

FÜHRUNG

TRADITION UND WANDEL

Die Schweiz steht im Vergleich mit andern Industriestaaten wirtschaftlich sehr gut da. Nur Luxemburg hat eine höhere Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung der Bevölkerung. Das Rückgrat unserer Wirtschaft sind die kleinen und mittelständischen Unternehmen, bekannt für ihre gute Produktqualität und hohe Innovationskraft. Als Folge von Globalisierung und Digitalisierung haben wir einen historischen Wendepunkt erreicht. Die Entwicklungen führen zu einem strukturellen Wandel der Weltwirtschaft. Entwicklungs- und Schwellenländer überholen Industriestaaten. Perikles sagte: «Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen, sondern darauf, auf die Zukunft gut vorbereitet zu sein.» Da kann man sich fragen, ob sich die Schweizer Tradition der Mikro- und Kleinunternehmen in der Planungsbranche auch in der Zukunft bewähren wird. Wird sie das?

Marktsituation

In der Schweiz und in der Europäischen Union versteht man unter dem Begriff *KMU* Klein- und Mittelunternehmen, die weniger als 250 Mitarbeitende beschäftigen. 99 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz sind *KMU* und beschäftigen ca. zwei Drittel der berufstätigen Bevölkerung. In Zahlen sind es ca. 560'000 Unternehmen, und davon sind wiederum fast die Hälfte Ein-Personen-Betriebe. Unterscheidet man weiter zwischen Mikrounternehmen, kleinen und mittleren, gehören 90 Prozent zu den Mikrounternehmen, die bis zu neun Mitarbeitende beschäftigen. Architektur- und Ingenieurbüros sind Dienstleistungsbetriebe und beschäftigen im Durchschnitt 4,8 Personen, somit sind sie mehrheitlich Mikrounternehmen.

Planungsbüros sind kleinbetrieblich strukturiert. Die Markteintrittsbarrieren sind sehr niedrig. Dass Architekt keine geschützte Berufsbezeichnung ist, senkt die Eintrittsbarrieren zusätzlich. Es herrscht ein intensiver Wettbewerb, meist mit tiefen Margen. Seit einigen Jahren treten vermehrt ausländische Unternehmen im Schweizer Markt auf, was die Konkurrenz zusätzlich verschärft. Insgesamt ist die Nachfrage seit Jahren auf einem hohen

GESTION

TRADITION ET CHANGEMENT

Par rapport aux autres pays industrialisés, la Suisse s'en tire très bien sur le plan économique. Seul le Luxembourg enregistre une prestation économique par habitant supérieure. La colonne vertébrale de notre économie est constituée par les petites et moyennes entreprises, connues pour la qualité de leurs produits et leur grande capacité d'innovation. Suite à la mondialisation et à l'arrivée du numérique, nous avons atteint un tournant historique. Ces évolutions provoquent une mutation structurelle de l'économie mondiale. Les pays en développement et les pays émergents dépassent les pays industrialisés. Périclès disait: «Il ne s'agit pas de prédire l'avenir, mais d'y être bien préparé.» On peut donc se demander si la tradition suisse des micro-entreprises et des petites entreprises se maintiendra à l'avenir dans la branche des études. Le pourra-t-elle?

Situation du marché

En Suisse et dans l'Union européenne, on qualifie de PME les petites et moyennes entreprises qui comptent moins de 250 personnes. 99 pour cent de toutes les entreprises suisses sont des PME, et elles occupent environ les deux tiers de la population active. En chiffres, il s'agit d'environ 560'000 entreprises, dont près de la moitié se compose d'une seule personne. Si l'on distingue plus avant entre micro-entreprises, petites et moyennes entreprises, 90 pour cent font partie des micro-entreprises qui emploient moins de neuf personnes. Les bureaux d'architectes et d'ingénieurs sont des entreprises de services qui occupent en moyenne 4,8 personnes et relèvent donc majoritairement de cette catégorie.

Les bureaux d'études sont structurés en petites entreprises. Les barrières à l'entrée sur le marché sont très basses, d'autant qu'architecte n'est pas un titre professionnel protégé. Les marges sont très souvent étroites. Depuis quelques années, de plus en plus d'entreprises étrangères pénètrent sur le marché suisse, ce qui avive encore une concurrence déjà féroce. Globalement, la demande est stable à un niveau élevé depuis des années.

