

Come gather 'round people  
Wherever you roam  
And admit that the waters  
Around you have grown  
And accept it that soon  
You'll be drenched to the bone  
If your time to you is worth savin'  
Then you better start swimmin' or you'll sink like a stone  
For the times they are a-changin'

Bob Dylan

## Haben Sie eine gute Strategie?

Volker Eich

Veröffentlicht in **ach - Ansichten zur Architektur**, Heft 27, Mai- Juni 2007

*Mit diesem Text antwortet der Autor auf einen Artikel von Heike Wefelscheid: **Der Architekt in der Krise** (ach Nr. 23/24). Während Wefelscheid das Dilemma des Berufsstandes betrachtet, beschreibt Volker Eich eine bewährte Strategie, mit der sich Architekten in einem gesättigten Markt erfolgreich positionieren können. Eine solche Strategie unterscheidet sich klar von den Spielregeln eines Anbietermarktes. Sie beginnt mit einer Neudefinition des eigenen Selbstbildes und führt zu einer natürlichen Marktordnung, in der jeder Marktteilnehmer den Platz einnimmt, der seinen eigenen Stärken und Neigungen entspricht.*

*Es war leicht, nach dem Studium einen Job zu finden. Ich plante Stadtvillen und arbeitete im Angestelltenverhältnis. Am Feierabend schrubbte ich Wettbewerbe. Nach 3 Jahren trat ich in das Büro von James Stirling und Michael Wilford ein. Als wir mit dem Neubau für das Wissenschaftszentrum Berlin fertig waren, boten sie mir einen Job in London an. Ich fühlte mich geehrt, doch ich lehnte ab. Ich wollte eigentlich lehren und schrubbte vorerst weiter Wettbewerbe. Eine New Yorker Architektin wollte mich als Büroleiter in Berlin. Ich lehnte ab. Ich wollte lehren. Ein holländischer Kollege hatte einen Wettbewerb in Deutschland gewonnen und bot mir einen Job an. Ich lehnte ab. Ich wollte lehren. Berliner Architekten boten mir drei Jobs an. Zwei lehnte ich ab. Beim dritten konnte ich nicht mehr Nein sagen. Ich brauchte Geld. Den Sommer verbrachte ich mit einer Genehmigungsplanung.*

*Im Herbst wurde mir an der TU Berlin ein Lehrauftrag angeboten. Die Studenten hatten wegen eines Streiks das halbe Grundstudium verpasst. Um das Vordiplom noch zu packen, bekamen sie einen Crash-Kurs im Entwerfen spendiert: Entwurfsstrategien. Ich war in meinem Element und wurde anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter. Ich lehrte Entwerfen im Grundstudium und entdeckte mein Talent, andere Leute mit ihrem kreativen Potenzial in Kontakt zu bringen.*

*Inzwischen war die Berliner Mauer gefallen. Meine Wettbewerbsbeiträge wurden in einem Buch publiziert und ich nahm an einer Gruppenausstellung in der Galerie Aedes teil. Als die meisten meiner Kollegen erste Wettbewerbserfolge feiern konnten, stellte ich meine Wettbewerbstätigkeit ein. Ich hatte an 25 Wettbewerben teilgenommen und nur 2 Ankäufe gewonnen. Ich fühlte mich ausgebrannt, konzentrierte mich auf meine Lehrtätigkeit und verbrachte eine Menge Zeit in Selbsterfahrungsgruppen. Als meine Assistentenzeit zu Ende ging, war der Bauboom in Berlin gelaufen. Ein Bauauftrag war weit und breit nicht in Sicht. In meinem kleinen Büro beschäftigte ich ein paar Studenten und versuchte die Illusion aufrecht zu erhalten, ein freischaffender Architekt zu sein. Als ich mir eines Morgens auf dem Weg ins Büro die Frage stellte, warum ich nichts baute, vernahm ich deutlich eine innere Stimme, die zu mir sagte: Du willst gar kein Architekt sein.*

*Nach meinen bisherigen Erfolgen war es nicht ganz einfach, mir meine Krise einzugestehen. Jedenfalls erwog ich, die Hypothese mal probeweise als wahr zu betrachten. Der Markt war nicht der Grund, warum ich keine Aufträge hatte. Alles sah danach aus, dass mein Weg ein anderer war. Es brauchte seine Zeit, bis ich mich der Einsicht öffnen konnte, dass ich Architekt geworden war, obwohl es nie mein Herzenswunsch gewesen war, zu bauen. Um mich am Markt zu behaupten fehlte mir etwas ganz Entscheidendes.*

Architekten operieren heute in einem hart umkämpften Markt. Angebot und Nachfrage von klassischen Architektenleistungen stehen in einem dramatischen Missverhältnis zueinander. Folgt man dem einfachen Erklärungsmuster, dem zufolge der Markt für Architekten allein von der Konjunktur der Bauwirtschaft abhängig sei, ergibt sich ein scheinbar auswegloses Szenario. Leere Kassen bei der öffentlichen Hand und schrumpfende Städte. Die Hochschulen produzieren eine Architektenschwemme. Die neuen Medien haben zu einer globalen Verfügbarkeit von Architektenleistungen geführt. Leerstand und so weiter. So viel erstmal zu den vermeintlich objektiven Tatsachen.

[www.volker-eich-coaching.de](http://www.volker-eich-coaching.de)  
[www.strategiekreis-architekten.de](http://www.strategiekreis-architekten.de)

Wenn wir nicht länger in der Lage sind, eine Situation zu ändern, sind wir gefordert, uns selbst zu ändern. Diese Einsicht verdanken wir *Viktor Emil Frankl*. Sie hat dem berühmten Wiener Psychotherapeuten geholfen, den Holocaust zu überleben. Sie könnte allemal hilfreich sein, wenn es darum geht, sich als Architekt in einem gesättigten Markt zu positionieren. Wenn man mit einer problematischen Situation unzufrieden ist, bieten sich zwei Wege an: entweder man verbessert die Lage oder man verbessert seine Auffassung davon. Das erste kann man nicht immer, das zweite steht jederzeit in unserer Macht. Frankls Gedanke ist ein Appell, die äußeren Umstände als gegebene Realität zu akzeptieren. Erst dadurch wird es möglich, die Krise als Chance zu begreifen, zu einer neuen Sicht der Dinge vorzudringen und die eigenen Strategien dem Wandel anzupassen.



