .....	48
<b>1.5 Vergleich der Museen in New York- Bilbao</b> .....	52
<b>2. „Guggenheim“ eine Kulturmarke</b> .....	57
<b>2.1 Die Gründungsgeschichte der Solomon R. Guggenheim Foundation</b> .....	57
2.1.1 Sanierung des Museums unter Thomas Krens .....	60
2.1.2 Genauere Betrachtung des Geschäftsmodells.....	61
<b>2.2 Konsumkultur und Markenbildung</b> .....	67
2.2.1 Entwicklung der Marke .....	67
2.2.2 Branding als Marketingstrategie von Museen.....	69

2.2.3 Marketingstrategien für Museen am Beispiel der Solomon R. Guggenheim Foundation .....	71
2.2.4 Kritik an dem Prinzip Guggenheim.....	74
<b>3. Architektur und Kommerz .....</b>	<b>78</b>
<b>3.1 Markenarchitektur .....</b>	<b>78</b>
3.1.1 Markenarchitektur und Kommunikation .....	80
3.1.2 Corporate Architecture .....	81
3.1.3 Kritik an der Markenarchitektur .....	88
<b>3.2 Erlebniswelt.....</b>	<b>92</b>
3.2.1 Wandel des Konsumbegriffs .....	92
3.2.2 Dritter Ort .....	94
<b>IV. Zusammenfassung.....</b>	<b>101</b>
<b>V. Ergänzende Abbildungen.....</b>	<b>106</b>
<b>VI. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>111</b>
<b>VII. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>118</b>

## **I. Einleitung**

Das Prinzip der Verständigung über Architektur ist kein neues Phänomen unserer Zeit, da Architektur schon immer als eine Ausdrucksform des vorherrschenden Wertesystems eingesetzt wurde, um beispielsweise Macht oder Reichtum auszudrücken. Die aktuelle Architekturtendenz die mit Gebäuden, wie dem ikonographischen Zentralgebäude von Zaha Hadid für die neue Produktionsstätte von BMW in Leipzig, den Prada-Stores von Rem Koolhaas und Herzog De Meuron oder den sogenannten „Brandlands“ der BMW-Welt von Coop Himmelblau in München für Aufmerksamkeit sorgen, macht deutlich, dass ihr heute ein neuer Stellenwert in der Kommunikation eingeräumt werden kann. Architektur verfolgt demnach nicht nur das Ziel ein Unternehmen zu repräsentieren sondern vielmehr seine Philosophie und seine Produkte visuell erlebbar zu machen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass Architektur heute auch für kommerzielle Zwecke im Sinne eines „allein auf Gewinnerzielung gerichteten Interesses“ von Unternehmen eingesetzt wird. Diese Beobachtung einer Verbindung von kommerzieller Architektur und Markenbranding durch Unternehmen ist jedoch nicht nur im Bereich der Warenwirtschaft angesiedelt. Zunehmend nutzen auch kulturelle Einrichtungen eine aussagekräftige Architektur, um sich öffentlich zu präsentieren und ihren Kundenstamm auszudehnen.

Ausgehend von dem Erfolg des Guggenheim Museums in Bilbao, der mit der Bezeichnung des „Bilbao Effekts“ sowohl ein architektonisches als auch wirtschaftsbezogenes Phänomen unserer Zeit darstellt, versucht die vorliegende Arbeit darzustellen, inwiefern die Begriffe „Kunst“ und „Kommerz“ auf die Architektur des Museums angewendet werden können. Da das Thema der kommerziellen Architektur in Bezug auf die Guggenheim Museen bisher nur unzureichend untersucht wurde, soll diesem Forschungsdesiderat mit dieser Ausarbeitung nachgegangen werden. In Anbetracht der Tatsache, dass es sich beim Guggenheim Museum in Bilbao um das Ergebnis einer individuellen Mehrfachstrategie der Solomon R. Guggenheim Foundation handelt, wird mit dieser Arbeit neben der kunsthistorischen Analyse des Gebäudes, auch auf die betriebswirtschaftlichen Mittel der Stiftung, die Grundlagen der Markenbildung und auf zahlreiche Aspekte aus dem Bereich des Corporate Designs eingegangen. Dabei soll erläutert werden, inwiefern eine architektonische Strategie von der Stiftung genutzt wird, um ihrer Unternehmensidentität nach außen abzubilden und damit die Kaufkraft des Verbrauchers positiv zu beeinflussen. Damit das Thema in

seiner Gesamtheit erfasst werden kann, ist die Ausarbeitung in drei Themenschwerpunkte gegliedert:

Zunächst wird die Entstehungsgeschichte des Museums vorgestellt, die eng mit der schlechten wirtschaftlichen Lage der Stadt Bilbao vor dem Bau des Museums zusammenhängt. Darauffolgend wird das Bauprogramm der Stadt veranschaulicht und die Zusammenkunft der Guggenheim Stiftung mit der baskischen Regierung thematisiert. Neben dem ausgeschriebenen Wettbewerb und seinen Teilnehmern wird auch der Gewinner Frank O. Gehry in einer kurzen Biographie vorgestellt, um anhand einer Auswahl seiner architektonischen Projekte die Formensprache des Guggenheim Museums einordnen zu können. Damit die konzeptionelle Vorgehensweise des Architekten nachvollzogen werden kann, wird eine Analyse seiner Entwurfsskizzen vorgenommen, um mögliche Einflüsse aus vorherigen Projekten und wiederkehrende Elemente zu skizzieren. An dieser Stelle wird der Einsatz des neuen Computerprogramms CATIA thematisiert, welches ursprünglich von dem französischen Raumfahrtexperten „Daussault“ für die Konstruktion von Flugzeugen entwickelt wurde. Neben den traditionellen Mitteln der Entwurfsskizze und des Modells stellt es eine innovative Entwurfsmethode für den Architekten dar, um seine originelle Formensprache realisieren zu können. Damit das Gebäude in seiner Gesamtheit erfasst werden kann wird eine ausführliche Gebäudeanalyse vorgenommen, die neben den Projekt- und Gebäudeangaben auch kunsthistorische Referenzen, wie Vorbilder und Stilzitate des Architekten, beinhaltet und sie anhand von Beispielen belegt. Auf die Innengestaltung und Besonderheiten der Räumlichkeiten des Museums kann nur im begrenzten Maße eingegangen werden, wobei eine umfassende Bewertung der Ausstellungsfläche aus konzeptioneller, konservatorischer und praktischer Sicht im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgenommen werden kann. Den Abschluss der Analyse bildet eine kurze Gegenüberstellung der beiden Museumsgebäude in Bilbao und New York, da beide im Rahmen einer Corporate Architecture realisiert wurden und das zentrale Kennzeichen für die Unternehmensidentität der Solomon R. Guggenheim Foundation darstellen.

Der zweite Schwerpunkt der Ausarbeitung beschäftigt sich mit der Entwicklungsgeschichte der Solomon R. Guggenheim Foundation, die gemeinsam mit der baskischen Regierung das Museum realisierte. Eine komplexe Darstellung der Stiftungsgeschichte scheint in Bezug auf die Themenstellung notwendig, um die

Entwicklung des Unternehmens zu veranschaulichen und die Grundlagen ihrer Unternehmensidentität nachvollziehen zu können. In diesem Zusammenhang steht vor allem der Direktorenwechsel im Jahr 1988 im Zentrum, da er folgenreich für die künftige Unternehmensführung des Museums ist. Unter der Leitung von Thomas Krens avancierte die Stiftung zu einem Franchise-Unternehmen, welches mit der Eröffnung der Guggenheim Dependancen in Venedig, Bilbao und Berlin weltweit mit dem Museumsformat erfolgreich etabliert ist. In diesem Zusammenhang gilt es das Geschäftsmodell des „Franchise“ und des „Joint Venture“ vorzustellen und seine Übertragbarkeit auf den Kulturbetrieb am Beispiel der Dependancen der Guggenheim Stiftung aufzuzeigen. Um die Marketingstrategie der Stiftung nachvollziehen zu können, die auch ein Bestandteil der kommerziellen Ausrichtung des Hauses ist, werden im Anschluss kurz die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge von Produkt, Marke, Unternehmen und Konsument formuliert und auf den Museumsbetrieb übertragen. Dabei sollen am Beispiel der Marke „Guggenheim“ die möglichen Vorteile eines Museumsbrandings und weitere Marketingstrategien aufgezeigt werden. Dieses Vorgehen ist für den weiteren Verlauf der Ausarbeitung notwendig, da die Architektur als ein Mittel der Abgrenzung von Marken im anschließenden Kapitel „Architektur und Kommerz“ thematisiert wird. Das Kapitel über die Kulturmarke Guggenheim wird mit einer Gegenüberstellung von Thesen abgeschlossen, die sich kritisch mit dem Schlagwort „Guggenheim Prinzip“, welches die Standardisierung der Kunstmuseen in der gleichnamigen Publikation diskutiert, auseinandersetzen.

Im dritten Teil der Ausarbeitung wird versucht darzustellen, inwiefern der Begriff „Kommerz“ auf das Guggenheim Museum in Bilbao angewandt werden kann. Da es sich bei dem Museum nicht um eine bekannte kommerziell genutzte Architektur, wie sie beispielsweise Kaufhäuser oder Flagshipstores großer Prestigemarken nutzen, handelt, wird zu diesem Zweck der Überbegriff „Markenarchitektur“ verwendet, um eine erste Kategorisierung des Gebäudes zu ermöglichen. Zu Beginn wird der Begriff definiert und seine unterschiedlichen Ausprägungen sowie gestalterischen Anwendungen dargestellt. Des Weiteren wird aufgeführt weshalb die Architektur als Kommunikationsmittel zunehmend in das Zentrum von Unternehmen rückt und welche Ziele mit einer Markenarchitektur verbunden sind. Dabei werden ausführlich die unterschiedlichen Charakteristika der „Corporate Architecture“ vorgestellt, um sie anschließend auf die Museen der Guggenheim Foundation zu übertragen. Um die

Problematik, die mit einer zunehmenden Unternehmensarchitektur verbunden ist, darzustellen, werden im Anschluss einige kritische Positionen erläutert, die sich besonders mit der Nachhaltigkeit der Gebäude im städtischen Raum beschäftigen. Mit Hilfe der vorgeschlagenen Lösungsansätze der Architektin und Stadtplanerin Klingmann wird am Beispiel des Guggenheim Museums überprüft, inwiefern eine Corporate Architecture nachhaltig eingesetzt wurde.

Da der Erfolg des Guggenheim Museums in Bilbao nicht allein auf das Modell einer umfangreichen Unternehmensidentität in Form von Corporate Architecture festgelegt werden kann, wird im Anschluss eine weitere Gestaltungsweise von kommerzieller Architektur vorgestellt. In diesem Zusammenhang rückt der Begriff „Dritter Ort“ in den Fokus der Ausarbeitung, der von dem Soziologen Ray Oldenburg geprägt wurde. Dritte Orte bilden für Unternehmen einen weiteren Wirtschaftszweig, der immer häufiger in das Marketingprogramm mit einbezogen wird, um den Umsatz des Unternehmens zu steigern und die Reputation zu festigen. Neben den bisherigen klassischen Dritten Orten stehen zunehmend auch Shops und Cafés in Museen im Blickfeld dieser Strategie, um einen zusätzlichen Mehrwert für den Besucher zu kreieren. Anhand der vier Grundprinzipien soll dargestellt werden, inwieweit der Begriff „Dritter Ort“ auch auf das Museum in Bilbao zutrifft und Aspekte des Konsums mit Architektur verbindet.

Den Abschluss dieser Ausarbeitung bildet eine Zusammenfassung der Ergebnisse, die meine gesammelten Eindrücke zum Thema „Architektur zwischen Kunst und Kommerz“ in Bezug auf das Guggenheim Museum in Bilbao umfasst. An dieser Stelle soll auch die architektonische Tendenz der Stiftung formuliert werden, die voraussichtlich im Jahr 2011 in Abu Dhabi ein weiteres Projekt realisieren wird.



## II. Literaturbericht

Seit der Entstehungsphase des Guggenheim Museums in Bilbao Anfang der 1990er Jahre, befassen sich zahlreiche Medien mit dem Gebäude. Nach der Eröffnung des Museums im Oktober 1997 veröffentlichte die Künstlerfreundin Gehrys, Coosje van Bruggen, ihre umfangreiche Monographie „Frank O. Gehry. Guggenheim Museum in Bilbao“<sup>1</sup>, in der sie in Zusammenarbeit mit dem Architekten und dessen Team die langwierigen und ausdrucksstarken Entwurfsphasen des Museums chronologisch dokumentiert. Mit umfangreichen Bilddokumenten und Skizzen wird dabei die zeichnerische Vorgehensweise des Architekten deutlich und Bezüge zu früheren Projekten werden herausgestellt. Durch Zitate von Frank O. Gehry gelingt es ihr ein facettenreiches Bild des Architekten zu kreieren, so dass der Leser auch einen Eindruck über die Person erhält.

In dem Werk von Casey Mathewson „Frank O. Gehry 1969-heute, 21 Werke“<sup>2</sup> werden neben Abbildungen der Projekte auch eine umfassende Darstellung der ersten Schritte Frank O. Gehrys als Architekt dokumentiert. Hier wird in besonderem Maße auch auf seine Designstudien eingegangen. Generell versucht Mathewson alle Projekte mit übergreifenden Schlagwörtern zu versehen, um architektonische sowie materielle Bezüge herzustellen. Dabei steht das Guggenheim Museum in Bilbao nicht im Zentrum der Publikation, vielmehr wird versucht ein großes Spektrum an unterschiedlichen Projekten aufzuzeigen. In der Ausgabe 313 der Zeitschrift „L’architecture d’aujourd’hui“<sup>3</sup> von Oktober 1997 wird das Guggenheim Museum in Bilbao als Titelthema in einem ausführlichen Bericht vorgestellt. Francois Chaslin gelingt es die wirtschaftliche Lage der Region zu verdeutlichen und die Wirkung des Museums als „städtischer Katalysator“ für die Zukunft der Stadt herauszubilden. In einzelnen Abschnitten werden die architektonischen Elemente des Museums vorgestellt und mit Bildmaterial dokumentiert.

Nach der Ausstellung des Gesamtwerks des Architekten im Jahr 2001 im New Yorker Guggenheim Museum, verfasste die damalige Kuratorin Fiona Ragheb eine Essaysammlung unter dem Namen „Frank Gehry Architect“<sup>4</sup>, in der sie chronologisch

---

<sup>1</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry: Guggenheim Museum Bilbao. Ostfildern-Ruit 1997

<sup>2</sup> Mathewson, Casey C.M.: Frank O. Gehry 1969-heute 21 Werke. Berlin 2006

<sup>3</sup> Chaslin, Francois: „Bilbao le musée Guggenheim de Frank Gehry“, in: L’architecture d’aujourd’hui, No. 313 / 1997

<sup>4</sup> Ragheb, J. Fiona: Frank Gehry, Architect. Essaysammlung, New York 2002

sämtliche gebauten wie unausgeführten Projekte des Architekten vorstellt. Als hilfreiche Ergänzung zu einzelnen Projekten kann die Publikation „Frank O. Gehry. The Complete Works“<sup>5</sup> von Francesco Dal Co und Kurt Foster sowie das Werk von Mildred Friedmann „Gehry talks: architecture + process“<sup>6</sup> genannt werden.

Im Hinblick auf die Expansionspolitik der Solomon R. Guggenheim Foundation, die mit dem Bau des Guggenheim Museums in Bilbao realisiert wurde, wurden auch zahlreiche kritische Stimmen laut. Der Herausgeber Hilmar Hoffmann stellt in einer Beitragssammlung unter dem Titel „Das Guggenheim Prinzip“<sup>7</sup> unterschiedliche Position zu diesem Thema vor und skizziert dabei auch die Entwicklungsgeschichte der Solomon R. Guggenheim Foundation. Im Fokus der Diskussion aller beteiligten Autoren steht der ökonomische Schachzug des ehemaligen Direktors Thomas Krens. Kritisiert wird das Vorgehen, künstlerische Werke, die sozusagen als „totes Kapital“ in den Lagern aufbewahrt werden, gewinnbringend in weltweiten Guggenheim Dependancen einzusetzen. Auch Volker Kirchberg stellt sich dieser Entwicklung kritisch in „Gesellschaftliche Funktionen von Museen: Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven“<sup>8</sup> gegenüber. Das Ergebnis einer Konferenz unter dem Titel „Learning from the Bilbao Guggenheim“<sup>9</sup> brachte die Joseba Zulaika, Professor am Center for Basque Studies an der University Nevada in Buchform heraus. Darin werden von unterschiedlichen Autoren Perspektiven der touristischen und wirtschaftlichen Veränderungen, die durch das Museum in Bilbao hervorgerufen wurden, veranschaulicht. In Bezug auf das Unternehmen Guggenheim und seine Finanzierungspläne der Dependancen setzt sich Hans Haake kritisch mit dem Thema auseinander.

Um die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge, die sich aus dem Dependancen-System der Stiftung ergeben, zu veranschaulichen wurde mit Hilfe des Nachschlagewerks „Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven“<sup>10</sup> von Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Dirk Morschett und der

---

<sup>5</sup> Dal Co, Francesco; Foster, Kurt; Soutter Arnold, Hadley: Frank O. Gehry. Das Gesamtwerk. Stuttgart 1998.

<sup>6</sup> Friedman, Mildred: Gehry talks. London 2003

<sup>7</sup> Hofmann, Hilmar (Hrsg.): Das Guggenheim Prinzip. Köln 1999

<sup>8</sup> Kirchberg, Volker: Gesellschaftliche Funktionen von Museen: Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven. Wiesbaden 2005

<sup>9</sup> Zulaika, Joseba und Guasch, Anna Maria (Hrsg.): Learning from the Bilbao Guggenheim. Nevada 2005.

<sup>10</sup> Zentes Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. Wiesbaden 2005

Publikation „Geld verdienen mit Franchising. Vor und Nachteile der Partnerschaft in Franchise-System“<sup>11</sup> von Karsten Mülhau gearbeitet. Als betriebswirtschaftliches Nachschlagewerk wurde Franz-Rudolf Esch „Moderne Markenführung: Grundlagen-, Innovative Ansätze-, Praktische Umsetzung“<sup>12</sup> zu Rate gezogen. Weitere marketingstrategische Mittel, die von der Stiftung genutzt wurden, sind in Frank Höselbarth „Branding für Unternehmensberatungen“<sup>13</sup> deutlich herausgestellt. Seine Ausführungen betonen eine allgemeingültige Vorgehensweise, die für globales agierendes Unternehmen anwendbar ist. In diesem Zusammenhang wird das Thema der Marke besonders in der Publikation „World of Branding: Eine Einführung in die ganzheitliche Markenführung“<sup>14</sup> von Melissa Davis thematisiert. Die Übertragbarkeit auf den Museumsbetrieb wird von den Herausgebern Hartmut John und Bernd Günter unter dem Titel „Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen“<sup>15</sup> vorgestellt. Zahlreiche Beiträge von unterschiedlichen Autoren widmen sich darin der Problematik von Kultureinrichtungen, die sich in Zeiten von mangelnden Subventionen ökonomischen Strategien bedienen, um konkurrenzfähig zu sein.

Ausgehend von dem Ergebnis, dass zahlreiche Unternehmen marketingstrategische Mittel in Form von Architektur einsetzen, wird das Thema kommerzielle Architektur in der Dissertation „Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion“<sup>16</sup> von Anne Bracklow erforscht. Hierbei wird neben einer umfangreichen Darstellung der Entwicklung des heutigen Konsumverhalten und der Architekturgeschichte besonders auf die Wirkung und Zeichenhaftigkeit von Architektur eingegangen. Neben aktuellen Beispielen der Architektur gelingt es ihr am Unternehmen BMW aufzuzeigen, inwiefern Architektur zur Identitätsbildung, Abgrenzung und psychologischen Konsumsteuerung des Verbrauchers eingesetzt wird. Da es nach Bracklow unterschiedliche Ausprägungen der Markenarchitektur gibt, wurde die Publikation „Corporate Architecture,

---

<sup>11</sup> Mülhau, Karsten: Geld verdienen mit Franchising. Vor und Nachteile der Partnerschaft in Franchise-System. München 1989

<sup>12</sup> Esch, Franz-Rudolf: Moderne Markenführung: Grundlagen-, Innovative Ansätze-, Praktische Umsetzung. 4. Auflage, Wiesbaden, 2005.

<sup>13</sup> Höselbarth, Frank: Branding für Unternehmensberatungen. Frankfurt 2001

<sup>14</sup> Davis, Melissa: World of Branding: Eine Einführung in die ganzheitliche Markenführung. Lausanne 2005

<sup>15</sup> John, Hartmut und Günter, Bernd (Hrsg.): Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen. Bielefeld 2008

<sup>16</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion. Wiesbaden 2004

Development, Concepts, Strategies“<sup>17</sup> von Jons Messedat genutzt, um diese genauer darzustellen. Messedat definiert mit zahlreichen Beispielen das Phänomen der gebauten Unternehmensidentität und ermöglicht dadurch eine Übertragung auf andere Unternehmensarchitekturen, wie die Guggenheim Museen. Welche Risiken Unternehmensarchitektur für das Stadtbild birgt, formuliert Anna Klingmann in ihrem Aufsatz „Architektur und Marke: Raum als nachhaltiges Markenerlebnis“<sup>18</sup>, der im Onlinejournal „Edition Marke“ erschienen ist. Damit bildet sie eine sinnvolle Ergänzung zu den kritischen Ansätzen der Autoren Messedat und Bracklow, die in ihren Publikationen nur bedingt darauf eingehen.

Mit dem Phänomen des „Dritten Ortes“, der im Zusammenhang von kommerzieller Architektur zunehmend an Bedeutung für Unternehmen gewinnt, wurde das Buch „Marketing spüren“<sup>19</sup> von Christian Mikunda genutzt. Der Autor verdeutlicht anhand dieses Begriffs unterschiedliche Ausprägungen des Marketings, die von Unternehmen aktuell genutzt werden, um auf einer emotionalen Ebene an den Kunden heranzutreten.

Zu den weiteren Expansionsplänen der Guggenheim Stiftung veröffentlichte Karin Finkenzeller einen Bericht in „Die Zeit“ mit dem Titel „Mal Guggen“<sup>20</sup>, der die wirtschaftlichen, kulturpolitischen und architektonischen Entwicklungen der Stiftung anreißt. Weitere Informationen zu dem Thema sind auf der Homepage der Stiftung selbst aufrufbar.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Messedat, Jons: Corporate Architecture, Development, Concepts, Strategies. Ludwigsburg 2005

<sup>18</sup> Klingmann, Anna, in: Edition Marke: „Architektur und Marke: Raum als nachhaltiges Markenerlebnis“, 20.03.2007 <http://www.klingmann.com/new/NEWS/byklingmann/004/004.pdf>, (abgerufen am: 03.03.2010)

<sup>19</sup> Mikunda, Christian: Marketing spüren. Köln 2007

<sup>20</sup> Finkenzeller, Karin: „Mal Guggen“, in: Die Zeit, Nr. 41, 4.Oktober 2007

<sup>21</sup> <http://www.guggenheim.org/> (abgerufen am 15.01.2010)

### **III. Das Guggenheim Museum in Bilbao von Frank O. Gehry**

#### **1. Voraussetzungen und Vorgeschichte zu dem Bau des Guggenheim Museums**

Im Folgenden werde ich einen Einblick in die sozialpolitischen, wirtschaftlichen und kulturellen Verhältnisse der Stadt Bilbao geben, um die Voraussetzungen für die Planung des Guggenheim Museumsbaus aufzuzeigen.

Die im Norden Spaniens gelegene baskische Stadt Bilbao liegt in einer der drei Provinzen der autonomen Region des Baskenlandes. Durch die günstige Lage an der Flussmündung „Ría de Bilbao“, welche in den Golf von Biscaya fließt, zählte Bilbao zu einer der wichtigsten Hafenstädte Spaniens. Mit der Gewinnung von Eisen in den nahegelegenen Bergwerken entwickelte sich die Stadt im Laufe des 19. Jahrhunderts zur reichsten Industrie- und Wirtschaftsmetropole des Baskenlandes. Mit dem industriellen Niedergang in der Schwerindustrie Ende der siebziger Jahre, der daraus resultierenden Arbeitslosigkeit und den terroristischen Unabhängigkeitsbestrebungen der baskischen Separatistengruppe ETA geriet die Stadt von einem einstigen großen industriellen Ballungsgebiet, welches fünf Jahrhunderte den Handel, Schiffbau und die Schwerindustrie der Region dominierte, zu einer abseits von touristischen Routen liegenden vergessenen Industriestadt.

Anlässlich des 700jährigen Bestehens der Stadt im Jahr 1983 wurde von der baskischen Regierung ein umfangreiches Investitionsprogramm ins Leben gerufen, welches eine Reihe von Großprojekten vorsah, um die Stadtregion Bilbao zu regenerieren. Hierbei setzte man sich vier primäre Handlungsschwerpunkte, die den Grundstein für die Umstellung auf eine moderne und dienstleistungsorientierte Stadtregion bildeten: städtische und ökologische Regeneration, bessere Erreichbarkeit von außen und höhere Mobilität in der Stadt, technologische- und personelle Mittel und die Entwicklung eines kulturellen Zentrums für die Region.<sup>22</sup>

Mit einem Aufwand von insgesamt 180.000 Millionen Peseten wurden lokale Unternehmen und international bekannte Architekten mit Projekten betreut, die bis zum Jahr 2000 das Ziel einer serviceorientierten und kulturellen Stadt realisieren sollten. Als erstes Großprojekt wurden der Ausbau und die Regeneration des Hafengeländes „Abandoibarra“ von Bilbao sowie die Erweiterung der Metrolinie und deren Stationen

---

<sup>22</sup> Schüller, Nicola; Wollenberg, Petra; Christianse, Kees: Urban Reports- Urban strategies and visions in mid-sized cities in a local and global context, Zürich 2009, S. 140

geplant. Des Weiteren sollte der Flughafen von dem aus Valencia stammenden Architekten Santiago Calatrava erweitert und der Aufbau des neuen Bahnhofszentrums von Michael Wilford erreicht werden. Für eine weitere innerstädtische Stadtaufwertung plante man die Eröffnung eines Museums für internationale Kunst, welches in einem ehemaligen Lagerhaus namens „Alhóndiga“ untergebracht werden sollte.

Aus Mangel einer eigenen Sammlung an Kunstwerken von weltweitem Rang lag der Gedanke der baskischen Regierung nahe, sich um einen internationalen Kooperationspartner zu bemühen. Über die ehemalige Direktorin des nationalen Ausstellungswesens für die spanische Regierung, Carmen Giménez, die als Kuratorin für Kunst des zwanzigsten Jahrhunderts am Guggenheim Museum New York arbeitete, wurden erste Kontakte zu dem Direktor der Solomon R. Guggenheim Stiftung Thomas Krens und der Stadt Bilbao geschlossen. Die Pläne einer international expandierenden Guggenheim Stiftung waren zu dem Zeitpunkt aktuell diskutiert und bereits mit einer Dependance in Venedig erfolgreich umgesetzt worden. Ein weiterer Standort in Salzburg, der von dem österreichischen Architekten Hans Hollein konzipiert wurde, geriet aufgrund kommunaler und finanzieller Probleme ins Stocken, so dass die Möglichkeit eines Museumsprojekts in Bilbao in Betracht gezogen werden konnte. Die baskische Regierung konnte durch die Autonomieregelung der Region und der damit verbundenen Eigenständigkeit gegenüber dem spanischen Etat ein kulturbezogenes Gesamtbudget von 150 Millionen Dollar zu Verfügung stellen, wobei 50 Millionen Dollar nur für den Ankauf von Kunstwerken vorgesehen waren, um sich der Sammlungsidee des New Yorker Mutterhauses anzuschließen.

In beratender Instanz und im Hinblick auf eine künftige Zusammenarbeit wurde der Standort „Alhóndiga“ von Thomas Krens im Jahr 1991 begutachtet und analysiert. Das ehemalige Lagerhaus, welches einen gesamten Straßencode mit insgesamt 28.000 Quadratmetern Fläche umfasste, lag unweit des Stadtzentrums entfernt und gliederte sich optisch in das umliegende gründerzeitliche Stadtbild ein. Die alte Baustruktur umfasste ein zweistöckiges Backsteingebäude, welches im Erdgeschoss von einem Arkadengang umgeben und in den Obergeschossen mit klassizistischen Gruppenfenstern ausgestattet war. Im Innenraum dominierten zahlreiche Säulenreihen, die im Zuge der Sanierung erhalten werden und als Ausstellungsfläche dienen sollten.

Für die äußere Bausubstanz plante die baskische Regierung einen großflächigen Umbau mit großflächigen Fensterflächen.<sup>23</sup>

Thomas Krens teilte die Meinung in Bezug auf die Baumaßnahmen der baskischen Regierung nicht und plädierte für eine umfassende Sanierung des Gebäudes. Um eine weitere Meinung für das Museumsprojekt einzuholen, wurde der in Los Angeles ansässige Architekt Frank O. Gehry angesprochen, der Krens bereits 1988 neben Venturi, Rauch und Scott Brown als Berater in der Umwandlung eines Fabrikgeländes der ehemaligen Sprague Technologies zu dem „Museum of Contemporary Arts“ in Massachusetts zur Seite stand. Der amerikanische Architekt unterstützte die Meinung des Direktors und sah auch die Gefahr darin, dass ein Abriss der Fassade den Charakter des Stadtviertels zerstören würde und plädierte für dessen Erhalt. Das gesamte Projekt geriet jedoch ins Wanken, da das Gebäude die Anforderungen an ein Museum nicht erfüllen konnte. Neben einer nicht ausreichenden Flächenaufteilung im Innenraum, die von zahlreichen Säulenreihen reglementiert wurde, stand einer großzügigen Ausstellungsfläche die Deckenhöhe von 3,50 m entgegen, die nur hinreichend für großformatige Werke und Installationen genutzt werden könnte. Auch der Vorschlag ein Gebäude auf der gegenüberliegenden Seite in den Komplex zu integrieren, um genügend Fläche für die Sammlung zu erhalten, wurde von Thomas Krens abgelehnt.

Hinsichtlich der Suche nach einem geeigneten Standort für das Museum kam die Idee, die Brachfläche des alten Hafengeländes zu nutzen, sowohl von Krens als auch von Gehry. Beide sahen den Vorteil dieser Fläche in der Zugänglichkeit des Gebietes, der Revitalisierung eines bisher nicht effektiv genutzten Orts und die Nähe zu den drei wichtigsten Kultureinrichtungen der Stadt, dem Museo de Bellas Artes, der Universität und dem Opernhaus „Teatro Arriaga“. Nach diesem Vorschlag war die baskische Regierung bestrebt, diese urbane Enklave mit dem neuen Museumsprojekt in ein Tor zur Stadt zu verwandeln und den Stadtkern zum Fluss hin zu öffnen.<sup>24</sup> Im Zuge der Neugestaltung sollte der verwahrloste unbrauchbare Industriebereich, der durch ein altes Schienenbett der Eisenbahn von dem Stadtzentrum getrennt wurde, angegliedert und mit einer neuen Metrolinie ausgestattet werden. Zudem sollte das angrenzende Viertel „Abando Ibarra“ saniert, eine umfangreiche Begrünung der alten Hafenanlage durch

---

<sup>23</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank. O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 19

<sup>24</sup> Murga, Antón Amann; Fraile, Fernando Pérez; Gómez-Morán, César Caicoya: Bauwelt, Nr.13, 1997, S. 683

Cesar Pelli realisiert und das neu geschaffene Viertel mit Appartements und Geschäften aufgewertet werden.<sup>25</sup>

### **1.1. Bauprogramm und Wettbewerb**

Im ersten Schritt der Stadterneuerung kaufte die baskische Regierung das Industriegrundstück am Fluss Nervión, so dass erste charakteristische Merkmale des Standortes festgelegt und die Anforderungen an ein vorläufiges Bauprogramm formuliert werden konnte. Hierbei sollte besonders die Brücke „Puente de la Salve“, die als Hauptverkehrsbrücke in die Stadt hineinführt, und die nördliche Uferstraße „Muelle de Evaristo“ in die Bauplanung mit einbezogen werden. Zudem sollten auch die alten umliegenden Gebäude auf der Südseite entlang der „Alameda de Mazarredo“ und ihre optische Verbindung zum Stadtbild erhalten bleiben. Um den Anspruch der Guggenheim Foundation gerecht zu werden und der „Inkunabel der Museumsarchitektur“<sup>26</sup> des New Yorker Stammhauses von dem Stararchitekt Frank Lloyd Wright „ein zeitgenössisches Äquivalent“<sup>27</sup> entgegenzusetzen, wurde für dieses Projekt ein kurzer Wettbewerb zwischen internationalen Teams aus amerikanischen, asiatischen und einem europäischen Architektenpaar ausgerufen. Der Kontinent Asien wurde von dem japanischen Architekten Arata Isozaki vertreten, der bereits an der Umgestaltung des Guggenheim SoHo 1992 in New York City beteiligt gewesen war. Der amerikanische Teilnehmer war Frank O. Gehry, der in den vergangenen fünf Jahren erste große Erfolge in Europa, insbesondere mit dem Neubau des Vitra-Design Museums in Weil am Rhein, feierte. Als europäischer Teilnehmer wurde das Wiener Team Wolf D. Prix und Helmut Swiczinsky, welches unter dem Namen „Coop Himmelblau“ bekannt ist, ausgewählt. Als Berater des Wettbewerbs für den Vorstand der Guggenheim Museum Bilbao Foundation Josu Bergara fungierte Heinrich Klotz, der als Gründungsdirektor des Deutschen Architektur Museums in Frankfurt am Main bekannt ist.

Für den Wettbewerb machten die Organisatoren keine konkreten Auflagen, da technische Fragen und Details für sie in erster Linie nicht von Interesse waren. Vielmehr standen der Gesamteindruck und die Vision des Architekten im Vordergrund, so dass nur eine grobe Einschätzung der Galerien und des Maßstabs des Gebäudes

---

<sup>25</sup> Murga, Antón Amann; Fraile, Fernando Pérez; Gómez-Morán, César Caicoya Bauwelt, Nr. 13, 1997, S. 683

<sup>26</sup> Von Naredi-Rainer, Paul: Entwurfsatlas Museumsbau, Basel 2004, S. 218

<sup>27</sup> Ebd. S. 218



geliefert werden sollte. Dieses Vorgehen war notwendig, um detaillierte Entwürfe zu verhindern, die im späteren Verlauf der Realisierung nur zu aufwendigen Änderungswünschen führen könnten. Thomas Krens legte jedoch für diesen Standort fest, dass die Dependance in Bilbao ein reiner Ausstellungsbetrieb werden und die gesamte Verwaltung bzw. Organisation im New Yorker Stammhaus, welches zu dem Zeitpunkt 350 Angestellte zählte, erfolgen sollte. Durch eine gemeinsame Führung beider Museen, wobei das Museum in Bilbao in der Ausstellungsfläche doppelt so groß wie das New Yorker Gebäude geplant wurde, strebte er in finanzieller Hinsicht eine deutliche Verbesserung in der Unternehmensführung an. Auf diese Weise konnte der architektonische Fokus nur auf das Gebäude und nicht auf die verwaltenden Gebäudeteile gerichtet werden, die somit nur in einem Verhältnis von 1:2 zu der Ausstellungsfläche lagen.<sup>28</sup>

Bis zum 20. Juli 1991 wurden die Vorschläge der Architekten eingereicht und erstmals im „Frankfurter Hof“ in Frankfurt am Main veröffentlicht. Das Ziel des Auswahlkomitees bestand nun darin, „ein Gebäude zu finden, das mehr als nur die Summe seiner Teile sein würde und das eine starke symbolische Identität aufweise, so dass die Menschen den Bau um seiner selbst willen sehen sollen, ohne deswegen die darin präsentierten Kunstwerke zu vernachlässigen.“<sup>29</sup> Eine Orientierung an Frank Lloyd Wrights Guggenheim Museum in der Fifth Avenue war damit unvermeidlich. Die Idee einer neutralen Box als Museum wurde abgelehnt und man versuchte sich mehr an einem stadtprägenden Gebäude, wie der Oper von Sydney von Jörg Utzon, als identitätsstiftendes Werk zu orientieren.

Der Japaner Isozaki präsentierte in seinen Skizzen einen relativ monolithischen Bau, der in Form einer mehrstöckigen Ellipse nur verhaltenden Anklang an den Fluss Nervión und an das Stadtgefüge fand. Das Team Coop Himmelblau und Frank O. Gehry präsentierten beide bereits umfangreiche Skizzen und vorläufige Modelle, die auch unterhalb der Brücke verliefen und diese in das Gesamtkonzept mit einbezogen. Auch wurde in beiden Entwürfen eine großzügige Galerie vorgesehen, die für komplexe Arbeiten und Installationen Platz boten. Im Entwurfschema von Coop Himmelblau wurde die alte Fabrik mit dem Schornstein als integraler Bestandteil des Gesamtkonzeptes erhalten. Fünf kubische Bauten, in unterschiedlichen Größen,

---

<sup>28</sup>Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 28

<sup>29</sup>Ebd. S. 28

verteilen sich hier auf dem Gelände, wobei sie mit Rampen und niedrigen Gebäuden miteinander vernetzt sind. Die Innenräume sollten mit unterschiedlichen Galerien ausgestattet werden, die nachts illuminiert eine Verschmelzung der gläsernen Außenhülle des Baus mit seiner Umgebung ermöglichen. Diesem geradlinigen Entwurf stand das expressiv gestaltete skulpturale Gebäude von Gehry gegenüber. Für die Organisatoren war es nicht leicht einen Sieger zu ermitteln, da alle Architektenteams sich auf verschiedenste Weise dem Standort näherten und die Ansprüche des Gebäudes differierend interpretierten. Gleichwohl war es Gehrys Vorschlag für das Museum, der sich letzten Endes während der Zusammenkünfte am 20. und 21. Juli 1991 durchsetzte. Die Begründung für den Wettbewerbssieg wird in einem Schreiben des Komitees an Gehry deutlich, welches die positiven Seiten des Gebäudes nennt, die es gegenüber den andern Teilnehmern besäße und sich somit als Sieger etablierte. Dazu zähle die Verwendung charakteristischer Materialien, die den Standort präge, wie Mörtel und Stahl, die aktive Einbeziehung von Wasser auf der Plattform, das angestrebte Zwiegespräch des Gebäudes mit seinen Besuchern und der Stadt, die auf äußeren und inneren Ebenen (Plätze, Aussichtspunkte wie der Turm, Wassergarten) erfolgen soll, die Idee des Atriums, welches als Zitat von Frank Lloyd Wrights Bau in New York galt und die Einbeziehung des Hafenviertel sowie des Flusses in das Gebäude.<sup>30</sup>

## **1.2. Der Architekt Frank O. Gehry- Person und Werk**

Im Folgenden werde ich die Person Frank O. Gehry vorstellen, um einen Eindruck in seine Ausbildung und in seine architektonische Laufbahn zu geben. Hierbei werde ich einen kurzen Exkurs zu seinem ersten Projekt dem „Santa Monica“ Haus in Los Angeles unternehmen, um die dekonstruktiven Prinzipien seiner Architektur und die auswärtigen Einflüsse zu erläutern. Daraufhin werde ich einige realisierte Projekte skizzieren, um eine Orientierung zu geben inwiefern diese Projekte seinen Entwurf und die Formsprache des Guggenheim Museums in Bilbao beeinflusst haben. Dieser Themenkomplex wird in Bezug auf die Entwurfsentwicklung für das Museum in einem nachgestellten Kapitel intensiver behandelt.

