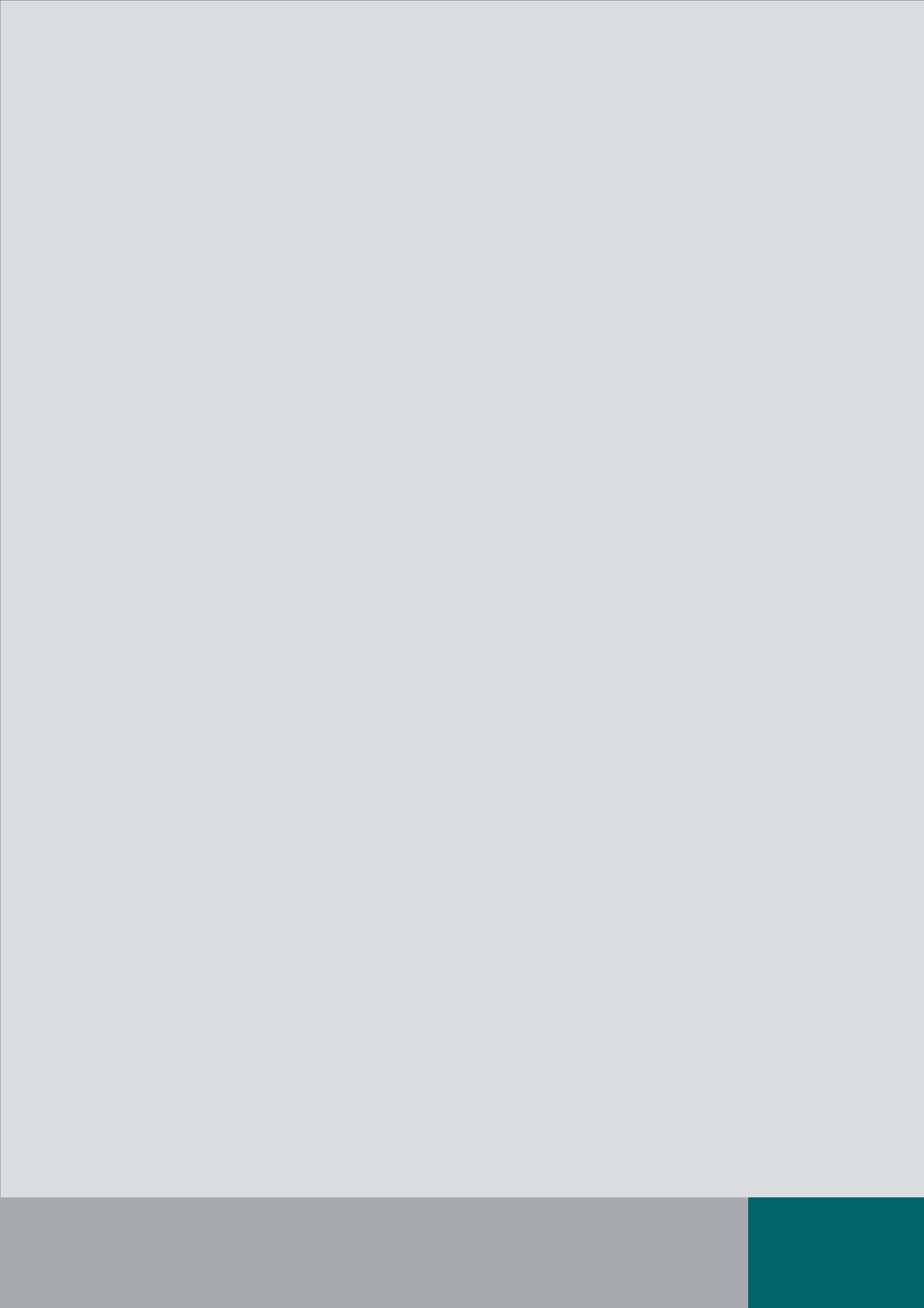


Wettbewerbs- situation im Wandel

Architekten und Planer vor großen Herausforderungen

Eine Studie des Inmit -
Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.



Inhalt

Zentrale Ergebnisse im Überblick – Management Summary	5
I. Studie	8
Zielsetzung	8
Studiendesign	9
II. Wirtschaftliche Situation der Architekten und Planer	10
Derzeit angespannt...	10
...mit Silberstreif am Horizont	10
III. Zentrale Herausforderungen	11
Der Markt für Architekten und Planer in tief greifendem Wandel	11
Das Gros der Architekten und Planer rechnet mit weit reichenden Veränderungen	15
Ausgeprägtes Problembewusstsein vorhanden	16
Beim Wettbewerbsdruck drückt der Schuh am stärksten	17
Wettbewerbsdruck auch mit positiven Seiten – Aktivitätsniveau entscheidet über die Bewertung der Qualität der Auswirkungen der Herausforderungen	19
IV. Strategien und Maßnahmen	20
Akute Anpassungsstrategien richten sich primär auf ökonomische Faktoren	20
Architekten und Planer entdecken betriebswirtschaftliche Themen für sich	24
Die Einstellung entscheidet	30
V. Berufsbild im Wandel	34
Auf dem Weg zur Synthese zwischen Künstler und Kaufmann	34
Die Waagschalen sind in Bewegung geraten	34
Imageverbesserung für den Berufsstand als wichtige Kammeraufgabe	35
Anhang	36
Abbildungsverzeichnis	36
Strukturmerkmale der befragten Architektur- und Planungsbüros	37

Gestalten heißt: in Fesseln tanzen Walter Gropius

Zentrale Ergebnisse im Überblick – Management Summary

Zielsetzung der Studie

Die Studie möchte zweierlei Aufgaben erfüllen: Zum einen einen Beitrag leisten zur Standortbestimmung für die Branche der Architekten und Planer in einer Zeit starken Wandels. Zum anderen Impulsgeber sein für einen erfolgsorientierten und kreativen Umgang mit den zentralen Herausforderungen, denen sich die Architekten und Planer gegenübersehen.

Studiendesign

Die Studie basiert auf einer in der ersten Augushälfte 2004 bundesweit durchgeführten, umfangreichen Telefonbefragung unter 139 Architekten und Planern. Der jeweilige prozentuale Anteil der Hochbauarchitekten (80%), Innenarchitekten (6%), Landschaftsarchitekten (7%) und Stadtplaner (7%) ist repräsentativ für die bundesweite Verteilung der Arbeitsschwerpunkte der Architekten und Planer.

Silberstreif am Horizont

Wird die aktuelle wirtschaftliche Geschäftslage derzeit mehrheitlich als (eher) schlecht beurteilt, sieht die Mehrheit der befragten Architekten und Planer die künftige Geschäftsentwicklung (eher) positiv und blickt vergleichsweise optimistisch in die Zukunft.

Fünf zentrale Herausforderungen für Architekten und Planer

Die Branche ist mit weit reichenden Veränderungen sowohl in den ökonomischen Rahmenbedingungen als auch im Bereich des für Architekten und Planer spezifischen Rechtsrahmens konfrontiert. Im Rahmen der Studie wurden fünf zentrale Herausforderungsbereiche identifiziert: der allgemeine Nachfragerückgang und der wachsende Wettbewerbsdruck als ökonomische Veränderungen sowie mögliche Änderungen der HOAI, eine verschärfte Architektenhaftung durch die aktuelle Gesetzgebung und Rechtsprechung und eine mögliche Vergewerblichung der Freien Berufe durch die Deregulierungsbemühungen auf EU-Ebene als Unsicherheitsfaktoren im rechtlichen Bereich.

Das Gros der Architekten und Planer rechnet mit weit reichenden Veränderungen

Im Hinblick auf die zentralen Herausforderungen gibt die überwiegende Mehrheit der befragten Architekten und Planer an, dass ihr Büro direkt betroffen ist. Einzige Ausnahme bildet die mögliche Vergewerblichung der Freien Berufe, von der sich nur jeder zweite Architekt oder Planer unmittelbar betroffen sieht.

Ausgeprägtes Problembewusstsein vorhanden

Bei den Befragten ist flächendeckend – mit Ausnahme des Themas der Vergewerblichung – eine ausgeprägte Wahrnehmung für die zentralen Herausforderungen im Markt festzustellen. Insbesondere die wirtschaftlichen Veränderungen werden von den Befragten nahezu ausnahmslos als unternehmensrelevant eingeschätzt.

Beim Wettbewerbsdruck drückt der Schuh am stärksten

Der durchgängig festzustellende Befund der Inmittenstudie – ökonomische Herausforderungen dominieren rechtliche Herausforderungen – zeigt sich auch in Bezug auf die Einschätzung der unternehmerischen Relevanz der zentralen Veränderungen. Nahezu ausnahmslos sprechen die Befragten dem zunehmenden Wettbewerbsdruck eine für ihr Büro (eher) hohe Bedeutung zu. Dabei kommen nach Aussagen der befragten Architekten und Planer die künftigen Konkurrenten keineswegs immer nur aus den eigenen Reihen. Generalübernehmer werden nach Aussagen der Befragten die etablierten Architekturbüros als bedeutendste Wettbewerber der Zukunft ablösen.

Zentrale Ergebnisse im Überblick – Management Summary

Wettbewerbsdruck auch mit positiven Seiten – Aktivitätsniveau entscheidet über die Bewertung der Auswirkungen

Im Hinblick auf die Qualität der Auswirkungen der zentralen Herausforderungen auf das eigene Büro überwiegt eine negative Beurteilung. Einzig dem zunehmenden Wettbewerbsdruck kann eine nennenswerte Anzahl – immerhin fast jeder dritte der befragten Architekten und Planer – auch Positives abgewinnen. Hierbei handelt es sich insbesondere um diejenigen Architekten und Planer, die bereits ein hohes Aktivitätsniveau mit Blick auf die Maßnahmen zur Anpassung an die jeweiligen Herausforderungen an den Tag gelegt haben.

Entdeckung des strategischen Marketing als Speerspitze im Umgang mit den zentralen Herausforderungen

Akute Anpassungsstrategien richten sich primär auf ökonomische Faktoren

Im Fokus der Aktivitäten stehen Reaktionen auf die ökonomischen Veränderungen. Am häufigsten reagieren die befragten Architekten und Planer auf den allgemeinen Nachfragerückgang: Nahezu drei Viertel sind in diesem Bereich bereits aktiv geworden und mehr als jedes zweite Büro plant auch zukünftig Maßnahmen.

Akut-Maßnahmen zur kurzfristigen Schadens- begrenzung und strategische Neuausrichtung zur längerfristigen Bestandssicherung als Handlungs- muster

Personalabbau wird als die bittere Pille aus dem Erste-Hilfe-Koffer eingesetzt. Jedes zweite Büro hat bereits seine Personalkapazität nach unten korrigiert. Die befragten Architekten und Planer haben allerdings vor, es nicht allein beim Gesundshrumpfen zu belassen: Sie beabsichtigen, ihre Büros für die kommenden drei Jahre durch umfassende strategische Vorsorge fit für die Zukunft zu machen. Geplant sind die Erschließung neuer Beschäftigungsfelder, Spezialisierung sowie Investitionen in Ausstattung und Personal.

Architekten und Planer entdecken betriebswirtschaftliche Themen für sich

Die Befunde der Studie legen nahe, dass die Architekten und Planer die große Bedeutung des strategischen Marketing für sich erkannt haben. Zumindest implizit verfügen sie dabei über ein umfassendes, über Werbung weit hinausgehendes, Marketingverständnis. Dies belegen die geplanten konkreten Maßnahmen als Reaktion auf die Herausforderungen: Erschließung neuer Kundengruppen, Spezialisierung im Leistungsangebot, Ausdehnung des Aktionsradius ihres Büros. Um sich künftig erfolgreich im hart umkämpften Architekturmarkt behaupten zu können, sind die Büros darauf angewiesen, aus Kundensicht zu denken und daraus entsprechende (Handlungs-)Strategien abzuleiten, die sie glaubwürdig als Problemlöser für den Bauherren positionieren.

„Hidden Champions“-Strategie

Mit einem spezialisierten Leistungsangebot in einer Nische bei einem gleichzeitig möglichst großen Aktionsradius eine führende Position zu besetzen, ist eine der Strategien, welche die befragten Architekten und Planer nach den Befunden dieser Studie in Zukunft verstärkt verfolgen wollen.

Zusatzleistungen außerhalb der HOAI und Bauen im Bestand als Ausbaufelder

Zukünftige Marktchancen sehen die befragten Architekten und Planer in den Segmenten „Bauen im Bestand“ sowie „ökologisches und altersgerechtes Bauen“. Darüber hinaus stufen sie Management- und Beratungsdienstleistungen wie z.B. Facility Management, Energieberatung und Gutachtertätigkeiten als Felder mit Zukunftspotenzial ein. Auch das aktive Entwickeln und die Vermarktung von Investitionsprojekten – ein Geschäftsfeld, das bislang die Domäne der Projektentwicklungsgesellschaften ist – wird als Marktsegment mit Entwicklungsperspektive für Architekten und Planer betrachtet.

