

Strategie bei Architekten und Ingenieuren

Inhalt

Seite

1	Die wirtschaftliche Situation von Architektenbüros	2
2	Reaktionen der Architekten auf die Veränderung des Marktes	2
3	Strategiefindung	3
4	Spezialisierung als Strategie für Architekten?	5
5	Internationalisierungsstrategie	6
6	Themen besetzen	7
7	Neue Tätigkeitsfelder für Architekten	9
8	Herausforderungen an das zukünftige Berufsbild der Architekten	11
9	Orientierung an Marktbedürfnissen	11
10	Aufbau von Vermarktungskonzepten	12
11	Aufbau von Beratungskompetenz	12
12	Bildung strategischer Netzwerke	12
13	Spezialisierung im Team: Kooperationen	12
14	Zukünftige Bürostrukturen	13
15	Lifecycle-Management	13

Strategie bei Architekten und Ingenieuren

Sie sind Architekt und somit Unternehmer. Die Wirtschaftlichkeit Ihres Büros ist die tragende Säule Ihrer unternehmerischen Aktivitäten. Wandelnde Strukturen und enger werdende Märkte machen es notwendig, sich verstärkt mit diesen grundsätzlichen Disziplinen zu beschäftigen und praxisorientierte Instrumentarien zu entwickeln – auch in Schnittstellen zu steuerlichen und bankspezifischen Betrachtungen. Sie sollten in der Lage sein, Ihre wirtschaftliche Situation darzustellen, zu überwachen und Trends zu erkennen, um rechtzeitig auf Änderungen reagieren zu können.

Wirtschaftskennzahlen eines Architekturbüros sind Auftragsbestand, Projekt-, Budget-Planung, Honorar-, Leistungs- und Rechnungsabgrenzung per Zeitschnitt, Kostenarten, Kalkulatorischer Soll-Jahresumsatz einschließlich Unternehmergehalt und kalkulatorische Zuschläge, effektive und erweiterte Büroausgaben, Liquiditätsbetrachtung, Umsatz- und Rentabilitätsvorschau, Rohgewinn, Cash flow, Reingewinn, steuerliches und wirtschaftliches Ergebnis.

Strategisches Management von Architekturbüros gewinnt angesichts internationaler Märkte und einer verstärkten Liberalisierung zunehmend an Bedeutung. Ziele und Strategien bewirken ein genaues Verständnis des Managements und der Erfolgssteuerung von Architekturbüros. Verbindungen zwischen Architektur und Management sind jedoch sehr spärlich gesät. Schon bei der Zieldefinition unterscheiden sich Architekten und Ingenieure fundamental von anderen Unternehmen. Während typischerweise die Gewinnmaximierung ein leitendes Handlungsmotiv für Unternehmen ist, stehen bei Architekten und Ingenieuren eher gestalterische und technische Exzellenz, persönliche Anerkennung oder ein missionarisch-pädagogischer Wille im Vordergrund.

1 Die wirtschaftliche Situation von Architekturbüros

Die wirtschaftliche Situation der Architekturbüros in Deutschland ist bereits seit mehreren Jahren schwierig. Schrumpfenden Umsätzen sahen sich zwischen November 2008 und Mai 2009 28 % aller befragten Büros gegenüber. Differenziert nach Bürogröße zeigt sich auch hier, dass vor allem kleine Büros um ihre Liquidität fürchten.

Definiert sich der ursprüngliche Aufgabenbereich der Architekten als „gestaltende, technische und wirtschaftliche Planung und Ausführung von Bauwerken“, so zeigt die gegenwärtige wirtschaftliche Situation vieler Architekturbüros, dass in diesen originären Tätigkeitsfeldern keine ausreichende Nachfrage besteht, um alle Architekten zu beschäftigen. Mangels Investitionskraft bei privaten, gewerblichen und öffentlichen Bauherren und fehlender solventen privaten und gewerblichen Bauherren aufgrund unsicherer wirtschaftlicher Gesamtsituation ist ein Rückgang nach Architekturleistungen zu verzeichnen. Außerdem ist ein zunehmender Wettbewerbsdruck von Seiten Dritter wie Bauträger, Projektentwicklungsgesellschaften, Bauunternehmen zu verzeichnen.

2 Reaktionen der Architekten auf die Veränderung des Marktes

Über Jahre hinweg haben die Architekten in ihrer Tätigkeit einen deutlichen Schwerpunkt im Bereich der Planung gesetzt. Veränderungen am Markt für Architektenleistungen zwingen die Architekten das eigene Berufsbild neu zu definieren und an die Anforderungen des Marktes anzupassen: Gesucht werden neue Geschäftsfelder und ein erweitertes Leistungsspektrum.

Architekten sind Problemlöser der Bauherren und sie sollten dem Dienstleistungsgedanken folgen. Zukunftsfähigkeit setze eine verstärkte Zusammenarbeit in Kooperationsnetzwerken voraus. Vernetzung mit dem Ziel, alles aus einer Hand anbieten zu können, stellt die Kundenbelange in den Vordergrund und wirkt der zunehmenden Konkurrenz seitens der Generalunternehmer entgegen. Eine andere Strategie im Umgang mit Generalunternehmern definiert das Büro der Zukunft als Projektpartner des Generalunternehmers und nicht als dessen Konkurrenten. Hoffnungen setzen Architekten auch auf neue Geschäftsfelder: Projekt- und Gebäudemanagement als Geschäftsfeld mit Zukunftspotenzial.

Maßnahmen zur Energieeinsparung, Sanierungsmaßnahmen, Objektüberwachung, Gebäudemanagement, Vermögensberatung, Projektentwicklung, Projektmanagement, Sachverständigentätigkeit für Schall-, Wärme-, Brandschutz, Bewertung von Grundstücken und Gebäudeschäden, Sicherheits- und Fluchtwegforschung, Innenausbau von Flugzeugen und Yachten, Bausachverständigentätigkeit - all dies sind Aufgabenfelder, die im Zusammenhang mit der Frage nach möglichen Auswegen aus der Architektenkrise immer wieder genannt werden.

Nach Tätigkeitsfeldern mit Zukunftspotenzial sind „Bauen im Bestand“, Beratungsleistungen, vor allem im Bereich der Energieberatung sowie Facility Management, d.h. die Betreuung eines Gebäudes während des gesamten Lebenszyklus von der Planung bis zum Abriss, als erfolgversprechendes Tätigkeitsfeld für Architekten zu nennen.