Volker Eich: *Leuchtturm* (1966)

*Nach dem Abitur wollte ich eigentlich Kunst studieren. Künstler war in meiner Familie aber kein angesehener Beruf. Mein Vater war leitender Angestellter in der Bauindustrie. Er sagte: Warum wirst Du nicht Architekt? Gebaut wird immer. Da hast Du einen ordentlichen Beruf und Du kannst Deine künstlerischen Ambitionen ausleben. Meiner Mutter war das recht. Hauptsache Akademiker. Ich studierte Architektur. Meine Berufswahl schien mir eine Entscheidung zu sein, die Gültigkeit für das ganze Leben haben sollte. Damit war ich vollkommen überfordert. Mich haben damals nur 2 Dinge interessiert: Musik und Fotografie. Als ich 12 war, ist mein erstes Bild entstanden. Mit der Agfa-Clack meiner großen Schwester habe ich in Holland einen Leuchtturm fotografiert. Ich ahnte nicht, wie dieses Bild schon die Person symbolisierte, die ich später einmal werden sollte.*

*Als ich meine Krise nicht länger verdrängen konnte, beschloss ich, mein Büro zu schließen und mir einen Job zu suchen. Ich landete in einem richtig kommerziellen Laden und wurde Projektleiter für ein Großprojekt. Bahnhof, Kino, Kaufhaus, Verbrauchermarkt. Als der GU die Architekten mit der Ausführungsplanung beauftragte, begriff ich, dass die Architektenwelt, die ich bei Stirling-Wilford kennen gelernt hatte, nicht mehr existierte. Jeden Donnerstag kamen 30 – 40 erwachsene Männer in der Baubesprechung zusammen, um sich gegenseitig Vorwürfe zu machen. Als Architekt war man zum Handlanger des GU degradiert. Ich verdiente einen Haufen Geld und fühlte mich erbärmlich. Über Weihnachten flog ich für 2 Wochen nach Lanzarote. Ich saß mit 2 Bekannten am Strand. Der Himmel war blau und der Wind war warm. Es ging um ein paar wesentliche Fragen in unserem Leben und jeder von uns war bereit, die Maske fallen zu lassen. Ein ehrliches Gespräch unter Männern, wie ich es selten zuvor erlebt hatte. Mir fiel auf, dass mein Wort hier etwas galt. Während die anderen redeten, dachte ich im Stillen: So muss sich Arbeit anfühlen! Und dann hörte ich wieder diese innere Stimme, die mich laut und deutlich fragte: Bist du bereit, das jetzt mal ernst zu nehmen? Ich antwortete mit einem lauten JA, das ich unauffällig in das Gespräch der anderen einfließen ließ. 2 Monate später beendete ich meine Architektenlaufbahn.*

### **Der blinde Fleck.**

Das Prekariat der Architekten ist keineswegs auf die Konjunkturschwäche der Bauindustrie allein zurückzuführen, sondern vielmehr auf das Erklärungsmuster selbst, dessen sie sich bedienen. Es ist bemerkenswert, dass ein ganzer Berufsstand es scheinbar normal findet, die eigenen Geschicke einer Macht zu unterwerfen, die sich außerhalb seiner selbst befindet. Wie ein gestrandeter Wal, dessen Echolot versagt, laufen immer mehr Architekten auf Grund. Anstatt zu erkennen, dass das eigene Navigationssystem nicht funktioniert, wird das konjunkturbedingte Niedrigwasser der Wirtschaft für das eigene Stranden verantwortlich gemacht.

Nach dem 2. Weltkrieg haben Architekten in Deutschland in einem Anbietermarkt operiert: die Nachfrage war größer als das Angebot. Heute ist es umgekehrt. Sie arbeiten in einem Nachfragemarkt: das Angebot ist größer als die Nachfrage.

Die Zeiten haben sich dramatisch geändert. Und mit ihnen die Spielregeln. In gesättigten Märkten hat sich eine Strategie bewährt, die auf einfachen Prinzipien beruht, welche - Naturgesetzen gleich - natürliches Wachstum in Unternehmen bewirken. Das Ziel besteht darin, innerhalb des Marktes eine Nische zu etablieren, in denen die Nachfrage wieder größer als das Angebot ist.

Seit einem dreiviertel Jahr ist in der deutschen Wirtschaft ein deutlicher Aufschwung bemerkbar. Es wäre fatal zu glauben, für die Architekten werde jetzt alles wieder, wie es einmal war. Prof. Wolfgang Mewes, einer der führenden Strategieforscher erklärt den aktuellen Aufschwung damit, dass sich Mitte der 1990er Jahre in der Wirtschaft eine grundsätzliche Wende der Unternehmensstrategien durchsetzte, die jetzt greift. Profitieren werden also zunächst einmal diejenigen, die ihre Strategie den Verhältnissen anpassen.<sup>i</sup>

Während jüngere Architekten sehr viel flexibler und erfolgreicher mit dem Wandel des Marktes umgehen können, weil sie das traditionelle Berufsbild in der Praxis nie kennen gelernt haben, sind es gerade die Älteren, die an einer überkommenen Architekten-Identität festhalten und damit die Orientierung in einer veränderten Berufswelt verlieren.

Das Selbst-Bild der Architekten bildet den Dreh- und Angelpunkt der Debatte. Die meisten Architekten, die bei der Bewältigung des Wandels scheitern, scheitern deshalb, weil sie sich selbst, die Gefahren eines veränderten Marktes und ihre Möglichkeiten nicht richtig einschätzen. Die Vorstellung von der eigenen Identität stellt das zuvor erwähnte Navigationssystem dar. Sie ist eine mächtige Instanz, denn sie bestimmt die Grenzen des eigenen Handelns. Das eigene Selbst-Bild definiert, was möglich ist und was nicht. Es steht nicht in der Macht eines einzelnen Architekten, der Bauindustrie zu einem erneuten Boom zu verhelfen. Ein Ausweg aus der Krise öffnet sich vielmehr denen, die bereit sind, ihre eigene Rolle den Bedingungen eines Marktes anzupassen, der sich rasant verändert.

### **Generalist oder Spezialist?**

Jeder Architekt stellt sich wahrscheinlich irgendwann einmal die Frage, ob er eher *Generalist* oder eher ein *Spezialist* ist. Und mit genau dieser Frage beginnt ein gedanklicher Teufelskreis, in dem es kaum mehr möglich ist, zu einem praxistauglichen Selbst-Bild zu kommen. Wer zum Generalisten neigt, läuft Gefahr, die eierlegende Wollmilchsau zu geben. Der generalistische Anspruch verteidigt die hehren Ziele der Baukunst und geht von der eher theoretischen Vorstellung aus, jeder Architekt erbringe das gleiche Leistungsspektrum, wie es in den Leistungsphasen der HOAI abgebildet wird. Anstatt unterscheidbare Alleinstellungsmerkmale zu definieren, betreiben Architekten mit dieser Vorstellung die eigene Anonymisierung. Sie sind praktisch für Bauaufgaben in jedem beliebigen Kontext qualifiziert und machen sich kraft dieses einzigen Gedankens gegenüber ihren Mitbewerbern vollkommen austauschbar. Man könnte auch sagen, sie erschaffen selbst die Marktsättigung mit ihrer unspezifischen Identität. Die wachsende Konkurrenz zwingt jeden Architekten, das eigene Selbst-Bild zu überdenken. Wer überleben will, ist gefragt sich zu spezialisieren.

