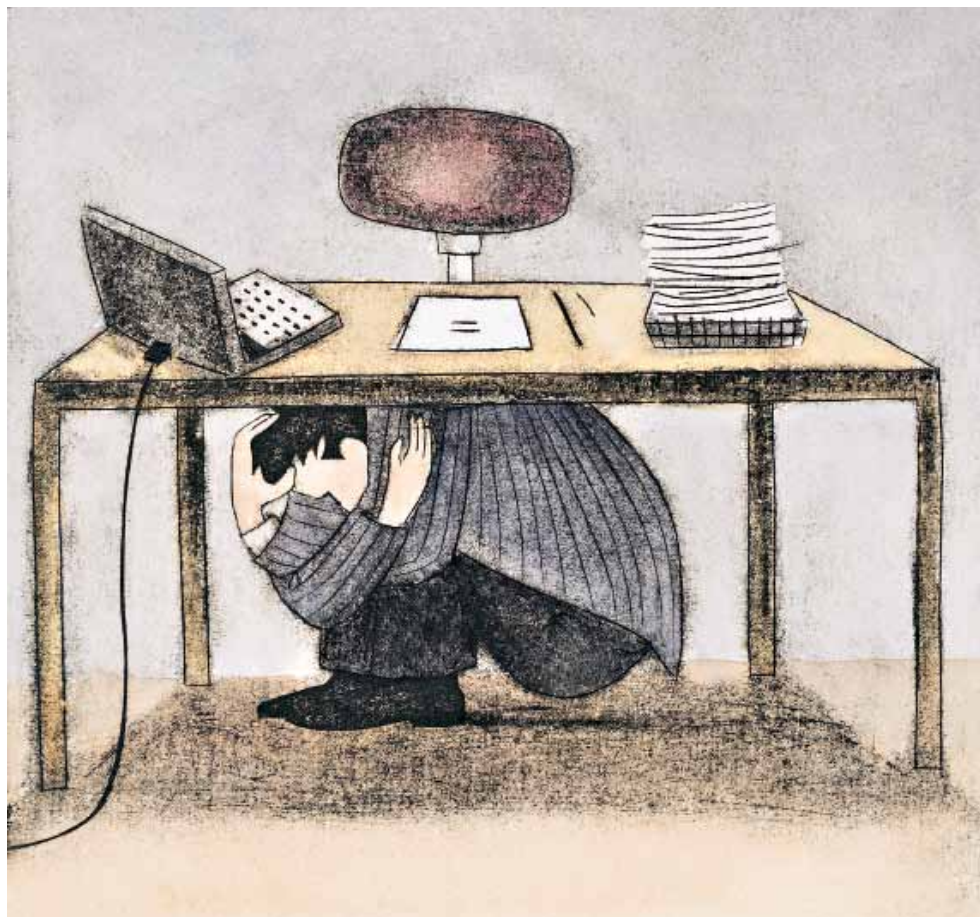


# WIE WEITER, ARCHITEKTEN?

Seit vielen Jahren spricht man in der Bau- und Planungsbranche über einen bevorstehenden Strukturwandel. Besonders sicht- und greifbar ist bis anhin wenig. Wir machen weiter wie immer. Warum sollten wir überhaupt etwas ändern, wenn alles gut läuft? Klar könnte es besser sein – es kann immer besser sein. Aber eigentlich geht es uns gut. Wir sind sicher, es richtig zu machen, wenn wir es so machen wie immer. Aber stimmt das wirklich?

TEXT Ulrika Tromlitz



Auch ein Konzept für die Zukunft mit dem eigenen Büro: Den Kopf einziehen und hoffen, dass es schon nicht so schlimm werden wird ...

Die Globalisierung ist eine Tatsache, die keiner mehr verneint. Aber betrifft sie uns als Architekten und haben wir überhaupt etwas damit zu tun? Tangieren uns die Finanzkrisen irgendwo auf der Welt wirklich? Wir haben uns offenbar daran gewöhnt. Neue Wirtschaftsmächte entstehen und alte drohen zu stagnieren. Internationale Krisen scheinen uns kaum zu berühren. Unsere regionale Planungs- und Baubranche mit ihren hohen Qualitätsstandards und ihrer seriösen Arbeitsweise floriert und daran wird sich nichts ändern – oder?

## Zahlen und Fakten

Die Bauwirtschaft in der Schweiz setzt jährlich ein Bauvolumen von über CHF 50 Milliarden um. Die Branche rechnet eher mit Stagnation auf hohem Niveau oder gar mit geringem

Wachstum, aber kaum mit einem grösseren Einbruch. Dies wird mit der generell guten wirtschaftlichen Lage der Schweiz, der demografischen Entwicklung und dem steigenden Wohnraumbedarf begründet.

