

FÜHRUNG

GASTKOLUMNE

FRÜHLINGSERWACHEN

FRIEDRICH HÄUBI, ARCH. ETH SIA, EXEC. MBA HSG,
TROMLITZ HÄUBI GMBH

In der Schweiz blicken die Immobilienwirtschaft und mit ihr die Planungs- und Baubranche auf bald zwei Jahrzehnte von Erfolg und Wachstum zurück. Selbst globale Krisen hinterliessen bei uns kaum Spuren. Nur, so fragt sich, ist der Erfolg wirklich Resultat unserer Stärke und nicht einfach die Folge günstiger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen? Sind Immobilien- und Baukrisen für immer vorbei? Garantieren die Erfolgsrezepte von heute auch den Erfolg in der Zukunft, oder wäre gerade jetzt ein guter Zeitpunkt, um Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen zu überdenken?

Geschichte wiederholt sich nicht, aber...

Dass sich Geschichte wiederholt, ist bekanntermassen höchst unwahrscheinlich, dass ähnliche Entwicklungen aber zu vergleichbaren Resultaten führen, hat sich in der Vergangenheit immer wieder bestätigt, auch in den Bau- und Immobilienkrisen der Neunziger- und der Siebzigerjahre des letzten Jahrhunderts. Es geht nicht darum, düstere Zukunftsszenarien zu entwickeln und vor den Gefahren der nächsten Immobilienkrise zu warnen. Viel interessanter ist die Frage, welche Faktoren und Fähigkeiten Unternehmen, Architektur- und Ingenieurbüros, robust machen und helfen, Krisen zu überstehen oder gar gestärkt daraus hervorzugehen. Erfahrungen verbunden mit der Analyse aktueller Entwicklungen können weiterhelfen. Eine Lehre gilt aber immer: nämlich, dass es besser ist, vorausschauend zu handeln als abzuwarten, bis man behandelt wird.

Erfolg gibt uns Recht und kann blind machen

Weniges ist so motivierend wie Erfolg. Wer Erfolg hat, setzt alles daran, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen, sein Erfolgsrezept zu perfektionieren und die Organisa-

GESTION

LA PAGE DE L'INVITÉ

L'ÉVEIL DU PRINTEMPS

FRIEDRICH HÄUBI, ARCH. EPFZ SIA, EXEC. MBA HSG,
TROMLITZ HÄUBI GMBH

En Suisse, le secteur de l'immobilier et, avec lui, ceux de la planification et de la construction, accumulent pratiquement deux décennies de succès et de croissance. Même les crises globales n'ont guère laissé de traces dans notre pays. Mais la réussite est-elle vraiment le résultat de notre force ou tout simplement un concours de circonstances économiques favorables? Les crises immobilières et du bâtiment sont-elles révolues? Les recettes du succès d'aujourd'hui garantissent-elles aussi le succès dans le futur ou l'heure est-elle venue de réviser nos modèles économiques et nos modes opératoires?

L'histoire ne se répète pas, mais...

Cela est bien connu: le fait que l'histoire se répète est très improbable, mais le fait que des évolutions similaires donnent lieu à des résultats comparables a toujours été vérifié par le passé, y compris lors des crises du bâtiment et de l'immobilier des années 1990 et 1970. Il ne s'agit pas de développer des scénarios pessimistes et de mettre en garde contre les risques de la prochaine crise immobilière. Il est beaucoup plus intéressant d'analyser les facteurs et les capacités permettant aux entreprises, cabinets d'architectes et bureaux d'études, de se consolider et de les aider à surmonter les crises, voire à en sortir renforcés. L'expérience conjuguée à l'analyse des évolutions actuelles permet de nous y aider. Mais une chose est sûre: il est préférable d'anticiper les choses au lieu de réagir après coup.