Die Einstellung entscheidet

Es schauen keineswegs ausschließlich diejenigen optimistisch in die Zukunft, welche ihre Geschäftslage bereits heute als (eher) gut bewerten. Fast jeder zweite, der für die nächsten drei Jahre eine positive Geschäftsentwicklung erwartet, tut dies von einem (eher) schlecht bewerteten Status Quo aus. Die Studie trägt Indizien zusammen, dass eine bestimmte Teilgruppe der Befragung, nämlich die Architekten und Planer, die ihre zukünftige Geschäftsentwicklung als positiv einschätzen – „Optimisten“ genannt –, sich in ihrer Grundhaltung von den übrigen Befragten unterscheiden. Sie verhalten sich den Herausforderungen gegenüber nicht wie in dem viel zitierten Bild des Kaninchens vor der Schlange. Ihr Credo: Auch unter schwierigen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen kann es gelingen, erfolgreich zu sein und positiv in die Zukunft zu blicken. Insofern ist es die innere Einstellung, die für die Bewertung der von außen kommenden Herausforderungen und den unternehmerischen Umgang mit diesen maßgeblich ist.

Berufsbild im Wandel - Auf dem Weg zur Synthese zwischen Künstler und Kaufmann

Konfrontiert mit dem Leidensdruck durch die veränderten Rahmenbedingungen haben die Waagschalen des Berufsbildes der Architekten und Planer begonnen, sich zu verlagern: weg von der „BWL-freien Zone“ des Baukünstlers hin zum schöpferischen Problemlöser für Architektur- und Planungsleistungen mit ökonomischem Verständnis. Für die Kommunikation des Berufsbildes, insbesondere der überzeugenden Vermittlung des Mehrwerts der Leistungen von Architekten und Planern für den Kunden, wird bei den meisten Befragten Handlungsbedarf gesehen. Die Imageverbesserung für den Berufsstand und die Aufklärungsarbeit zum Leistungsprofil werden von den befragten Architekten und Planern als primäre Kammeraufgaben betrachtet.

I. Studie

Zielsetzung der Studie

Lahmende Baukonjunktur, wachsender Wettbewerbsdruck, die steigende Anzahl arbeitsloser Architekten – dies sind nur einige der Schlaglichter, welche die **schwierige ökonomische Situation** für den Berufsstand der Architekten und Planer beleuchten. Gleichzeitig ist – insbesondere durch Initiative der EU-Kommission – die Kontinuität der **rechtlichen Rahmenbedingungen** in Frage gestellt: Novellierung oder gar Abschaffung der HOAI, Tendenzen der Vergewerblichung, Liberalisierung der Märkte, Verschärfung von Haftungsfragen. All das fordert die Architekten und Planer in einem bisher nicht gekannten Ausmaß heraus.

Die Inmit-Studie „Wettbewerbssituation im Wandel: Architekten und Planer vor großen Herausforderungen“ versteht sich als Beitrag für eine **Standortbestimmung der Branche** in schwieriger und verunsicherter Zeit. Wichtiger noch als das: Die Studie möchte **Impulsgeber** für einen erfolgsorientierten und kreativen Umgang der Architekten und Planer mit veränderten Rahmenbedingungen sein.

„Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Max Frisch (Schriftsteller und Architekt)

Studiendesign

Die Grundlage der Inmit-Studie bilden die Ergebnisse von **139 bundesweit** durchgeführten **computergetützten Telefoninterviews**. Befragt wurden **Hochbauarchitekten (80%)**, **Innenarchitekten (6%)**, **Landschaftsarchitekten (7%)** und **Stadtplaner (7%)**. Diese Verteilung entspricht im Wesentlichen der bundesweiten Verteilung der Arbeitsschwerpunkte von Architekten und Planern. Die Studie kann daher in diesem Punkt **Repräsentativität** für sich in Anspruch nehmen.

Das Erhebungsinstrument bestand aus einem **strukturierten Fragebogen mit 71 Fragen**, denen die wesentlichen aktuellen und für die Zukunft prognostizierten Herausforderungen für Architekten und Planer zu Grunde liegen. Diese wurden – ergänzend zu der ausführlichen **Desk-research-Phase** – im Vorfeld zu der Ausarbeitung des Erhebungs-

instruments in jeweils mehrstündigen **Experten-gesprächen** mit acht Architekten und Planern auf ihre praktische Relevanz hin geprüft. Die **Telefoninterviews** wurden in der **ersten Augushälfte 2004** durchgeführt.

Die große Bedeutung und Aktualität der ausgewählten Fragestellungen spiegelt sich in einer weit überdurchschnittlich **hohen Gesprächsbereitschaft** der Befragten wider: Jeder dritte Angerufene war zu einem ausführlichen Telefoninterview – im Schnitt 50 Minuten – bereit.

Als unterstützender Beitrag zu der hohen Qualität der Angaben der Befragten bewährte sich im Verlauf der Interviews die Entscheidung des Inmit, ausschließlich **betriebswirtschaftlich geschulte Interviewer** mit einer Studienvorbildung bzw. einem **Abschluss im Bereich Architektur** einzusetzen.

Strukturmerkmale der befragten Architektur- und Planungsbüros

Alter:

Die überwiegende Mehrheit der befragten Büros ist schon länger als 10 Jahre am Markt aktiv (68%). In der Befragung sind aber auch junge Unternehmen vertreten; jedes neunte Unternehmen ist jünger als fünf Jahre. Der höchste Anteil der Gründungen – jedes Zehnte der befragten Büros – geht auf das Jahr der Wende 1990 zurück.

Schwerpunkt Auftraggeber:

Vier von zehn befragten Büros haben den Schwerpunkt ihres Umsatzvolumens im Bereich der privaten Auftraggeber.

Umsatzklassen:

30% der befragten Büros erzielten in den vergangenen drei Jahren im Durchschnitt bis 100.000 EUR pro Jahr, 34% über 100.000 bis 250.000 EUR.

Mitarbeiteranzahl:

Rund 60% der befragten Büros haben – einschließlich Inhaber/Gesellschafter – bis drei Mitarbeiter, wobei die größte Gruppe mit rund einem Viertel aller Befragten die „Einzelkämpfer“ sind. Zwei Drittel der befragten Büros arbeiten mit freien Mitarbeitern zusammen.

(Zentrale Charakteristika der befragten Büros finden sich im Anhang dieser Studie.)

II. Wirtschaftliche Situation der Architekten und Planer

Derzeit angespannt...

Die über weite Teile kritische Einschätzung der Branche zum ökonomischen Status Quo spiegelt sich auch in der Inmit-Studie wider: **60%** aller Befragten beurteilen die derzeitige Geschäftslage ihres Büros als (**eher**) **schlecht**.

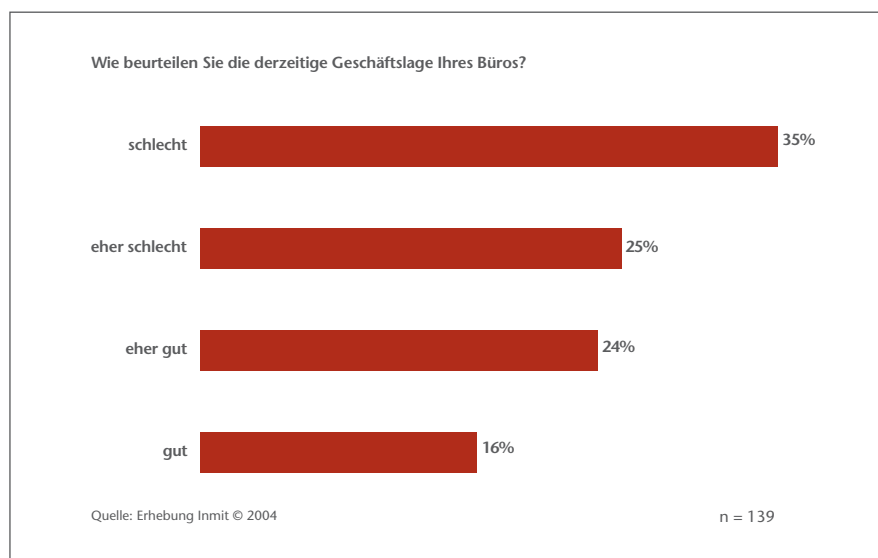


Abbildung 1:
Einschätzung der derzeitigen Geschäftslage
(in % der befragten Architekten und Planer)

...Silberstreif am Horizont

Sind in der Gegenwart noch diejenigen in der deutlichen Mehrheit, die ihre Geschäftslage als (eher) schlecht beurteilen, so wechselt dies beim Blick in die Zukunft. Hier dominieren mit **58%** diejenigen Büros, welche ihre Geschäftsentwicklung in den kommenden drei Jahren (**eher**) **positiv** prognostizieren. Immerhin **jedes fünfte Büro** geht von einer **uneingeschränkt positiven Entwicklung** aus – diese Gruppe wird im Folgenden als „**Optimisten**“ typologisiert. 15% der befragten Büros sehen ihre Zukunft in den folgenden drei Jahren **ausnahmslos negativ** – für diesen Typus wird im Folgenden der Begriff „**Skeptiker**“ gewählt.

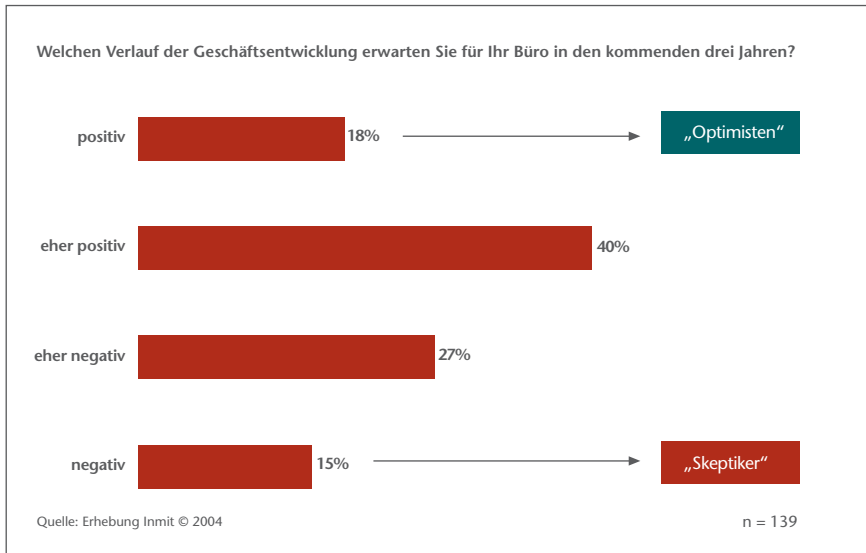


Abbildung 2:
Einschätzung der zukünftigen Geschäftsentwicklung (in % der befragten Architekten und Planer)

Bei der Differenzierung zwischen „Optimisten“ und „Skeptikern“ könnte der Schluss nahe liegen, dass ausschließlich diejenigen positiv in die Zukunft schauen, welche die Geschäftsentwicklung ihres Büros bereits heute als (eher) gut bewerten. Die Auswertung zeigt, dass dem nicht so ist: **48%** der Befragten, die **optimistisch in die Zukunft** blicken, tun dies von der Basis einer **gegenwärtig (eher) schlechten** Bewertung aus.

Im Vergleich zu den „Skeptikern“ haben die „Optimisten“ eher ...

- durchschnittlich jüngere Büros,
- in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter durchschnittlich größere Büros,
- in Bezug auf den Umsatz entweder kleinere oder größere, deutlich weniger mittelgroße Büros,
- mehr private und gewerbliche Auftraggeber, weniger öffentliche,
- ihre Aktivitäten stärker im Nichtwohnungsbau,
- ihre Büros in gleichem Maße bundesweit verteilt.

III. Zentrale Herausforderungen

Der Markt für Architekten und Planer in tief greifendem Wandel

Die Branche ist mit weit reichenden Veränderungen sowohl in den ökonomischen Rahmenbedingungen als auch im Bereich des für Architekten und Planer bedeutenden Rechtsrahmens konfrontiert. In der Desk-research-Phase der Inmit-Studie und den vorbereitenden **Expertengesprächen** wurden für das Erhebungsinstrument der Studie die zentralen Herausforderungen identifiziert, die aus Sicht der Praxis von Architekten und Planern deren einzelwirtschaftliche Situation derzeit maßgeblich bestimmen.

Die auf diese Weise ausgewählten **fünf zentralen Herausforderungsbereiche** bestätigen sich auch im weiteren Verlauf der Telefonbefragung. Die Top 3-Nennungen der Befragten auf die offene Frage nach den drei bedeutendsten Herausforderungen für das jeweilige Büro in den nächsten drei Jahren sind Wettbewerbsdruck, Nachfragerückgang und Unsicherheiten zu Fragen der HOAI bzw. Honorierung. Im weiteren Verlauf der Inmit-Studie wurden die zentralen Herausforderungen wie folgt strukturiert:

Ökonomische Herausforderungen

Nachfragerückgang

Wachsender Wettbewerbsdruck

Rechtliche Herausforderungen

Mögliche HOAI-Änderungen

Verschärfte Architektenhaftung

Mögliche Vergewerblichung

Ökonomische Herausforderungen

Der kontinuierlich angestiegene Leidensdruck der Branche nach Abflauen des „Wende-Hochs“ für das Baugewerbe wird vor allem in den Folgen der ökonomischen Herausforderungen für viele Büros schmerzhaft greifbar.