Abb. 1: Tätigkeitsfelder mit Zukunftspotenzial

3 Strategiefindung

Seinen Ausgangspunkt nimmt das strategische Management im Verständnis eines aus der Antike und dem Militär stammenden Strategiebegriffs als vollständig ausformulierter Plan. In der Literatur stehen sich dabei die Dimensionen „synoptische Totalplanung“ versus „Muddling Through“ gegenüber. Grundlage strategischer Entscheidungen sind die Basisprozesse des Geschäftsbetriebes. Die Formalisierung strategischer Planung, also der

Grad ihrer Explizitheit und Verschriftlichung ist bei Architekten und Ingenieuren sehr gering. Ebenso sind Entscheidungsprozesse bei ihnen von einer geringen Rationalität im Sinne eines methodisch stringenten, analytischen Vorgehens geprägt. Das liegt nicht zuletzt an begrenzten Geld- und Zeitressourcen. Unterschieden werden drei Stufen einer Formulierung die sich zwischen den Extremen „no written strategic plan“ und einem voll ausgeprägten, mindestens drei Jahre in die Zukunft reichenden „written strategic plan“, unter Angabe der Unternehmensziele, alternativer Strategien, der benötigten Ressourcen, möglicher Fehlerquellen in strategischen Plan und Verbesserungsansätzen, sowie Berücksichtigung unternehmensexternere Quellen, bewegen. Für die Formulierungsdimension ergeben sich sechs Parameter: Methodeneinsatz, Ressourceneinsatz, Arbeitsweise, Darstellungsweise, Strukturierungsgrad und Transparenz.

Hinsichtlich des Prozesses „Strategiefindung“ werden in der Literatur vier Typen unterschieden: **Der patriarchalische Typ, der programmatische, der planerische und der partizipative Typ.**

Beim patriarchalischen Typ ist die Strategiefindung konzentriert auf eine Einzelperson, meist der Geschäftsführer oder Eigentümer des Unternehmens, der die ursprüngliche Geschäfts-idee entwickelt hat und weiterträgt. Durch die Beschränkung auf ein einzelnes Ziel einer einzelnen Person sind die bei der Ausbildung einer Strategie verwendeten Methoden relativ beschränkt. Die Strategie entsteht dabei eher passiv, als dass sie aktiv gemacht wird. Sie entspricht eher einer Intuition oder einem „Bauch“-Gefühl und wird nicht verschriftlicht, sondern ist in unausgesprochenen Vorgaben und Zielvorstellungen implizit enthalten. Es besteht im Unternehmen unwidersprochen eine kollektive Akzeptanz der Intentionsvorgaben.

Die programmatische Strategiefindung verläuft ähnlich, auch hier ist der strategische Prozess auf eine Einzelperson oder eine kleine Gruppe von Personen der Geschäftsführung konzentriert. Die Beteiligten weisen aufgrund ihrer persönlichen und beruflichen Nähe ähnliche Weltbilder und Fähigkeiten auf. Alternative Intentionen aus der Restorganisation haben wenig Chancen, man spricht daher von einer „top-down“-Implementierung. Der Strategieprozess ist dabei von einer gewissen Formalisierung und Standardisierung getragen. Die Strategie sowie die Ausführung der einzelnen Maßnahmen werden eindeutig ausformuliert und kommuniziert.

Der planerische Typ unterscheidet sich zu den beiden vorangegangenen Typen vor allem hinsichtlich der Breite der am Strategieprozess beteiligten Personen. Durch die Einbindung vieler Interessenträger und auch unternehmensexterner „Stakeholder“ ist der Prozess von einer Vielfalt an unterschiedlichen Intentionen und auch unterschiedlichen Fähigkeiten und Weltbildern gekennzeichnet. Der Prozess ist von einem hohen planerischem Aufwand und von bewusster Ressourcenallokation gekennzeichnet. Unterschiedliche Teilstrategien werden zu einer Gesamtstrategie kombiniert. Es existieren zudem Routinen zur Revision von fehlerhaften oder inkompatiblen Teilen einer Strategie. Dieser Typ entspricht einem zielgerichteten „Muddling Through“.

Der partizipative Typ ist wesentlich gekennzeichnet durch Kombination einer breiten Beteiligung unterschiedlicher Organisationsmitglieder mit dem Fehlen einer expliziten Formulierung oder Artikulation strategischer Intentionen und Maßnahmen. Geleitet wird der Prozess durch die unterschiedlichen Interessen verschiedener interner und unternehmensexterner Beteiligten. Die unterschiedlichen Intentionen werden dabei sowohl von Einzelnen als auch von kleinen Gruppen und Cliquen innerhalb des Unternehmens vorangetrieben, mit entsprechend unterschiedlicher Qualität und verschiedenster Weltbilder und Desiderata. Der Aufwand der einzelnen Beteiligten am Strategieprozess ist entsprechend hoch, da jeder seine Position und seine Interessen in einer Gesamtstrategie verwirklicht sehen möchte. Der Abgleich unterschiedlichster Interessen erfolgt dann durch

Verhandlungen und Kompromisse. Auch hier ist es kein zielgerichteter und bewusster Prozess, sondern auch ein „Muddling Through“ mit ständig veränderlichen Interessenlagen und Strategieschwerpunkten.

Es ist zu fragen, inwieweit diese Strategietypen auf den Bereich der Architektur- und Ingenieurbüros übertragen werden können und sie auf der anderen Seite auf die Arbeitsweise und das Management dieser Unternehmen einwirken.

Bei der Betrachtung der Strategie sind etwaige Zusammenhänge mit der Zielausrichtung von Architektur- und Ingenieurbüros nicht uninteressant. Aufgrund ihrer spezifischen unternehmerischen und persönlichen Ziele nehmen diese Büros eine Sonderstellung unter wirtschaftenden Organisationen ein, bei ihnen ist das Gewinn- bzw. Wertmaximierungsmotiv weniger hervorstechend, während es in weiten Teilen der Wirtschaft das prägende Handlungsmotiv darstellt.

