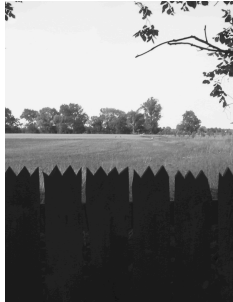


Grenzen setzen

Volker Eich

Veröffentlicht in **ach - Ansichten zur Architektur**, Heft 28, Juli- August 2007



Volker Eich: Zaun (2003)

Anfrage: *Ich bin seit mindestens 15 Jahren im Geschäft und beschäftige mich – in meinen Augen notgedrungen – auch mit unscheinbaren Aufgaben. Streng nach dem Motto „Sag niemals Nein!“ habe ich noch kein Anliegen, das an mich herangetragen wurde, abgelehnt. Ich sehe das als einen Dienst am Kunden. So kommt es, dass ich Kleinaufträge bearbeite, die wirtschaftlich eher uninteressant sind. So weit so gut. Nun passieren aber in der letzten Zeit gehäuft Dinge, die mich (ver)zweifeln lassen. Ein Bauherr, der das preiswerteste Einfamilienhaus haben wollte, was man zeichnen kann, teilte mir mit, wo es auf seinem Grundstück stehen sollte. Ich befand es für o.k. und zeichnete. Danach teilte er mir ein neues Maß mit, ich änderte. Als er den Plan sah, beschimpfte er den Vermesser, der angeblich nicht messen konnte. Es entsprach nicht seiner Vorstellung. Ich sollte nun zum dritten Mal die Pläne ändern. Ein anderer Bauherr wollte eigentlich nur einen kleinen Anbau. Ich zeichnete, zeichnete auch zum zweiten Mal. Nach Baubeginn wurde ich vom Bauherrn beschimpft, weil – so stellte sich heraus – nun klar wurde, dass sein Bild im Kopf eigentlich ein ganz anderes war. Also waren meine Pläne falsch. Wenngleich ich diese Haltung kaum teilen kann, fällt es mir schwer, in dieser Situation über Geld zu reden. In beiden Fällen hatte ich meine Leistung so preiswert wie möglich angeboten. Ich möchte kundenfreundlich sein. In beiden Fällen fühle ich mich so, als würde ich eine Strafarbeit schreiben. Fühlt man sich besser, wenn man Nachträge abrechnet? Wie finde ich den Weg zwischen Kundenorientierung und Selbstachtung? Man ist geneigt, seine eigene Wertschätzung über finanziellen Erfolg zu definieren. Ich fürchte, dass mich derartige „Pannen“ obendrein daran hindern, nach vorne zu schauen.*

Volker Eich: Ganz im Gegenteil: Zum Glück *zwingen* Sie derartige Pannen, nach vorne zu schauen. Wenn Sie so weitermachen wie bisher, werden Sie sich früher oder später ruinieren. An Ihrem eigenen Zweifel haben Sie ja schon gemerkt, dass es Zeit ist, Ihre unternehmerischen Ziele und Ihre Strategie zu überprüfen. Sie schreiben, dass Sie sich *notgedrungen* mit unscheinbaren Aufgaben beschäftigen, die sich am Ende als unwirtschaftlich erweisen. Ihre Strategie entsteht also scheinbar aus der Not. Und ich frage mich: Stimmt das überhaupt? Entsteht Ihre Strategie nicht vielmehr – ohne Not – aus dem selbstaufgelegten Zwang: „Sag niemals Nein!“? Ihre Gewinne sind nicht zufriedenstellend. Wenn es Ihnen jedoch gelingt, Ihre Kunden primär über einen günstigen Preis zufrieden zu stellen, schaffen Sie sich eine gute Grundlage für ein funktionierendes Empfehlungsmarketing. Ihrer Strategie mangelt es allerdings an Konsequenz. Ich möchte Ihnen 2 Alternativen skizzieren. Die eine definiert einen niedrigen Preis als wichtigsten Kundennutzen, bei der anderen leitet sich der Kundennutzen aus Bauwilligen jenseits von Geld ab. Sie können sich dann aussuchen, von welcher Sie sich mehr Wachstum versprechen.