Nachfragerückgang ohne spürbare Erholung

Im Hinblick auf die ökonomischen Veränderungen ist der drastische Nachfragerückgang durch die **schwierige Lage im Baugewerbe** eine wesentliche Triebfeder für die angespannte Situation bei Planern und Architekten. Nach Prognosen des Hauptverbands der deutschen Bauindustrie werden die Gesamtumsätze im Bauhauptgewerbe 2004 noch einmal um 1-2% sinken. Zu den Ursachen gehört neben dem rückläufigen Bedarf an Bau- und Planungsleistungen der **Preisverfall** bei den durchschnittlichen Baukosten, die als Bemessungsgrundlage für die Honorare dienen. Die skeptische Grundeinschätzung wird auch im Branchenbericht der Sparkassen-Finanzgruppe zur Architekten- und Bauingenieurbranche (Februar 2004) aufgegriffen, auch wenn dort der Stimmung im Baugewerbe bundesweit erste Lichtblicke durch eine Stabilisierung auf äußerst niedrigem Niveau attestiert werden. Für den **privaten Wohnungsbau** wird Licht am Ende des Tunnels mit einem erwarteten Umsatzplus von 1% gesehen, allerdings vor allem bedingt durch die Kürzung der Eigenheimzulage ab 2004 um 30%, die 2003 zu einem regelrechten Genehmigungsboom führte. Das Segment **Industrie- und Gewerbebau** hat weiterhin mit den negativen Effekten des internationalen Standortwettbewerbs und hohen Leerstandsquoten zu kämpfen. Dies wird einen voraussichtlichen Auftragsrückgang von 3,5% nach sich ziehen. Die **öffentlichen Auftraggeber** sehen sich ungebrochen dem Trend zu Budgetkürzungen und leeren Kassen gegenüber, wonach Auftragseinbußen von ca. 2% erwartet werden.

Stetig wachsender Wettbewerbsdruck

Darüber hinaus erreichen Wettbewerber, die nicht aus den Reihen der Architekten und Planer kommen, zunehmend größere Marktanteile im Planungsmarkt. **Generalübernehmer** wie Bauträger, Projektentwicklungsgesellschaften oder Bauunternehmen führen Aufgaben rund um die Gebäudeplanung sowie -gestaltung zunehmend selbst durch und brechen damit in die **Domäne der Freiberufler** ein. Das Marktvolumen für freiberuflich tätige Architekten und Planer wird dadurch weiter verringert – der Wettbewerbsdruck steigt, der harte Verdrängungswettbewerb hat deutliche **Konzentrationsprozesse** zur Folge. Auch der Arbeitsmarkt für Architekten und Planer wird weiter angespannt bleiben. Es wird davon ausgegangen, dass für einen aus der Erwerbstätigkeit ausscheidenden Architekten fünf Absolventen nachrücken werden. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der hohen Anzahl der **arbeitslosen Architekten** wider: Im Herbst 2003 wurde mit 9,5% (Negativ-) Rekordniveau erreicht.

III. Zentrale Herausforderungen

Rechtliche Herausforderungen

Zusätzlich verstärkt wird der Wettbewerbsdruck durch **mögliche Neuerungen des spezifischen Rechtsrahmens**, in dem die Architekten und Planer agieren. Diese rechtlichen Veränderungen, so befürchten insbesondere die Standesvertretungen, könnten zu noch mehr Konkurrenz, einem verschärften Preiswettbewerb und zu einer erhöhten Kostenbelastung der Büros führen.

Damoklesschwert HOAI – Veränderungen?

Im September 2003 kündigte die Bundesregierung an, die HOAI zunächst nicht abschaffen, jedoch **novellieren** zu wollen. Im Wesentlichen werden dabei vier Reformpunkte ins Auge gefasst: mehr Transparenz durch eine **vereinfachte Struktur**, verstärkte Anreize zur **Kosteneinsparung** und höheren Kostensicherheit, **Abkopplung** der Honorare von den Baukosten sowie eine **Spreizung** in HOAI-Höchst- und HOAI-Mindestsätze. Angesichts der **europäischen Deregulierungsbemühungen** ist auch die Abschaffung der derzeitigen gesetzlichen Verordnung auf längere Sicht keineswegs vom Tisch. Verpflichtende Honorarordnungen sind in Europa keine Selbstverständlichkeit. Außer Deutschland haben lediglich noch Griechenland und Italien eine vergleichbare gesetzlich verpflichtende Honorarordnung – andere Länder wie beispielsweise Belgien, Frankreich oder Spanien arbeiten auf der Basis nicht bindender Empfehlungen ihrer Berufsverbände.

Schleichende Vergewerblichung?

Ebenfalls im Zusammenhang mit den Deregulierungsbemühungen steht die Diskussion um die Folgen einer Vergewerblichung durch die **EU-Gesetzgebung**. **Berufstypische Regelungen und Besonderheiten** bei den Freien Berufen, wie Gewerbesteuerfreiheit, Berufszulassungsregelungen, Abrechnung nach Honorarordnung, eingeschränkte Werbeerlaubnis u.a. stehen bis 2005 auf dem Prüfstand.

Verschärfte Architektenhaftung

Die neuere Rechtsprechung in Fragen der Haftung – nicht selten zu Ungunsten der Architekten und zu Gunsten der Bauherrn – legt den Schluss nahe, dass sich die Erfordernisse zur rechtlichen Absicherung der Büros deutlich erhöhen werden. Neben den zunehmend hohen Anforderungen der **Rechtsprechung** an eine mangelfreie Planung muss der Architekt im Verlauf der verschiedenen Leistungsphasen einer in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsenen Fülle von Aufklärungs-, Beratungs- und Koordinationspflichten nachkommen.

Das Gros der Architekten und Planer rechnet mit weit reichenden Veränderungen

Die einleitend zu Kapitel III beschriebenen Facetten des Strukturwandels im Markt für Architektur- und Planungsdienstleistungen sind für das Gros der Architekten und Planer deutlich spürbar. Die überwiegende Mehrheit der Befragten konstatiert weit reichende Veränderungen mit spürbaren Auswirkungen auf ihre Büros.

Betroffenheit von Folgen ökonomischer Veränderungen

So sind 83% der Befragten der Meinung, dass der Wettbewerbsdruck auf ihr Büro in den kommenden drei Jahren zunehmen wird. Immerhin **acht von zehn Befragten** geben zu Protokoll, dass der allgemeine **Nachfragerückgang** für Architektur- und Planungsdienstleistungen konkrete Auswirkungen auf ihr Büro haben wird.

Betroffenheit von Folgen rechtlicher Veränderungen

Hinsichtlich der rechtlichen Veränderungen besteht bei den Befragten weitgehende Einigkeit darüber, dass es die Honorar- und Gebührenordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) in drei Jahren in der aktuell gültigen Form nicht mehr geben wird. 80% der befragten Architekten und Planer gehen hiervon aus; allerdings sind sich die Befragten in ihrer

Einschätzung nicht einig, ob sie lediglich novelliert oder vollständig abgeschafft wird. Rund **zwei Drittel** (62%) der Befragten gehen von einer **Novellierung** aus. Lediglich knapp ein Fünftel sieht das Szenario einer völligen Abschaffung der rechtsverbindlichen HOAI.

Eine ähnlich hohe Zustimmung ist im Hinblick auf die Erwartung einer **verschärften Architektenhaftung** festzustellen. **Drei von vier** der befragten Architekten geben an, dass sie durch die aktuelle Gesetzgebung und Rechtsprechung zukünftig eine verstärkte Haftung für von ihnen erbrachte Leistungen für wahrscheinlich halten.

Einzig bei der Frage, ob die EU durch Dienstleistungsrichtlinien eine **Vergewerblichung** der Freien Berufe herbeiführt, ist die Übereinstimmung geringer. Nur **jeder zweite** der befragten Architekten und Planer rechnet mit einer Vergewerblichung.

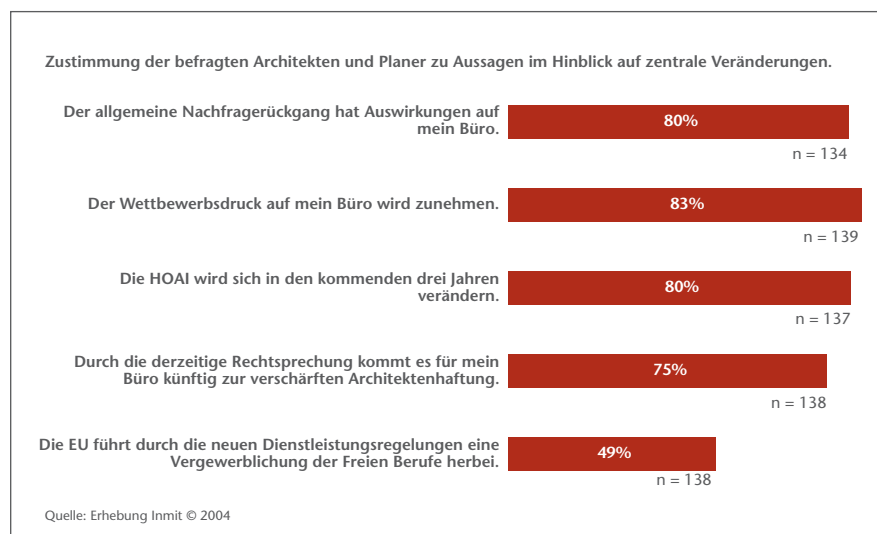


Abbildung 3:
Einschätzung zu Betroffenheit und Eintreten zentraler Veränderungen (in % der befragten Architekten und Planer)

III. Zentrale Herausforderungen

Ausgeprägtes Problembewusstsein vorhanden

Eine elementare Voraussetzung für das Ergreifen von Anpassungsmaßnahmen auf zentrale Veränderungen liegt darin, diese überhaupt als für das Büro relevante Herausforderungen zu erkennen. Bei den Befragten ist diesbezüglich flächendeckend – mit Ausnahme des Themas der Vergewerblichung – eine ausgeprägte Wahrnehmung für die zentralen Herausforderungen im Markt festzustellen. Insbesondere die wirtschaftlichen Veränderungen werden von den Befragten nahezu ausnahmslos als **unternehmensrelevant eingeschätzt**. Jeweils **99%** der Architekten und Planer haben den anhaltenden **Nachfragerückgang** und die zunehmende **Verschärfung des Wettbewerbsdrucks** als Thema präsent und sich dazu bereits Gedanken gemacht.

Auch mit Blick auf rechtliche Veränderungen ist auf Seiten der befragten Architekten ein breites Problembewusstsein vorhanden. Die Diskussion um die Infragestellung der **HOAI** sowie die zunehmende Architektenhaftung als für das eigene Büro relevante Veränderungen ist bei **neun von zehn** Büros präsent. Das Thema der **Vergewerblichung**, das in den Schlagzeilen der Wirtschaftspresse zu Hause ist und von den Interessensvertretern der Architekten und Planer, auch auf politischer Ebene, viel diskutiert wird, scheint von den Architekten und Planern selbst derzeit (noch) nicht uneingeschränkt als unternehmensrelevante Herausforderung wahrgenommen zu werden. Immerhin **37%** der befragten Büros haben von diesem Thema überhaupt noch **nichts gehört** bzw. zwar davon gehört, aber sich dazu noch **keine Gedanken** gemacht.

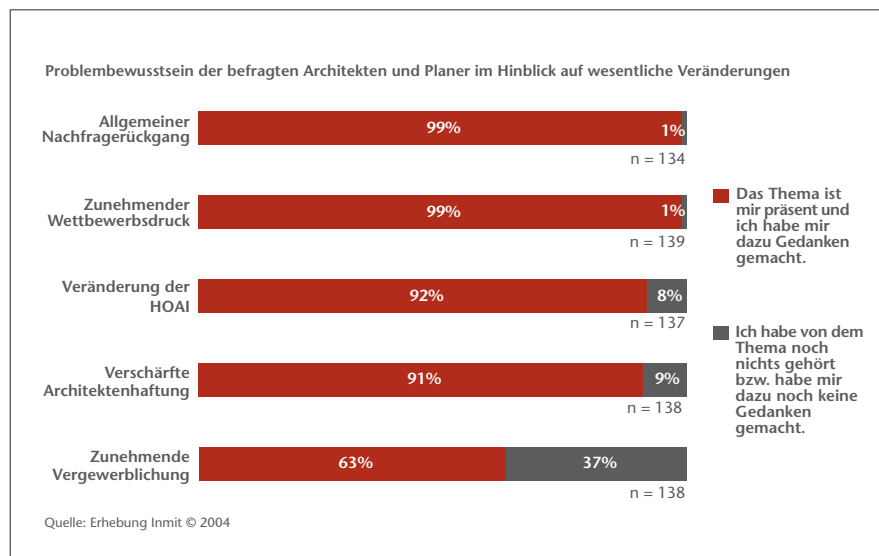


Abbildung 4:
Problembewusstsein im Hinblick auf wesentliche Herausforderungen
(in % der befragten Architekten und Planer)

Beim Wettbewerbsdruck drückt der Schuh am stärksten

Allerdings sagt allein die Tatsache, dass bestimmte Veränderungen im Markt für Architektur- und Planungsdienstleistungen als unternehmensrelevante Herausforderungen wahrgenommen werden noch nichts darüber aus, welche **Bedeutung** den jeweiligen **Veränderungen** für das eigene Büro beigemessen wird. Vor diesem Hintergrund wurden die Büros nach ihrer Einschätzung gefragt, ob die jeweiligen Veränderungen für sie eine eher hohe/hohe oder eher niedrige/niedrige Bedeutung haben. Das Muster – **ökonomische Veränderungen dominieren rechtliche Veränderungen** – zeigt sich auch in Bezug auf die Einschätzung der unternehmerischen Relevanz der zentralen Herausforderungen.