Ihre wesentlichen Zielinhalte sind Streben nach schöpferischer oder gestalterischer Betätigung, hohe Qualität des Entwurfs bzw. seiner `visual aesthetic`, künstlerisches Selbstverwirklichungsstreben oder Werkvollendungsstreben, ethische und soziale Bestrebungen, Unabhängigkeitsstreben, Sicherheitsstreben, Anerkennungs- und Prestigestreben, Machtstreben, um nur einige zu nennen. Andererseits erscheint das bloße unternehmerische Überleben, also die langfristige Sicherung der Liquidität, bereits als Ziel. Hieraus wird deutlich, dass freie Berufe einem grundsätzlichen Dilemma bzw. einem labilen Gleichgewicht aus den Gewichtungen wirtschaftlicher und altruistischer Ziele ausgesetzt sind, kurzum, es gibt eine große Bandbreite möglicher Ziel innerhalb eines Architekten- und Ingenieurbüros. Die spezifischen Ziele von Architektur- und Ingenieurbüros scheinen sich von den Zielen in „klassischen“ Wirtschaftsunternehmen grundsätzlich zu unterscheiden. Der rührt nicht zuletzt aus dem Selbstverständnis der freien Berufe, kein Gewerbe auszuüben, sondern einen altruistischen Dienst an der Gesellschaft zu tun. In jüngster Zeit bekommen herkömmliche Zielsetzungen wie Gewinnmaximierung und Wachstum ein größeres Gewicht.

Die Literatur identifiziert drei wesentliche Ziele: Profitabilität, Produktqualität und Mitarbeiterzufriedenheit, die in einem Zielmodell zu integriert sind. In der Literatur wird ein enger Zusammenhang zwischen Zielsystem und Unternehmensstrategie gesehen. Im Falle von Architekten- und Ingenieurbüros wird angenommen, dass persönliche sowie betriebliche Ziele, also auch die damit einhergehende Firmenkultur entscheidend die im jeweiligen Büro verfolgte Strategie beeinflusst.

4 Spezialisierung als Strategie für Architekten?

Eine neue Positionierung im Markt wird von vielen Architekten als notwendig erachtet, um auch in Zukunft am Markt bestehen zu können. Über die Art und Weise einer solchen Neupositionierung herrscht jedoch Uneinigkeit. Ist der Architekt der Zukunft ein Spezialist mit klar abgegrenztem Expertenprofil oder ein Generalist? Viele Architekten missverstehen Spezialisierungen als Gegensatz zum generalistischen Anspruch der Disziplin Architektur. Der Architekt benötigt eine Strategie, die es ihm erlaubt, ein Generalist zu sein, obwohl die Marktsättigung eine Spezialisierung verlangt.

Spezialisierung bedeutet nicht Konzentration auf bestimmte Bauaufgaben. Auch die große Zahl kleiner Büros, die sich – oft notgedrungen – eine fachliche Nische als Bausachverständige oder Energieberater gesucht haben, repräsentieren nicht unbedingt die Potentiale systematischer Profilierung. Eine Konzentration auf Nischen ist unzureichend, da diese im bestehenden gesättigten Markt schnell gefüllt wären. Nur wenige Architekten

können durch Nischenstrategien ihre Marktposition dauerhaft verbessern. Viele verbinden mit dem Begriff „Spezialisierung“ die Befürchtung, in einer marginalisierten Nischenexistenz zu enden. Solche Bedenken werden dem breiten Spektrum denkbarer Expertise-Strategien allerdings nicht gerecht, denn Spezialisierung kann auf den unterschiedlichsten Ebenen stattfinden: In Hinblick auf die Art der Auftraggeber, Leistungsschwerpunkte, und nicht zuletzt bezüglich der Prozessqualität von Projekten. Spezialisierung bedeutet Schärfen des Profils und steigern der Kompetenz.

Die Spezialisierung (beispielsweise auf ein Material wie Holz) führt zu einem Zugewinn an Professionalität, fachlicher Vernetzung und Schärfung des Profils. Eine spezialisierte dabei aber generalistische und netzwerkorientierte Herangehensweise macht deutlich, dass Spezialisierung im Idealfall das genaue Gegenteil von Einengung bedeutet. Eine fast schon klassische Spezialisierung von Architekten sind Baudenkmale sowie das Bauen im Bestand. Die Bandbreite reicht von reiner Bauforschungs- und Gutachtertätigkeiten bis zu eigenen Planungen. Auf das Gebiet Denkmalgebäude haben sich europaweit gerade kleine Büros erfolgreich als Spezialisten etabliert. Obwohl in der Aufgabe spezialisiert, bleiben sie in der Arbeitsweise Generalisten. Der Architekt der Zukunft ist wahrscheinlich ein spezialisierter Generalist.

Eine reine Spezialisierungsstrategie halten Experten nicht für zukunftsfähig. Eine wichtige Strategie der Architekten sehen die Experten gerade darin, an möglichst vielen Bauphasen teilhaben zu können. Es wird betont, dass die Qualität von Architekten gerade darin bestehe, dass sie die Werkplanung machten und diese verstünden. Die Experten befürchten, dass eine Spezialisierungsstrategie den Architekten nur auf eine Richtung festlege. Das Risiko der Spezialisierung bestehe dann darin, dass in einem zu eng gefassten Feld die Nachfrage sinke bzw. ganz wegbräche mit der Konsequenz, dass sich die in diesem Bereich tätigen Architekten vollständig umorientieren müssten. An dieser Stelle bringen die Experten das Stichwort des „Generalisten mit Kernkompetenzen“ ins Spiel. Ein Experte betont, dass der Markt den Architekten Kernkompetenzen und Spezialwissen abverlange. Grundvoraussetzung für die Sicherung der Architekturqualität sei jedoch eine breit angelegte, allgemeine Ausbildung. Eine Balance zwischen Generalistentum und reinem Spezialwissen könne durch eine Konzentration auf mehrere Schwerpunktthemen erreicht werden.

Für die Aufstellung von Architekten im Markt sei es wichtig, dass nach außen ein differenziertes Leistungsprofil kommuniziert werde. Ein Experte schildert seine Erfahrung im eigenen Architekturbüro: Potenzielle Auftraggeber zählten beispielsweise Dienstleistungen im Bereich Baumanagement aufgrund des schlechten Images von Architekten in diesem Bereich („Unprofessionalität“) nicht zum eigentlichen Kompetenzbereich von Architekten, obgleich diese Aufgaben streng genommen zum klassischen Leistungsprofil von Architekten gehörten. Solche Leistungen würden durch sein Büro aktiv angeboten. Es sei durchaus sinnvoll, im Außenauftritt deutlich zu machen, welche einzelnen Leistungsteile angeboten werden und die Leistungen nicht als Paket, sondern jeweils gesondert zu kommunizieren.

