

Wege zum Erfolg

Unterschiedliche Wege führen zum Beruf des Architekten, der Architektin. Ebenso offen ist der Weg, der sich Fachleuten aus der Bauplanung nach der Ausbildung eröffnet – allerdings steht an den Hochschulen meistens der viel gepriesene «Königsweg»

als Idealziel im Vordergrund: der Sieg im offenen Architekturwettbewerb als Existenzgrundlage. In dieser Rubrik möchte «architektur+technik» dokumentieren, dass es auch andere Wege zum Erfolg in dieser Berufsgruppe gibt.



«WIR KEHREN DAS SPIEL UM»

Wie findet der Architekt sein Plätzchen, um in der Bauwelt sein Einkommen zu finden? Bei Mépp Ménard Partner Projekte AG, einem in Zürich domizilierten Büro, ist dies die falsche Frage. Seinen Platz muss man, so gewinnt man hier den Eindruck, permanent suchen, seine Rolle stets neu definieren – und multiplizieren. Dynamik und Fitness ist bei Mépp Programm, zahlreiche, nebeneinander laufende Projekte sind die «Ausbeute».

Text: Manuel Pestalozzi | Foto: Raja Läubli

Mépp ist in einem Zweckbau im Zürcher Stadtkreis 4 domiziliert; im hohen, sich trapezförmig verengenden Raum mit zwei übereinander verlaufenden Fensterreihen entlang der beiden Längsseiten befand sich einst eine Telefonzentrale der PTT. Jetzt wird an langen Tischreihen vor Flachbildschirmen still gearbeitet. Gedämpfte Stimmen sind gelegentlich zu hören, die Konzentration lässt sich fast mit Händen greifen.

Gegründet wurde die Aktiengesellschaft 2008 vom Namensgeber Dani Ménard, Jahrgang 1962, ist dipl. Arch. ETH und seit dem 1. Juli 2009 auch Dozent an der Professur für Architektur und Bauprozess an der ETH Zürich. Neben dem Bauen spielt der Sport in seinem Leben eine wichtige Rolle – und Sport- und Spielanalogien tauchen im Gespräch über Ziele, Betrachtungsweisen und Motivationsgrundlagen immer wieder auf. Der Trainingsaufwand für den Sport hat Dani Ménard dazu bewogen, eine Hochbauzeichnerlehre der Mittelschule vorzuziehen. Die sportliche Herausforderung war sicher auch ein Faktor beim Entscheid, die Matura nachzuholen, an der ETH Zürich Architektur zu studieren und gleichzeitig mit Freunden ein erstes eigenes Büro, Werkhof Architektur, auf die Beine zu stellen. Die Gründung von Mépp kann man als Steigerung der Ansprüche an sich selbst sehen, ein ständiger Test der eigenen körperlichen und mentalen Fitness. Fitness wird auch den Mitarbeitenden und Partnern von Mépp verschrieben.

Im Wettbewerb

Nimmt der Sport im Leben eines Menschen eine derart wichtige Position ein, dann muss die Freude am Kräften messen unter Wettkampfbedingungen gross sein. Im Falle von Mépp äussert sich diese aber nicht primär in der Teilnahme an Architekturwettbewerben. Überhaupt: Die traditionelle Rolle des Architekturbüros, das auf Wettbewerbe oder Direktaufträge wartet, entspricht nicht seinem Naturell. «Ich merkte relativ früh, dass ich viele Unternehmertüme in mir habe», erzählt Dani Ménard: «Unternehmer sind – vielleicht im Gegensatz zu Managern – Leute, die, wie der Name sagt, Sachen unternehmen. Ich bin ein Fan von Erich Kästner der schrieb: «Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.» Ich muss

es selber in die Hand nehmen und es machen, auf den Boden bringen.» Das Wort, welches das Resultat dieser Erkenntnis auf den Punkt bringt, heisst Projekt, wie sich im folgenden Gespräch herausstellt.

architektur+technik: Wie ist Mépp aufgebaut?

Dani Ménard: Aktuell arbeiten bei Mépp 24 Angestellte. In der Geschäftsleitung sitzen zwei Architekten, ein Elektroingenieur und ein Bauingenieur. Im Team sind Architekten und Architektinnen in der Mehrheit. Wir beschäftigen auch Hochbauzeichner, die meisten in Ausbildung zu Architekten.