Im Ausland bestehen zwar grosse Potenziale, vor allem in verschiedenen Schwellenländern, doch der Exportanteil unserer Branche bleibt unbedeutend. Umgekehrt ist die Tendenz ausländischer Investoren, sich in der Schweiz zu engagieren, unübersehbar, und zwar in allen Bereichen von der Immobilieninvestition über Projektentwicklung, Planung und Engineering bis zur Baurealisierung und zum Facility Management.

Die Architektur- und Ingenieurbüros hierzulande beschäftigen knapp drei Prozent der berufstätigen Bevölkerung in fast 20 000

Betrieben mit einer durchschnittlichen Betriebsgrösse von weniger als fünf Mitarbeitenden. Durch die gute Wirtschaftslage und den leichten Markteintritt nimmt die Anzahl der Anbieter zu, besonders im Planungssektor. Dies führt zu einem verschärften Wettbewerb. Unternehmungen, die unbedingt Aufträge benötigen, suchen das Heil oft im Preiskampf. In Kombination mit konstant steigenden Kosten bringt dies die Margen unter Druck. Eine fragmentierte Branche mit vielen kleinen Betrieben ist nur begrenzt zu Innovationen fähig. Die Folge: Die einzelnen Betriebe entwickeln keine grössere Wettbewerbsfähigkeit. Das ist ein grosser Nachteil und er wird sich deutlich verstärken, sobald die Baukonjunktur nachlässt.

## Marktpositionierungen

Erfolg werden Unternehmungen haben, die sich klar im Markt positionieren können, entweder als grosse Anbieter mit einem umfassenden Angebot oder als spezialisierte Nischenplayer. In der Planungsbranche wird eher das Letztere Erfolg versprechen. Der Grundgedanke einer klaren Positionierung ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Es ist unbestritten, dass dabei die Anforderungen der Nachfrager im Zentrum stehen müssen. Die wichtigsten Aufgaben sind das Erkennen von Marktveränderungen und von Bedürfnisverschiebungen – nur so kann man rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufbauen. Das bedeutet aber auch, dass man seinen Markt bzw. seine Marktnische genau kennen und praktisch bearbeiten muss. Historisch wird dem Architekten die Rolle des Gestalters und Schöpfers von Bauwerken zugeschrieben – eine Rolle, in der er eher die Nähe zur Baukunst und zu seinesgleichen sucht als den Kontakt mit dem Markt und den Kunden. Manche Hochschulen und viele Büros halten an dieser traditionellen Sichtweise fest. Wer als Architekt Bauten auch als Kapitalinvestitionen und nicht primär als Werke der Baukunst betrachtet, riskiert das



**... bis man schliesslich merkt: Der Kampf um Aufträge wird härter und plötzlich sind auch Mitbewerber am Markt, mit denen man bislang nie gerechnet hatte.**

Misstrauen seiner Kollegen. Das klassische Rollenverständnis verlangt vom Architekten, den gesamten Planungs- und Bauprozess von den strategischen Lösungsansätzen bis hin zur Inbetriebnahme des Gebäudes zu führen und zu gestalten. Diese Prozesse dominieren oft die eigenen Vorstellungen über Gestaltung, Funktionalität, Bauweise und Betrieb des Baus.

## Veränderte Abläufe

Trotz des noch immer relativ geschlossenen Marktes haben sich in den letzten Jahren neuere Organisationsformen in der Planungsbranche durchgesetzt. Professionelle Projektentwickler übernehmen inhaltliche Verantwortung in frühen Phasen der Planung. Die Investoren und Eigentümer wollen vor Planungsbeginn Kenntnis über die aktuellen Marktverhältnisse am Standort gewinnen und mögliche Lösungsvarianten mit ihren Vor- und Nachteilen abwägen. Hier geht es nicht nur um bauliche Varianten, sondern auch um Realisierungshorizonte, Finanzierungen, Werterhalt, Erträge und Konsequenzen für künftige Unterhalts- und Bewirtschaftungskosten. Eine professionelle Projektentwicklung ist heute bei vielen Grossprojekten üblich. Daraus resultieren klare Planungsvorgaben für Architekten und Fachplaner. Auf den ersten Blick mag dies als Einschränkung oder Begrenzung der Planer erscheinen. Bei Lichte betrachtet ist es eine klare Abgrenzung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, mit der alle Beteiligten ihre Stärken zum Tragen bringen können.

Zusätzlich führt die steigende Vielfalt und Komplexität von Bauprodukten und Werkstoffen dazu, dass deren Hersteller bereits im Planungsprozess mitwirken. Das Spektrum reicht von komplexen Problemlösungen für ganze Systeme über die Entwicklung von Speziallösungen und Kostenoptimierungen bis zum kompletten Betrieb ganzer Systeme samt Unterhalt.