Le succès nous donne raison et peut nous rendre aveugle

Rien n'est aussi motivant que la réussite. Si vous réussissez, vous mettez tout en œuvre pour poursuivre sur

tion entsprechend auszurichten. Erfolgreiche Unternehmen sind letztlich das Resultat erfolgreicher Teams, auch wenn der eine oder andere Unternehmer sich als alleinige Quelle des Erfolgs sehen mag. Starke, motivierte Teams sind eine gute Basis für eine aussichtsreiche Zukunft. Es lohnt sich aber, zumindest von Zeit zu Zeit kritisch zu fragen, ob das gute Ergebnis dem eigenen Können oder eher dem günstigen Umfeld zu verdanken ist. Wer in der Hochkonjunktur gross wird, weiss nicht, ob sein Geschäftsmodell auch in der Krise taugt. Der Immobilienboom der Achtzigerjahre brachte manchen für die damalige Zeit innovativen Immobilienentwickler hervor, dessen Erfolg auf risikoreicher Finanzierung und raschem Verkauf beruhte. Damals bekannte Namen sind verschwunden und zu Unrecht vergessen. Dabei lohnt es sich, die Gründe für das Scheitern in Erinnerung zu rufen. Es mangelte meistens nicht an Können oder Verantwortungsbewusstsein. Ursache war vielmehr die Annahme, die Welt würde so bleiben, wie sie war. Der Glaube an die alten Erfolgsrezepte macht blind für die Veränderungen des Umfelds, des Markts, der Technologie usw. Das betrifft einzelne Unternehmen genauso wie ganze Branchen. Die erfolgverwöhnte und in der Folge träge gewordene Uhrenindustrie überlebte in den Siebzigerjahren den Wandel der Konsumgewohnheiten und den Siegeszug der Mikroelektronik nur knapp und vor allem dank des Mutes einiger weniger, die bereit und fähig waren, radikal neue Wege zu gehen. Auch unsere Branche zeigt heute deutliche Merkmale der Trägheit. Die Produktivität, besonders in der Planungsbranche, stagniert seit Jahren, und auf neue Entwicklungen reagieren wir gerne mit Abschottung und dem Beharren auf traditionellen «Werten».

Die Rezepte von heute genügen nicht immer

Märkte und Konjunktur, Moden – auch in der Architektur– und technologische Entwicklungen, aber auch Lebensstile, gesellschaftliche Werthaltungen und Arbeitswel-

la même voie, perfectionner votre recette du succès et axer votre organisation en conséquence. Au final, les entreprises qui réussissent sont le résultat d'équipes qui fonctionnent bien, même si certains chefs d'entreprise prétendent être la seule source de réussite. Les équipes fortes et motivées sont une bonne base pour un avenir riche en perspectives. Mais elles ont tout intérêt à se demander de temps à autre si les bons résultats sont dus à leurs capacités ou plutôt à un environnement favorable. Qui grandit poussé par une conjoncture favorable ne sait pas si son modèle économique est paré pour les crises. Le boom immobilier des années 1980 a mis en évidence des développeurs immobiliers innovants pour leur temps dont la réussite était basée sur un financement à risques et des ventes rapides. Les noms connus à cette époque ont disparu du paysage et sont injustement tombés dans l'oubli. Il est donc utile de rappeler les causes de ces échecs. Le plus souvent, le savoir-faire ou le sens des responsabilités ne faisaient pas défaut. Ces échecs sont bien davantage liés à la croyance dans un monde qui ne changerait pas. La croyance dans les vieilles recettes du succès rend insensible aux changements de l'environnement, du marché, des technologies, etc. Celle-ci touche certaines entreprises, voire des secteurs entiers. Habitée à la réussite, d'où son inertie, l'industrie horlogère des années 1970 a survécu de justesse à la transformation des usages des consommateurs et à l'essor de la micro-électronique, et cela grâce au courage de quelques rares acteurs, disposés et aptes à fouler des voies entièrement nouvelles. A son tour, notre branche montre de nets signes d'inertie. La productivité, en particulier dans la planification, stagne depuis des années et nous avons tendance à réagir aux nouveaux développements en nous repliant sur nous-mêmes et en réaffirmant des «valeurs» traditionnelles.