Es wird eingewandt, dass ein differenziertes Leistungsangebot in der Praxis eine breite Professionalität und eine entsprechende Größe der Architekturbüros voraussetze, da vielfältige Kenntnisse notwendig seien. Die Experten sehen eine generelle Notwendigkeit, dass Architekten sehr flexibel auf wechselnde Marktsituationen reagierten. Zukünftig müsse man schneller in die Lücken springen. Die erfolversprechenden Tätigkeitsfelder von morgen seien andere als die von heute. Darüber hinaus müsse das angebotene Leistungsprofil immer auch dem Standort des Büros angepasst sein, da regionale Anforderungen in der Regel bedeutsam seien.

Architekten sollten sich verstärkt um eine Ausweitung ihres Tätigkeitsfelds auf europäischer bzw. internationaler Ebene bemühen. „Architekturexport“ wird von den Experten als vielversprechende, wenn nicht sogar notwendige Strategie begriffen, um bestehen zu können. Deutsche Architekturausbildung ist tendenziell ein Exportschlager. In Frankreich, wo es wesentlich weniger Architekten als in Deutschland gibt, werden häufig deutsche Architekten beschäftigt, weil bei ihnen die Qualitätsstandards im planerischen Bereich sehr hoch sind. „Qualität, Qualifikation und Standard“ sind die Stichworte, die deutsche Architektenleistung charakterisiert. Die Ausbildung von Architekten sollte internationalisiert werden. Dazu zählen auch Praktika im Ausland. Das Projektmanagement von Architekten sollte sich darauf konzentrieren, Produkte auch international zu verkaufen. Eine wichtige Voraussetzung sei, dass Architekten auf internationaler Ebene Marketing in eigener Sache betreiben. Als positives Beispiel wird die „weltweite Markenbildung“ von Philippe Starck genannt. Aussichtsreich auf dem ausländischen Markt ist nach Ansicht der Experten vor allem das Angebot wissensbasierter Dienstleistungen mit internationalem Maßstab, die dann durch einen Partner im Ausland vor Ort operativ umgesetzt werden. Aufträge im Ausland erforderten immer auch die regionale Wertschöpfung in dem jeweiligen Land. Deshalb müssten Architekten aus Deutschland im Ausland mit den dort ansässigen Gewerken kooperieren. Von den Experten wird bejaht, dass hier nur das Prinzip: „Think global, act local“ funktioniere.

Persönliche Erfahrungen der Experten im internationalen Markt zeigen allerdings, dass Architekten auch mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Ein Experte berichtet, dass seine Architektur-Dienstleistungen lediglich bis zur Leistungsphase 2, d.h. bis zur Vorplanung nachgefragt würden. Für weitere Leistungsphasen würden dann lokale Unternehmen beauftragt. Ein anderer Experte betont, dass er in verschiedenen Ländern sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht habe. Insbesondere in den USA habe er mit erheblichen Einschränkungen kämpfen müssen, während die Erfahrungen in Polen oder Österreich positiv ausfielen.

Ein weiteres Problem besteht aus Sicht der Experten in der Preisbewilligung ausländischer Investoren. Diese schätzten zwar die Qualität deutscher Architekturleistungen, seien aber nicht bereit, diese zu deutschen Preisen einzukaufen. Die Debatte über den Qualitätsanspruch bei Architekturleistungen wird von den Experten weiter ausgeführt. Es wird eingewendet, dass der Anspruch in Deutschland, Gebäude mit einer Lebensdauer von 100 Jahren zu errichten, eine „Anomalie“ sei. Es müsse hinterfragt werden, ob dies im Markt überhaupt noch gefordert sei, da die Immobilien, die heute gebaut würden, vielleicht schon nach einer relativ kurzen Lebensdauer von ca. 15 Jahren veraltet seien und abgerissen würden. Möglicherweise sei eine Reduzierung von Baustandards notwendig, um Kosten zu reduzieren. Dieser Ansicht wird widersprochen: Es wird betont, dass der Anspruch an einen hohen Qualitätsstandard in Deutschland sich gerade auch im internationalen Markt bewähre und damit ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal darstelle. Die Experten weisen darauf hin, dass es für kleine Büros schwierig sei, im Ausland erfolgreich zu agieren.

Im Ausland gefragte ist die Fähigkeit, ein Gesamtprojekt professionell zu organisieren. Wirtschaftsbauten wie Produktionsstätten, Verwaltungsgebäude oder Einkaufspassagen weisen die besten Exportchancen auf. Technische und soziale Infrastrukturbauten wie Flughäfen, Krankenhäuser oder Universitäten aus deutscher Architektenhand haben gute Chancen auf dem ausländischen Markt. Als erfolgversprechend werden zudem Sport- und Kulturbauten eingeschätzt. Gemeinsame Merkmale all dieser Bauten sind ihre technische und funktionale Komplexität, ein hoher Qualitätsanspruch sowie die hohe Bedeutung eines optimal organisierten Gesamtprozesses - die Kernkompetenzen deutscher Architekten.

Es scheint also, als hätten deutsche Architekten gute Chancen, erfolgreich auf dem internationalen Markt zu agieren. Zentrale Voraussetzung ist jedoch, dass sie im Sinne der oben genannten Stärken ihr Profil schärfen und vor allem deutlicher kommunizieren.

6 Themen besetzen

Wichtig ist es wahrgenommen zu werden und Profil zu zeigen: Spezialkompetenzen und Arbeitsschwerpunkte stehen im engen Wechselverhältnis zur Außendarstellung eines Architekturbüros. „Alleinstellungsmerkmale“ erleichtern eine gezielte Bauherrenwerbung und eine Abgrenzung von Mitbewerbern. Zwar sollten die besonderen Kompetenzen, die sich ein Büro auf die Fahne schreibt, nicht bloß behauptet sein. Andererseits wird man jemanden, der sich etwa als Experten für seniorenrechtliches Bauen profiliert nicht daran hindern, auch ganz andere Dinge zu bauen. Damit sollte klar sein: Niemand verliert Bauherren, nur weil er in seiner Selbstdarstellung Spezialgebiete benennen kann. Vielmehr kommt es darauf an, Themen zu besetzen, mit denen ein Büro in einem größer werdenden Radius von Öffentlichkeit und Fachöffentlichkeit identifiziert wird.

Spezialisierung fängt schon innerhalb des Architekturbüros an, gemeint ist hier „Professionalität“: Professionell ist es, wenn im Architekturbüro jede Aufgabe von dem erledigt wird, der sie am besten beherrscht. Das kann ein Architekt sein, letztlich sind Büroinhaber aber gut beraten, sich für alle Aufgaben, die außerhalb Ihrer Kernkompetenz liegen, mit Leuten vom Fach zu vernetzen oder deren Kompetenz ins Büro zu holen, beispielsweise Stadtplaner, Designer, Grafiker, PR-Dienstleister oder Betriebswirte. Der Ehrgeiz, all diese Disziplinen selbst abdecken zu wollen, missversteht die Potentiale der generalistischen Idee.