Frank O. Gehry wurde am 28. Februar 1929 in Toronto, Kanada, geboren. Sein Geburtsname lautet Ephraim Goldberg, den er nach dem Verlassen Kanadas mit 18 Jahren ändern ließ. Er studierte Architektur an der University of Southern California

---

<sup>30</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 95

(USC) in Los Angeles und später Stadtplanung an der Harvard University's Graduate School of Design. Seine ersten Berufsjahre absolvierte er bei der Victor Gruen Association in Los Angeles (1953-1955, 1957-1961) und schloss damit seine Ausbildung als Architekt ab. Bereits mit seinem ersten Projekt „Stevens House“ wurde für ihn sichtbar, dass die angestrebte Perfektion, die er während seiner Ausbildung bei Gruen Associations erfuhr, mit der wirtschaftlichen Realität von Los Angeles in den 1950er Jahren nur schwer umzusetzen war.<sup>31</sup> Es folgte eine Europareise im Jahr 1961, die ihn mit der Architektur vor allem der Romanik, des Barocks und der Moderne vertraut machte. Nach seiner Rückkehr gründete er 1962 sein eigenes Architekturbüro in Los Angeles und begann, statt sich an den Erwartungen des Marktes zu orientieren, mit flexiblen und kontrastreichen Materialien wie Sperrholz, Pappe, Wellblech und Maschendraht zu experimentieren. Dabei ließ er sich von seinen Künstlerfreunden Ed Moses, Robert Irwin, Richard Serra, Frank Stella, Claes Oldenburg und Coosje van Bruggen inspirieren.<sup>32</sup> Ihre künstlerischen Werke, die aus billigen Materialien gefertigt wurden, beeinflussten seine architektonische Formensprache insofern, dass er eine Synthese von Kunst und Architektur anstrebte. Architektur sollte nicht nur pragmatische Funktionen erfüllen, sondern auch einen künstlerischen Anspruch besitzen. Inspiriert durch die Malerei und Bildhauerei entwickelte er collagenartige Gebäude, die aus abstrakten und skulpturalen Bauformen bestanden, die der Architektur Signifikanz verliehen, ohne aufgesetzt, rigide oder monumental zu wirken.<sup>33</sup> Er lehnte die vorherrschende rechtwinklige Monotonie der Spätmoderne ab und setzte sich aber mit den Potenzialen einer neuen Architektur auseinander, die weitab von historischen Vorbildern lag. Als Hauptexperimentierfeld diente ihm sein eigenes Haus in Santa Monica, in dem er frei von Konventionen die sogenannte „cheapskate architecture“<sup>34</sup> entwickelte und den Weg für weitere Projekte, wie dem Danziger Studio-Wohnhaus in Hollywood (1965-1965) und dem Davis Studio-Wohnhaus in Malibu (1968-1972), ebnete.

Das Santa Monica Haus, ein kalifornischer Durchschnittsbungalow, besticht durch eine scheinbar zusammengewürfelte Materialauswahl, die das bescheidene, zweistöckige Haus mit Schichten aus Wellblech und Drahtgeflechten umgibt. Die Holzkonstruktion wurde dabei offen gelassen und der Putz entfernt. Das Gebäude wurde von Gehry in

---

<sup>31</sup> Mathewson, Casey C.M.: Frank O. Gehry, 1969 bis heute, 21 Werke, Berlin 2006, S. 9

<sup>32</sup> Friedman, Mildred: Gehry talks, London 2003, S. 43

<sup>33</sup> Mathewson, Casey C.M.: Frank O. Gehry, 1969 bis heute, 21 Werke, Berlin 2006, S. 9

<sup>34</sup> Ebd. S. 29

seine Einzelräume zerlegt, die plastisch geformten Baukörper wurden zueinander in Beziehung gestellt, so dass ein skulpturales Stillleben entsteht. Unansehnliches wird hervorgehoben, ungeschickte Gelenke, schroffe Materialübergänge, der Küchenboden aus Asphalt und die städtebauliche Rebellion des aus der Reihe tanzenden Hauses setzt der Architekt als bewusstes Mittel ein, um seine persönliche Position auf die Kultur der Stadt Los Angeles auszudrücken, die in erster Linie in der Künstlichkeit der Stadt liegt. Gehrys Architektur setzt sich in einer lockeren und doch gleichzeitig ernsthaften Art mit dem Ort auseinander, wobei er konsequent die Architektur als Kunstform umsetzt, die sich von der Oberflächlichkeit der damaligen vorherrschenden Architektur der Postmoderne abwendet.<sup>35</sup> Der Architekt wurde für seinen Bau mit einem Preis des Architektenverbandes belohnt, der ihm weitere Aufträge für Privathäuser einbrachte. Parallel zu den Privathäusern entwarf er immer größer werdende öffentliche Bauten, so dass Frank O. Gehry zum „rising star“ der Architekturszene von Los Angeles avancierte.

Die Thematisierung der Architektur als Skulptur, die Auseinandersetzung mit der architektonischen Hülle als Außenhaut, das Experimentieren mit gegensätzlichen und ungewöhnlichen Materialien sowie die Ablehnung modernistischer Prinzipien wie der Maxime „form follows function“ markiert Gehrys Wirken in seiner weiteren Laufbahn als Architekt. Das Experimentieren mit günstigen Materialien ermöglichte ihm sogar einen erfolgreichen Exkurs in den Bereich des Möbeldesigns mit seiner Serie der „Easy Edges“ (1969-1973), die aus kostengünstiger Rohwellpappe gefertigt wurde. Die Produktion wurde von Gehry bereits nach drei Monaten wieder eingestellt, da er befürchtete als bekannter Designer von Möbeln als ernsthafter Architekt nicht wahrgenommen zu werden. Sein erstes rein skulpturales Gebäude realisierte er 1985-1991 in der Zusammenarbeit mit dem Künstler Claes Oldenburg: das „Chiat/ Day-Building“ in Venice/ Kalifornien, bei dem der Eingangsbereich in Form eines Fernglases erscheint und einen inhaltlichen Bezug zur Weitsicht der Werbebranche darstellt. Ein weiteres Projekt im Sinne der „architecture parlante“ bildet das 1987 realisierte „Fishdance Restaurant“ in Kobe (Japan). Weitere Beziehungen zu der Formentwicklung des Guggenheim Museums sind bereits im „Winton Guest House“ in Wayzata/ Minnesota von 1987 zu erkennen, dessen Aufbau von Rissen, Spalten, Furchen und Keilen dominiert wird. Mit weiteren Projekten wie dem Vitra-Design

---

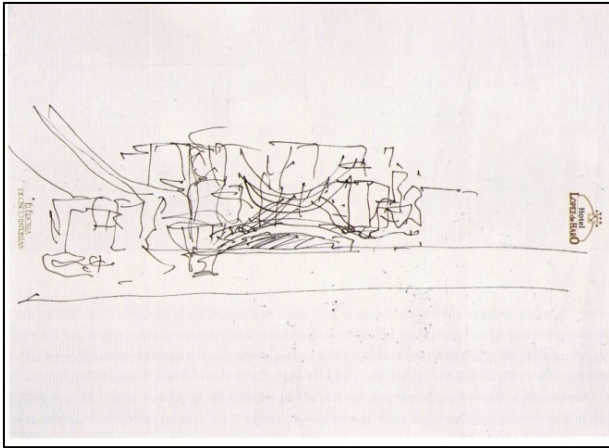
<sup>35</sup> Mathewson, Casey C.M.: Frank O. Gehry, 1969 bis heute, 21 Werke, Berlin 2006, S. 19

Museum in Weil am Rhein, gelang Gehry 1987 der internationale Durchbruch. Bei dem Bau seines ersten Kunstmuseums, das „Frederick R. Weismann Art and Teaching Museums“ in Minneapolis (1990-1993), nutzte er erstmals das Material Edelstahl, welches entsprechend seiner flexiblen Eigenschaft, der sich fortan entwickelnden komplexen und fließenden Formensprache des Architekten, Verwendung fand. Um den Einschränkungen, die seine komplexen Bauentwürfe mit sich brachten, zu entgehen, beauftragte er ein Team, das nach neuen Lösungen für dieses Problem und nach neuen Materialien forschen sollte. In diesem Zusammenhang wurde erstmals das Computersystem CATIA entdeckt und mit einem Beitrag zur Villa Olimpica anlässlich der Olympischen Spiele 1992 in Barcelona eingesetzt. Zu weiteren Projekten vor oder während dem Bau des Guggenheim Museums zählen das „American Center“ in Paris (1988-1994), die „Walt Disney Concert Hall“ in Los Angeles (1988-2003), dessen Bau auch erst durch den Einsatz des Programms CATIA möglich wurde, das Energie-Zentrum in Bad Oeynhausen (1992-1995) und das „Tanzende Haus“ in Prag (1996). Gehrys Formensprache wurde mit Hilfe des computergestützten Konstruierens deutlich bereichert, jedoch bildet das Guggenheim Museum seinen bisher einzigen vollplastischen Bau, dessen Entwicklungsgeschichte, Bauphase und Architektur in der vorliegenden Arbeit untersucht wird.

### **1.2.1 Entwurfsphasen**

Im Folgenden werde ich die Entwurfsphase des Gebäudes von Frank O. Gehry thematisieren, die gewissermaßen als „klassisch“ beschrieben werden kann, da der Architekt, trotz der Komplexität des Baus, stets manuell mit einfachen Zeichnungen und Skizzen arbeitet. Das Gebäude profitiert hier besonders von den expressiven Zeichnungen, die ihm seinen einzigartigen Charakter verleihen und anhand derer der Formfindungsprozess des Architekten nachvollzogen werden kann. In diesem Zusammenhang werden auch bereits realisierte Projekte vorgestellt, aus deren Erfahrung und Studien der Architekt Ideen in das Guggenheim Museum einfließen lässt.

Die ersten vier Skizzen zu dem Projekt des Guggenheim Museums fertigte Frank O. Gehry nach der Besichtigung des Standortes am 7. Juli 1991 im Hotel an. Hierbei achtete er darauf, die Komponenten des Baus in das Verhältnis zu den Gebäuden entlang der Straße „Alameda de Mazarredo“ darzustellen und wählte die Nordansicht von der anderen Flussseite des Nervión. Das natürliche Gefälle zum unbebauten



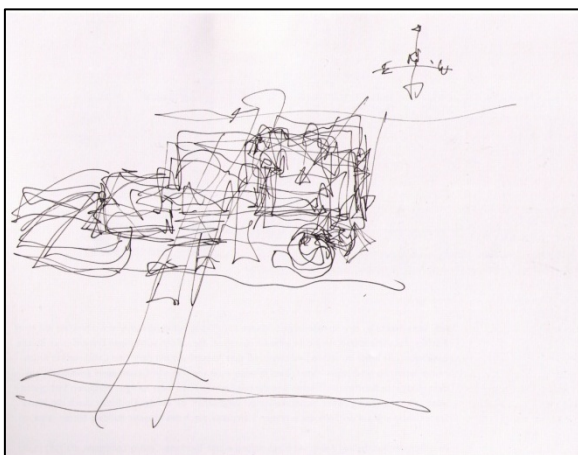
**Abbildung 1:** Guggenheim-Museum Bilbao, Ansicht von Norden, 7. Juli 1991, Tusche auf Papier, 21 x 29,8cm

Flussufer, welches auch in seiner Zeichnung angedeutet ist, versuchte er in einen Dialog mit der Brücke und dem städtischen Areal auf dem Plateau zu bringen. Seine schnelle, hastige Arbeitsweise lässt die Zeichnungen sehr expressiv wirken, jedoch lassen sich auch erste Formelemente des Gebäudes ausmachen, die in der weiteren Skizzenentwicklung wieder

auftauchen. Eine vertikale Linienführung verleiht dem Gebäude seine Proportionen, schwungvolle vertikale Linien lockern die Fassade auf. Rampen verlaufen von der Nordseite des Gebäudes auf die Westseite. Eine weitere Zeichnung, die auf der Rückseite des Papiers entstand, nähert sich dem Standort in einer alleinhaften Verbindung zu dem „Museo de Bellas Artes“. Der Architekt assoziierte ein weitläufiges öffentliches Areal, einen rechteckigen Wassergarten sowie ein geschlossenes Areal, welches über eine Rampe mit dem Museum verbunden ist. Das abschüssige Gelände unterhalb der Brücke, deren Fahrbahn dieses wie ein Dach überspannt, erweckt den Eindruck eines Freiluftamphitheaters. Rückblickend erinnert dieses Konzept, obwohl es als unmittelbare Reaktion auf die vorgefundene Situation entstand, auch an ein früheres Projekt Gehry's, einem provisorisch, überdachten Amphitheater mit 5.000 Plätzen, welches der Architekt 1984 für die Weltausstellung in New Orleans, Louisiana, errichtete. In einer kurz darauf entstandenen schematischen Grundriss-Skizze werden die halbrunde Form, der Wassergarten und die visuellen Verbindungspunkte anhand von Anmerkungen in die Skizze integriert. Hier taucht erstmals die Idee eines Aussichtsturms auf, welcher sich rechts neben der Brücke, in einer spiralförmigen Linie als plastische Form darstellt. Die vierte Skizze, mit einem ähnlichen Schema des Grundrisses, lokalisiert bereits den Eingang, der sich zu der Straße „Almeda de Mazarredo“ zur Stadt hin befindet. Vom Eingang aus verlaufen wieder Rampen nach unten und zur Aussichtsplattform.

Frank O. Gehry's Vorgehensweise als Architekt wird in diesen ersten frühen Skizzen deutlich. Er stellt die Gesamtanlage des Gebäudes, die Anordnung der Basiselemente

und die gleichzeitige Erkundung des Standortes gegenüber dem ästhetischen Aspekt des Gebäudes in den Vordergrund.<sup>36</sup> Ergänzt werden seine Skizzen durch einen Lageplan, den er ohne Begehung des Standortes bereist analysiert hat. Dabei weist er auf die grundsätzlichen Anforderungen des Gebäudes hin, die er in der visuellen Präsenz von der anderen Flusseite aus, in der visuellen Kommunikation zur Rathausbrücke und einer starken optischen Verbindung zum „Museo de Bellas Artes“ sieht. Frank O. Gehry versucht des Weiteren einen Dialog zwischen den Strukturen der Umgebung, welche sich durch ein Stadt-Plateau und dem Abhang zum Fluss äußert, herzustellen, indem er wesentliche Komponenten des Museums, durch den Bezug ihres Maßstabs zu den vorhandenen Gebäuden in der Umgebung, dem Standort anpasst. Die Autorin und langjährige Künstlerfreundin des Architekten Coosje van Bruggen beschreibt in ihrer Monographie seine Arbeitsweise als eine intuitive Annäherung an den Standort, „er entdeckt Objekte, Gebäude und Strukturen, die in unterschiedlichen Zeiten, in verschiedenen Stilen und Materialien errichtet, einen Ort bestimmten“.<sup>37</sup>



**Abb. 2:** Guggenheim-Museum Bilbao, Ansicht von Norden, 11. Juli 1991, Tusche auf Papier, 23 x 30,5cm

In der darauf folgenden Entwurfsphase löst sich der Architekt von seinem bisherigen Fokus der Standortanalyse und beginnt das Gebäude unbeschwert frei und expressiv auszubilden. Die Skizzen ähneln nun einem Liniengewirr, wobei er auf die Definition einzelner Gebäudeteile verzichtet und der Eindruck entsteht, dass alles miteinander verbunden ist. Nur die Intensität des Zeichenstrichs und einige lineare Formen lassen optisch Elemente aus dem Formengewirr heraustreten. In weiteren Arbeitsschritten konkretisiert er den Aufbau des Gebäudes, welches nun aus zwei rechteckigen Gebäudekomponenten und mehreren spitz zulaufenden Bögen besteht. Auf dem Gebäude deuten mehrere, aus einer einzigen Linie bestehende kreisförmige Konturen eine zukünftige plastische Ausarbeitung an. Auffällig ist, dass die Idee des Wassergartens nicht mehr in diesen Skizzen mit eingebunden wurde, sie könnte zeitweilig zurückgestellt worden sein, um später reaktiviert zu werden. Die

<sup>36</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 34

<sup>37</sup> Ebd. S. 77

Physiognomie des Gebäudes, die bisher ohne konkreten Körper auskam, erhält im Verlauf seiner Skizzen deutlichere Züge. Der Fokus liegt nun auf der Atriumhalle, die als zentral rechteckiger Bau herausgearbeitet wird und dessen Baukörper mit drei nach oben verlaufenden wellenförmigen Linien überzogen wurde, um einen Eindruck von Schichtung und räumlicher Tiefe zu erzeugen.

Frank O. Gehrys eigentümliche zeichnerische Vorgehensweise für seine Gebäude schildert der Architekt selbst als ein Herantasten an die Form nur durch Betrachtungen des Papiere. Die Hand arbeitet intuitiv ohne das der Architekt über die Ausführung nachdenkt: „so zeichne ich einfach, wenn ich denke [...]. Ich denke so. Ich bewege einfach nur den Stift. Ich denke über das nach was ich mache, aber ich denke dabei eigentlich nicht über meine Hände nach.“<sup>38</sup> Diese Art des Unbewussten-Zeichnens vergleicht Coosje van Bruggen mit der im Surrealismus verankerten Vorgehensweise der „écriture automatique“, die von dem französischen Philosophen Roland Barthes folgendermaßen beschrieben wird: „Man betraut die Hand mit der Aufgabe, so schnell wie möglich das aufzuschreiben, dessen sich der Kopf selbst nicht bewusst ist.“<sup>39</sup> Gehrys eigentümliche, von ihm selbst auch als „Gekritzeln“ bezeichnete Arbeiten sind im Gegensatz zur „écriture automatique“, die von dem Psychotherapeuten Pierre Janet 1889 geprägt und später im surrealistischen Manifest von André Breton adaptiert wurden, nicht in einem künstlich heraufbeschworenen Trance Zustand entstanden, vielmehr ist Gehry bei vollem Bewusstsein und betrachtet gezielt nach dem Einsetzen des halbautomatischen Zeichnens seine Arbeit und versucht potentielle Formen, die sich in den zahlreich eingefangenen Linien und Konturen in seinen Zeichnungen verstrickt haben, zu konkretisieren. Ihm gelingt es auf diese Weise, das Bewusste mit dem Unbewussten, das am vorläufigen Programm orientierte Planen und die Umstände vor Ort mit dem halbautomatischen Zeichnen zu verbinden. Im weiteren Arbeitsverlauf kann er somit zufällig entstandene Formen entdecken und sie in sein Formenvokabular hinzufügen oder sie verwerfen.<sup>40</sup>

Zu seinen am häufigsten wiederkehrenden Elementen zählt die Form der Schlange oder des Fisches, die er bereits erfolgreich in realisierten Projekten wie dem „Dancing Fishrestaurant“ in Kobe 1986 und der Fischskulptur über der „Promenade der Villa

---

<sup>38</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 40

<sup>39</sup> Zitiert nach: van Bruggen, Coosje. Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 40

<sup>40</sup> Ebd. S. 40



Olimpica“ in Barcelona im Jahr 1992 umsetzte. Hierbei diente ihm als gestalterische Grundlage seine Zusammenarbeit mit dem Bildhauer Richard Serra im Jahr 1981, mit dem er gemeinsam für die Ausstellung der „Architectural League of New York“ eine Luftbrücke zwischen dem World Trade Center und dem Chrysler-Building entwarf.<sup>41</sup> Spätere Designstudien ermöglichten ihm 1984 eine erste Serie aus Schlangen- und Fischlampen zu entwerfen, die aus überlappenden Colorcore Formica-Elementen bestand. Seine ungewöhnliche Faszination für die Formen des Fisches schildert der Architekt selbst an einer lebhaften Kindheitserinnerung, die aus der gemeinsamen Zeit mit seiner Großmutter stammen: „Wir gingen auf den jüdischen Markt, kauften einen lebenden Karpfen, nahmen ihn mit in ihr Haus nach Toronto, taten ihn in die Badewanne, wo ich mit diesen gottverdammten Fisch einen Tag lang spielte, und am nächsten Tag tötete sie ihn und machte >gefüllte Fisch<.“<sup>42</sup> Zwei weitere Gründe seiner Faszination liegen in der Begebenheit, dass der Fisch als Lebewesen ein Produkt der Natur darstellt, was älter ist als die Menschheit, und die Verkörperung eines abstrakten Ideals, welches er als Architekt anstrebte.<sup>43</sup>

Orientiert an Elementen, die am Standort des Nervión in Bilbao bereits vorhanden waren, zeichnete Gehry die westliche Fassade als ein langes rechteckiges Gebäude mit drei Backsteinschornsteinen, einem Ozeandampfer nicht unähnlich, an dessen Seite eine Rampe nach unten führt. Am Rand vor der Atriumhalle erhebt sich das Element der abstrahierten Schlange, die den Entwurf für das Restaurant bildet. Im Verlauf der weiteren Entwürfe schwankt die Phantasie des Architekten zwischen sinnlicher Wahrnehmung und funktionalen Erfordernissen. Die Gestaltung einzelner Galerien, der Oberlichter und besonders des Atriums erwiesen sich als schwierig, da das formale Vokabular durch symbolische, bereits in anderen Projekten entwickelte Motive, sich einer Prüfung unterziehen musste. Die Oberlichterreihe, die in seinem Entwurf eine Segel- oder Muschelform besitzt, erinnert an Jörn Utzons Opernhaus in Sydney 1973 oder an Gehrys Bau des Frederick R. Weisman Museum in Minneapolis, welches er zur gleichen Zeit ausführte.

---

<sup>41</sup> Dal Co, Francesco; Foster, Kurt; Soutter Arnold, Hadley: Frank O. Gehry, Das Gesamtwerk, Stuttgart 1998, S. 14

<sup>42</sup> Vgl. Peter Arnell und Ted Bickford (Hrsg.): Frank Gehry, Buildings and Projects, New York, 1985, S. 268

<sup>43</sup> Dal Co, Francesco; Foster, Kurt; Soutter Arnold, Hadley: Frank O. Gehry, Das Gesamtwerk, Stuttgart 1998, S. 21

Weitere Einflüsse aus früheren Projekten bereichern das Formvokabular in den Skizzen des Guggenheim Museums. In der Ausarbeitung der Atriumhalle ließ sich Gehry von Elementen des „Winton Guest House“ in Wayzata, Minnesota von 1987, ein sehr plastischer Entwurf mit kleinen, eng miteinander verflochtenen Formen, beeinflussen. Der Architekt experimentierte zu diesem Zeitpunkt mit der Form der Flasche, die, in ihre Bestandteile zerlegt, ihn zu neuen Formen führte. Hierbei betrachtet er das Ensemble als ein Stilleben, wie eines von Morandi.<sup>44</sup> Das „Winton Guest House“ profitiert von dieser Formstudie insofern, dass keilförmige Spalten einzelne, in ihrer Form geometrische Gebäudeteile durchstoßen, um die Teile der reinen Form voneinander zu differenzieren. Diesen Ansatz von Hohlräumen zwischen plastisch ausgearbeiteten Formen findet sich auf veränderte Weise im Atrium des Museums wieder, welches als zentraler Raum den Ausgangspunkt und Zugang für die einzelnen Galerien bildet.<sup>45</sup>

Um den Wettbewerbsentwurf voranzutreiben und das Gebäude in Relation zu seiner Umgebung besser visualisieren zu können, begann Frank O. Gehry seine zeichnerischen Ideen in ein Modell aus Holzklötzen und Kartonagen zu übertragen. Die zweidimensionale Darstellung des Konzepts auf Plänen war zwar weiterhin notwendig, um sich später mit Ingenieuren verständigen zu können, jedoch scheint bei dieser Art von Architektur das Entwerfen auf Papier nur selten nützlich, da jedes neue Problem am Modell überprüft werden kann und der Entwurfsprozess sich als ständige unermüdliche Suche nach Räumen und Beziehungen zwischen den verschiedenen Teilen darstellt.<sup>46</sup> Hierbei legte er Wert auf eine dreistöckige Galerieanordnung, die sich um ein Atrium gruppieren, welches als zentraler Raum in dem Gebäude fungiert. Die segelartige Dach- und Oberlichterkonstruktion wurde aus einfachen Papierstreifen hergestellt und am Modell befestigt. Um die Segelform zu vermeiden ging die Veränderung des Daches wieder mit neuen Skizzen einher, die Gehry anhand seines Modells visuell abbilden konnte. Die Zeichnungen veranschaulichen eine Auseinandersetzung mit der quadratischen Grundform der Dachfläche, die durch Kurven und Wölbungen soweit aufgelöst wurde, dass eine blütenartige Struktur hervortritt, die das zentrale Atrium umgibt. Die Idee der floralen Oberlichter entwickelte er zuvor in einem Wettbewerbsmodell für den Turm des neuen Hauptquartiers des Los Angeles „Rapid Transit District“, der im Wesentlichen aus einem traditionellen Hochhaus bestand,

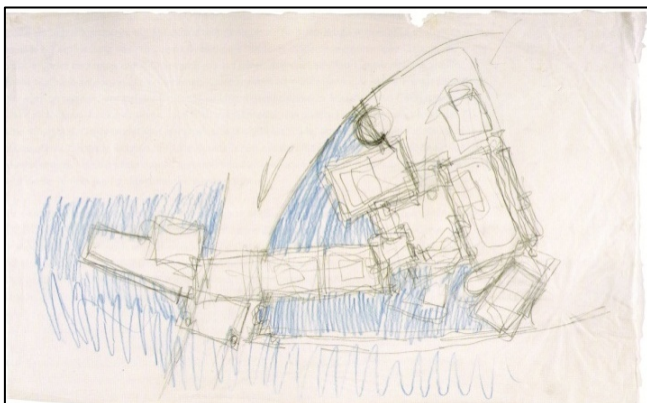
---

<sup>44</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S.60

<sup>45</sup> Ebd. S. 60

<sup>46</sup> Murga, Antón Amann; Fraile, Fernando Pérez; Gómez-Morán, César Caicoya: Bauwelt 1997, Heft 13, S. 682

dessen Dachkonstruktion radikal zu einer dynamischen plastischen Komposition „ondulierender Formen verzerrt wurde“.<sup>47</sup> Um verstärkt am Entwurf zu arbeiten, dokumentierte der Architekt jede Veränderung am Modell mit Polaroid-Aufnahmen, die ihm erlaubten weiterhin intuitiv verschiedene Formen des Gebäudes auszuprobieren, ohne auf die Möglichkeit verzichten zu müssen, sie nicht wieder rekonstruieren zu können. Die Entwicklung des Modells ging mit der Überlegung einher, die Papierstreifen und einzelne Elemente des Baus mit Silberlack zu besprühen, um eine metallartige Fläche zu simulieren, die als potentielle Fassadenverkleidung dienen könnte. Während des Arbeitsprozesses am Modell erkannte Gehry den starken Eigencharakter seiner Dachkonstruktion und begann die geschwungene Blumenkonstruktion auf andere Teile des Gebäudes zu übertragen. Hierbei bediente er sich seiner Erfahrung mit der interpretierten Form des Fisches, die er zuvor in zahlreichen Studien erarbeitete. Die Grundform bildet ein schwanz- und kopfloser Fischkörper, den Gehry wieder in einzelne Teile zerlegt, um daraus neue Formen zu entwickeln. Durch diese Zersetzung gelingt es ihm Doppelkurven zu erzeugen und „blatt, segel- oder schiffartige Formen“<sup>48</sup> in den Seitengalerien des Museums zu kreieren. Auch die Oberflächenstruktur des Gebäudes wurde weiterentwickelt und man orientierte sich nun an einer fischähnlichen schuppigen Außenhaut, um ein Gefühl von Unmittelbarkeit und Bewegung zu erzeugen. Mit diesen abstrahierenden Maßnahmen gelang es nun auch dem Gebäude eine einzigartige schwere fassbare metaphorische Qualität zu verleihen, die für gleitende, kontinuierliche Bewegung steht und das Gebäude belebt.<sup>49</sup>



**Abb. 3:** Guggenheim-Museum Bilbao, Grundriss vom 12.Juli 1991. Farbstift auf Transparentpapier, 50 x 82,6cm

Nach den zahlreichen Skizzenserien in der Entwurfsphase umfassten nun die Pläne des Gesamtkonzeptes, welche mit dem Modell eingereicht wurden, eine Kombination aus mehreren einzelnen Galerieräumen, deren jede groß genug ist, um darin eine Gruppe von Werken oder eine

<sup>47</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 80

<sup>48</sup> Ebd. S. 57

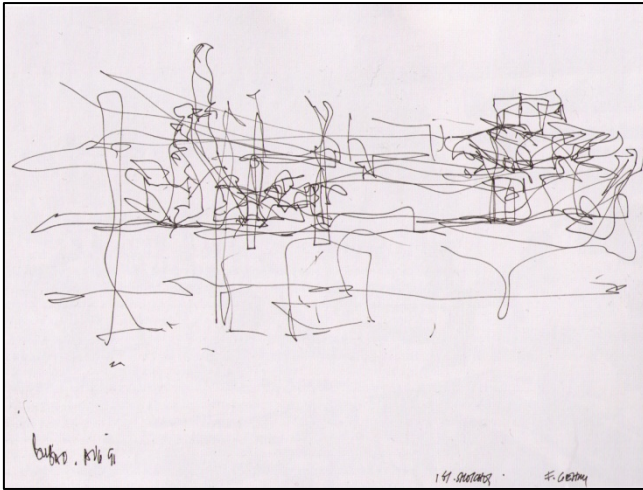
<sup>49</sup> Ebd. S. 57

standortspezifische Installation einzelner Künstler unterzubringen. In einer farbigen Grundrisszeichnung, die das gesamte Projekt konkretisiert, dominieren zwei Gebäudeelemente, die an zwei große Lagerhäuser erinnern, welche eine platzartige Atriumhalle umfassen. Eine dritte, einem Hangar ähnliche, langgestreckte Galerie, die auch an die zentrale Halle geknüpft ist, verläuft ostwärts unter der Brücke hindurch und mündet in einen quadratischen Aufbau, welcher den Turm skizziert. Über jede der drei großen Komponenten, die sich in ihrem Maßstab an der Brücke orientieren, sind kleinere plastische Formen hinzugefügt worden, die sich etagenweise über die drei Hauptgalerien schichten, die über Rampen und Treppen miteinander verbunden sind. Der Eingang des Museums wurde südlich zur Stadt hin angedeutet, jedoch nicht greifbar markiert. Wie in den Skizzen wird auch im Grundriss die Idee des Wassergartens aufgezeigt, der das gesamte Gebäude umfängt und wie eine Halbinsel mit dem Vorplatz verbunden ist. Die Wasserspiegelungen sollen den plastischen Effekt des Gebäudes verstärken. Im Entwurfsmodell wird das äußere Erscheinungsbild des Gebäudes nun von einer Zickuratgeometrie bestimmt, die mit Vor- und Rücksprüngen die Größe der einzelnen Galerien erahnen lässt. Die Fassade wird durch starre und bewegte Elemente belebt; eine blumenartige Dachkonstruktion greift dominant in die unterschiedlichen Gebäudeteile über. In das Modell wurde das bisher als Element formulierte Amphitheater, welches unter der Brücke platziert war, als kleines Auditorium übernommen und das als abstrahierte Schlange bzw. Rampe konzipierte Restaurant wurde am Ende der langen Galerie in einem separaten Ausstellungsraum untergebracht.

Gehry achtete bei diesem endgültigen Wettbewerbsentwurf darauf, dass eine Auseinandersetzung mit der vorhandenen Stadtstruktur und dem Standort des Gebäudes bestand. Monumentale Größenverhältnisse der Umgebung versucht er zu zerschlagen, indem er mit den fragmentierten Elementen seiner Bauten neue plastische Objekte entwickelte, deren elementare Strukturen eine visuelle Beziehung zu der Umgebung herstellen.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup>Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 77



**Abb. 4:** Guggenheim Museum Bilbao, Ansicht von Norden, August 1991, Tusche auf Papier, 23x 30,5cm

Im Verlauf der Zusammenarbeit mit Thomas Krens wurde das Konzept nach seiner erfolgreichen Präsentation vor dem Wettbewerbskomitee auch mit kritischen Stimmen bedacht. Hierbei stand vor allem der hohe Turm (von dem Architekten als „Reader“ bezeichnet) im Zentrum der Diskussion, dessen Dominanz das Gesamtkonzept des Museums

verwirrte, seine Funktion nicht genau von Gehry definiert war und dessen Bau schließlich für das Komitee als zu kostenaufwendig eingestuft wurde. Auch der nicht eindeutig ausgewiesene Eingangsbereich und die viel zu üppig gestaltete plastische Dachkappe sorgten für Missstimmung. Zudem wurde auch diskutiert, ob die starke Torsion des Gebäudes sich negativ auf den Innenraum und somit auf die Ausstellungsfläche auswirken könnte, wobei das Gebäude von Frank Lloyd Wright häufig als Vergleich herangezogen wurde, bei dem die äußere Gestalt des Gebäudes sich nicht auf den Innenraum auswirkt. In diesem Zusammenhang sollte der Architekt in seinem endgültigen Entwurf die Beziehung der verschiedenen Galerieräume, die für allgemeine und Sonderausstellungen konzipiert wurden, überdenken, sie in ihrer Fläche vergrößern und kleinere Räume für individuelle Künstler schaffen, die in Dauerausstellungen gezeigt werden sollten.

Als Reaktion auf die positiven und negativen Anmerkungen der Gutachterkommission begann Gehry seine Skizzen zu überarbeiten und konzentrierte sich vorwiegend auf die blumenartige Dachkonstruktion sowie auf das hervorragende Vordach, welches zum Fluss hin, über der Aussichtsplattform, an das gläserne Atrium angeschlossen wurde. Auch um die Klärung der Funktion des Atriums und seiner plastischen Präsenz war der Architekt sehr bemüht. Zu diesem Zeitpunkt war das Innere noch wie in der Wettbewerbsphase von den beiden Zikkurats auf der Süd- und der Westseite dominiert, von denen Rampen in das Zentrum des Gebäudes hinabführten. In einer Skizzenfolge befasst sich der Architekt mit der Verbindung der Räume zu einem Museumsrundgang, wobei er sich vermutlich, wie aus zusätzlichen Bildnotizen hervorgeht, auf die Projekte

der Walt-Disney-Concert Hall und dem Vitra-Design Museum in Weil am Rhein bezieht. Hierbei wird eine plastische Box mit zahlreichen Wandelgängen an jeder Ecke umgeben, die sie mit anderen Räumen verbindet.<sup>51</sup> Im Zuge der Entwurfsoptimierung des von Krens monierten negativen Bereiches unter Brücke, der als zu unattraktiv und schwer zu beleben galt, wurde von dem Architekten versucht neu zu definieren, um die Idee des „Readers“ in sein Gesamtkonzept beizubehalten. Weitere architektonische Probleme wurden anhand von schematischen Modellen gelöst, bei denen die pragmatischen Lösungen gegenüber ästhetischer Entscheidungen nun im Vordergrund standen. Im ständigen Dialog mit den plastischen Studienmodellen entwickelte sich der endgültige Bauplan, der anhand von sechs Modellen nachvollzogen werden kann.<sup>52</sup> Thomas Krens beteiligte sich aktiv im Verlauf der Entwurfsphase des Gebäudes und traf sich mit dem Architekten und dessen Projektteam mindestens zwei Mal im Monat. Hierbei wurden die Anliegen des Direktors, der sich besonders für die verschieden geformten Galerietypen einsetze und somit gegen das ästhetische Prinzip der klassischen Galerien des Architekten arbeitete, berücksichtigt. Gehry entsagte nicht völlig seinem Galeriekonzept, welches die weiße Box als integralen Bestandteil des Museums vorsah, und kombinierte diese mit den gewünschten plastisch geformten Ausstellungsräumen. Dadurch gelang es ihm eine Einheit von Gegensätzen zu erzielen und nach der Interpretation von van Bruggen „die Strenge des Geometrischen mit der Flüssigkeit des Organischen“<sup>53</sup> zu kombinieren. Als weitere Maßnahmen in der Innenraumgestaltung wurde eine Vergrößerung der Oberlichter vorgenommen, so dass eine ausreichende Beleuchtung mit natürlichem Tageslicht ermöglicht werden sollte. Die Vertreter der baskischen Regierung blieben während der Planungsphase im Hintergrund und drängten hauptsächlich nur auf die Beantwortungen von Detailfragen, etwa der Hochwasserlinie.<sup>54</sup>

In einer von der Guggenheim Stiftung organisierten Retrospektive Gehrys in den Jahren 2001/02 wurde anhand von Fotografien und Modellen die gesamte Entwicklung des Museums beginnend mit dem Wettbewerbsmodell über die Entwurfsmodelle bis hin zum ausgeführten Museumsbau ausgestellt. In dieser Ausstellung wurden die unterschiedlichen Stadien der Entwürfe und die umfangreichen Umgestaltungen des Gebäudes im Laufe der dreijährigen Entwicklungszeit von 1991-1994 veranschaulicht.

---

<sup>51</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 100

<sup>52</sup> Ebd. S. 104

<sup>53</sup> Ebd. S. 112

<sup>54</sup> Ebd. S. 100

Markante Veränderungen durchlief die im Wettbewerbsmodell vorherrschende blütenartige Dachkonstruktion, die, wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, deutlich reduziert wurde. Auch das geplante Wasserbecken, welches im ersten Grundriss das gesamte Areal des Museums umfasste und eine Art Halbinsel am Ufer bildete, wurde nur auf die Nordseite des Gebäudes begrenzt. Die komplexe Gestaltung des Readers aus Titan musste später aus finanziellen Gründen stark eingeschränkt werden.

Anhand der dargestellten Skizzenanalyse lässt sich festhalten, dass sich Gehry in der Entwurfsphase in erster Linie von seinen Eindrücken der Umgebung und der Eingliederung in das vorhandene Stadtgefüge inspirieren lässt. Die zahlreichen Skizzen verweisen auf eine umfangreiche Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeit von unterschiedlichen Elementen, die er versucht miteinander zu kombinieren. Seine Arbeitsweise als Architekt ähnelt vielmehr dem Vorgehen eines Künstlers, da er sich scheinbar intuitiv den Formen des Gebäudes nähert und seine Ideen in weiteren Skizzen modifiziert. Hierbei lässt er sich durchaus auch von seinen Erfahrungen und persönlichen Erinnerungen an seine Kindheit leiten, die besonders in den wiederkehrenden Motiven des Fisches oder der Schlange deutlich werden. In seinen Entwürfen sucht man vergebens nach detaillierten Größen- oder Längenangaben. Vielmehr werden die skizzierten Elemente in einen bildeigenen Kontext gestellt, um ihre Größe im Gesamtentwurf darzustellen. Mit dem Einsatz des Modells werden die zeichnerischen Konzepte dreidimensional für den Architekten greifbar und bilden somit ein weiteres künstlerisches Betätigungsfeld, das ihm erlaubt unterschiedliche Materialien zu nutzen, um seine biomorphen Impressionen auf das Gebäude zu übertragen. Der Einsatz des Computerprogramms CATIA ermöglicht ihm eine weitere Ebene der Darstellung, wobei hier die Realisierbarkeit des Projektes geprüft und gleichzeitig eine Optimierung des Modells erfolgt. Im Anschluss soll nun der Einsatz des Computers im Bereich der Architektur erläutert und die Notwendigkeit für das Projekt in Bilbao dargestellt werden.

