

MARKETING FÜR ARCHITEKTEN

von Ulrika Tromlitz (Text) und Moritz Ulrich (Foto)

Marketing ist mehr als nur Werbung in eigener Sache. Marketing sollte der Unternehmensbereich sein, der den engsten Kontakt zum Kunden hat und der damit an der Quelle der unternehmerischen Wertschöpfung steht. Auch für Architekten.

Marketing für Architekten – spontan denken wir an die Vermarktung von Projekten, möglicherweise an Branding, an die attraktive Darstellung von Referenzobjekten, an Kommunikationsmittel, die mit eleganten Visualisierungen eine architektonische Haltung zeigen und so als Werbung für die Arbeitsweise von Architekten dienen.

Die Vorstellungen über Marketing und dessen Stellenwert variieren stark. Verbreitet ist auch heutzutage noch die Idee von Marketing als einer notwendigen Funktion innerhalb von Unternehmen, vergleichbar dem Personal- oder Finanzwesen. Massnahmen, meistens im PR Bereich, werden eher kurzfristig geplant und durchgeführt. Typische Beispiele sind die Weihnachtskarte und der Kundenanlass. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt meist bei mehr oder weniger professionellen Mitarbeitenden, selten direkt bei der Geschäftsleitung.

MARKETING IST MEHR ALS WERBUNG IN EIGENER SACHE

Gerade in der Architekturbranche ist noch kaum bekannt geschweige denn selbstverständlich, dass dem Marketing eine wesentlich wichtigere Rolle in der Unternehmensführung zukommt. Hier geht es um die langfristige strategische Planung mit Blick auf die Marktentwicklung und die eigene Marktpositionierung. Marketing ist also nicht nur eine von vielen Unternehmensfunktionen, sondern nach Ansicht der meisten Marketingwissenschaftler der Kern einer unternehmerischen Haltung. Demnach kann „Marketing als Ausdruck eines marktorientierten unternehmerischen Denkstils gesehen werden“.

Marketing als marktorientierte Unternehmensführung gewinnt in Zeitalter der Globalisierung zunehmend an Bedeutung. Erst wenn wir erkennen, dass zahlungsfähige Märkte gesättigt sind, neue Kommunikationsmittel zwar neue Märkte öffnen, aber auch zu steigendem Konkurrenzdruck führen, die Wirt-

schaftszyklen schneller und kürzer werden und Trends sich immer rascher überholen, verstehen wir die unabwendbar komplexe Dynamik unseres unternehmerischen Umfelds. Nur wer die Marktentwicklungen laufend verfolgt, sich bewusst positioniert und rasch sinnvolle Massnahmen ergreift, kann das Überleben seines Unternehmens sicherstellen. Strategisches Marketing steht in enger Verbindung zur Unternehmensstrategie. Es geht ganz einfach um die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Einigkeit über die strategische Ausrichtung innerhalb der Unternehmensleitung ist entscheidend für den Erfolg. Die grobe Richtung muss klar sein. Danach und nach den typischen Auftraggebern richten sich die notwendigen fachlichen Kompetenzen und Arbeitsabläufe. Beispielsweise ist es ein grosser Unterschied, ob ein Architekturbüro in der internationalen Wettbewerbsszene aktiv ist oder den Schwerpunkt auf Umbauten von kulturell bedeutenden Objekten in der Deutschschweiz legt.

Auch die langfristig angestrebte Unternehmensgrösse ist frühzeitig zu diskutieren. Daraus ergeben sich Führungsprinzipien. Grössere Büros benötigen stärkere Strukturen und Hierarchien als kleinere. Zudem ist die Grösse in der Regel ein Indikator für die Art und Grösse der Projekte, die ein Büro bewältigen kann.

Die Präsentation des Unternehmens als Ganzes sowohl gegenüber der Aussenwelt wie auch nach innen gegenüber den Mitarbeitern ist eine wichtige Aufgabe des strategischen Marketings. Unter Physical Evidence können Aspekte wie Corporate Identity (CI - Unternehmensidentität), Corporate Design (CD - Logo, Farbgebung etc.) und Corporate Behaviour (CB - kommunizierte Zusammengehörigkeit) eingeordnet werden. Eine widerspruchsfreie Ausrichtung der Inhalte und Verhaltensweisen einer Organisation nach innen und nach aussen führt zu einer eindeutigen und unverwechselbaren Marktpräsenz, das Unternehmen erscheint glaubwürdig.