Eine Spezialisierung auf eine bestimmte **Bauweise** hält knapp die Hälfte der befragten Experten (49%) für sinnvoll. Differenziert nach Beruf der Experten wird deutlich, dass die Nicht-Architekten eine Konzentration auf eine bestimmte Art des Bauens deutlich häufiger für erfolgversprechend halten als die Architekten unter den Experten (58% gegenüber 25%). Im Einzelnen handelt es sich bei den genannten Bauweisen um ökologisches Bauen, kostengünstiges Bauen sowie flexibles / modulares Bauen.

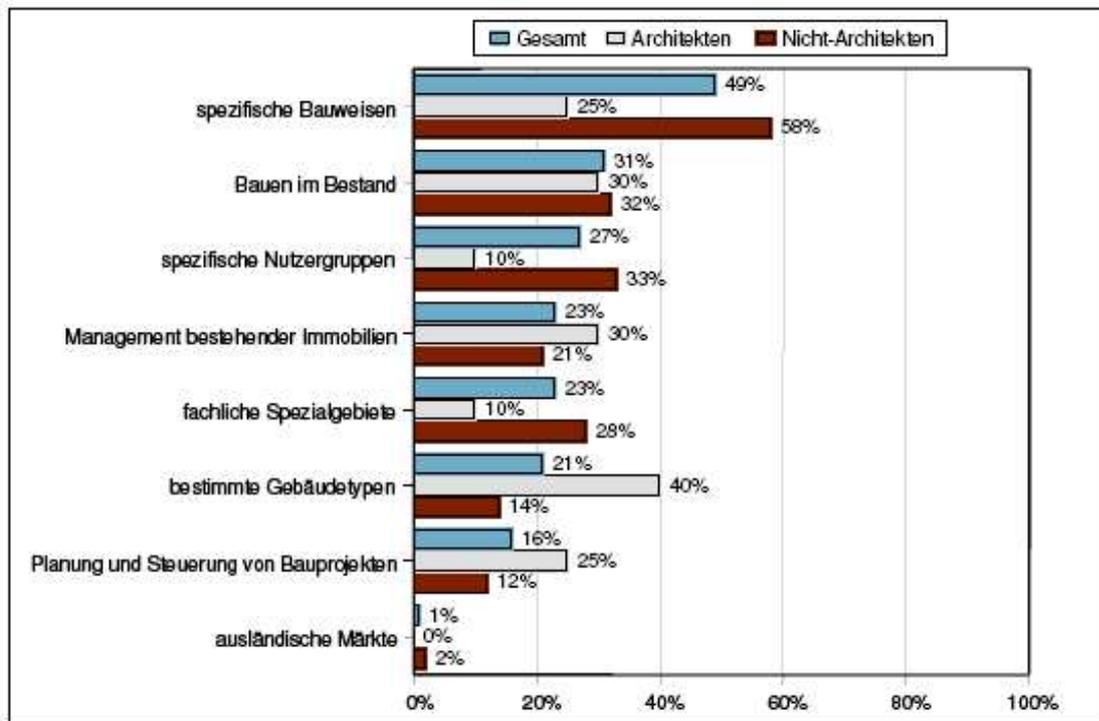


Abb. 2: Systematisierung erfolgversprechender Spezialisierungsfelder für Architekten

Zusammenfassend ist folgendes festzuhalten: Erfolgreiche Möglichkeiten der Spezialisierung für die Architektenschaft sehen die befragten Experten in sehr unterschiedlichen Marktfeldern. Die wichtigsten sind:

- Ökologisches Bauen (34%),
- Facility Management (21%),
- Umbau / Umnutzung von Gebäuden (19%) und
- Altengerechtes Bauen (19%).
-

Eine Konzentration auf spezifische Fachgebiete wie Brandschutz oder Klimatechnik wird demgegenüber eher selten empfohlen. Gleiches gilt für die Spezialisierung des Büros auf die Planung und Erstellung spezifischer Gebäudetypen oder auf die Planung und Steuerung von Bauprojekten allgemein.

	Gesamt	Architekten	Nicht-Architekten
spezifische Bauweisen			
ökologisches Bauen	34%	15%	40%
kostengünstiges Bauen	8%	10%	7%
flexibles, modulares Bauen	8%	0%	11%
Bauen im Bestand			
Umbau / Umnutzung von Gebäuden	19%	20%	19%
Stadtumbau	6%	0%	9%
Modernisierung von Gebäuden	3%	5%	2%
Denkmalschutz	3%	5%	2%
spezifische Nutzergruppen			
altengerechtes Bauen	19%	5%	25%
zielgruppengerechtes Bauen	6%	5%	7%
Management bestehender Immobilien			
Facility Management	21%	25%	19%
spezifische Teilleistungen			
Controlling	6%	5%	7%
Beratung	3%	5%	2%
Moderation	3%	0%	4%
spezifische Gebäudetypen			
Krankenhäuser, Health Care	5%	5%	5%
Industriebau allgemein	3%	10%	0%
Wohnungsbau allgemein	3%	5%	2%
Freizeitimmobilien	3%	5%	2%
Planung / Steuerung von Bauprojekten			
Projektsteuerung	9%	10%	9%
Generalplanung	5%	15%	2%

Abb. 3: Erfolgsversprechende Spezialisierungsfelder für Architekten

7 Neue Tätigkeitsfelder für Architekten

Die Diskussion neuer Tätigkeitsbereiche für Architekten sieht eine Ausweitung des bisherigen Leistungsspektrums als erfolgsversprechende Zukunftsstrategie.