### **1.2.2 Einsatz des Computers**

Die Realisierung der komplexen Formen des Guggenheim Museums ist hauptsächlich den neusten Rechnersystemen zu verdanken, die im Laufe der letzten Jahrzehnte die traditionellen Architekturentwürfe mit ihren konventionellen Zeichenentwürfen ablösten und die Entwurfsmethoden, statische Berechnungen, Materialeexperimente und Präsentationsmöglichkeiten begünstigte. Technik und Architektur stehen in einer

wechselseitigen Beeinflussung, die erlaubt Bauwerke in die Realität umzusetzen, die ohne Anwendung des Rechners nicht durchführbar wären; im Gegenzug werden Computerprogramme entwickelt, die ohne den kreativen Einsatz der Architekten nicht zu Stande kommen könnten.<sup>55</sup> In diesem Zusammenhang des rechnergestützten Planens ist die CAD-Software, das sowohl für „Computer Aided Design“ als auch für „Computer Aided Drafting“ steht, zu nennen. Ein Teilbereich der CAD-Anwendung bildet die „Computer Aided Architectural Design“ (CAAD) Software, die sich seit Anfang der 1980er Jahre bei Architekten etablierte.<sup>56</sup>

Für die Realisierung des Guggenheim Museums wurde von dem Architekten und seinem Team das weiterentwickelte CAD-Programm „Computer Aided Three-Dimensional Interactive Application“ (CATIA) eingesetzt, welches ursprünglich von dem französischen Raumfahrtexperten „Daussault Systèmes“ für die Konstruktion von Kampfflugzeugen entwickelt wurde. Gehrys leitender Mitarbeiter Jim Glymph entdeckte das Programm im Rahmen der Entwurfsphase für die Fischskulptur im Komplex der Villa Olimpica in Barcelona (1989-1992), bei der die großmaßstäbliche Form des Fisches in eine Baudekoration übertragen werden sollte. Das Programm überzeugte, da es mit „Polynomen Gleichungen anstatt mit Polygonen“<sup>57</sup> arbeitet und somit weit besser in der Lage war eine beliebige Fläche als Gleichung zu definieren. Zu Beginn lehnte Frank O. Gehry die Verwendung dieses Computerprogramms innerhalb seines Entwurfsprozess mit der Begründung ab, dass es die Architektur auf Symmetrien, Spiegelbildlichkeit und „simple euklidische Geometrie reduzierte“<sup>58</sup> und nicht die Probleme der Visualisierung von bestimmten Ausdrucksformen und die Unmittelbarkeit einer Skizze ausdrücken konnte.<sup>59</sup> Eine Umstimmung gegenüber dem Programm erfolgte durch die Einsicht in seine positiven Eigenschaften, die neben den beschleunigten Entwurfsprozessen auch in der Berechnung von exakten plastischen Formen liegt und zu einer wirtschaftlicheren Form des Bauens führen. Der Architekt distanzierte sich von seiner vorherrschenden Meinung, den Rechner als gleichwertige oder konkurrierende Instanz zu betrachten. Vielmehr nutzt er ihn heute als ein effektives Werkzeug, welches einzig in der Lage ist, seine aufwendigen Gebäudeskizzen mit

---

<sup>55</sup> Streich, Bernd u. Wiesgerber, Wolfgang: Computergestützter Architekturmodellbau: CAAD-Grundlagen, Verfahren, Beispiele. Basel 1996, S. 14

<sup>56</sup> Ebd. S. 19

<sup>57</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 135

<sup>58</sup> Frank O. Gehry zitiert nach: Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 136

<sup>59</sup> Ebd. S. 136



geschwungenen Formen und Kurven zu realisieren, wobei ihm als Architekt die ästhetischen Entscheidungen obliegen und er allein die Form entwirft.<sup>60</sup> Hierfür wird das Architekturmodell mit Hilfe eines „Digitizers“ abgetastet und mit höchster Präzision in ein Computermodell übersetzt. Das Programm unternimmt daraufhin eine Nachbearbeitung der Entwürfe und optimiert diese. Eine 360-Grad Ansicht im virtuellen Modell ermöglicht ein präzises Aussehen von allen Seiten, Kosten- und Materialaufwand können berechnet werden und geben eine Einschätzung der Realisierbarkeit der architektonischen Vision. Das neue Verfahren eignet sich für hochtechnologisches Bauen, da die Daten direkt an computergesteuerte Fräsen oder Stanzapparate übermittelt werden können, welche die unterschiedlich geformten Schalungsstücke, Tragwerkstrukturen oder Fassadenelemente erstellen. Mit dieser Eigenschaft der Massenproduktion von komplexen Elementen gelang es auch die bisher kritischen Unternehmen und Produzenten, die bisher Gehrys umfassende Gebäudeentwürfe als unwirtschaftlich und nicht realisierbar benannten, zu überzeugen.<sup>61</sup>

Gehry gelang es mit Einsatz des Programms im Rahmen des von der baskischen Regierung veranschlagten Budgets innerhalb eines kurzen Zeitraums ein Gebäude zu realisieren, dessen organische Oberflächengestaltung mit traditionellen Mitteln unrealisierbar gewesen wäre.

### **1.3 Gebäudebeschreibung**

Um den Gesamtkomplex des Guggenheim Museums und seine technischen Daten erfassen zu können, wird in diesem Kapitel eine sorgfältige Bauanalyse des Gebäudes vorgenommen. Zunächst werden unter formalen Aspekten die Projektangaben und die technischen Daten vorgestellt. Nachfolgend wird der äußere Gesamteindruck des Gebäudes thematisiert, dem eine Gebäudebeschreibung der vier Schauseiten nachgestellt ist. In diesem Zusammenhang wird eine Innenraumbeschreibung unternommen, die mit Hilfe der Grundrissanalyse anschaulich beschrieben werden wird. Hierbei wird die zentrale Funktion des Atriums aufgezeigt, das bereits während der Entwurfsphase vielen Änderungen unterlag und nach Kritik des Auftraggebers von dem Architekten grundlegend neu angelegt wurde.

---

<sup>60</sup> Friedman, Mildred: Gehry talks, London 2003, S. 32

<sup>61</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 138

### 1.3.1 Projektangaben, technische Daten und Material

Das Museum liegt an der Abandoibarra Etorbidea 2 in Bilbao auf einem ehemaligen Hafengelände und wurde nach der Ausschreibung des Wettbewerbs Ende Juli 1991 in den darauffolgenden vier Jahren erbaut und am 19. Oktober 1997 eröffnet. Die Frank O. Gehry & Associates Architekten aus Los Angeles, Santa Monica/Kalifornien arbeiteten mit dem Auftraggebern „Consortio Del Proyecto Guggenheim Bilbao“ in einem Projektteam zusammen. Als weitere Baupartner wurden spanische Firmen herangezogen. Das Guggenheim Museum in Bilbao wurde auf einem Bauplatz von 32.700 m<sup>2</sup> Fläche angelegt. Seine Bruttogeschossfläche umfasst 28.000 m<sup>2</sup>, wobei seine Gesamtfläche 24.290 m<sup>2</sup> beträgt. Die Galerien haben eine Ausstellungsfläche von 10.560 m<sup>2</sup>. In dem Gebäude befindet sich eine 200 m<sup>2</sup> große Bibliothek, ein Auditorium mit 605 m<sup>2</sup> und ein Museumsladen mit 375 m<sup>2</sup>. Zudem ist es mit einem Restaurant und einem Cafe ausgestattet, die insgesamt 610 m<sup>2</sup> Fläche beanspruchen. Mit einer Fläche von insgesamt 1.200 m<sup>2</sup> wurden Büroräume geschaffen. Die verwendeten Materialien sind Beton, Stahl, spanischer Kalkstein aus Granada/ Andalusien, Edelstahl, Titan, Glas und Beton. Für den Bauentwurf, die Baudokumentation und die industrielle Herstellung der Bauelemente wurde das Computerprogramm CATIA verwendet.<sup>62</sup>

Um die organischen Formen des Gebäudes zu realisieren, wurde eine tragende Stahlkonstruktion, deren Stahlprofile weitestgehend an die beabsichtigte Geometrie des Baukörpers angenähert wurden, errichtet. Die Anordnung und die Form der Bauteile leitet sich nicht nur von ihrer strukturellen Funktion ab, sondern werden sowohl im Inneren als auch von außen durch die enge Beziehung zur Form der Oberfläche bestimmt. Auf dieser Unterkonstruktion liegt die Außenhaut des Gebäudes, die sich aus drei verschiedenen Konstruktionsschichten zusammensetzt, die einen nahtlosen Übergang zwischen der polygonalen Form der tragenden Stahlkonstruktion und den gekrümmten Außenflächen schafft. Die gesamte Außenhaut des Gebäudes wurde mit insgesamt 33.000 Titanpaneelen, die eine Dicke von 0,3 mm besitzen, versehen. Insgesamt umfasst die Titanhaut eine Gesamtfläche von 24.000 m<sup>2</sup>. Bei dem Bau des Guggenheim Museums in Bilbao hatte man sich neben Edelstahl für Titan entschieden,

---

<sup>62</sup> Vgl.: Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao, Saarbrücken 2009, S. 19

da es die positiven Eigenschaften Leichtigkeit und Dehnbarkeit besitzt, wobei es gleichzeitig fest und korrosionsbeständig ist.<sup>63</sup>

### **1.3.2 Außenbau**

Der Gesamteindruck des Gebäudes erinnert auf den ersten Blick an eine künstliche Gebirgslandschaft, die sich wild zerklüftet vor dem Ufer des Flusses erhebt.<sup>64</sup> Der scheinbar chaotische Aufbau, der sich in einem verschachtelten System aus organischen und geradlinigen Formen zusammensetzt, definiert sich bei genauerer Betrachtung zu einer logischen Gebäudekomposition, die sich aus steinernen geometrischen und organischen mit Titan verkleideten Elementen zusammensetzt. Nischen und Wandrücksprünge sind mit einer Stahlkonstruktion versehen, die großflächig mit Glas ausgefüllt ist. Einem Ozeandampfer gleich verläuft eine große Galerie unter der Brücke hindurch und endet in einem gespalteten Turm, der mit einer Aussichtsplattform, die über die Fahrbahn der Brücke ragt, ausgestattet ist. In der Mitte des Gebäudes erhebt sich ein euklidischer Baukörper, der in organisch anmutenden Teilen sich collagenartig übereinander schichtet und in einem komplizierten System aus Kurven und Schrägen, die das Dach des Gebäudes definieren, gipfelt. Form und Material scheinen die Sinne zu provozieren, nur einzelne mit Stein umfasste geradlinige Gebäudeteile beruhigen die Gesamtkomposition und lassen Spekulation auf die Innenraumgestaltung zu. Das Gebäude ist von allen Seiten zugänglich und besitzt dadurch keine traditionelle Hauptansichtsseite, so dass sich im Folgenden, vier, den Himmelsrichtung angepassten, Schauseiten, ergeben.

#### **Nordseite**

Das Gebäude erstreckt sich, von der Nordseite aus, längs des Flusses von dem im Osten gelegenen Turm zu einer im Westen liegenden Platzanlage.<sup>65</sup> Drei in der Länge übereinander gestaffelte Quader, deren Größen variieren, verlaufen ostwärts, wobei sich der im Erdgeschoß liegende Teil bis unter die Brücke schiebt. Der westliche Gebäudeteil besteht aus einer bugartigen Komposition, die auf einem niedrigen steinernen Quader aufliegt. Eine steinerne Treppe, die in den nördlichen Eingangsbereich des Gebäudes führt, trennt zwei auch in Stein gefasste Kuben von den

---

<sup>63</sup>López, Leni und Gänshirt, Christian: „Das Skelett am Ufer des Nervión“, in: Bauwelt Nr.13, 1997, S. 658

<sup>64</sup> Vgl. Bode, Peter: „Der Gigant von Bilbao“, in: ART, Ausgabe 06, 1997, S. 58

<sup>65</sup> Zusätzliches Bildmaterial S. 106

vorherrschenden organischen Bauformen. Als markanter Mittelpunkt der Nordansicht kann die Glasfassade, die in einer Stahlkonstruktion eingefasst ist, gelten. Sie gibt den Blick in das Atrium des Gebäudes frei und erlaubt dem Besucher durch die großen Fensterflächen auf eine Terrasse zu treten, die sich weitläufig vor ihr erstreckt. Ein herausragender stählerner Baldachin, der von einem steinernen Rundpfeiler gestützt wird überragt, den Anbau. Über dem Atrium entfaltet sich das an eine Blüte oder Blume erinnernde titanverzinkte Dach, das weitläufig auf die unteren Gebäudeteile übergreift



Abb. 5: Ansicht von Norden

und in der gläsernen Oberlichterkonstruktion des in die Höhe strebenden Atriums endet. Den unteren Abschluss des Gebäudes bildet eine durchgehende Sockelzone aus Travertinstein, der rechts neben der Glasfassade des Atriums von einem plastischen in die Vertikale strebenden wellenartigen Element mit Titanverkleidung unterbrochen wird. Beinahe die gesamte Nordseite wird von einem Wasserbecken umfangen, welches den öffentlichen von dem Museumsbereich trennt. Die Proportionen des Gebäudes verteilen sich ungleich, der mittlere Teil türmt sich spielerisch über dem Atrium auf, dessen Oberlichter den höchsten Punkt des Gebäudes mit 52 m markieren. Ostwärts erstrecken sich staffelartig übereinander geschichtet die drei langen Baukörper, deren unterer Teil eine Länge von 120 m und eine Breite von 52 m misst und sich in der Höhe an der Brücke orientiert. Westwärts nimmt das Gebäude von der Mitte aus stufenartig in seinen Proportionen ab, jedoch dominiert der bugartige Aufbau über dem anschließenden Steinkubus. Die gesamte Nordfassade wirkt durch die Titanverkleidung sehr flächig und erhält hauptsächlich durch die gläserne Atriumshalle einen Bruch in der vorherrschenden fließenden Gebäudestruktur.

### Westseite

Die Westseite des Gebäudes schließt an eine großzügige Parkanlage an, deren Promenade mit Palmen gesäumt ist. An ihr wird der Niveauunterschied zwischen Ufer



**Abb. 6:** Blick auf die Westseite mit angeschlossener Parkanlage

und Stadtplateau deutlich sichtbar. Im Gegensatz zu der von Titan und organischen Formen dominierten Nordfassade erhält diese Schauseite eine monumentale Wirkung, die durch Vor- und Rücksprünge markanter Gebäudeteile sowie starker Farb-, Form- und Materialkontraste hervorgerufen wird.<sup>66</sup> Die unterste Ebene bildet eine schräg ansteigende Steintreppe, welche die Ebene des Ufers mit dem Plateau der Stadt verbindet. In ihrer Mitte erhebt sich, ebenfalls aus dem Material Stein, ein vertikal dominierender Kubus mit eingelassener Fensterfront, der jeweils in vier senkrechte und waagrechte Reihen aufgeteilt ist. Zu seiner linken Seite schließt sich ein weiterer kleinerer Kubus mit nach Osten ausgerichteter Glasfront an, die den Nordeingang bildet. Eine Rampe geht von ihm ab und führt kurvenartig über das Wasserbecken zu den öffentlichen Ausstellungsbereichen und dem Turm. Ein quergelegter kleinerer Kubus schließt rechts an dem mittleren Kubus an, neben ihm liegt ein steinverkleideter Halbzylinder der sich über die Kante der Brüstung der Rampe schiebt. Ein dunkelblau verputzter quadratischer Bau bildet den Abschluss zu dem Vorplatz, der die Stadt mit dem Museum verbindet. Unter dem Platz verlaufen die Straßenbahnlinien der Stadt und die Zufahrt zu den Dienst- und Anlieferungszone des Museums. Neben den in Stein gehaltenen gradlinigen Kuben der Westfassade schließt an der linken Gebäudeseite der bugartige, in Titan verkleidete Aufbau an, der sich über einen geometrischen Vorsprung erstreckt. Über den drei monumental wirkenden Steinkuben erhebt sich als Kontrast der glänzende amorphe Aufbau des Gebäudes, der sich in tendenziell verkleinerten Segmenten plastisch über die unteren geometrischen Gebäudeteile zu schieben scheint.

### **Ostseite**

Die Ostseite des Gebäudes wird von der Brücke sowie von dem Turm flankiert, so dass nur ein Bruchteil der Ostfassade für den Betrachter eindeutig erkennbar ist. Dominiert wird die Fassade von dem Blick auf die langgestreckte Galerie und ihren Aufbauten. Sie

<sup>66</sup> Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao, Saarbrücken 2009, S. 26

verläuft unterhalb der Brücke und endet in dem gespaltenen Turm, dessen Stahlkonstruktion nur zum Teil mit Titanpaneelen versehen wurde. Zwei röhrenartige Aufbauten, die auf der unteren Galerie aufliegen, wurden in einer eleganten Kurve in Richtung Südwesten ausgerichtet und enden jeweils in einer gläsernen Fensterfläche, die einen diffusen Einblick in das Innere des Gebäudes gewährt. Hinter ihnen präsentiert sich das Gebäude mit seiner titanverkleideten Volumina. Wieder findet man ein bugartiges Bauelement, das gleichsam wie auf der Westseite auf einem steinernen Vorsprung aufliegt, welcher als Terrasse konzipiert wurde und von dem Innenraum des Gebäudes begehbar ist. Daneben säumen schlichte mit Stein verkleidete geometrische Baukörper die Fassade und wechseln sich mit Vor- und Rücksprüngen ab. Aufwendige Glaselemente bilden in einem Stahlgerüst die Verbindung zwischen den entstandenen Fluchten und fügen die vermeintlich solitären Kuben zusammen.

### Südseite



**Abb. 7:** Südseite, Freitreppe zum südlich gelegenen Haupteingang

Die Ansicht auf das Gebäude von der Südseite ist aufgrund des Verkehrszubringers der Brücke und der Nähe zu den angrenzenden Gebäuden nur begrenzt möglich. Eine gute Sicht auf einen Teil des Vorplatzes und einen Abschnitt der Straßenfassade mit ihrer amorphen Struktur ermöglicht die angrenzende Straße „Calle de Iparraguirre“.<sup>67</sup> Dominiert wird die Sicht von den titanverblendeten Aufbauten der Dachkonstruktion, die seitlich von schlichten

geometrischen Baukörpern gesäumt werden. Auf der linken Seite des Gebäudes befindet sich der Zugang zu der angrenzenden Cafeteria mit einer davor liegenden Terrasse. Links von ihr befindet sich der Treppenaufgang, der entlang der Westseite verläuft und die Uferpromenade sowie die Parkanlagen mit dem Vorplatz verbindet. In der Mitte des Vorplatzes verläuft eine Freitreppe in das tieferliegende Atrium, welches an dieser Seite den Haupteingang des Gebäudes markiert. Dem nach oben gestaffeltem Kubus, der mit einem markanten Glaselement an den Eingangsbereich angeschlossen ist, wurde ein Halbzylinder aus Stein angefügt. Auf dem Halbzylinder liegt das bereits

<sup>67</sup> Siehe auch Abbildung S. 109

häufig auftretende Element des titanverblendeten Bugs auf. Rechts von ihm befindet sich ein dunkelblau verputzter monumentaler Kubus, der an einen natursteinverkleideten rechteckigen Baukörper mit Fensterreihen anschließt. Da dieser Teil der Fassade sich auf einem brückenartigen Platz befindet, der über die Bahnschienen verläuft, endet er an äußerster Stelle mit einer Stahlkonstruktion, die verglast an einen dahinter versetzten Kubus anschließt. Umgeben wird der Platz von einer halbhohen Mauer, die als Geländer eingesetzt wird. Folgt man dem Brückenzubringer, der zum Teil an der Südfassade entlangführt, ist der Verlauf der drei langen Galerien deutlich erkennbar.

### **Farbigkeit der Außenhaut**

Die Farbigkeit des Gebäudes wird neben den warmen Ockertönen der Kalksteinkuben, die sich farblich in das Stadtgefüge anpassen, von der kühlen grauen Titanhaut dominiert. Durch ihre Materialität ist diese allerdings in der Lage den Himmel, die Wolken und die Umgebung in vielen Farbnuancen zu spiegeln, so dass sich je nach Tageszeit und Wetter die Farbpalette von bläulich-schimmernd, silbern, dunkelgrau, weiß oder orange erstreckt. Die Wirkung des Lichteinfalls wird durch die Spiegelungen des umgebenden Wasserbeckens und der künstlichen Nachtillumination verstärkt. Licht und Schatteneffekte erzeugen Hell-Dunkel Kontraste, „das Gebäude scheint ständig in Bewegung zu sein, seine Form zu verändern oder sich sogar in die Atmosphäre aufzulösen.“<sup>68</sup> Eine minimale Verstärkung des Effekts wird durch die Verwendung von Glas erzielt, welches hauptsächlich an der Nordfassade verbaut wurde und eine weitere Spiegelung des Wassers ermöglicht. Als dunkles Pendant zum strahlenden Gebäude ragt der nur zum Teil mit Titan versehene Turm an der Nordseite oberhalb der Brücke heraus.

### **1.3.3 Innenraum**

Die Innenraumgestaltung des Museums steht, wie bereits die Außenfassade, in einem Spannungsfeld zwischen amorphen und geradlinigen Elementen, die aus unterschiedlichen Materialien gefertigt sind. Es wurde auf das Material Titan verzichtet, Stahl und Glas sowie weiß verputzte und sandsteinverkleidete Elemente dominieren. Spielerische Formen befinden sich vorwiegend im Atrium, während die Galerien zum Teil einen geometrischen oder plastischen Aufbau besitzen. Sie sind alle in schlichtem

---

<sup>68</sup> Vgl.: Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao, Saarbrücken 2009, S. 51

Weiß gehalten, Unterschiede ergeben sich durch die Form und den wechselnden Bodenbelag aus Stein oder Holz. Die steinernen oder verputzten Wände werden von Glaselementen in Stahlkonstruktionen unterbrochen.<sup>69</sup> Die unteren Ausstellungsräume erhalten ihre Beleuchtung durch Oberlichter, die in den Boden der oberen Galerien eingelassen wurden. Diese werden wiederum durch Oberlichter, die in das Dach eingelassen sind, illuminiert. Stoffsegel werden je nach Lichtintensität eingesetzt, um den Innenraum abzudunkeln oder gezielt auszuleuchten. Zusätzlich wurden künstliche Lichtquellen angebracht, die eine neutrale Präsentation der Werke ermöglichen.

## **Grundriss**

Der Baugrund des Museums besitzt einen Niveauunterschied von 6 m zwischen Ufer und Stadt, den das Gebäude in einer Vermittlerposition miteinander verbindet. Durch diese Begebenheit ist es schwierig von einem Erd- und Obergeschoss zu sprechen.<sup>70</sup> Als Erdgeschoss kann die Ebene des Flusses bezeichnet werden, das erste Geschoss erstreckt sich auf der Höhe des Vorplatzes, der südlich des Museums liegt und mit einer Freitreppe zum Eingang des Gebäudes den Höhenunterschied überwindet. Äußerlich nicht erkennbar unterhöhlt das Gebäude ein Kellergeschoss, welches die unterste Gebäudeebene bildet. Das Museum besitzt zudem noch drei weitere Obergeschosse mit insgesamt zwanzig Galerien, wobei zehn der Galerien einen klassischen rechteckigen Grundriss und die Verbleibenden einen blattförmigen oder organischen Grundriss aufweisen.

## **Kellergeschoss**

Das Kellergeschoss nimmt, von außen nicht sichtbar, unterhalb des Museumskomplexes nur einen Teil der Grundfläche des Gebäudes ein, der sich lediglich auf drei Gebäudeteile bezieht, die mit unterirdischen Gängen kollektiv verbunden sind. Im Westen befinden sich drei Lagerräume, die seitlich im unteren Teil des Auditoriums untergebracht sind. In Richtung Osten führt ein Korridor zu einer Versorgungseinheit, die den Kubus auf der Südseite unterkellert und neben technischen Nutzräumen auch Räumlichkeiten für die Angestellten bietet. Ein abzweigender Gang führt zu einem östlich liegenden Gebäudeteil, der jedoch nur teilweise unterkellert ist. Dieser Versorgungsgang verläuft entlang des Grundrisses des Baukörpers und durchquert

---

<sup>69</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 122

<sup>70</sup> Siehe Grundrisszeichnung im Anhang S. 108



diesen in der östlichen Hälfte. Nördlich an ihn angeschlossen befinden sich technische Vorrichtungen für Wasseranlagen, der Unterbau des kleinen Cafés im Norden und der rampenähnliche Treppenaufgang zum Turm.<sup>71</sup>

### **Erdgeschoss**

Betrachtet man den Grundriss des Erdgeschosses wird der zentrale Bau des Atriums deutlich, der als Ausgangspunkt alle Galerien miteinander verbindet. Durch den gläsernen Eingang auf der Südostseite kann das Gebäude betreten werden. Hinter ihm öffnet sich ein großzügiges Foyer, welches sich in Richtung Westen mit einem Gang Richtung Garderobe anschließt. Gegenüber der Garderobe befinden sich Lagerräume sowie das mit 400 Sitzplätzen ausgestattete Auditorium. Entlang der Garderobe erreicht man den zentralen Eingangsbereich, der mit Kassen und Informationsständen versehen ist. Im südlichen Teil des Gebäudes befinden sich weitere Nutzräume wie Technik-, Restauratoren- und Computerräume. Der Eingangsbereich schließt an das Atrium an, welches im Süden drei Ausstellungsräume, im Westen einen und im Osten die schiffsartige lange Galerie angliedert. Der langen Galerie sind nordöstlich das kleine Café sowie ein Informationsraum für die Ausstellung von Richard Serra und weitere Nutzräume angeschlossen.

### **Erstes Obergeschoss**

Das erste Obergeschoss befindet sich auf der Höhe des Vorplatzes, der sich im Süden zur Stadt hin öffnet. Im Osten sind zwei Ausstellungsräume mit unterschiedlichen Grundrissen angelegt. Hinter der quadratischen Galerie liegt das Restaurant und der Buchladen, die über den Vorplatz unabhängig vom Museum betreten werden können. Die angrenzende Galerie besitzt eine Grundfläche in Form eines Laubblattes und ist mit einer Bodenöffnung versehen, die den Blick in das Erdgeschoss freigibt. Südlich des Atriums erstrecken sich sechs weitere Ausstellungsräume, wobei vier quadratische Galerien hintereinander gestellt sind und die fünfte sich bugartig an die zwei hinteren Galerien andockt. Der sechste Ausstellungsraum hat wieder eine Grundfläche ähnlich einem Blatt und ist neben der ersten der vier gestaffelten Galerien angeschlossen. Ein kleinerer Ausstellungsraum befindet sich oberhalb des Eingangs der schiffsartigen Galerie, die sich im Erdgeschoß befindet. Alle Ausstellungsräume sind mit einer Außengalerie verbunden. Östlich und südlich der Ausstellungsräume schließen sich

---

<sup>71</sup> Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao, Saarbrücken 2009, S. 39

etwas abgesetzt die Verwaltungstrakte mit mehreren Büros, die Bibliothek, die Toiletten und die sonstigen Räumlichkeiten für Angestellte an.

### **Zweites Obergeschoss**

Das zweite Obergeschoss ähnelt dem Galerieaufbau des ersten Geschosses. Drei hintereinander gestellte quadratische Galerien, die miteinander verbunden sind, befinden sich im Süden. Sie werden südlich und östlich von Nutzräumen begrenzt. Eine anschließende Brücke verbindet das im Süden gelegene Verwaltungsgebäude mit dem Museum. Im Westen sind wieder eine quadratische sowie eine blattförmige Galerie vorhanden. Eine kleine rechteckige Ausstellungsfläche befindet sich nördlich, eine ellipsenförmige Galerie sitzt wieder oberhalb des Eingangs der im Erdgeschoß liegenden langen Galerie.

### **Drittes Obergeschoss**

Das dritte Obergeschoss ist für den Besucher nicht zugänglich. In ihm befinden sich Nutzräume die über den westlichen und südlichen Ausstellungsräumen sowie dem Verwaltungsgebäude liegen.<sup>72</sup>

### **Atrium**

Das Atrium stellt in dem Museum nicht nur den Eingangsbereich und somit eine Schleuse zwischen Innen- und Außenbereich dar; zusätzlich obliegt ihm die Funktion eines Verbindungsstücks zwischen den einzelnen Galerien. Trotz dieser Funktionen ist es ein eigenwertiger Raum, der in seiner Entwurfsphase mehrmalig überarbeitet werden musste. Der Architekt hatte ursprünglich eher geradlinige Formen erdacht, um eine traditionelle Hängung von Bildern zu ermöglichen. Thomas Krens zielte jedoch eine skulptural anmutende Raumschöpfung an, wie sie Frank Lloyd Wright in New York mit seiner Rotunde umgesetzt hatte. Ferner war er bestrebt ein Atrium zu schaffen, welches der Kathedrale von Chartres gleich kam: „the dominant model for the atrium should be a cathedral such as Chartres.“<sup>73</sup> Diese Allegorie erlaubt eine Interpretation, die sich nicht nur auf die räumliche Dimension des Gebäudeteils beziehen könnte, sondern auch das transzendente Erlebnis, welches mit gotischer Baukunst verbunden wird.

---

<sup>72</sup> Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao, Saarbrücken 2009, S. 40

<sup>73</sup> Zitiert nach: Friedman, Mildred: Gehry talks, London 2003, S. 22



**Abb. 8:** Atrium mit verglasten Aufzugschächten

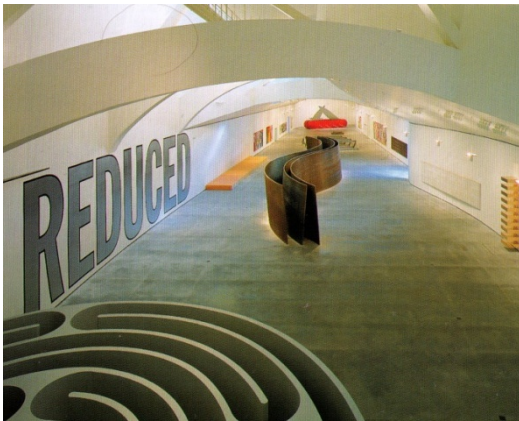
Beim Betreten des Atriums beeindruckt neben der räumlichen Dimension auch die Höhe des Gebäudeteils. Glas-, Stein- und Mauerelemente streben in schrägen Formen in die Höhe und rufen durch die widersprüchliche Kombination der Materialien und dessen Anordnung von Horizontale – Vertikale ein Gefühl der Instabilität hervor. Die Farbe Weiß dominiert gegenüber den sandsteinfarbenden Baukörpern, Licht und Glas verstärken diese Wirkung. Das Atrium baut sich geschossübergreifend mit drei sandsteinverkleideten, quaderförmigen Elementen auf. Ein Körper ist mit einem gläsernen Aufzugsschacht, ein zweiter mit einem verputzten Schacht ausgestattet. Hinter allen drei Elementen befinden sich Treppenaufgänge, einer weiß verputzt, die anderen mit Sandstein verkleidet. Ein weiterer hell verputzter monumentaler Rundpfeiler sowie ein pfeilerähnliches Element, welches durch eine Nische akzentuiert wird, streben in die Höhe. Eine Vorhangwand aus geformtem Glas füllt die Spalten zwischen den konzentrisch angelegten Galerien und dem Eingangsbereich des Atriums. Weitere aufstrebende Glaswände in Richtung Norden und Süden erlauben eine Interaktion zwischen Stadt und Flussufer, wobei die Nordseite mit einer angeschlossenen Besucherterrasse ausgestattet ist. Im ersten Obergeschoss befinden sich östlich des Atriums zwei Ausstellungsräume, von denen aus zwei Brücken das Atrium durchdringen. Im zweiten Obergeschoss wird die Brückenverbindung fortgeführt. Der Blick an die Decke des Atriums lässt die plastisch gestaltete Dachkonstruktion erkennen, durch dessen verglaste Öffnungen das Innere mit Licht überflutet wird.<sup>74</sup> Dieser Lichteinfall verstärkt die Konturen der drei monumentalen Elemente und trägt wie bei einer gotischen Kathedrale zur Steigerung der Vertikalität bei. Die Höhe des Atriums mit 52 m wurde durch die vorgefundenen topografischen

<sup>74</sup> Siehe zusätzliches Bildmaterial S. 109

Begebenheiten, dem Niveauunterschied zwischen Stadt und Ufer, erst ermöglicht und orientiert sich an den umliegenden Gebäuden.<sup>75</sup>

## Ausstellungsräume

Wie bereits in einem vorherigen Kapitel referiert, wurde das Guggenheim Museum mit einem Verhältnis von 2:1, in Bezug auf die Ausstellungsfläche zu den übrigen Einrichtungen wie Verwaltung, Gastronomie und Unterhaltung betrifft, geplant, um einen reinen Ausstellungsort zu erzeugen.<sup>76</sup> Es existieren drei verschiedene Galerietypen, die für unterschiedliche Ausstellungsformate entwickelt wurden. Die klassischen Galerien, die sich im ersten und zweiten Obergeschoss befinden, beherbergen die Dauerausstellung und die Sammlung der Guggenheim Foundation. Die als geometrische Körper konzipierten Ausstellungsräume sind jeweils in den beiden



**Abb.9:** Blick aus dem ersten Obergeschoss in die große Galerie

oberen Stockwerken in einer Reihe hintereinander gesetzt. Die Architektur erscheint nüchtern und nimmt sich für die Werke zurück. Die Böden sind aus Holz, die Wände sind weiß verputzt, Tages- und künstliches Licht ermöglichen eine neutrale Präsentation und entsprechen dem von Gehry favorisierten „white cube“ Prinzip. Um das

Tageslicht in die unteren Galerien zu leiten, befinden sich Öffnungen in ihrer Mitte, so dass ein klassisches Oberlicht entsteht. Der zweite Galerietyp, der sich als blattförmige oder bugartige Raumkomposition äußert, wurde für zeitgenössisch wechselnde Ausstellungen, Auftragsarbeiten und Performance-Kunst entwickelt. Um die Logik der klassischen Galerien, die an die sieben blattförmigen Ausstellungsräume angrenzen, zu durchbrechen wechselt ein Betonboden den bisher hölzernen Bodenbelag ab. Die Wände erscheinen leicht gekrümmt und variieren in ihrer Höhe zwischen 4 m und 20 m. In ihre Decke wurden quadratische Oberlichter eingefügt, die mit Jalousien vor Licht geschützt sind. Die Räume sind zusätzlich mit Stegen versehen, um Lichtkonzepte für Theateraufführungen oder Videoinstallation zu ermöglichen.<sup>77</sup> Frank O. Gehry spielt

<sup>75</sup> Vgl. Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao Ostfildern-Ruit 1997, S. 119

<sup>76</sup> Vgl. Kapitel: Bauprogramm und Wettbewerb, S. 13

<sup>77</sup> Interview mit Gehry, In: Mack, Gerhard: Kunstmuseen auf den Weg ins 21. Jahrhundert, Basel 1999, S. 24

mit den unterschiedlichen Größen dieses Galerietypus, so dass neben den größeren auch eine kleine beinahe private Galerie im ersten Obergeschoss entsteht, die nicht mehr als 10 m<sup>2</sup> umfasst und der langen Galerie im Erdgeschoss gegenübergestellt ist. Der Architekt kommt dadurch den Anforderungen der zeitgenössischen bildenden Kunst, wie Objekt- und Installationskunst, entgegen und ermöglicht dem Künstler seine Arbeiten in intimen oder großflächigen Ausstellungsräumen zu zeigen. Der dritte Galerietyp ist die sich nach Osten erstreckende lange Galerie, die vollkommen frei von Stützen und Pfeilern mit einer Länge von 130 m und 30 m Breite für monumentale Arbeiten und Auftragsarbeiten realisiert wurde. Der Architekt reagiert somit auf die situativen Bedingungen der künftigen Werke, wie die des Künstlers Richard Serra. Seine monumentalen Auftragsarbeiten „Snake“ und „The matter of time“ sind heute ein fester Bestandteil in der Dauerausstellung des Museums.

#### **1.3.4 Außenanlage**

Das Museum ist von einer umfangreichen Außenanlage umgeben, die der Öffentlichkeit neben städtischer Naherholung auch museumsunabhängige Exponate bietet. Das nördliche und östliche Freigelände wird von einem Wasserbecken umfassen, welches als Fortsetzung des Flusses erscheint, mit diesem aber nicht verbunden ist. In Richtung Westen erstreckt sich eine Parkanlage, die im Rahmen der Revitalisierung des Hafens von der Landschaftsarchitektin Diana Balmori geplant wurde. Der im Süden liegende Vorplatz des Museums wurde mit sandfarbenem Kalkstein ausgestattet. Auf ihm steht, der Stadt zugewandt, die überlebensgroße, figurative Skulptur eines sitzenden Hundewelpen, den Jeff Koons bereits 1992 entworfen hatte. Das Kunstwerk „Puppy“ sollte ursprünglich nur für die Eröffnung des Museums 1997 aufgestellt werden, jedoch fand sie auf öffentlichen Wunsch einen dauerhaften Platz vor dem Museum. Regelmäßig wird die Skulptur, dessen Oberfläche aus bunten Blumen und Zierpflanzen besteht, neu geschmückt. Durch seinen hohen Identifikationswert mit dem Museum avancierte das Kunstwerk zu einem werbeträchtigen Symbol der Institution, welches nicht nur auf Plakaten sondern auch auf der Homepage grafisch dargestellt ist.<sup>78</sup>

Auf der Nordseite des Gebäudes befinden sich zwei weitere Exponate, die über die Rampe der Uferpromenade erreicht werden können. Entlang der Rampe, die an das Wasserbecken angrenzt, befindet sich seit 1999 die Nebel-Installation „Fog Sculpture

---

<sup>78</sup> Vgl.: Präsentation der Homepage der Stiftung: <http://www.guggenheim-bilbao.es>

#80250“ der Künstlerin Fujiko Nakaya, die im Rahmen der Robert Rauschenberg Retrospektive installiert wurde. Stündlich taucht sie die nördliche Fassade des Museums in einen feinen Sprühnebel, der sich entlang des Wasserbeckens zieht. Eine weitere Außeninstallation befindet sich seit 2001 auf dem kleinen Vorplatz unterhalb der Brücke. Hierbei handelt es sich um die Skulptur „Maman“ von der Künstlerin Louise Bourgeois, die eine bronzene überdimensionale Spinne darstellt. Über eine Treppe, die unterhalb der Brücke liegt, erreicht man den Aussichtsturm, der einen Panoramablick über die Stadt und das Museumsgelände bietet.

### **1.3.5 Lokale Beziehung zur Stadt**

Das Museum nimmt auf dem ehemaligen Hafengelände eine exponierte Lage in der Stadt ein, da es neben der stark frequentierten Autobahnbrücke „Ponte de la Salve“ auch an das unmittelbare Stadtzentrum angrenzt. Der visuelle Eindruck des Gesamtkomplexes unterscheidet sich je nach dem Betrachterstandpunkt. Während das Gebäude von der Ferne aus betrachtet, aufgrund der Materialität und der Spiegelung, mit den umliegenden Häusern zu verschmelzen scheint, wirkt es aus der Nähe überlebensgroß. Besonders beim Überqueren der Brücke in die Stadt wird dies deutlich, da das Gebäude trotz der angepassten Höhe die Stadtstruktur an Masse und Monumentalität übertrifft. Das Material Titan, welches ein nuancenreiches Farbspektrum aufweist, verstärkt hierbei die Ausdruckskraft des Gebäudes, so dass die Brücke zu einer Art Tor zur Stadt avanciert, die selbst in das Gebäude integriert ist. Neben dem Material Titan, das einen Bezug zur ehemaligen Schwerindustrie darstellt, besitzt das Museum weitere formale Bezüge zur Region, die in der Verwendung des Kalksteines zu finden sind. Die Staffelung der Kuben, dessen Größenordnung sich an den umliegenden Altstadtgebäuden orientiert bildet eine zusätzliche optische Referenz. Des Weiteren kann auf der Nordfassade in der geringen Tiefenstaffelung der Volumina und ihrer auffälligen Flächigkeit ein Pendant zu der Hügelkette am gegenüberliegenden Flussufer gesehen werden.<sup>79</sup> Der röhrenartige, geschwungene Aufbau der langen Galerie korrespondiert mit dem Verlauf des Flusses, der mit Brücken überspannt den Blick auf das Museum freigibt. Frank O. Gehry legte bereits während der Entwurfsphase Wert auf eine visuelle Kommunikation zwischen den drei kulturellen

---

<sup>79</sup> Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao, Saarbrücken 2009, S. 47

Standorten „Museo de belles artes“, der Oper und der Universität, wobei er immer den Gesamtkomplex des Museums in Relation zu seinem städtischen Umfeld setzte.<sup>80</sup>

Durch die Revitalisierung des Geländes mit dem Museum und der umfangreichen Außenanlage gelang es Frank O. Gehry die Promenade und somit auch den vergessenen Fluss Nervión wiederzubeleben. Das Museum nimmt hierbei eine Vermittlerposition zwischen Ufer und Stadtkern ein, da es die topografischen Niveauunterschiede überwindet.<sup>81</sup> Verstärkt wird die aktive Miteinbeziehung der Stadt durch das Restaurant auf der Stadt zugewandten Südseite, der angrenzenden bzw. am Museum vorbeiführenden Straßenbahn und der Uferpromenade, die mit Exponaten ausgestattet ist. Kurt W. Foster formuliert in seiner Monographie einen interessanten Vergleich, der die Faszination und die Dynamik, die von dem Gebäude ausgeht, treffend umschreibt: „The museum has been anchored in the cityscape of Bilbao like a vast circus tent surrounded by a congerie of canvas, for the variety of events anticipated to take place there requires large and ever varying venues.“<sup>82</sup> Das Gebäude besticht dementsprechend nicht nur durch seinen Inhalt, sondern es gelingt seine Dynamik auch auf sein Umfeld zu übertragen. Die ungenutzte Brache des Hafens konnte mit Hilfe des Museums revitalisiert werden.