Bedeutung ökonomischer Herausforderungen

93% aller Befragten sprechen dem zunehmenden **Wettbewerbsdruck** eine für ihr Büro hohe oder eher **hohe Bedeutung** zu. Dabei kommen nach Aussagen der befragten Architekten und Planer die künftigen **Konkurrenten** nicht immer aus den eigenen Reihen. Auf die Frage, wer in Zukunft die bedeutendsten Konkurrenten sein werden, wurden am häufigsten Generalübernehmer genannt. Diese lösen in der Top-Nennung die etablierten Büros der Architekten und Planer ab, die für die Gegenwart noch die meisten Nennungen aufweisen. **86%** der befragten Büros stufen die Bedeutung des allgemeinen **Nachfrage-rückgangs** für ihr Büro als **(eher) hoch** ein.

Eine tiefer gehende Auswertung hinsichtlich der Differenzierung zwischen dem Architektentypus des „Optimisten“ und des „Skeptikers“ fördert zu Tage, dass ein **wesentlich geringerer Anteil der „Optimisten“ den ökonomischen Veränderungen einen hohen Stellenwert für ihr Büro beimisst**. Dies könnte ein Beleg dafür sein, dass die „Optimisten“ aus ihrer Sicht über eine so stabile Marktstellung verfügen, dass sie sich gegenüber dem allgemeinen Nachfragerückgang und der Zunahme des allgemeinen Wettbewerbsdrucks in stärkerem Maße immun fühlen, so dass diese Veränderungen für sie subjektiv weniger von Bedeutung sind.

III. Zentrale Herausforderungen

Bedeutung rechtlicher Herausforderungen

Konkrete Erfahrungen, welche die befragten Architekten und Planer mit Blick auf die **Architektenhaftung** in der Vergangenheit bereits gemacht haben, sowie die umfangreiche Aufklärungsarbeit der Berufsvertretungen mögen einen Beitrag dazu geleistet haben, dass das Gros der befragten Architekten und Planer für dieses Thema bereits sensibilisiert ist und die zunehmende Architektenhaftung als künftige Herausforderung mit **(eher) hoher Bedeutung** einstuft.

Dagegen messen lediglich etwa zwei Drittel der Befragten der möglichen Veränderung hinsichtlich der **HOAI** eine **(eher) hohe Bedeutung** bei, in der Gruppe der „**Optimisten**“ ist es gar **nur jeder zweite** der Befragten.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Einschätzung der Bedeutung der **Vergewerblichung**. Zwei von drei der befragten Architekten und Planer sagen aus, dass diese potenzielle Veränderung eine **hohe Bedeutung** für ihr Büro hat.

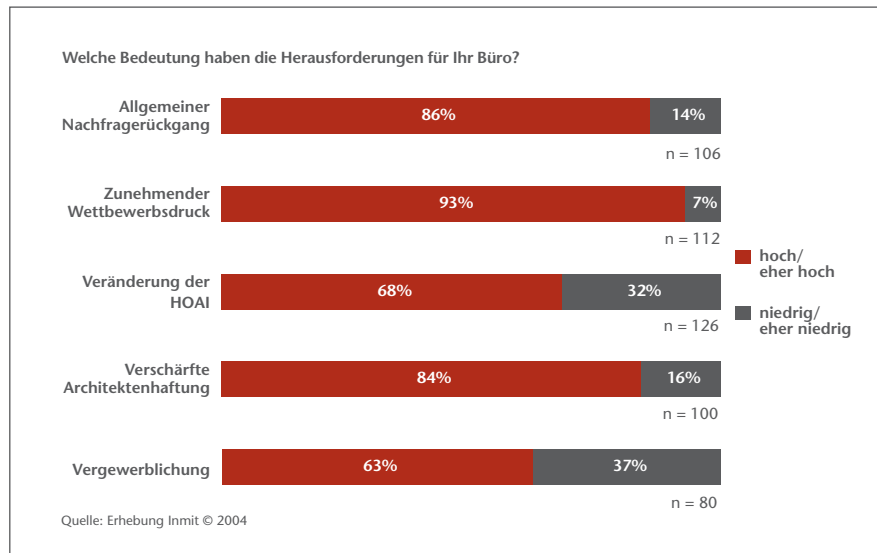


Abbildung 5: Bedeutung der zentralen Herausforderungen (in % der befragten Architekten und Planer)

Wettbewerbsdruck auch mit positiven Seiten – Aktivitätsniveau entscheidet über die Bewertung der Auswirkungen der Herausforderungen

Die hohe oder niedrige Bedeutung einer identifizierten Veränderung gibt noch keine Information darüber, ob sich aus Sicht der Befragten diese Veränderungen positiv oder negativ auf ihr Büro auswirken. Vor diesem Hintergrund wurden die Architekten und Planer dazu befragt, wie sie die **Auswirkungen** der Veränderungen für ihr Büro **bewerten**.

Insgesamt überwiegt eine **deutlich negative Beurteilung der Herausforderungen**; zwischen 73% und 97% aller Befragten sehen (eher) negative Auswirkungen auf ihr Büro. Allerdings können immerhin nahezu 30% der befragten Architekten und Planer dem **Wettbewerbsdruck auch Positives** abgewinnen.

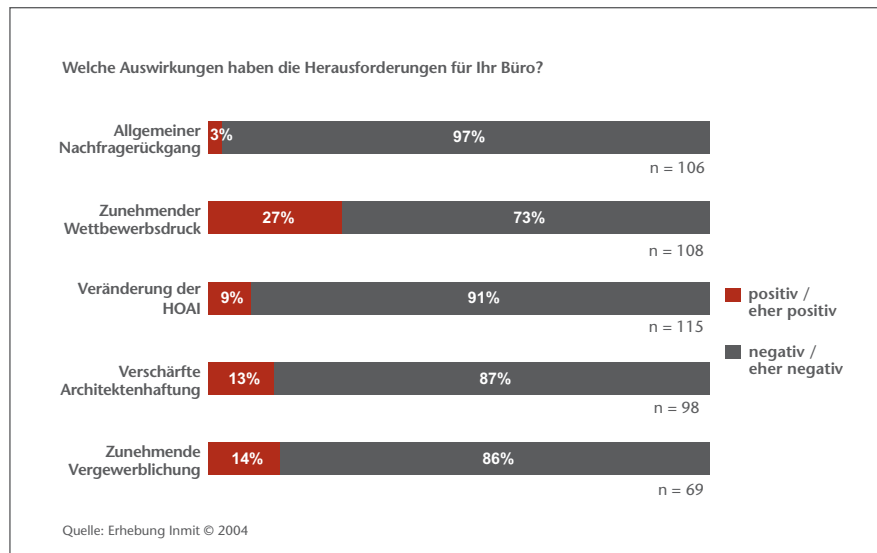


Abbildung 6:
Qualität der Auswirkungen der Herausforderungen (in % der befragten Architekten und Planer)

Gerade im Hinblick auf den Wettbewerbsdruck sind die meisten Befragten bereits aktiv geworden oder planen dies zu tun. Damit korrespondiert, dass sie sich überwiegend (zwei Drittel) **eher gut bzw. gut** auf den sich verschärfenden Wettbewerbsdruck **vorbereitet** fühlen. Somit scheint die Bewertung der Auswirkungen vom jeweiligen Aktivitätsniveau abzuhängen. In Bezug auf die Vorbereitung auf die einzelnen Herausforderungen stellt sich die Frage, ob diejenigen, welche ihre Geschäftslage heute als (eher) gut bezeichnen, sich besser auf die Herausforderungen vorbereitet sehen als die übrigen Befragten. Wäre dies der Fall, läge der Schluss nahe, dass diese sich aufgrund ihrer guten Geschäftslage eine bessere Vorbereitung leisten können. Eine tiefere Analyse der Daten belegt allerdings, dass die aktuelle **Geschäftslage der gut Vorbereiteten sich im Durchschnitt nicht** besser darstellt als die der übrigen Befragten. Dies entkräftet somit die vermutete Schlussfolgerung.

IV. Strategien und Maßnahmen

Akute Anpassungsstrategien richten sich primär auf ökonomische Faktoren

Die Befunde der Inmit-Studie zeigen, dass die befragten Architekten und Planer auf unterschiedliche Art und Weise mit den Herausforderungen in ihrer Branche umgehen. Auch im Bereich der Maßnahmen setzt sich das bereits erwähnte Muster fort: Im Fokus der akuten Aktivitäten stehen Reaktionen auf die ökonomischen Veränderungen.

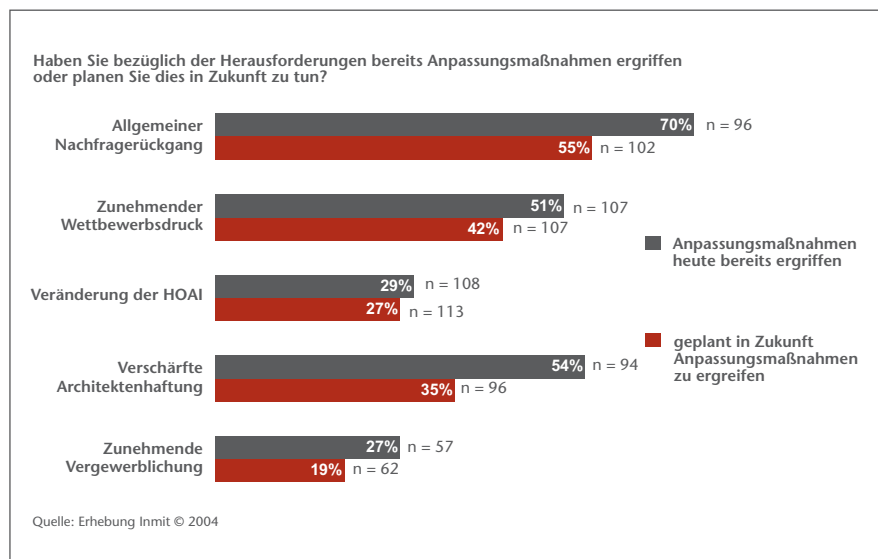


Abbildung 7:
Gegenwärtige und geplante Maßnahmen zur Anpassung an die jeweiligen Herausforderungen (in % der befragten Architekten und Planer)

Am häufigsten reagieren die befragten Architekten und Planer auf den allgemeinen **Nachfragerückgang**: Nahezu **drei Viertel** ist in diesem Bereich **bereits aktiv geworden** und mehr als jedes zweite Büro plant auch zukünftig Maßnahmen, um die negativen Auswirkungen des allgemeinen Nachfragerückgangs für das eigene Büro zu vermindern. Ähnlich aktiv wie bei der ökonomischen Herausforderung „Verschärfung des Wettbewerbsdrucks“ sind die Büros auch bei der rechtlichen Veränderung „**Verschärfung der Haftung**“: Jeweils etwa **jedes zweite Büro** hat hier bereits Maßnahmen ergriffen und auch zukünftig sind bei

42% bzw. 35% der befragten Büros Maßnahmen geplant.

Die beiden rechtlichen Aspekte **Vergewerblichung** und **HOAI** dagegen werden zwar als Herausforderungen erkannt, allerdings haben jeweils lediglich gut ein Viertel der befragten Büros bislang auf diese möglichen rechtlichen Änderungen reagiert. Negativ formuliert heißt dies: **Nahezu drei Viertel haben noch keine Maßnahmen ergriffen**. Bei den geplanten Maßnahmen für die kommenden drei Jahre ist dieser Anteil noch deutlich höher (81% bzw. 73%).

Mögliche Gründe für das unterschiedliche Aktivitätsniveau

Erstens sind die eventuelle Anpassung der **HOAI** und die mögliche **Vergewerblichung** ihrerseits Ursachen, die potenziell zu einer Steigerung des Wettbewerbsdrucks führen. Diese wäre mit einem möglichen **Nachfragerückgang und Preisverfall** verbunden. Daher liegt der Gedanke nahe, dass die Büros **auf dieser ökonomischen Wirkungsebene entsprechende Maßnahmen ergreifen und nicht auf der Ebene einzelner rechtlicher Veränderungen**. Zweitens ist bislang noch unklar, ob EU-Regelungen tatsächlich zu einer Vergewerblichung der Freien Berufe führen werden. Bei der HOAI besteht darüber hinaus noch die Unsicherheit, ob sie lediglich novelliert oder vollständig abgeschafft wird – denn dass sie verändert wird, steht für das Gros der befragten Büros außer Frage. Damit stellt sich die **rechtliche Situation** mit Blick auf Vergewerblichung und HOAI sehr **unsicher und diffus** dar. Dementsprechend könnte auch unklar sein, welche Maßnahmen und

Anpassungsstrategien zu ergreifen sind. Am häufigsten wurde mit Blick auf die **Vergewerblichung** die Änderung der **Rechtsform** genannt, so dass mit rechtlichen Maßnahmen auf eine rechtliche Herausforderung reagiert wird. Angesichts einer möglichen Abschaffung bzw. Novellierung der **HOAI** wurde von denjenigen, die bereits heute Maßnahmen in diesem Bereich ergreifen (29%), angegeben, dass sie bereits jetzt ihre Aufträge **unabhängig von der HOAI kalkulieren**.