(A) Strategisch gesehen ist es völlig okay, einen niedrigen Preis als wichtigsten Kundennutzen anzubieten. Allerdings hat das Konsequenzen, die Sie sehr ernst nehmen müssen, damit Ihre Strategie gut funktioniert. Für einen Kunden, für den der Preis tatsächlich das entscheidende Kaufkriterium ist, entsteht ein zwingender Nutzen, wenn er die gleiche Planungsleistung nirgendwo preiswerter als bei Ihnen einkaufen kann. Ihre Billigpreis-Strategie funktioniert also nur dann, wenn Sie weit und breit der preiswerteste Anbieter sind und wenn es Ihnen gelingt, durch den gebotenen Preisvorteil Ihren Umsatz insgesamt signifikant zu steigern. Andernfalls bleibt Ihre Planung zum Billigpreis einfach nur ein schlechtes Geschäft, mit dem Sie sich ausbeuten lassen. Sie müssen also dafür sorgen, dass möglichst viele Bauwillige davon erfahren, dass es bei Ihnen eine Planung zu einem Preis gibt, der nicht zu unterbieten ist. Die logische Folge wird sein, dass Sie sich bei Ihren Architektenkollegen unbeliebt machen, weil die Ihnen vorwerfen werden, dass Sie ihnen

die Preise kaputt machen. Und Sie sollten sorgfältig prüfen, ob Sie möglicherweise mit einer Geiz-ist-geil-Strategie gegen geltendes Recht verstoßen. Immerhin gibt es eine HOAI, und Ihre Berufsordnung schreibt Ihnen vor, dass die Leistungen des freien Architekten auf der Grundlage der jeweils gültigen Gebührenordnung vertraglich zu vereinbaren und abzurechnen sind. Unlautere Leistungsangebote zur Auftragsgewinnung sind untersagt. Allerdings wissen Sie und ich, dass die Praxis anders aussieht. Machen Sie sich aber bitte klar, dass es innerhalb Ihres Berufsstandes als schändlich angesehen wird, die Gebührenordnung zu unterwandern. Obwohl das natürlich nach den Regeln eines freien Marktes naheliegend ist. Denn da gilt die Regel: *Breaking the rules is making the rules.*

Sie brauchen also ein gesundes Selbstwertgefühl. Sie brauchen sich aber nicht zu schämen. Immerhin überlassen Sie mit Ihrer Niedrigpreisstrategie Ihren Mitbewerbern die Marktsegmente mit der weitaus potenteren Klientel. Wenn Sie also mit dem Neid der anderen Architekten leben können, brauchen Sie nur noch Ihren Kunden unmißverständlich klar zu machen, dass es bei dem supergünstigen Preis, den Sie bieten, nicht zwei oder gar drei sondern nur eine einzige Planung gibt. An dieser Stelle ist es wichtig, dass Sie eine Grenze setzen. Die Leute werden das verstehen. Sie müssen ihnen nämlich nicht erklären, dass eine Architektenplanung Geld kostet. Das wissen Ihre Kunden sehr gut. Gerade deshalb wollen sie sie ja möglichst günstig einkaufen. Sie sollten aber ganz klar kommunizieren, was genau sie für ihr Geld bekommen. Es ist gut möglich, dass ein Kunde Sie im Falle von 3maligen Änderungen auch gerne 3mal bezahlt, weil Ihr Kampfpreis möglicherweise immer noch günstiger ist, als würde er bei einem Kollegen nach HOAI abrechnen. Wenn Sie diese Bedingungen beherzigen, werden diejenigen, für die der Preis das entscheidende Kriterium ist, wahrscheinlich auf Ihr Angebot total abfahren. Sollten Sie dann sogar noch Gefallen daran finden, sich als der Experte für den niedrigsten Preis auf eine definierte Zielgruppe leidenschaftlicher Kostenoptimierer zu konzentrieren, - zB Finanzdienstleister, Bausparer oder Beamte - haben Sie gute Chancen, in Ihrer Nische zum Marktführer zu avancieren. Es ist also durchaus möglich, mit extrem niedrigen Preisen Ihren Umsatz und Ihren Gewinn in ungeahnte Höhen zu treiben. Weil eine ordentliche Planung aber Geld kostet, bekommen Sie das alles nur um den Preis, dass die Architektur dabei auf der Strecke bleibt.

