

# Der richtige Weg auf den Markt

Wer direkt nach dem Studium mit Architektur seine Brötchen verdienen will, muss sich genau überlegen, wie er das tun will. Königsweg via Wettbewerbswesen? Götti-Modell mit Gratisparzelle? Risikoansatz mittels Projektentwicklung? Ein paar Gedanken zur Frage «Wie packe ich's an?»

DANI MENARD

Marktzugangs- oder Marktzutrittsstrategie sind Begriffe des internationalen Marketings und Managements und beinhalten Massnahmen, mit denen ein Unternehmen versucht, Markteintrittsbarrieren zu überwinden. Die Vorbereitung und Planung einer entsprechenden Strategie ist notwendig, wenn ein Produkt oder – wie in unserem Fall – eine Dienstleistung in einem neuen Markt eingeführt werden soll. Die einzelnen Themen der Strategie werden möglichst im Businessplan erfasst. Allfällige Begriffe dazu finden sich etwa durch die Auseinandersetzung mit den Fragen: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Wer sind meine Kunden? Wer ist meine Konkurrenz? Wie viel Kapital benötige ich? Wie viel Zeit brauche ich? Das Gegenstück zu den Markteintrittsstrategien bilden die Marktaustrittsstrategien. Dies sagt Wikipedia in etwa.

## We are the champions

An den meisten Hochschulen mit Schwerpunkt Entwurf – etwa für Architekten – werden die Studierenden darauf eingestimmt, sich im späteren Berufsleben anhand von Wettbewerbsverfahren zu trainieren, zu messen und dann zu etablieren. Dieser Weg bedeutet oft und für eine längere Zeit intensives Arbeiten an möglichst vielen Verfahren – notabene vorerst ohne Einkommen – mit dem Ziel, einmal gewinnen zu können. Im besten

Fall resultiert aus einem solchen 1. Platz eine weitere Bearbeitung und Jahre später ein erster fertiggestellter Bau, sozusagen ein Kulturgut höchster Qualität, entstanden mittels Auswahlverfahren oder Wettbewerb. Mit einer realisierten ersten guten Arbeit als Referenz sind die weiteren Schritte oft einfacher zu bewältigen. Hindernisse und Hemmnisse auf diesem Königsweg können politische Barrieren, Einsprachen, Volksabstimmungen oder Budgetdefizite sein. Wenn man die Ziellinie über mehrere Jahre nie als Gewinner überquert, wird es harzig.

**Dieser Ansatz wird empfohlen für das kreative Gestaltungsgenie.**

## Mon oncle

Ein anderer, nicht selten genutzter Zugang führt über allfällige Immobilien besitzende Verwandt- oder Bekanntschaft: Die Tante möchte schon lange das brachliegende



Potenzial ihres Grundstücks kennen bzw. ausschöpfen und beauftragt den Jungarchitekten mit einem ersten Auftrag. Was angenehm klingt, kann im späteren Leben zu einer Hypothek werden: Meist ist die Anzahl solcher Verwandter und/oder deren Häuser endlich. Eine derartige Konstellation führt häufig zu einem Machtgefälle, unter dem der planende Architekt direkt oder indirekt leidet. Sei es, weil der unerfahrene Planer für ein viel zu günstiges Honorar mit Familienrabatt arbeitet oder aber weil sich das Endresultat nicht als gute Referenz für zukünftige Vorhaben erweist. Nicht immer wird das erste Haus so schön und innovativ wie dasjenige in Jacques Tatis Film.

*Dieser Ansatz wird empfohlen für den «Sozialkompetenzcrack».*

### Top oder Flop

Eine weitere Möglichkeit bietet sich auf dem häufig etwas schumrig und unscharf wahrzunehmenden Feld der Projektentwicklung. In diesem Fall stehen der Immobiliengedanke, die Zielgruppe, die Rendite und das Produkt im Fokus der Aktivitäten. Am Anfang steht dabei immer das konkret verfügbare Grundstück oder die bestehende Immobilie. Eine Potenzialanalyse deckt zuerst die allgemeinen Risiken und Chancen des Projektes auf. Erst nach dem nächsten Schritt, dem Marketingkonzept inklusive grober ökonomischer Überlegungen, geht es an die Architektur, den Entwurf, das Projekt. Bei diesem Vorgehen braucht es, wie beim Wettbewerbsweg, genügend «Schnauf» auf allen Ebenen der Ressourcen, da zuerst erhebliche Aufwände anstehen und erst viel später eine Entschädigung folgt oder folgen kann – vielleicht und im besten Fall über das Architektenhonorar hinaus auch ein Entwicklungshonorar und ein Risikoanteil.