Niveau stabil. Fast zehn Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) stammt aus der Bautätigkeit. Durch die Vielfalt von regulatorischen Massnahmen wird aber das Wachstum der Branche eingeschränkt, und der starke Franken trägt weiter zu einem schwächelnden Beschäftigungswachstum bei. Das niedrige Zinsniveau bildet zwar noch immer einen grossen Anreiz für Investitionen, doch bei nachlassender Nachfrage droht der Branche eine Strukturbereinigung.

Voraussetzungen

Für den Berufsausübenden führen niedrige Markteintrittsbarrieren zu unterschiedlichen Vor- und Nachteilen. Für viele ist der einfache Einstieg in die Selbstständigkeit bei der Verwirklichung des Traums, «sein eigener Herr zu sein», oder als Alternative bei Jobverlust attraktiv. Vielen fehlt allerdings das Bewusstsein, dass es nicht ausreicht, ein guter Fachmann zu sein. Die durchschnittliche Überlebensrate der neu gegründeten Unternehmen in der Schweiz liegt ein Jahr danach bei rund achtzig und nach fünf Jahren bei etwas weniger als fünfzig Prozent.

Unternehmerisches Denken und Handeln sowie eine klare Marktpositionierung sind Voraussetzungen, um langfristig zu überleben. Im Vergleich zum Ausland hat die Schweiz ein hohes Lohnniveau, steht für gute, sogar für Premiumqualität und ist bekannt für ihre Innovationen. Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft, die uns Zusammenarbeit und Austausch weltweit ermöglicht, sind wir aufgefordert, den Horizont zu erweitern. Wir sollten uns Fragen stellen, wie zum Beispiel: Was passiert, wenn andere Länder dieselbe Leistung für weniger Geld erbringen? Wie hoch ist unsere Dienstleistungsbereitschaft tatsächlich? Was verstehen wir unter Produktqualität im internationalen Vergleich? Ist unsere Branche gemessen an anderen Ländern wirklich innovativ? Haben wir Vorteile mit Know-how über die Schweizer Bauwirtschaft? Bringen unsere fachlichen Kompetenzen Vorteile im Ausland? Et cetera.

Zielentwicklungen

Um die Fragen beantworten zu können, müssen wir zuerst unsere eigenen beruflichen Ziele und Präferenzen kennen. Es geht darum zu verstehen, was uns zufrieden stellt und wie wir die beruflichen Herausforderungen mit den privaten Bedürfnissen in Einklang bringen. Wir sollten uns Fragen stellen wie: Sind wir zufrieden, regional tätig zu sein? Dort, wo Sprache und Kultur von grosser Bedeutung sind, zum Beispiel in ländlichen Gebieten? Welche Art von Projekten und Aufgaben würde das mit sich bringen? Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind dafür notwendig? Oder wollen wir uns eher mit grösseren nationalen Projekten beschäftigen? Oder international tätig

Près de dix pour cent du produit intérieur brut (PIB) vient de l'activité de construction. Mais les multiples mesures réglementaires limitent la croissance de la branche, et le franc fort fragilise lui aussi la progression de l'emploi. Le faible niveau des taux d'intérêt demeure une forte incitation à investir, mais si la demande venait à se tasser, la branche serait menacée par un assainissement structurel.

Conditions indispensables

Pour ceux qui exercent cette profession, l'absence de barrières à l'entrée sur le marché présente des avantages et des inconvénients. La facilité avec laquelle on peut se mettre à son compte est séduisante et permet de réaliser le rêve d'être «son propre maître» ou d'avoir une solution de rechange lorsque l'on perd son emploi. Encore faudrait-il se rendre compte qu'il ne suffit pas d'être expert dans son domaine. Le taux moyen de survie des nouvelles entreprises en Suisse n'est que de quatre-vingts pour cent un an après leur création, et d'un peu moins de cinquante pour cent au bout de cinq ans.