(B) Alternativ können Sie einen Weg einschlagen, bei dem nicht der Preis sondern der Nutzen über Ihren Erfolg entscheidet. Sie schreiben ja, es fällt Ihnen schwer, über Geld zu reden. Um so besser. Reden Sie lieber darüber, *was den Leuten etwas wert ist!* Dass Ihre Leistung ihren Preis hat, versteht sich dann von selbst. Mit dieser Strategie können Sie eine Klientel ansprechen, die gerne bereit ist, viel Geld zu bezahlen, wenn sie dafür einen hohen Nutzen erwerben kann. Um mal ein Beispiel aus dem Wohnungsbau zu nennen: es gibt eine Menge Leute mit richtig viel Geld, die am Ende ihres Erwerbslebens noch einmal in ein Bauvorhaben investieren wollen um sich eine schöne Umgebung zu schaffen, in der sie in Würde altern können und um ihren Nachkommen ein werthaltiges Erbe zu hinterlassen. Als Zielgruppe sind die vielleicht sogar noch interessanter als Leute, für die es vor allen Dingen billig sein muss. Während Ihr Gewinn bei Strategie A die Folge eines hohen Umsatzes ist, beruht er bei Strategie B primär auf einer hohen Qualität, deren natürliche Folge ein höherer Umsatz ist. Ist das interessant für Sie?

Wenn Sie Ihrer Zielgruppe einen zwingenden Nutzen bieten, können Sie darauf vertrauen, dass sich Ihr Gewinn als natürliche Folge Ihres Nutzenangebots von selbst einstellt. Haben Sie erst einmal herausgefunden, worin genau das brennendste Problem Ihrer Zielgruppe besteht, können Sie dafür eine innovative Lösung anbieten, auf die noch kein anderer Architekt gekommen ist. Eine natürliche Nachfrage nach Ihrer Leistung wird die Folge sein. So weit die Theorie. Wenn Sie strategisch vorgehen, lassen Sie sich am besten von einer Frage leiten: Was können Sie durch Ihre Arbeit dazu beitragen, dass Ihre Kunden bessere Geschäfte machen? Diese Frage ist Ausdruck einer Haltung, mit der Sie Ihre Kunden zu echten Geschäftspartnern machen. Und Sie wissen es ja aus eigener Erfahrung: als Partner fühlt man sich viel wohler als in der Rolle eines Kunden.

Damit Strategie B funktioniert, ist es unabdingbar, überhaupt erstmal eine Zielgruppe zu definieren, denn jede Zielgruppe hat ihre eigene subjektive Vorstellung von Qualität. Für die einen stellen niedrige Betriebskosten das Maß aller Dinge dar, für die anderen ist es am wichtigsten, dass ihre bauliche Umgebung gestalterisch was her macht, während Geld keine Rolle zu spielen scheint. Für den dritten muss ein Bauwerk vor allem technisch perfekt und praktisch sein. Die verschiedenen Zielgruppen haben höchst unterschiedliche Erwartungen an die Arbeit eines Architekten. Und da scheint bei Ihnen der Hase im Pfeffer zu liegen: Sie haben nämlich keine Zielgruppe definiert. Sie wollen es allen recht machen. Und Sie wissen so gut wie ich, dass sie sich damit in Teufels Küche begeben. Ein klassisches Architektendrama! Solange Sie es jedem recht machen wollen, werden Sie niemanden zufrieden stellen. Auf diese Weise laden Sie Ihre Kunden geradezu ein, Sie auszunutzen. Kein Wunder, wenn Sie sich so fühlen, als würden Sie eine Strafarbeit machen.

Sie schreiben, dass Sie Ihre eigene Wertschätzung über den finanziellen Erfolg definieren. Sie machen sich vom Geld abhängig und werden niemals wirklich satt. Sie bleiben hungrig auf Erfolg. Sie sehnen sich nach Anerkennung. Sie *wollen* etwas von Ihren Kunden. Für ein gutes Geschäft ist das tödlich. Ein gutes Geschäft geschieht jenseits von Geld. Solange die materiellen Dinge im Vordergrund stehen, ist Ihr Blick auf das Wesentliche verstellt. Sie wissen nicht, was Ihr Kunde wirklich braucht. Unbewusst haben Sie das erkannt. Deshalb verzichten Sie zur Strafe lieber auf Ihr Geld. Ist das nicht schade?

Sie möchten kundenfreundlich sein. Wenn Ihre Freundlichkeit gegenüber dem Kunden aber auf Ihre Kosten geht, ist das alles andere als freundlich. Bemerkten Sie den Vorwurf, der in Ihrer Haltung verborgen ist? *Schau her, ich opfere mich für Dich*. Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie Ihr eigener Kunde wären?

