

ERFOLGREICH AKQUIRIEREN – WAS BRAUCHT ES DAZU?

Viele Architekten fühlen sich künstlerisch berufen, sie wollen gestalten, etwas verändern und das Gebaute als Zeichen dafür zeigen. Verständlicherweise richtet sich dabei die Aufmerksamkeit auf die architektonischen Inhalte, und betriebswirtschaftliche Themen wie Auftragsbeschaffung und Markt-

positionierung geraten in den Hintergrund, oft bis zum schmerzlichen Erkenntnis, dass man etwas Wesentliches versäumt hat.

TEXT Ulrika Tromlitz, TU-Consulting

FOTOS Tromlitz-Häubi GmbH, Zürich

Um erste Erfahrungen zu sammeln, beginnen viele Architekten ihre berufliche Karriere im Anstellungsverhältnis. Daraus entwickelt sich der nächste Schritt in der beruflichen Laufbahn, nämlich entweder als Angestellter weiterzuarbeiten beziehungsweise bewusst eine führende Position, zum Beispiel als Nachfolger, anzustreben oder sich selbstständig zu machen. Die Selbstständigkeit ist meist eine Kombination aus persönlichem Wunsch und Zufall, ein gewonnener Wettbewerb oder ein erhaltener Auftrag, meistens aus der Familie oder von Freunden. Anfangs tragen der eigene Elan, die starke Energie und die persönliche Überzeugung zum Erfolg bei. Das beflügelt eine Zeit lang, reicht auf Dauer aber nicht aus. Zudem nimmt der unternehmerische Alltag an Bedeutung zu. Für das eigene Wohlbefinden sollten Einsatz und Entgelt in Einklang gebracht und Miete und Löhne regelmässig bezahlt werden. Jetzt stellen sich automatisch Fragen wie: Wie akquiriere ich erfolgreich? Was braucht es dazu? Ähnlich ergeht es etablierten Büros. Sie kämpfen zwar weniger mit den grundlegenden betriebswirtschaftlichen Fragen, stellen aber plötzlich fest, dass sie nicht mehr zu den «jungen Wilden» gehören. Diesen Platz haben in der Zwischenzeit andere eingenommen. Hier stellen sich Fragen wie: Was müssen wir ändern? Wie gehen wir mit der Zeit? Was sind unsere Kernkompetenzen? Was brauchen wir, um erfolgreich zu akquirieren? Wenn ein Nachfolger aufgenommen wird, entsteht eine ähnliche Situation. Eine neue Zusammensetzung in der Führungscrew führt zu Veränderungen. Jedenfalls sollten die Marktpositionierung, die Akquisitionsstrategie und das Vorgehen bei der Umsetzung sorgfältig und bewusst überprüft werden.

Die Bedeutung des Marktumfelds

Unabhängig davon, ob es uns gefällt oder nicht, wissen wir alle, dass sich die Welt laufend verändert, dass sie dynamisch ist. Vielen von uns fällt es schwer, mit Veränderungen umzugehen. Es bedeutet, Gewohnheiten über Bord zu werfen, Neues zu lernen und Ungeohntes und Fremdes anzunehmen. Wir wissen auch, dass sich die Bedürfnisse in der Gesellschaft und von uns als Individuen verändern, dass wir alle Kinder unserer Zeit sind und dass es nicht immer einfach ist, Schritt mit Entwicklungen zu halten. Wir sollten uns allerdings regelmässig mit der Frage beschäftigen, welche Veränderungen wir wollen und brauchen. Hintergrund dieser Auseinandersetzung muss das Bewusstsein sein, dass unsere Angebote nur gefragt sind, wenn eine Nachfrage besteht. Es ist der Markt, der entscheidet, zu welchem Preis und mit welchem Anteil wir am Geschehen teilnehmen. Natürlich könnten wir die Haltung einnehmen, dass «es irgendwie immer geht». Selbst wenn es so sein sollte, ist fraglich, ob diese Antwort wirklich taugt. Veränderungen passieren manchmal abrupt und rasch, zum Beispiel Finanzkrisen und Immobilienblasen. Für uns in der Schweiz lief die Letzte glimpflich ab, aber davor haben wir andere Erfahrungen gemacht. Andere Veränderungen kommen eher langsam und schleichend, aber auf einmal sind sie da, als Beispiel können wir die Umstellung von der Handzeichnung zu CAD erwähnen. Damals glaubten viele nicht, dass sich das Zeichnen auf dem Computer durchsetzen würde. Viele Architektur-Büros haben das nicht überlebt. Heute stehen wir vor einem ähnlichen Phänomen, nämlich BIM (Building Information Modeling), wobei die Umstellung von 2D- auf

3D-Darstellung die kleinere Veränderung ist. Die Grosse liegt in der Art der Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Es geht also darum, dem Markt etwas anzubieten, was er haben will und wofür er bezahlt. In unseren gesättigten Märkten mit vielen Anbietern fängt es damit an, sich bekannt zu machen. Potenzielle Bauherren müssen wissen, dass es das Büro gibt, beziehungsweise dass es immer noch existiert. Gleichzeitig muss sich das Angebot in irgendeinem wesentlichen Aspekt von der relevanten Konkurrenz unterscheiden. Architekt ist nicht gleich Architekt. Es ist ein Unterschied, ob es sich um ein regionales Büro auf dem Land mit Schwerpunkt Planung und Realisierung von Einfamilienhäusern oder um ein national bekanntes Wettbewerbsbüro für Anlageobjekte im Wohnungsbau handelt. Das bedeutet auch, dass es weder die Konkurrenz noch den einen Markt gibt. Hinzu kommen Fragen zur eigenen Tätigkeit. Verfolgen alle Bauherren dieselben Ziele und haben sie dieselben Bedürfnisse? Oder muss ich unterscheiden? Kann ich alle zufriedenstellen? Wenn ja, zu welchem Preis und wie zufrieden bin ich selbst dabei? Es sind Kernfragen zum Thema «erfolgreich akquirieren».