*Dieser Ansatz wird empfohlen für die unternehmerische Spielernatur.*

### «A zellä, Böllä schellä»

Die Frage nach der Art des Markteintritts kann auch anders gestellt werden: Wo und wie positioniere ich mich im klassischen Phasenmodell des SIA? Strategische Planung? Vorstudien? Bauprojekt? Ausführungsplanung? Realisation? Bewirtschaftung? – Wenn man diese sechs SIA-Phasen nicht linear, sondern auf einem Kreis abbildet, wird schnell deutlich, was wir unter Life-Cycle-Gedanken verstehen könnten und wie eng und komplex die einzelnen Phasen untereinander vernetzt sind.

Zwei gegenläufige Tendenzen sind heute feststellbar: Zum einen ist da der Spezialist, welcher sich auf den Entwurf, die Ausführungsplanung, die Bauleitung, das Visualisieren, die Bauherrenberatung oder auf ein anderes Feld konzentriert. Er versteht von seinem Bereich, seinem Kompetenzfeld, seinem Fach möglichst alles. Für die Themen links und rechts zieht er andere Experten bei. Auf der anderen Seite findet sich der Generalist. Er verfügt über einen gesamtheitlichen, vernetzten, transdisziplinären Anspruch bzw.



Neubau Einfamilienhaus, Uetikon am See



Fotos: patrick stumm photography



Ansatz. Er weiss nicht von einem Thema nahezu alles – wie der Spezialist –, sondern von vielen Themen etwas. Sein Können bezieht er aus der hohen Qualität seines Schnittstellenwissens.

Dieser Ansatz wird empfohlen für den «Nischenplayer».

### Nischenprodukt und Megatrend

Durch die Erarbeitung und Erlangung einer eher seltenen Kompetenz – beispielsweise hinsichtlich Nachhaltigkeit, Energie, Mondstationen und anderem – ist es möglich, sich in Bezug auf die Bauaufgabe, die Technologie oder die Funktion auf eine Nische zu konzentrieren und diese dann zu besetzen. Diese Felder, etwa im Beratungsumfeld, im Bauherrentreuhand oder ähnlichem, existieren oft bereits auf hohem Niveau. Aber niemand wagte bisher, daraus ein Projektbusiness zu machen. Falls man dabei in die Rolle des Trendsetters rutscht (oder diese aktiv gesucht hat), sind bald neue Ideen gefragt, weil Nachahmer gleichziehen.

Dieser Ansatz wird empfohlen für die «Innovationsrakete».

### Konklusion

So viele Menschen – so viele Ansätze. Die individuellen Voraussetzungen, Eigenheiten, Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten, Charakter- und Persönlichkeitsmerkmale sind der Grund dafür, dass sehr viele Wege nach Rom führen. Welcher Pfad für sich und seine Firma der beste ist, muss evaluiert und erspürt werden. Das kann dauern.

In meinem persönlichen Fall brauchte es zudem externen Druck; ausschliesslich aus eigenem Antrieb hätte ich mich auf diesen intensiven Prozess, auf diesen hindernisreichen Weg nicht eingelassen. Wenn man seinen Platz im Marktumfeld einmal gefunden hat oder dies zumindest glaubt, ist weiterhin viel Cleverness und smarte Wachheit gefordert, um zu erkennen, wo Anpassungen nötig sind, und diese iterativ umzusetzen.

PS: Die vorgestellten Ansätze lassen sich natürlich auch wunderbar miteinander kombinieren ...



### Zum Autor

Dani Ménard, dipl. Arch. ETH/SIA, ist Geschäftsinhaber und Verwaltungsratspräsident der ménard partner projekte ag in Zürich.

1962 einer Architektenfamilie entsprungen, stand er bereits im zarten Kindesalter auf Baustellen und infizierte sich beim Klettern auf Fassadengerüsten mit dem Bauvirus. Nach einer Hochbauzeichnerlehre folgte die Erwachsenenmatur. Die logische Konsequenz war ein Architekturstudium an der ETH Zürich. Bereits als Student zeigte er Unternehmergeist, als er nebenbei mit Partnern ein Architekturbüro gründete. Im Jahr 2008 startete er sein heutiges Unternehmen, die mépp ag. Zurzeit ist er an der ETH als Dozent für Immobilienökonomie tätig und setzt sich als Präsident der Sektion Zürich des SIA für den Berufsstand ein.

Neubau Wohn- und Gewerbehäus, Zürich  
Visualisierung: DesignRaum GmbH

