

AKQUISITION: UNSICHTBAR, EXISTENZIELL, LUST- VOLL

WER MIT ARCHITEKTUR SEINE BRÖTCHEN
VERDIENEN WILL, MUSS GENAU WISSEN, WIE ER
DAS TUT.

ACQUISITION DE CLIENTS: INVISIBLE, VITALE, JOUISSIVE

QUAND ON VEUT GAGNER SA VIE AVEC L'ARCHI-
TECTURE, IL FAUT SAVOIR EXACTEMENT COM-
MENT ON LE FAIT.

DANI MÉNARD CONTRATTO
DIPL. ARCH. ETH/SIA
MENARD@MEPP.CH

Akquisitions-Strategien gibt es zwar nicht wie Sand am Meer, aber es gibt doch einige davon. Diese nicht immer ganz konventionellen Strategien, werden nachfolgend unter die Lupe genommen: Eine kurze Skizze zu einem zentralen Thema, über das unter Architekten und Ingenieuren kaum gesprochen wird.

Certes, les stratégies d'acquisition de clients ne sont pas légion, mais il en existe quand même un certain nombre. Nous passons ci-dessous ces stratégies pas toujours conventionnelles à la loupe: une brève ébauche d'un sujet majeur dont les architectes et les ingénieurs ne parlent guère.



Wo bist Du

Sucht man in allen beim SIA elektronisch greifbaren Dokumenten wie Normen, Ordnungen und Merkblättern etc. nach dem Begriff Akquisition, findet man diesen genau einmal. Nicht in der *Leistungs- und Honorarordnung 102*, nicht in der *103*, nicht in der *112* oder sonst wo. Sondern im *Merkblatt 2007, Qualität im Bauwesen, Aufbau und Anwendung von Managementsystemen*. Sicher ist das ein ganz wichtiges Merkblatt und trotzdem klingt das dort irgendwie nicht so sexy, und ist vielleicht einer der Gründe dafür, dass wir aus dem Stehgreif das Wort kaum buchstabieren können. Ich selber bin immer etwas unsicher, ob zuerst das *k* oder das *q* kommt.

Grimsel

Sehen Sie das Architekturbüro einmal als See: Ein nach oben prinzipiell offenes Gefäss mit spezifischem Inhalt, mit entsprechender Fauna und Flora, mit entsprechenden Zu- und Abflüssen. Möchten Sie den Pegelstand an Aufträgen mindestens halten, ist für den Zufluss von neuem Wasser, sprich Auftragsvolumen, zu sorgen. Dabei gibt es angestrengte und entspannte, plumpe und elegante Herangehensweisen.

Theorie

Wichtige weitere Begriffe um das Tummelfeld der Akquise herum, sind *Kompetenz, Auftritt, Kapazität, Qualifikation, Glück, Eloquenz, Performance, Netzwerk, Salesprozess, Präsenz* oder *Status*. Aber das alles wissen Sie selbstverständlich auch schon lange selber. Schwieriger ist es, diese Begriffe mit starken Inhalten, schliesslich mit kraftvoller Leistung und im Endeffekt mit effizienter Traktion anzureichern.

Gummistiefel

Natürlich, da sind Sie ganz bei Erich Kästner: Es gibt nichts Gutes – ausser man tut es. Wenn Sie sich entscheiden, eine eigene Firma zu gründen, wird die Frage nach dem ersten Projekt schnell relevant. Neben den weit herum etablierten klassischen drei Ansätzen, zu finden in allen wichtigen Lehrbüchern zum Thema, gibt es eine Reihe von anderen Methoden, die nachfolgend kurz erklärt werden sollen.

Königsweg

Nach dem Studium an der ETH und gestärkt im Bewusstsein «We are the champions», mischen Sie sich unter die Wettbewerbsszene. Entweder, Sie sind einfach die Bes-

Où es-tu?