Fördern Sie diese Weiterbildung?

Ja, wir ermöglichen Teilzeit-Pensen und bezahlen zwei Wochen Weiterbildung pro Jahr, ohne irgendwelche Verpflichtungen.

Sie selbst haben zuerst eine Lehre gemacht, dann Architektur studiert. Wie beurteilen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen das Verhältnis zwischen Studium und Praxis?

Als Hochbauzeichner sah ich meinen Beruf primär als Broterwerb. Die Liebe zur Architektur kam während den ersten beiden Jahren des Studiums an der ETH Zürich. Im 3. Semester machte ich mich mit Kollegen als Architekt selbstständig. Dieser Entscheid beruhte auf dem Können und Wissen als Hochbauzeichner. Ich hatte nicht den Eindruck, dass mich das Studium auf die Praxis vorbereitete, mir das Rüstzeug gab, um in diesem Beruf tätig zu sein – schon gar nicht als Selbstständiger.

Traten im Laufe der Ausbildung persönliche Stärken und Schwächen zutage?

Die Stärken erkannte ich in der Praxis. Ich war ein ziemlich guter Hochbauzeichner, an der ETH merkte ich, dass ich kein besonders starker Entwerfer bin – vielleicht nicht mal, weil ich nicht kreativ wäre. Vielmehr erwies sich meine Vorbildung als Zeichner als Hemmnis. Ich wusste, was nicht geht, statisch, feuerpolizeilich. Von diesen Hemmnissen konnte ich mich nie richtig befreien.

BEISPIEL ROSENHOF, MOLLIS/GL

Die im vergangenen Jahr fertig gestellte Wohnüberbauung Rosenhof im Glarnerland (www.rosenhof-mollis.ch) bietet auf einem Areal von 14406 m² in insgesamt sieben Mehrfamilienhäuser total 99 Wohnungen und zeigt exemplarisch die Arbeitsweise von Mépp. Die Firma war vom Vorprojekt bis zur Vermarktung am Projekt beteiligt, wie Dani Ménard erzählt.

Fotos: Patrick Stumm

Am Anfang stand ein Bauherrenberater, der uns bat, für ein Projekt ein Baugesuch zu zeichnen. Wir fanden das Projekt nicht gut und schlugen vor, gratis ein neues für das Grundstück zu entwickeln. Dieses wurde die Grundlage der jetzt realisierten Überbauung.

Wir waren bis und mit Phase 33 im Risiko: Wir arbeiteten innerhalb von zwei Jahren für etwa 700 000 Franken Honorar an dieser Aufgabe, verdienten in jener Zeit daran aber keinen Franken. Dafür hatten wir ein behördlich bewilligtes Projekt, wie man es einer Pensionskasse, einer Anlagestiftung, einem Immobilienfonds oder einem Privaten verkaufen kann.

Wir gingen anschliessend zu uns bekannten Investoren und haben ihnen den Rosenhof zum Kauf angeboten. Es gelang uns auf diesem Weg, das Projekt zu veräussern und bei dessen Realisation als Architekten und Generalplaner beteiligt zu sein, wie wir das in über 50 Prozent unserer Projekte sind, die realisiert werden.

Reaktion auf Kundenwünsche

Zuerst hatten wir einen Bauprozess in Etappen für die insgesamt sieben Häuser geplant. Wir wollten vier Häuser einer Anlagestiftung verkaufen und bei den anderen drei noch überle-

gen, ob man eines im Stockwerkeigentum und die übrigen an Pensionskassen verkaufen soll. Die Anlagestiftung entschloss sich für das ganze Projekt. Das war für uns ein Glücksfall.

Wir hatten alle sieben Häuser als identische Dreibünder geplant, mussten aber das Projekt mit der Anlagestiftung noch ein bisschen «kne-ten». Deren Immobilienspezialisten beurteilten den Markt etwas anders als wir. Es wurden in der Folge Drei-, Vier- und Fünfspänner gebaut. Die geplanten umlaufenden Balkone fanden keine Gnade, was mich schmerzt.

Guter Draht zum GU

Hätten wir nicht einen guten Draht zum GU gehabt, wäre das Projekt gestorben. Sie kamen uns aufgrund der guten Beziehungen preislich sehr entgegen.

