

Julien Brassel, Luca Fontanella, Severin Hausenbaur

GESCHÄFTSMODELLE IN DER ARCHITEKTUR

Sechs Unternehmen – porträtiert und analysiert

v/df

Inhalt

M	Management Summary	5
V	Vorwort	7
BASIS	1. Vision	11
	2. Einleitung	12
	3. Ziele	14
	4. Methodik	15
	5. Werkzeuge	16
ANALYSE	6. Analyse	21
	7. Geschäftsmodelle	
	7.1 Übersicht	22
	7.2 Wettbewerb	24
	7.3 Ökonomie	30
	7.4 International	36
	7.5 Baumanagement	42
	7.6 Totalunternehmen	48
7.7 Digital	54	
SYNTHESE	8. Synthese	63
	9. Schlussfolgerung	65
	10. Schlüsselbegriffe	
	10.1 Geschäftsidee & Wertangebot	66
	10.2 Kunden, Märkte & Konkurrenten	67
	10.3 Akquisition	68
	10.4 Strategische Partner	69
	10.5 Personalmanagement & Führung	70
	10.6 Marketing	71
	10.7 Unternehmensrisiken	72
	10.8 Finanzen	73
10.9 Meilensteine & Haltung	74	
10.10 Exit	75	
S	11. Schlusswort	77
ANHANG	12. Literaturnachweis	81
	13. Bildnachweis	82
	14. Unternehmen	83
	15. Tools	84
D	Danksagung	87

Management Summary

Im Fokus dieser Arbeit steht die Auseinandersetzung mit verschiedenen Geschäftsmodellen in der Planungs- und Baubranche. Viele Architekturstudierende sind fasziniert vom Gedanken, ein eigenes Architekturbüro zu gründen und auf eigenen Beinen zu stehen. Nur erscheint der Start in die Selbstständigkeit mittels eines Wettbewerbsgewinns als sehr riskantes Geschäftsmodell (S. 7). Es wurde deshalb nach Alternativen zum sogenannten Königsweg gesucht. In diesem Zusammenhang ist es besonders spannend herauszufinden, wie erfolgreiche Architekturbetriebe funktionieren und welche strategischen Elemente relevant sind. Es wird beleuchtet, welche Potenziale in Nischenmärkten schlummern und wie man sich geschickt auf dem Markt positionieren kann.

Zunächst werden im Kapitel Basis übergeordnete Gedanken (S. 11) ausgeführt und die Bedeutung von Geschäftsmodellen hervorgehoben (S. 12). Zudem werden die Ziele und das methodische Vorgehen definiert. Im letzten Teil wird den Lesenden das Business Model Canvas (S. 16), ein nützliches Werkzeug, um eigene Geschäftsmodelle zu entwickeln, vorgestellt.

Im Kapitel Analyse (S. 21) werden sechs Firmen exemplarisch ausgewählt und genauer analysiert. Dieser Teil bildet gewissermaßen das Herzstück der Arbeit. Dabei können die sechs analysierten Firmen grob in zwei Kategorien aufgeteilt werden: Bei den Geschäftsmodellen Wettbewerb (S. 24), Ökonomie (S. 30) und International (S. 36) werden jeweils Architekturbüros untersucht. Diese unterscheiden sich zwar in ihrer Ausrichtung, Marktpositionierung und einigen anderen wichtigen Aspekten, die Basis der Unternehmungen bildet aber die Architekturplanerleistung. Die zweite Hälfte der untersuchten Firmen ist weitaus heterogener. Die Absicht war hier das Feld weiter zu öffnen und sich bewusst von der Planung zu entfernen. Es handelt sich bei den Unternehmungen um ein Baumanagementbüro (S. 42), einen Totalunternehmer (S. 48) und ein Technologie-Start-up (S. 54).

Im Kapitel Synthese werden Schlüsselbegriffe, welche in den Gesprächen mit den sechs Unternehmern genannt wurden, aufgegriffen und in einen breiteren Kontext eingebettet. Die Zusammenstellung soll den Lesenden als Orientierungshilfe dienen und wichtige Fragen aufwerfen, welche im Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung stehen und den eigenen Entwicklungsprozess anregen. Die Begriffe sind in zehn Kategorien, wie etwa Geschäftsidee & Wertangebot (S. 66), Strategische Partner (S. 69), Finanzen (S. 73) und einige mehr, gegliedert.