Dienstleistungen können jedoch nicht ohne Mitarbeit des Kunden erbracht werden. Dies unterscheidet sie von klassischen Konsumgütern. Deshalb spricht man hier über sieben „P“s anstatt der herkömmlichen vier „P“s: Product (Produkt), Promotion (Kommunikation), Place (Distribution), Price (Preis), People (Knowhow), Physical Evidence (Erscheinungsbild) und Processes (Abläufe). Es geht darum, anhand dieser sieben Komponenten denjenigen Marketing-Mix zusammenzustellen, der die Strategie des Unternehmens am besten darstellt. Damit die Strategie in der Realität verankert bleibt, sind die Rahmenbedingungen des eigenen Unternehmens sorgfältig zu analysieren. Ein junges Büro hat andere Voraussetzungen als eines, das in dritter Generation geführt wird. Die finanzielle Situation, die Kompetenzen und die Infrastruktur, um nur einige Faktoren zu nennen, unterscheiden sich dabei stark.

KLARES FIRMPROFIL ERLEICHTERT DIE AKQUISITION

Akquisition – sich und seine Leistungen zu verkaufen und neue Aufträge zu generieren – ist für die meisten Architekten eine Qual. Deshalb bevorzugen es viele, mit geringen Gewinnchancen an kostspieligen Wettbewerben teilzunehmen. Die Qual wird stark gemildert, wenn die eigene Zielgruppe, die potenziellen Auftraggeber definiert und deren Bedürfnisse bekannt sind. Die Unternehmensleitung muss sicherstellen, dass die Erwartungen der Kunden auch kompetent erfüllt werden kann und dass entsprechendes Wissen und erforderliche Fähigkeiten vorhanden sind. Die eigene Situation können wir weiter verbessern, wenn wir die Stärken und Schwächen der Konkurrenz kennen und den eigenen gegenüberstellen. Das eigene Profil präzise zu formulieren, ist harte Arbeit. Die gesamte Branche verwendet dieselben Begrifflichkeiten, interpretiert sie aber unterschiedlich und verbindet damit höchst verschiedenartige Kompetenzen.

Betrachten wir als Beispiel ein aktuelles Trendthema: die Nachhaltigkeit. Dazu existieren zwar unzählige Publikationen und Normen, trotzdem ist im eigenen Unternehmen zu klären und festzuhalten, wie der Begriff interpretiert und in der eigenen Praxis umgesetzt wird.

OFFENE TÜREN DANK USP UND NACHGIEWESENE KOMPETENZ

Als Illustration mag das Beispiel des Architekturbüros X in der Region Y, tätig im Wohnungsbau, dienen. Das Büro X hat als wichtigste Zielgruppen die öffentliche Hand und Investoren, die Anlageobjekte für den Eigenbedarf realisieren. Die öffentliche Hand zeigt ein sehr hohes Interesse an sozialer Nachhaltigkeit, die andere Kundengruppe interessiert sich dafür weniger. Für sie steht die finanzielle Nachhaltigkeit im Vordergrund. Diese wiederum kann sehr unterschiedlich interpretiert werden, sei es als Kompetenz in der Realisierung mangelfreier und unterhaltsarmer Bauten, oder auch als Fähigkeit, bereits in der Planungsphase flexible Wohnkonzepte zu entwickeln, die bei angemessenen Kosten über möglichst lange Zeit hohe Erträge sichern. Dabei geht es zwar auch um Architektur, Raumkonzeption und Funktionalität, zur Hauptsache aber darum, den Markt und die Bedürfnisse der Auftraggeber zu verstehen.