Wirkliche Kundenorientierung beginnt mit Ihrer eigenen Selbstachtung. Sie beginnt damit, dass Sie selbst anerkennen, was Ihre Arbeit wert ist. Es liegt keine besondere Herausforderung darin, sich für geizige Kunden aufzuopfern. Ich stelle mir das eher frustrierend und auf die Dauer ziemlich langweilig vor. Gibt es vielleicht noch attraktivere Herausforderungen für Sie? Würde es Sie nicht mehr reizen, in das Wachstum Ihres Architekturbüros zu investieren, wenn Ihre Investition keine finanzielle sondern lediglich eine geistige wäre?

Machen Sie sich bitte klar, was Ihre Arbeit wert ist. Denn allein Ihr Gefühl für Ihren Selbst-Wert bestimmt Ihren Marktwert. Für den Anfang empfehle ich Ihnen, ein *Erfolgsjournal* zu führen. Schreiben Sie jeden Tag, bevor Sie Feierabend machen, einen einzigen Satz auf, der kurz und knapp beschreibt, was Ihnen an dem jeweiligen Tag besonders gut gelungen ist. Vermeiden Sie unbedingt stichwortartige Notizen und schreiben Sie jeweils einen vollständig ausformulierten Satz, der mit dem Wort *Ich* beginnt. Das kommt Ihnen vielleicht banal vor. Tun Sie es trotzdem. Die Übung entfaltet mit der Zeit eine mächtige Wirkung. Machen Sie das mindestens ein halbes Jahr lang. Jeden Tag! Auch am Wochenende. Der Zeitaufwand ist minimal und mit der Zeit bekommen Sie ein solides Gefühl dafür, was Ihre Arbeit wirklich wert ist. Auf diese Weise verschaffen Sie sich Klarheit darüber, worin eigentlich genau Ihre Stärke besteht.

Was können Sie besser als jeder andere? Es lohnt sich, wenn Sie dieser Frage Ihre volle Aufmerksamkeit schenken. Sie ist das Nadelöhr auf dem Weg zu Ihrer Zielgruppe. Ihre Stärke befähigt Sie zu einer Aufgabe, die niemand außer Ihnen erledigen kann. Sie tun es auf Ihre Weise, weil Ihnen bestimmte Dinge besonders am Herzen liegen. Die Dinge, die Ihnen am meisten bedeuten, werden ebenfalls in Ihrer Zielgruppe hoch geschätzt. Aufgrund gemeinsamer Werte erzeugen Sie eine Resonanz bei anderen. Mit anderen Worten: Sie erschaffen Ihre Zielgruppe, indem Sie sich auf Ihre eigenen Werte besinnen. Ihr erfolgversprechendstes Geschäftsfeld ergibt sich daraus, dass Sie genau das tun, was Sie am besten können und was sie am liebsten tun.

Allerdings möchte ich Sie davor warnen, zu glauben, es ginge nur darum, (1.) etwas zu tun, um (2.) ein ganz bestimmtes Ziel zu erreichen. Das ist lineares Denken, das oft nicht zum gewünschten Erfolg führt, weil Ihnen die wahren Gründe für Ihren Erfolg verborgen sind. Wenn Sie sich auf Ihre eigenen Werte besinnen, werden Sie in Ihrem Umfeld eine entsprechende Resonanz erzeugen. Vielleicht ist es für Sie jetzt an der Zeit, bestimmte Dinge nicht mehr zu tun, weil Sie sie nicht mehr nötig haben.

Mir scheint, es geht für Sie jetzt darum, eine dreifache Herausforderung anzunehmen. Die erste besteht darin, *Nein* zu sagen, wenn man Ihnen einen Auftrag anbietet, der Sie eigentlich nicht interessiert. Damit machen Sie Platz für das, was Sie eigentlich tun wollen. Indem Sie sich abgrenzen, schaffen Sie Raum für das Wesentliche. Je öfter Sie Nein sagen, um so mehr werden Ihre Geschäfte in Fluss kommen. Sie werden staunen. Die zweite Herausforderung besteht darin, sich auf Ihre *Stärke* zu besinnen. Sobald Sie aufhören sich zu verausgaben, spüren Sie Ihre Kraft viel besser. Sie können immer mehr Einfluss auf den Verlauf Ihrer Geschäfte nehmen. Die dritte Herausforderung besteht für Sie darin ein unternehmerisches *Ziel* zu formulieren, in das Sie Schritt für Schritt hineinwachsen. Je klarer Sie Ihre Zukunft vor Augen haben, umso einfacher erkennen Sie, was in Ihrem beruflichen Alltag alles möglich ist. Wo wollen Sie übrigens in 7 Jahren stehen?