Gegen eine Spezialisierung werden in der Regel 2 Einwände vorgebracht. Erstens: Durch die Konzentration auf ein bestimmtes Geschäftsfeld entgehen einem andere attraktive Aufträge. Zweitens: Eine Spezialisierung scheint mit der Preisgabe des generalistischen Anspruchs verbunden zu sein. Man mag als Spezialist zwar erfolgreicher sein, befürchtet aber als Fachidiot zu enden. Eine Spezialisierung erscheint den meisten Architekten unattraktiv und auch die viel beachtete *Hommerich-Studie*<sup>ii</sup> bleibt bei der Frage Generalist-oder-Spezialist aus gutem Grunde unentschieden. Dass die eine Option genau so wenig überzeugend wie die andere ist, liegt in der Fragestellung selbst begründet. Generalist-oder-Spezialist ist die falsche Frage! Wie so oft im Leben führt das leidige entweder-oder zu keiner Lösung. Die Lösung heißt meistens: sowohl-als-auch!

### **Der spezialisierte Generalist.**

In einem gesättigten Markt sind Architekten gefordert, über ihre Architektenidentität hinaus ein Engagement in anderen Branchen zu aktivieren. Eckhard Feddersen aus Berlin hat zu allererst ein soziales Anliegen. Der Architektenberuf ist ihm Mittel zum Zweck: *Wir treten für die Interessen von Kindern, Menschen mit Behinderungen und Alten mit den Mitteln des Architekten ein.*<sup>iii</sup> Feddersen's spezifische Erfahrung besteht neben der Bauausführung von Sozialbauten besonders in der interdisziplinären Zusammenarbeit mit sozialen Trägern, Gerontologen, Soziologen sowie Fachleuten aus Politik und Wirtschaft. Feddersen verbindet seinen generalistischen Anspruch mit einer Spezialisierung in einer scheinbar berufsfremden Branche. Seine Aufstellung im Markt ist

beispielhaft für ein neues zielgruppenorientiertes Berufsverständnis. Die Identität des Architekten stellt sich in den Dienst einer sozialen Mission. Das KnowHow des Architekten ist lediglich sein Werkzeug, mit dem er sich einer großen Sache widmet, die ihm eine Herzensangelegenheit ist.

Architekten, die ihre Identität ausschließlich als Architekt definieren, haften einem alten Denken an, das heute nicht mehr zeitgemäß ist, weil es nicht den Regeln eines gesättigten Marktes entspricht. Diese Selbstbezogenheit funktioniert allenfalls in einem Markt, in dem die Nachfrage größer als das Angebot ist. Ist das Angebot dagegen größer als die Nachfrage, provoziert sie den berechtigten Vorwurf der Arroganz und hat verheerende Auswirkungen auf die eigene Auftragslage. In Zukunft werden sich immer mehr Architekten erfolgreich am Markt behaupten, die bereit sind, ihr Selbst-Bild zu erweitern und eine neue Rolle für sich selbst zu definieren, die es ihnen erlaubt, sich auf Themen außerhalb ihres tradierten Bereichs zu konzentrieren. Den meisten Architekten mag diese erweiterte Identität fremd erscheinen. In anderen Branchen ist sie gang und gäbe. So positionieren sich Ärzte traditionell als Fachärzte und auch Rechtsanwälte sind es gewohnt, ihre Beratungsleistungen als Experten für Strafrecht, Steuerrecht, Patentrecht etc anzubieten. Bei den Architekten scheinen ausnahmsweise die Krankenhausbauer mit ihrer Spezialisierung eine Vorreiterrolle einzunehmen.

Architekten erliegen einem verhängnisvollen Irrtum, wenn sie glauben, sie müssten im Falle einer Spezialisierung ihren Generalistenstatus aufgeben. Das Gegenteil ist der Fall: Eine Spezialisierung funktioniert am besten, wenn sie von einer generalistischen Haltung geprägt und getragen ist. Bei Eckhard Feddersen kommt der ganzheitliche Anspruch in Gestalt einer Architektursprache zum Ausdruck, die er *universal design* nennt. Wer seine Spezialisierung mit der Haltung eines Generalisten entwickelt, folgt seiner natürlichen Neugier und akkumuliert mit der Zeit ein stetig anwachsendes immaterielles Vermögen. Volkswirtschaftlich ergibt sich durch die zunehmende Nischenbildung eine Entflechtung des Marktes, von der alle profitieren. Der Architekt der Zukunft ist ein spezialisierter Generalist. Er beherrscht sein Fach, ist Experte in einem weiteren Fachgebiet außerhalb der Architektur und er ist ein Meister der Strategie.



Volker Eich: *David* (2005)

### **Was ist eigentlich mit Strategie gemeint?**

Unter einer Strategie versteht man den wirkungsvollsten Einsatz der eigenen Mittel. Im biblischen Kampf zwischen David und Goliath findet der Begriff der Strategie vielleicht seinen besten Ausdruck. Der Hirtenjunge tötet den Riesen, indem er, unbekleidet und nur mit seiner einfachen Schleuder bewaffnet, einen Stein abschießt und seinen überlegenen Gegner an seinem empfindlichsten Punkt trifft. Wenn man heute von einem David-Prinzip spricht, so ist damit gemeint, das scheinbar Unmögliche zu vollbringen, indem man die eigenen Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt konzentriert.

Wenn man davon ausgeht, dass die eigenen Ressourcen begrenzt sind, stellt sich oft genug die Frage, wie man die Wirkung der eigenen Kräfte erhöhen kann. Grundsätzlich gibt es dazu 2 Wege: Man kann entweder mehr arbeiten oder die eigenen Mittel konzentrieren und auf den wirkungsvollsten Punkt ausrichten. Die erste Möglichkeit führt früher oder später zur Erschöpfung. Durch die Konzentration der eigenen Kräfte erreicht man mit gleichem Einsatz ein Mehrfaches an Leistung und überwindet Widerstände wesentlich besser. Nicht die Größe der eingesetzten Kräfte, sondern der exakte Einsatz auf den wirkungsvollsten Punkt ist wichtig für Ihren Erfolg.