Les recettes d'aujourd'hui ne sont plus suffisantes

Les marchés et la conjoncture, les modes – également dans l'architecture, et les évo-



© eigenes Bild, Zürich

Friedrich Häubi ist dipl. Arch. ETH/SIA und Executive Master of Business Administration der Universität St. Gallen. Er ist Mitinhaber der Firma Tromlitz Häubi GmbH und arbeitet seit 2001 selbständig als Berater für Architektur- und Ingenieurbüros in den Bereichen Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. Daneben arbeitet er als Dozent an Fachhochschulen und im Master-Studiengang MAS Real Estate an der *Uni Zürich* und als Forscher in den Bereichen BIM-Technologien und Bauprozesse.

Davor war er in unterschiedlichen Führungsfunktionen bei der *Göhner Merkur Gruppe* in Zürich tätig, zuletzt als Direktor für Projektentwicklung und Grosskundengeschäfte. An der *Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau* leitete er bis 2012 die Abteilung *Bachelor Architektur*.

Friedrich Häubi est architecte diplômé EPFZ/SIA et titulaire d'un Executive Master of Business Administration de l'Université de St.-Gall. Il est copropriétaire de la société Tromlitz Häubi GmbH et est conseiller indépendant pour les bureaux d'architectes et d'ingénieurs depuis 2001 dans les domaines de la direction, de la gestion des projets et du développement de l'organisation. En parallèle, il enseigne aussi dans les hautes écoles spécialisées et dans le cursus de master MAS Real Estate de l'université de Zurich, et est chercheur dans les technologies BIM et les processus de construction.

Auparavant, il a occupé différentes fonctions de direction au sein du groupe Göhner Merkur (Zurich), dernièrement au poste de directeur du développement de projets et marchés grands comptes. A la *Haute école spécialisée bernoise Architecture, bois et génie civil*, il a dirigé le service *Bachelor Architecture* jusqu'en 2012.

ten verändern sich stetig und häufig schleichend. Wer vom Erfolg verwöhnt ist, tut sich schwer, den Wandel zu erkennen. Ein Beispiel für die Veränderungen unserer Branche zeigt sich im Auftreten internationaler Unternehmen. Sie orientieren sich nicht an unseren Gepflogenheiten, verändern aber mit neuen Erwartungen und Anforderungen unsere Arbeits- und Denkweise. Wer solche Entwicklungen erkennt und sich darauf einstellt, kann den Wandel für sich nutzen. Manche Veränderungen treffen uns auch schlagartig. Das reicht vom wirtschaftlichen Grossereignis, wie dem aktuellen Euro-Schock bis zum individuellen Schicksalsschlag, wie dem unerwarteten Ausfall eines Büroinhabers. Plötzliche Veränderungen sind zwar rasch zu erkennen, ob man darauf richtig reagiert, hängt aber davon ab, ob man auch entsprechend vorausgedacht und vorausgeplant hat.