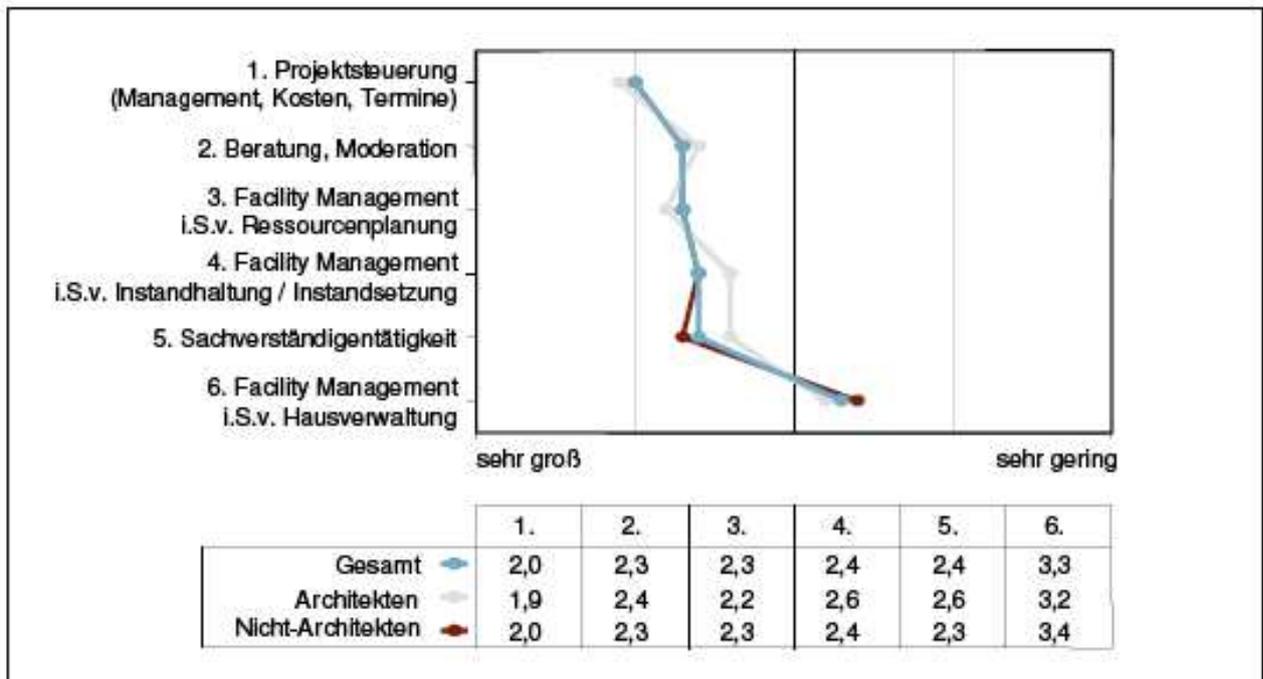


Abb. 4: Marktpotenzial verschiedener Tätigkeitsbereiche für Architekten

Zukunftspotenzial für Architekten wird darüber hinaus, wenn auch in geringerem Maße, in den Bereichen Beratung und Moderation, Ressourcenplanung, Sachverständigentätigkeit sowie Instandhaltung und Instandsetzung gesehen. Bei Facility Management im Sinne von Hausverwaltung handelt es sich aus Sicht der Experten eher nicht um ein zukunftssträchtiges Tätigkeitsfeld für Architekten.

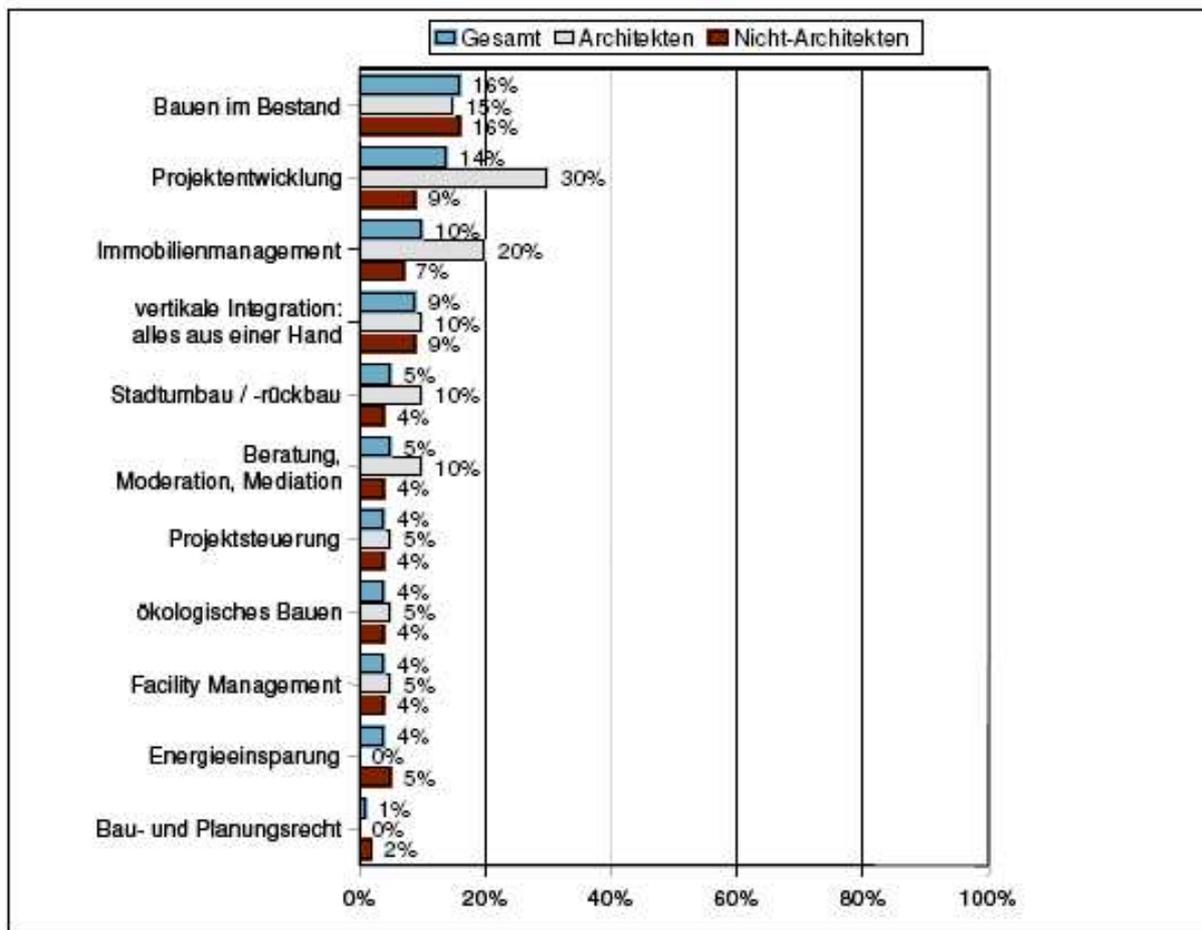


Abb. 5: Tätigkeitsfelder mit Zukunftspotenzial für die Architektenschaft

Die Architekten erkennen demnach deutlich häufiger eine Chance in der Ausweitung ihrer Leistung über die reine Objektplanung und –ausführung hinaus auf weitergehende planerische und gestalterische Tätigkeiten.