Ziel dieser Arbeit ist es, das Interesse für die faszinierende Thematik der Geschäftsmodelle zu wecken und den Lesenden einen Einstieg zu ermöglichen. Unternehmerisch tätig zu sein, setzt viel Kreativität voraus und ermöglicht die aktive Mitgestaltung der Umwelt. Das Unternehmertum setzt Eigeninitiative und Neugierde gegenüber aktuellen und zukünftigen Entwicklungen voraus. Die Publikation soll den Lesenden ausdrücklich Mut machen, sich weiterhin mit der äusserst spannenden Welt der Geschäftsmodelle auseinanderzusetzen und neue Wege zu gehen.

Vorwort



Dieser Arbeit sind etliche Diskussionen vorausgegangen. Wir haben uns intensiv über den Architektenberuf und unsere eigene berufliche Zukunft unterhalten. Im Fokus steht die Frage, wie wir unseren Arbeitsalltag bestreiten wollen und welche Themen uns faszinieren. Es ist auch eine Auseinandersetzung mit unseren Wertvorstellungen und Interessen. Ein zentrales Thema ist der Schritt in die Selbstständigkeit. Wie viele Architekturstudierende sind auch wir fasziniert vom Gedanken, ein eigenes Architekturbüro zu gründen und auf eigenen Beinen zu stehen. Die Ausbildung an der ETH ist zweifelsohne eine ausgezeichnete. Der Entwurf bildet dabei das zentrale Element des Curriculums am Departement Architektur. Dafür genießt die Hochschule weltweit einen ausgezeichneten Ruf. Problematisch ist unserer Meinung nach, dass den Studierenden nur ein enges Korsett an beruflichen Perspektiven aufgezeigt wird. Der Sieg an einem grossen Architekturwettbewerb gilt als Königsweg und mit dieser Prägung verlassen wir die ETH. Zur Illustration möchten wir hier ein kleines Beispiel heranziehen, um die Umstände im Wettbewerbswesen zu verdeutlichen. Im Juni 2015 lobte das Hochbauamt der Stadt Zürich den Sieger für den Planungswettbewerb der Wohn- und Gewerbeüberbauung Zollhaus aus. Es reichten 101 teilnehmende Architekturbüros einen Projektvorschlag ein. Man kann davon ausgehen, dass ein Projektteam ungefähr 600 Arbeitsstunden aufwenden muss, um einen valablen Vorschlag für eine derart komplexe Bauaufgabe einreichen zu können. Multipliziert man die Arbeitsstunden mit den Anzahl teilnehmender Architekturbüros, erhält man eine gewaltige Zahl. Rund 60'000 Stunden wurden investiert, um nur für diesen Wettbewerb Vorschläge einzureichen. Das entspricht einer gesamten beruflichen Laufbahn einer Architektin oder eines Architekten. Gewinnen kann aber bekanntlich nur jemand. Das Feld ist hoch kompetitiv und sehr professionell. Wir möchten dem Sieger auf keinsten Art und Weise den verdienten Triumph absprechen. Im Gegenteil, es zeugt von höchstem Können und vielleicht auch einem Quäntchen Glück. Die Erfolgsaussichten aber sind gering, der geleistete Effort um so grösser. Das Spektrum an Möglichkeiten, um das gewaltige kreative Potenzial ausleben zu können, ist unserer Meinung nach grösser. Das Wettbewerbswesen in der Schweiz ist einzigartig und wir sollten es um jeden Preis verteidigen. Denn es sorgt schlussendlich für eine sehr hohe Baukultur in diesem Land. Nur erscheint uns der Start in die Selbstständigkeit mittels eines Wettbewerbsgewinns als sehr riskantes Geschäftsmodell. Wir suchen deshalb nach Alternativen zum Königsweg. Ein wesentlicher Teil unserer Gespräche drehte sich um den Wunsch nach Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Wir wollen unser berufliches Umfeld mitgestalten, verändern und weiterentwickeln. Das Unternehmertum spielt dabei eine wesentliche Rolle. Wir möchten in dieser Arbeit ein gewisses Spektrum an Möglichkeiten abbilden und Werkzeuge an die Hand liefern, um sich eigene Gedanken zu Geschäftsmodellen machen zu können. Wir plädieren für unternehmerisches Denken und für Eigeninitiative. Wir möchten Mut machen, andere Wege auszuloten und selbst aktiv zu werden. Denn es öffnen sich immer wieder unzählige Nischen und Geschäftsoportunitäten. Es gilt gewissermassen, den Blickwinkel auf die Welt zu öffnen und engagiert und tatkräftig neue Ideen zu suchen. Wir hoffen, dass wir mit dieser Publikation den Lesenden eine bereichernde und inspirierende Lektüre zu Hand geben konnten.