Kernkompetenzen kennen und Strategien entwickeln

Irgendwann sollten wir beginnen, uns mit unseren vorhandenen und den angestrebten Kompetenzen auseinanderzusetzen. Kernkompetenzen müssen wir bewusst entwickeln, und Alleinstellungsmerkmale hat man nicht einfach so. Sie müssen erarbeitet werden. Dafür braucht es realistische Einschätzungen der eigenen Möglichkeiten, klare Vorstellungen der angestrebten Ziele und die



Fähigkeit, Chancen im beruflichen Alltag zu erkennen und umzusetzen. Es ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, aber mit zunehmender Klarheit kann das Büro inhaltlich wachsen und sich gezielt positionieren. Weil das Umfeld dynamisch ist, entwickeln und verändern sich auch die Alleinstellungsmerkmale. Deshalb muss sich das Büro regelmäßig damit beschäftigen. Wichtig dabei sind eine realistische Selbsteinschätzung, der Verzicht auf Wunschdenken, eine regelmäßige Reflexion und ein systematisches Vorgehen bei den Zielformulierungen.

Projektart und -grösse sind meistens mit der Bürogrösse und den fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter verbunden. Dahinter stehen die Vorstellungen und Ziele der Inhaber. Das gilt auch für Grundsatzfragen, wie beispielsweise, ob sich das Büro mit historischer Bausubstanz oder eher mit Neubau beschäftigen will, welche Bedeutung ökologische, energetische oder wirtschaftliche Fragen einnehmen. Fähigkeiten wie Sozial- und Führungskompetenzen gewinnen in komplexen Projekten mit anspruchsvollen Zusammenarbeitsformen an Bedeutung usw. Die Kernkompetenzen zu formulieren erfordert eine ganzheitliche Betrachtungsweise, da viele verschiedene Komponenten zusammenpassen müssen. Dazu sind iteratives Denken und Handeln notwendig. Wichtig ist, die Hebel zu

erkennen, wo und wie man sich verbessern kann, um die richtigen Strategien und Zeitfenster für die Umsetzung festzulegen. Wer sich kontinuierlich mit den eigenen Kompetenzen und dem unternehmerischen Umfeld auseinandersetzt, kann mit der Zeit echte Alleinstellungsmerkmale erarbeiten. Ohne diese zu kennen, können weder klare Ziele formuliert noch kann eine Strategie festgelegt und umgesetzt werden. Einen geeigneten Weg festzulegen ist nur möglich, wenn das Ziel bekannt ist, und um die Ergebnisse der eigenen Entscheidungen zu überprüfen und um gegebenenfalls Kurskorrekturen einleiten zu können, muss der eingeschlagene Weg dokumentiert und kommuniziert sein.

Akquisition als Kernaufgabe

Einige haben das Gefühl, dass bei vollen Auftragsbüchern keine unmittelbare Notwendigkeit besteht, aktive Akquisition zu betreiben. Dies kann sich aber schnell als Trugschluss erweisen. Aufträge lassen sich nicht einfach herbeirufen, wenn wir sie brauchen. Deshalb ist es wichtig, die Akquisition als Teil des beruflichen Alltags zu verstehen. In der Regel wird sie der Geschäftsleitung zugeordnet. Unterstützende Aufgaben wie Ausschreibungen und Wettbewerbe zu verfolgen werden meistens an Mitarbeiter delegiert. Hier

werden vor allem Aufbau, Erweiterung und Pflege des persönlichen Kontaktnetzes angesprochen. Bestehende Kontakte sind mit der Botschaft «Wir sind noch dabei» zu pflegen. Das eigentliche Ziel ist es, Folgeaufträge und Weiterempfehlungen zu generieren. Da Direktaufträge rar geworden sind, gilt es, bei Studienaufträgen und Wettbewerben berücksichtigt zu werden. So bekommt das Büro öfter die Chance, in einem Konkurrenzverfahren seine architektonischen Kompetenzen unter Beweis zu stellen.

Es geht auch darum, informiert zu bleiben, da heutzutage der Wechsel von Schlüsselpersonen bei Kunden keine Seltenheit ist. Neue Kontakte aufzubauen ist anstrengender und fordert mehr, als bestehende zu pflegen. Die Aufgabe ist einfacher anzugehen, wenn es einem klar ist, mit wem man es zu tun hat. Man muss wissen, mit welchen Inhalten, auf welchem Weg und wann jemand angesprochen werden soll. Um zufriedenstellende Rückmeldungen zu erzielen, benötigt es eine klare Marktpositionierung mit entsprechenden Strategien.

Sowohl die Pflege wie der Aufbau eines beruflichen Beziehungsnetzes nehmen Zeit in Anspruch. Ein effektiver und effizienter Umgang mit der Akquisition erfordert eine systematische Planung der Aktivitäten, Massnahmen und der zu investierenden Zeit. ■