Überträgt man den Begriff der Konzentration auf eine Strategie, so sprechen wir von einer Spezialisierung. So wie Michelangelos David in der Renaissance die Unabhängigkeit von Florenz gegenüber den fremden Besatzern verkörpert, so kann das David-Prinzip in der Neuzeit einen Paradigmenwechsel im Denken der Architekten bewirken. Goliath symbolisiert das brennendste Problem des Kunden, das es auszuschalten gilt. Die Einfachheit des Kieselsteins, der für die

eigenen Ressourcen steht, macht deutlich, dass es bei einer guten Strategie nicht darum geht, besonders viel Aufwand zu betreiben, sondern vielmehr darum, die eigenen Mittel, so begrenzt sie auch sein mögen, intelligent und ökonomisch einzusetzen. Eine gute Unternehmensstrategie zeichnet sich dadurch aus, dass sie das Kernproblem des Kunden erkennt und löst, indem sich der Unternehmer auf seine eigene Stärke konzentriert.

### **Eine gute Strategie beginnt mit der eigenen Stärke.**

Die eigene Stärke stellt ein immaterielles Vermögen dar, das jeden Architekten von seinen Mitbewerbern unterscheidet. Dieses Kapital läßt sich Schritt für Schritt vergrößern, bis man schließlich einen Expertenstatus und damit ein Alleinstellungsmerkmal besitzt. Eine gesteigerte Nachfrage ist die natürliche Folge, was sich wiederum günstig bei Honorarverhandlungen auswirkt. Die eigene Stärke auszubauen, wirkt sich natürlich auch sehr vorteilhaft auf die eigene Motivation aus. Wer das tut, was er am besten kann, ist hoch motiviert. Wer dagegen seine Schwächen ausgleicht und seine Stärke vernachlässigt, wird seinen Mitbewerbern immer ähnlicher. Für den Kunden ist dann eine Unterscheidung nur über den Preis möglich. Das führt zu immer mehr Aufwand bei gleichzeitig sinkenden Gewinnen. Sie kennen das ja.

Viele Architekten haben ein Defizit im Bereich ihrer betriebswirtschaftlichen Kompetenz. Deshalb bieten die Architektenkammern in ihren Fortbildungsprogrammen Kurse zur wirtschaftlichen Führung eines Architekturbüros an. Der eigentliche Entwicklungseingpass ist aber meistens nicht das betriebswirtschaftliche KnowHow sondern die fehlende strategische Positionierung im Markt. Die BWL-Kompetenz bleibt vollkommen wirkungslos, solange es einem Architekten nicht gelingt, eine natürliche Nachfrage nach seiner Leistung zu erzeugen. Die Controlling-Instrumente der Betriebswirtschaftslehre sind überaus nützlich, solange sich Ihr Architekturbüro in voller Fahrt befindet. Wenn sich Ihr Unternehmen allerdings in einer ernsthaften Krise befindet, ist das betriebswirtschaftliche Instrumentarium mehr oder weniger wirkungslos, denn einer Liquiditätskrise geht immer eine Auftragskrise voran. Letztere ist immer die Folge einer Strategiekrisis, denn alle materiellen Vorgänge haben ihren Ursprung auf einer immateriellen Ebene. Eine seriöse Strategieberatung setzt daher an der Wurzel an und unterstützt den krisengeschüttelten Architekten bei einer Positionierung im Markt, die auf der ureigensten Stärke seines Büros basiert. Auf diese Weise werden Auftragslöcher und Liquiditätseingpässe von vorneherein vermieden.

Ungewollt tragen die Architektenkammern mit ihrem Fortbildungswesen zur Krise der Architekten bei, weil sie überwiegend Angebote machen, die vorhandene Schwächen ausgleichen, anstatt die individuelle Stärke eines Architekten zu identifizieren und auszubauen. Sie pflegen die Gleichmacherei, die dem ganzen Berufsstand zum Verhängnis wird. In den angebotenen Curricula fehlen strategische Ansätze, welche eine natürliche Marktordnung auf Grund von Spezialisierung und Nischenbildung erlauben würden, die auf der persönlichen Alleinstellungsmerkmalen beruhen. Die Kammermitglieder würden ihr Geld besser investieren, wenn man sie mit Strategien vertraut machte, anstatt sie mit Fachwissen zu füttern, das sie aus Mangel an Aufträgen nicht anwenden können.

Eine Schwäche kann aber auch eine Stärke sein, wenn es gelingt, einen Kontext zu definieren, indem sich eine vermeintliche Schwäche als Vorteil entpuppt. Auf den ersten Blick war ja der Hirtenjunge David vergleichsweise schwach, weil er im Gegensatz zu seinem bewaffneten Gegner nur über eine einfache Steinschleuder verfügte. Seine Stärke bestand darin, dass er mit seinen bescheidenen Mitteln den wirkungsvollsten Punkt erwischte. Ich erinnere mich an einen Studienkollegen, der sich mit dem Entwerfen sehr schwer tat und der den Entwurf seiner Diplomarbeit ohne die Unterstützung der Kommilitonen kaum zustande gebracht hätte. Sein Organisationstalent hat ihn allerdings nach dem Studium zu einem der gefragtesten Anbieter für Ausschreibung und Bauüberwachung gemacht.

### **Wie sieht eine natürliche Marktordnung aus?**

Aus biologischen Systemen können wir lernen, dass jede natürliche Ordnung auf Spezialisierung beruht. Pflanzen und Tiere übernehmen hochspezialisierte Aufgaben und sorgen so für ein ökologisches Gleichgewicht. Wenn man das Modell der Aufgabenteilung auf ökonomische Systeme überträgt, wird deutlich, dass eine natürliche Marktordnung ganz von selbst entsteht, wenn jeder seinen Platz einnimmt, indem er das zu seinem Beruf macht, was er am besten kann und am liebsten tut.

Mit Spezialisierung ist freilich nicht gemeint, dass man sich als Architekt auf die Position zurückzieht, ein begnadeter Entwerfer zu sein ohne zu wissen, wie man an Jobs kommt. Seinen Platz einzunehmen bedeutet, sich selbst Rechenschaft darüber abzulegen, warum man Architekt ist und auf welchem Gebiet man außerhalb der Architektur einen Nutzen anbieten möchte.

Eine natürliche Marktordnung basiert darauf, dass die Aufgaben verteilt werden, denn jeder Marktteilnehmer ist für eine ganz bestimmte Aufgabe qualifiziert. Ähnlich wie in einer Fußballmannschaft spielt jeder eine andere Rolle. Würden alle Stürmer sein wollen, so wäre kein Spiel zu gewinnen. Ebenso wenig würde das Spiel gut laufen, wenn jeder alle Rollen spielen will. Aber genau das versucht jeder Architekt, der glaubt, auf eine Spezialisierung verzichten zu können.