Präsent und konkret sind dagegen die **ökonomischen Herausforderungen**, so dass die entsprechenden Reaktionen klar erscheinen: Den verschärften Wettbewerb sowie die sinkende Nachfrage spüren die Büros in ihrer täglichen Arbeit. Dies zieht einen Preisdruck nach sich, so dass **Kostensenkungen** notwendig sind. Auch bei den befragten Architekten und Planern heißt dies primär: **Reduktion des Personalbestandes**.

IV. Strategien und Maßnahmen

Akut-Maßnahmen zur kurzfristigen Schadensbegrenzung, strategische Neuausrichtung zur längerfristigen Bestandssicherung

Gesundshrumpfen scheint lediglich die bittere Pille aus dem **Erste-Hilfe-Koffer** zu sein, denn die Interviewten haben vor, es nicht dabei zu belassen. Dass die Befragten nicht im Heute verharren, sondern ihr Büro durch **umfassende Vorsorge fit für die Zukunft** machen möchten, wird zum einen daran deutlich, dass sie planen, in den kommenden drei Jahren **neue Betätigungsfelder** zu erschließen (20%) und sich zu **spezialisieren** und zum anderen daran, dass sie bereits heute als Reaktion auf den verstärkten Wettbewerb in **Ausstattung und Personal** investieren (20%).

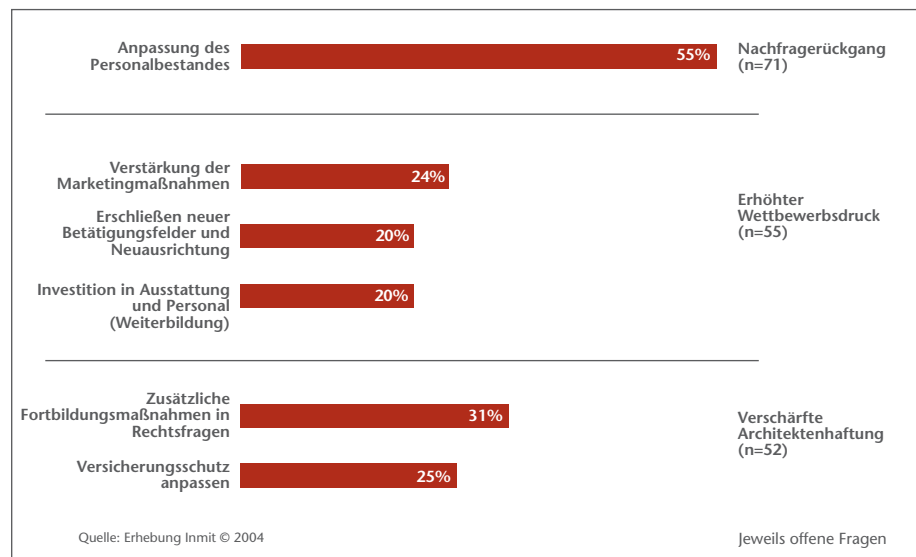


Abbildung 8: Erfolgte Maßnahmen zur Anpassung an die Herausforderungen Nachfragerückgang, Wettbewerbsdruck und Haftung (in % der befragten Architekten und Planer)

Bei den Reaktionen der befragten Architekten und Planer auf den verschärften Wettbewerbsdruck zeigt sich die **exponierte Stellung des Marketing** besonders deutlich: **Nahezu ein Viertel** nennt explizit die **Verstärkung der Marketingmaßnahmen**. An dieser Stelle könnte man einwenden, dass hier primär an werbliche Maßnahmen/PR (soweit erlaubt) gedacht wurde. Umfasst doch Marketing weit mehr als Werbung, wenn man es im Ur-Sinne versteht: „Marketing ist die bewusste marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens“ (Meffert, Universität Münster, 1986). Das Denken aus **Kundensicht**, vom Markt her ermöglicht, neue, Erfolg versprechende Betätigungsfelder zu erschließen und damit ggf. eine Neuausrichtung des Büros herbeizuführen. Genau dies ist es, was etwa ein weiteres Fünftel bereits heute tut. Damit hat nahezu **jedes zweite Büro**, das Marketing bei dieser offen formulierten Frage als Bewältigungsstrategie von sich aus genannt hat, **Maßnahmen** ergriffen, die der strikt kundenorientierten Sicht des Marketing Rechnung tragen.

Durch die derzeitige **Rechtsprechung** liegt für die Architekten der Schluss nahe, dass sie zukünftig **stärker als bisher für ihre Leistungen haften** werden. Um also die Existenz des eigenen Büros nicht durch Wissensdefizite zu gefährden, sind entsprechende, aktuelle rechtliche Kenntnisse in diesem Bereich notwendig. Was liegt näher, als sich zum einen in diesem Bereich **fortzubilden** (31%) und sich zum anderen durch eine **Erhöhung des Versicherungsschutzes** für das Büro (25%) abzusichern? Dies sind die beiden am häufigsten genannten Maßnahmen mit Blick auf die Haftung.

IV. Strategien und Maßnahmen

Architekten und Planer entdecken betriebswirtschaftliche Themen für sich

Die bisher genannten Maßnahmen – Marketingaktivitäten i.w.S., Reduktion des Personalbestandes, Investition in Ausstattung und Humankapital – als Reaktion auf die Veränderungen, denen sich Architektur- und Planungsbüros gegenüber sehen, stellen klassische betriebswirtschaftliche Reaktionen auf ökonomische Herausforderungen dar. Dass Architekten und Planer die Betriebswirtschaftslehre für sich entdeckt haben, wird durch weitere Ergebnisse der Befragung im Folgenden erhärtet.

Marketing

Auch die Antworten auf die Frage, welche Maßnahmen die interviewten Architekten und Planer zu ergreifen planen, um den Herausforderungen insgesamt zu begegnen, sprechen in diesem Kontext eine eindeutige Sprache.



Abbildung 9:
Geplante konkrete Maßnahmen als Reaktion auf die Herausforderungen insgesamt (in % der befragten Architekten und Planer)

Wie aus Abbildung 9 hervorgeht wird die Maßnahme „**Verstärkung der Marketingaktivitäten**“ von **nahezu drei Vierteln** der Befragten genannt. Zumindest implizit verfügen die Befragten über ein **umfassendes, über Werbung weit hinausgehendes Marketingverständnis**. Denn unter Marketing subsumieren sich ebenfalls weitere Aspekte, wie etwa **Erschließung**

neuer Kundengruppen (69%), Spezialisierung im Leistungsangebot (60%), Ausdehnung des Aktionsradius des Büros (57%), die von den befragten Architekten und Planern ebenfalls an prominenter Stelle genannt werden. Um sich künftig erfolgreich im hart umkämpften Architekturmarkt behaupten zu können, sind die Büros darauf angewiesen, aus

Kundensicht zu denken und daraus entsprechende **(Handlungs-)Strategien** abzuleiten. All dies spricht dafür, dass die Architekten und Planer die große Bedeutung des (strategischen) Marketing für sich und ihre Büros erkannt haben.

Dementsprechend stimmen nahezu alle befragten Architekten und Planer (91%) der Aussage zu, dass das Büro der Zukunft „verstärkt **Problemlöser für den Bauherrn** sein wird.“ Die Befragten sind demnach von dem **Kerngedanken des Marketing** überzeugt. Sie sind sich bewusst, dass der „Baukünstler“, der in

erster Linie seinen künstlerischen Ambitionen nachgeht, es in Zukunft am Markt schwer haben wird. Was verlangt der Markt, was möchten die Kunden, was ist zu tun, um die Kunden für das eigene Büro zu begeistern und sich so von anderen Anbietern zu differenzieren? Dies sind Fragestellungen, die angesichts der **verschärften Bedingungen eines Verdrängungswettbewerbs** für Architekten und Planer von existenzieller Bedeutung sein werden. Um so erfreulicher ist der Befund, dass das Gros der Architekten und Planer dies erkannt hat.

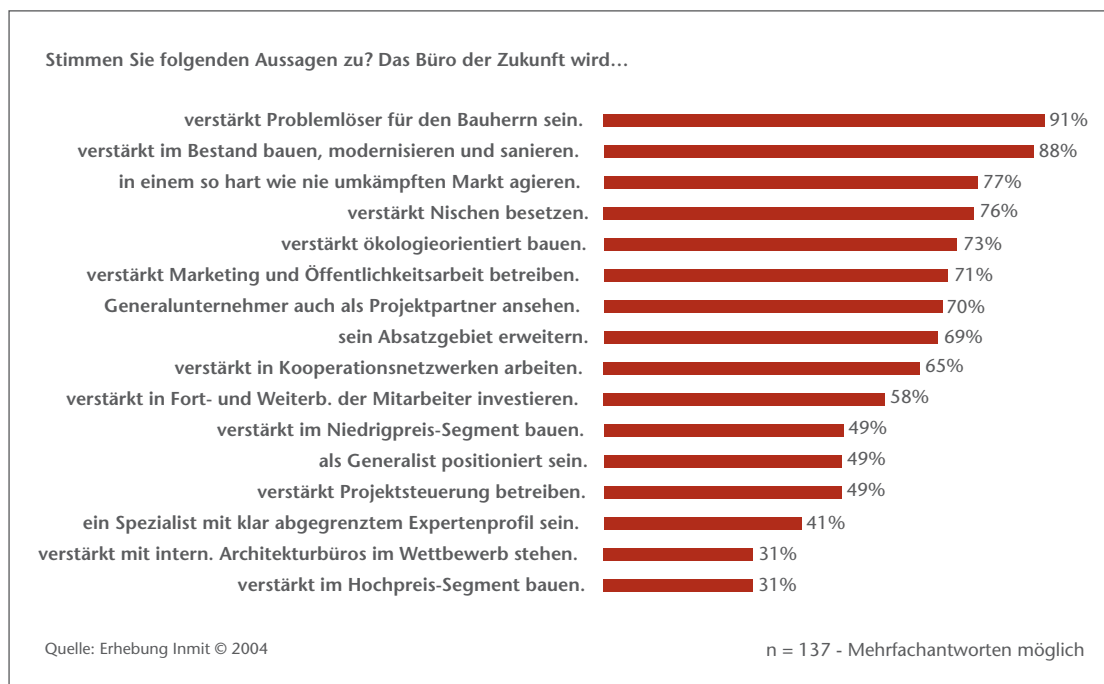


Abbildung 10:
Ausmaß der Zustimmung zu Aussagen mit Blick auf das Büro der Zukunft (in % der befragten Architekten und Planer)

IV. Strategien und Maßnahmen

„Hidden Champions“-Strategie

Die Ergebnisse der Inmit-Studie belegen, dass die Befragten sich über operative Marketingmaßnahmen hinaus dem **strategischen Marketing** und seiner Tools bedienen. Dabei nutzen einige im Kern eine Strategie, die bereits von vielen mittelständischen Unternehmen anderer Branchen erfolgreich angewendet wird: Die so genannten **„Hidden Champions“** sind mittelständische Unternehmen, die mit ihrem speziellen Leistungsangebot eine **Nische** in führender Position besetzen und innerhalb dieser Nische **mit möglichst großem Aktionsradius** (weltweit) tätig sind (Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 1997). Berücksichtigt man die Tatsache, dass 60% der Befragten planen, ihr Leistungsangebot zu spezialisieren (s. Abbildung 9) und fast 60% planen, den Aktionsradius ihres Büros auszudehnen (s. Abbildung 9), dann scheinen diese Architekten und Planer ihre Zukunft genau in Richtung dieser Strategie der „Hidden Champions“ sichern zu wollen: in einem spezialisierten Bereich mit einem erweiterten geographischen Kreis aktiv zu sein. Unterstützt wird diese Vermutung noch dadurch, dass die Befragten zu **mehr als drei Viertel** der Meinung sind, dass **„das Büro der Zukunft verstärkt Nischen besetzen wird“** und **fast 70%** die Ansicht vertreten, dass **„das Büro der Zukunft sein Absatzgebiet erweitern wird“** (s. Abbildung 10). Betrachtet man die **„Optimisten“** zeigt sich die Tendenz zu einer **„Hidden Champions“-Strategie noch deutlicher**: Aus ihrer Sicht wird das Büro der Zukunft „verstärkt Nischen besetzen“ (80%), „ein Spezialist mit klar abgegrenztem Expertenprofil sein“ (56%) und „sein Absatzgebiet erweitern“ (88%).

Zurzeit sind die befragten Architekten und Planer primär regional bzw. national tätig: Fast 90% der Befragten beschreiben die Bedeutung des eigenen Bundeslandes als Absatzgebiet als (eher) hoch, bei gut jedem zweiten gilt dies für das Absatzgebiet Deutschland. EU- und Nicht-EU-Länder spielen bislang noch eine untergeordnete Rolle. Dies wird sich aber nach Aussagen der Befragten ändern, denn sowohl Deutschland (25%) als auch die **EU-Länder (28%)** sowie die **Nicht-EU-Länder (17%)** werden **als Absatzgebiete für die Architekturbüros insgesamt an Bedeutung gewinnen**. Dabei messen die **„Optimisten“** dem **Zukunftsmarkt Europa** eine deutlich höhere Bedeutung bei als dies die **„Skeptiker“** tun (38% bzw. 15%).