Ein wichtiger Wert sind 389 Franken/m³ SIA 416 BKP 2. Darauf sind wir stolz. Wir erreichten diesen niedrigen Wert mit einer umfangreichen Vorfabrikation identischer Elemente: bei den Decken, den Bädern – bis hin zu den Pflanztrögen im Aussenraum, welche auch das Tageslicht in die Tiefgarage leiten. Zu einem sehr günstigen Preis haben wir das Potenzial hier optimal ausgereizt.



Gibt es deshalb an der ETH Zürich etwas auszusetzen?

Nein. Die Lehre ist gut so, wie sie ist. Genau darum ist das ETH-Departement Architektur international so erfolgreich. Und ich empfand die ETH als eine unglaublich gute Basis zum Knüpfen von Netzwerken. Man spricht unter den Studienabgängern dieselbe Sprache.

Gab es auf dem Weg vom Hochbauzeichner zu Mépp wichtige Erfolgserlebnisse oder Niederlagen?

Eigentlich ständig. Erfolge und Niederlagen liegen oft ganz nahe beieinander. Der Schritt in die Selbstständigkeit begann mit einer Niederlage: Wir wollten zu dritt eine Firma gründen, hatten einen Handelsregistereintrag und Briefpapier. Doch bevor es richtig losging, hatten wir bereits die erste Krise. Der Handelsregistereintrag wurde wieder gelöscht, der Auftraggeber sprang ab. Trotzdem haben wir nicht aufgegeben. Und vielleicht war es wichtig, dass es nicht mit Rückenwind, sondern mit Gegenwind anging.

Es ist also wichtig, zäh zu sein und nicht aufzugeben?

Ja, es ist wie beim Sport: Man muss viel trainieren und vieles üben. Und es gehört auch die Freude am Wettkampf dazu.

Doch man muss auch die Richtung kennen. War sie für Sie schon immer klar?

Ja. Schon früh erkannte ich, dass ich zum Unternehmer geeignet bin. Das Realisieren ist eine meiner Hauptmotivationen und Antriebe. Ich möchte Sachen bewegen. Es muss nicht immer Architektur sein. Deshalb steht im Firmennamen nicht Architektur, sondern Projekte.

Der Projektgedanken

Können Sie präzisieren, was der Begriff Projekte für Mépp bedeutet?

Für mich persönlich ist ein Projekt eine Sache, die man entwickelt, bis im Idealfall ein Resultat da ist. Das geht weit über das Planen und Realisieren von Bauten hinaus. So unterstützen wir

beispielsweise gemeinnützige Institutionen als Planer, und ich unterrichte an der ETH. Ich leiste einen Beitrag an die Allgemeinheit, das Endergebnis muss nicht unbedingt direkt etwas mit Architektur zu tun haben.

Was die Tätigkeit von Mépp anbetrifft, so möchte ich den Begriff Projektentwicklung verwenden. Das hat mit Architektur am Anfang sehr wenig zu tun. Wir betreuen die SIA Phasen 1 bis 6, wir sprechen intern sogar von Phasen 0 bis 7, was andeutet, dass wir uns auch für die Zeit davor und danach engagieren.

Wie kommt Mépp zu seinen Projekten?

Nur ein kleinerer Teil unserer Tätigkeit sind Planungsaufgaben über Empfehlungen von ehemaligen Bauherrschaften in der Form klassischer Architektenaufträge.

Rund 60 Prozent unseres Honorars erwirtschaften wir mit der Entwicklung von Bauprojekten auf einem bestimmten Grundstück auf eigene Kosten, so wie wir das bei der Überbauung Rosenhof in Mollis/GL gemacht haben (vgl. Kasten).

Wie kommt Mépp zu den Grundstücken?

Beim Finden der Grundstücke ist eine gute Vernetzung wichtig. Bei Mépp besteht diese. Es kann geschehen, dass mich Personen kontaktieren, die das Mandat haben, ein Grundstück zu verkaufen. Sie geben Mépp für eine gewisse Dauer, beispielsweise für einen Monat, die Gelegenheit, das Grundstück mit einem Projekt zu veräußern. Daraus kann sich ein schnelles Geschäft ergeben, bei dem wir nur eine Analyse machen, ein paar Projektideen skizzieren, ein wenig rechnen und das Projekt in diesem frühen Entwicklungsstadium bereits wieder verkaufen.