Es ist nahe liegend einzuwenden, dass die Nachfrage nach Architektenleistungen in Abhängigkeit von der Konjunktur in der Bauindustrie begrenzt bleibt. Wer als Architekt seinem inneren Ruf folgt, findet sich jedoch unter Umständen in einem Geschäftsfeld wieder, das mit dem klassischen Berufsbild nicht mehr viel zu tun hat. Architekten, insbesondere Männer, neigen dazu, sich nach alter Rittersart gegenseitig zu beweisen, wer der Beste ist – Stichwort: Ranking – und verlieren dabei aus dem Auge, dass ihre Einzigartigkeit nicht notwendigerweise darin besteht, die bessere Architektur oder die fettesten Umsätze zu machen sondern möglicherweise in einer beruflichen Identität, die mit der Planung von Bauwerken gar nichts mehr zu tun hat.

Miriam Janssen arbeitet als Coach und als Moderatorin. In prozessorientierten Workshops begleitet sie Umstrukturierungen in Unternehmen und unterstützt einzelne Personen in Gesprächen von Angesicht zu Angesicht. Durch Ausbildungen in den Bereichen Psychologie und Organisationsentwicklung hat sie ihre Kompetenz erweitert. Was sie aber eigentlich für ihren neuen Beruf qualifiziert, ist ihr angeborenes Talent zur Kommunikation, ihr Mut zum Konflikt sowie ihre Bereitschaft zum persönlichen Wandel.

Janssen arbeitet in ihrem neuen Berufsfeld konzeptionell wie eine Architektin. Dabei hilft ihr ein Wesenszug, der für Architekten typisch ist: die Bereitschaft, sich ohne Vorwissen auf immer neue Situationen und Aufgabenstellungen einzulassen und innovative Lösungen aus dem eigenen kreativen Potenzial zu schöpfen. Es sind diese sogenannten übertragbaren Fähigkeiten, die ihr als Architektin den Zutritt zum Arbeitsmarkt für Berater öffnen.

Der junge *Adolf Loos* kam kurz nach seinem Architekturstudium ohne Berufserfahrung in New York an und suchte einen Job. Als man ihm eine Tätigkeit als Theaterkritiker anbot, soll er auf die Frage, ob er sich das zutraue, geantwortet haben: Das ist meine Spezialität! Wir haben es wieder mit einer übertragbaren Fähigkeit zu tun, die man getrost als Kreativität bezeichnen darf. Sie ist gleichzeitig die Stärke und das Dilemma des Architekten. Kreativität wird erst dann zu einem sinnvollen Werkzeug, wenn sein Besitzer die Stimme seines Herzens erhört, die ihm sagt, zu welcher Spezialisierung er berufen ist.

Wolfgang Riehle, Präsident der Architektenkammer Baden-Württemberg, stellte fest: *Ein Architekt ist auch dann ein Architekt, wenn er nicht in einem Architekturbüro arbeitet. Unsere Ausbildung prädestiniert uns für Koordinationsaufgaben. Der Beruf könnte im Management viel stärker vertreten sein.*<sup>iv</sup>

### **Wie finde ich das erfolgversprechendste Geschäftsfeld?**

Gegenwärtig ist zu beobachten, dass immer mehr Architekten eine zusätzliche Qualifikation zB als Energieberater oder als Sachverständige erwerben, um sich ein neues Berufsfeld zu erschließen. Ob diese Neuorientierung zum Erfolg führt, hängt jedoch ganz entscheidend von der eigenen Motivation ab. Denn Spezialisierung führt nicht zwangsläufig zum Erfolg. Wer ein neues Geschäftsfeld erschließen will, nur weil es lukrativ erscheint, wird seine Kunden nicht für sich einnehmen können. Wer dagegen ein Geschäftsfeld wählt, weil es ihm ein inneres Anliegen ist, wird mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein. Wenn Sie als Kunde zwischen 2 Anbietern wählen können, von denen der eine durch sein Gewinnstreben und der andere durch seine persönliche Integrität und durch den angebotenen Nutzen auffällt – bei wem würden Sie kaufen?

*Rainer Eich*<sup>y</sup>, der sich seit Jahrzehnten als *der* Experte für Honorarfragen in Deutschland positioniert hat, verdankt seine Marktstellung seinem unbestechlichen Sinn für Gerechtigkeit. Sein Wort hat gleichermaßen Gewicht bei Architekten wie bei deren Auftraggebern. Vor Gericht ist er eine anerkannte Kapazität. Die Begeisterung, mit der er sich für eine gerechte Sache engagiert, führt zwangsläufig zu einem hohen Kundennutzen und garantiert ihm in seiner Nische die unangefochtene Stellung des Marktführers. Sein Beispiel zeigt, dass der Erfolg einer Spezialisierung vor allem von den eigenen Motiven abhängt. Je größer die Bereitschaft zu dienen ist, um so wahrscheinlicher ist die persönliche Authentizität, deren natürliche Folge unternehmerischer Erfolg ist.

Eine Spezialisierung führt meistens dann zum Erfolg, wenn sie auf einer Mission beruht, welche die Dimension einer Lebensaufgabe hat. Bei Rainer Eich geht es um Gerechtigkeit. Die eigene Berufung zu erkennen ist oft der schwierigste Schritt, weil einem die eigene Stärke so vertraut ist, dass man nichts Besonderes daran erkennen kann. Man ist geneigt zu glauben, jeder andere verfüge auch darüber. Wenn Sie herausfinden wollen, worin Ihre herausragende Stärke besteht, hat es sich bewährt, auf das Feedback eines externen Beraters zurückzugreifen. Sie kennen das wahrscheinlich auch: bei Anderen sehen Sie die besten Seiten viel leichter als bei sich selbst. Stimmt's?

Wenn Sie im Kontakt damit sind, was Sie von allen anderen unterscheidet, besteht der Trick darin, zu Ihrer angebotenen Lösung das passende Problem zu finden. Ihr erfolgversprechendstes Geschäftsfeld entsteht praktisch qua definitionem: Zu Ihrer Zielgruppe gehören diejenigen, die am Dringendsten brauchen, was Sie zu bieten haben. Welche Zielgruppen bedienen Sie eigentlich schon? Welche davon ist die angenehmste? Beschreiben Sie doch mal Ihren idealen Kunden.