Das Unwahrscheinliche denken

Die Zukunft lässt sich nicht vorhersehen, aber wer mögliche Entwicklungen ergründet, hat die besten Chancen, erfolgreich zu bleiben. Es geht nicht nur darum, Gefahren zu erkennen, sondern mögliche Varianten des eigenen Geschäfts zu überlegen. Wo liegen unsere Stärken und wie können wir diese in einer veränderten Welt nutzen? Das setzt zwingend voraus, dass wir uns differenzieren können. Gut zu sein unter Gleichen genügt. Die unter Architekten beliebte Selbstzuschreibung «wir machen gute Architektur» ist etwa so hilfreich, wie wenn ein Koch sich mit dem Argument «ich kann Essen kochen» anpreist. Erfolgreich ist, wer etwas nicht nur gut kann, sondern besser als die Mitbewerber. Es hilft, sich regelmässig zu fragen, was geschieht, wenn, aus welchem Grund auch immer, das bisherige Geschäft wegbricht. Mit welchen besonderen Fähigkeiten kann und will man überleben? Das ist unbequem, vor allem, weil es dazu zwingt, sich zu fokussieren. Das Ideal des omnipotenten Generalisten erweist sich in der Krise rasch als trügerisch, die unbeliebte Rolle des Spezialisten kann sich hingegen als unerwartet zukunftsfähig erweisen. Aus der (vorläufig) letzten Immobilienkrise sind etliche höchst erfolgreiche Unternehmen hervorgegangen, deren Geschäftsmodell auf Spezialisierung beruht, vom Kostenplaner über den Immobilienmarktspezialisten bis zum Baumanager. Nebenbei bemerkt sind auch die wenigen international renommierten Stararchitekten Spezialisten.

Innovation heisst, über den Zaun zu schauen

In unserer Branche wännen wir uns gerne als Ausnahme im Wirtschaftsgeschehen und als helvetischer Sonderfall obendrein. Wer nach wirklich neuen Wegen sucht, darf

lutions technologiques, mais aussi les modes de vie, les valeurs sociales et le monde du travail, changent en permanence, et souvent de manière latente. Lorsque l'on est trop habitué à la réussite, il est difficile d'identifier les mutations. Exemple des changements dans notre branche: l'arrivée des entreprises internationales. Celles-ci ne s'inspirent pas de nos habitudes, mais modifient notre manière de travailler et de penser moyennant de nouvelles attentes et exigences. Qui sait identifier et s'adapter à ces évolutions est capable d'exploiter une mutation. Certains changements nous frappent aussi de plein fouet. Des grands événements économiques comme le choc actuel de l'euro, aux coups du destin, en passant par la défaillance inattendue d'un propriétaire de bureau. Nous devons, certes, identifier rapidement les changements brusques, mais ne pourrons y réagir correctement que si nous les avons anticipés et prévus en temps voulu.

Penser à l'improbable

Le futur n'est pas prévisible, mais si nous parvenons à expliquer les évolutions possibles, nous sommes bien armés pour pérenniser notre réussite. Il ne suffit pas d'identifier les risques, mais aussi de réfléchir aux variantes possibles de notre propre activité. Où sont nos points forts et comment pouvons-nous les exploiter dans un univers nouveau? Pour cela, nous devons impérativement savoir nous différencier. Rester performant parmi nos semblables suffit. L'autosatisfaction appréciée dans le milieu des architectes («nous faisons de l'architecture de qualité») est pour ainsi dire aussi utile que l'argument «je sais cuisiner» utilisé par un cuisinier pour se vanter. Pour réussir, il faut non seulement faire les choses bien, mais aussi mieux que la concurrence. Il est utile de se demander régulièrement ce qu'il se passera si, quel qu'en soit le motif, les activités exercées jusqu'à présent disparaissent. A l'aide de quelles capacités particulières pourrons-nous et voudrons-nous survivre? Cette sensation n'est pas agréable, car elle nous oblige à nous centrer. En temps de crise, l'idéal du généraliste omnipotent s'avère rapidement trompeur, tandis que le rôle mal aimé du spécialiste peut surprendre, car porteur d'avenir. La dernière crise immobilière (provisoirement) a mis en avant plusieurs entreprises très prospères dont le modèle économique repose sur la spécialisation – du planificateur de coûts au manager de la construction en passant par le spécialiste en immobilier. Et, accessoirement, les rares architectes renommés sur le plan international.