Une réflexion et une action entrepreneuriales ainsi qu'un positionnement clair sur le marché sont indispensables à une survie à long terme. Par comparaison avec l'étranger, la Suisse a un niveau de salaires élevé, une réputation de qualité, voire d'excellence et est connue pour ses innovations. Sur la voie de la société du savoir qui nous permet de collaborer et d'échanger dans le monde entier, nous sommes invités à élargir nos horizons. Demandons-nous notamment ce qui se passe si d'autres pays fournissent la même prestation pour un prix moins élevé? Dans quelle mesure sommes-nous réellement disposés à fournir des services? Qu'entendons-nous par qualité des produits en comparaison internationale? Notre branche est-elle réellement novatrice face aux autres pays? Offrons-nous des avantages au secteur suisse de la construction sur le plan du savoir-faire? Nos compétences techniques nous favorisent-elles à l'étranger? Et cetera.

Elaboration d'objectifs

Pour répondre à ces questions, nous devons tout d'abord connaître nos propres objectifs professionnels et nos préférences, comprendre ce qui nous satisfait et comment concilier les défis professionnels et les besoins privés. Voici ce que nous devons nous demander: nous contenterions-nous de travailler au plan régional? Là où la langue et la culture jouent un rôle important, par exemple dans les zones rurales? Quels types de projets et de missions cela nous amènerait-il? Quelles sont les compétences et les aptitudes requises pour cela? Ou bien voulons-nous plutôt nous occuper de grands projets nationaux? Travailler

sein? Oder mit internationalen Architekten und Unternehmern in der Schweiz zusammenarbeiten? Bei den Antworten ist zu berücksichtigen, dass in der Regel ein Zusammenhang zwischen Projektart, Projektgrösse, Anzahl der Projekte, Leistungsangebot, Bürogrösse, Infrastruktur und Kompetenzen besteht. Es geht um eine persönliche Abwägung zwischen der angestrebten Arbeitsweise und den damit verbundenen Unternehmensstrukturen und Führungstätigkeiten. Dabei sind die Anforderungen der Auftraggeber zentral. Wir sollten wissen, welche Bauherren sich für uns interessieren. Das Ziel ist, durch Leistungsangebot, Bürokonstellation und Auftritt den potenziellen Auftraggebern Kompetenz und Glaubwürdigkeit zu vermitteln.

Entwicklungen unserer Arbeitswelt

Von einer Bauerngesellschaft haben wir uns zu einer Industrie- und danach zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickelt. Jetzt sind wir auf dem Weg in die digitale Wissensgesellschaft. Anstatt physische Arbeit mit fixen Handlungsrichtlinien sind kognitive Fähigkeiten und psychische Eigenschaften wie Eigeninitiative, Kreativität und Flexibilität gefragt. Die Fähigkeit, Informationen zu sammeln, zu verarbeiten und in Wissen umzuwandeln, wird immer wichtiger. Aufgabenschwerpunkte für Unternehmen werden in Zukunft im Wissens-, Talent-, Daten- und Technologiemanagement liegen. Sie müssen in der Lage sein, mit verstärktem Innovations- und Kostendruck umzugehen, und sich permanent mit Veränderungen auseinandersetzen. Eine Studie der Universität St. Gallen zeigt, dass die Leaders of Tomorrow, die *Digital Natives*, in informationsgetriebenen und dezentralen Organisationen arbeiten und mit klar definierten Zielen und nicht durch Hierarchien geführt werden wollen. Chancen und Herausforderungen, vor denen wir stehen, sind kundenzentriertes Unternehmertum, zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit, hierarchiearme und offene Unternehmenskulturen. Auf der individuellen Ebene sind es Fähigkeiten wie Selbstmanagement, Selbstverantwortung und lebenslanges Lernen.

à l'international? Ou collaborer en Suisse avec des architectes et des entreprises d'autres pays? N'oublions pas qu'en règle générale, il existe un lien entre type de projet, taille du projet, nombre de projets, offre de prestations, taille du bureau, infrastructure et compétences. Chacun doit personnellement trouver un équilibre entre son mode de travail recherché et les structures d'entreprise et les activités de direction y afférentes. Les exigences des mandants jouent à cet égard un rôle central. Nous devrions savoir quels maîtres d'ouvrages s'intéressent à nous. Le but est que notre offre de prestations, la configuration et la présentation de notre bureau donnent aux mandants potentiels une image de compétence et de crédibilité.