### **1.3.6 Interpretation**

Die Betrachtung des Gebäudes ermöglicht dem Betrachter ein großes Spektrum an Assoziationen, wobei in der Literatur am häufigsten vegetabile, zoologische oder maritime Metaphern gebraucht werden, um das skulptural anmutende Gebäude zu beschreiben. Überquert man die Brücke „Puente de la Salve“ erhält man einen umfassenden Blick auf das Gebäude und seine Umgebung. „Der Gigant von Bilbao“<sup>83</sup> wie es in einem einschlägigen Kunstmagazin bezeichnet wird, erhebt sich glitzernd auf dem alten Hafengelände der Stadt und scheint im ersten Augenblick nicht in die von grünen Hügeln umfasste Stadtlandschaft zu passen, deren Panorama hauptsächlich von sandsteinfarbenen und klassizistischen Fassaden dominiert wird. Wie ein angedockter Ozeandampfer verläuft die große Galerie entlang des Flusses und verschwindet unterhalb der Brücke, um hinter ihr in Form eines Turmes, der stark an einen Schiffmast erinnert, wieder aufzutauchen. Die maritime Impression wird durch das Wasserbecken,

---

<sup>80</sup> Vgl.: Kapitel: Skizzenanalyse S. 19ff

<sup>81</sup> Vgl. Kapitel: Grundriss, S. 38

<sup>82</sup> Foster, Kurt W.: Frank O. Gehry, Guggenheim Bilbao Museoa, Stuttgart 1998, S. 10

<sup>83</sup> Bode, Peter M.: Der Gigant von Bilbao“, in: ART, Ausgabe 06, 1997, S. 58

welches einen Teil des Gebäudes umfasst und den bugartigen Gebäudeelementen, die sich von allen Seiten an das im Zentrum liegende aufgetürmte Gebilde angedockt haben, gesteigert. Wie ein aufgeblähtes Segel erscheint das aus scheinbar hauchdünnen Titanpaneelen bestehende Vordach, welches über der Besucherplattform aufgespannt ist und bei Wind zu zittern beginnt. Eine schuppenartige Oberfläche überzieht das gesamte Gebäude und erlaubt den Vergleich mit der Oberflächenstruktur eines Fisches, der für gleitende, kontinuierliche Bewegung steht.<sup>84</sup> Die schillernde Oberfläche des Titans, welche je nach Wetterlage ein nuancenreiches Farbspektrum gestattet, verstärkt den Eindruck eines lebendigen, atmenden Organismus, in dessen Außenhaut sich die umliegende Stadt spiegelt und er dadurch zu einem Teil von ihr wird.

Ein weiteres zoologisches Gleichnis, welches sich aus der Form der langen Galerie ergibt, ist das eines gestrandeten Walfisches, dessen Flosse hinter der Brücke emporragt. Die blütenartige Dachkonstruktion erinnert an das Gefieder eines Schwans oder an eine ineinander gewundene Schlange.

Einen durchaus streitbaren Assoziationsraum bietet der aus euklidischen Teilen zusammengesetzte Zentralbau, der sich wie „eine Achterbahn für das Auge“<sup>85</sup> in scheinbar mutwillig zusammengesetzten geschwungenen, spitzwinkligen, verschachtelten und verdrehten Elementen äußert. Das Auge wandert unaufhörlich über die bewegte Fassade, um Anfang und Ende, Oben und Unten, Höhen und Tiefen zu lokalisieren. Der sich auftürmende Gebäudeteil gleicht mit seiner schillernden Oberfläche einem Gebirge oder Eisgletscher, der sich strahlend gen Himmel erhebt und die umliegenden Gebäude an Monumentalität zu übertreffen scheint. Besonders charaktvoll äußert sich dieses Gefühl im Atrium, dessen vertikale Innenstreben den Blick wie in einer Kathedrale in die Höhe lenken und durch die großen Fensterflächen ein erhellendes Licht in das Gebäudeinnere gelangt.

Die Betrachtung des Gebäudes von der „Calle de Iparraguirre“, südwestlich des Museums, bietet ein abweichendes Gleichnis. Der Gebäudeaufbau erscheint wie eine sich öffnende Blütenknospe, deren gebogene Blätter sich schwer auf die umliegenden Gebäudeteile niedersenken und mit ihnen eine scheinbare Symbiose eingehen. Die kubischen und pfeilerartigen sandsteinfarbenen Elemente im Unterbau erinnern an Wurzelwerk, welches das Gebäude in der Stadt fixiert.

---

<sup>84</sup> Vgl.: Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 57

<sup>85</sup> Von Weingarten: „Heute Bilbao, morgen die Welt“, aus: Der Spiegel Nr. 43, 1997, S. 248



Das Motiv der Blume, als Bekrönung des Atriums, erlaubt im Kontext des überwiegend katholischen Baskenlandes auch Assoziationen zu dem Symbol „der Rose der Jungfrau Maria“. Diese Verbindung zum Göttlichen scheint gewissermaßen dem Anliegen von Thomas Krens zu entsprechen, ein Atrium zu erschaffen, das einer Kathedrale gleicht.<sup>86</sup> Dieser Bezug wird von Frank O. Gehry jedoch durch das Aufbrechen der Form und der Materialwahl so weit entmystifiziert, dass es nur ein emotionales Erinnerungsbild erzeugt.<sup>87</sup>

Die ungeheure Ausdruckskraft, die von dem Gebäude ausgeht, wird neben seiner eindrucksvollen Größe und Form auch von der Materialwahl beeinflusst. Das verwendete Titan, was hauptsächlich im Raumfahrzeug- und Flugzeugbau verwendet wird, verleiht dem Gebäude ein futuristisches Design und bildet gleichzeitig ein Sinnbild von hochtechnologischer Baukunst, die mit Hilfe von computergestützter Architektur Einzug in den öffentlichen Raum nimmt. Der Fortschrittsgedanke steht im Vordergrund, wobei durch die Verwendung des Steines, als sekundäres Material, der Bezug zu einem traditionellen Baustoff besteht, der es dem Betrachter ermöglicht Altbekanntes wiederzuerkennen und es in einer Kombination mit neuen Materialien zu entdecken.

## **1.4. Kunsthistorische Referenzen**

### **1.4.1 Künstlerische Vorbilder des Architekten**

Gehry ließ sich in seinen Arbeiten in erster Linie von der Natur und dem Tierreich inspirieren, wobei ihn hauptsächlich die Form des Fisches und der Schlange faszinierten. Seine Formstudien bilden eine unerschöpfliche Inspirationsquelle, welche die Natur und das Tierreich nicht unter dem Gesichtspunkt von genormten Begriffen betrachtet. Der Fisch avanciert für ihn zu einem architektonischen Leitbild, das mit seinen vitalen Eigenschaften, wie Schnelligkeit und Beweglichkeit, dem ursprünglichen Charakter der Architektur (der Starrheit) widerspricht.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Zitat von Krens, Thomas: „the dominant model for the atrium should be a cathedral such as Chartres.“, aus: Friedman, Mildred: Gehry talks, London 2003, S. 22

<sup>87</sup> Vgl.: Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 113

<sup>88</sup> Dal Co, Francesco; Foster, Kurt; Soutter Arnold, Hadley: Frank O. Gehry, Das Gesamtwerk, Stuttgart 1998, S. 20

Als künstlerische Vorbilder oder direkte Einflüsse auf seine Werke können neben seinen Künstlerfreunden Ed Moses, Robert Irwin, Richard Serra, Frank Stella, Claes Oldenburg und Coosje van Bruggen, mit denen er bereits während seines Studiums zusammenarbeitete, auch weitere bekannte Größen der bildenden Künste gelten. In diesem Zusammenhang nennt der Architekt die Malerei von Mark Rothko, dessen Abstraktion für ihn eine tiefe Spiritualität ausstrahlte und die Heiligenbilder von Bellini, dessen Darstellung von Madonna mit Kind er als architektonische Kompositionsanleitung für seine Gebäude interpretiert.<sup>89</sup> In diesem Zusammenhang ließ er sich insbesondere von dem beinahe realistisch gemalten Faltenwurf der dargestellten Kleidung und den üppigen Gewändern antiker Statuen inspirieren, deren bewegte Materialität er auf seine Arbeiten zu übertragen versuchte.<sup>90</sup>

Als architektonische Vorbilder dienten ihm vor allem der finnische Architekt Alvar Aalto, dessen stilistische Merkmale sich durch Kurven, fließende Umrisslinien, großzügig gestaltete Fassaden und Kontraste von Materialien charakterisieren lassen.<sup>91</sup> Als weitere Vorbilder gelten die Architekten Hans Scharoun und Frank Lloyd Wright, der ihn besonders in Hinblick auf die Innenraumgestaltung des Gebäudes in Bilbao mit seinem Guggenheim Projekt in New York inspirierte. Die Faszination für diese Architekten formuliert Gehry in der Monografie von Friedmann mit der Umschreibung: „It’s the touch, it’s the humanity of it“. <sup>92</sup> Dieses tiefgreifende Gefühl der „humanity“, welches die Architekten in Gehrys Augen besitzen, wird höchstwahrscheinlich in ihren komplexen Gebäuden durch die fließende Raumbewegung und den fortlaufenden, kaum segmentierten Formen hervorgerufen. Der Architekt bezieht in diesem Zusammenhang keine erläuternde Position, die dieses Gefühl näher beschreibt.

#### **1.4.2 Bezüge zu historischen Formen und Stilen**

In der einzigartigen Formensprache des Guggenheim Museums sind keine direkten Bezugnahmen zu historischen Stilen erkennbar, jedoch lassen sich vereinzelt einige Anlehnungen an unterschiedliche Kunstepochen ablesen, die Gehry in abgewandelter Form gebrauchte. Hierbei gilt es festzuhalten, dass man nicht von einem Historismus des Gebäudes sprechen kann, vielmehr können Ähnlichkeiten zu vergangenen Epochen aufgrund ihrer künstlerischen Produktivität nicht ausgeschlossen werden. Im

---

<sup>89</sup> Friedman, Mildred: Gehry talks, London 2003, S. 42

<sup>90</sup> Ebd. S. 42

<sup>91</sup> Zdenek, Felix: Alvar Aalto. Das architektonische Werk, Essen 1979, S. 5

<sup>92</sup> Friedman, Mildred: Gehry talks, London 2003, S. 42

nachfolgenden Kapitel werden die neuformulierten Zitate des Architekten näher beschrieben und mit einigen Beispielen belegt.

Bei der Betrachtung der Gesamtanlage des Guggenheim Museums dominiert vor allem die langgestreckte Galerie, deren rechteckiger Grundkörper stark an ein romanisches Kirchenschiff erinnert.<sup>93</sup> Der mit Steinen versehene Absatz am Unterbau des Museums, welcher das gesamte Gebäude umgibt, verstärkt den historisierenden Eindruck und könnte eine festungsähnliche Verbindung zum Standort darstellen. Im Innenraum des Museums lässt sich im Atrium eine gewisse Entsprechung zu dem Vieleck einer Zentralkirche erkennen, dieser sowohl Versammlungsort als auch Ausgangspunkt für den Zutritt in die umliegenden Kapellen, im Atrium entsprechend der Galerien, darstellt. Eine weitere sakrale Beziehung findet sich, wie in einem vorherigen Kapitel bereits erwähnt, in der Dimension und im Lichteinfall des Atriums.

Weitere historische Zitate lassen sich nicht nur im Innen- sondern auch im Außenbereich erkennen. Der mit einem Wasserbecken ausgestattete Außenbereich erinnert an barocke Gärten in denen das Wasserspiel ein zentrales Thema darstellte. Der Aspekt der Verblüffung und des Spiels mit dem Wasser wird durch die optische Verbindung zum Fluss und besonders durch die Lichtreflexe der Titanhaut erzielt. Hierbei lassen sich auf ironische Weise auch Parallelen zu dem antiken Mythos des Narziss ziehen, der selbstverliebt sein Spiegelbild betrachtet.<sup>94</sup>

Der Innenraum des Museums wird durch eine vorwiegend geometrische Grundstruktur gegliedert, die jedoch nicht mit der eigentlichen Raumwahrnehmung übereinstimmt. Gehry gelingt dies durch den Einsatz von Krümmungen der Wände und der Deformierung des Grundrisses, der sich als blattförmige Galerie abzeichnet. Die unterschiedliche Raumwahrnehmung wird durch die Veränderung der Deckenhöhe und des Bodens verstärkt. Dieses Spiel mit dem Innenraum lässt nach Scholze Parallelen zu den Raumkonzeptionen des Architekten Francesco Borromini erkennen, der mittels einer streng geometrischen Gliederung des Grundrisses eine neue plastische Durchformung des Raumes gelang.<sup>95</sup> Durch seine individuelle Interpretation der klassischen Architekturformen gelang es Borromini im Aufriss durch den Wechsel von Nischen, Wandflächen und durch vorgelegte Säulen eine Dynamik des Raumes und

---

<sup>93</sup> Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao. Architektur und Geschichte des Museumsbaus, Saarbrücken 2009, S. 60

<sup>94</sup> Ebd. S. 61

<sup>95</sup> Ebd. S. 64

somit eine bisher unbekannte Ausdruckskraft zu erzeugen.<sup>96</sup> Auch Kurt Foster formuliert in seiner Monografie eine starke Ähnlichkeit in der Raumkonzeption zu dem italienischen Architekten, der „Dekoratives mit Praktischem“<sup>97</sup> zu verbinden verstand. Hierbei verweist er auf die Affinität des Architekten die Natur als Vorbild zu nehmen und ihre Formen in Symbiose mit Alltagsgegenständen zu verbinden. Auch Gehrys Arbeitsweise entspricht einer Metamorphose der Formen, die sich durch Zerlegung und neuer Zusammenfügung ergeben.<sup>98</sup>

Besonders im Inneren des Atrium lassen sich eine Vielzahl an Stilzitate erkennen, die von geschwungenen Elementen wie sie bei Frank Lloyd Wrights Guggenheim Museum oder Alvar Aaltos Design-Möbeln bis hin zu antiken, kubistischen, expressionistischen, konstruktivistischen oder postmodernen Einflüssen reichen. Nero erkennt in dem Atrium überwiegend Elemente, die dem Dekonstruktivismus zuzuordnen sind.<sup>99</sup> Der Terminus „Dekonstruktion“ wurde von dem französischen Philosophen Jacques Derrida geprägt und wurde in den 1970er Jahren von Peter Eismann und Charles Jencks auch auf die Architektur übertragen. Als Merkmal der dekonstruktiven Architektur kann das Auflösen von klaren architektonischen Formen bezeichnet werden. Anliegen der Dekonstruktivisten ist es im weitesten Sinn eine chaotische Welt, die aus den Fugen geraten ist, zu kreieren und diese in Form der Architektur abzubilden. Das Streben nach Stabilität, Harmonie, Proportion und Symmetrie soll beendet werden; eine klare Formensprache und übliche architektonische Gestaltungsprinzipien wie die Dreiteilung nach Vorbild der Säule mit Sockel, Geschossen und Dach oder der Symmetrie werden außer Acht gelassen. Begriffe wie Instabilität, Diskontinuität, Fragmentation und Grenzverschiebung lassen sich nach Nero deutlich auf das Atrium anwenden. Auch die nördliche Außenfassade des Atriums besitzt Merkmale des Dekonstruktivismus, die sich besonders in den unstetigen Formen und den Rücksprüngen der Glasflächen äußern.<sup>100</sup>

Weitere Ähnlichkeiten lassen sich zwischen dem zerklüfteten Aufbau des Atriums und dem dadaistischen „Merzbau“ von Kurt Schwitters erkennen. Wie auch im „Merzbau“

---

<sup>96</sup> Nerdinger, Winfried: Perspektiven der Kunst, Oldenburg 1994, S. 148

<sup>97</sup> Dal Co, Francesco; Foster, Kurt; Soutter Arnold, Hadley: Frank O. Gehry, Das Gesamtwerk, Stuttgart 1998, S. 31

<sup>98</sup> Ebd. S. 31

<sup>99</sup> Zitiert nach: Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao. Architektur und Geschichte des Museumsbaus, Saarbrücken 2009, S. 69

<sup>100</sup> Vgl. Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao. Architektur und Geschichte des Museumsbaus, Saarbrücken 2009, S. 69

ist das Atrium geprägt von den Bewegungen seiner plastischen Formen, deren Dynamik sich auf das gesamte Museum überträgt. Ein weiteres Stilizitat bildet das geschossübergreifende Stützelement, dessen plastische Formulierung entfernt an einen antiken Rundpfeiler mit Base und Kapitäl erinnert, jedoch in besonders stark übertriebener und deformierter Ausführung, wie sie beispielsweise der postmoderne Architekt Robert Venturi verwendet.<sup>101</sup>

Betrachtet man die Dachkonstruktion des Atriums, das mit der sogenannten Blume einen weiteren dynamischen Effekt am Gebäude erzielt, lassen sich nach Coosje van Bruggen Ähnlichkeiten zu der Bronzeplastik „Entwicklung einer Flasche im Raum“ (1912) von Umberto Boccioni ziehen. Dabei liegt die Analogie neben dem architektonischen Charakter der Plastik von Boccioni vor allem in der spiralförmigen Bewegung, die beide Objekte durchdringt. In der Plastik wurde zunächst das Objekt der Flasche in einzelne Elemente zerlegt. Boccioni gelingt es eine dynamische Bewegung zu erzeugen, in dem er die Objektteile um einen zentralen Kern neu positioniert und diese um eine Spirale plastisch ausformt. Frank O. Gehry hingegen lässt in seiner Blume die Elemente ungleich zerfallen und ordnet sie in einer gleitenden Bewegung an. Dabei gelingt es ihm eine dynamische Bewegung zu erzeugen, die an die Strömung des Flusses erinnert.<sup>102</sup>

In zahlreichen Interviews bestätigt Gehry sich während der Entwurfsphase mit futuristischen Stadtkonzepten auseinandergesetzt zu haben. Hierbei stand für ihn die Idee im Vordergrund, das Atrium als einen zentralen Ort anzulegen, der als Metapher für die ideale moderne Stadt stehen sollte.<sup>103</sup> Dabei orientierte er sich an den Stadtentwürfen „La Città Nuova“<sup>104</sup> des italienischen Architekten Antonio Sant' Elia und an Szenenbilder von Fritz Langs Film „Metropolis“ aus dem Jahr 1926, der auch seinerseits von einer futuristischen Vision der Architektur ausgegangen war. Gehry gelang es das architektonische Bestreben des italienischen Architekten Sant' Elia in seinem Atrium zu verwirklichen, indem er die Personenaufzüge „aus dem Verborgenen herausholte“ und sie „wie Schlangen aus Glas und Eisen Fassaden heraufklettern“

---

<sup>101</sup> Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao. Architektur und Geschichte des Museumsbaus, Saarbrücken 2009, S. 63

<sup>102</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 113

<sup>103</sup> Ebd. S. 119

<sup>104</sup> Der Titel „La Città Nuova“ umfasst eine Reihe an Zeichnungen, die sich mit visionären Entwürfen der Stadtlandschaft auseinandersetzt.

lies.<sup>105</sup> Die gewaltigen Dimensionen des transparenten Gefüges, welches von monumentalen Steinwänden umgeben ist, veranlassen überwiegend Bezüge zu dem Film „Metropolis“ herzustellen. Wie im filmischen Vorbild nutzt Gehry das Element der Laufstege, die er als Verbindung zwischen den einzelnen Galerien verwendet. In Fritz Langs Werk wurden sie entsprechend als Verbindung von Gebäude oder Gebäudeteilen dargestellt. Die monumentale Umgebung der futuristischen Stadt lässt den Mensch zwergenhaft erscheinen, die Abstände zwischen den Gebäuden scheinen endlos, jedoch gelingt es dem Bewohner der Stadt über die Laufstege schnell von einem Punkt zum nächsten zu gelangen. Das Spiel mit den Gegensätzen groß-klein, nah-fern greift Gehry im weitesten Sinn auf und transformiert es in kleinerem Maßstab in das Atrium.<sup>106</sup>

Nach Beendigung des Bauwerks zog Gehry selbst weitere Parallelen, die er besonders in dem Werk „Woman with her Throat Cut“ oder „Endless Columns“ des surrealistischen Bildhauers Brancusi sah. Die Form seiner blumenartigen Dachkonstruktion, besonders wenn man diese von oben betrachtet, weisen Ähnlichkeiten mit den geschwungenen Blattformen und den auseinanderstrebenden Linien auf, wie sie bei der Kleinplastik erkennbar sind. Auch Assoziationen zu den Arbeiten „Endless Column“ und „Bird“ sind bei der Betrachtung des Atriums möglich.<sup>107</sup>

### **1.5 Vergleich der Museen in New York- Bilbao**

Mit der Realisierung des Baus in Bilbao wird deutlich, dass die Guggenheim Stiftung ein zeitgenössisches Äquivalent zum Stammhaus in New York geschaffen hat, welches bisweilen als Synonym für die Sammlung galt. In diesem Kapitel soll kurz das Gebäude von Frank Lloyd Wright in New York vorgestellt werden, um dann in einer Gegenüberstellung mögliche Ähnlichkeiten oder Unterschiede zum neuen Museum in Bilbao aufzuzeigen. Dieser Schritt scheint sinnvoll, da der Grundstein einer Corporate Identity in Form von Architektur mit dem Bau des Museums in New York gelegt wurde und in Hinblick auf den Verlauf dieser Ausarbeitung das zentrale Merkmal darstellt.

Das Guggenheim Museum von Frank Lloyd Wright kann nach Meinung von Newtown als eine kulminierte Form der Entwürfe des Touristenzentrums am Sugar Loaf

---

<sup>105</sup> Newhouse, Victoria: Wege zu einem Neuen Museum: Museumsarchitektur im 20. Jahrhundert, Ostfildern-Ruit 1998, S. 250

<sup>106</sup> Ebd. S. 250ff.

<sup>107</sup> Ebd. S. 250

Mountain in Maryland (1924) und des Planetariums von Gordon Strong (1924/25) gelten.<sup>108</sup> Wright beschäftigte sich zu der Zeit mit Studien zur Spiralförmigkeit, die er in den Entwurf des Museums einfließen ließ. Dabei respektiert Wright den bisher ausgeführten klassischen Museumstypus mit einer zentralen Kuppel und einer großen Treppenanlage, die er in seinem Gebäude zu einer spiralförmigen Rampe umgestaltete. Die Grundform des Gebäudes bildet eine Rotunde, die etagenweise von der aufsteigenden Rampe umfassen wird. Diese Rampe ist nicht nur das Pendant zur Treppenanlage, wie sie in den klassischen Museumstypen zu finden ist, die den Zugang zu den einzelnen Galerien ermöglicht. Vielmehr bildet sie selbst die Ausstellungsfläche, die nur durch einen linear vorgegebenen Weg (der Spirale) erschlossen werden kann. Die aus der Grundform der Rotunde entstehende Krümmung des Innenraums erzeugt eine dynamische Bewegung, die in einer Glaskuppel gipfelt.<sup>109</sup>

Mit der Form der Spirale versucht Wright dem Besucher die Möglichkeit zu eröffnen, einen vielseitigen Blick auf die Exponate zu erhalten und sich von der klassischen Ausrichtung der Frontalperspektive zu distanzieren. Die eigenwillige Raumgestaltung sollte zudem eine vielschichtige Hängung der Werke ermöglichen, um auch eine neue Beziehung zwischen Betrachter und Kunstobjekt herzustellen. Dies kam vor allem abstrakten Arbeiten und Installationen zugute, die nun die Möglichkeit erhielten im Raum angemessen ausgestellt zu werden. Dem Architekten gelang es durch diese Raumkonzeption die Exponate von ihren rechtwinkligen-linearen baulichen Rahmen zu befreien und sie in einen neuen Kontext zwischen Architektur und Besucher zu stellen.<sup>110</sup>

Auch an der Außenfassade wird die Grundform der Rotunde und ihrer Rampe deutlich. Wie ein sich nach oben vergrößernder Trichter liegt der massive runde Baukörper auf einem quaderförmigen Unterbau auf. Dabei windet sich die Spirale etagenweise um den Grundkörper, wobei die horizontale Linie des sich verbreiternden weißen Trichters durch dunkle Zwischenräume unterstrichen wird.

Das Gebäude bildet nach Newhouse mit seiner organischen Form einen Widerspruch zur konventionellen urbanen Formsprache des zwanzigsten Jahrhunderts in der

---

<sup>108</sup> Newhouse, Victoria: Wege zu einem neuen Museum, Museumsarchitektur im 20. Jahrhundert, Ostfildern-Ruit 1998, S. 163

<sup>109</sup> Ebd. S. 163

<sup>110</sup> Hess, Alan; Weintraub, Alan: Frank Lloyd Wright, Bauten für die Öffentlichkeit, München 2009, S. 38

Stadtlandschaft von New York, in der vor allem eine vertikale Gebäudeform das Stadtbild prägte.<sup>111</sup> Wright, der eine Abneigung gegen die von Banken und der herrschenden Oberschicht geprägten Strukturen der traditionellen Stadt hegte, gelingt es mit diesem Gebäude eine konventionelle architektonische Lösung zu erfinden, welche die natürlichen Formen der Landschaft repräsentiert und nach Hess/Weintraub „als ein Gegenstück im Angesicht der Heuchelei von Käuflichkeit“ interpretiert werden kann.<sup>112</sup>

Im direkten Vergleich der Museen in New York und Bilbao wird deutlich, dass sie eine Vielzahl an Gemeinsamkeiten besitzen, die nicht nur in der Bauaufgabe des Museums in einem bereits vorhandenen urbanen Stadtbild sondern auch in der Gebäudearchitektur selber liegen. Beide Gebäude verbindet neben ihrer Funktionserfüllung als Museum auch die architektonische Repräsentation für die Stiftung der Solomon R. Guggenheim Foundation. In ihrer äußeren baulichen Gestalt unterscheiden sich beide Gebäude deutlich voneinander, während das Museum von Wright eine Ansammlung geometrischer Figuren darstellt, die sich in Elemente wie Quader, Trichter und Kreis gliedern lassen, ist bei Gehry eine Auflösung in einzelne geometrische Grundelemente nur bedingt möglich, da alle Elemente miteinander plastisch zu verschmelzen scheinen. Wright gelingt durch das Element einer plastisch herausgearbeiteten Trichterform die Dynamik des Innenraums, welche durch die Spirale hervorgerufen wird, auf die äußere Gestalt des Gebäudes zu übertragen. Hierbei nimmt der Unterbau die Bewegung der Spirale auf und führt diese in Form von abgerundeten Kanten weiter. Mit dem Erweiterungsbau wurde der dominanten Trichterform ein kleineres Pendant zur Seite gestellt, das jedoch „die beabsichtigte selbstgenügsame Geschlossenheit der Rotunde“ zerstört.<sup>113</sup> Die Dynamik des Gebäudes sollte nach Meinung des Architekten eine natürliche Landschaft widerspiegeln, so dass man das Thema der Natur mit Hilfe der organischen Form aufgreift. Auch bei Gehry ist das Motiv der Landschaftswiedergabe erkennbar. Die sich auftürmende Blume um das Atrium wird in der Literatur als Interpretation der Stadtumgebung von Bilbao beschrieben, hingegen die lange Galerie und dessen fließende Ausführung selbst vom Architekten als Interpretation des Flusses und des Ufers bezeichnet wird.<sup>114</sup> Beide Gebäude verbinden dementsprechend die

---

<sup>111</sup> Newhouse, Victoria: Wege zu einem neuen Museum, Museumsarchitektur im 20. Jahrhundert, Ostfildern-Ruit 1998, S. 163

<sup>112</sup> Hess, Alan; Weintraub, Alan: Frank Lloyd Wright, Bauten für die Öffentlichkeit, München 2009, S. 41

<sup>113</sup> Newhouse, Victoria: Wege zu einem neuen Museum, Museumsarchitektur im 20. Jahrhundert, Ostfildern-Ruit 1998, S. 167

<sup>114</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 31



dynamische Bewegung, die sie in ihrer äußeren Baugestalt besitzen, wobei in Bilbao durch die Materialwahl diese Wahrnehmung gesteigert wird. Der große Unterschied beider Museen liegt jedoch in der Sichtbarkeit des inneren Raumkonzepts, welches sich bei Wright deutlich an der Außenfassade ablesen lässt, hingegen am Gebäude von Gehry dies nicht der Fall ist. Hier ermöglicht die organische Formgebung der Fassade nicht die einzelnen Etagen oder Galerien zu lokalisieren sowie die Dimension einzelner Ausstellungsflächen nachzuvollziehen. Im Innenraum sind weitere Entsprechungen der Museen zu verzeichnen. Wie Wright strebte auch Gehry an, das natürliche Tageslicht als Lichtquelle für die Ausstellungsfläche zu nutzen. In New York gelingt dies durch einen gläsernen Kuppelaufbau, der die zentrale Ausstellungsfläche beleuchtet. Gehry interpretiert die klassische Museumskuppel in eine vegetabil geformte Dachkonstruktion, die das Atrium als Ausgangspunkt der Galerien erhellt. Für die Beleuchtung der Galerien nutzt er klassische Oberlichter, deren Licht durch Lichtschächte in die unteren Galerien geleitet wird. Um dem Verfall der Exponate entgegenzuwirken wurde jedoch bei beiden Gebäuden auf die natürliche Lichtquelle verzichtet und künstliches Licht genutzt. Als gemeinsames Ziel beider Architekten kann die Raumkonzeption für Installationskunst betrachtet werden. Während dies in New York nur bedingt in der Rotunde möglich ist, wurde in Bilbao neben dem Atrium mit der langen Galerie auch ein Ort für monumentale Exponate geschaffen. Der Leitgedanke Wrights, die Kunst aus ihrem geradlinigen Bezugsrahmen zu nehmen und sie auch aus unterschiedlichen Blickwinkeln wahrzunehmen, wird durch die großzügige Ausstellungsfläche in Bilbao und die unterschiedlichen Galerietypen aufgegriffen. Auch mit der Konzeption von blattförmigen Galerien und der Verbindungsstege in dem Atrium scheint Gehry Wrights Auffassung, die klassischen rechteckigen Ausstellungsflächen aufzuheben, um eine neue Wahrnehmung der Kunst zu erzeugen, zu entsprechen. Gleichartige architektonische Bezüge beider Gebäude sind nicht vorhanden, jedoch ist im Innenraum des Atriums ein Stilizitat zu dem Gebäude in New York erkennbar, welches sich in Form zweier übereinanderliegender weißer Etagenbögen äußert. Trotz der zahlreichen Vergleichsmöglichkeiten beider Museen, die nach Fertigstellung des Museums in Bilbao unternommen wurden, lehnt Gehry einen direkten Bezug zu dem Gebäude von Wright ab. Diese Ablehnung bezieht sich in erster Linie auf die Raumlösung der Rotunde, die nach Gehrys Meinung kontraproduktiv für die Ausstellung von Gemälden aber förderlich für dreidimensionale Arbeiten ist.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Mack, Gerhard: Kunstmuseen auf den Weg ins 21. Jahrhundert. Basel 1999, S. 25

Trotz dieser ablehnenden Haltung Gehrys besitzen beide Architekten die Gemeinsamkeit, dass ihre Gebäude sich über den Funktionalismus der Architektur erheben und vielmehr auf sich selbst als architektonisches Meisterwerk und skulpturales Monument verweisen. In seiner Vorstellung der Gattungshierarchie betrachtete Wright die Architektur als „Mutter-Kunst, von der die Malerei nur eine Tochter ist.“<sup>116</sup> Bei beiden Architekten rückt nunmehr die Architektur in den Vordergrund während die Präsentation der Kunstwerke in den Hintergrund gelangt.

In erster Linie gelang es beiden Architekten gleichermaßen eine neue Formensprache in der Architektur zu realisieren, in dem sie neue Baumaterialien und technische Möglichkeiten gebrauchten. Wright nutzte hauptsächlich Stahlbeton, Glas und Stahl, um seine innovative Formensprache zu entwickeln, die bisher unbekannt war. Architektur und Technik bilden eine Einheit, „die Form der äußeren Gestalt des Museums lässt sich nicht von seiner Konstruktion trennen.“<sup>117</sup> Durch die Verwendung des Stahlbetons gelang es Wright ein Gebäude mit unbekannter Plastizität zu schaffen, das sich auffällig von seinem urbanen Stadtumfeld abhebt. Pfeiffer sieht in dem Gebäude ein Symbol der Demokratie, da es kein Aufbau in Schichten und keine festgefügt Ebenen besitzt. Seine Form wirkt weder statisch noch einengend; die Spirale ermöglicht gleichzeitig einen Aufstieg und einen Abstieg wahrzunehmen.<sup>118</sup>

Mit der Realisierung des Museums in Bilbao gelang es nicht nur ein zeitgenössisches Äquivalent zum Stammhaus in New York zu realisieren, vielmehr wurde ein sichtbarer Marken Kern der Solomon R. Guggenheim Foundation geschaffen, dessen Entstehung und Auswirkung auch auf die Institution im folgenden Kapitel untersucht werden soll.

---

<sup>116</sup>Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao. Architektur und Geschichte des Museumsbaus, Saarbrücken 2009, S. 159

<sup>117</sup> Pfeiffer, Bruce Brooks: Das Solomon R. Guggenheim Museum, New York 1995, S. 39

<sup>118</sup> Ebd.: S. 39

## **2. „Guggenheim“ eine Kulturmarke**

Nach der umfangreichen Darstellung des Museums in Bilbao und dem Vergleich mit dem Stammhaus in New York soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit dargestellt werden, welche Marketingstrategien von der Solomon R. Guggenheim Foundation genutzt wurden, um sich weltweit als Kulturmarke zu etablieren. In diesem Zusammenhang soll zunächst die Firmengeschichte der Stiftung beschrieben werden, um erste Merkmale für die künftige Entwicklung des Unternehmens aufzuzeigen. Im Anschluss daran wird der Sanierungskurs unter Thomas Krens vorgestellt, der mit betriebswirtschaftlichen Mitteln den Museumsbetrieb sanierte und neue Wege im Bereich der kommerziellen Kulturvermarktung für Museen ermöglichte.

### **2.1 Die Gründungsgeschichte der Solomon R. Guggenheim Foundation**

Die Gründungsgeschichte der Stiftung geht auf den Philanthropen Solomon Robert Guggenheim zurück, der in den Jahren 1929-1930 verstärkt Werke alter Meister einkaufte, um sich eine eigene private Sammlung aufzubauen. Beraten wurde der aus einer Industriellenfamilie stammende Sammler von der jungen deutschen Künstlerin Hilla Reblay, die ihn im Verlauf ihrer Tätigkeit auch für avantgardistische Kunst begeistern konnte.

Im Jahr 1939 wurde mit einem Gründungskapital in Höhe von drei Millionen Pfund die Solomon R. Guggenheim Foundation von dem Sammler ins Leben gerufen, die nun mit Zustimmung der Stadt New York das Privileg erhielt, eine Kultureinrichtungen zu betreiben. Während der politischen Umbrüche in Europa, die durch die kunstfeindlichen nationalsozialistischen Ideologien geprägt waren, kaufte die Stiftung kunstepochale Werke von Künstlern wie Paul Cézanne, Vincent van Gogh, Wassily Kandinsky, Franz Marc, Otto Dix, George Braque, Max Ernst und Pablo Picasso, die von dem NS-Regime als „entartete Kunst“ diffamiert wurden. Im Vordergrund standen die Förderung und der Ankauf abstrakter avantgardistischer Kunst, um sich eine umfangreiche Privatsammlung von Kunstgegenständen anzulegen.<sup>119</sup> Die Sammlung entwickelte sich zum Zentrum abstrakter Malerei, so dass man beschloss die wichtigsten Gemälde und Skulpturen aus dem Privatbesitz der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Im Jahr 1939 gründete die Gesellschaft unweit des Museums of Modern Art das „Museum of Non-Objektive Painting“ in der 24<sup>th</sup> East Street in New York und eröffnete am 1. Juli

---

<sup>119</sup> Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 12

mit der Ausstellung „Art of Tomorrow“ unter dem Kuratorium von Hilla Reblay. Anders als das Museum of Modern Art mit seinen Wechselausstellungen und dem wachsenden Sammelbestand wollte das Guggenheim Museum nur die Gemälde ausstellen, die Solomon R. Guggenheim selbst erworben hatte.<sup>120</sup> Mit dem stetigen Zukauf von Kunstwerken und dem Bestreben einer zielsicheren Öffentlichkeitsarbeit wurden bald Pläne für ein Guggenheim Museum in New York ausgearbeitet, dessen außergewöhnliche Sammlung in einem ebenso ausdrucksstarken Bau untergebracht werden sollte. In einem Bericht über die Entstehung des Museums zitiert der Architekturhistoriker Neil Levine die Herangehensweise Hilla Rebays für die Rezeption des Kunsterlebnisses in dem Gebäude. Mit dem Satz „die Substitution passiver Rezeption durch aktives Engagement“<sup>121</sup> beschreibt Rebay welche Art von Erlebnis sie sich für ein Museumsgebäude wünscht. Um dieses Erlebnis zu ermöglichen, wandte sie sich an den Architekten Frank Lloyd Wright, der sich in langjährigen Studien mit der Form der Spirale beschäftigt hatte. Wright war in seinen Entwürfen bemüht, die „kastenförmigen Konventionen“<sup>122</sup> der modernen Architektur aufzulösen und fließende drei- und vierdimensionale Räume zu schaffen, indem er die Wände und horizontalen Ebenen optisch aufhob. Mit seinen Entwürfen der organischen Architektur entsprach er Hilla Rebays Auffassung von abstrakter Kunst und dem von der Kuratorin abgelehnten Funktionalismus.<sup>123</sup>

Nach dem Tod des Gründers Solomon Robert Guggenheim 1949 übernahm sein Neffe Harry Guggenheim die Position als Stiftungspräsident und veränderte die Satzung der Museumsstiftung, welche sich von da an nicht mehr nur auf abstrakte Kunst beschränkte.<sup>124</sup> Das Museum an der Fifth-Avenue eröffnete nach jahrzehntelanger Bauzeit im Jahr 1959 unter der Leitung von Hilla Reblay. In ihrer Position als Direktorin wurde sie 1961 von James Johnson Sweeney abgelöst, der sich in seiner Leitung von dem Fokus der abstrakten Malerei entfernte und begann Skulpturen zu erwerben, die nicht dieser Kunstrichtung angehörten. Parallel erfuhr das „Museum of Non-Objective Painting“ eine Umbenennung in Solomon R. Guggenheim Museum, um

---

<sup>120</sup> Newhouse, Victoria: Wege zu einem neuen Museum, Museumsarchitektur im 20. Jahrhundert, Ostfildern-Ruit 1998, S. 163

<sup>121</sup> zitiert aus: Newhouse, Victoria: Wege zu einem neuen Museum, Museumsarchitektur im 20. Jahrhundert, Ostfildern-Ruit 1998, S. 163

<sup>122</sup> Ebd. S. 163

<sup>123</sup> Newhouse, Victoria: Wege zu einem neuen Museum, Museumsarchitektur im 20. Jahrhundert, Ostfildern-Ruit 1998, S. 163

<sup>124</sup> Ebd. S. 163

an dessen Gründer zu erinnern. Im Jahr 1960 gab Sweeney seine Leitung auf und Thomas M. Messer übernahm für 27 Jahre die Direktion des Museums. Während seiner Amtszeit gelang es ihm, weitere Werke für die Sammlung aufzukaufen und etablierte das Museum durch zahlreiche Sonderausstellungen als eine Einrichtung von Weltrang. Das Museum, dessen Ausstellungskapazität nur etwa drei Prozent der Sammlung zeigen konnte, umfasste nun umfangreiche Bestände der Kunst des 20. Jahrhunderts, darunter über 100 Leinwandbilder Wassily Kandinskys, zahlreiche Piet Mondrians und Arbeiten des deutschen Expressionismus. Mit der Zusage, eine dauerhafte Ausstellung einzurichten erhielt das Museum 1963 weitere 70 Werke aus der Justin K. Thannhäuser Sammlung und überschritt somit deutlich seine räumlichen Kapazitäten, da die Rotunde nicht genug Platz für Dauerausstellungen bot. In der Konsequenz veranlasste Thomas M. Messer ein Expansionsprogramm unter Leitung des Architektenbüros Gwathmey Siegel & Associates, die mit einem kastenförmigen Anbau und einem Budget von 40,3 Mio. Dollar einen zusätzlichen Flächengewinn von 4.500qm für das Museum erzielten. Im Rahmen des Erweiterungsbaus wurde auch die Restauration der alten Bausubstanz des Frank Lloyd Wrights Gebäude vorgenommen. Der Ausbau des Museums dauerte von 1985-1992, wobei das Gebäude im Jahr 1990 für die Sanierung zwei Jahre lang geschlossen wurde.

