

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.

© Julien Brassel, Luca Fontanella, Severin Hausenbaur

«Zweifel sind unbequem, aber Gewissheit ist absurd.»

Voltaire

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.

BASIS

Im ersten Kapitel verdeutlicht die Vision die übergeordneten Gedanken und bettet die Arbeit in einen breiteren Kontext ein. In der Einleitung wird spezifisch die Bedeutung von Geschäftsmodellen hervorgehoben und eine Definition aufgeführt. Des Weiteren werden Ziele umschrieben, welche beantwortet und als Leitfaden durch die gesamte Arbeit führen sollen. Die Herangehensweise und Methodik werden dargelegt und die Werkzeuge, mit welchen gearbeitet wurde, erläutert.

«Der einzige Weg, grossartige Arbeit zu tun, ist zu lieben, was man tut.»

Steve Jobs

1. Vision

Die gegenwärtige Gesellschaft hat sich stark gewandelt. Die Informationstechnologie bestimmt endgültig unser Leben, eröffnet uns immer mehr Möglichkeiten und hat bereits in jüngster Vergangenheit den Alltag in den Architekturbüros revolutioniert. Die Prozesse wurden vernetzter, präziser und erlaubten, komplexere Fragestellungen in gleicher Zeit zu bearbeiten. Die grafischen Darstellungen zeugen von einer noch nie dagewesenen Ausdruckskraft und ermöglichen es dem Laien, sich unmittelbar eine Vorstellung vom Kommenden zu machen. Es entstanden neue Formen von Zusammenarbeit und Marktzugängen. Durch die erhöhte Interaktion zwischen den Akteuren entstehen Fachkompetenzen, die unerwartete Geschäftsfelder eröffnen.

Das Wirtschaftswachstum der vergangenen Jahre schwächte sich rapide ab. Die Boomjahre sind vorbei und die Gesellschaft ist so alt wie nie zuvor. Der grösste Teil der Siedlungsfläche ist bebaut, verplant und umgesetzt. Grossprojekte und Neubauten werden zum raren Gut und in aufwendigen Verfahren geplant. Der Alltag der Büros wird bestimmt vom Bestand, welcher durch punktuelle Interventionen an die gegenwärtigen Nutzungsansprüche angepasst werden muss. Neue oder weitere Erwerbsquellen werden unentbehrlich, um als Architekturbüro zu überleben, und ermöglichen spannende, neue Perspektiven. Die Erfahrung der älteren Mitarbeiter bestärkt die Routine eines Betriebes, verhilft zu qualitativ hochwertigen Lösungen und kann als wertvolle Unterstützung bei unternehmerischen Entscheidungen herbeigezogen werden.¹

Die Grenzen der Disziplin Architektur haben sich verschoben. Prestigebauten sind seltener geworden und die sozialen Fragen des Wohnens und Arbeitens geniessen immer mehr Gewicht. Die räumliche Nähe ist nicht mehr zwingende Bedingung für urbane Alltage, sondern vielmehr abhängig vom Grad der Vernetzung und dessen möglichen Einflussnahme auf Prozesse der weiteren Akteure. Der physisch belebte Raum entkoppelt sich vom klassischen Arbeitsplatz und dem dazugehörenden Wohnraum. Überlagerung von Wohnen und Arbeiten bestimmen den Alltag der neuen Siedlungsstruktur und dessen soziales Gefüge, welches teilweise in ganz eigenwilligen Lebensrhythmen lebt. Der Stadtkörper ist nicht mehr als ein einzelner, zusammengewachsener Körper zu lesen. Diverse Kleinstzentren mit sich überlagernden Zentrumsfunktionen oder Konzentrationspunkten, die einem kontinuierlichen Wechsel unterworfen sind, formen die Realität; eine Realität, in der Dichte eine rein qualitative Frage ist, in der Typologie lokale, pragmatische Notwendigkeit oder Ausdruck subjektiven Willens ist.²

Das Betätigungsfeld des Architekten endet in diversen neuen Geschäftsmodellen, in Teilen nach wie vor in vertrauten Aufgaben, jedoch verknüpft mit bisher undenkbbaren Berufsfeldern, wie beispielsweise als Vermittler von Arbeitsplätzen oder ein Restaurantbetrieb, in dem die Baustelle versorgt wird. Die unterschiedlichen Generationen innerhalb des Unternehmens bieten einander wertvolle Unterstützung und ergänzen sich in sinnvoller Weise. Neue Technologien treffen auf jahrelange Erfahrung und vertrauenswürdige Beziehungen.