Evolution du monde du travail

Notre société agricole s'est transformée en société industrielle, puis en société de services. Nous sommes désormais sur la voie d'une société numérique du savoir. Au lieu de fournir un travail physique répondant à des directives fixes, nous sommes appelés à faire preuve de facultés cognitives et de capacités psychiques telles que l'esprit d'initiative autonome, la créativité et la flexibilité. La capacité à rassembler des informations, à les traiter et à les transformer en savoir gagne en importance. À l'avenir, les entreprises auront pour missions prioritaires de gérer les connaissances, les talents, les données et la technologie. Elles devront être à même de faire face à des pressions accrues sur le plan de l'innovation et des coûts et de gérer en permanence les changements. Une étude de l'Université de Saint-Gall montre que les leaders of tomorrow, les digital natives, travaillent dans des organisations décentralisées et mues par l'information et veulent être dirigés avec des buts clairement définis et non par des hiérarchies. Les chances et les défis auxquels nous sommes confrontés sont l'esprit d'entreprise axé sur le client, la collaboration sans limites de lieu ni de temps, les structures d'entreprises ouvertes et peu hiérarchisées. Au niveau individuel, ce sont des



Ulrika Tromlitz ist MSc Arch. CTH/SIA und verfügt über einen MBA der Universität St. Gallen. Sie ist Mitinhaberin der Firma *Tromlitz Häubi GmbH* und arbeitet seit 2004 selbstständig als Beraterin für Architektur- und Ingenieurbüros in den Bereichen Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. In mehreren Unternehmen der Planungsbranche wirkt sie als Verwaltungsrätin. Davor war sie in Geschäftsleitungsfunktionen bei namhaften Unternehmungen tätig, wie z.B. *Herzog & de Meuron*, *Stücheli Architekten* und bei der *Göhner Merkur Gruppe*. Daneben leitet sie Kurse beim SIA, unterrichtet als Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen.

Ulrika Tromlitz est MSc arch. CTH/SIA et titulaire d'un MBA de l'Université de Saint-Gall. Copropriétaire de la société *Tromlitz Häubi GmbH*, elle travaille depuis 2004 à son propre compte comme conseillère de bureaux d'architectes et d'ingénieurs dans les domaines de la direction, de la gestion de projets et du développement de l'organisation. Elle siège au conseil d'administration de plusieurs entreprises de la branche des études. Auparavant, elle a occupé des fonctions dirigeantes dans des entreprises de renom telles que *Herzog & de Meuron*, *Stücheli Architekten* ainsi que dans le groupe *Göhner Merkur*. Parallèlement, elle dirige des cours à la SIA et enseigne dans plusieurs hautes écoles spécialisées.

In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Themen. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.

Dans les colonnes de l'invité, divers auteurs s'expriment sur des thèmes actuels. Leurs réflexions n'engagent pas la Rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.

Megatrends

Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels. Sie verändern die Welt langsam, aber grundlegend und langfristig. Man muss sie nicht voraussagen, sie sind schon da und markieren Veränderungen, die uns schon lange beeinflussen. Das *Zukunftsinstitut* hat verschiedene Megatrends umschrieben. Um das Thema Unternehmen der Zukunft weiter zu beleuchten, sind einige Megatrends zu betrachten. Trotz vielen negativen Prognosen entwickelt sich der Megatrend *Globalisierung* zum Positiven. Durch die Internationalisierung der Märkte erhalten auch Schwellenländer Anteil am Welthandel und am wirtschaftlichen Wachstum. Wir haben erkannt, dass die digitalen Medien den Zugang zum Wissen sehr vereinfacht haben. Der Megatrend *Wissenskultur* weist auf die zunehmende Bedeutung der Bildung hin, denn die Förderung von Talenten ist Voraussetzung für Innovationen. Weiter können wir feststellen, dass sich unsere Gesellschaft immer mehr in Netzwerken organisiert. Der Megatrend *Konnektivität* führt einen Wandel der Organisationsformen herbei, die eine neue Kultur der Offenheit entstehen lassen. Dies beeinflusst und verändert langfristig die Unternehmensstrukturen. In unserer Gesellschaft haben wir viele Wahlmöglichkeiten und in der Folge eine Vielfalt individueller Freiheiten. Gleichzeitig steigt aber der Entscheidungsdruck für alle involvierten Personen und Unternehmen. Dies führt zur Veränderung tradierter Werte und somit auch zu einem Wandel in der Wirtschaft. Der Megatrend *Individualisierung* resultiert in einer zunehmenden *Do-It-Yourself-Kultur* und in spezialisierten Nischenmärkten.