Eine weitere Vergrößerung erfuhr die Stiftung, als die Nichte des Stiftungsgründers Peggy Guggenheim ihre venezianische Sammlung dem Museum in New York nach ihrem Tod 1979 hinterließ. Das Erbe umfasste vorwiegend Arbeiten des abstrakten Expressionismus und des Surrealismus. Der Palazzo aus dem 18. Jahrhundert, in dem ihre Sammlung bisher untergebracht war, wurde der Stadt Venedig hinterlassen.<sup>125</sup> Im Zuge des umfangreichen Nachlasses wurde die Idee für eine Expansion des Unternehmens Guggenheim von Thomas Messer laut.

Während der Umbauphase des Museums in der Fifth-Avenue im Jahr 1988-1992 wurde die Museumsführung unter Messer beendet und an Thomas Krens weitergegeben. Krens plante bereits ein Jahr nach seiner Ernennung zum Direktor ein weiteres Expansionsprojekt der Stiftung, welches im New Yorker Kulturviertel „SoHo“ realisiert werden sollte. Als ausführender Architekt wurde der Japaner Arata Isozaki ausgewählt, so dass im Jahr 1992 eine zweite Filiale des Museums in New York eröffnet werden konnte.

---

<sup>125</sup> Vgl.: <http://www.guggenheim-venice.it/inglese/museum/palazzo.html>

### 2.1.1 Sanierung des Museums unter Thomas Krens

Laufende Belastungen, wie die konservatorische Betreuung bzw. Lagerung von Kunstwerken, die andauernde Sanierung des Haupthauses an der Fifth-Avenue und die Expansionsmittel einer Filiale in „SoHo“ erzeugten schließlich einen massiven Kostendruck auf die Stiftung. Um dem entgegenzuwirken griff der Museumsleiter zu einer ungewöhnlichen Maßnahme, die ihm eine weitreichende negative Publicity in der Kunstwelt einbrachte. Mit dem Verkauf zweier Bilder aus der Sammlung von über 100 Kandinsky-Werken, gelang es ihm 43 Millionen Dollar in die leeren Kassen der Stiftung zu erwirtschaften, die für die Schulden des Umbaus und für ein Rücklagenkonto verwendet wurden. Nachdem dieses Schuldenloch geschlossen war, strebte Thomas Krens, der neben Kunstgeschichte auch ein erfolgreiches Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Yale-Business School absolviert hatte, an, weitere Ausstellungsflächen für das Haus zu gewinnen, um die umfangreiche Sammlung zeigen zu können. Er plante den Namen des Hauses nutzbringend in Form von Wanderausstellungen zu vermarkten, so dass in Zukunft kein weiteres Defizit für die Sammlung entstünde.<sup>126</sup> Thomas Krens war dementsprechend gezwungen weitere Wege und Mittel für den Erhalt des Museums zu suchen, da allein die Subventionsmittel des amerikanischen Staates nicht genügten, um das Museum, das sich hauptsächlich durch Stiftungsgelder finanzierte, in einen modernen Ausstellungsbetrieb umzuwandeln. Mit seiner Erkenntnis, dass „die wertloseste Kunst die ist, welche in den Depots liegt“<sup>127</sup>, begann er sein unternehmerisches Gespür einzusetzen und strukturierte das bisher vorherrschende Museumskonzept um. Hierbei bediente er sich dem zeitgenössischen Unternehmenskonzept des Franchisings, welches bislang hauptsächlich im Bereich der Konsumgüter seine Anwendung fand.<sup>128</sup>

Im Zuge dieser Sanierungsidee reiste der Direktor nach Europa, um am ehemaligen Standort der Sammlung von Peggy Guggenheim in Venedig Befürworter für sein neues Unternehmenskonzept zu suchen. Das von ihm angestrebte Museumsmodell sah vor, die künftigen Museen mit Werken der Sammlung zu versorgen und diese in Wanderausstellungen von Standort zu Standort auszustellen. Die Sammlung sollte zudem mit Kunstgegenständen aus dem Besitz von Künstlern und privaten Sammlern in Form von Leihgaben ergänzt werden, um das Werkspektrum zu vergrößern. Dabei

---

<sup>126</sup> Klotz, Heinrich in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, 52

<sup>127</sup> zitiert nach Hoffmann in : Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, 15

<sup>128</sup> Auf den Begriff „Franchise“ wird im folgenden Kapitel eingegangen.

plante Thomas Krens die Ausstellungen möglichst in Regie des New Yorker Stammhauses zu realisieren und einen Teil der Einnahmen, die durch den Eintritt erwirtschaftet werden, einzubehalten. Mit dem Verkauf eigener Kataloge sollten zudem weitere Erlöse erzielt und an das Stammhaus nach New York geleitet werden. Nach intensiven Gesprächen und Verhandlungen mit dem damaligen Bürgermeister der Stadt gelang es, mit dem Ausbau eines alten Zolllagers und der Sanierung des ehemaligen Palazzos der Nichte Peggy Guggenheim, ein Guggenheim Museum Venedig zu eröffnen. Durch den ersten Erfolg bestätigt, begann Thomas Krens weitere Standorte für Museums Dependancen zu erschließen, wobei er nach einem Misserfolg in Salzburg in den Städten Bilbao, Berlin und auch in Abu Dhabi weitere Kooperationspartner fand, um sein Ziel zu verwirklichen. Des Weiteren gelang es Krens im Jahr 2000 gleich zwei Dependancen in Las Vegas im Kasinokomplex des „Venetian Resort Hotels“ zu eröffnen, für deren Entwurf der Architekt Rem Koolhaas engagiert wurde. Beide Filialen wurden bereits 2008 wieder geschlossen. Die Ursachen dafür lagen möglicherweise in dem Rücktritt Thomas Krens vom Posten des Direktors, der im gleichen Jahr bekannt gegeben wurde.<sup>129</sup>

### **2.1.2 Genauere Betrachtung des Geschäftsmodells**

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, hat sich das Unternehmen Guggenheim während der beinahe zwanzigjährigen Amtszeit des Direktors Thomas Krens von einem konventionell geführten Museumsbetrieb zu einer global agierenden Museumsmarke entwickelt. Das von Krens eingeführte Unternehmensmodell des Franchise, welches an den Standorten in Bilbao, Berlin, Las Vegas und Venedig realisiert wurde, markiert dabei einen Wendepunkt in der Unternehmensführung der Institution Museum, das bisher als klassisches Non-Profit Unternehmen galt. Krens gelang es mit betriebswirtschaftlichen Mitteln kulturelles Kapital in Finanzkapital zu verwandeln und der Institution Museum einen neuen Stellenwert einzuräumen, wobei seine Taktik bis in die Gegenwart kritisch diskutiert wird. Im folgenden Kapitel wird das des Franchise-System bzw. das Modell des Joint Venture vorgestellt, um die Unternehmenskonstellation der einzelnen Guggenheim Museen zu veranschaulichen.

---

<sup>129</sup> Haacke, Hans: Das Guggenheim Museum: Ein Geschäftsplan. In: Zulaika, Joseba; Guasch, Anna Maria (Hrsg.): Learning from the Guggenheim Bilbao, Nevada 2005, S. 122

Der Begriff „Franchise“ leitet sich etymologisch aus dem französischen Wort „franchise“ ab was so viel wie „Befreiung von Zöllen und Abgaben“ bedeutet.<sup>130</sup> Im Mittelalter bezeichnete es auch den Verzicht der Feudalherren auf den Vasallendienst ihrer Untergebenen. Handwerker und Kaufleute erwarben später unter diesem Begriff die Genehmigung, Märkte oder Messen auf dem Grund der Feudalherren zu veranstalten.<sup>131</sup> Diese mittelalterliche Definition hat jedoch mit der heutigen Bedeutung nichts gemeinsam und kann leicht zu Verwirrung führen. Eine Neudefinition erfuhr der Begriff im Verlauf des 17. und 18. Jahrhunderts hauptsächlich in Frankreich und Großbritannien, wo er als Bezeichnung für die Gewährung eines Privilegs eingesetzt wurde, das ausschließlich von Monarchen an zuverlässige Personen vergeben wurde. Diese erhielten das Privileg gegen Entgelt die Produktion oder den Handel mit bestimmten Waren zu betreiben, so dass der Gebrauch des Vorrechtes immer an Abgaben gekoppelt war. Im Verlauf der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entwickelten sich zunehmend Absatzsysteme mit Depositären, Konzessionären und Gérants, die als Vorläufer zum heutigen Franchising gelten können.<sup>132</sup>

Das Franchising (oder veraltet: Konzessionsbetrieb), wie wir es heute kennen, entwickelte sich zu Beginn der Industrialisierung. Als Vorbereiter kann der Unternehmer Isaac Singer gelten, der im Jahr 1858 die amerikanische „Singer Sewing Machine Company“ gründete und fahrende Händler mit dem Recht ausstattete, seine Nähmaschinen auf eigene Rechnung und in eigenem Namen zu vertreiben. Das Unternehmen expandierte erfolgreich, so dass dieses Unternehmensmodell von verschiedenen Industriezweigen kopiert wurde. Das bekannteste Beispiel ist der amerikanische Getränkehersteller Coca-Cola. Ihm gelang es die Belastung, die durch Produktion, Lagerung und Vertrieb entstanden, auf lokale Geschäftsleute zu übertragen, die sich das Abfüllrecht erworben hatten. Eine Weiterentwicklung des Systems nutzt das wohl bekannteste Franchise-Unternehmen „McDonald's“, das sich weltweit mit seinen Schnellrestaurants durchgesetzt hat.<sup>133</sup>

Franchising stellt heute eine Vertriebsform eines Unternehmens dar, in dem der Franchise-Geber meist mehreren Franchise-Nehmern das Recht einräumt, mit seinen

---

<sup>130</sup> Mühlhaus, Karsten: Geld verdienen mit Franchising. Vor und Nachteile der Partnerschaft in Franchise-System. München 1989, S.11

<sup>131</sup> Skaupy, Walther: Franchising. Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, München 1995, S. 2 ff.

<sup>132</sup> Mühlhaus, Karsten: Geld verdienen mit Franchising. Vor und Nachteile der Partnerschaft in Franchise-System. München 1989, S. 11

<sup>133</sup> Ebd. S. 12



Produkten oder Dienstleistungen unter seinem Namen ein Geschäft zu betreiben. Es beschreibt somit eine Partnerschaft von selbstständigen Unternehmen zwischen denen eine klare Arbeitsteilung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer besteht, die vertraglich festgelegt ist. Dieses Modell ist Experten zufolge sehr attraktiv, da in der Regel beide Partner von der Sicherheit des Unternehmens profitieren und auch höhere Gewinne erzielen können.<sup>134</sup> Der Franchise-Geber nutzt in der Praxis eine erfolgreich erprobte Geschäftsidee, die er anderen Unternehmen gegen eine Gebühr anbietet. Der Franchise-Nehmer kauft eine komplette Existenz und erhält von dem Franchise-Geber alles was für einen sofortigen Geschäftsbeginn nötig ist: das Produkt, den geschützten Namen und die Marketingleistung. Der Franchise-Nehmer investiert im Gegenzug für sein Unternehmen eigenes Geld und ist auf eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig. Vom Franchise-Geber bezieht er seine Waren und wird parallel von ihm betreut. Dafür zahlt er ihm eine regelmäßige Abgabe, die als Franchise-Gebühr bezeichnet wird. Dabei obliegt dem Franchise-Geber die Verantwortung für die Entwicklung einer Geschäftsidee. Er erstellt ein Absatz- und Organisationskonzept, bestimmt das Aussehen und die Einrichtung des Betriebes, übernimmt mögliche Schulungen des Franchise-Nehmers und sichert ihm laufende Unterstützung zu.<sup>135</sup>

Betrachtet man dieses Vertriebsmodell wird seine Übertragbarkeit auf das europäische Museum in Bilbao und die ehemalige amerikanische Dependance in Las Vegas deutlich. Die Franchise-Nehmer stellen in diesem Fall die baskische Regierung und die Betreiber des Venetian Resort Hotel dar. Beide Franchise-Nehmer zahlen an das Unternehmen Solomon R. Guggenheim Foundation eine Gebühr, um den Markennamen sowie die Leistungen des Unternehmens zu erhalten. Offizielle Zahlen beider Parteien sind in diesem Zusammenhang leider nicht bekannt, jedoch kann man anhand der Investitionen der baskischen Regierung von insgesamt 50 Millionen Dollar für den Ankauf der Kunstwerke erkennen, dass ein enormes Kapital aufgebracht werden muss, um sich der „Sammlungsidee des Mutterhauses“<sup>136</sup> anzuschließen.

Als primäre Leistungen des Unternehmens kann der Zugang zu der umfangreichen Sammlung von moderner Kunst bezeichnet werden, sofern der Franchise-Nehmer den Statuten des Franchise-Gebers zustimmt. Eine weitere Leistung des Franchise-Gebers

---

<sup>134</sup> Mühlhaus, Karsten: Geld verdienen mit Franchising. Vor und Nachteile der Partnerschaft in Franchise-System. München 1989, S. 21

<sup>135</sup> Zentes Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. Wiesbaden 2005, S. 387

<sup>136</sup> Höbel, Wolfgang: „Heute Bilbao morgen die Welt“, in: Der Spiegel, Nr. 43, 20.10.1997, S. 288

stellt die Koordination der Transporte und die Organisation der Ausstellungen in den Dependancen dar, die von dem Stammhaus in New York vorbereitet und gesteuert wird. Hinzu kommen weitere Leistungen wie Sonderausstellungen, Sponsorenveranstaltungen, Katalogdrucke und Merchandiseartikel für den Shop, die der Franchise-Nehmer erhält. Dafür zahlt er eine Abgabegebühr an das Stammhaus, die aus den Erlösen des Eintritts und der verkauften Artikel im Shop bezogen werden. Für die Betriebskosten des Museums kommt allein der Franchise-Nehmer auf, wobei sich nach aktuellen Zahlen des Museums in Bilbao daraus jährlich fünfzehn Millionen Dollar ergeben.<sup>137</sup> In diesem Zusammenhang sind für das ehemalige Museum in Las Vegas keine offiziellen Zahlen bekannt.

Für das Museumskonzept der Solomon R. Guggenheim Foundation ist eine weitere Beobachtung zu nennen, die sich in dem Erwerb des Markennamens manifestiert. Der Franchise-Geber stellt seinen Namen nur auf begrenzte Zeit zur Verfügung, so dass je nach Erfolg der Dependance der Franchise-Nehmer entscheiden kann, ob er weiterhin eine Bindung zum Franchise-Geber benötigt.<sup>138</sup> Im Fall des Museums in Bilbao wurde aufgrund des Erfolgs der ursprüngliche Vertrag von 20 auf 75 Jahre verlängert, in Las Vegas musste möglicherweise aus Kostengründen bereits nach acht Jahren Ausstellungsbetrieb der Vertrag aufgelöst werden.<sup>139</sup> Diese Option des Franchise-System ermöglicht potentiellen Franchise-Nehmern, das System für ihren Standort temporär zu testen, wobei sie nach Vertragsablauf nicht mehr an das Stammhaus gebunden sein müssen und die gewonnene Reputation für die eigene Sammlung einsetzen können. Leider kann diese These bisher nicht bestätigt werden, da alle ausgeschiedenen Dependancen (SoHo und Las Vegas) heute nicht mehr als Ausstellungsorte genutzt werden.

Im Hinblick auf den mustergültigen Erfolg der Guggenheim Museen gelang es der Stiftung ein weiteres Geschäftsmodell für ihre Ausstellungszwecke zu nutzen, die sich in einer Joint Venture Kooperation mit der Deutschen Bank in Berlin äußert. Als Joint Venture bezeichnet man eine Unternehmenskooperation bzw. eine Gattung von Unternehmenszusammenschluss zwischen in- oder ausländischen Unternehmungen, bei der die Partner rechtlich selbständig bleiben. In das Joint Venture bringen beide ihr

---

<sup>137</sup> Kopper, Hilmar in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 16

<sup>138</sup> Vgl.: Interview mit Thomas Krens: „Neues Glück in der Wüste“, 20.03.2008, in Art das Online-Magazin: [http://www.art-magazin.de/szene/4879/thomas\\_krens\\_interview](http://www.art-magazin.de/szene/4879/thomas_krens_interview), aufgerufen am 10.05.2010

<sup>139</sup> Camara, Ery In: Zulaika, Joseba, Guasch, Anna Maria (Hrsg.): Learning from the Bilbao Guggenheim, Nevada 2005, S. 203

geistiges und materielles Kapital ein. Beide Parteien erhoffen sich durch diese Kooperation Wettbewerbsvorteile und die spezifischen Marktkenntnisse des Partners zu nutzen, so dass sie von dem international tätigen Partner Fähigkeiten und Kenntnisse erlangen können, die sie für eigene Internationalisierungsprozesse benötigen.<sup>140</sup>

Bezogen auf das Joint Venture in Berlin ergeben sich folgende Konstellationen: Die Solomon R. Guggenheim Foundation ermöglicht der Deutschen Bank, das Wissen ihrer langjährigen Erfahrung im Sammlungsbereich einzusetzen und die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu nutzen. Des Weiteren ermöglicht sie einen Kontakt zu internationalen Leihgebern und Künstlern herzustellen, sowie den eigenen herausragenden Kunstbestand im Rahmen von Ausstellungen einzubeziehen. Die Bank als Kooperationspartner trägt in erster Linie zu dem Projekt ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und ihre eigene Sammlung zeitgenössischer Kunst bei, die insgesamt 50.000 Kunstwerke umfasst.<sup>141</sup> Zudem bildet sie als Kreditinstitut einen idealen Kooperationspartner, der mit zusätzlichen Geldern das Projekt unterstützen kann. Da beide Kooperationspartner auf internationaler Ebene agieren, gelingt es jeweils von dem Image des anderen zu profitieren und sich als vertrauenswürdige Institution zu präsentieren.<sup>142</sup> Dies gelingt auch auf der lokalen Ebene, wobei die regionale Bekanntheit des Partners genutzt werden kann, um die Reputation des anderen zu festigen. Im Hinblick auf die Organisation des Betriebes und die kuratorische Leitung sind in Berlin beide Parteien gleichermaßen involviert und entscheidungsfähig, wohingegen die Dependancen der Stiftung abhängig von der kuratorischen Bevormundung in New York sind.<sup>143</sup>

Als ein übergreifendes Merkmal, welches für alle Franchise-Nehmer der Solomon R. Guggenheim Foundation gilt, kann die Bereitstellung eines angemessenen Gebäudes seitens des Kooperationspartners festgehalten werden, dessen Kosten bei einem Neu- oder Umbau von ihm allein getragen werden. Während in Berlin der alte Firmensitz der Deutschen Bank als architektonischer Rahmen vorhanden war und dort Aus- und

---

<sup>140</sup> Zentes Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. Wiesbaden 2005, S. 665

<sup>141</sup> Kopper, Hilmar in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 59

<sup>142</sup> Vertrauen wird als ein wichtiger Einflussfaktor in einem Joint Venture bezeichnet. Es drückt sich darin aus, dass die beteiligten Unternehmen dazu bereit sind, sich auf den jeweiligen Kooperationspartner zu verlassen, obwohl das Eintreten negativer Konsequenzen, d. h. opportunistisches Verhalten des Kooperationspartners, grundsätzlich möglich ist. Vgl: Zentes Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. Wiesbaden 2005, S. 664

<sup>143</sup> Kopper, Hilmar in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 59

Umbaumaßnahmen vorgenommen werden mussten, wurden in Bilbao und Las Vegas umfangreiche Neubauten errichtet. Hierfür oblag es der Stiftung als Franchise-Geber einen international bekannten Architekten, der neben dem Entwurf eines aussagekräftigen Gebäudes auch durch seine Bekanntheit einen zusätzlichen Erfolgsfaktor für die Museen darstellen soll, auszuwählen.<sup>144</sup> Gleiches kann in gewisser Weise auch für den Umbau in Berlin beobachtet werden, bei dem man sich für den Architekten Richard Gluckmann entschied, der bereits Erfahrung im Museumsbau aufwies. Sein Entwurf für den Umbau wurde von der Deutschen Bank mit 100 Mio. Dollar unterstützt, während im Vergleich die baskische Regierung für ihren Neubau etwa 150 Mio. Euro investierte.<sup>145</sup>

An diesen Zahlen wird deutlich, dass eine Kooperation mit der Solomon R. Guggenheim Foundation in erster Linie eine finanzielle Last für den Franchise-Nehmer darstellt. Dennoch ergeben sich zahlreiche positive Faktoren für beide Seiten, wie sie bereits teilweise am Beispiel des Joint Venture in Berlin vorgestellt wurden. Der Franchise-Geber Guggenheim profitiert insofern, dass sein Unternehmen weltweit durch die Expansion bekannt gemacht wird und ihm durch das investierte Fremdkapital, das für den Lizenzerwerb vom Franchise-Nehmer eingezahlt wird, seine Finanzierungsprobleme erleichtert werden. Des Weiteren gelingt es Personalprobleme der Stiftung auf die Dependancen zu verlagern und neue Fachkräfte heranzubilden.<sup>146</sup>

Die Partei des Franchise-Nehmers profitiert wie dargestellt von diesem Bündnis an der Teilhabe eines bekannten Markennamens, der mit einer hohen Erfolgsgarantie verbunden ist. Des Weiteren gelingt es, das System-Know-how des Kooperationspartners einzusetzen, um den eigenen Betrieb zu optimieren. Weitere Vorzüge bilden die Einkaufsvorteile, welche in diesem Fall den Zugriff auf die Kunstsammlung und die Bestückung des Shops bedeuten, der Zugang zur überregionalen Werbung und Teilhabe an weiteren PR-Maßnahmen wie Sponsoring, Training und Schulungen, Erfahrungsaustausch im Kulturbereich sowie das

---

<sup>144</sup> Das Thema der Kooperation mit namenhaften Architekten wird im nachgestellten Kapitel „Markenarchitektur“ vorgestellt und erläutert.

<sup>145</sup> Kopper, Hilmar in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 17

<sup>146</sup> Mühlhaus, Karsten: Geld verdienen mit Franchising. Vor und Nachteile der Partnerschaft in Franchise-System. München 1989, S. 22

Zugehörigkeitsgefühl zu einer großen Systemfamilie, das einem Unternehmen Sicherheit bietet.<sup>147</sup>

## **2.2 Konsumkultur und Markenbildung**

### **2.2.1 Entwicklung der Marke**

Wie man anhand der dargestellten Expansionspolitik der Solomon R. Guggenheim Foundation erkennen kann, ist der Erfolg eines Unternehmens nicht allein von dem Produkt, in diesem Fall Kunst, abhängig, sondern vielmehr von der Entwicklung eines unverwechselbaren Markenauftritts, der als das zentrale Mittel zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz eingesetzt wird. In Hinblick auf die Themenstellung „Architektur zwischen Kunst und Kommerz“ scheint es sinnvoll die allgemeinen Grundlagen der Markenbildung zu thematisieren, um das Bestreben nach Abgrenzung zu verdeutlichen. Zu Beginn werden die Entwicklung des Begriffs und sein soziologischer Wirkungsgrad erläutert. Anschließend wird die Übertragbarkeit des Begriffs auf den Kulturbetrieb untersucht und mögliche Vorteile, welche sich aus einem „Museumsbranding“ ergeben, veranschaulicht.

Das Wort „Marke“ leitet sich etymologisch von dem mittelhochdeutschen Ausdruck „marc“ ab, was so viel wie Grenze oder Grenzlinie bedeutet. Im französischen hat das Wort „marque“ seinen Ursprung in dem Verb „marquer“ was mit markieren oder kenntlich machen übersetzt werden kann.<sup>148</sup> Das Markieren von Waren stellt keine Erfindung der Neuzeit dar, vielmehr findet sich diese Markenbildung schon in frühen menschlichen Gesellschaften. Bereits in der Antike, etwa bei den Ägyptern, Griechen und Römern, tauchen Symbole und Zeichen auf Alltagsgegenständen wie Tonwaren oder Baumaterial auf, um Hersteller, Herstellungsort oder Eigentümer zu dokumentieren. Im Mittelalter wurde das Markieren der Produkte von den Gilden obligatorisch eingeführt, um eine konsistente Qualität hervorzuheben und sich von konkurrierenden Herstellern abzugrenzen. Während zu dieser Zeit vor allem Handwerksbetriebe und Manufakturen ihre Produkte kennzeichneten, entstand das „Branding“ wie wir es heute kennen, am Ende des 19. Jahrhunderts mit der industriellen

---

<sup>147</sup> Mühlhaus, Karsten: Geld verdienen mit Franchising. Vor und Nachteile der Partnerschaft in Franchise-System. München 1989, S. 23

<sup>148</sup> Linxweiler, Richard: Marken-design: Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 2004, S. 71

Revolution und der einhergehenden Entstehung von Kaufhäusern, deren Produktpalette nun auch der breiten Öffentlichkeit zugänglich wurde.<sup>149</sup>

Die Entwicklung der Marke kann dementsprechend in fünf Phasen zusammengefasst werden:<sup>150</sup> In der ersten Phase dient der Begriff der Marke noch als Zeichen des privaten Eigentums während zur Zeit der Industrialisierung die Marke sich mehr zu einem Merkmalkatalog des Produktes wandelt. Die dritte Phase setzt Mitte der 1960er Jahre ein, in der sie als Produktions- und Vertriebsmethode verstanden wurde. Ab Mitte der 1980er Jahre orientiert sich der Markenbegriff an der Nachfrage des Verbrauchers, so dass sie hauptsächlich zur Steigerung des Konsums eingesetzt wurde. Die letzte Phase kann in die 1990er Jahre datiert werden, wo die Marke zunehmend als ein sozial-psychologisches Phänomen auftritt und ihr Wert im Symbolcharakter und in ihrem sozialen Prestige liegt, welche sie dem Käufer verleiht. In dieser Phase trägt die Marke nun zunehmend zur Außenorientierung des Konsumenten bei, indem sie Reichtum repräsentiert, einen individuellen Lebensstil oder einen bestimmten Geschmack oder der Kennerschaft des Kunden Ausdruck verleiht.<sup>151</sup>

Im Gegensatz zu den Anfängen des Markenbegriffs sind Unternehmen heute bestrebt, das Image einer Marke mit der Persönlichkeit des Konsumenten zu verknüpfen und einen Symbolwert oder einen Lifestyle, der mit der Marke verbunden wird, an den Kunden weiterzugeben.<sup>152</sup> Nach Bracklow unterstützt die Marke den Prozess der Selbstverwirklichung des Konsumenten und hilft ihm sich von anderen Menschen abzugrenzen. So definieren sich die Konsumenten beispielsweise durch Musik wie Hip-Hop oder durch Designerobjekte, Kleidung oder Essen. Des Weiteren beobachten Soziologen vor dem Hintergrund der zunehmenden Erlebnisgesellschaft, die eng mit dem Wandel im Konsumverhalten verbunden ist, einen Zuwachs im Bereich der Steigerung von Lebensqualität des Konsumenten. Unternehmen sind heute bestrebt mit ihrer Marke Gefühle und Erlebnisse zu vermitteln, um dem Kunden eine weitere Ebene des Konsums zu ermöglichen. So versucht zum Beispiel die Marke „Red Bull“ durch die Schaffung noch nie dagewesener Events, wie Mountainbike-Rennen oder

---

<sup>149</sup> Davis, Melissa: World of Branding: Eine Einführung in die ganzheitliche Markenführung, Lausanne 2005, 18

<sup>150</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 38

<sup>151</sup> Ebd. S. 38

<sup>152</sup> Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen- Innovative Ansätze- Praktische Umsetzung. 4. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 11

Flugshows für Hobbybastler, das Gefühl und das Erlebnis des Energydrinks zu vermitteln.<sup>153</sup>

In diesem Zusammenhang scheint der Begriff „Marke“ oder „Branding“ nur für multinationale Unternehmen, die vor allem im Konsumgüterbereich tätig sind, gültig zu sein. Nach Bracklow können Marken aber überall dort entstehen, wo es einen wettbewerbsfähigen Markt gibt.<sup>154</sup> Dem entsprechend lässt sich dies auch auf den Dienstleistungs- oder Kulturbereich übertragen, wobei hier die gleichen wichtigen Merkmale eines gelungenen Brandings entscheidend sind: Die Marke muss mehr als nur ein Produkt, Service oder eine Identität (Name, Logo, Design) repräsentieren. Sie steht für das Unternehmen, den Stil, welchen die Produkte vermitteln sollen und die Firmenphilosophie. Sie ist bestrebt, dem Verbraucher Werte, Visionen und Einstellungen zu suggerieren und muss sich durch ständige Aktivität in ihrer Effizienz beweisen.<sup>155</sup> Dabei steht der Konsument im Zentrum, so dass zwischen Marke und Verbraucher ein wechselseitiges Verhältnis entsteht, um die Meinung des Verbrauchers in Bezug auf das Produkt zu berücksichtigen. Diese wechselseitige Interaktion steht heutzutage im Fokus des Umgangs mit der Markenwahrnehmung und bildet den Kernbereich des Brandings, welches bestrebt ist, den Dialog bzw. die Entwicklung und die Erhaltung des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Publikum zu fördern.<sup>156</sup>

### **2.2.2 Branding als Marketingstrategie von Museen**

Im Zuge von Deregulierung, Privatisierung und drastischer Reduzierung staatlicher Subventionen im öffentlichen Dienst sind Einrichtungen wie Schulen, Universitäten und Museen heutzutage gezwungen, sich von ähnlichen Anbietern abzuheben. Im folgenden Kapitel soll dargestellt werden, inwiefern das Branding für den Betrieb Museum eingesetzt werden kann.

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, besitzen markierte Produkte einen hohen Identifikations- und Wiedererkennungswert und üben damit eine mehr oder weniger starke Anziehungskraft auf den Konsumenten aus. Dieses Potenzial lässt sich nun auch

---

<sup>153</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 38

<sup>154</sup> Ebd. S. 39

<sup>155</sup> Vgl.: Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias: Branding als Grundlage zum Markenaufbau, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 411

<sup>156</sup> Davis, Melissa: World of Branding: Eine Einführung in die ganzheitliche Markenführung, Lausanne 2005, S. 26

auf die Institution Museum übertragen. Hierbei gilt, wie bei den Konsumgütern auch, sich von anderen Wettbewerbern abzugrenzen und die Nachfrage zu steigern. Dies gelingt nach Meinung von Bernd Günter vor allem durch eine Spezialisierung der Sammlung, um damit eine größere Präferenz in der Zielgruppe zu erreichen. Günter spricht in diesem Zusammenhang von einer deutlichen Signalwirkung, die von der Institution ausgeht, wenn sie sich sozusagen als Experte in der Öffentlichkeit äußert.<sup>157</sup>

Dieses Modell der Spezialisierung finden wir auch im Unternehmen Guggenheim wieder. Mit dem frühen Fokussieren auf moderne europäische Kunst gelang es der Stiftung, eine herausragende Sammlung zusammenzustellen und sich von den amerikanischen Wettbewerbern, wie dem Museum of Modern Art, abzugrenzen. Durch die Kenntnis der Beraterin Hilla Rebay gelang es, fachliche Kompetenz später auch öffentlich zu demonstrieren und die Sammlung mit einem Schwerpunkt von abstrakter Kunst zu vergrößern. An diesem Beispiel wird deutlich, dass sich der Sammelschwerpunkt auch zu einem Identitätsanker der Stiftung entwickelte und als Leitsatz für das später gegründete Museum eingesetzt wurde.<sup>158</sup>

Nach B. Günther bildet die Schaffung einer einmaligen Identität der Institution ein weiteres Merkmal für ein erfolgreiches Branding.<sup>159</sup> Werte und Ziele, die damit geschaffen werden, können auch über ein Logo, Symbol oder einen Slogan nach außen getragen werden, um einen positiven Auftritt, eine Verankerung im Gedächtnis des Kunden und im Idealfall eine Identifikation mit der Institution zu erzeugen. Diese unmittelbare Kennzeichnung über eine visuelle Markierung bildet neben der komprimierten Selbstausskunft des Museums auch eine Auszeichnung für die Qualität, die es repräsentiert.

Eine weitere Möglichkeit, den Markenkern erfolgreich in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, bildet eine aussagekräftige Corporate Architecture, wie sie bei dem Museum in New York oder in Bilbao von der Stiftung unternommen wurde. Hierbei wird deutlich, dass die architektonische Hülle hilft, aus der Markenidee heraus eine visuelle Umsetzung auf umfassende Weise zu kreieren und das Museum sichtbar von

---

<sup>157</sup> John, Hartmut und Günter, Bernd (Hrsg.): Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen. Bielefeld 2008, S. 54

<sup>158</sup> Höselbarth, Frank: Branding für Unternehmensberatungen, Frankfurt 2001, S. 172

<sup>159</sup> John, Hartmut und Günter, Bernd (Hrsg.): Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen. Bielefeld 2008, S. 54



den Wettbewerbern zu differenzieren.<sup>160</sup> Das Thema Corporate Architecture wird in einem nachgestellten Kapitel umfassend thematisiert und anhand des Museums in Bilbao dargestellt.

An diesem Punkt wird deutlich, dass neben einem starken Identitätsanker des Museums, der sich im Idealfall auch auf die Angestellten übertragen lässt, die Präsenz der Institution in der Öffentlichkeit das zweite wesentliche Ziel einer erfolgreichen Brandingstrategie für ein Museum darstellt. Wer nicht mit der Möglichkeit einer Corporate Architecture arbeiten kann, muss dementsprechend andere Berührungspunkte schaffen, um an die potentiellen Besucher heranzutreten. Neben den klassischen Kommunikationsmitteln wie Flyer oder Plakat gelingt dies auch mit einer verstärkten Vernetzung im Bereich der Stadt oder des Regionalmarketings, wie zum Beispiel mit der Realisierung einer „Nacht der Museen“.

Im Anschluss an die eben vorgestellten Branding-Möglichkeiten der Institution Museum werde ich auf Grundlage der Entwicklungsgeschichte der Guggenheim Foundation versuchen, weitere Marketingstrategien herauszuarbeiten.

### **2.2.3 Marketingstrategien für Museen am Beispiel der Solomon R. Guggenheim Foundation**

Als zentrale Marketingstrategie des Unternehmens kann der Imagetransfer der Marke Guggenheim gelten. Der Name „Guggenheim“ wird immer mit dem erfolgreichen Stammhaus in New York verbunden, das neben seinem Ruf als herausragende Kunstinstitution auch mit seiner professionellen Erfahrung und medienwirksamen Ereignissen imponiert. Diese Leistung ist, wie bereits beschrieben, in erster Linie der Sammelleidenschaft des Namensgebers zu verdanken, der mit Hilfe seiner Beraterin kunstepochale Werke kaufte und damit den Grundstein zu einer einmaligen Sammlung legte. Diese Form der Rückbesinnung auf die Historie der Stiftung bildet ein eindeutiges Marketinginstrument, welches allgemein als Geschichts-Marketing<sup>161</sup> bezeichnet werden kann und die Ursprünge eines Unternehmens, seine Traditionen, Innovationen und treibenden Kräfte untersucht. Es wird versucht die Unternehmensgeschichte soweit greifbar zu machen, um sie für werbliche, öffentlichkeitswirksame, kundenbindende

---

<sup>160</sup> John, Hartmut und Günter, Bernd (Hrsg.): Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen. Bielefeld 2008, S. 54

<sup>161</sup> Vgl.: Messerschmidt, Rolf: „Unternehmensgeschichte als Marketinginstrument.“ In: <http://www.business-wissen.de/?id=4292>, aufgerufen am 15.03.2010

und andere Zwecke einzusetzen. Diese Form des Marketings scheint in ihrem Gebrauch sinnvoll, wenn die Institutionsgeschichte, die möglicherweise auf einer mythenreichen Gründungsgeschichte oder geschickten Zukäufen basiert, kommuniziert werden soll. Auch im Bereich der Produkt- und Innovationsgeschichte lässt es sich einsetzen, um die Erfolge, die Produktverbesserung, die Patente und Erfindungen des Unternehmens positiv darzustellen. Es lässt sich jedoch auch direkt auf eine individuelle Biographie anwenden, um charismatische Gründer- oder Führungspersonen, herausragende Entwickler oder Erfinder zu würdigen und mit ihrer Persönlichkeit zu werben. Mit der Darstellung der geschichtlichen Entwicklung und der Hervorhebung der eigenen Erfolge, gelingt es der Stiftung sich als verlässliches und krisengestärktes Unternehmen von anderen Wettbewerbern abzugrenzen.<sup>162</sup>

Als weiteres imagebildendes Merkmal der Stiftung kann die starke europäische Ausrichtung gelten, die dem Unternehmen mit der deutschstämmigen Gründungsdirektorin Hilla Reblay und ihren Nachfolgern, die alle bis auf Thomas Krens aus Europa stammen, sozusagen in die Wiege gelegt wurde. Die Spezialisierung auf europäische Werke förderte das Ansehen der Stiftung innerhalb des Landes, so dass schon sehr früh das Unternehmen als das „europäischste“ der großen New Yorker Häuser galt und es sich deutlich von ihnen abgrenzen konnte.<sup>163</sup>

Durch den 1976 vollzogenen Zusammenschluss mit der Peggy Guggenheim Collection in Venedig gelang es dem Unternehmen früh Präsenz auf dem europäischen Kontinent zu verschaffen und den Namen weltweit zu kommunizieren. Die risikofreudige Expansionspolitik von Thomas Krens, der hauptsächlich durch die gesicherte Imagequalität der Marke Guggenheim und der namenhaften Sponsoren, die das Unternehmen finanziell unterstützten, profitierte, gelang es mit jeder neuen Standorterschließung den Namen Guggenheim als global agierende Institution weiter zu positionieren und neue Maßstäbe in der bisher bekannten Museumswelt zu setzen. Durch die öffentlichkeitswirksame Zusammenarbeit mit Partnern wie der Deutschen Bank, Lufthansa, Hugo Boss, BMW, der Deutschen Telekom oder Nokia wurde zusätzlich die mediale Präsenz erhöht. Das Kultursponsoring, welches hier vorgenommen wurde, bildet allgemein eine attraktive Maßnahme das entsprechende Image des Gesponserten auf das Unternehmen, seine Produkte oder seine Marke zu

---

<sup>162</sup> Vgl.: Messerschmidt, Rolf: „Unternehmensgeschichte als Marketinginstrument.“ In: <http://www.business-wissen.de/?id=4292>, aufgerufen am 15.03.2010

<sup>163</sup> Höselbarth, Frank: Branding für Unternehmensberatungen, Frankfurt 2001, S. 174

übertragen.<sup>164</sup> In Bezug auf den Schulterchluss mit der Deutschen Bank in Berlin im Jahr 1997 bedeutet dies, dass die Marke Guggenheim als ernst zu nehmender Partner von einer global agierenden Institution anerkannt wurde. Dieses Vertrauen bildet für die Stiftung einen wichtigen Ausgangspunkt, um vergleichbare internationale Kooperationspartner anzuwerben und die Sammlungs-idee fortzusetzen. Im Gegenzug profitiert die Deutsche Bank von dem internationalen Image der Stiftung, wodurch auch ihre eigene Sammlung die Möglichkeit erhält bekannt zu werden.<sup>165</sup>

Ein weiteres Merkmal des umfangreichen Erfolges liegt in der akribischen und gezielten Qualitätssicherung der programmatischen Identität des Hauses. Ausstellungen des Guggenheim Museums, die an anderen Orten Station machen, werden mit Maßnahmen und Auflagen vertraglich festgehalten, um externe Einflüsse auszuschließen. Inhaltlich und konzeptionell wird alles vom Ausstellungsaufbau bis hin zur Katalogproduktion von der Stiftung begutachtet, um schließlich nach der kuratorischen Endkontrolle der Öffentlichkeit zugänglich gemacht zu werden. Der Markenname Guggenheim erzielt mit dieser strategischen Maßnahmen ein Image, das ähnlich wie bei einem Gütesiegel für gleichbleibende Qualität steht, so dass jedes der Museen mit dem Zusatz „Guggenheim“ von dieser Organisationsform profitiert.<sup>166</sup>

Diese markanten Eigenschaften und die Tendenz, sich über Marketing, PR oder Sponsoring neue Wege zu suchen, unterscheiden das Guggenheim Unternehmen von einer klassischen Non-Profit Institution. Die provokative Aussage von Thomas Krens hinsichtlich der Ansprüche eines modernen Museums: „great architecture, great collection, special exhibition, two shopping and two eating opportunities“<sup>167</sup> machen dies deutlich. Die Vermarktung der Marke Guggenheim scheint in Zeiten der Budgetkürzungen für die Revitalisierung und den Erhalt des Museumsbetriebes unausweichlich, um den musealen Auftrag mit der Zielsetzung des Sammels, Bewahrens und Erschließens zu erhalten. In diesem Zusammenhang schlossen 2001 das Guggenheim Museum in New York, das Kunsthistorische Museum in Wien und die staatliche Eremitage in St. Petersburg einen Kooperationsvertrag. Dieser bringt einerseits das Bewusstsein der institutionellen Individualität des einzelnen Museums

---

<sup>164</sup> Runia, Peter; Wahl, Frank; Geyer, Olaf; Thewissen, Christian: Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenburg 2005, S. 235

<sup>165</sup> Vgl.: Homepage des Museums: <http://kunsthistorischesmuseum.at/system2.html?/static/page1945.html>, aufgerufen am 11.02.2010

<sup>166</sup> Höselbarth, Frank: Branding für Unternehmensberatungen, Frankfurt 2001, S. 174

<sup>167</sup> Ebd. S. 171

und seiner besonderen historischen und sammlungsspezifischen Gegebenheiten zum Ausdruck. Andererseits verfolgt man das Ziel, in einer globalisierten Welt das gemeinsame Kulturerbe zu erhalten, zu erweitern und zu erforschen. Hierbei betonen die Museums-Partner, dass sie ungeachtet aller Kunst- und Kulturkritik, ihr individuelles Erscheinungsbild, ihre persönliche Aufgabenstellung und ihre eigene Führungsstruktur erhalten werden, so dass eine Übernahme durch die Solomon R. Guggenheim Foundation ausgeschlossen ist.<sup>168</sup>

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Guggenheim Stiftung ihren Erfolg neben ihrer Sammlung auch zum großen Teil ihrer Unternehmensidentität, die sie sich über Jahrzehnte aneignete, zu verdanken hat. Dabei nutze Thomas Krens offensiv die wichtigsten kommunikativen Ziele: Unverwechselbarkeit, Prägnanz, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Kontinuität und den hohen Wiedererkennungswert, um die Sammlung gegenüber vergleichbaren Institutionen abzuheben und erfolgreich zu expandieren.