Lorsqu'on cherche le terme acquisition de clients dans tous les documents disponibles sous forme électronique à la SIA, comme les normes, les règlements et les cahiers techniques, on le trouve exactement une fois. Pas dans le règlement concernant les *prestations et les honoraires n° 102*, pas dans le *103*, pas dans le *112*, ni ailleurs. Mais dans le *cahier technique 2007, La qualité dans la construction – L'élaboration et l'usage des systèmes de gestion*. Il s'agit là certainement d'un cahier tout à fait important et pourtant, il y a là-dedans quelque chose qui n'est pas clair quelque part. C'est peut-être une des raisons pour lesquelles nous avons de la peine à l'orthographier, comme ça au pied levé. Moi-même, je ne suis jamais bien sûr si c'est le *c* ou le *q* qui vient en premier.

Grimsel

Imaginez-vous le bureau d'architecture comme un lac: un récipient ouvert par principe vers le haut ayant un contenu spécifique, avec la faune et la flore appropriées, avec les rivières qui s'y jettent et celles qui en sortent. Si vous voulez au moins conserver l'étiage de mandats, il faut veiller à l'afflux d'eau supplémentaire, autrement dit au volume des commandes. Pour cela, on peut procéder avec effort, avec relâchement, avec lourdeur et avec élégance.

Théorie

Les autres concepts importants relatifs au terrain de jeu de l'acquisition de clients sont *compétence, présentation, capacité, qualification, chance, éloquence, performance, réseau, processus de vente, présence* ou *statut*. Mais tout cela, vous le savez, bien entendu, depuis longtemps. Ce qui est plus difficile, c'est d'enrichir ces concepts de contenus forts, ensuite d'une prestation énergique et, pour finir, d'un dynamisme efficace.

Bottes en caoutchouc

Naturellement, vous êtes là tout à fait chez Erich Kästner: il n'y a rien de bien – sauf ce qu'on fait. Si vous décidez de monter votre entreprise, la question du premier projet se posera bien vite. Outre les trois approches classiques largement établies sur ce sujet – et que l'on trouve dans tous les manuels importants – il y a toute une série d'autres méthodes, que je me propose d'expliquer brièvement ci-dessous.

Voie royale

Après vos études à l'ETH et conforté dans votre sentiment que «We are the champions», vous vous mêlez à la scène des

te oder die Jurypräsidentin ist Ihre Tante oder aber Sie vertrauen auf Ihr Losglück. Die rein statistische Wahrscheinlichkeit auf Erfolg liegt – so oder so – je nach Auswahlverfahren bei 1:200 bis 1:5. Bei einem Lucky Punch ist das oft der Beginn einer langen und hoffentlich erfolgreichen Karriere. Wenn Sie die Ziellinie aber über mehrere Jahre nie als Erste überqueren, wird es harzig. *Diese Akquisemethode kann empfohlen werden für das kreative Gestaltungsgenie.*

Jaques Tati

Ein anderer Weg zum Auftrag läuft über Ihren lieben Onkel. Er besitzt einen Flecken Boden oder ein altes Haus oder einfach Geld. Und möchte nun mit einer Investition in den Immobilienmarkt seine Rente aufbessern. Falls Ihnen das gelingt, ist das zwar schön, nur hat der Onkel kaum weitere Areale. Und weitere Onkels sind auch rar. Zudem wird das erste Haus selten so innovativ und zukunftsweisend wie im Film *Mon Oncle* von Jacques Tati. *Diese Akquisemethode kann empfohlen werden für die Enkelin aus der Grossfamilie.*

Unternehmergeist

Warten Sie auf die Projekte, wie Sie auf den ersten Schnee warten? Wieso zeigen Sie nicht proaktiv Eigeninitiative? Ausgangspunkt sind hier zuerst nicht die Fragen des Städtebaus, der Architektur, des Designs oder der Typologie, sondern die des Ertrags, der Zielgruppe, des Produktes und der Rendite. Im besten Fall gelingt Ihnen eine Projektentwicklung und neben dem Architektenhonorar sind weitere Einkünfte möglich. Im schlechtesten Fall wird Ihr erstes auch Ihr letztes Projekt, weil die Risiken unbekannt waren. *Diese Akquisemethode kann empfohlen werden für den risikofreudigen Unternehmergeist.*