L'innovation, c'est regarder par-dessus la clôture

Dans notre branche, nous croyons volontiers être l'exception à l'évolution économique et un cas spécial hel-

sich nicht nur an der eigenen Profession orientieren. Er muss sich fragen, wer in der Wirtschaft Maßstäbe für Qualität und Effektivität setzt. Christopher Alexander revolutionierte mit seiner im architektonischen Denken wurzelnden Idee der Entwurfsmuster (Design Pattern) die Softwareindustrie. Der Transfer funktionierte, weil auf der anderen Seite Menschen willens und fähig waren, Methoden und Grundhaltungen ihrer Disziplin über Bord zu werfen und neue Arbeitsweisen zu entwickeln. Solche Beispiele sind in unserer Branche rar. Wir definieren uns zwar gerne als «interdisziplinär», beschränken uns aber meistens darauf, benachbarte Fachgebiete in den architektonischen Entwurf zu integrieren. Wirklich innovative Produkte – vom Smartphone bis zum sozialen Netzwerk – gehen aber fast immer auf Menschen zurück, die fähig sind, ihre Tätigkeit aus einer anderen Perspektive zu betrachten und fremde Denkweisen zu adaptieren.

Geschäftsmodelle überdenken und Regeln brechen

Egal, ob wir in der Folge von Eurokrise und der unsicheren Weltlage eine neue Immobilienkrise erwarten oder nicht, Geschäftsmodelle und Arbeitsweise zu überdenken lohnt sich. Themen und Handlungsansätze gibt es reichlich. Es beginnt mit der «einfachen» Frage, wie man Projekte besser führen kann, und reicht über neue Arbeitsmethoden wie *Building Information Modeling* (BIM) bis zu gänzlichen neuen Zusammenarbeitsformen in Bauplanung und Fertigung. Am Ende steht die Frage nach zukunftsfähigen Rollen, Spezialisierungen und Berufsbildern. Es geht nicht darum, wie man lieb gewordene Traditionen bewahren kann, sondern wie man die Aufgabe, hochwertige Bauwerke bereitzustellen, noch besser lösen kann. Neue Wege entstehen, indem man sie geht, und wer voran geht, wird auch zuerst ankommen. ■

vétique. Qui recherche vraiment de nouvelles voies, ne peut pas seulement se limiter à sa profession. Il doit se demander qui pose les jalons de la qualité et de l'efficacité dans l'économie. Christopher Alexander avait révolutionné l'industrie des logiciels avec son idée des modèles de projet (Design Pattern) ancrés dans la pensée architecturale. Le transfert avait fonctionné, car de l'autre côté il y avait des personnes ayant la volonté et la capacité de jeter par-dessus bord des méthodes et des positions et de développer de nouvelles manières de travailler. De tels exemples sont rares dans notre branche. Certes, nous nous qualifions volontiers «d'interdisciplinaires», mais le plus souvent nous nous limitons à intégrer des domaines professionnels connexes à la projection architecturale. Les produits vraiment innovants – du smartphone au réseau social – sont le plus souvent dus à des personnes capables de regarder leur activité sous une autre perspective et d'adapter d'autres modes de pensées.

Repenser les modèles économiques et rompre les schémas

Peu importe si une nouvelle crise immobilière se profile à l'horizon suite à la crise de l'euro et de l'incertitude de la conjoncture mondiale – il est rentable de repenser nos modèles économiques et notre manière de travailler. Les thèmes à analyser et les raisons d'agir ne manquent pas. A commencer par la «simple» question sur la manière de mieux gérer les projets – des nouvelles méthodes de travail telles que le *Building Information Modeling* (BIM) aux toutes nouvelles formes de coopération dans la planification des bâtiments et la fabrication. Au final, c'est la question des rôles porteurs, des spécialisations et des métiers qui se pose. Il ne s'agit pas de savoir comment préserver des traditions appréciées au fil des ans, mais de savoir comment accomplir encore mieux la mission consistant à fournir des ouvrages de haute qualité. Les nouvelles voies s'ouvrent en les foulant, et qui va de l'avant arrivera aussi le premier. ■