Wenn unser Architekturbüro X dies versteht und umsetzen kann, gewinnt es entscheidende Vorteile gegenüber der Konkurrenz. Es kann daraus eine USP (Unique Selling Proposition) entwickeln und die Türe für Gespräche mit potenziellen Auftraggebern öffnen. Nachgewiesene Kompetenz ist ein besonders glaubwürdiges Verkaufsargument.

In der Regel braucht es viel Zeit, bis ein neues Projekt akquiriert und ein Auftrag tatsächlich im Haus ist, und wir kennen die Schwierigkeiten, in die wir geraten, wenn Projekte plötzlich verschoben oder nicht realisiert werden. Die Mühen, die es bereitet, mit unbekanntem, poten-

ziellen Auftraggebern ins Geschäft zu kommen oder auch nur einen ersten Kontakt herzustellen, sind uns auch nicht fremd.

NETZWERKPFLEGE

Die Kommunikationsmittel, die wir üblicherweise dabei verwenden, sind bekannt und weit verbreitet: Wir sprechen von der Website, den Projektblättern, der Objektkarte etc. Schwieriger wird es, wenn wir unsere Leistungen beschreiben müssen. Referenzobjekte geben den Kunden einen Eindruck über die gestalterische Ausdrucksweise des Architekten. Realisierte Bauten geben Hinweise auf den Erfahrungshintergrund. Wir können zwar nachfragen, wie zufrieden bisherige Kunden mit der Leistung eines Architekten sind, erhalten aber kaum Auskunft über die Gründe. Aussagen über die USP (Unique Selling Proposition) fehlen, genauso wie Aussagen über Fähigkeiten und Wissen, die das Büro von der Konkurrenz abheben. Auf welche Art die Kundenzufriedenheit garantiert wird, bleibt verborgen.

Persönliche Netzwerke sind deshalb heute wichtiger denn je. Potenzielle Auftraggeber müssen ein Architekturbüro kennen, bevor sie mit ihm zusammenarbeiten. Wenn ein Büro zeigt, dass es die Bedürfnisse seiner Kunden besser versteht und diese effektiver als die Konkurrenz in Lösungen umsetzen kann, erzielt es Wettbewerbsvorteile und die Chance, Aufträge zu gewinnen, steigt. Die Kompetenzen und die USP bekannt zu machen, persönliche Netzwerke aufzubauen und diese zu pflegen gehört zu den wichtigsten Aufgaben einer Unternehmensleitung.

KURZFRISTIGE MASSNAHMEN MIT LANGFRISTIGER OPTIK

Für all dies sind langfristige Strategien notwendig, verbunden mit den richtigen kurzfristigen Massnahmen. Für die Strategieentwicklung gibt es unterschiedliche

Vorgehensweisen und Methoden. Ein wirksames Beispiel ist das Produktportfolio. Es eignet sich sowohl für die Situationsanalyse als auch für die Darstellung des Soll-Stands. Strategieentwicklung ist allerdings keine einmalige Tätigkeit, sondern ein regelmässiger Prozess, in dem die Strategie überprüft, den realen Gegebenheiten gegenübergestellt und angepasst werden muss.

Zweckmässig ist ein Jahresplan, der die wichtigsten Meilensteine, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten zeigt und der auch regelmässig überprüft, korrigiert und ergänzt wird. Es ist ein dynamisches Instrument, eine Kerntätigkeit jedes Unternehmens, ein Erfolgsfaktor.

BEDÜRFNISSE DES KUNDEN IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Letztendlich geht es darum, gegenüber dem Kunden wirksam und glaubwürdig zu kommunizieren und zu argumentieren. Marketing für Architekten heisst, die Kunden und ihre Bedürfnisse ernst zu nehmen und sie zum Mittelpunkt der eigenen Arbeit zu machen.

Ulrika Tromlitz, dipl. Arch. Chalmers TH SIA – exec. MBA HSG, betreibt seit 2004 ihre TU-Consulting in Zürich. Sie war vorher Head Finances & Human Resources, Coordination Business Departments, Mitglied der Geschäftsleitung bei Herzog & de Meuron AG, Basel, und davor bei Stücheli Architekten, der Stadt Zürich und Göhner Merkur tätig.
www.tu-consulting.ch