Walk the Talk

Spüren Sie in sich nicht das Talent eines Corbusiers? Widerstreben Ihnen Managementtätigkeiten? Stinkt Ihnen das aufge-

concours. Ou vous êtes simplement le meilleur, ou la présidente du jury est votre tante, ou bien vous croyez en votre chance. La probabilité purement statistique de succès est, d'une manière ou d'une autre – selon la procédure de sélection – de 1:200 à 1:5. Si vous avez mis dans le mille, c'est souvent le début d'une longue et, il faut l'espérer, éclatante carrière. Mais si pendant plusieurs années vous ne franchissez jamais la ligne d'arrivée en tête, cela devient ardu. *On peut conseiller cette méthode d'acquisition aux génies de la création.*

Jacques Tati

Un autre chemin conduisant au mandat passe par votre cher oncle. Il possède un morceau de terrain ou une vieille maison ou tout simplement de l'argent. Et il aimerait améliorer sa pension en investissant dans le marché immobilier. Si vous parvenez à vos fins, c'est certes bien joli, mais voilà, l'oncle n'a pas d'autres terrains. Et les autres oncles sont rares aussi. De plus, la première maison est rarement aussi innovante et futuriste que dans le film *Mon Oncle* de Jacques Tati. *On peut conseiller cette méthode d'acquisition aux petites filles de grandes familles.*

Esprit d'entreprise

Attendez-vous les projets comme vous attendez la première neige? Pourquoi ne faites-vous pas preuve d'initiative personnelle en prenant les devants? Le point de départ, ici, ce ne sont pas les questions d'urbanisme, d'architecture, de conception ou de typologie, mais celles des recettes, du groupe cible, du produit et du rendement. Dans le meilleur des cas, vous arriverez à décrocher la conception d'un projet et, en plus de vos honoraires d'architecte, d'autres revenus sont possibles. Dans le pire des cas, votre premier projet sera aussi le dernier car les risques étaient inconnus. *On peut conseiller cette méthode d'acquisition à ceux qui ont l'esprit d'entreprise et le goût du risque.*



Dani Ménard Contratto, Geschäftsinhaber der *ménard partner projekte ag* in Zürich. 1962 einer Architektenfamilie entsprungen, Hochbauzeichnerlehre, Erwachsenenmatur und Studium an der *ETH Zürich*. 20 Jahre selbstständig, seit 2008 in der *mépp ag*. Seit 1996 Dozent an der *ETH*, zurzeit in Immobilienökonomie. Seit 2005 im Vorstand der SIA Sektion Zürich, die letzten Jahre als Präsident.

Dani Ménard Contratto, de la société *ménard partner projekte ag* à Zurich. Né en 1962, issu d'une famille d'architectes, apprentissage de dessinateur en bâtiment, maturité pour adultes et études à l'*ETH Zurich*. 20 ans indépendant, depuis 2008 chez *mépp ag*. Depuis 1996 chargé de cours à l'*ETH*, actuellement en économie immobilière. Depuis 2005 au comité de la SIA, section de Zurich, ces dernières années comme président.

Foto / Photo: Patrick Stumm

blasene Drumherum in der Architektur ganz allgemein, wenn Sie ehrlich zu sich sind? Auch für Sie hat es einen Platz in der Berufswelt. Ihr achtjähriges Studium war nicht umsonst. Folgen Sie Ihrem starken Gefühl im Bauch. Haben Sie Mut zu sich selber, seien Sie entspannt beim Auffinden Ihrer neuen Geschäftsfelder: Werden Sie Beraterin oder Lehrerin. *Diese Akquisiemethode kann empfohlen werden für die, die es besser könnten.*

Nischenprodukt

Im Laufe der eigenen Karriere sollten Sie herausfinden, wer Sie sind, was Sie gerne tun und was Sie gut können. Entsprechend dieser Selbsterkenntnisse können die eigenen Tätigkeitsfelder ausgerichtet werden. Vielleicht werden Sie merken, dass Sie ein besonderes Talent besitzen im Entwickeln von Bauplanungssoftware oder Sie werden Spezialistin für Fragen im Zusammenhang mit *NIS, nicht ionisierender Strahlung*. Sehr viele solcher Nischen warten darauf, entdeckt und besetzt zu werden. *Diese Akquisiemethode kann empfohlen werden für die smarte Innovationsrakete.*