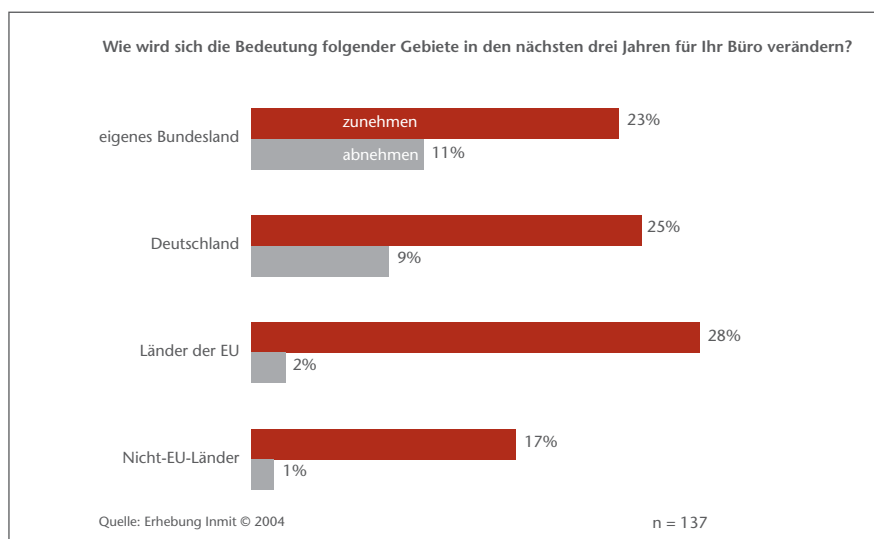


Abbildung 11:
Veränderung der Bedeutung der Absatzgebiete
(in % der befragten Architekten und Planer)

Zusatzleistungen außerhalb der HOAI und Bauen im Bestand als Ausbaufelder

Neben der regionalen Ausweitung des wirtschaftlichen Aktionsradius wurde von den Befragten häufig das **Erschließen neuer Betätigungsfelder** genannt. Zu dieser Einschätzung passt auch, dass fast jedes zweite der befragten Büros die Bedeutung von Zusatzleistungen außerhalb der HOAI für das eigene Büro in Zukunft steigen sieht.

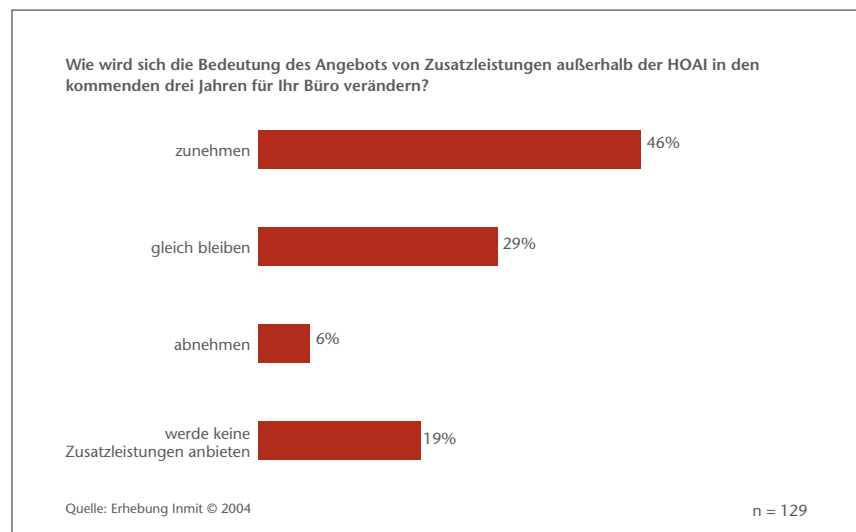


Abbildung 12:
Entwicklung der Bedeutung von Zusatzleistungen außerhalb der HOAI
(in % der befragten Architekten und Planer)

Bestätigt wird die Einschätzung einer wachsenden Bedeutung von Zusatzleistungen außerhalb der HOAI durch die Benennung der Bereiche, in denen die Befragten für ihre Büros zusätzliche Marktchancen sehen. Bei den Antworten auf diese offen gestellte Frage dominieren neben den bauspezifischen Trends „**Bauen im Bestand**“ (24%) und dem „**ökologischen und altersgerechten Bauen**“ (19%) insbesondere **Beratungsleistungen** (23%) – hier vor allem Energieberatung –, **Facility Management** (20%) und **Gutachtertätigkeit** (15%).

Immerhin 13% der befragten Architekten und Planer sehen in Zukunft Marktchancen in einem Bereich, der bislang eher weniger zu den Kernkompetenzen von Architekturbüros zählt: das aktive **Entwickeln**

und die Vermarktung von Investitionsprojekten, ein Geschäftsfeld, das bislang die Domäne der Projektentwicklungsgesellschaften ist. Dieses Resultat wird untermauert durch die Aussagen aus den im Vorfeld der Befragung durchgeführten Expertengesprächen. Einige der befragten Experten vertraten die Meinung, dass die Architektenschaft nicht tatenlos zusehen solle, wie (neue) Wettbewerber, bspw. Projektentwicklungsgesellschaften, sich vom zu verteilenden Kuchen Stück für Stück mehr abschneiden. Die Interviewten aus den Einzelgesprächen sind vielmehr der Auffassung, die Architekten sollten im Gegenzug auch in deren angestammte Bereiche vordringen, aktiv Projekte entwickeln und diese Investoren anbieten.

IV. Strategien und Maßnahmen

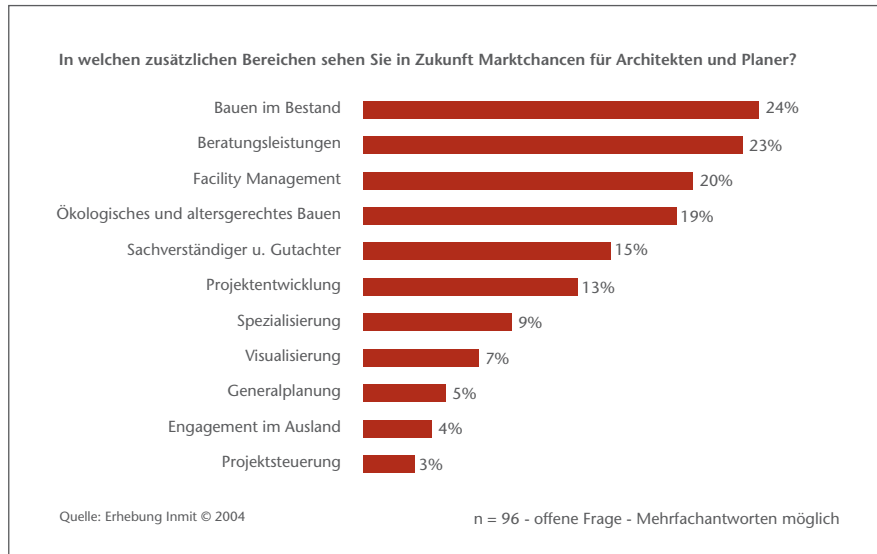


Abbildung 13:
Benennung von Zukunftssegmenten für
Architekten und Planer
(in % der befragten Architekten und Planer)

Flexibilitätspotenziale

Flexibel auf sich immer schneller verändernde Marktbedingungen reagieren zu können, ist eine der Voraussetzungen, um langfristig erfolgreich am Markt zu agieren. Ein in der Höhe und Anzahl stark schwankendes Auftragsvolumen hat Veränderungen in der Personalstruktur zur Folge. Flexibilität mit Blick auf die Anzahl der Mitarbeiter erreichen Architektur- und Planungsbüros u.a. mit Hilfe von **freien Mitarbeitern**. Bereits heute arbeitet **fast zwei Drittel** der befragten Architekten und Planer mit freien Mitarbeitern zusammen. Auch zukünftig spielen die freien Mitarbeiter zur Erhöhung der Flexibilität für 60% der Befragten eine Rolle.

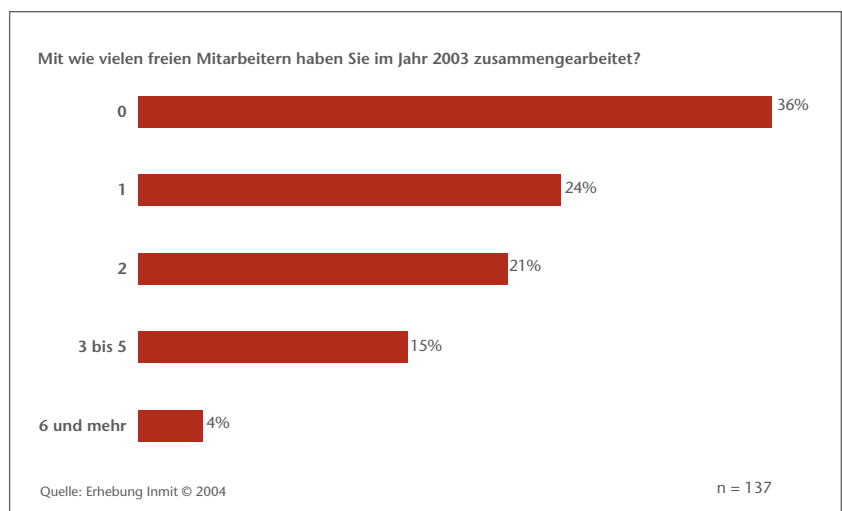


Abbildung 14:
Anzahl der freien Mitarbeiter im Jahr 2003
(in % der befragten Architekten und Planer)

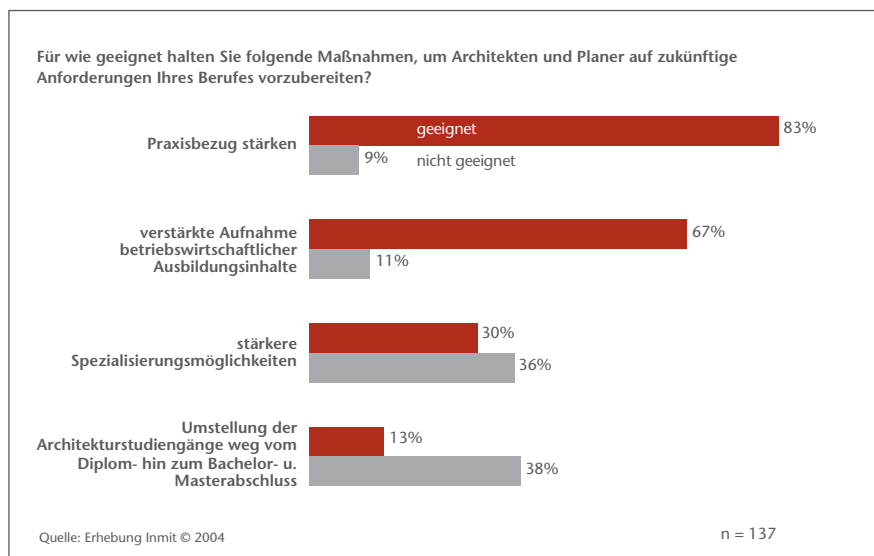
Durch gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter sichern sich Unternehmen ihre Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren bzw. diese sogar zu antizipieren und im Sinne der Kunden zu agieren. Es ist zu vermuten, dass die Befragten sich diese Flexibilität ebenfalls sichern möchten, da gut die Hälfte plant, die **Qualifikation** ihrer Mitarbeiter mit Hilfe von Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen.

Hochschulausbildung

Dass die Architekten und Planer von der Wichtigkeit betriebswirtschaftlicher Themen überzeugt sind, kommt auch in ihrer Beurteilung der Ausbildung zum Ausdruck. Zentral in den Antworten der Befragten sind zum einen die Stärkung des **Praxisbezugs** (83%) und zum anderen die verstärkte Aufnahme **betriebswirtschaftlicher Ausbildungsinhalte** (67%). Allerdings halten deutlich

mehr „Optimisten“ als „Skeptiker“ letzteren Aspekt für geeignet, Architekten und Planer auf die zukünftigen Aufgaben in ihrem Beruf vorzubereiten (76% bzw. 57%). Die Umstellung der Architekturstudiengänge weg vom Diplom- hin zum Bachelor-/ Master-Abschluss wird mit nahezu 40% mit der höchsten Ausprägung als nicht geeignet bewertet.

Abbildung 15:
Beurteilung der Maßnahmen zur Vorbereitung der Architekten und Planer auf zukünftige Anforderungen ihres Berufes (in % der befragten Architekten und Planer)



IV. Strategien und Maßnahmen

Die Einstellung entscheidet

Erfolgreiche Unternehmer zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie in der Herausforderung ihre Chancen erkennen und diese entsprechend zu ihrem Vorteil nutzen. Der Glaube an die eigenen Fähigkeiten und die Durchsetzbarkeit eigener Ideen gehören ebenso zu den **intrinsic Erfolgsfaktoren** von Unternehmern wie die Gewissheit, **selbst aktiv** werden zu müssen, um aus den vorhandenen Bedingungen und gegebenen Herausforderungen das Beste zu machen. Dies ist meist verbunden mit einer **positiven Sicht** der Dinge.