Auch der Stellenwert der Nutzer und die Würdigung ihrer Wünsche nehmen zu. Wer spezifische Bedürfnisse erkennt und bedient, kann mit höheren Erträgen rechnen als ein Anbieter, der mit Standardlösungen jeden ein bisschen zu bedienen versucht. Zufriedene Nutzer bedeuten langfristig geringe Leerstände und sichere Erträge. Immobilien als Anlageobjekt beispielsweise von Pensionskassen sind interessant als langfristige Investitionen. Stetige Erträge, Werterhalt respektive Wertsteigerung sind Qualitätsmerkmale hochwertiger Immobilien.

## Neue Kompetenzen

Die erwähnten Veränderungen führen zu neuen Anbieterstrukturen. Die bereits genannten Projektentwickler bzw. professionellen Investoren haben die Rolle des Bestellers neu definiert. Unabhängig Bauherrenberater oder -vertreter machen die Fähigkeiten professioneller Investoren auch anderen Bauherren zugänglich. Schon seit Langem löst die Zusammenarbeit mit einem Generalunternehmer das zentrale Problem der Kostensicherheit. Generalplanermandate, geleitet von Ingenieuren, gewinnen an Bedeutung,





**Ganz klar: Wer sich so fest ans Bestehende klammert, hat seine Arme nicht für Neues frei.**

vor allem weil die Haustechnik immer komplexer wird und einen immer grösseren Anteil der Baukosten ausmacht.

Auch in klassisch organisierten Planungsprozessen übernehmen spezialisierte Bau-managementbüros immer häufiger die Steuerung der Baurealisierung bezüglich der Abläufe, Termine und Kosten.

Totalunternehmer, welche die gesamte Verantwortung für das Bauvorhaben übernehmen, verändern das Verhältnis zwischen Besteller, Planer und ausführenden Unternehmen. Dem Bauherrn steht ein umfassend verantwortlicher Auftragnehmer gegenüber, der weit über den Preis hinaus Funktionalität, Wirtschaftlichkeit und Betriebssicherheit des Bauwerks garantiert.

Dies sind nur Beispiele dafür, wie sich die Rolle des klassischen Architekten verschiebt. Die Kombination von zunehmender Komplexität der Bauaufgaben mit neuen Bedürfnissen der Auftraggeber und der Nutzer führt zwangsläufig zu höherer Spezialisierung und zur Verschiebung inhaltlicher Schwerpunkte

im Planungs- und Bauprozess. Dagegen kann man sich sträuben oder man kann darin Chancen entdecken, beispielsweise die Chance sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und das eigene Aufgabenfeld zu erweitern.

### **Einflussmöglichkeiten**

Am Anfang des Planungsprozesses besteht grosse Handlungsfreiheit und damit die grösste Möglichkeit, den Nutzen zu verbessern und die Bau- und Unterhaltskosten zu verringern. Die Erkenntnis, dass Einflussmöglichkeiten und Freiheitsgrade im Verlauf der Projektierung rasch abnehmen, beeinflusst nicht nur unsere Denk- und Arbeitsweise, sondern auch die benötigten Kompetenzen. Es bedeutet interdisziplinäre Zusammenarbeit in den Frühphasen des Projektes. Themen wie methodische Problemlösungsprozesse, der Einsatz von elektronischen Planungsmethoden, ganzheitliches Projekt- und Risikomanagement, bewusst eingesetzte Führungskompetenz sind nur einige der künftigen Schlüsselkompetenzen.

Die Globalisierung als Antrieb des Wandels wurde bereits erwähnt. Viele Länder wie zum Beispiel Indien und China haben hohe Wachstumsraten und streben nach verbesserten Lebensbedingungen. Sie haben eine andere Sichtweise auf Baukultur und -qualität, Lebensdauer und Kosten von Immobilien. Wir verkaufen unsere Dienstleistungen oder kaufen sie bei ihnen ein, zudem investieren sie immer mehr in unserem Land. Nicht nur wir möchten uns verstanden wissen, auch sie suchen Akzeptanz für ihre Sichtweisen und ihre Kultur. Auch hier müssen wir einen Konsens finden – oder müssen wir es nicht? ■



### **Ulrika Tromlitz**

Die gebürtige Schwedin schloss zuerst in Göteborg ein Architekturstudium ab, um sich nach einigen Jahren in der Praxis als Marketingleiterin weiterzubilden und später an der Universität St.Gallen den Executive Master of Business Administration zu absolvieren. Ihre beruflichen Stationen umfassen sowohl eine Generalunternehmung und das Stadtbauamt Zürich als auch so renommierte Büros wie Stücheli Architekten Zürich oder Herzog und de Meuron, Basel, wo sie als Mitglied der Geschäftsleitung tätig war. Seit 2004 ist sie selbstständige Unternehmensberaterin für Architekturbüros; ausserdem engagiert sich Ulrika Tromlitz in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung im Bereich Architektur an den FH in Burgdorf und Muttenz und gibt Management-Kurse beim SIA.

[www.tu-consulting.ch](http://www.tu-consulting.ch)