2. Einleitung

2.1 Neue Wege

Aus dem Gespräch heraus entstand die Idee, unterschiedliche erfolgreiche Geschäftsmodelle für Architekten etwas genauer zu betrachten. Das klassische Büro entsteht durch einen ersten Auftrag und es wird versucht, durch die Teilnahme an Wettbewerben weitere interessante Bauaufgaben zu gewinnen. Diese Büros sind oftmals sehr klein und daher meist nicht sehr klar strukturiert. Gemäss KMU-Studie der Universität St. Gallen sind über 90% der Architektur- und Ingenieurbetriebe Mikrounternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern.³ In Anbetracht künftiger Herausforderungen, wie die verschlechterten Wirtschaftsprognosen oder jüngste gesetzliche Veränderungen zum Raumplanungsgesetz, ist es für Berufseinsteiger immer schwieriger, in diesem komplexen Markt mit den etablierten und routinierten Büros mithalten zu können. Alternative Strategien für den Berufseinstieg scheinen unausweichlich. Aufgrund technischer und struktureller Umbrüche scheint es zurzeit ein unglaubliches Potenzial für Innovationen zu geben. Gerade für Unternehmen, die einen interdisziplinären Alltag zu bestreiten haben, scheint die Gelegenheit für die Entdeckung neuartiger Berufszweige besonders günstig zu sein.

Mit der Spezialisierung des Baugewerbes eröffnen sich täglich neue Betätigungsfelder, zu welchen sich immer mehr Berufsgruppen einen Zugang verschaffen können. Das klassische Architekturbüro mit seinen weitreichenden Kompetenzen wird sich in Zukunft nicht ohne Weiteres auf dem Markt behaupten können. Neue Technologien, Materialien, Normen und Prozesse steigern die Komplexität des Alltags und diversifizieren die Betätigungsfelder, für welche neues Wissen angeeignet werden muss und mit verstärkter Konkurrenz zu rechnen ist. Die Verknüpfung mit weiteren, eher unkonventionellen Geschäftsmodellen scheint eine interessante Perspektive zu bieten. Die damit entstehende Spezialisierung ermöglicht Expertenwissen und eine Vervielfältigung von Erwerbszweigen. Daraus entsteht ein Berufsbild, das sich unter Umständen in unterschiedliche Segmente teilen und so auf einmal den klassischen Architekten ersetzen könnte.

In diesem Zusammenhang ist es besonders spannend herauszufinden, wie erfolgreiche Architekturbetriebe funktionieren und wie die Gründer und/oder Geschäftsführer mit gesellschaftlichen oder juristischen Veränderungen umgehen, inwiefern für sie strategische Planung relevant ist und welche Möglichkeiten es gibt, eine Nische für sich zu entdecken. Es gilt herauszufinden, welche Kompetenzen auf dem Markt gefragt sind und inwiefern die Kernkompetenz des Architekturberufes bestehen bleibt. Zudem wird der Frage nachgegangen, ob und wie gut sich die als kreativ und unkonventionell geltenden Architekten in der Welt des Unternehmertums zurechtfinden und welche Strategien sie verfolgen, um bereits in jungen Jahren das Vertrauen der Bauherrschaft gewinnen zu können.