### **Wie erschaffe ich als Architekt eine kontinuierliche Nachfrage nach meiner Leistung?**

Die schlichte Antwort lautet: Ich biete meiner Zielgruppe einen zwingenden Nutzen! Ohne eine Zielgruppe zu definieren ist es nahezu unmöglich, potenzielle Kunden zu identifizieren. Jeder andere Architekt ist ein Konkurrent. Ohne eine definierte Zielgruppe ist man ständig versucht, es allen recht zu machen. Man verzettelt sich. Der Begriff der Zielgruppe ist den meisten Architekten fremd. Sie beklagen ihre schlechten Geschäfte und bemerken nicht, dass der Kunde in ihrem Denken gar nicht vorkommt. Das Wesen einer zielgruppenorientierten Strategie besteht darin, die Bedürfnisse der Zielgruppe in einer kontinuierlichen Feedback-Schleife mit den eigenen Angeboten abzugleichen. Je besser ich verstehe, meine Leistung den Bedürfnissen der Zielgruppe anzupassen, um so größer ist mein Erfolg.

Jeder Architekt träumt davon, dass sein Telefon klingelt, weil ein Kunde einen Auftrag vergeben möchte. Wenn beispielsweise das Guggenheim-Museum in Abu Dhabi ein neues Haus errichten möchte und Ihr Name zufällig Frank Gehry lautet, ist es kein Wunder, dass es ausgerechnet Ihr Telefon ist, das läutet. Dass sich ein Architekt die dicksten Rosinen aus dem großen Kuchen der angebotenen Aufträge aussuchen kann, erscheint den meisten wie ein Wunder fernab von jeder Realität. Doch die Magie hat eine erkennbare Struktur, sie folgt einer klaren Strategie.

Frank Gehry besitzt mit seiner einzigartigen, unverwechselbaren Architektursprache ein Alleinstellungsmerkmal, das es ihm erlaubt, einer klar definierten Zielgruppe einen ebenso klar definierten Nutzen zu bieten. Überall da, wo es um Kunst geht, sei es im Museumsbau oder beim Bau spektakulärer Konzerthallen ist Frank Gehry erste Wahl. Sein Museum in Bilbao ist ein Publikumsmagnet im globalen Kunsttourismus, wovon neben dem Guggenheim-Museum auch das Baskenland profitiert. Gehry steht beispielhaft für eine gelingende Strategie. Wenn Sie in seine Fußstapfen treten wollen, brauchen Sie jetzt nicht anzufangen Gebäude zu entwerfen, die wie zerknüllte Papiertaschentücher aussehen. Es geht nicht notwendigerweise darum, eine eigene Architektursprache zu entwickeln, die Kultstatus genießt, sondern vielmehr darum, Gehry's Strategie anzuwenden. Die besteht darin, dass er das brennendste Problem seiner Zielgruppe löst. Im Falle Guggenheim bestand die Aufgabenstellung darin, ein amerikanisches Kunstmuseum, das sich zu einem global operierenden Konzern entwickelt hat, als Marke im Weltmarkt zu etablieren und dafür einen adäquaten architektonischen Ausdruck zu finden. Damit auch bei Ihnen das Telefon von selbst klingelt, ist es aber nicht nötig, ein Star-Architekt zu sein. Ihre Architektur muss noch nicht einmal gut sein, denn gute Architektur führt nicht zwangsläufig zu guten Geschäften. Es kommt allein auf den Nutzen an, den der Kunde im besten Falle als zwingend empfindet.

### **Das Werk wirbt nicht für sich selbst.**

In einem Anbietermarkt wirbt das Werk für sich selbst und man kann in Ruhe seine Arbeit tun, während man den Anruf des nächsten Auftraggebers in freudiger Gelassenheit erwartet. Solange die Nachfrage größer als das Angebot ist, wird Ihnen Ihre Leistung praktisch aus der Hand gerissen. In einem Nachfragemarkt braucht es eine andere Strategie. Sobald das Angebot an Architektenleistungen die Nachfrage übersteigt, sind Sie vor die Aufgabe gestellt, Ihrer Zielgruppe ein Angebot zu machen, das sie nicht ablehnen kann. Um einen zwingenden Nutzen bieten zu können, ist es von entscheidender Bedeutung, das Sie brennendste Problem Ihrer Zielgruppe so genau kennen lernen, dass Sie der bekannteste Problemlöser werden.

Vielleicht ahnen Sie jetzt, dass Ihr Werk heute keineswegs mehr für sich selbst wirbt und dass Sie gefordert sind, in einen kontinuierlichen Dialog mit Ihrer Zielgruppe einzutreten, allein schon um sich überhaupt im Markt bemerkbar zu machen. Die Auffassung, das Werk des Architekten stelle eine ausreichende Werbung dar, entspricht einer introvertierten Denkweise, die in einem Anbietermarkt durchaus ihre Berechtigung hatte. Ein solches Denken ist davon gekennzeichnet, dass der Kunde praktisch nicht vorkommt, weil er einfach als gegeben vorausgesetzt wird.

Der introvertierte Architekt steht als Nehmender im Mittelpunkt seiner eigenen Welt. Erfolg bedeutet ihm vor allem Anerkennung. Alles dreht sich darum, die eigenen Ziele zu erreichen. Der Begriff des Kunden ist ihm fremd. Sobald das Angebot die Nachfrage übersteigt, wird die introvertierte Denkweise zu einer existenzbedrohenden Gefahr.

*He's a real nowhere man,  
sitting in his nowhere land,  
making all his nowhere plans for nobody.<sup>vi</sup>*

Extravertierte Geschäftsstrategien sind primär nutzenorientiert und folgen der Überzeugung, dass der Nutzen des Kunden zwangsläufig den eigenen Gewinn generiert. Die Nutzenmaximierung geht stets vor Gewinnmaximierung. Der Extravertierte steht als Gebender in der Welt. Beim extravertierten, nach außen gerichteten Verhalten, steht der Kunde im Mittelpunkt des Geschehens. Der Nutzen des Anderen ist das oberste Ziel.

Da eine natürliche Nachfrage nach der eigenen Leistung immer dann einsetzt, wenn der gebotene Nutzen von der Zielgruppe als zwingend empfunden wird, folgt daraus die Notwendigkeit, das eigene Angebot kontinuierlich mit den Kundenbedürfnissen abzugleichen. Fehlt dieser Austausch mit der Zielgruppe, so besteht die Gefahr, dass Ihre Bemühungen keinerlei Resonanz erzeugen.

Der Berufsstand der Architekten ist gefordert, den Schritt vom introvertierten Denken zum extravertierten Denken zu vollziehen. Man darf die hier skizzierte Strategie nicht mit einem statischen Rezept verwechseln. Vielmehr handelt es sich um einen dynamischen Prozess, dessen Kern der Dialog mit dem Kunden ist. Es bedarf eines kontinuierlichen Lernprozesses, um die eigenen Ressourcen auf den zentralen Entwicklungsempass seiner Zielgruppe auszurichten. Solange ich nichts über die Probleme meiner Kunden weiß, ist mein Wissen als Architekt praktisch wertlos.