#### **2.2.4 Kritik an dem Prinzip Guggenheim**

Das Museumskonzept, welches die Solomon R. Guggenheim Foundation seit 1988 unter Thomas Krens verfolgt, rief eine Vielzahl an kritischen Stimmen hervor, die darin eine Monopolisierung des Kulturbetriebes und einen kulturellen Ausverkauf der Museen befürchteten. Unter dem Schlagwort „Guggenheim Prinzip“<sup>169</sup> wurde nach der Eröffnung der Dependence in Berlin die globale Standardisierung des Kulturbetriebes diskutiert, wobei analog zur Definition der Globalisierung (als weltweit vereinfachter Handel von Gütern, Dienstleistungen, Finanzen und Arbeit) auch von einer speziellen Globalisierung der Kultur gesprochen wurde. Die Museumsstrategie des Guggenheim Museums bildet hierbei den Prototyp und wird in der Publikation von Hilmar Hoffmann komplex diskutiert.<sup>170</sup> Als Reaktion auf die Eröffnung veranschaulicht Friedrich Meschede in seinem kritischen Beitrag die Problematik, welche mit einer zunehmenden „Guggenheimisierung“ einhergeht.

Friedrich Meschede vermutet aufgrund des offensiven Kulturexports der amerikanischen Institution eine andere Auffassung dem Kulturbegriff gegenüber.<sup>171</sup> In

---

<sup>168</sup>Vgl.: Homepage des Wiener Museums:

<http://kunsthistorischesmuseum.at/system2.html?/static/page1945.html>, aufgerufen am 11.02.2010

<sup>169</sup> Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999

<sup>170</sup> Kirchberg, Volker: Gesellschaftliche Funktionen von Museen: Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven, Wiesbaden 2005, S. 72

<sup>171</sup> Meschede, Friedrich in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 73

Europa wird der Begriff Kultur weitestgehend als Gemeingut aufgefasst, dessen ideeller Gehalt auch Gemeinbesitz ist. Hierbei verweist er auf die Statuten des Internationalen Museumsrates (International Council of Museums, kurz ICOM) in denen sinngemäß festgelegt ist, dass unter einem Museum eine nicht gewinnorientierte ständige Einrichtung verstanden wird, die der Gesellschaft und deren Entwicklung dient, der Öffentlichkeit zugänglich ist und die materiellen Zeugnisse des Menschen und seiner Umwelt für Studien und Unterhaltungszwecke sammelt, bewahrt, erforscht, vermittelt und ausstellt. Die ideellen Anteile an diesem Gemeinbesitz machtorientiert zu bündeln, zu monopolisieren und aggressiv zu vermarkten ist nach den Statuten des ICOM zu vermeiden.<sup>172</sup>

Übertragen auf die Strategien des Guggenheim-Konzerns, der sich als museale Institution versteht, erscheinen diese Grundsätze und die Definition des Kulturbegriffs hinfällig, da zunehmend eine alleinige Vermarktung der Kunst unter ihrem Namen betrieben wird, so dass eine zunehmende Monopolisierung des Unternehmens in Zusammenarbeit mit seinen Kooperationspartnern für den Kulturbetrieb bevorstehen könnte. Meschede befürchtet in Zusammenhang mit einer Fusion vergleichbare Szenarien wie in anderen Wirtschaftszweigen. Hierbei verweist er neben einem möglichen Abbau von Arbeitsplätzen, die durch eine Zusammenlegung der Institutionen eingeleitet werden könnte, auch auf eine Begrenzung der Ausstellungsorte in den Weltmetropolen.<sup>173</sup> Diese Konzentration auf ausgewählte Spielstätten könnte zukünftig einer kollegialen Zusammenarbeit zwischen den Museen, im Sinne der Statuten der ICOM<sup>174</sup>, im Wege stehen. Des Weiteren sieht Meschede die Gütergemeinschaft der Museen durch den zunehmenden Erwerb von Marktanteilen der Guggenheim Foundation bedroht. Die Kultur, als Ausdruck von ideellem Gehalt, schwindet und „mündet in eine streng überwachte Kapitalanlage.“<sup>175</sup> Eine weitere Folge dieses Kosten-Nutzen-Denkens würde der Verlust der Identität des individuellen Kunstwerkes bedeuten, das nur auf seinen reinen Tauschwert reduziert wird und „hinter dem Firmenlogo Guggenheim verschwindet.“<sup>176</sup>

---

<sup>172</sup>Vgl. Statuten der ICOM: Ethische Richtlinien für Museen, Barcelona 2001, S. 15

<sup>173</sup> Meschede, Friedrich in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 78

<sup>174</sup>Vgl.: Statuten der ICOM, Barcelona 2001, S. 22: Punkt 6.1 zur Zusammenarbeit. Museen sollen den Austausch von Wissen, Dokumenten und Sammlungen mit Museen und Kulturorganisationen in deren Herkunftsländern und -gemeinschaften fördern. Die Möglichkeit des Aufbaus von Partnerschaften mit Museen in Ländern oder Gebieten, die einen bedeutenden Teil ihres Erbes verloren haben, ist zu prüfen.

<sup>175</sup> Meschede, Friedrich in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 79

<sup>176</sup> Ebd. S. 79

Während Meschede in der Monopolisierung der Guggenheim Museen einen Wandel des Kulturbegriffs beobachtet, kann nach Meinung von Altvater das Verfahren wohlwollend auch als ein Versuch der Demokratisierung von Kunst bezeichnet werden.<sup>177</sup> Das Dependancen System der Stiftung ermöglicht dem Kunstinteressierten gegenwärtige Ausstellungskonzepte im eigenen Land zu besuchen, wodurch der Kunde in ökonomischer Hinsicht weite Strecken bzw. hohe Kosten für eine Reise in das Ausland vermeiden kann. Die Idee einer globalen Marktlogik, im Sinne einer von Spielort zu Spielort wandernden Ausstellung, erscheint zunächst attraktiv, da die Standorte und vor allem der Kunde von dem kulturellen Angebot profitieren und der Zugang zu epochalen Kunstwerken erleichtert wird. Dennoch ist dieses System nach Altvater nur bedingt realisierbar, solange traditionelle Museen wie der Louvre in Paris, die vatikanischen Museen oder das Pergamon Museum in Berlin existieren. Im Gegensatz zu dem einzelnen Dependancen-System der Stiftung können diese weltbekannten Museen neben ihrer einmaligen Sammlung auch auf eine lange Entwicklungsgeschichte zurückblicken, die eng mit der Geschichte des Standortes verbunden ist. Sie bilden nicht nur lokale Attraktionspunkte sondern sind vielmehr identitätsstiftend für eine Stadt selbst.<sup>178</sup>

Im Hinblick auf die rasante Expansion der Stiftung und ihren Einflussgewinn auf kooperierende Institutionen, sehen Kritiker weitere Risiken, die in der Rolle des Museums selbst liegen. Mit einer zunehmend gewinnorientierten Entwicklung der Museen, die nun ihre Rolle des Sammelns, Erhaltens und Konservierens mit dem Ankauf von zeitgenössischen Werken erweitern, um konkurrenzfähig publikumswirksame Ausstellungen durchführen zu können, entwickelt sich die Institution zunehmend zum Antagonisten des Kunstmarktes, da es ihm die Kunstwerke entzieht.<sup>179</sup> Zugleich gewinnen die Werke dadurch an Bedeutung, was wiederum den Kreislauf des Kunstmarktes fördert, da die Werke, die in einer Ausstellung hervorgehoben werden, sich auch höher auf dem Kunstmarkt handeln lassen. Den Werken wird damit ein musealer Charakter zu Teil und der Künstler kann gewinnbringend vermarktet werden. Diese Verbindung zweier Institutionen bildet nach Iden eine fragwürdige Verknüpfung, der nur mit einem Höchstmaß an Pluralismus auf Seiten der öffentlichen Institute entgegengewirkt werden kann, um die Museen oder

---

<sup>177</sup> Altvater, Elmar in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 147

<sup>178</sup> Ebd. S. 147

<sup>179</sup> Vgl.: Wyss, Beat in: Liebs, Holger: Die Kunst das Geld und die Krise, Köln 2009, S. 80

Sammlungen nicht in die Rolle von Kunsthändlern zu bringen.<sup>180</sup> Sollte die Guggenheim Stiftung ihre Expansionspläne ungehemmt weiterführen, würde sich seiner Meinung nach ein Ausgleich zwischen musealen und realen Tauschwert sehr schwierig gestalten, da sie als zentral gelenkter Filialbetrieb großen Einfluss auf andere Institutionen ausüben.<sup>181</sup>

Trotz der zunehmenden Kritik sollte das Bestreben der Solomon R. Guggenheim Foundation, der bildenden Kunst dieses Jahrhunderts öffentlich Geltung und Raum zu verschaffen, nicht übersehen werden. Mit der Idee eines internationalen Verteilermechanismus, der von dem Stammhaus in New York aus gesteuert wird, profitiert nicht nur das Unternehmen selbst sondern auch die Institutionen, die an den Kreislauf angeschlossen sind. Anfallende Kosten für Transport und Versicherung können durch diese Zusammenarbeit reduziert werden, da beide Institutionen sich den Kostenaufwand teilen. Auch das umfassende Sammlungs-Netzwerk ermöglicht den Institutionen, die keine eigene Sammlung an zeitgenössischen oder modernen Werken besitzen, den Zugang zu Kunstwerken, die von der Stiftung aufgekauft wurden.

Die Kritik der Guggenheim Stiftung, die hauptsächlich durch das System des Franchising und des Joint Venture hervorgerufen wird, sollte unter einem weiteren historischen Aspekt betrachtet werden. Die Idee, eine Kunstsammlung mit Hilfe von Kooperationspartnern an die Öffentlichkeit zu tragen ist keine Erfindung von Thomas Krens, sondern wurde bereits in der Vergangenheit von dem Aachener Schokoladenfabrikant Peter Ludwig und seiner Ehefrau Irene ausgeführt. Ihre umfangreiche Sammlung wurde im Jahr 1976 mit der Gründung des Kölner „Ludwig-Museums“ der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Auf Kosten der Kommune wurde das erste Joint Venture im Bereich der Kultur realisiert, wobei das Ehepaar Ludwig die ihm überlassenen kommunalen Wände mit Bildern versah. Nach zehn Jahren wurde das Museum in das wiederum durch Steuergelder der Stadt Köln finanzierte „Wallraf-Richartz-Museum“ überführt und nach einer weiteren Stiftung in Form von 80 Arbeiten Picassos als Dankeschön in „Museum Ludwig“ umgetauft. Peter Ludwig wusste seinen Einfluss als großzügiger Bilderstifter und Leihgeber weiter zu nutzen, so dass auch außerhalb von Köln Institutionen wie die „Ludwig-Galerie Schloss Oberhausen“, „Ludwig-Forum für internationale Kunst“ in Aachen oder das „Ludwig Museum im

---

<sup>180</sup> Iden, Peter in: Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 103

<sup>181</sup> Ebd. S. 103

Deutschherrenhaus“ in Koblenz entstanden und der Name des Stifters, als Prädikat für eine Sammlung, sich für die Kommunen kapitalisiert hat.<sup>182</sup> Thomas Krens verfährt gleichermaßen mit der Guggenheim Stiftung, jedoch in einem globalen Maßstab.

### **3. Architektur und Kommerz**

Wie die Firmengeschichte der Solomon R. Guggenheim Foundation aufzeigt, bildet die Architektur ein zentrales Merkmal in ihrer Unternehmensidentität. Während das Gebäude von Frank Lloyd Wright zu jener Zeit einen angemessenen architektonischen Rahmen für die Sammlung darstellte und zu einem Sinnbild der amerikanischen Stiftung avancierte, wurde mit der Realisierung des Museums in Bilbao ein weiterer Aspekt hinzugenommen, der sich nach der Aussage von Thomas Krens auf ein kommerzielles Interesse bezieht.

In diesem Kapitel werde ich unter dem Begriff „Markenarchitektur“ die unterschiedlichen Architekturprägungen von Unternehmen darstellen, um zu verdeutlichen inwiefern sich das heutige Konsumverhalten durch äußere Faktoren steuern lässt. Dieser Schritt scheint notwendig, da es sich bei dem Guggenheim Museum in Bilbao im Rahmen der Mehrfachstrategie um eine Corporate Architecture handelt. Zu Beginn werde ich kurz den Begriff der Markenarchitektur skizzieren, so dass alle drei unterschiedlichen Positionen in ihrem Einsatz dargestellt werden. Im Anschluss daran wird das Modell der Corporate Architecture vorgestellt, die als eine Ausprägung der Markenarchitektur bezeichnet werden kann. Um einen Einblick in die verschiedenen Strategien der Corporate Architecture zu erhalten, wird zunächst der Begriff erläutert und die zentralen Merkmale herausgestellt. Daraufhin wird am Beispiel der Guggenheim Museen untersucht, welche Strategien der Corporate Architecture genutzt wurden. Abschließend werden einige kritische Positionen von Klingmann, Bracklow und Messedat vorgestellt, die neben den möglichen Auswirkungen im städtischen Raum auch die Grenzen der Unternehmensarchitektur umfassen.

#### **3.1 Markenarchitektur**

Der Begriff „Markenarchitektur“ (engl. brand architecture) kann neben seiner ursprünglichen betriebswirtschaftlichen Bedeutung, die den strategischen Aufbau einer

---

<sup>182</sup> Hoffmann, Hilmar: Das Guggenheim Prinzip, Köln 1999, S. 26



Unternehmensstruktur bezeichnet, auch im Zusammenhang von dreidimensionaler Markenkommunikation in Form von Gebäuden verwendet werden.<sup>183</sup> Erst Ende der 1980er Jahre wurde das Potential erkannt, dass eine Markenidentität auch durch Pluralismus, Individualität und situative Lösungen ausgedrückt werden kann, so dass in diesem Zusammenhang nun auch die Architektur in das Blickfeld der Markenbildung und der Produktkommunikation rückte.<sup>184</sup>

Allgemein lassen sich nach Meinung von Experten drei ungleiche Kategorien bezeichnen, die eine Anwendung der Architektur zur Markenkommunikation umfassen. Die erste Position bildet nach Schneider eine betriebswirtschaftliche Definition, die in der Architektur hauptsächlich eine zweckorientierte Kennzeichnung von Unternehmensgebäuden und deren Räumen sieht.<sup>185</sup> Eine unternehmenstypische Architektur wird vor allem für Marken mit Zweigstellen oder Niederlassungen genutzt, um mit einem einheitlichen Architekturauftritt, etwa durch eine charakteristische Fassadengestaltung, Farbe oder Beleuchtung, eine Verbindung zur Zentrale zu verdeutlichen und die Marke für die Zielgruppe erkennbar zu machen.<sup>186</sup>

Die zweite Position sieht in der Architektur ein erweitertes Kommunikationsmittel bzw. das Identitätsdokument einer Marke. Als visuelle Instrumente werden Schilder mit dem Namen des Unternehmens, Firmenemblem, Beschriftung, Beleuchtung und Farbe genutzt. Regenthal sieht in der Architektur ein erweitertes Kommunikationsmittel des Brand Designs, „das [...] visuelle Erscheinungsbild der Architektur und aller Präsentationsweisen der Organisation“<sup>187</sup> mit einbezieht. Die Architektur kann demzufolge als ein gestalterisches Mittel eingesetzt werden, um öffentlichkeitsnah die Einstellung der Kunden und der Mitarbeiter zur Marke zu beeinflussen oder zu verändern.

---

<sup>183</sup>Hierbei richte ich mich nach den Vorgaben der Autorin Anne Bracklow, die sich in ihrer Dissertation mit dem Thema der Markenarchitektur auseinandersetzt. Der Begriff liegt auf der Ebene der bereits anerkannten Schreibweisen Hochbauarchitektur, Innenarchitektur, Messearchitektur. Vgl.: Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 3f.

<sup>184</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 63

<sup>185</sup>Zitiert nach: Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 63

<sup>186</sup> Vgl.: Ebd. S. 63, hierzu auch: Schneider, Frank: Corporate-Identity-orientierte Unternehmenspolitik. Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Corporate Design und Corporate Advertising, Heidelberg 1991, S. 89

<sup>187</sup> Zitiert nach: Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 64

Als letzte Position werden neben den Gebäuden, die sich durch die Gestaltung der Fassade, ihrer Konstruktion und Inneneinrichtung definieren, auch fliegende Bauten für Messen und Veranstaltungen gezählt. Jedoch bildet diese Position keine klare Zuordnung, da sie sowohl neben dem Brand-Design auch Teile des Graphik-Designs verbindet.<sup>188</sup>

### **3.1.1 Markenarchitektur und Kommunikation**

Die Vorteile, die Architektur gegenüber anderen Kommunikationsformen besitzt, ist die Vermittlung von Markenbotschaften, die in leicht verständlichen Bildern in dreidimensionaler Weise erfolgen.<sup>189</sup> Dabei versuchen Unternehmen oder Institutionen mit sämtlich in Erscheinung tretenden Elementen bestimmte Aussagen an den Empfänger zu vermitteln, wobei sie sich, wie in dem Kapitel Markenbildung bereits erwähnt, häufig bestimmter Zeichen bedienen, um ihre Nachrichten zu übermitteln. Hierbei rückt das Thema der Semiotik von Architektur in den Mittelpunkt, die von Umberto Eco als ein vieldeutiges Zeichensystem beschrieben wird, dessen Kommunikation nicht auf einzelnen Zeichen beruht sondern auf Verknüpfungen, Situationsabhängigkeiten, Erkenntnissen und Erfahrungen aufbaut.<sup>190</sup> Der Architekt ist demnach angehalten, die Gesamtheit der Anforderungen in ein gedankliches Konzept für die Gestalt des Bauwerks umzuwandeln. Dabei „durchformt er diese Aufforderungen mit der ihn tragenden Kultur und transformiert sie in das System einer gültigen Formsprache“.<sup>191</sup> Bezogen auf die Markenarchitektur bedeutet dies nach Bracklow, dass die Markenbotschaft als Zeichensystem kommunikativ vom Sender (dem Unternehmen) zum Empfänger (dem Konsumenten) gelangt, wenn primär die Markenidentität als ein komplexes Zeichensystem verstanden und entsprechend in der Architektur übersetzt wird. Hierbei gelingt es die Information, welche die Markenidentität beinhaltet, erfolgreich zu vermitteln, wenn der Empfänger ein ähnliches

---

<sup>188</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 65

<sup>189</sup> Vgl. Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 67ff.

<sup>190</sup> Umberto Eco formuliert in seinem Werk „Einführung in die Semiotik“, dass jedes Gebilde von architektonischen Codes überlagert wird, die syntaktische und semantische Bedeutung besitzen. Der semantische Code, der sich auf die inhaltliche Bedeutung der Zeichen (Assoziation, Konventionen mit bestimmter Bedeutung) bezieht, gliedert sich in einen denotierten und einen konnotierten Code. Die elementaren Grundeinheiten des syntaktischen Codes wie Pfeiler, Ecken oder Wände bilden in ihrer Kombination die tragende Funktion, sie denotieren das statisch wirksame Prinzip des Gebäudes. Mit dem konnotierten Code gelingt es dem Betrachter die geistige und immaterielle Aussage des Gebäudes zu erschließen. Vgl.: Eco, Umberto: Einführung in die Semiotik, 6. Aufl., München 1988, S. 305ff.

<sup>191</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 102

oder gleiches Wissenssystem von Zeichen besitzt, um die Botschaft zu dekodieren. Mit dem Einsatz von „gebrauchs-, kultur- und genussfördernden Funktionen der baulichen Form“ gelingt es nach Bracklow „eine unauflösliche Einheit in der Wahrnehmung des Konsumenten und seiner Kultur“ zu erzeugen und erfolgreich die Zeichen zu dekodieren.<sup>192</sup>

Wie diese Ausführungen veranschaulichen, kann mit Hilfe von Architektur eine direkte visuelle Kommunikation zum Empfänger hergestellt werden, um dem Betrachter eine schnellere Informationsaufnahme zu ermöglichen. Versucht man das dreidimensionale Bild zusätzlich positiv mit einem größeren Erlebnis- und Unterhaltungswert zu verbinden, gelingt es auch eine Bevorzugung bei wenig involvierten Empfängern zu erreichen, da das Sehen im Gegensatz zur sprachlichen Information mit weniger kognitiven Anstrengungen verbunden ist.<sup>193</sup> Der Architektur gelingt es, allein durch ihre Größe und ihre Gestalt die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und kann, im Gegensatz zu konventionellen Kommunikationsformen, beeindruckend auf den Betrachter wirken, so dass emotionale und bildhaft gestaltete Markenwerbung durch sie an den Empfänger weitergegeben wird. Gefallen und Akzeptanz des Empfängers spielen in diesem Fall eine große Rolle, da die peripheren und emotionalen Eindrücke des Konsumenten zum Produkt, im Wesentlichen nur von der Architektur abhängig gemacht werden. Das innere Bild, welches der Konsument bei Betrachtung des Gebäudes entwickelt, kann nun nach Bracklow auf die Marke oder das Produkt übertragen werden und im Idealfall das Kaufverhalten steuern.<sup>194</sup>

### **3.1.2 Corporate Architecture**

In diesem Zusammenhang rückt das Motiv der „Corporate Architecture“, die ein Baustein im System der Corporate Identity darstellt, in den Fokus von Unternehmen. Corporate Identity wird mit Formulierungen wie „Unternehmensidentität“ oder „Unternehmenspersönlichkeit“ übersetzt. Sie bildet einen Teil der Unternehmenskultur, die versucht, alle Bereiche eines Betriebes nach übergeordneten Prinzipien zu gestalten, so dass neben der Verbesserung ästhetischer Gesichtspunkte auch ein ökonomischer

---

<sup>192</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 102

<sup>193</sup> Ebd. S. 67

<sup>194</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S.67

Nutzen erzielt wird.<sup>195</sup> Wie eben im vorausgehenden Abschnitt „Architektur und Kommunikation“ deutlich wurde, bildet das Bestreben nach Abgrenzung für Unternehmen eine wachsende Rolle, um ihre Ziele auch visuell zu kommunizieren und Produkte oder Dienstleistungen mit zusätzlichen immateriellen Facetten wie: Aura, Emotion, Mythos, Prestige, Image, aber auch Seriosität, Präzision, Zuverlässigkeit und Genauigkeit auszustatten. Dabei werden nicht nur die Kommunikationskanäle der äußeren Markenwerbung oder Markenerkennung genutzt, vielmehr sucht man individuelle Ausdrucksformen in der Architektur, damit Marken und Unternehmensinhalte dem Kunden vermittelt werden.<sup>196</sup>

Nach Messedat können sieben übergeordnete Strategien der Corporate Architecture formuliert werden, die sich aus der Geschichte der Unternehmensarchitektur entwickelt haben.<sup>197</sup> Als erste Strategie kann die Prägung durch einen Architekten gelten. Die Zweite bildet die Möglichkeit einer individuellen Architektur, die durch mehrere Architekten erzielt wird. Als Beispiel kann hier das Vitra-Design Museum in Weil am Rhein aufgeführt werden, für das Architekturpersönlichkeiten wie Tadao Ando, Frank O. Gehry und Zaha Hadid die Firmenidentität in unterschiedliche Gebäude übersetzten, um den Ort mit Vitalität und Unverwechselbarkeit auszuzeichnen.<sup>198</sup> Die dritte Form bildet die Abbildung der Unternehmensleitsätze in der Architektur. Hierbei sollen durch die Formulierung von Leitsätzen Kernpunkte zum Erscheinungsbild, zur Haltung und zum Selbstverständnis des Unternehmens fixiert werden, um diese auf alle Bereiche des Unternehmens (Architektur, Organisationsform, Produkte, Produktweise, Werbung und Vertrieb) zu übertragen. Eine weitere Form der Corporate Architecture kann mit Assoziationen zum Unternehmensinhalt erzeugt werden. Dies gelingt nach Messedat durch die äußere Gestaltung des Firmengebäudes, um einen Hinweis auf den Inhalt und das spezielle Tätigkeitsfeld des Unternehmens zu geben. Typische Kennzeichen für diese Strategie sind der Einsatz von Material, Farbe, Licht oder der eigenen Produkte des Unternehmens. Als Weiterentwicklung dieser Strategie kann die dreidimensionale äußerliche Abbildung des Produktes in der Architektur gelten. Im Extremfall kann hier die Architektur die Gestalt des Produktes annehmen, das in die Gebäudegröße übersetzt wurde. Dabei kann die Architektur zu einem eindeutigen Mittel der Werbebotschaft

---

<sup>195</sup> Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Gabler Marketinglexikon, Wiesbaden 2001, S. 110

<sup>196</sup> Messedat, Jons: Corporate Architecture, Development, Concepts, Strategies. Ludwigsburg 2005, S. 16

<sup>197</sup> Ebd. S. 260

<sup>198</sup> Ebd. S. 83

avancieren und einen Symbol- oder Zeichencharakter erhalten.<sup>199</sup> Die sechste Strategie beschränkt sich auf den Einsatz von homogenen Gestaltungsmitteln, um ein einheitliches Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu erzeugen. Als letzte Strategie für eine erfolgreiche Corporate Architecture führt Messedat die Kommunikation der Markeninhalte auf. Darunter wird allgemein das Bestreben der Firmen verstanden, Gebäudekonzepte zu entwickeln, die eine emotionale Bindung zwischen Hersteller und Kunde aufbauen um die Marke erlebbar zu machen.<sup>200</sup> Als Beispiel kann die VW-Autostadt genannt werden, die auf ihrem weitläufigen Gelände mittels Architektur, Design und Natur einen Rahmen für vielseitige Attraktionen geschaffen hat. Mit den Ausstellungen von Klassikern der Automobilgeschichte, der Schaffung einer öffentlichen Künstlerplattform und der Einrichtung von unterschiedlichen Forschungsstationen zum Thema Mobilität und Fertigung, bietet der Automobilhersteller dem Kunden ein zusätzliches Spektrum an Leistungen, wobei der Verkauf der Produkte in den Hintergrund tritt. Diese Art des Produkterlebnisses wird allgemein unter dem Begriff „Brandland“ zusammengefasst und findet sich z.B. auch im Bereich des Handwerks, wie in der „Gläserne Manufaktur“ in Dresden oder dem europaweit verbreiteten Erlebnispark „Legoland“.<sup>201</sup>

Anhand des Erscheinungsbildes der Museen der Solomon R. Guggenheim Foundation lassen sich drei zentrale Kennzeichen einer Corporate Architecture feststellen. Zunächst kann eine erste allgemeine Abgrenzung durch die Verwendung von Zeichen und Symbolen benannt werden, die sichtbar an der Fassade angebracht sind. Diese homogene Gestaltungsweise ermöglicht es dem Unternehmen, ein einheitliches öffentliches Erscheinungsbild zu kreieren und den Wiedererkennungswert bei dem Kunden zu steigern.<sup>202</sup> Die Stiftung nutzt diese klassische Form der Kennzeichnung

---

<sup>199</sup> Dieses Phänomen des Zusammenspiels von Architektur und Werbung wurde bereits 1960 unter dem Titel „Learning from Las Vegas“ von Robert Venturi formuliert. Anhand der Zeichenhaftigkeit der Gebäude von Las Vegas wurde eine neue Form der Kommunikation vorgestellt, die sich einer neuen Einsatzart von Symbolen bediente. Am Beispiel der „Ente“ und dem „dekorierten Schuppen“ veranschaulicht Venturi diese Zeichenhaftigkeit der Bauten. Bei der sogenannten „Ente“ stellt sich der Inhalt des Gebäudes vor die Konstruktion, indem das Gebäude zur Skulptur wird und die Gebäudeinhalte als formale Erscheinung, also als „Ente“, ausdrückt. Der Imbiss, den Venturi als Beispiel seiner Überlegungen wählt, wäre dementsprechend in der Form einer Ente ausgeprägt, die den Inhalt des Gebäudes widerspiegelt. Dem gegenüber steht der so genannte „dekorierte Schuppen“, bei dem Raum und Struktur funktional sind und Verzierungen unabhängig von der Gebäudefront äußerlich angefügt sind. Vgl. Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 148

<sup>200</sup> Messedat, Jons: Corporate Architecture, Development, Concepts, Strategies. Ludwigsburg 2005, S. 268

<sup>201</sup> Ebd. S. 268

<sup>202</sup> Ebd. S. 267

durch die Anbringung eines Schriftzuges an der Außenfassade. Dabei verwendet sie den textlichen Verweis „Guggenheim“, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen hervorzuheben. Mit dem zusätzlichen Wort „Museum“ wird auf die kulturelle Institution hingewiesen. Mit der Verwendung eines einheitlichen Schriftbildes bei den Museen wird, ähnlich wie bei Filialbetrieben im Einzelhandel, ein optischer Bezug zu dem Stammhaus in New York hergestellt.

Die Anbringung des Schriftzuges erfolgt an den Dependancen unterschiedlich. Während in Venedig und New York die Buchstaben direkt an der Fassade montiert sind, wurde in Berlin das Schriftband nur über dem Türsturz des Eingangs angebracht. Diese geringe visuelle Kennzeichnung der Stiftung könnte auf das Kooperationsverhältnis mit der Deutschen Bank zurückzuführen sein, da beide als gleichberechtigte Partner das Museum unterhalten. Die Deutsche Bank tritt visuell mit ihrem Logo an der Fassade in Erscheinung.

Während in Berlin eine textliche Kennzeichnung im geringen Maße erfolgt, wurde in Bilbao der Schriftzug gut sichtbar an einem Stahlgerüst oberhalb des Museums-Cafés montiert. Mit dem Einsatz dieser Konstruktion gelingt es, ein aktives Eingreifen in die Architektur, welche zwangsläufig mit der Anbringung eines Schriftzuges geschieht, zu verhindern. Zudem wird die Schrift visuell von der Architektur soweit voneinander getrennt, so dass die Identität der Marke Guggenheim von der des Architekten separiert betrachtet werden kann.<sup>203</sup> Dieses Mittel scheint in Bezug auf das Museum sinnvoll, da Frank O. Gehry als Architekt eine eigenständige Markenidentität besitzt und diese unabhängig von der Marke Guggenheim bewertet werden kann.<sup>204</sup> Die Vorteile, welche sich durch diese visuelle Trennung von Identität der Marke und des Architekten bzw. von Markenbotschaft und architektonische Kultur ergeben, liegen nach Bracklow hauptsächlich in der Ökonomie bzw. der kulturellen Flexibilität, die ein Gebäude heute besitzen sollte. Am Standort Berlin wird diese These besonders deutlich. Das Gebäude, welches ursprünglich als Hauptfirmensitz im Jahr 1920 von der Deutschen Bank errichtet wurde, wurde durch den Kooperationsvertrag mit der Solomon R. Guggenheim Foundation einem Umbau unterzogen, der sich jedoch nur auf den Innenraum des

---

<sup>203</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 141

<sup>204</sup> Vgl.: Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 141

Gebäudes beschränkte. Die alte Fassade des Gebäudes blieb soweit unangetastet, dass keine sichtbaren Veränderungen von den beiden Schauseiten erkennbar sind.

Eine weitere eindeutige Strategie der Corporate Architecture, die von der Stiftung eingesetzt wird, bildet die Prägung des Gebäudes durch einen renommierten Architekten. Bereits in der Vergangenheit gelang es der Stiftung mit dem Entwurf von Frank Lloyd Wright, einem berühmten Architekten seiner Zeit, das erste Museum zu realisieren. Hierbei profitierte die Stiftung in erster Linie von dem außergewöhnlichen Raumkonzept, welches den Anspruch von Hilla Rebay an ein modernes Museum erfüllte.

Wie die Entwicklung der Corporate Architecture der letzten zwanzig Jahre verdeutlicht, wird die Wahl des Architekten zunehmend auch für das eigene Image des Unternehmens genutzt.<sup>205</sup> Firmen bedienen sich eines populären Architekten, um einen zusätzlichen Aufmerksamkeitswert für sich oder ihre Produkte zu schaffen. Mit dem Image des Architekten gelingt es, das eigene Markenbild entsprechend aufzuwerten. Messedat vergleicht dieses Vorgehen mit der vorherrschenden Situation in der Modebranche, wo der Gestalter bzw. Designer selbst zu einem Label wird, „mit dem man sich gerne schmückt.“<sup>206</sup> Dieses Bestreben scheint auch in Bezug auf die Guggenheim Stiftung für das Museum in Bilbao zuzutreffen. Betrachtet man die Teilnehmer des Wettbewerbes, der im Vorfeld unter drei Architektenbüros ausgeschrieben wurde, wird deutlich, dass hier bereits eine Selektion vorgenommen wurde, um für das künftige Gebäude einen populären Architekten zu finden und einen möglichen Misserfolg, der durch einen unbekanntem Architekten ausgelöst werden könnte, auszuschließen.<sup>207</sup>

In diesem Zusammenhang versuchen Unternehmen auch Architekten langfristig an sich zu binden, um von seiner typischen Handschrift zu profitieren. In der Vergangenheit gelang dies erfolgreich der Firma AEG, deren einheitliches Erscheinungsbild, welches von der Produktgestaltung über die Firmengrafik bis zur Architektur der Fertigungsstätten von dem Architekten Peter Behrend gestaltet wurde. Behrend wurde im Zuge seines Erfolgs auch von Unternehmen wie Mannesmann und der Höchst AG

---

<sup>205</sup> Messedat, Jons: Corporate Architecture, Development, Concepts, Strategies. Ludwigsburg 2005, S. 263

<sup>206</sup> Ebd.: S. 262

<sup>207</sup> Vgl. Klingmann, Anna: Edition Marke: Architektur und Marke: Raum als nachhaltiges Markenerlebnis, S. 151

beauftragt, um eine einheitliche und aussagekräftige Architektur zu entwickeln. Dieses Vorgehen wird heute verbreitet auch von Einzelhandelsunternehmen genutzt, um neben dem einheitlichen Markenauftritt auch ihre Geschäfte mit zusätzlichem Prestige zu versehen. Als Beispiel kann hier die italienische Trendmarke Prada genannt werden, die für ihre beiden Flagshipstores in New York den Architekten Rem Koolhaas und sein Architekturbüro OMA/AMO Rotterdam engagierten. Koolhaas, der mit seinen revolutionären Architekturprojekten in den letzten zehn Jahren zu einem der bekanntesten Architekten der Welt avancierte, entwickelte für den Modehersteller ein völlig neues Ladenkonzept, um die Einzigartigkeit des Ladens und der Marke Prada hervorzuheben. Dabei instrumentalisiert er den Gegensatz von Qualität und Quantität und erzielt „eine Umkehrung der programmatischen Konventionen der Edelboutique.“<sup>208</sup> Mit der Wahl des Architekten gelang es Prada, medial die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, das Image des Unternehmens zu unterstreichen und ihren Verkaufsraum mit der Wahl des Architekten neu zu definieren.



**Abb. 10:** Modell für das Guggenheim Museum in Abu Dhabi von Frank O. Gehry. Geplante Eröffnung im Jahr 2013.

Auch am Beispiel der Guggenheim Museen lässt sich dieses Phänomen beobachten. Angetrieben durch den wirtschaftlichen Erfolg des Museums in Bilbao beauftragte die Solomon R. Guggenheim Foundation wieder Frank O. Gehry, um Entwürfe für zwei weitere Guggenheim

Dependancen in New York und Abu Dhabi zu entwickeln.<sup>209</sup> Beide Entwürfe tragen die typische

Handschrift des Architekten, die sich vor allem in den dekonstruktivistischen Elementen und der bewegten Fassadenkonstruktion manifestieren. Bezüge zu dem Museum in Bilbao können durch das metallene Material und die sich voluminös auftürmende Dachkonstruktion gezogen werden, wobei keine direkten Ähnlichkeiten erkennbar sind.

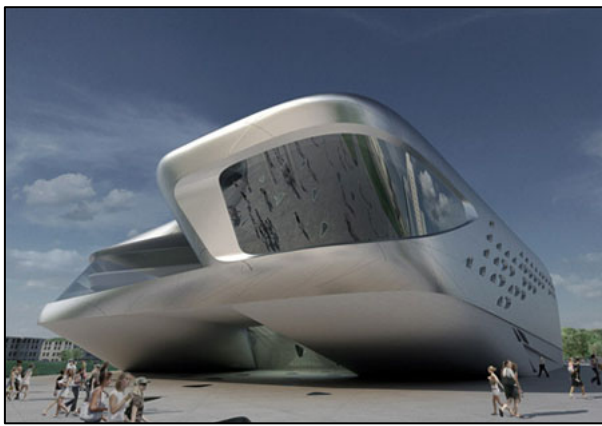
Als letzte übergeordnete Position der Corporate Architecture kann für die Stiftung die Möglichkeit einer Zusammenarbeit mit verschiedenen Architekten bezeichnet werden.

<sup>208</sup> Béret, Chantal: Warenlager, Kathedrale oder Museum? In: Hollein, Max; Grunenberg, Christoph: Shopping. 100 Jahre Kunst und Konsum. Ostfildern-Ruit 2002, S. 78

<sup>209</sup> Das Bauprogramm in Abu Dhabi wird im letzten Kapitel referiert.