2.2 Was ist ein Geschäftsmodell?

Als Erstes stellt sich die Frage was ein Geschäftsmodell überhaupt ist und warum es von Bedeutung ist. In der Online-Enzyklopädie Wikipedia wird ein Geschäftsmodell als Beschreibung der logischen Funktionsweise eines Unternehmens und insbesondere die spezifische Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet, definiert.⁴ Eine allgemeingültige und eindeutige Definition dessen, was ein Geschäftsmodell ist, gibt es weder in der Wissenschaft noch Praxis. Im Buch *Business Modell Generator*, auf das später noch näher eingegangen werden wird, wird ein Geschäftsmodell als Beschreibung des Grundprinzips, nach dem eine Organisation Werte schafft, erfasst.⁵ Grundsätzlich gilt, dass ein Geschäftsmodell die Schlüsselfaktoren eines Unternehmens beschreibt. Es hilft, den Erfolg oder Misserfolg zu verstehen, zu analysieren und zu kommunizieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den es zu berücksichtigen gilt, ist die Geschäftsmodellinnovation. Es ist die bewusste Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells bzw. die Schaffung eines neuen Geschäftsmodells, das Kundenbedürfnisse besser befriedigt als bestehende Geschäftsmodelle.⁶ Es gibt unzählige Beispiele von Geschäftsmodellinnovationen. Skype hat 2003 einen Telefondienst via Internet entwickelt, welcher z.T. kostenlos (Free) zur Verfügung steht. Eine kleine Gruppe von Kunden ist bereit, für ein erweitertes Angebot zu bezahlen (Premium). Eine solche Strategie wird als Freemium-Modell bezeichnet. Ein anderes Beispiel ist IKEA. Der 1956 gegründete Möbelgigant verkauft Möbel zum Selberzusammenbauen und hat mit diesem Self-Service-Modell die Möbelbranche revolutioniert. Die Kunden übernehmen dabei einen wesentlichen Teil der Wertschöpfungskette. Wenn man sich etwas genauer mit dieser Thematik beschäftigt, merkt man schnell, dass der Kosmos der Geschäftsmodellinnovation gewaltig ist.

Unter der Leitung von Oliver Gassmann, Professor für Technologie und Innovations Management an der Hochschule St. Gallen (HSG), wurden in den vergangenen Jahren einige Publikationen zum Thema Geschäftsmodellinnovation veröffentlicht. Das Team um Professor Gassmann hat eine erprobte Methodik entwickelt, mit der man den Prozess der Geschäftsmodellinnovation eines Unternehmens anstossen und strukturieren kann.⁷ Die Grundlage dafür bildet die mehrjährige Forschung, in der Hunderte von Geschäftsmodellen untersucht wurden und die Schlüsselemente der Geschäftsmodellinnovation isoliert wurden. Ein Geschäftsmodell beantwortet folgende vier Fragen: Wer sind die Kunden? Was für ein Angebot wird unterbreitet? Wie wird das Angebot erzeugt? Wie werden Einnahmen generiert? Werden zwei dieser vier Elemente grundlegend anders als üblich beantwortet, spricht man von einer Geschäftsmodellinnovation. In den Untersuchungen wurden 55 unterschiedliche Muster, welche eine solche Innovation darstellen, identifiziert. Wichtig ist ebenfalls festzuhalten, dass eine Geschäftsmodellinnovation nicht zwangsläufig mit technologischer Innovation gleichzusetzen ist. Ein Geschäftsmodell kann durch die Neukombination bestehender Modelle erreicht werden. Die 55 Muster helfen die gewohnten Grenzen einer Firma oder einer Branche zu hinterfragen und so zu neuen Lösungen zu gelangen. Im Anhang befindet sich eine Karte mit einer Übersicht der Geschäftsmodellinnovation der letzten 100 Jahre.⁸

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein Geschäftsmodell die Schlüsselfaktoren einer Unternehmung beschreibt und ein essenzielles strategisches Werkzeug darstellt. Eine Geschäftsmodellinnovation dagegen ist die bewusste Veränderung oder die Schaffung eines neuen Geschäftsmodells, mit dem eine Unternehmung einen wesentlichen Vorteil gegenüber den Konkurrenten erzielen kann.