8 Herausforderungen an das zukünftige Berufsbild der Architekten

Architekten müssen wie andere Unternehmer auch strategische Maßnahmen treffen, um im Markt auch zukünftig erfolgreich bestehen zu können. Dazu ist vielleicht ein überarbeitetes Selbstbild des Architekten notwendig. Gegenwärtig ist es sehr ambivalent: Einerseits verstehen sich Architekten noch als Elite, die einer Elite diene. Auf der anderen Seite stehe die Einsicht der Architekten, dass sie als aktive Teilnehmer in einem komplexen Markt agieren müssten. Die Experten betonen, dass Architekten sich längst nicht mehr als Künstler verstehen dürften und dass Kreativität nur eine nötige Grundeigenschaft von Architekten darstelle. Es wird jedoch auch angemerkt, dass keine Veranlassung bestehe, ein pauschales Bild von Architekten zu zeichnen. Nicht alle verstünden sich als künstlerische Elite. Dies zeige beispielsweise das hohe Interesse von Architekten am sozialen Wohnungsbau.

9 Orientierung an Marktbedürfnissen

Grundsätzlich fordern die Experten eine stärkere Marktcompetenz von Architekten. Voraussetzung hierzu ist es, dass Architekten ihre eigenen Leistungen strategisch überprüfen, sich klar positionieren und die eigene Marktattraktivität analysieren. Zum anderen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Architekten in der Lage sind in verschiedenen Marktsegmenten Impulse zu geben, Entwicklungen am Markt zu beobachten,

neue Bedarfsstrukturen zu erkennen und auf diese zu reagieren. Architekten sollten verstärkt über die Bedürfnisse und Ansprüche potenzieller Zielgruppen informieren, dieses Wissen in entsprechende marktfähige Konzepte umsetzen und eine Investitionsstrategie entwickeln. Somit werden Leistungsangebote geschaffen, die sowohl für die Nachfrageseite als auch für die Anbieterseite interessant ist.

10 Aufbau von Vermarktungskonzepten

Architekten benötigen eine höhere Vermarktungskompetenz. Sie sollten Marketing betreiben und den Nutzen ihrer Architektenleistung verdeutlichen können und somit das Interesse der Kunden durch verstärkte Kommunikation wecken. Wichtig ist die Außendarstellung – Techniken der Präsentation und Moderation.

11 Aufbau von Beratungskompetenz

In Zukunft wird von Architekten zunehmend die Rolle eines Beraters erwartet. Bauherren sind umfassend darüber aufzuklären, in welchem Umfang und in welcher Form ihre Bedürfnisse realistisch umgesetzt werden könnten. Gerade in der ersten Phase – noch vor der Leistungsphase 0 – fehle den Bauherren häufig eine neutrale Instanz in Form eines unabhängigen, konzeptionell geschulten Beraters. Ziel der Architekten müsse es sein, zum „Vertrauten“ des Bauherren zu werden, Voraussetzung hierzu ist eine konsequente Umsetzung eines Vertrauensmanagements. Ebenso wichtig ist es, dass Architekten im Umgang mit Bauherren bzw. Investoren ökonomische Grundsätze berücksichtigen. Architekten sollten die Bereitschaft zeigen, die Architekturästhetik zu hinterfragen und müssten in der Lage sein, ihre Konzepte auf eine betriebswirtschaftliche Ebene herunter zu brechen. Die entscheidenden Kriterien für Bauherren seien die Funktionalität bzw. die Qualität, die Kosten und die Termineinhaltung bei der Realisierung des Bauvorhabens. Ein Experte betont, dass die Erfüllung dieser Kriterien eine Vertrauensebene schaffe, auf deren Grundlage in der zweiten Stufe emotionale Aspekte zum Tragen kämen. Entsprechend wird sich das Tätigkeitsprofil der Architekten nach Ansicht der Experten immer mehr von der Konzentration auf Planungstätigkeiten entfernen. Die Experten erwarten von Architekten, dass diese zunehmend integrierte Dienstleistungen anbieten. Im Bereich des Gewerbebaus sollten Architekturleistungen beispielsweise mit Corporate-Identity-Beratung kombiniert werden.

12 Bildung strategischer Netzwerke

Eine Strategie von Architekten könnte die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen in interdisziplinären Netzwerken sein. Eine Vernetzung ermöglicht eine umfassende integrale Planung. Auf diese Weise könnten Architekten im Markt an Schlagkraft gewinnen. Auch bei der Erschließung internationaler Märkte und der Bearbeitung von Aufträgen im Ausland sehen die Experten die Notwendigkeit der Vernetzung mit relevanten Partnern. Darüber hinaus könne die Vernetzung in interdisziplinären Teams in Kombination mit der Konzentration auf Kernkompetenzen ein chancenreiches Leistungsprofil im Markt darstellen. Architektenleistung sei eine Mischung aus Kunst und Handwerk einerseits sowie „industrieller“ Produktion und Technik andererseits. Eine weitere Möglichkeit ist eine Zusammenarbeit mit anderen Fachleuten durch Zukauf von Spezialleistungen (z.B. im Bereich Bauphysik oder Statik). Allerdings behaupten kritische Stimmen, Netzwerken schaffen keine Arbeit und seien nur dann interessant, wenn Aufträge vorlägen. Dem wird entgegengehalten, dass Netzwerke, die strategische Projektentwürfe entwickeln könnten, marktfähig seien.

13 Spezialisierung im Team: Kooperationen

In den letzten Jahren ist es für kleine Büros schwieriger geworden, sich gegenüber Großbüros durchzusetzen – bei beschränkten Wettbewerben ebenso wie in der direkten Auftragsvergabe. Im Zweifelsfall entscheiden sich Auftraggeber eher für eine der großen Architekturfirmen, die für viele Leistungsfähigkeit und umfassende Erfahrung verkörpern.

In dieser Situation spricht viel für Zweckbündnisse mehrerer Büros, die sich als Arbeitsgemeinschaft um Aufträge bewerben. Neben den Planern beteiligen sich auch eine Reihe namhafter Bauproduktanbieter an der Kooperation; ohne diese Vernetzung hätten sowohl die einzelnen Büros als auch die Unternehmen kaum die Chance, erfolgreich z.B. in ausländische Märkte einzusteigen. Anhand gemeinsamer PR-Aktion (z.B. kann eine Themenseite „Modernes Bauen“ in der Regionalzeitung) lässt sich erproben, ob die Kooperation auch für eine gemeinsame Akquisition taugt.