Perlenkette

Im Allgemeinen ist das Älterwerden bekanntlich verbunden mit dem Zuwachs an Gebrechen. Im Speziellen aber gibt es durch das Fortschreiten der Zeit auch eine Reihe von neuen Qualitäten, die einem Freude bereiten können. Eine davon ist die zunehmende Erfahrung. Dieser Zuwachs an Erfahrung wird dazu führen, dass Sie Ihren Job gut tun. Wenn Sie Ihren Job gut machen, werden Sie vom selben Bauherrn auch wieder neue Bauprojekte, sogenannte Folgeaufträge, bekommen. Oder, noch besser, neue Projekte ganz anderer Natur. Anstelle eines Hochbaus planen Sie dann zum Beispiel ein Gebietsmarketing. *Diese Akquisiemethode kann empfohlen werden für die offene Transzendenzsuchende.*

Fazit

Sie sehen: Akquisitionsmethoden gibt es so viele, wie es Charaktere gibt. Welcher Ansatz für Sie der richtige ist (oder wie Sie diese sogar virtuos untereinander kombinieren), hängt von Ihren momentanen Lebensumständen und vielen weiteren Rahmenbedingungen ab. Vielleicht haben Sie schon morgen wieder ganz andere Ideen als heute. Um was Sie aber nie herumkommen werden, sind die entsprechenden Kompetenzen, die Sie für den jeweiligen Weg brauchen.

Joindre le geste à la parole

Ne sentez-vous pas en vous le talent d'un Corbusier? Les tâches de gestion vous rebutent-elles? Vous en avez marre de tout ce tralala prétentieux dans l'architecture en général quand vous êtes franche avec vous-même? Pour vous aussi il y a une place dans le monde professionnel. Vos huit années d'études n'ont pas été vaines. Suivez votre intuition forte. Ayez du courage envers vous et découvrez détendue vos nouveaux domaines d'activité: devenez conseillère ou enseignante. *On peut conseiller cette méthode d'acquisition à celles qui sauraient le faire mieux que nous.*

Produit de niche

Au cours de votre carrière, vous devriez découvrir qui vous êtes, ce que vous aimez faire et ce que vous savez bien faire. Vous connaissant ainsi vous-même, vous pouvez adapter vos domaines d'activité. Vous remarquerez peut-être que vous avez un talent particulier pour concevoir des logiciels de planification ou vous deviendrez spécialiste des questions liées au rayonnement non ionisant. Il y a énormément de niches comme celle-ci qui attendent d'être découvertes et occupées. *On peut conseiller cette méthode d'acquisition aux fusées de l'innovation intelligentes.*

Collier de perles

En général, on le sait, le vieillissement est associé à l'augmentation d'affections diverses. Mais en particulier, le passage du temps apporte aussi une série de nouvelles qualités qui peuvent procurer de la joie. L'une d'entre elles est une meilleure expérience. Grâce à cette expérience accrue, vous faites votre travail bien. Si vous faites bien votre travail, vous obtiendrez du même maître d'œuvre plus de nouveaux projets de construction, ce qu'on appelle les mandats subséquents. Ou, encore mieux, des projets d'une tout autre nature. Au lieu d'un bâtiment, vous planifierez alors, par exemple, la commercialisation d'une zone. *On peut conseiller cette méthode d'acquisition à celles qui recherchent franchement la transcendance.*

Conclusion

Comme vous le voyez, il y a autant de méthodes d'acquisition de clients que de caractères. La réponse à la question de savoir quelle approche est la bonne pour vous (ou comment vous pouvez combiner des approches avec virtuosité), dépend des circonstances dans lesquelles vous vivez à ce moment-là et de nombreuses autres conditions générales. Peut-être aurez-vous dès demain des idées totalement différentes de celles d'aujourd'hui.

Wie weiter

Um Ihren eigenen individuellen Weg zu finden, könnten Sie sich folgende Fragen stellen:

- In welcher SIA-Phase will ich tätig sein? Strategie? Entwurf? Realisation? Bewirtschaftung?
- Bin ich Spezialist oder Generalist? Oder Solist?
- Wo in der Wertschöpfungskette sehe ich für mich die grösste Befriedigung?
- Liegt mir das Traditionelle oder das Innovative?
- Bin ich ein Macher oder ein Verwalter?

Sie merken es sofort, all das bedingt ganz unterschiedliche Typen von Menschen.