Für den Erfolg eines Architekturbüros ist es entscheidend, den Input mit dem Output an Informationen abzustimmen. Unter dem Input versteht man alle Informationen, die Sie über die Probleme Ihrer Zielgruppe in Erfahrung bringen. Der Output ist die Information, die Ihre Zielgruppe über den Nutzen, den Sie bieten, in Kenntnis setzt. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, auf den zentralen Entwicklungsempass der Zielgruppe zu fokussieren. Solange ich nur eine Lösung für *irgendein Problem* anbiete, wird die Zielgruppe auch nur *irgendeine Reaktion* zeigen, also unvorhersehbar reagieren. Sobald ich eine Lösung für das brennendste Problem meiner Zielgruppe anbiete, begegnen meine Kunden mir mit Aufgeschlossenheit und mit Sympathie. Das ist ganz entscheidend, weil eine Kaufentscheidung immer eine emotionale Entscheidung ist. Je besser ich also verstehe, meine Leistung den Bedürfnissen der Zielgruppe anzupassen, um so größer ist mein Erfolg. Das funktioniert allerdings nur solange, wie meine Leistung auch tatsächlich meiner eigenen Stärke entspricht.

Architekten sind es nicht gewohnt, die beiden Informationsrichtungen adäquat zu nutzen. Der Output-Kanal wird meistens für die Selbstdarstellung zweckentfremdet, während der Inputkanal eigentlich gar nicht benutzt wird. Das Wesen einer zielgruppenorientierten Strategie besteht darin, die Bedürfnisse der Zielgruppe in einer kontinuierlichen Feedback-Schleife mit den eigenen Angeboten abzugleichen. Der Kunde wird dadurch zum Motor für die eigene Entfaltung. Die fortschreitende Innovation sichert einen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern und führt langfristig zur Marktführerschaft innerhalb der eigenen Nische.

Der Dialog mit der Zielgruppe beschränkt sich bei den meisten Architekten traditionell auf die einseitige Selbstdarstellung. Selbst bei großen Büros, die eigene Mitarbeiter für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beschäftigen, ist meistens nicht erkennbar, welche Zielgruppen angesprochen werden. Eine Kundenansprache, wie wir sie bei Feddersen-Architekten in vorbildlicher Weise finden, ist die Ausnahme. Architekten sind sich der Bedeutung ihrer Außenwirkung scheinbar gar nicht bewusst. Unbewusst haben sie einen berechtigten Widerstand gegen traditionelle Öffentlichkeitsarbeit. Die macht nämlich nur dann Sinn, wenn sie ihre Zielgruppe erreicht und wenn es gelingt einen zwingenden Nutzen zu kommunizieren.

Eine Öffentlichkeitsarbeit, die sich allein auf Selbstdarstellung konzentriert, macht schlichtweg keinen Sinn. Vergleichen Sie mal die Website eines Architekten mit der von Google. Sie verstehen sofort, warum sich die Gewinne des Unternehmens aus Werbeeinnahmen explosionsartig vermehren. Auf [www.google.com](http://www.google.com) befindet sich praktisch nichts weiter als ein Formular, in das ich als Kunde meinen Wunsch eintragen kann. Wie durch ein Wunder wird mir innerhalb von Sekundenbruchteilen die gewünschte Information geliefert. Und zwar kostenlos. Das nenne ich Kundenorientierung!

### **Zum guten Schluss.**

Die hier skizzierte Strategie ist kein statisches Rezept, das Sie sofort anwenden können, sobald Sie die Lektüre dieses Artikels beendet haben. Durch das Verstehen allein ändert sich erstmal gar nichts. Solange Sie Ihre eigene Strategie ausschließlich intellektuell betrachten, werden Sie Ihren blinden Fleck kontinuierlich weiter reproduzieren. Es ist wie beim Erlernen eines Musikinstruments: durch das alleinige Betrachten des Notenbildes lernt man nicht Klavier spielen. Es braucht beharrliches Üben und den fortgeschrittenen Begleiter, der einen Schritt für Schritt weiter führt.

*Mir persönlich war es möglich aus meinen gewohnten Denkmustern auszusteigen, indem ich mir Unterstützung von außen geholt habe. Ich habe begriffen, dass ich als Berater erst dann glaubwürdig bin, wenn ich selbst bereit bin, mir helfen zu lassen. Zum Glück haben mich großartige Lehrer und Freunde auf meinem Weg begleitet. Das Ende meiner Architektenkarriere habe ich lange als Scheitern angesehen. Irgendwann habe ich begriffen, dass ich gar nicht als Coach arbeiten kann, solange ich das Scheitern nicht aus eigener Erfahrung kenne. Die mageren Jahre sind längst durchlitten und da Sie den Anfang bereits kennen, will ich Ihnen den guten Schluss nicht vorenthalten.*

*Meine eigene Krise bestand darin, dass ich den Architektenberuf an den Nagel gehängt hatte, bevor ich wusste, wie es für mich weiter geht. Ich wollte an meine Lehrtätigkeit anknüpfen und begann eine Coaching-Ausbildung. Ich fühlte mich zu nichts Geringerem berufen, als meine Klienten mit ihrer Lebensaufgabe in Kontakt zu bringen und zweifelte unentwegt an meiner eigenen Berufung. Nach 3 Monaten kam der erste Kunde.*

*Als ich die Bilder für meine Website aussuchte, erinnerte ich mich wieder an meinen Leuchtturm. Obwohl diese Fotografie nur einen ganz normalen Leuchtturm zeigte, war mir dieses Bild immer lieb und teuer gewesen. Nach Jahren offenbarte sich mir die Botschaft, die darin verborgen war. Ich gebe Menschen eine Orientierung auf dem Weg zu ihrer beruflichen Bestimmung.*

*Ich kündigte meine Mitgliedschaft in der Architektenkammer und machte mir Vorwürfe, dass ich die Erwartungen meiner Eltern enttäuscht hatte. Ich hatte keine Ahnung wie man Kunden akquiriert und erinnerte mich an die Zeiten, als man mir die Jobs praktisch hinterher getragen hat.*

*Als Coach machte ich den klassischen Fehler, mit dem sich auch die meisten Architekten das Leben schwer machen. Mein Coaching-Angebot war vollkommen unspezifisch und damit nicht ganz einfach zu vermarkten. Genau wie die meisten Leute nicht verstehen, wozu sie einen Architekten brauchen, verstanden nur wenige, wozu sie mich als Coach gebrauchen können.*