14 Zukünftige Bürostrukturen

Um am Markt mithalten zu können, ist aus Sicht der Experten wichtig, dass sich die kleinen Büros Grundkenntnisse in juristischen und ökonomischen Fragen aneignen. Da kleinere Büros umfassende Aufgaben wie z.B. das Baumanagement nicht mit dem eigenen Mitarbeiterbestand erfüllen können, sei es notwendig, weitere, spezialisierte Leistungen extern zuzukaufen. Der Vorteil der kleinen Büros sei, dass in einer „offenen Struktur“ gearbeitet werde, die ohne Schwierigkeiten um adäquate Partner für Spezialleistungen wie z.B. Fassadenspezialisten oder Energiespezialisten ergänzt werden könne. Auf diese Weise sei es auch kleinen Büros möglich, sich erfolgreich in einem fragmentierten Auftragsfeld zu behaupten, in dem nur noch Teilleistungen vergeben werden. Weiterhin sei es für kleinere Büros voraussichtlich leichter, Nischen zu finden in denen ein Überleben möglich ist, als für große Büros mit entsprechend hohen Personalkosten. Mittlere Büros mit 10 bis 20 Mitarbeitern müssten sich in Zukunft vor allem verstärkt den Generalunternehmern nähern. Die Bildung strategischer Allianzen sei für „Architekturbüros der Zukunft“ ein Muss. Eine Form der Allianz könnte sein, dass Generalunternehmer die Bauleitung übernehmen, während die Architekten die Planung leisteten.

Die zukünftige Lage der großen Büros wird als vergleichsweise problemlos eingeschätzt, da diese in der Lage seien, sämtliche Aufgabenfelder abzudecken. Obwohl es vielleicht nur noch wenige Auftraggeber gibt, die bereit sind, diese großen Einheiten zu finanzieren. Die Zusammenarbeit mit kleineren Apparaten sei häufig kostengünstiger. Kleine und mittlere Büros profitieren von Netzwerken und Kooperationen im Sinne „strategischer Allianzen“. So kann einem fragmentierten Leistungsbild in einem Markt gerecht werden, das auch hohe Ansprüche an Spezialleistungen stelle. Insbesondere im Feld „Bestandsmaßnahmen“ könne eine stärkere Vernetzung der Architekturkapazitäten sinnvoll sein. Ein einzelner Architekt könne nun einmal hinsichtlich spezieller Fragen, wie z.B. zu energetischen Maßnahmen, schlichtweg überfordert sein. Auch der Bereich „Lifecycle-Management“ sei ein breites Feld, in dem eine Vernetzung der vielen verschiedenen geforderten Qualifikationen effektiv sein können.

15 Lifecycle-Management

Nach Einschätzung der meisten Experten muss die Tätigkeit von Architekten alle Leistungsphasen von Phase 0 (Grundlagenermittlung) bis 9 (Objektbetreuung und Dokumentation) umfassen. Gerade die letzte Phase der Objektbetreuung, die von vielen Architekten als lästig empfunden werde, eigne sich bestens für die Akquisition weiterer Aufträge. Durch die Betreuung des Auftraggebers über die Fertigstellung eines Objektes hinaus sei der Architekt immer über die Pläne des Auftraggebers informiert und im Zweifelsfall der erste Ansprechpartner für weiterführendes Bauen.

Der Vorteil des Architekten beim Lifecycle-Management bestünde darin, dass er sich als

Planer im Gegensatz etwa zu Juristen oder Betriebswirten mit einem Gebäude identifiziere. Die Experten betonen, dass der Architekt Verantwortung für das Gebäude übernehmen solle, solange es stehe und zwar unter Berücksichtigung ökologischer und ökonomischer Gesichtspunkte. In diesem Lebenszyklusmodell sei auch der Bereich des Leerstands-Managements ein inzwischen unverzichtbares Aufgabenfeld für Architekten.

Die meisten Experten sehen im „Architekten der Zukunft“ einen vielseitig ausgerichteten, kompetenten Partner des Bauherren, der am gesamten Bauprozess partizipiert, diesen koordiniert und ein Gebäude zudem über den gesamten Lebenszyklus hinweg betreut. Eine Chance des „Architekten der Zukunft“ bestehe demnach vor allem in der Bündelung von Verantwortung in Form der Generalplanung. Betont wird in diesem Zusammenhang auch das Rollenverständnis des Architekten als „Moderator“ von Prozessen. Das Produkt des Architekten sei die Immobilie. Daher müssten Architekten alle Disziplinen, die mit dem Lebenszyklus eines Gebäudes zu tun haben, kennen. Voraussetzung dafür, dass Architekten dem Profil des Baumanagers und Generalplaners gerecht werden können, ist die Aneignung bzw. der Ausbau wirtschaftlicher Kenntnisse in den Bereichen Kostenkalkulation und –entwicklung und ihre Umsetzung im operativen Bereich und in der Projektsteuerung. Architekten müssten in ihrer Arbeit wirtschaftlichen Gesichtspunkten wie z.B. einer optimalen Ressourcenausschöpfung höhere Priorität einräumen als bisher. Nach Einschätzung der Experten weisen Architekten derzeit auch in juristischen Fragen, etwa im Bereich der Haftung, mangelnde Kenntnisse auf. Eine weitere Anforderung sei die Aufgeschlossenheit der Architekten gegenüber einer Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen. In diesem Zusammenhang wird von Seiten der Experten der Begriff des „Solution Management“ eingeführt: Der Architekt müsse bei Planungsaufgaben Lösungen finden, er müsse Bauprojekte betreuen, koordinieren und entwickeln, und das nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben. Es wird jedoch auch ein entgegengesetztes Bild vom zukünftigen Tätigkeitsfeld von Architekten gezeichnet. Die Einschätzung eines Experten lautet, dass sich die Leistung des Architekten zukünftig konsequent auf den Bereich der Planung beschränken solle. Der Architekt solle nicht die Rolle des Projekt-Begleiters übernehmen, sondern diese Rolle werde von anderen Akteuren im Markt übernommen. Jedes Architekten- und Ingenieurbüro ist gefragt sich entsprechend seiner Möglichkeiten und Wünsche aufzustellen. Zum Teil müssen die eigenen Kenntnisse, Leistungen und Fähigkeiten nur herausgekehrt und schlüssig an die Umwelt kommuniziert werden. Oft zeigen schon kleinere Entscheidungen und Maßnahmen erste Wirkung, die wiederum motivieren den neu eingeschlagenen Weg fortzuführen!