Wie denken nun die befragten Architekten und Planer über die identifizierten Herausforderungen? Die nachfolgende Abbildung spannt die Antworten der Interviewten – getrennt nach „**Optimisten**“ und „**Skeptiker**“ – in einem Koordinatensystem auf. Dabei zeigt die horizontale Achse, **welche Bedeutung diese beiden Gruppen den jeweiligen Herausforderungen zumessen (niedrig bis hoch)**. Die vertikale Achse gibt Auskunft über die **Beurteilung der Auswirkungen dieser Herausforderungen auf das eigene Büro (negativ bis positiv)**.

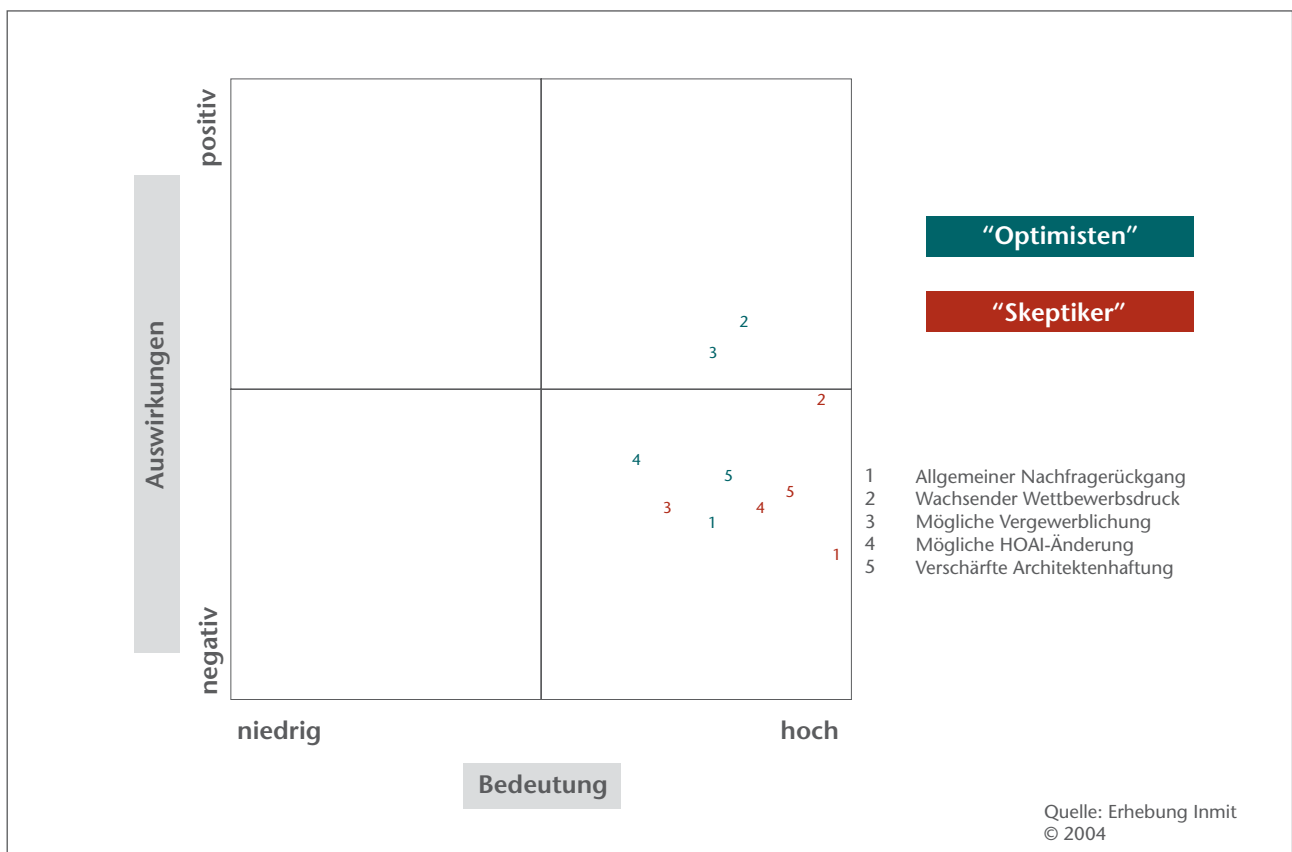


Abbildung 16: Bedeutung und Beurteilung der Herausforderungen für das eigene Büro durch „Optimisten“ und „Skeptiker“

Vergleich der Einstellung von „Optimisten“/„Skeptikern“ zu ökonomischen Herausforderungen

Die Befragten eint die Einschätzung, dass der Wettbewerbsdruck in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird. Unterschiede zwischen „Optimisten“ und „Skeptikern“ zeigen sich allerdings mit Blick auf dessen Auswirkungen: Erstere gewinnen dem **Wettbewerbsdruck** durchaus **positive Seiten** ab – knapp die Hälfte der „Optimisten“ sehen die Auswirkungen als (eher) positiv. Darüber hinaus erachten die „Optimisten“ die Bedeutung des steigenden Wettbewerbsdrucks für das eigene Büro – im Gegensatz zu den „Skeptikern“ – nicht ausnahmslos als (eher) hoch. Hier liegt der Gedanke nahe, dass die „**Optimisten**“ sich als **gut aufgestellt** betrachten und den Wettbewerb mit anderen Büros um die **Gunst der Kunden** auch in einem enger gewordenen Markt nicht scheuen.

Hierzu passt ebenfalls die Einschätzung der „**Optimisten**“ bezüglich der künftig bedeutendsten Konkurrenten. Ein wesentlich **geringerer Anteil** dieses Architektentypus stuft im Vergleich zu den „Skeptikern“ die **Generalübernehmer als zukünftig wichtigste Mitbewerber** ein. Nach Ansicht der „Optimisten“ sind es vielmehr die etablierten Architekturbüros, die auf Grund ihrer Referenzen – ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Auftragsvergabe – Wettbewerbsvorteile erzielen. Die „Optimisten“ sehen sogar in dem Generalübernehmer einen potenziellen Kooperationspartner. Dies wird von ihrer Zustimmung zur Aussage: „Das Büro der Zukunft wird **Generalunternehmer auch als**

Projektpartner ansehen“ gestützt (s. Abbildung 10). Vier Fünftel der „Optimisten“ sehen dies so, bei den „Skeptikern“ liegt dieser Anteil bei lediglich 52%. Die bereits ergriffenen und geplanten Maßnahmen, bei denen z.T. ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen existieren, geben den „Optimisten“ offensichtlich Sicherheit. Sie sind scheinbar von der Überzeugung geprägt, dass es wenig hilfreich ist, über verschärften Wettbewerb zu lamentieren, sondern vielmehr notwendig, ihre unternehmerischen Energien zu bündeln, um aktiv die **Chancen zu ergreifen**, die auch unter widrigen Rahmenbedingungen Wettbewerbsvorteile sichern helfen.

Ähnliches gilt auch mit Blick auf den **allgemeinen Nachfragerückgang**. Ausnahmslos alle „Skeptiker“ messen dieser Herausforderung für das eigene Büro eine (eher) hohe Bedeutung bei. Mit nahezu drei Viertel ist diese Prozentzahl zwar auch bei den „**Optimisten**“ relativ hoch. Allerdings findet sich in dieser Gruppe immerhin **gut ein Viertel**, das dem allgemeinen Nachfragerückgang **für das eigene Büro eine (eher) niedrige Bedeutung** beimisst. Die Vermutung liegt nahe, dass dieses Viertel überzeugt ist, dem allgemeinen **Nachfragerückgang trotzen** zu können. In der negativen Beurteilung der Auswirkungen des Nachfragerückgangs auf das eigene Büro liegen „Optimisten“ und „Skeptiker“ dagegen nahe beieinander.

IV. Strategien und Maßnahmen

Vergleich der Einstellung von „Optimisten“/„Skeptikern“ zu rechtlichen Herausforderungen

Einer möglichen Abschaffung bzw. Novellierung der HOAI wird von den „Optimisten“ tendenziell weniger Bedeutung für das eigene Büro beigemessen als von den „Skeptikern“. Insgesamt sehen „Optimisten“ und „Skeptiker“ überwiegend negative Auswirkungen für das eigene Büro. Tendenziell bewerten die „Optimisten“ diese jedoch weniger negativ als die „Skeptiker“. So scheinen die „Optimisten“ eine **Änderung der HOAI auch als Chance** für eine Liberalisierung des Marktes zu begreifen, die sie gewillt sind zu nutzen. Diese Vermutung wird mit Blick auf die Frage untermauert, welche Konsequenzen diese beiden Gruppen bei einer HOAI-Abschaffung erwarten: Wesentlich mehr Optimisten als Skeptiker sehen in der HOAI-Abschaffung eine **Erleichterung des Exports von Architekturdienstleistungen**. Verbunden mit den voran gegangenen Ausführungen zur Strategie und der Erweiterung des Aktionsradius erhärtet dieses Ergebnis die Vermutung, dass die befragten Büros vom Typus „Optimisten“ planen, zukünftig ähnlich wie die so genannten „Hidden Champions“ zu agieren (s. dazu S. 26).

Auch der **verschärften Haftung** messen „Skeptiker“ eine höhere Bedeutung für das eigene Büro bei als „Optimisten“ (86% bzw. 76%). Immerhin ist damit knapp ein Viertel der „Optimisten“ der Ansicht, dass diese verschärfte Haftung für das eigene Büro eher nicht relevant ist. Hier scheinen diese „Optimisten“ sich ihrer Sache sicher: Sie sind scheinbar von der **Qualität ihrer Arbeit** überzeugt und lassen sich daher auch nicht von schärferen gesetzlichen Regelungen verunsichern. Nahezu Übereinstimmung besteht darin, dass beide Gruppen (eher) negative Auswirkungen durch eine verschärfte Haftung erwarten.

Nicht einmal jeder zweite der Befragten ist davon überzeugt, dass neue gesetzliche Regelungen zu einer **Vergewerblichung** der Freien Berufe führen werden. Insofern ist die Anzahl derjenigen, die sich zu Bedeutung und Beurteilung dieser Herausforderung für das eigene Büro geäußert haben, relativ gering. Die „Optimisten“ schätzen die Bedeutung für das eigene Büro höher ein als die „Skeptiker“. Letztere wiederum betrachten die Auswirkungen für das eigene Büro wesentlich häufiger als die „Optimisten“ negativ. Dies zeugt einmal mehr von der eher selbstbewussten Einstellung der „Optimisten“.

Insgesamt messen die „Skeptiker“ den einzelnen Herausforderungen tendenziell eine höhere Bedeutung für das eigene Büro bei als die „Optimisten“. Gleichzeitig beurteilen die „Optimisten“ die Auswirkungen für das eigene Büro entweder eher positiv bzw. weniger stark negativ als die „Skeptiker“. Hierbei sei nochmals auf den wesentlichen Befund hingewiesen, dass keineswegs nur diejenigen optimistisch in die Zukunft schauen, welche die Geschäftslage ihres Büros bereits heute als (eher) gut bewerten: **48% der Befragten, die positiv in die Zukunft blicken, tun dies von der Basis eines (eher) schlecht bewerteten Status Quo aus.**

All dies stellt Indizien dafür dar, dass die Optimisten von der Grundhaltung getragen werden, externe Faktoren zwar zu beachten, ihnen aber nicht die Möglichkeit einzuräumen, über die **eigene, positive Einstellung** und das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen zu dominieren. Sie verhalten sich den Herausforderungen gegenüber nicht wie in dem viel zitierten Bild des Kaninchens vor der Schlange. Ihr Credo: Auch unter schwierigen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen kann es gelingen, erfolgreich zu sein und positiv in die Zukunft zu blicken. Insofern ist es die innere Einstellung, die für die Bewertung der von außen kommenden Herausforderungen und den unternehmerischen Umgang mit diesen maßgeblich ist. Oder anders formuliert: Die Einstellung entscheidet!

Im Vergleich zu den „Skeptikern“ haben die „Optimisten“ eher ...

- durchschnittlich jüngere Büros,
- in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter durchschnittlich größere Büros,
- in Bezug auf den Umsatz entweder kleinere oder größere, deutlich weniger mittelgroße Büros,
- mehr private und gewerbliche Auftraggeber, weniger öffentliche,
- ihre Aktivitäten stärker im Nichtwohnungsbau,
- ihre Büros in gleichem Maße bundesweit verteilt.

V. Berufsbild im Wandel

Auf dem Weg zur Synthese zwischen Künstler und Kaufmann

Der tief greifende Wandel der Rahmenbedingungen lässt für den dauerhaften Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Berufsstandes keine Alternative zu einer neuen Positionsbestimmung zu. Diese bewegt sich zwischen den Polen Kaufmann und Künstler. Auf der einen Seite sehen sich die Büros dem **Kosten- und Wettbewerbsdruck und allgemeinem Nachfragerückgang gegenüber**, die weit reichende ökonomische Anpassungsmaßnahmen erfordern, sowie sich wandelnden rechtlichen Rahmenbedingungen, ebenfalls mit potenziellen wirtschaftlichen Folgen für die Büros. Auf der anderen Seite steht die existenzielle Notwendigkeit eines **differenzierenden Mehrwerts** der Leistungen von Architekten und Planern – verhindert dieser doch, dass der Berufsstand zu einem Gewerbe wie jedes andere nivelliert und somit die Branche ihre „**Unique Selling Proposition**“ verliert.