Natürlich sind wir auch aktiv auf der Suche. Wir versuchen, uns Grundstücke zu sichern. Das kann man mit wenig Geld, mit einem Kaufvertrag, für eine gewisse Zeit. Dafür bezahlen wir ein Reuegeld. Wir überweisen einen bestimmten Betrag auf ein Sperrkonto und sichern uns so eine First, um dort ein Projekt zu entwickeln. Wenn es nicht gelingt, ist das Reuegeld futsch, wenn es gelingt, wird es angerechnet an den Kaufpreis des Projektes.

Mépp hat im Moment etwas mehr 50 laufende Projekte. Das ist viel, wenn man bedenkt, dass unsere Firma erst seit zweieinhalb Jahren existiert. Leute sehen und hören das. Und klopfen bei uns an, wenn sie Projekte suchen.

Ihr Projektvorrat stösst somit auf Nachfrage?

Ja. Im Moment haben wir in der Schweiz die Situation, dass wir im Geld schwimmen. Es ist Liquidität vorhanden. Viele wollen derzeit Häuser kaufen.

Sie sprachen eben von den schnellen Geschäften, die innert kurzer Zeit an einen Käufer weitergegeben werden. Ist das Ziel für Mépp nicht, länger dabei zu bleiben?

Es kommt ganz auf das individuelle Projekt an. Eine Projektentwicklung kann Jahre dauern, ohne dass man dafür die Zusage eines Abnehmers hat. Im Fall Rosenhof war Mépp über zwei Jahre im Risiko. Das Projekt kann auch dann noch sterben.

In dieser Zeit ist man also ohne Bauherr?

Genau, es gibt kein Vis-à-Vis mit einem Raumprogramm und einer Zielgruppenvorstellung. Das müssen wir selbst entwickeln. Und hier liegen die Qualitäten von Mépp, die Fitness, die sich die Firma ständig neu aneignen muss. Wir machen Mikro/Makro-Standortanalysen, wir verschaffen uns ein Bild, mit was für Orten wir es zu tun haben, mit welchen Märkten. Wir finden heraus, welche Bedürfnisse ein bestimmtes Grundstück abdecken kann.

Hat diese Situation der Unabhängigkeit vom Bauherrn etwas Befreiendes?

Durchaus. Weil wir 60 Prozent Projektentwicklung machen, sind wir nicht so stark von Kunden abhängig. Wir kehren das Spiel um: Nicht der Investor beauftragt uns – wir laden den Investor ein, das Projekt zu kaufen, das ist eine Umkehr des traditionellen Geschäftsmodells. Die Unabhängigkeit ist eines unserer wesentlichen Ziele. Wir wollen nicht von einem Auftraggeber abhängen wie der Bauer vom Wetter. Das würde mich frustrieren. Ich möchte möglichst ein Modell finden und einen Prozess definieren.

Trainieren, spielen, jonglieren – der Gründer von Mépp verwendet Metaphern, welche in Architektur-Fachzeitschriften eher selten zu lesen sind. Das Geschäft des Bauens tritt als Hochseilakt in Erscheinung, der Frage des angemessenen finanziellen Risikos wird mit sportlichem Elan begegnet – sie kann den benötigten Adrenalin-Kick geben, der die Projekte vorantreibt. Im Geschäftsmodell von Mépp finden sich Aspekte, die für Inhaberinnen und Inhaber von Architekturbüros inspirierend sein müssten, allerdings scheint der Erfolg auch sehr stark von den Menschen abzuhängen, welche dieses «Geschäft» betreiben. Gross ist die Bedeutung von persönlichen Beziehungen, deren Aufbau und Pflege andere Talente und Neigungen erfordern als jene, die zu einem guten Entwurf befähigen. Der Erfolg scheint weniger von einem Rezept als von personellen Konstellationen abzuhängen.

Es ist anzunehmen, dass Leserinnen und Leser sich eine eigene Meinung zu diesem Beitrag bilden. Die Facebook-Seite von «architektur + technik» bietet ihnen eine Gelegenheit, ihre Meinung kundzutun und den Beitrag als Anlass zu einem Diskussionsforum zu nutzen.