Diese Strategie bildet nach Messedat die Chance, ein Unternehmen in einem pluralistischen Erscheinungsbild darzustellen.<sup>210</sup> Dabei profitiert das Unternehmen nicht nur von den unterschiedlichen Entwürfen, vielmehr erlangt es einen zusätzlichen Aufmerksamkeitswert durch das Image verschiedener Architekten. Mit der Realisierung der Museen in Berlin, Venedig, Las Vegas, Bilbao und New York gelang es der Stiftung zahlreiche Architektenpersönlichkeiten unter den Namen Guggenheim zu vereinen. Durch den wirtschaftlichen Erfolg des Museums in Bilbao wurden weitere potentielle Standorte in Guadalajara (Mexiko), Hong Kong (China), Singapur (Stadtstaat Singapur), Rio de Janeiro (Brasilien) und Vilnius (Litauen) für weitere Dependancen



**Abb. 11:** Computer- Modell, Guggenheim Hermitage Vilnius, von Zaha Hadid, 2008.

erschlossen. Für die Museumsplanung sah man wieder eine Kooperation mit Architektenpersönlichkeiten wie Zaha Hadid, Sir Norman Foster und Jean Nouvel vor. Während diese Expansionspläne nicht verfolgt und nur das Gebäude von Zaha Hadid in einem Entwurf fixiert wurde, beschränken sich die aktuellen Pläne auf die Entwürfe von Frank O. Gehry

für ein Museum in Abu Dhabi. Bei dieser Form der Corporate Architecture könnte sich nach Messedat jedoch ein Risiko für das Unternehmen entwickeln, welches gerade in der pluralistischen Äußerung liegt.<sup>211</sup> Unternehmen laufen demnach Gefahr eine Ansammlung von modischen Architekturformen zu erhalten, die keinen architektonischen Bezug zueinander besitzen. Damit dieses Risiko vermieden werden kann, müssten Unternehmen zusammen mit den Architekten eine klare Konzeption mit verschiedenen Elementen entwickeln, die in ihrem vielfältigen Erscheinungsbild nicht nur gemeinsam harmonieren, sondern auch eine Verbindung zur Unternehmenspersönlichkeit darstellen. Bezogen auf die Guggenheim Dependancen kann die Kritik von Messedat nicht bestätigt werden. Da bisher nur zwei Museen im Rahmen einer Corporate Architecture verwirklicht und, abgesehen von den Dependancen in Berlin und Venedig, die in bestehende Gebäude untergebracht wurden,

<sup>210</sup> Messedat, Jons: Corporate Architecture, Development, Concepts, Strategies. Ludwigsburg 2005, S. 263

<sup>211</sup> Messedat, Jons: Corporate Architecture, Development, Concepts, Strategies. Ludwigsburg 2005, S. 263

alle geplanten Projekte bis auf Abu Dhabi vorerst zurückgestellt wurden, scheint diese These hinfällig. Dennoch lässt sich anhand der Entwürfe von Zaha Hadid und Frank O. Gehry im Vorfeld bereits erkennen, dass die von Messedat geforderte Gemeinsamkeit der Gebäude untereinander durch das futuristische Design der Entwürfe herausgestellt ist. Diese Beobachtung stellt nur eine Hypothese dar, die erst mit der tatsächlichen Realisierung beider Dependancen belegt werden kann.

Ausgehend von diesen Ergebnissen kann abschließend festgehalten werden, dass von den sieben Strategien der Corporate Architecture nur ein geringer Teil dieser auf die Museen der Solomon R. Guggenheim Foundation zutrifft. Während die einheitliche Kennzeichnung der Museen auch ein allgemeines Mittel der Gestaltung einer Markenarchitektur darstellt, bildet das wesentliche Merkmal in der Unternehmenskultur unumstritten der Einsatz von namhaften Architekten. In diesem Zusammenhang kann Frank O. Gehry als Hauptarchitekt der Stiftung bezeichnet werden, da er neben dem Gebäude in Bilbao zwei weitere Entwürfe für die Standorte New York und Abu Dhabi entwickelte. Die Expansionspläne der Stiftung, die von Thomas Krens vor seinem Rücktritt im Jahr 2008 in die Wege geleitet wurden, machen deutlich, dass weiterhin auf den Einsatz von eindrucksvollen Bauten nicht verzichtet werden wird, um die Sammlung an weiteren Standorten zugänglich zu machen.

### **3.1.3 Kritik an der Markenarchitektur**

Im Zuge der steigenden Verwendung von Markenarchitektur in den Städten, die hauptsächlich durch Corporate Identity Programme der Unternehmen vorangetrieben wurden, wird aktuell das Thema der Nachhaltigkeit dieser Bauten in der städtischen Landschaft in Fachkreisen diskutiert. Wie bereits die differenzierte Haltung Messedats andeutet, wird vor allem Kritik auf die vorherrschende standardisierte Formensprache der Architektur laut, die weder auf den Inhalt der Marke noch auf den jeweiligen Standort des Unternehmens Bezug nehmen. Mit einer Vereinheitlichung der Gebäudefassaden gelingt es, den Unternehmen zwar ein uniformiertes marktorientiertes Erscheinungsbild zu erzielen, jedoch fördern sie damit zunehmend den Charakter einer deutlichen Franchise-Kultur, die sich negativ auf das Stadtbild auswirken und eine Vereinheitlichung der Stadtzentren zur Folge haben kann, da „durch die endlose

Wiederholung identischer Markenerlebnisse [...] sich Straßenräume unterschiedlicher Städte zunehmender ähnlicher“ werden.<sup>212</sup>

Während die Position Messedats sich hauptsächlich auf den Einzelhandel bezieht, beobachtet Klingmann eine weitere Tendenz der Markenarchitektur, die sich besonders auf sogenannte „Prestige-Bauten“ von Unternehmen bezieht. Hierbei konstatiert sie, dass Markenarchitekturen im nahen Umfeld ihres Standortes eine abstrakte Einheit bilden, da die Architektur nur einen Bezug zu der eigenen Unternehmenskultur herstellt und das komplexe soziale Geflecht des Standortes nicht berücksichtigt. Das Problem des Bezugsverlustes zum nahen Umfeld ist jedoch nicht nur in Industriegebieten und in städtischen Einkaufspassagen zu beobachten, vielmehr tritt dieses Phänomen nach Ansicht von Klingmann auch bei herausragender Unternehmensarchitektur wie dem Swiss Re Gebäude von Norman Foster auf. Das Gebäude, welches optisch in der Skyline von London als „dramatische Ikone“ heraustritt, bildet im Erdgeschoss keine direkte Schnittfläche zum umliegenden Stadtkontext und der Öffentlichkeit.<sup>213</sup>

Als weiteres Problem bemerken Klingmann und Messedat gleichermaßen den zunehmenden Einsatz von Stararchitekten, die für ein Unternehmen ein geringeres Wagnis für den Erfolg und die Akzeptanz des Gebäudes bzw. der Marke darstellt. Klingmann befürchtet, dass vor dem Hintergrund einer Architektenmarke, die Firmenidentität des Auftraggebers übersehen und dadurch auch die spezifischen Charakteristiken eines Standortes überbaut werden könnten. In diesem Zusammenhang würde sich auch ein persönliches Risiko für den Architekten entwickeln, der durch den inflationären Gebrauch seiner Architektur im städtischen Raum nicht nur Gefahr läuft, standardisierte Umgebung zu erzeugen, sondern vielmehr selbst zu einem Lizenzunternehmen wird.<sup>214</sup>

Als zentrales Problem kann nach Messedat der nachhaltige Nutzen einer Marken- bzw. Corporate Architecture bezeichnet werden, der nach einer Nutzungsänderung, beispielsweise durch einen neuen Eigentümer oder durch einen Standortwechsel des Unternehmens, entstehen könnte. Wird ein Gebäude in seiner architektonischen Ausprägung speziell nur für ein Unternehmen entworfen, ist es meistens für eine spätere

---

<sup>212</sup> Klingmann, Anna: Architektur und Brands, Plädoyer für eine Marke der Nachhaltigkeit, 20.05.2006, S. 2.

<sup>213</sup> Klingmann, Anna: Edition Marke: Architektur und Marke: Raum als nachhaltiges Markenerlebnis, 20.03.2007, S. 157

<sup>214</sup> Ebd.: S. 158

Nutzung durch ein neues Unternehmen ungeeignet, da sich die Architektur nicht mehr mit der Haltung des neuen Unternehmens deckt. In diesem Zusammenhang verweist Bracklow auch auf soziokulturelle Veränderungen der Umwelt oder der Zielgruppe, auf welche die Architektur im Idealfall reagieren sollte, um einen möglichen Aktualitätskonflikt zu vermeiden, der aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu einer möglichen Markenschädigung führen kann.<sup>215</sup>

Um diesen beschriebenen Risiken entgegenzuwirken, formuliert Klingmann eine Anzahl entscheidender Punkte, die für die erfolgreiche und nachhaltige Markenarchitektur eines Unternehmens beachtet werden sollten. In erster Linie steht hier der spezifische Charakter der Architektur im Fokus, der im Idealfall auch die Persönlichkeit des Unternehmens repräsentiert. Die architektonische Ausführung soll dabei auch den Mehrwert für die Öffentlichkeit berücksichtigen, wobei das Markenversprechen als dreidimensionales Kundenerlebnis realisiert werden soll. Um diesem Anspruch gerecht zu werden schlägt Klingmann vor, sich dem kulturellen Potential eines Standortes zu nähern und es in die Architektur zu integrieren. Mit einer Verknüpfung von Unternehmenszielen an kulturelle, soziale, finanzielle oder ökologische Ziele einer Region könnte ein Mehrwert für die Öffentlichkeit geschaffen werden, der sich entsprechend positiv auf die Markenarchitektur auswirken kann. An dieser Darstellung wird deutlich, dass sich nach Meinung der Autorin eine erfolgreiche Markenarchitektur in erster Linie von außen nach innen entwickeln muss, um das Branding eines Produktes oder eines Unternehmens auch als Mittel einer nachhaltigen Identität, Authentizität und Differenzierung einzusetzen.<sup>216</sup>

Das Guggenheim Museum in Bilbao lässt einen großen Teil dieser gewünschten Forderungen der Autoren erkennen. Zunächst wird das Ziel einer spezifischen Architektur, die sowohl das Unternehmen als auch das Produkt Museum angemessen repräsentiert, erfüllt. Das dreidimensionale Kundenerlebnis wird neben der spektakulären Architektur auch durch die Integration in die Stadt gefördert, wobei das Museumsgelände nicht nur als Ort der Kultur genutzt werden kann, sondern durch die Flusspromenade ein Ort der Naherholung geboten wird. Ein weiterer Aspekt ist die Verknüpfung der Unternehmensziele an ökologische, kulturelle und finanzielle Projekte

---

<sup>215</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 65

<sup>216</sup> Klingmann, Anna: Edition Marke: Architektur und Marke: Raum als nachhaltiges Markenerlebnis, 20.03.2007, S. 159

der Region. Im Rahmen der Stadtrevitalisierung wurde das Museum als Antrieb genutzt, das ehemalige Hafengelände, welches bisher als Industriebrache an die Stadt angrenzte, zu revitalisieren. Mit dem Abriss zahlreicher Fabrikgebäude und der Säuberung des Geländes wurden erste ökologische Maßnahmen ergriffen, um die Verunreinigung des Flusses und des Ufers zu unterbinden.<sup>217</sup> Des Weiteren gelang es mit dem Bau des Museums einen Anziehungspunkt für Touristen zu kreieren, der sich vor allem positiv auf die örtliche Wirtschaft auswirkte. Durch die Kooperation mit dem internationalen Partner Guggenheim, gelang es im Eröffnungsjahr des Museums 1997 bereits 1,3 Mio. Besucher in die Hafenstadt Bilbao zu locken. Während die baskische Region „Biskaia“ im Jahr 1992 im Tourismussektor noch 303.232 Touristen verzeichnete konnte im Jahr 1998 ein beinahe fünfzig prozentiger Zuwachs auf 546.854 Touristen dokumentiert werden. Wie aktuelle Zahlen des Museums belegen ist ein konstant bleibender Besucherstrom zu beobachten, wobei mittlerweile 34 Prozent Touristen aus dem Ausland sind.<sup>218</sup>

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Einsatz einer Marken- und Corporate Architecture neben der Vielzahl an positiven Eigenschaften, wie sie anhand der vorgestellten Strategien von Messedat deutlich wurden, auch negative aufweisen kann. Die Positionen von Klingmann und Bracklow verdeutlichen, dass ihre Realisierbarkeit neben den Kosten und Nutzen des Gebäudes vor allem von der nachhaltigen Brauchbarkeit für die Öffentlichkeit abhängig gemacht werden sollte. Bei dem Museum von Bilbao scheinen beide Faktoren erfüllt zu sein, da es nun mehr als zehn Jahre erfolgreich als Touristenattraktion die Stadt Bilbao kulturell und wirtschaftlich bereichert, so dass es sich zu einem Vorbild für viele andere Städte entwickelt hat. Hierbei wird deutlich, dass mit dem „Markieren“ von Architektur durch einen renommierten Architekten nicht nur eine Wertsteigerung des Unternehmens erzielt werden kann. Vielmehr gelingt es den Wert oder den Status eines bestimmten Ortes zu erhöhen oder ihn auch wirtschaftlich zu bereichern.<sup>219</sup>

---

<sup>217</sup>Klingmann, Anna: Edition Marke: Architektur und Marke: Raum als nachhaltiges Markenerlebnis, 20.03.2007, S. 161

<sup>218</sup>Bernecker, Walter L.: Spanien heute. Politik, Wirtschaft, Kultur. Frankfurt am Main 2004, S. 329

<sup>219</sup>Klingmann, Anna: Architektur und Brands, Plädoyer für eine Marke der Nachhaltigkeit, 20.05.2006, S. 1

## 3.2 Erlebniswelt

Wie eben veranschaulicht wurde, umfasst das Guggenheim Museum in Bilbao mehrere Merkmale einer Corporate Architecture, die in erster Linie von der Handschrift des Architekten geprägt ist. Im Rahmen der Darstellung, welche architektonischen Möglichkeiten heutige Unternehmen nutzen, um den Kunden an ihre Produkte heranzuführen und ihn zu binden, rückt nun das Thema der konstruierten Erlebniswelt in den Fokus der Ausarbeitung. Mit der bekannten Aussage von Thomas Krens, was heute ein moderner Museumsbetrieb bieten soll: „great architecture, great collection, special exhibition, two shopping and two eating opportunities“<sup>220</sup> wird deutlich, dass auch er bestrebt ist, den Besuch des Museums mit zusätzlichen Erlebnissen zu verbinden, um den Ansprüchen der heutigen erlebnisorientierten Konsumgesellschaft gerecht zu werden. Zunächst soll dargestellt werden inwiefern der Begriff Erlebniswelt auf das Museum in Bilbao zutrifft. Dazu werden die Begriffe „Erlebniswelt“ sowie „Dritter Ort“ thematisiert und auf das Museum in Bilbao übertragen.

### 3.2.1 Wandel des Konsumbegriffs

Mit dem Wandel des Konsumbegriffs, der sich nach Meinung des Soziologen Schulze von einer Außenorientierung hin zu einer Innenorientierung entwickelte, ist ein zunehmender Erlebnishunger des Verbrauchers zu beobachten.<sup>221</sup> Während sich früher das außenverankerte Ziel des Konsums auf die Wirklichkeit (z. B.: Auto, Kinder, Haus etc.) bezog, konzentriert sich der Verbraucher heute mehr auf das innenverankerte Ziel, welches das Produkt mit dem persönlichen Gefühl (Gefühl des Glücks, das Kinder den Eltern vermitteln oder das Fahrgefühl des Autos) verbindet.<sup>222</sup> Mit dem Wandel zur Innenorientierung avancierte der Konsum zum Erlebnis und wurde zu einem nutzstiftenden Element in der Markenkommunikation, die sich auf alle Bereiche des Lebens übertragen lässt. Hierbei liegt nach Schulze die Annahme zugrunde, „dass in einer Welt von gesättigten Märkten und ausgereiften, qualitativ austauschbaren Produkten nur Marken überleben können, die positiv in den Köpfen der Verbraucher repräsentiert sind.“<sup>223</sup> Damit rückt der Erlebniswert von Angeboten in den Fokus, denn

---

<sup>220</sup> Höselbarth, Frank: Branding für Unternehmensberatungen, Frankfurt 2001, S. 171

<sup>221</sup> Zitiert nach Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 30; vgl. auch: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen-Innovative Ansätze- Praktische Umsetzung. 4. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 187

<sup>222</sup> Ebd. S. 30

<sup>223</sup> Zitiert nach Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 30

der Erlebniskauf stellt nach Bracklow eine Möglichkeit dar, mit dem Konsumenten über andere Argumente als den Preis in Kontakt zu treten, sich auf subjektive bzw. psychologische Ebene von anderen Wettbewerbern zu unterscheiden und sich in der Gefühls- und Erfahrungswelt des Konsumenten zu verankern.<sup>224</sup> In diesem Zusammenhang wird auch das Konstruieren von Erlebniswelten zum Thema der Marketingexperten, die versuchen, auf dieser Ebene Kunde und Produkt zusammenzubringen.<sup>225</sup> Als bekannteste Erlebniswelten können „Brandlands“, wie die Autostadt von VW oder das Schokoladenmuseum von Lindt gelten, die versuchen, mit positiven Erfahrungen den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und positive Assoziationen mit der Marke herzustellen.<sup>226</sup>

Auf das Guggenheim Museum in Bilbao lässt sich der klassische Begriff „Erlebniswelt“ oder „Brandland“ nicht übertragen, da das Museum nicht als Produzent der Exponate auftritt bzw. kein Verkaufsraum für diese bildet. Betrachtet man aber die Definitionen von Weinberg und Mikunda erscheint der Begriff Erlebniswelt dennoch auf das Museum übertragbar. Als „sinnliche Konsumerlebnisse, die in der Gefühlswelt des Konsumenten verankert sind und ihre Werte, Lebensstile und Einstellungen beeinflussen“<sup>227</sup> definiert Weinberg die Erlebniswelt. Nach Mikunda verbinden die erfolgreichen Erlebniskonzepte der Gegenwart „die Sehnsucht nach dem Entertainment mit ehrlichen, großen Gefühlen, mit echten Materialien und hochwertigem Design, mit Lebenshilfe im Alltag, mit der Seelenmassage zwischendurch für den gestressten Kunden“.<sup>228</sup> Eine Erlebniswelt ist nach Mikunda nicht auf einen einzigen Ort begrenzt, vielmehr kann sie auch an „Zwischenorten“ oder sogenannten „Dritten Orten“ vorgefunden werden. Das Museum in Bilbao bildet in seiner primären Funktion einen Ausstellungsort, ist aber in seinem Marketinginteresse auch an Zusatzverkäufen, wie Katalogen oder Bild-Editionen, sowie einer langen Aufenthaltsdauer des Kunden interessiert, die man mit Hilfe von halböffentlichen inszenierten Lebensräumen, wie Restaurants oder Cafés, versucht zu erzielen. Es steht nun neben der wertvollen

---

<sup>224</sup> Bracklow, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion, Wiesbaden 2004, S. 30

<sup>225</sup> Peter Weinberg definiert ein Erlebnis als eine durch das Produkt und die marketingpolitische Maßnahme vermittelten Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität des Konsumenten. Durch Marken sollen sinnliche Erlebnisse in der Gefühls- und Erfahrungswelt des Konsumenten verankert werden und einen realen Beitrag zur Lebensqualität leisten. Der Gesamteindruck der vermittelten Erlebnisse ergibt die Erlebniswelt, vgl.: Weinberg, Peter: Erlebnismarketing, München 1992, S. 3

<sup>226</sup> Mikunda: Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S.11

<sup>227</sup> Weinberg, Peter: Erlebnismarketing, München 1992, S. 5

<sup>228</sup> Mikunda: Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 16

Sammlung auch die emotionale Stimmung des Kunden im Vordergrund, die zu einer langen Verweildauer auf dem Museumsgelände einlädt.<sup>229</sup>

### 3.2.2 Dritter Ort

Dieser Effekt der emotionalen Aufladung an einem Ort, der nicht das eigene Heim oder den Arbeitsplatz darstellt, wird „Dritter Ort“ oder „Third Place“ genannt. Der Begriff wurde erstmals in den achtziger Jahren von dem amerikanischen Soziologen Ray Oldenburg geprägt. Er definiert die "Third Places" als sogenannte „informal public gathering places“<sup>230</sup>, die neben dem eigenen Heim (dem „Ersten Ort“) und dem Arbeitsplatz (dem „Zweiten Ort“) von großer Bedeutung für das Funktionieren einer Gesellschaft sind. Als „homes away from home' where unrelated people relate“<sup>231</sup> bieten Dritte Orte jedem die Möglichkeit, mit anderen Menschen Zeit auf ungezwungene Weise zu verbringen, ohne dafür einen spezifischen oder offensichtlichen Grund zu haben. Auf diese Weise ermöglichen sie „a vital informal public life“.<sup>232</sup> Dieses Prinzip haben sich vor allem Gastronomie-Filialisten, Hotels oder Fluggesellschaften zu Eigen gemacht, die versuchen in den sogenannten „Zwischenräumen“ (halb öffentliche Räume) für den Konsumenten einen persönlichen Lebensraum zu schaffen. Mit der Aussage des Starbucks Geschäftsführers Howard Schultz wird das Bestreben der heutigen Unternehmen deutlich: "Unsere Gäste weltweit [betrachten] die Starbucks Coffee Houses als ihr drittes Zuhause, eine Oase zwischen Heim und Arbeitsplatz, wo man sich mit Freunden trifft."<sup>233</sup> Diese Aussage impliziert indirekt, dass der „Dritte Ort“ immer mit einer Konsumhaltung verbunden ist, die sich im Idealfall durch eine emotionale Aufladung positiv auf das Produkt und das Unternehmen auswirken kann. Dritte Orte bilden demzufolge für Unternehmen einen weiteren Wirtschaftszweig, der immer häufig in das Marketingprogramm einbezogen wird. Neben den bisherigen klassischen Dritten Orten wie dem Wiener Kaffeehaus oder der italienischen Piazza, entwickelten sich nun auch zunehmend Shops zu Sehenswürdigkeiten und Museen, wie das Guggenheim Museum in Bilbao, zu Orten des Ausgehens und des Konsums. Dabei nutzen die Unternehmen nach Mikunda ein universelles Grundprinzip, dass sich auf die

---

<sup>229</sup> Mikunda: Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 11

<sup>230</sup> Oldenburg, Ray: The Great Good Place: cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community, New York 1999, S. 17

<sup>231</sup> Ebd. S. 17

<sup>232</sup> Ebd. S. 17

<sup>233</sup> Mikunda, Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 16



vier Säulen „Hineinziehen, Herumführen, Klammern bilden und Neugier wecken“, stützt.<sup>234</sup>

Das erste Grundprinzip zielt darauf ab, dem Dritten Ort einen starken Auftritt zu verschaffen und ihn zu einem Wahrzeichen zu machen. Seine Außenwirkung muss nach Mikunda extrovertiert seine Gegenwart bekunden, sonst wird er nur als temporärer Lebensraum von dem Konsumenten erfasst. In diesem Zusammenhang muss ein „Third Place“ zu einer sogenannten „Landmarke“ werden.<sup>235</sup> Der zweite Baustein der Erlebnisgestaltung beabsichtigt, den Menschen innerhalb des Ortes zu bewegen, so dass der Käufer, Museumsbesucher oder Hotelgast flanierend den Ort erkunden kann. Mikunda umfasst dieses Prinzip als sogenanntes „Malling“ oder des „Promenierens“. Die dritte Form der Erlebnisgestaltung wird als „Concept Line“ bezeichnet. Mit ihr versucht man alle Abteilungen und Regionen des Ortes durch einen gemeinsamen roten Faden miteinander zu verbinden, so dass eine emotionale Klammer entsteht, die wiederum dem Unternehmen verhilft als Ganzes in Erscheinung zu treten. Als letzter Baustein wird die „Core Attraction“ oder „Kern- bzw. Hauptattraktion“ bezeichnet. Ihr Ziel ist es die Öffentlichkeit neugierig zu machen und darauf hinzuweisen, dass man diesen Dritten Ort gesehen haben muss.<sup>236</sup>

Nach Mikunda ermöglicht das Prinzip der Landmarkengestaltung oder der Wahrzeichenbildung einem Unternehmen nicht nur, visuell mit dem Kunden zu kommunizieren, sondern auch den öffentlichen Raum mittels Architektur positiv zu bereichern.<sup>237</sup> Dies gelingt in erster Linie durch eine spektakuläre Außenwirkung des Gebäudes, die eine Vitalisierung der Dritten Orte herbeiführen. Dabei muss es sich nicht immer um ein avantgardistisches Gebäude wie in Bilbao handeln, vielmehr kann dieser Effekt auch über die Schaufenster oder Fassadengestaltung erzielt werden. Entscheidend sind dabei die Signalhaftigkeit und die Abweichung von der Norm, um aus einem Ort ein Wahrzeichen zu kreieren. Als verbreitete Methode gilt das Abbilden von Zeichen an den Gebäuden, um den „Brain Script“<sup>238</sup> eines Ortes, die Bedeutung und die Handlung die man dort erfährt als „gebaute Schlagzeile“ zu erkennen. Auch Frank O. Gehry setzte bereits in seiner Tätigkeit als Architekt diese Form des dramaturgischen „Header“ in

---

<sup>234</sup> Mikunda: Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 27

<sup>235</sup> Topographisch herausragendes Gebäude. Vgl.: Kapitel Corporate Architecture, S. 83

<sup>236</sup> Mikunda, Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 27

<sup>237</sup>Ebd. S. 27

<sup>238</sup>Als Brainscript wird nach Mikunda das „Drehbuch im Kopf“ bezeichnet, das ein Handlungsmuster des Kunden bildet. Vgl.: Mikunda, Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 29

Form eines überdimensionalen, begehbaren Fernglases für eine Werbeagentur in Venice Beach in Kalifornien um. Das Gebäude symbolisiert durch seine Form die Unternehmensziele Scharfblick, Fernblick und Zukunftsorientierung. Eine weitere Möglichkeit der gebauten Botschaftsübermittlung, kann auch in einem monumentaleren Umfang erfolgen. Am Beispiel des „Neuen jüdischen Museum“ in Berlin, welches von dem amerikanischen Architekten Daniel Libeskind entworfen wurde, wird dies deutlich. Libeskind versucht formale Lösungen mit Inhalten zu verbinden und realisierte ein Gebäude, welches aus der Luft betrachtet einen überdimensionierten zerbrochenen Davidstern darstellt. Dabei gelingt es ihm nicht nur den jüdischen Glauben zu symbolisieren, ferner fasst er die gesamte Geschichte des Judentums bildhaft zusammen.<sup>239</sup>

In Bezug auf das Guggenheim Museum in Bilbao erscheint das Prinzip der Wahrzeichenbildung nur bedingt überzeugend, da die Stadt Bilbao und die baskische Region sich nicht auf ein einziges Monument festlegen lassen, um als Sinnbild einer Region zu gelten, die sich bislang über ihre kulturellen Wurzeln und die baskische Sprache „Euskara“ definierte. Auch Klingmann vertritt den Standpunkt, dass das Gebäude von Frank O. Gehry in seiner Primärfunktion als Museum und nicht als ein Symbol der Stadt zu werten ist.<sup>240</sup> Dessen ungeachtet kann das Bauwerk durch seine außergewöhnliche Form und Materialität im städtischen Gebiet als architektonische Landmarke bezeichnet werden, wobei im Rahmen des erzielten „Bilbao Effekts“ es durchaus einen symbolischen Charakter besitzt.



**Abb. 12::** Guggenheim Museum Bilbao, Exponat „Puppy“ von Jeff Koons, Außengelände, Ansicht von Süden

Als eine weitere Möglichkeit der Landmark-Architektur kann nach Mikunda die Herstellung von sogenannten Replikaten gelten, die den Betrachter auffordert die Echtheit des Objekts in Frage zu stellen. Dieser Effekt wird bevorzugt dort angewandt, wo Konsumenten in ständiger Bewegung sind und der allgemeine Reizpegel sehr hoch ist.<sup>241</sup> In Bilbao finden wir diesen Einsatz nicht in der Architektur, vielmehr gelingt es durch die Ausstellung der Exponate im

<sup>239</sup> Mikunda, Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 30

<sup>240</sup> Klingmann, Anna: Architektur und Marke: Raum als nachhaltiges Markenerlebnis, 20.03.2007, S. 153

<sup>241</sup> Mikunda, Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 30

Außenbereich und durch die Integration des Readers in die Brücke, den Effekt des Replikats zu erzielen. Dies gilt besonders für das zwölf Meter hohe Exponat des „Puppy“ von Jeff Koons, welches sich auf dem Vorplatz des Museums befindet. Das Exponat, welches aus 17.000 Blumen und Grünpflanzen in Form eines Hundewelpen zusammengesetzt ist, weckt nicht nur durch seine Beschaffenheit die Neugier der Passanten, vielmehr gelingt es durch die Größe und die exponierte Lage in der Straßenflucht, die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.

Während die Landmarks oder Replikat versuchen, äußerlich die Aufmerksamkeit des Konsumenten auf sich ziehen und im Idealfall ihn zum Betreten des Gebäudes anzuregen, versucht das Prinzip des „Mallings“ den Kunden emotional an die Informationen, Ausstellungsstücke oder Waren heranzuführen. Hierzu wird nach Mikunda ein inszenierter Spaziergang über das Gelände oder durch das Gebäude angelegt, um dem Kunden ein intuitives Suchen und Finden zu ermöglichen.<sup>242</sup> Mit Hilfe von bestimmten Anhaltspunkten wie Achsen, Knoten oder Merkpunkte gelingt es an die so genannte „Cognitive Map“ des Menschen anzuknüpfen, die nach Meinung von Psychologen dem Individuum ermöglicht, ein inneres Bild des Ortes zu kreieren.<sup>243</sup> Dieses Prinzip wurde bereits in den barocken höfischen Lustgärten genutzt, um durch das inszenierte Promenieren ein Unterhaltungswert zu erzielen. Auch hier wurde der Gast mit Hilfe von Hauptachsen an die wichtigsten Merkpunkte und Attraktionen des Geländes geleitet. Die gleiche Vorgehensweise findet sich heute in Shopping Malls, Urban Entertainment Centern und Markenwelten jeder Art. Dabei werden zwei Methoden angewandt, die von Mikunda als „betonte Knotenpunkte“ und „allgemeine Spannungsachsen“ bezeichnet werden. Betonte Knotenpunkte sind häufig in der Mitte eines Raumes oder Gebäudes zu finden, wobei sie mit optischen Akzenten hervorgehoben werden können. Dies kann neben Bildschirmen oder Objekten auch durch die Hervorhebung von Treppen, Liften oder Rolltreppen erfolgen. Im Guggenheim Museum in Bilbao befindet sich der erste Knotenpunkt im Eingangsbereich, der direkt dem Atrium angeschlossen ist, welches als zentraler Raum den Zugang zu den einzelnen Galerien darstellt.<sup>244</sup> Die visuelle Betonung erhält das Atrium neben seiner architektonischen Prägung auch durch die geschwungenen gläsernen Aufzüge, die den Blick in die Höhe leiten. Weitere visuelle Akzente werden

---

<sup>242</sup> Mikunda: Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 36

<sup>243</sup> Ebd.: S.37

<sup>244</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 36

durch die Hängung einer zentralen Installation ermöglicht, die auch die umliegenden Galerien mit einbeziehen kann. Als zweite Methode wird der Gebrauch von Spannungsachsen, die durch eine Aneinanderreihung von Objekten oder Räumen, im Rahmen des Raumkonzepts, genutzt.<sup>245</sup> Im Museum von Bilbao wird diese Spannungsachse durch die Aneinanderreihung der Galerien sowie durch die Verbindungsstege des Atriums in den oberen Etagen erzeugt. Das Prinzip des „Malling“ wird im Museum des Weiteren durch die Anbindung an ein Restaurant, ein Café, den Souvenirshop und die äußere Plattform fortgeführt, so dass für den Besucher die Möglichkeit besteht, sich während des Rundgangs zurückzuziehen und eine Pause einzulegen.



**Abb. 13:** Treppenlauf des nördlichen Rundgangs, Blick auf große Galerie, Brücke und Turm

Die Methode des inszenierten Spaziergangs wird auch auf dem Außengelände des Museums von Bilbao deutlich. Gehry plante bereits im Vorfeld die Möglichkeit ein, das gesamte Museumsgebäude mit einem Umgehungsweg auszustatten, so dass seine Architektur von allen Seiten optisch erfahrbar wird.<sup>246</sup> Des Weiteren setzt er drei potentielle Knotenpunkte ein, die während des Rundgangs erschlossen werden können. Dazu zählt die breite Rampe über das Wasserbecken, welches sich als Pendant zum Fluss an der Nordseite befindet, die Errichtung des „Readers“ oberhalb der Autobahnbrücke mit einer Aussichtsplattform, um eine weitere Perspektive auf das Gebäude zu erhalten und die Anbindung an die Stadt mit einer platzartigen Brückenkonstruktion. Die Museumsbetreiber nutzen diesen entwickelten Rundgang des Architekten, um mit der Ausstellung zusätzlicher Exponate auf das Innere des Gebäudes hinzuweisen und die Sammlung nach außen zu kommunizieren. Mit dieser zusätzlichen Inszenierung gelingt es, das Gesamtbild der kulturellen Anlage zu optimieren und erlebnisorientierte Highlights zu setzen. Dies gilt vor allem für die Nebelinstallation von Fujiko Nakaya, die stündlich die nördliche Fassade des Museums in Nebel hüllt, wobei der Betrachter auf der Rampe direkt in das Geschehen eingebunden ist und das Kunstwerk sozusagen am eigenen Körper erfährt.

<sup>245</sup> Mikunda, Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 35

<sup>246</sup> Van Bruggen, Coosje: Frank O. Gehry. Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997, S. 31

Die dritte Säule der Erlebnisgestaltung, der sogenannten „Concept Line“, lässt sich besonders im Bereich der Institution Museum nachweisen. Ein modernes Museum besteht heute in der Regel nicht nur aus Ausstellungsräumen. Vielmehr bietet es seinen Kunden auch integrierte Restaurants, Cafés und Museumsshops, die durch ihre visuelle Gestaltung Bezüge zu der Sammlung in Form von Kulissenwelten oder Produkten herstellen. Auch das inhaltliche Angebot des Shops (wie Merchandise-Artikel, Postkarten, Ausstellungskataloge, limitierte Kunstdrucke) bildet eine emotionale Klammer, um an die Ausstellung des Museums anzuknüpfen.<sup>247</sup> In Bilbao äußert sich diese emotionale Klammer im Restaurant und Café durch die Ausstattung mit ausgewählten Möbeldesign und dem Einsatz von Illumination. Dabei wird Stilbewusstsein mit Ästhetik und dem Anspruch auf Unterhaltung verbunden.<sup>248</sup>

Der letzte Baustein der „Corporate Line“, welche sich auch auf das Museum in Bilbao übertragen lässt, ist das Spiel mit den sogenannten Image-Kontrasten, die für eine emotionale Aufladung des Ortes eingesetzt werden. Mikunda verweist hierbei auf das häufig gebrauchte Kontrastpaar Alt und Neu, das besonders in europäischen Städten als emotionale Klammer dient. Auch in Bilbao konnte mit der Realisierung des Museums ein Kontrastpol geschaffen, der die bestehende Bausubstanz der baskischen Stadt sozusagen auffrischt oder sie stärker betont. Dies gelingt nicht nur durch die Gegenüberstellung der Materialien Titan und Stein, vielmehr wird dies auch über die biomorphe Architektur erzielt, die in einem deutlichen Spannungsfeld zu dem alten gründerzeitlichen Stadtgebiet steht.<sup>249</sup>

Während die „Concept Line“ eine lange Verweildauer des Kunden anstrebt, versucht die letzte Säule der Erlebnisgestaltung, die so genannte „Core Attraction“, einen weiteren Zusatznutzen für die Umgebung zu erzielen. Hierbei wird häufig auf das Mittel des Effekts zurückgegriffen, um bei dem Betrachter das Gefühl der Verblüffung oder des Erstaunens auszulösen. Das ganze System der „Core Attraction“ wird demzufolge durch die Verknüpfung von psychologischen Mechanismen des Menschen ermöglicht, in dessen Zentrum besonders das Wechselspiel von Spannung und Entspannung steht. Als ein effektives Mittel dieses Spannungsaufbaus kann nach Mikunda der Einsatz von medialen Nachrichten oder mündlichen Legenden gelten, die das Publikum neugierig machen, eine innere Spannung entstehen lassen und diese dann versucht, mit einem

---

<sup>247</sup> Mikunda, Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 39

<sup>248</sup> Ebd. S. 42

<sup>249</sup> Mikunda, Christian: Marketing spüren, Köln 2007, S. 44

wirkungsvollen Effekt aufzulösen. Dieses Einlösen der Erwartungen kann beispielsweise als ein großer Show-Effekt erfolgen. Zu den klassischen Show-Effekten im öffentlichen Raum zählen Leuchtreklamen, Gebäudebeleuchtung oder auch Bildschirmwände, um als lichtorientierte Reizquelle die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.

Auf den ersten Blick scheint der Einsatz einer „Core Attraction“ nicht auf das Museum in Bilbao zutreffend, da die architektonische Gestalt ausreichend erscheint, um die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und das Umfeld zu bereichern. Dennoch lässt sich ein vergleichbarer Effekt im Vorfeld des Baus beobachten, der durch den Einsatz der Medien ermöglicht wurde. Mit Hilfe der Pressemitteilungen über das Expansionsvorhaben der Guggenheim Stiftung in Europa, gelang es nicht nur den Standort medienwirksam zu kommunizieren, vielmehr wurde auch mit den umfangreichen Entwürfen des Architekten die Dimension des Baus veröffentlicht. Bereits im Jahr 1992 ermittelte die Stiftung in ihrer Medienresonanzanalyse 9,1 % der Nennung des Museum in Bilbao (gemessen an tausend Museumsartikeln in der Presse). Während der Bauzeit fiel das mediale Interesse im Jahr 1994 auf 6,8%, indessen die Nennung im Eröffnungsjahr 1997 auf 11,8% anstieg.<sup>250</sup> Diese Auswertung macht deutlich, dass es der Stiftung gelang, das Museum öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren und das Interesse noch vor der Eröffnung zu steigern. Auch die Besucherzahl von 1,3 Mio. im Eröffnungsjahr belegen, dass ein großes Interesse seitens der Öffentlichkeit existierte, um das Gebäude in seiner Vollendung zu sehen.

Abschließend lässt sich im Rahmen der hier aufgeführten Darstellung festhalten, dass Dritte Orte eine Bereicherung für den urbanen Raum darstellen. Mit ihrem Einsatz gelingt es nicht nur unbedeutende Orte zu inszenieren, so dass ein positives Bild bei dem Menschen erzeugt wird. Ferner kann eine emotionale Verbindung oder Erinnerung entwickelt werden, die auch an das öffentliche Erscheinungsbild eines Unternehmens gekoppelt sein kann. Der Dritte Ort bildet somit eine wirksame Marketingstrategie, deren Einsatz in Bezug auf das Guggenheim Museum in Bilbao erfolgreich umgesetzt wurde.

---

<sup>250</sup> Vgl. Tabelle G.: „Öffentliches Interesse“, in: Zulaika, Joseba und Guasch, Anna Maria (Hrsg.): Learning from the Bilbao Guggenheim, Nevada 2005, S. 91

#### **IV. Zusammenfassung**

Anlass dieser Ausarbeitung war darzustellen, inwiefern die Begriffe „Kunst“ und „Kommerz“ auf die Architektur des Guggenheim Museums in Bilbao angewendet werden können. Dabei sollte dem bisher unzureichend untersuchten Forschungsdesiderat der kommerziellen Architektur in Bezug auf die Guggenheim Museen nachgegangen werden.