Die Waagschalen sind in Bewegung geraten

In der langen **Tradition des Berufsbildes** von Imhotep, dem in Ägypten als Gott verehrten ersten Baumeister, bis hin zum Klischee des „Baukünstlers im schwarzen Rollkragenpullover“ unserer Tage, wurde das Sich-Verweigern und die Distanz zu den ökonomischen Niederungen des Marktes in den eigenen Reihen des Berufsstandes von etlichen Architekten und Planern zuweilen als Indiz für die Zugehörigkeit zu einer Qualitätselite gewertet. Konfrontiert mit dem Leidensdruck durch die veränderten Rahmenbedingungen scheint es, dass sich die Waagschalen zu verlagern beginnen: **weg von der „BWL-freien Zone“ des Baukünstlers hin zum schöpferischen Problemlöser für Architektur- und Planungsdienstleistungen mit ökonomischem Verständnis.**

Die Entdeckung des strategischen und operativen Marketing als Speerspitze im Kampf um die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen wurde bereits als wesentlicher Beleg für diese Entwicklung gewertet. Die in dieser Hinsicht bereits getätigten und geplanten Anpassungsmaßnahmen bei der Mehrheit der befragten Architekten und Planer zeigen, dass diese

den **ökonomischen Ball aufgenommen** haben und in die Auseinandersetzung mit den Notwendigkeiten der verschärften Marktsituation eingestiegen sind. Von Bedeutung ist allerdings, nicht – im Sinne einer Überreaktion – in eine Ökonomisierung zu verfallen, welche die wirtschaftlichen Überlegungen isoliert betreibt. Nicht allein die betriebswirtschaftlichen Zahlen zählen.

In allen Expertengesprächen in Vorbereitung zu dieser Studie wurde die **Besorgnis um das aktuelle Image des Berufsstandes** der Architekten und Planer deutlich. Dabei sehen die Experten eine weit reichende Unkenntnis auf der Nachfrageseite, was denn den **besonderen Mehrwert** der Leistungen von Architekten und Planern ausmacht. Dieses Wissensdefizit wurde in ausnahmslos allen Expertengesprächen als Hauptgrund dafür gewertet, dass ein weites Feld potenzieller Auftraggeber eine angemessene Honorierung der Leistungen von Architekten und Planern in Frage stellt und glaubt, auf deren Leistungen zugunsten vermeintlich substituierender, günstigerer Angebote (z.B. von Bauingenieuren) verzichten zu können.

„Architektur ist der Anfang der Kunst.“ Georg Wilhelm Friedrich Hegel

Imageverbesserung für den Berufsstand als wichtige Kammeraufgabe

Angesichts dieses Befundes ist es nicht verwunderlich, dass **71% aller Befragten Maßnahmen zur Verbesserung des Images des Berufsstandes** und der **Aufklärung** über den Mehrwert der Leistungen von Architekten und Planern für notwendig halten. Adressat für das drängende Bedürfnis nach erfolgreicher Vermittlung eines zeitgemäßen und zukunftsfähigen Images und Leistungsprofils für Architekten und Planer sind die **Architektenkammern**.

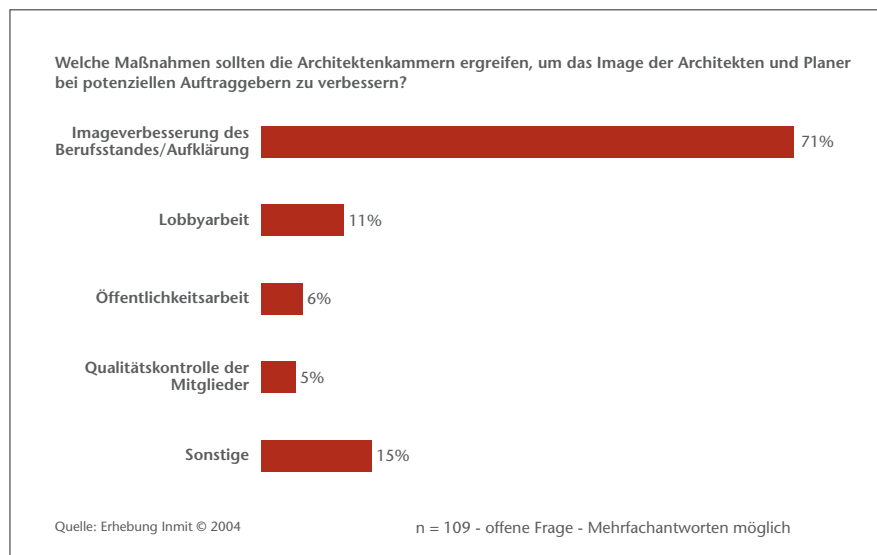


Abbildung 17:
An die Kammern adressierte Wünsche für Maßnahmen zur Stärkung des Berufsbildes der Architekten und Planer in der Öffentlichkeit (in % der befragten Architekten und Planer)

In den Expertengesprächen wurde in diesem Zusammenhang unisono eingefordert, dass **Kommunikationsmaßnahmen für ein verbessertes Image des Berufsbildes** nicht „selbstdarstellend“ vom Blickwinkel des Absenders – also den Kammern und den durch sie vertretenen Architekten und Planern – konzipiert sein sollten. Vielmehr wurde gewünscht, dass bei diesen Maßnahmen, ganz im Sinne des Marketing-Urgedankens, der **Blickwinkel des Empfängers** – also der Blickwinkel potenzieller Bauherren – im Mittelpunkt stehen solle.

Eindringlicher, als dies bereits mit der Zustimmung von 91% aller Befragten zu der Aussage „**Das Büro der Zukunft wird verstärkt Problemlöser für den Bauherren sein**“ erfolgt ist, kann das neue Selbstverständnis kaum dokumentiert werden. Nur wenn es überzeugend gelingt, den Kunden den Mehrwert zu vermitteln, der mit der Beauftragung eines Architekten und Planers zu erzielen ist, kann wieder eine verbesserte Balance im Dreieck Bauherr – Bauwirtschaft – Baukultur gelingen.

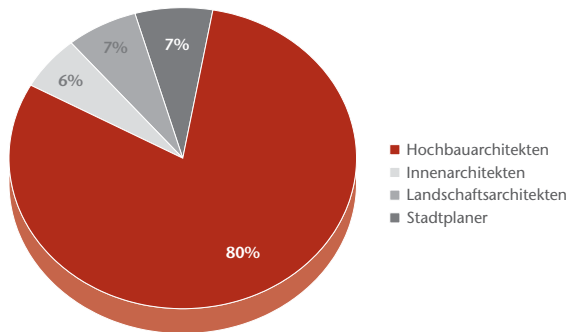
„Das große K von gestern war die Kunst, das große K von heute ist der Kunde.“
Architekt im Expertengespräch zu dieser Studie

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Einschätzung der derzeitigen Geschäftslage	10
Abbildung 2:	Einschätzung der zukünftigen Geschäftsentwicklung	11
Abbildung 3:	Einschätzung zu Betroffenheit und Eintreten zentraler Veränderungen	15
Abbildung 4:	Problembewusstsein der befragten Büros im Hinblick auf wesentliche Herausforderungen	16
Abbildung 5:	Bedeutung der zentralen Herausforderungen	18
Abbildung 6:	Qualität der Auswirkungen der Herausforderungen	19
Abbildung 7:	Gegenwärtige und geplante Maßnahmen zur Anpassung an die jeweiligen Herausforderungen	20
Abbildung 8:	Erfolgte Maßnahmen zur Anpassung an die Herausforderungen Nachfragerückgang, Wettbewerbsdruck und Haftung	22
Abbildung 9:	Geplante konkrete Maßnahmen als Reaktion auf die Herausforderungen insgesamt	24
Abbildung 10:	Ausmaß der Zustimmung zu Aussagen mit Blick auf das Büro der Zukunft	25
Abbildung 11:	Veränderung der Bedeutung der Absatzgebiete	26
Abbildung 12:	Entwicklung der Bedeutung von Zusatzleistungen außerhalb der HOAI	27
Abbildung 13:	Benennung von Zukunftssegmenten für Architekten und Planer	28
Abbildung 14:	Anzahl der freien Mitarbeiter im Jahr 2003	28
Abbildung 15:	Beurteilung der Maßnahmen zur Vorbereitung der Architekten und Planer auf zukünftige Anforderungen ihres Berufes	29
Abbildung 16:	Bedeutung und Beurteilung der Herausforderungen für das eigene Büro durch „Optimisten“ und „Skeptiker“	30
Abbildung 17:	An die Kammern adressierte Wünsche für Maßnahmen zur Stärkung des Berufsbildes der Architekten und Planer in der Öffentlichkeit	35

Strukturmerkmale der befragten Architektur- und Planungsbüros

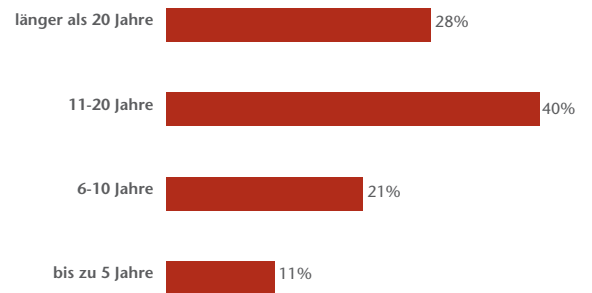
In welchem Tätigkeitsbereich liegt der Schwerpunkt Ihres Büros?



Quelle: Erhebung Inmit © 2004

n = 139

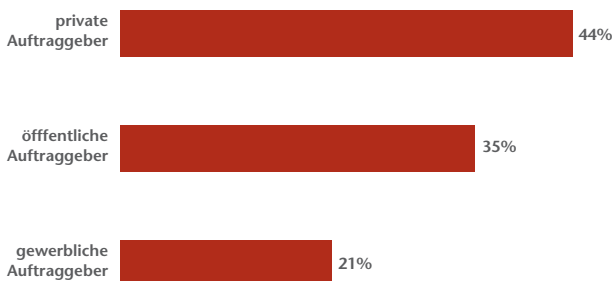
Seit wie vielen Jahren besteht Ihr Büro?



Quelle: Erhebung Inmit © 2004

n = 139

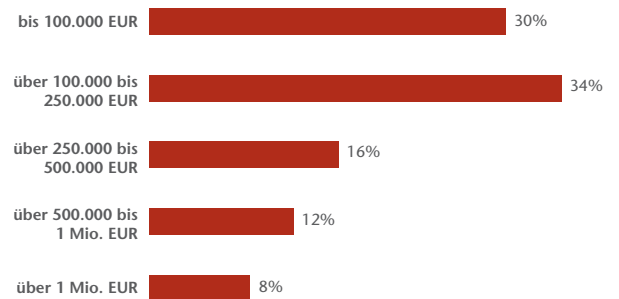
Auf welche Auftraggeber entfällt der Schwerpunkt des Umsatzvolumens Ihres Büros?



Quelle: Erhebung Inmit © 2004

n = 135

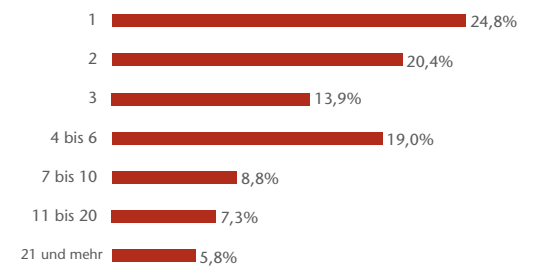
Wie viel Umsatz erzielte Ihr Büro in den vergangenen drei Jahren im Durchschnitt pro Jahr?



Quelle: Erhebung Inmit © 2004

n = 108

Wie viele Mitarbeiter waren in Ihrem Büro im Jahr 2003 fest angestellt (einschließlich Inhaber und Gesellschafter)?



Quelle: Erhebung Inmit © 2004

n = 137

In welchen der folgenden Bereiche ist Ihr Büro bislang aktiv?

Bauen im Bestand 91%

Neubau 71%

Quelle: Erhebung Inmit © 2004

n = 138 - Mehrfachantworten möglich

In welchen der folgenden Bereiche ist Ihr Büro bislang aktiv?

Nichtwohnungsbau 75%

Wohnungsbau 71%

Quelle: Erhebung Inmit © 2004

n = 138 - Mehrfachantworten möglich

In welchen der folgenden Bereiche ist Ihr Büro bislang aktiv?

Mehrfamilienhäuser 54%

Einfamilienhäuser 48%

Quelle: Erhebung Inmit © 2004

n = 138 - Mehrfachantworten möglich

In welchen der folgenden Bereiche ist Ihr Büro bislang aktiv?

wohnähnliche Betriebsgebäude 36%

industrielle Betriebsgebäude 31%

landwirtschaftliche Betriebsgebäude 15%

Quelle: Erhebung Inmit © 2004

n = 138 - Mehrfachantworten möglich

Erhebung, Analyse und Gestaltung:

Inmit

Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.

Bahnhofstr. 30-32

54292 Trier

Telefon: 0651/14577-0

Telefax: 0651/14577-11

E-Mail: info@inmit.de

www.inmit.de

Mit freundlicher Unterstützung von:

Rathscheck Schiefer und Dach-Systeme KG

56707 Mayen-Katzenburg

Postfach 1752

Telefon: 02651/955-0

Telefax: 02651/955-100

www.rathscheck.de

Stand:

September 2004

Layout:

Karin Saberschinsky

Druck/Verarbeitung:

Bastian Druck, Trier-Föhren

Erstellt durch



Mit freundlicher Unterstützung von



Vorgestellt im Rahmen des