Vorbereitet für die Zukunft sein

Die Schweiz – eine Erfolgsgeschichte; der Aussage stimmen die meisten von uns zu, und gerade deshalb ist es wichtig, sie zu hinterfragen. Nicht über den Tellerrand schauen zu wollen, wenn es einem gut geht, ist die Folge natürlicher menschlicher Bequemlichkeit, zählt aber zu den grössten Stolpersteinen im Leben. Selbstverständlich müssen wir aus der Vergangenheit lernen und Bewährtes mitnehmen, aber es ist genauso wichtig, Veränderungen zu erkennen und sich auf Neues einzulassen. Vieles ist im Wandel und wird uns beeinflussen, auch wenn wir es am liebsten nicht wahrhaben wollen. Wie gesagt, es geht nicht darum die Zukunft voraussagen, das können wir auch nicht, doch wir können uns auf sie vorbereiten. Das ist ein individueller Prozess, der unterschiedlich ausfallen wird, der manchmal anstrengend ist, aber auch sehr anregend sein kann. Ich wünsche allen viel Erfolg auf dieser spannenden Reise! ■

capacités telles que l'auto-management, l'auto-responsabilité et l'apprentissage tout au long de la vie.

Mégatendances

Les mégatendances sont des lames de fond du changement. Elles transforment le monde lentement, mais radicalement. Inutile de les prévoir, elles sont déjà là et marquent des modifications qui nous influencent déjà depuis longtemps. Le *Zukunftsinstitut* en a décrit plusieurs. Pour éclairer davantage le sujet des entreprises de l'avenir, il convient d'en observer quelques-unes. Malgré de nombreuses prévisions négatives, la mégatendance à la *mondialisation* prend un tour positif. L'internationalisation des marchés permet aux pays émergents de participer eux aussi au commerce mondial et à la croissance économique. Nous avons compris que les médias numériques ont considérablement simplifié l'accès au savoir. La mégatendance à la *culture du savoir* souligne l'importance croissante de la formation, car la promotion des talents est un préalable à l'innovation. Par ailleurs, notre société s'organise de plus en plus en réseaux. La mégatendance à la *connectivité* modifie les formes d'organisation et fait apparaître une nouvelle culture de l'ouverture. Cela influence et transforme à long terme les structures des entreprises. Notre société offre de nombreuses possibilités de choix et par conséquent une grande diversité de libertés individuelles. Mais dans le même temps, la pression à la décision s'accroît pour les individus comme pour les entreprises. Cela entraîne une modification des valeurs traditionnelles et donc une mutation de l'économie. La mégatendance à l'*individualisation* aboutit à une culture axée de plus en plus sur le *do-it-yourself* et les marchés de niche spécialisés.

Etre prêt pour l'avenir

La Suisse – une réussite exemplaire; la plupart d'entre nous souscrivons à cette affirmation, et c'est pourquoi il est important de la remettre en cause. Ne pas vouloir regarder plus loin que le bout de son nez lorsque tout va bien est une attitude aussi naturelle que commode, mais qui constitue l'un des plus grands écueils de la vie. Bien entendu, nous devons aussi tirer des enseignements du passé et conserver ce qui a fait ses preuves, mais il est tout aussi important de reconnaître le changement et d'accepter la nouveauté. Bien des choses sont en mutation et nous influenceront, que nous le voulions ou non. Je le répète, il ne s'agit pas de prédire l'avenir, ce qui est impossible, mais de s'y préparer. C'est un processus individuel qui ne sera pas identique pour tout le monde, s'avèrera parfois stressant, mais aussi très stimulant. Je vous souhaite à toutes et à tous beaucoup de succès dans ce voyage passionnant! ■