*Ich bot Seminare bei verschiedenen Architektenkammern an und mußte einsehen, dass sich der klassische Frontalunterricht nicht dafür eignet, das Wesen einer Erfolgsstrategie zu vermitteln. Ich erlernte das systemische Familienstellen und erforschte die Bedeutung des Familiensystems für den beruflichen Erfolg. Ich empfing Kunden aus dem In- und Ausland und ließ mich wieder in die Architektenliste eintragen. Ich veröffentlichte Artikel, hielt Vorträge und begriff die Bedeutung von Mythen und Märchen für meine Arbeit.*

*Ich machte immer noch viel zu wenig Umsatz um gut davon leben zu können und beging den zweiten klassischen Architektenfehler: Diversifizierung. Ich begann andere Berufsgruppen zu bewerben und habe insgesamt Menschen mit rund 60 verschiedenen Berufen beraten. Mein Umsatz blieb konstant auf niedrigem Niveau. Was die Auftragslage anging, hatte sich nicht viel geändert. Irgendetwas ganz Entscheidendes fehlte mir noch, um meinen Beruf authentisch ausüben zu können.*

*Zufällig traf ich einen alten Bekannten, der inzwischen Outplacement-Berater<sup>vii</sup> geworden war. Ich fragte ihn, wie auch ich Outplacement-Berater werden könnte und bekam einen Insidertip. Ich schrieb eine Bewerbung und verhandelte 2 Tage später einen größeren Beratungsauftrag. Ich begann, ehemalige Mitarbeiter von IBM zu unterstützen, nach der betriebsbedingten Kündigung*

*einen neuen Job zu finden. Dieser Auftrag war ein Wendepunkt in meinem Leben. Ich hatte Gelegenheit, mich mit Strategien vertraut zu machen, die, vergleichbar mit Naturgesetzen, natürliches Wachstum in Unternehmen und in der Karriereentwicklung bewirken.*

*Mir dämmerte, dass meine Branchenerfahrung als Architekt ein immaterielles Vermögen darstellte, das seit Jahren brach lag. Wie Santiago, der Held in Paulo Coelho's Roman Der Alchimist erkannte ich am Ende einer langen Reise, dass mein Schatz zu Hause in meinem eigenen Garten lag. Das strategische Wissen, das ich unterwegs erworben hatte, ist wie der Schlussstein in einem Bogen, der meine bisherigen Berufserfahrungen zusammenfügt. Es war nicht ganz einfach, das lukrative Outplacement-Geschäft gedanklich wieder loszulassen und mich auf mein erfolgversprechendstes Geschäftsfeld zu konzentrieren: Strategien für Architekten.*

### **Mitbewerber werden zu Verbündeten.**

Architekten können ihre unternehmerische Situation oft nicht richtig einschätzen. Wer kein klares Selbst-Bild hat, neigt dazu, sich zu überschätzen oder sein Licht unter den Scheffel zu stellen. So wie Sie einen Spiegel brauchen um Ihr leibliches Abbild zu sehen, brauchen Sie ein Gegenüber, in dem Sie Ihr eigenes Potenzial, mögliche Gefahren und angemessene Handlungsmöglichkeiten erkennen. Die hier beschriebene Strategie ist deshalb auch ein Plädoyer für einen neuen kollegialen Umgang miteinander.

Der Erfahrungsaustausch unter Architekten reduziert sich oft auf das gemeinsame Beklagen der Verhältnisse. Solange alle in dem gleichen Teich fischen, bewahrt einen das gemeinsam beklagte Leid davor, über die wirklich brennenden Fragen sprechen zu müssen. Jeder Kollege ist auch ein Konkurrent. Weder will man seinen eigenen Wettbewerbsvorteil ausplaudern noch will man sich eine Blöße geben. Auf diese Weise geht ein wichtiger Kontrollmechanismus verloren, welcher der eigenen Orientierung sehr dienlich sein könnte. Die natürliche Marktordnung, von der zuvor die Rede war, setzt die traditionelle Vorstellung von Konkurrenz außer Kraft. Ein Architekt, der beispielsweise als Generalplaner für Hubschrauberlandeplätze eine hochspezialisierte Nische besetzt, ist kein Konkurrent für einen, der als Experte für Senioren-Wohnen im Premiumsegment aufgestellt ist. Deshalb können beide eine Menge über zielgruppenorientierte Strategien von einander lernen. Auch wer dem anderen nur einen einzigen Schritt voraus ist, kann ein überaus wertvoller Gesprächspartner sein.

*Mit dem StrategiekreisArchitekten biete ich heute ein Beratungsformat an, in dem Mitbewerber zu Verbündeten werden. Die Idee ist einfach. 12 Architekten treffen sich 2mal im Jahr zu einem moderierten Workshop um gemeinsam individuelle Unternehmensstrategien für ihre eigenen Büros zu entwickeln. Die erste Veranstaltung hat meine kühnsten Erwartungen übertroffen. Die Mitglieder haben sich mutig auf ihre heikelsten Themen eingelassen und sind einander mit großem Respekt begegnet. Mir fiel wieder die Szene am Strand ein. So muß sich Arbeit anfühlen! In diesem Jahr nimmt ein weiterer Strategiekreis seine Arbeit auf und ich bin gespannt, wann wir gemeinsam auf Lanzarote am Strand sitzen.*

---

<sup>i</sup> Mewes, Wolfgang: Jeder kann Außergewöhnliches leisten! Die geheimnisvollen Wirkungen der Kettenreaktionen. In: Strategie Journal, Heft 02-07, Ilvesheim

<sup>ii</sup> Christoph Hommerich, Nicole Hommerich, Friederike Riedel: Zukunft der Architekten. Berufsbild und Märkte. Eine Untersuchung im Auftrag der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen (2005)

<sup>iii</sup> <http://www.feddersen-architekten.de/>

<sup>iv</sup> Wolfgang Riehle in: AKBW (Hrsg.): Fünfzig Jahre Architektenkammer Baden-Württemberg. Stuttgart (2005)

<sup>v</sup> <http://www.hoai-spezial.de/>

<sup>vi</sup> John Lennon + Paul McCartney: *Nowhere Man*, The Beatles: Rubber Soul (1965)

<sup>vii</sup> Outplacement (zu deutsch: Umsetzung oder Ausplatzierung) ist eine von Unternehmen finanzierte Dienstleistung für ausscheidende Mitarbeiter, die als professionelle Hilfe zur beruflichen Neuorientierung angeboten wird bis hin zum Abschluss eines neuen Vertrags oder einer Existenzgründung.