Anhand der kunsthistorischen Analyse des Museums in Bilbao und dem Vergleich mit dem Gebäude von Frank Lloyd Wright wurde aufgezeigt, dass der Museumsbau in der baskischen Stadt ein zeitgenössisches Äquivalent zu dem Stammhaus in New York darstellt. Mittels der Skizzenanalyse konnte, sowohl das Vorgehen des Architekten beschrieben als auch Bezüge zu vorherigen Projekten aufgezeigt werden. Dabei sind Parallelen zu Entwürfen der Walt Disney Concert Hall, der aufgeführten Fischskulptur für die Promenade der Villa Olimpica und dem Modell des Hochhauses Rapid Transit District erkennbar. Die Skizzenanalyse verdeutlicht zudem, dass Frank O. Gehry in seiner Arbeitsweise auf definierte Architekturzeichnungen verzichtet und sich primär auf die freie Gestaltung des Gebäudes in Form von zahlreichen Entwurfsskizzen einlässt. Unter Berücksichtigung der topografischen Begebenheiten, der Einbeziehung von Sichtachsen zu anderen kulturellen Gebäuden und dem spezifischen Charakter der Region, gelingt es ihm Entwürfe und Modelle anzufertigen, die bereits in der frühen Phase der Entwicklung eine deutliche Ähnlichkeit zum realisierten Museum aufweisen.

Resultierend aus der beschriebenen Entwicklungsgeschichte der Solomon R. Guggenheim Foundation konnte im Kontext einer kommerziellen Architektur festgestellt werden, dass die Kombination aus Franchise-System und einer ausdrucksstarken Corporate Architecture den zentralen Aspekt in der Unternehmensführung darstellen. Mit der Verbindung beider Strategien gelang es der Stiftung, im Gegensatz zu privat oder öffentlich subventionierten Einrichtungen, offensiv ihre Sammlung als gewinnbringendes Kapital einzusetzen und ihren Wirkungsbereich auszudehnen. Dabei kommt der Corporate Architecture eine wichtige Rolle zu. Sie ist nicht nur das dreidimensionale Mittel, welches für repräsentative Zwecke genutzt wird und eine visuelle Abgrenzung zu entsprechenden Institutionen ermöglicht. Vielmehr gelingt es, durch die Kooperation mit bedeutenden Architekten einen zusätzlichen Mehrwert für das Unternehmen zu kreieren, der sich neben der zusätzlich gewonnen medialen Wirkung auch auf das eigene Markenimage auswirkt. Diese These scheint in Bezug auf

die Stiftung bestätigt, da sie bereits in der Vergangenheit den Architekten Frank Lloyd Wright beauftragte, einen visionären Museumsbau zu kreieren. Sein richtungsweisender Bau kann gleichsam auch als architektonischer Ausgangspunkt für die nachfolgenden Projekte der Stiftung unter Thomas Krens bezeichnet werden. Frank O. Gehry verwirklichte mit dem Museum in Bilbao ein skulptural anmutendes Gebäude, das auch zu einem „Exponat seiner selbst“<sup>251</sup> wird. Der bisher nicht realisierte Entwurf für eine Dependance in Vilnius der Architektin Zaha Hadid besitzt eine ähnlich skulpturale Tendenz, die äußerlich durch das futuristische Design erzeugt wird. Als Kontrast zu den eben beschriebenen Projekten für neue Museumsgebäude können die Dependancen Berlin und Venedig sowie die ehemaligen Dependancen in Las Vegas und dem Stadtteil SoHo in New York gelten. Hier verzichtete die Stiftung auf umfangreiche Gebäudeentwürfe und ließ im Inneren der Bauwerke zahlreiche Umbaumaßnahmen von bekannten Architektengrößen vornehmen. Mit dieser Tendenz der Revitalisierung vorhandener Architektur gelingt es ihr nicht nur neue Raumkonzepte für Museen zu entwickeln, vielmehr unterstützt sie durch diese Maßnahme den Franchise-Charakter, da das Ausstellen der Kunstwerke scheinbar als raum- und zeitunabhängig betrachtet wird, so dass der Standort eine untergeordnete Rolle für das Konzept spielt.

Im Hinblick auf den kommerziellen Erfolg des Guggenheim Museums in Bilbao wurde ein weiteres verkaufsförderndes Merkmal vorgestellt, dass sich in dem Begriff „Dritter Ort“ manifestiert. Anhand der vier primären Strategien von Mikunda konnte bewiesen werden, dass die Stiftung sich dieser Marketingstrategie bedient, um das Museum mit einem zusätzlichen Mehrwert für den Kunden auszustatten. Zu diesem Zweck wird vor allem das Außengelände aktiv in das Ausstellungsprogramm der Stiftung mit einbezogen, um auf die Sammlung im Inneren des Gebäudes hinzuweisen. In meinen Augen profitiert die Gesamtattraktion „Guggenheim Museum“ in besonderem Maße von dieser Inszenierung. Das Produkt Kunst wird öffentlich erfahrbar gemacht, so dass eine breite Zielgruppenabdeckung ermöglicht wird. Dass in der Entwicklung des Bauwerks die Bedeutung der zukünftigen Inszenierung des Museumsgeländes einen zentralen Aspekt darstellt, zeigt nicht nur Frank O. Gehrys Eifer, einen komplexen Rundgang um das Museum zu entwickeln. Besonders die aktive Beteiligung des damaligen Guggenheim Direktors Thomas Krens an der Optimierung der Entwürfe verdeutlicht, welche Notwendigkeit die Stiftung in einer Inszenierung des öffentlichen

---

<sup>251</sup> Vgl.: Scholze, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao, Architektur und Geschichte des Museumsbaus, Saarbrücken 2009, S. 157



Geländes sah. Im Zusammenhang mit der Entwicklung des Museums ist jedoch auffällig, dass die baskische Regierung, im Gegensatz zur Stiftung, keinen Versuch unternahm, die Entwicklung des Gebäudes zu beeinflussen oder eigene Vorstellungen in das Konzept einzubringen. Diese passive Rolle erscheint im Hinblick auf die Millioneninvestition der Regierung für den Museumsbau mehr als ungewöhnlich. Jedoch könnte dieses Verhalten auch wohlwollend auf das Vertrauen in die Erfahrung des Kooperationspartners der Solomon R. Guggenheim Foundation zugeschrieben werden, in dessen Einflussbereich man nicht eingreifen wollte.

Anhand des Zukunftsprojektes der Stiftung in Abu Dhabi wird ihre architektonische Experimentierfreude und ihr unternehmerisches Gespür ein weiteres Mal deutlich. Im Jahr 2011 soll auf Saadiyat Island, einer künstlich aufgeschütteten Insel im Meer, ein Museum geschaffen werden, das in seinen Dimensionen von 450.00 m<sup>2</sup> selbst die Fläche des Guggenheim Bilbao deutlich übertreffen wird. Die amerikanische Stiftung unternimmt mit diesem Projekt als erste westliche Institution den Versuch in diesem arabischen Land eine kulturelle Infrastruktur aufzubauen, so dass eine „Plattform für globale Kultur“<sup>252</sup> entsteht. Krens erhofft sich mit dem Projekt einen ähnlichen Effekt wie bei dem Museum für Bilbao, das „die Wahrnehmung von Kultur“<sup>253</sup> veränderte. Während Kultur in Bilbao als wirtschaftlicher Katalysator eingesetzt wurde, sollen in Abu Dhabi die trennenden Gräben der Verständigung von westlicher und östlicher Kultur überbrückt und „ein neuer Schritt in der Evolution des Kunstmuseums“ ermöglicht werden. Allerdings ist fraglich, ob das Projekt der Stiftung einen ähnlichen Erfolg verzeichnen wird, wie in Bilbao. Frank O. Gehry entwickelte für den Standort ein Gebäude, von dem bisher nur ein einziges Entwurfsmodell medial kommuniziert wurde. Ähnlich, wie bei den ersten Modellen für Bilbao, besteht der Entwurf aus unterschiedlichen Werkstoffen, die ein breites Spektrum an Interpretationen bieten. Bisher existieren auch keine konkreten Angaben zu dem Verlauf des Projekts, jedoch kann anhand der Aussage des Architekten auf der Homepage der Stiftung auf seine architektonische Absicht geschlossen werden. In dem Bericht stellt Gehry deutlich die Dimension des Museums ins Zentrum, dessen Realisierung in Europa oder Amerika undenkbar wäre. Sein primäres Ziel ist es ein Museum zu schaffen, das auf seine Umgebung reagiert und entsprechend mit ihr harmoniert. Dabei fasziniert ihn

---

<sup>252</sup> Art-magazin.de: „Neues Glück in der Wüste“, Interview mit Thomas Krens, vom 20.03.2008, [http://www.art-magazin.de/szene/4879/thomas\\_krens\\_interview](http://www.art-magazin.de/szene/4879/thomas_krens_interview) aufgerufen am 05.06.2010

<sup>253</sup> Ebd. [http://www.art-magazin.de/szene/4879/thomas\\_krens\\_interview](http://www.art-magazin.de/szene/4879/thomas_krens_interview)

insbesondere das Licht, das in dieser extremen Natur des arabischen Staates, der hauptsächlich von einer Wüstenlandschaft bedeckt ist, vorherrscht.<sup>254</sup> Mit diesem eindeutigen Hinweis, dem vorläufigen Modell und dem Wissen, dass Gehry für seine architektonischen Visionen keine technischen Innovationen der Zeit ungenutzt lässt, kann sich die Museumswelt auf ein außergewöhnliches Architekturkonzept einstellen, für dessen Realisierung wieder einmal die Solomon R. Guggenheim Foundation verantwortlich ist.

### **Schlusskommentar**

Die Aussage „Das Bauwerk als Medienstar“<sup>255</sup> von G. Franck ist für mich eine treffende Formulierung, die in der Entwicklung der Gegenwartsarchitektur besonders auf das Guggenheim Museum in Bilbao angewendet werden kann. Frank O. Gehry gelang es einen Museumsbau zu realisieren, welcher durch seine außergewöhnliche Gestaltung und Materialität weltweit für mediales Aufsehen sorgte. Die starke Präsenz des Gebäudes begründet dabei scheinbar einen neuen Funktionalismus der Architektur, der genau den Beitrag leistet, um „einen Ausstellungsbetrieb mit nicht ortsgebundenem Programm an einem beliebigen Ort der Welt zum Erfolg von internationalem Ausmaß zu verhelfen.“<sup>256</sup> Das Gebäude ist demnach nicht nur Museum, es bildet gleichzeitig das Image des Unternehmens Guggenheim ab und steigert dessen Bekanntheitsgrad durch das mediale Aufsehen was es erregt. Thomas Krens erzielte mit der Realisierung des Museums eine Maximierung der Attraktionen in der Sammlung der Solomon R. Guggenheim Foundation, insofern die Architektur des Gebäudes als Exponat seiner selbst betrachtet werden kann, da hier offensichtlich die Grenzen der Architektur zwischen Kunst und Kommerz zu verschwimmen scheinen. Für zukünftige Projekte der Solomon R. Guggenheim Foundation kann man nur wünschen, dass sie diese architektonische Tendenz von gebauter Identität, die auch immer ein Zeichen der technischen Möglichkeiten unserer Zeit darstellt, weiterhin verfolgt und nicht aus einem

---

<sup>254</sup> Vgl.: Zitat von Gehry: „Approaching the design of the museum for Abu Dhabi made it possible to consider options for design of a building that would not be possible in the United State or in Europe. It was clear from the beginning that this had to be a new invention. The landscape, the opportunity, the requirement, to build something that people all over the world would come to and the possible resource to accomplish it opened tracks that were not likely to be considered anywhere else. The site itself, virtually on the water or close to the water on all sides, in a desert landscape with the beautiful sea and the light quality of the place suggested some of the direction.“, aus: <http://www.guggenheim.org/guggenheim-foundation/architecture/abu-dhabi>, aufgerufen am: 17.06.2010

<sup>255</sup> Franck, Georg: „Medienästhetik und Unterhaltungsarchitektur“, S. 9  
[http://www.iemar.tuwien.ac.at/publications/Franck\\_2000a\\_arch\\_de.pdf](http://www.iemar.tuwien.ac.at/publications/Franck_2000a_arch_de.pdf), aufgerufen am: 01.03.2010

<sup>256</sup> Vgl. Ebd. S. 9

rein wirtschaftlichen Interesse eine flächendeckende Verfügbarkeit von Kultur mittels charakterlosen Dependancen anstrebt. Dieser Schritt könnte auch möglicherweise wieder einmal dazu beitragen, dass sich andernorts das „Wunder von Bilbao“<sup>257</sup> wiederholt.

---

<sup>257</sup> vgl.: Von Weingarten: „Heute Bilbao, morgen die Welt.“ <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-8806191.html>, aufgerufen am: 30.05.2010

## V. Ergänzende Abbildungen

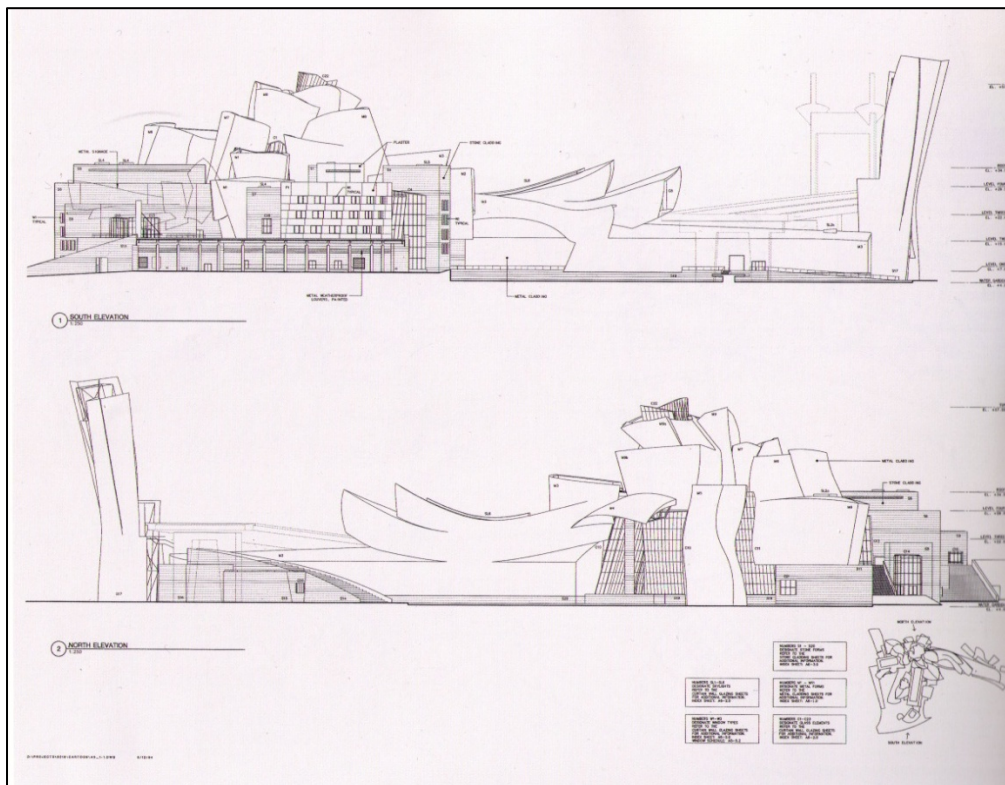


Abb. 14: Ausführungsentwurf, Ansichten von Süden (oben) und Norden (unten)

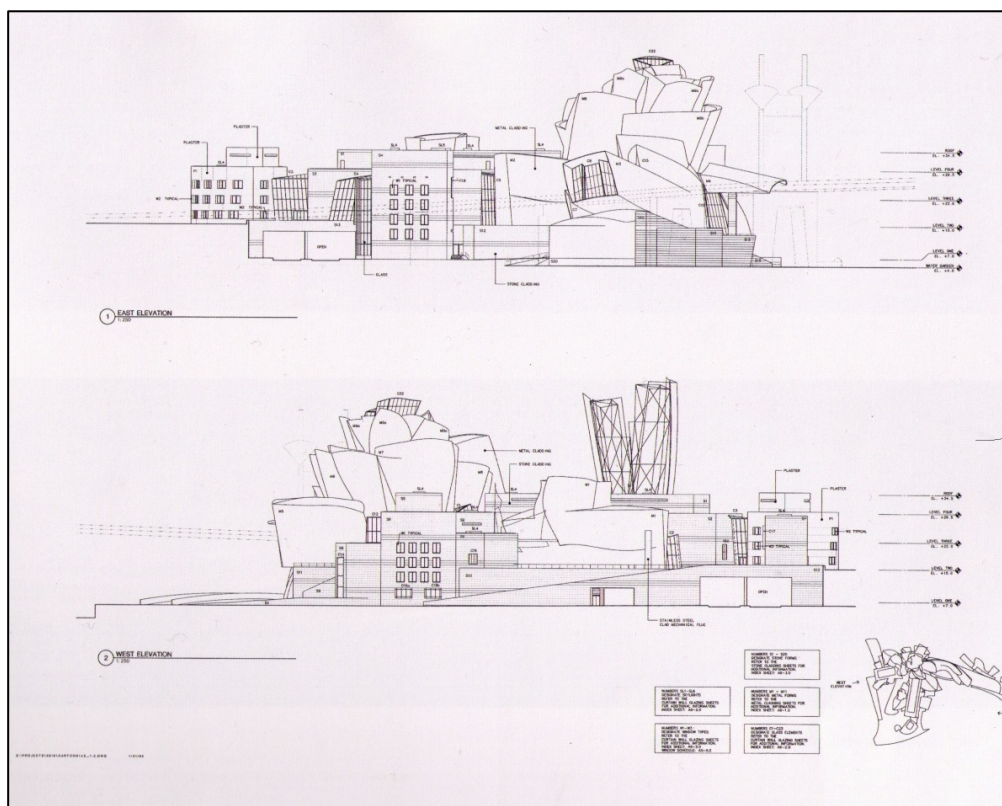
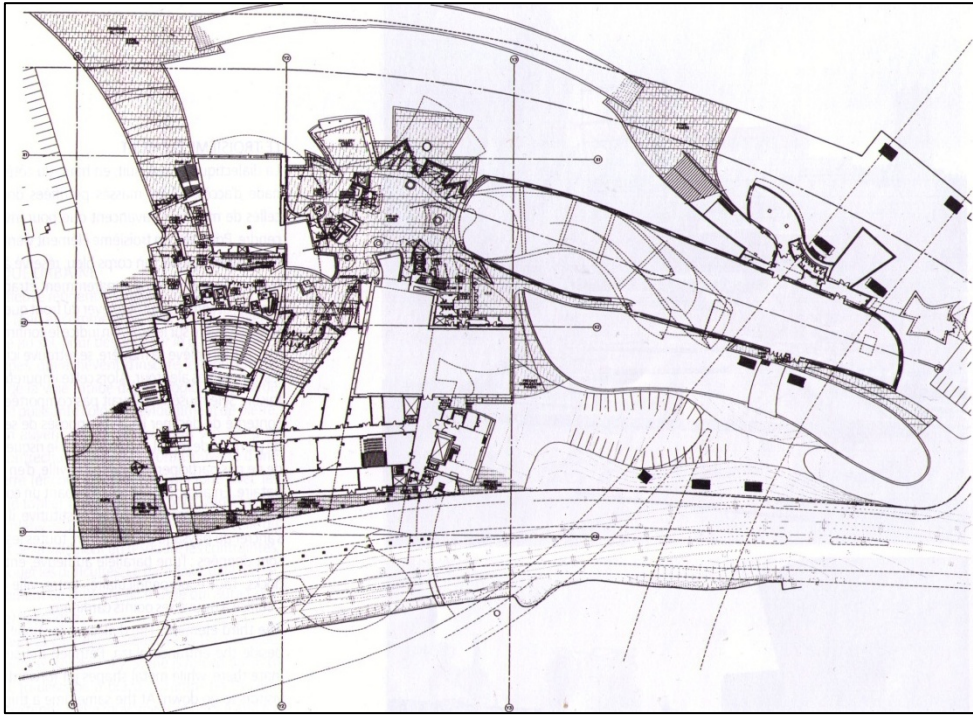
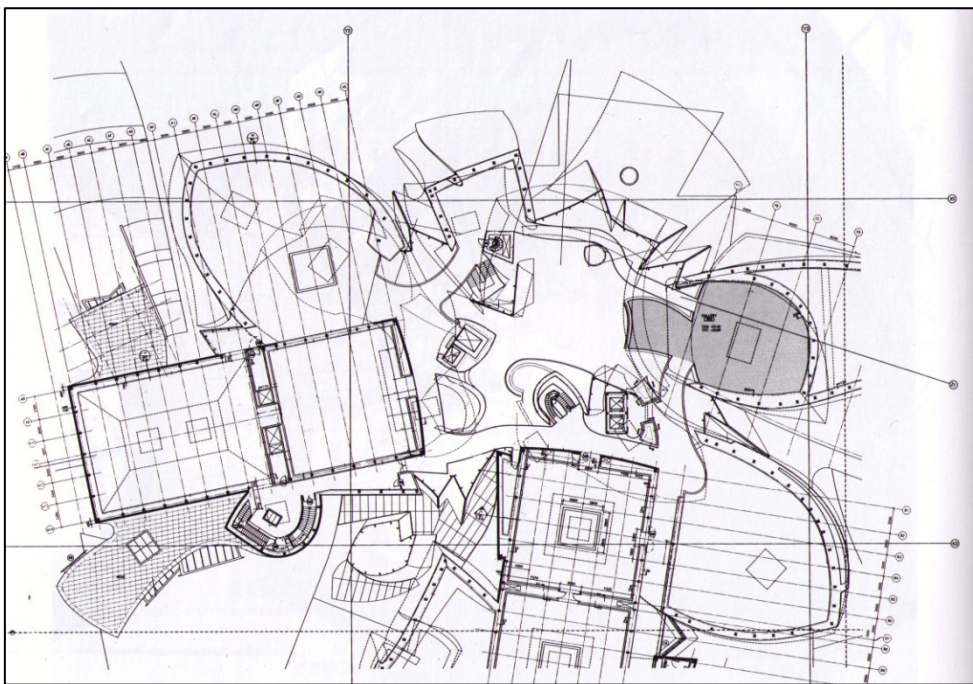


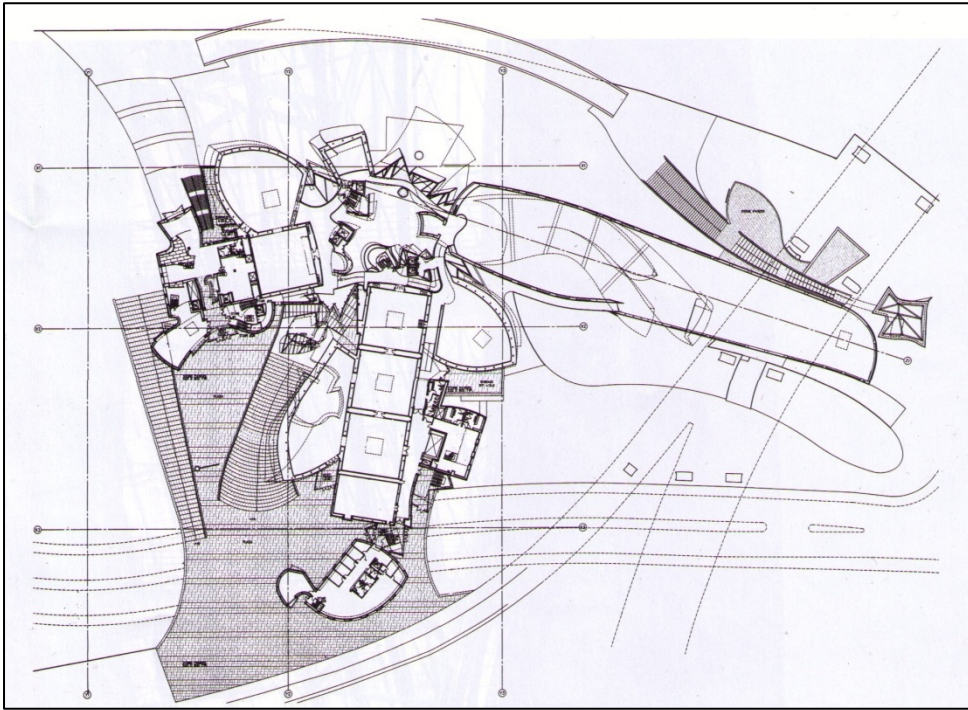
Abb. 15: Ausführungsentwurf, Ansichten von Osten (oben) und Westen (unten)



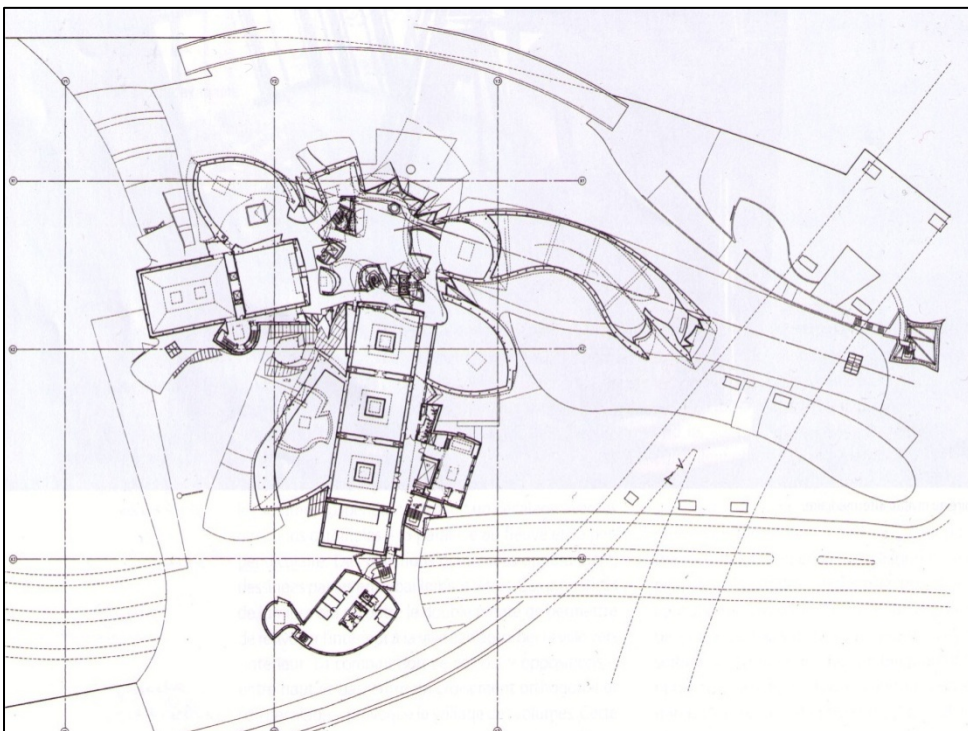
**Abb. 16:** Grundriss, auf Niveau des Flusses, Atrium und Galerien für Dauerausstellung



**Abb. 17:** Detaillierte Ansicht des Atriums, erstes Geschoss



**Abb. 18:** Grundriss erstes Obergeschoss



**Abb. 19:** Grundriss zweites Obergeschoss



**Abb. 20:** Blick von der Brücke aus Richtung Norden



**Abb. 21:** Ansicht südwestlich von der Straße „Calle de Iparragirre“, Installation „Puppy“ von Jeff Koons fehlt



**Abb. 22:** Blick von Osten auf die Museumsbaustelle



**Abb. 23:** Detailansicht auf die Dachkonstruktion, Blick von Norden



**Abb. 24:** Innenansicht des Atriums, mit Installation von Coosje van Bruggen



**Abb. 25:** Detailansicht von Norden, Wasserbecken und überdachte Besucherplattform



## **VI. Literaturverzeichnis**

### **1. Monographien, Herausgeberschriften und Ausstellungskataloge**

**Bernecker**, Walter L.: Spanien heute. Politik, Wirtschaft, Kultur. Frankfurt am Main 2004

**Bracklow**, Anne: Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion. Wiesbaden 2004

**Bruhn**, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Gabler Marketinglexikon, Wiesbaden 2001

**Cobb**, N. Henry: Frank Gehry und seine Architektur. Basel/ Wien 1989

**Dal Co**, Francesco; Foster, Kurt; Soutter Arnold, Hadley: Frank O. Gehry. Das Gesamtwerk. Stuttgart 1998

**Davis**, Melissa: World of Branding: Eine Einführung in die ganzheitliche Markenführung. Lausanne 2005

**Eco**, Umberto: Einführung in die Semiotik, 6. Aufl. München 1988

**Esch**, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen- Innovative Ansätze- Praktische Umsetzung. 4. Auflage, Wiesbaden, 2005.

**Eggert**, Ulrich: Der Handel im 21. Jahrhundert. Neue Kernziele, Relaunches der Cities, Strategische Allianzen, Franchise-Modelle, Netzgeführte Marken. Düsseldorf/ Berlin 2001

**Friedman**, Mildred: Gehry talks. London 2003

**Futagawa**, Yukio: GA document 54: Frank O. Gehry, Guggenheim Bilbao Museoa. Tokyo 1998

**Hoffmann**, Hilmar: Das Guggenheim-Prinzip, Köln 1999

**Hollein**, Max; Grunenberg, Christoph: Shopping. 100 Jahre Kunst und Konsum. Ostfildern-Ruit 2002

**Höselbarth**, Frank: Branding für Unternehmensberatungen. Frankfurt am Main 2001

**John**, Hartmut und Günter, Bernd (Hrsg.): Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen. Bielefeld 2008

**Kagelmann**, H. Jürgen, Bachleitner, Reinhard, Reider, Max: Erlebniswelten. Zum Erlebnisboom in der Postmoderne, München-Wien 2004

**Kirchberg**, Volker: Gesellschaftliche Funktionen von Museen: Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven , Wiesbaden 2005

**Kretschmer**, Hildegard: Lexikon der Symbole und Attribute in der Kunst, Stuttgart 2008

**Liebs**, Holger: Die Kunst das Geld und die Krise, Köln 2009

**Lindsey**, Bruce: Digital Gehry: Material Resistance, Digital Construction, Basel 2001

**Linxweiler**, Richard: Marken-design: Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 2004

**Mack**, Gerhard: Kunstmuseen auf den Weg ins 21. Jahrhundert, Basel 1999

**Maier-Solck**, Frank: Die neuen Museen, Köln 2002

**Mathewson**, Casey C.M.: Frank O. Gehry 1969-heute 21 Werke, Berlin 2006

**Messedat**, Jons: Corporate Architecture, Development, Concepts, Strategies. Ludwigsburg 2005

**Mikunda**, Christian: Marketing spüren, Köln 2007

**Mühlhaus**, Karsten: Geld verdienen mit Franchising. Vor und Nachteile der Partnerschaft in Franchise-System. München 1989

**Newhouse**, Victoria: Wege zu einem neuen Museum, Museumsarchitektur im 20. Jahrhundert, Ostfildern-Ruit 1998

**Ockmann**, Joan; Frausto, Salomon: Architourism, New York 2005

**Oldenburg**, Ray: The Great Good Place: cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community, New York 1999

**Pfeiffer**, Bruce Brooks: Das Solomon R. Guggenheim Museum, New York 1995

- Ragheb**, J. Fiona: Frank Gehry, Architect, Essaysammlung, New York 2002
- Runia**, Peter; Wahl, Frank; Geyer, Olaf; Thewissen, Christian: Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenburg 2005
- Skaupy**, Walther: Franchising. Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Auflage, München 1995
- Schneider**, Frank: Corporate-Identity-orientierte Unternehmenspolitik. Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Corporate Design und Corporate Advertising, Heidelberg, 1991
- Scholze**, Barbara: Das Guggenheim-Museum in Bilbao. Architektur und Geschichte des Museumsbaus, Saarbrücken 2009
- Schüller**, Nicola; Wollenberg, Petra; Christianse, Kees: Urban Reports- Urban strategies and visions in mid-sized cities in a local and global context, Zürich 2009
- Streich**, Bernd; Weisberger Wolfgang: Computergestützter Architekturmodellbau, CAAD-Grundlagen, Verfahren, Beispiele. Basel/Berlin/Boston 1996
- Van Bruggen**, Coosje: Frank O. Gehry: Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997
- Von Naredi-Rainer**, Paul: Entwurfsatlas Museumsbau, Basel 2004
- Weiermair**, Klaus & Brunner-Sperdin, Alexandra: Erlebnisinszenierung im Tourismus, Berlin 2006
- Weinberg**, Peter: Erlebnismarketing, München 1992
- Zdenek**, Felix: Alvar Aaloto. Das architektonische Werk, Essen 1979
- Zentes** ,Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. Wiesbaden 2005
- Zulaika**, Joseba; Guasch, Anna Maria (Hrsg.): Learning from the Bilbao Guggenheim, Nevada 2005.

## 2. Zeitschriften

**Bode**, Peter M.: „Der Gigant von Bilbao“, in ART, Ausgabe 6, 1997

**Chaslin**, Francois: „Bilbao, le musée Guggenheim de Frank Gehry“, in: L’architecture d’aujourd’hui, No. 313, 1997

**Finkenzeller**, Karin: „Mal Guggen“, in: Die Zeit, Nr. 41, 4.10. 2007

**Iden**, Peter: „Und der rote Mond scheint durch das Dach [...] Das neue Guggenheim Bilbao, Frank O. Gehrys unvergleichliches Ballhaus der Kunst“, in: Frankfurter Rundschau, Nr. 242, 18.10.1997

**Liepert**, Barbara: „Das Raumschiff ist gelandet“, in: Zeitschrift Merian, Ausgabe zu Spaniens Norden, Hamburg 2002

**Murga**, Antón Amann; Fraile, Fernando Pérez; Gómez-Morán, César Caicoya: „Skelett am Ufer des Nervión“, in: Architektur Aktuell, No.48, 1992

**Thon**, Ute: „Wir wollen das beste Museum für moderne Kunst sein“, in ART, Ausgabe 11, 2004

## 3. Online- Publikationen

**Art-magazin.de**: „Neues Glück in der Wüste“, Interview mit Thomas Krens, 20.03.2008

(Stand: 05.03.2010)

**Franck**, Georg: „Medienästhetik und Unterhaltungsarchitektur.“  
[http://www.iemar.tuwien.ac.at/publications/Franck\\_2000a\\_arch\\_de.pdf](http://www.iemar.tuwien.ac.at/publications/Franck_2000a_arch_de.pdf)

(Stand: 01.03.2010)

**Haacke**, Hans: „Das Guggenheim Museum: Ein Geschäftsplan.“

<http://ask23.hfbk-hamburg.de/draft/archiv/misc/querdurch-haacke.pdf>

(Stand: 10.04.2010)

**International** Council of Museums (ICOM): Ethische Richtlinien für Museen. Barcelona 2001

[http://www.icom-deutschland.de/client/media/364/icom\\_ethische\\_richtlinien\\_d\\_2010.pdf](http://www.icom-deutschland.de/client/media/364/icom_ethische_richtlinien_d_2010.pdf)

(Stand: 05.03.2010)

**Klingmann**, Anna: Edition Marke: „Architektur und Marke: Raum als nachhaltiges Markenerlebnis“ <http://www.klingmann.com/new/NEWS/byklingmann/004/004.pdf>

(Stand: 03.03.2010)

**Messedat**, Jons: „Wie Marken in Architektur übersetzt werden.“

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,325319,00.html>

(Stand: 08.02.2010)

**Nero**, Irene: „The Design and Manufacture of Frank O. Gehry’s Guggenheim Museum, Bilbao.“ Anlässlich der 1914 Werkbund Debatte, in: Athanor XX

[http://www.fsu.edu/~arh/images/athanor/athxx/AthanorXX\\_nero.pdf](http://www.fsu.edu/~arh/images/athanor/athxx/AthanorXX_nero.pdf)

(Stand: 10.04.2010)

#### **4. Online- Artikel**

**Bredenkamp**, Horst: „Weg mit dem Zweck.“

<http://www.zeit.de/1998/28/199828.museum.xml>

(Stand: 12.02.2010)

**Kietzmann**, Norman: „Der alte Mann und das Meer.“

[http://www.designlines.de/feel/Der-alte-Mann-und-das-Meer\\_834500.html](http://www.designlines.de/feel/Der-alte-Mann-und-das-Meer_834500.html)

(Stand: 04.04.2010)

**Klingmann**, Anna: „Architektur und Brands, Plädoyer für eine Marke der Nachhaltigkeit.“ <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/22/22667/1.html>

(Stand: 03.03.2010)

**Knöfel**, Ulrike: „Der Bluff mit dem ewigen Blubb.“

<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-19594731.html>

(Stand: 02.01.2010)

**Matzig**, Gerhard: „Visitenkarten aus Stein“.

<http://www.sueddeutsche.de/immobilien/405/304381/text/>

(Stand: 15.03.2010)

**Messerschmidt**, Rolf: „Unternehmensgeschichte als Marketinginstrument.“

<http://www.business-wissen.de/?id=4292>

Stand: 15.03.2010)

**Siegmann**, Renauld: „Das Auge der Konservatorin - Petra Maria Joos: Der Guggenheim-Effekt“.

<http://www.artfacts.net/index.php/pageType/newsInfo/newsID/4199/lang/2>

(Stand: 20.11.2009)

**Thon**, Ute: „Neues Glück in der Wüste“, Interview mit Thomas Krens.

[http://www.art-magazin.de/szene/4879/thomas\\_krens\\_interview?p=1](http://www.art-magazin.de/szene/4879/thomas_krens_interview?p=1)

(Stand: 15.03.2010)

**von Weingarten**: „Heute Bilbao, morgen die Welt.“

<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-8806191.html>

(Stand: 20.11.2009)

## **5. hilfreiche Homepages**

<http://www.markenlexikon.com/start.html>

<http://www.guggenheim.org/guggenheim-foundation>

<http://www.guggenheim.org/>

<http://www.guggenheim.org/bilbao>

<http://www.guggenheim.org/berlin>

<http://www.guggenheim.org/venice>

<http://www.guggenheim.org/abu-dhabi>

## VII. Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1-4: **Van Bruggen**, Coosje; Frank O. Gehry: Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997
- Abb. 5: **Ockmann**, Joan; Frausto, Salomon: Architourism, New York 2005
- Abb. 6: **Maiwald**, Phillip (Urheber) 29.Okt. 2010 Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/de/legalcode>
- Abb. 7+8: **Newhouse**, Victoria: Wege zu einem neuen Museum, Museumsarchitektur im 20. Jahrhundert, Ostfildern-Ruit 1998
- Abb. 10: **Online-Magazin Spiegel**: Fotostrecke zu Guggenheim Museen <http://www.spiegel.de/fotostrecke/fotostrecke-19041-3.html>
- Abb. 11: **Internetplattform für futuristisches Design** <http://www.tuvie.com/guggenheim-hermitage-museum-by-zaha-hadid/>
- Abb. 12+13: **Brahm**, Thomas (Fotograf) August 2009
- Abb. 14-20: **Van Bruggen**, Coosje; Frank O. Gehry: Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997
- Abb. 21: **Liepert**, Barbara, in: Zeitschrift Merian, Spaniens Norden, Hamburg 2002
- Abb. 22: **Chaslin**, Francois: „Bilbao, le musée Guggenheim de Frank Gehry“, in: L’architecture d’aujourd’hui, No. 313, 1997
- Abb. 23-25: **Van Bruggen**, Coosje; Frank O. Gehry: Guggenheim Museum Bilbao, Ostfildern-Ruit 1997



# NINA KÖRBE

## PERSÖNLICHE DATEN

---

Geburtsdatum: 21.04.1981  
Geburtsort: Flörsheim am Main  
Nationalität: deutsch

## SCHULISCHER WERDEGANG

---

1998- 2003  
Schulabschluss: Gustav Heinemann Schule, Rüsselsheim  
Allgemeine Hochschulreife

seit 2003  
Hauptfach: Magister Studium, Goethe-Universität, Frankfurt a. M.  
Kunstgeschichte  
Nebenfächer: Klassische Archäologie, Romanistik (Französisch)

Feb.-Okt. 2007  
Auslandsstudium, Université Jules Verne Amiens, France

## BERUFLICHE TÄTIGKEITEN

---

Februar 06  
Galerie Praktikum, Barbara von Stechow, Frankfurt

Okt.07- März 08  
Galerie Praktikum, „Bestregarts“- Ewa Nowik, Frankfurt

April 08- Okt.08  
Projektleitung, Galerie „Bestregarts“

Okt. 08- Okt.09  
Teamassistentin, Activ Consult Real Estate, Frankfurt

Sept.- Okt. 09  
Praktikum Kunsthalle Mainz

Seit Oktober 2009  
Kundenberaterin, City-Residence GmbH

## SPRACHKENNTNISSE

---

Niveau C1/2  
Französisch  
Niveau B2  
Englisch  
Kleines Latinum

---

**Erklärung:**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt sowie die Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, durch Angabe der Quellen kenntlich gemacht wurden.

.....

Nina Körbe

Wiesbaden, den 30.Juni 2010