

Neue Spielregeln für Architekten.

Am Beispiel der Architekten erörtert Volker Eich Grundlegendes zum Thema Strategie.



Die Architekten sind in der Krise. Volker Eich beschreibt eine Strategie, mit der sich Architekten aber auch Angehörige anderer Branchen in einem gesättigten Markt erfolgreich positionieren können. 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.

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. Konkurrenz, Leerstand und so weiter. 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 immer in unserer Macht.

Der blinde Fleck.

Die kritische Marktsituation der Architekten ist keineswegs auf die Konjunkturschwäche der Bauindustrie allein zurückzuführen, sondern vielmehr auf das Erklärungsmuster selbst, dessen sie sich bedienen. 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.** Das Selbst-Bild der Architekten bildet den Dreh- und Angelpunkt der Debatte. Die meisten Architekten, die bei der Bewältigung des Wandels scheitern, sind nicht in der Lage, sich selbst, die Gefahren eines veränderten Marktes und ihre Möglichkeiten richtig einzuschätzen. Die Vorstellung von der eigenen Identität stellt das zuvor erwähnte Navigationssystem dar. Sie ist eine mächtige Instanz, denn sie bestimmt, 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 aber 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 Wollmichsau 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 Honorarordnung für Architekten und Ingenieure HOAI abgebildet wird. Anstatt unterscheidbare Alleinstellungsmerkmale zu definieren betreiben Architekten 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. Wer überleben will, ist gefragt sich zu spezialisieren.

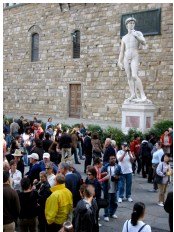
Gegen eine Spezialisierung werden in der Regel 2 Einwände vorgebracht. Erstens: Durch die Konzentration auf ein bestimmtes Geschäftsfeld entgehen einem andere attraktive Aufträge. Zweitens: Eine Spezialisierung scheint mit der Preisgabe des generalistischen Anspruchs verbunden zu sein. Man mag als Spezialist zwar erfolgreicher sein, befürchtet aber als Fachidiot zu enden. Eine Spezialisierung erscheint den meisten Architekten unattraktiv zu sein. 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.* 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 Sache widmet, die ihm eine Herzensangelegenheit ist.

Den meisten Architekten erscheint diese erweiterte Identität fremd. 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. 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. Volkswirtschaftlich ergibt sich durch die zunehmende Nischenbildung eine Entflechtung des Marktes, von der alle profitieren.



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 vielleicht seinen besten Ausdruck. Der Hirtenjunge tötet den Riesen, indem er mit seiner einfachen Schleuder bewaffnet, 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. 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. In einem Architekturbüro besteht der interne Engpass meistens darin, dass der Architekt als Generalist ohne erkennbares Alleinstellungsmerkmal in einem Überangebot der Anbieter im Markt nicht wahrgenommen wird.

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.

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 Strategiekrise, 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.

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 aber jeder Architekt, der glaubt, auf eine Spezialisierung verzichten zu können.

Wie finde ich das erfolgversprechendste Geschäftsfeld?

Gegenwärtig ist zu beobachten, dass immer mehr Architekten eine zusätzliche Qualifikationen 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, 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.

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.

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.

Volker Eich ist Coach und Unternehmensentwickler mit einer Spezialisierung auf Strategien für Architekten. Er hat selbst 20 Jahre als Architekt gearbeitet und ist Gründer des Netzwerks StrategiekreisArchitekten. Der vorliegende Text ist eine gekürzte Fassung des Artikels HABEN SIE EINE GUTE STRATEGIE?, der in Heft 27 der Zeitschrift ACH – ANSICHTEN ZUR ARCHITEKTUR erschienen ist. Der vollständige Artikel steht als PDF zur Verfügung: www.strategiekreis-architekten.de