Manuel Pestalozzi

Führt der Weg zum Erfolg für Mépp über einen möglichst günstigen Preis?

Überhaupt nicht. Wir wissen nur zu genau, dass Märkte, auf denen Dumping betrieben wird, sich zerstören.

Kommt es auch vor, dass Mépp ein Projekt an ein anderes Architekturbüro zur weiteren Planung und zur Realisierung übergibt?

Das kommt vor. Wenn wir allerdings eine Projektentwicklung zur Verkaufsbereife bringen, machen wir in der Realisierungsphase weiter. Jedem ist klar, dass es wenig Sinn macht, das Projekt dann einem anderen Architekt zu übergeben, wenn wir es entwickelt haben. Wir mussten noch nie ein Projekt mit einer Architekturverpflichtung verkaufen. Idealerweise realisieren wir ein Projekt als Generalplaner.

Der Betrieb ist ein Induktionsherd

Wie stellen Sie die konstante Auslastung Ihrer Mitarbeitenden sicher?

Ich koche sehr gerne und stecke die Nase gerne auch ab und zu in professionelle Restaurantküchen von Freunden. Sie haben alle Induktionsherde mit ganz vielen verschiedene Kochzonen. Sie sind in der Lage, mit 50 Pfännchen gleichzeitig zu kochen. Ich vergleiche unser Büro mit so einem Herd. Wir und unsere Büroinfrastruktur sind der Herd, die Projekte unsere Pfännchen. Wir haben kleine, grosse, einige, die ganz heiss kochen, in einigen ist das Kochgut al dente, in anderen sogar ein wenig eingekrustet.

Es ist eine Kunst, den Überblick über diesen Herd zu behalten: Was ist wie weit fortgeschritten, wer will jetzt essen im Restaurant, ist es ein Zweier- oder ein Zehntertisch? Diese Fragen, die sich der Koch stellen muss, stellen wir uns als Projektentwickler auch. Und eine der schwierigsten Aufgaben als Geschäftsleitung ist in der Tat die optimale Auslastung. Oft gibt es bei Projekten ein Hott und Hüst.

Haben konventionelle Architekturbüros nicht ähnliche Probleme?

Bei uns besteht etwa bei der Hälfte der Projekte ein Vertrag. Viele Architekturbüros arbeiten nur auf Vertragsbasis. Nach einem Wettbewerbs-sieg werden viele Leute eingestellt, die am Projekt arbeiten, und niemand kümmert sich um die Akquisition. Der Personalbestand schwankt entsprechend. Bei uns läuft es anders: Weil wir ein Induktionsherd sind, können wir mit den Aufträgen jonglieren. Wir haben mehr Einfluss auf die Beschäftigungsfülle als herkömmliche Architekturbüros. Es sind viel mehr Projekte in Bearbeitung.

Hat Mépp hinsichtlich Personal seine Idealgrösse erreicht? Oder halten Sie ein weiteres Wachstum für wünschbar oder erforderlich?

Ich kenne die optimale Grösse nicht. Vor zwei Jahren hätte ich gesagt: Neun Mitarbeitende ist die optimale Grösse. Die kann ich alleine führen, das ist sehr familiär etc. Aber wir hatten zu viele Aufträge, wir wollten zu viele Sachen erreichen. Jetzt habe ich zu den Leuten noch einen persönlichen Kontakt. Ich denke deshalb nicht, dass wir weiter wachsen werden.

Ich will jetzt nach innen wachsen, in der Qualität, was die Büroorganisation betrifft. Wir zielen eine Effizienzsteigerung an. Dann macht die Arbeit auch mehr Spass.

Wo sehen Sie sich und Mépp in zehn Jahren?

Mich auf dem Golfplatz! Scherz beiseite: Eines meiner übergeordneten Ziele ist, das Delegieren zu vervollkommen. Ich will mich eigentlich überflüssig machen. Das hat einerseits mit dem Begriff Partner zu tun, der sich im Büronamen findet. Momentan gehört die Firma zu 100 Prozent mir, ich habe aber Lust, Junior-Partner nachzuziehen, um eine Konstanz, eine Kontinuität zu erzeugen.

Mépp wird es in zehn Jahren noch geben. Die guten Leute möchte ich an die Firma binden. Ich habe ein Modell. Ich glaube, ich kann auch loslassen. ■