Essenz

Stelle ich mir die obigen Fragen alle selber, komme ich noch einmal zu anderen Erkenntnissen. Das wirkliche Destillat der eigenen Tätigkeit besteht für mich persönlich aus *Neugier, Begeisterung, Cleverness, Keckheit, Vernetzung* und *Spass*. Von den oben skizzierten Akquisemethoden habe ich die eine oder andere, mit unterschiedlichem Erfolg oder auch einmal mit Schiffbruch, schon ausprobiert. Richtig knackig und spannend wird es nach meiner Meinung, wenn Sie Ihrem eigenen Instinkt folgen, Dinge neu kombinieren, erfinden und auch immer wieder einmal neue Wege ausprobieren. Wenn ich ganz ehrlich bin: Häufig haben sich Akquisefelder aufgetan, ohne dass ich dabei selber etwas hinzufügen konnte. Also auch das: Bleiben Sie ein Glückspilz! ■

Mais ce dont vous ne pourrez jamais vous passer, ce sont les compétences dont vous avez besoin pour suivre le chemin que vous aurez choisi.

Aller plus loin

Pour trouver votre propre voie, vous pouvez vous poser les questions suivantes:

- dans quelle phase SIA est-ce que je veux travailler? La stratégie? Le projet? La réalisation? L'administration?
- suis-je spécialiste ou généraliste? Ou soliste?
- où est-ce que je vois pour moi dans la chaîne de création de valeur la plus grosse satisfaction?
- est-ce le traditionnel ou l'innovant qui me convient?
- suis-je un faiseur ou un administrateur?

Comme vous le remarquez immédiatement, tout cela nécessite des types de personnalités totalement différents.

Essence

Lorsque je me pose toutes les questions ci-dessus, je fais encore d'autres découvertes. Pour moi, ce qui fait la véritable quintessence de mon métier, c'est un mélange de curiosité, d'enthousiasme, d'impertinence, d'astuce, de réseautage et de plaisir. Parmi les méthodes d'acquisition évoquées ci-dessus, j'en ai déjà essayé quelques-unes, avec un succès divers et, une fois, avec fracas. A mon avis, c'est quand vous faites confiance à votre instinct, que vous recombinez des choses, que vous découvrez et essayez toujours et encore de nouvelles voies que cela devient proprement craquant et passionnant. Pour être tout à fait franc, je dirais que des domaines d'acquisition se sont souvent ouverts sans que j'y aie été pour rien. Alors continuez à croire à votre bonne étoile! ■

SHORT NEWS

SCHWEIZER PLÄTZE ENTDECKEN

(cs) Der SIA hat Ende November die *Swiss Squares App* lanciert. *Swiss Squares* führt auf eine Reise zu den wichtigsten Plätzen in grösseren Schweizer Städten. Ansichten von gestern, heute und morgen erzählen, wie sich die öffentlichen Plätze entwickelt haben und weiter verändern. Die App arbeitet mit *Augmented Reality* und ermöglicht so eine interaktive Begegnung mit der realen und virtuellen Stadt. Zugleich ist sie auch ortsunabhängig nutzbar, zum Beispiel zu Hause auf dem Sofa. Die App ist gratis für *iPhone*, *iPad*, *iPad mini* und *iPad air* in deutsch, französisch, italienisch und englisch erhältlich. Die erste Stadt, durch die die App führt, ist Zürich. Als Nächstes folgen Bern, Biel und Schaffhausen.

DÉCOUVRIR LES PLACES SUISSES

(cs) La SIA a lancé fin novembre l'application *Swiss Squares*. *Swiss Squares* nous emmène en voyage sur les principales places des plus grandes villes suisses. Des vues d'hier, d'aujourd'hui et de demain racontent comment les places publiques ont évolué puis changé. L'application fonctionne avec la réalité augmentée, permettant ainsi une rencontre interactive avec la ville réelle et virtuelle. En même temps, elle est utilisable en tout lieu, par exemple à la maison, sur le canapé. L'application est disponible gratuitement pour *iPhone*, *iPad*, *iPad mini* et *iPad air* en allemand, français, italien et anglais. La première ville à travers laquelle elle nous guide est Zurich. Viendront ensuite Berne, Bienne et Schaffhouse. L'application *Swiss Squares* est disponible sur l'*App Store* d'*Apple*.