

Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 110 (1992)
Heft: 32

Vereinsnachrichten

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Markt, Kreativität, Kultur

Ein Thema, das im Rahmen der "Plattform" immer wieder angesprochen wurde, ist die Verantwortung aller am Bauen Beteiligten für unsere gestaltbare Umwelt. Verantwortung der Planer, Gestalter und Entscheidungsträger für das, was sie heute bauen, als ein Rezept gegen die Krise des Bauens.

Es gibt aber nicht nur eine Krise der Architektur, sondern auch krisenhafte Veränderungen in der gesamten Baubranche. Marktveränderungen, Konzentrationstendenzen, Europäisierung sind Stichworte für Trends, die den Handlungsspielraum von Ingenieur- und Architekturbüros bestimmen.

Deshalb betrachtet diese Nummer der "Plattform" Bauen einmal von einer ungewohnten Seite und stellt die Frage nach dem Einfluss des Marktes auf das Bauen.

Anonyme Kräfte, die sich im Markt auswirken, kennen keine Verantwortung. Nur ein Einzelner, allenfalls noch ein Team kann Verantwortung übernehmen. So kann es hier — unter Einbezug der Marktverhältnisse — nicht um Schuldzuweisung oder Delegation der eigenen Verantwortung an irgendwelche Kräfte, denen man sich halt beugen muss, gehen, sondern einzig um die Frage, welches Denken und Verhalten die Zukunft der Ingenieur- und Architekturbüros sichern kann.

Marktchancen kann nur wahrnehmen, wer sie sieht. Wirtschaftliches und marketingmässiges Denken sind der Schlüssel, mit dem man sich die eigenen Handlungsspielräume erhält: Wie präsentiert und positioniert man die eigene Organisation auf dem Markt? Wo findet man seine Auftraggeber? Wie spricht man sie an? Welches sind die eigenen Stärken, und wie zeigt man sie potentiellen Bauherren? Alles Fragen, deren Beantwortung Einfluss darauf hat, wer wie bauen kann.

Dabei spielt es zunächst keine Rolle, welche Lösung man für die gegenwärtigen Probleme anstrebt: Zusammenarbeitsformen, Konzentration oder gar eine Spezialisierung, wie der Autor des folgenden Artikels sie vorschlägt, sind alles Möglichkeiten, um in veränderten Märkten zu überleben. Das Überleben ist aber Voraussetzung dafür, handeln zu können. Dann allerdings spielt es eine grosse Rolle, wie der so erhaltene Spielraum ausgenützt wird. Was zählt, ist nicht, welche Lösung gewählt wird, sondern ob die Lösung erlaubt, weiterhin verantwortungsbewusst und qualitativ gut zu bauen.

Wirtschaftliches und marketingmässiges Denken sind der Schlüssel, mit dem man sich die eigenen Handlungsspielräume erhält.

IMPRESSUM

Plattform wird vom SIA herausgegeben und erscheint im Jahr 1992 jeden Monat einmal als Sonderteil im "Schweizer Ingenieur und Architekt".

Für Redaktion und Gestaltung zeichnet die Arbeitsgruppe Unitas verantwortlich (Sybille Frey-Wetzel, Hans Jörg Fuhr, Nicolas Joye, Daniel Kündig, Caspar Reinhart).

Plattform, SIA Generalsekretariat, Postfach, Selnastrasse 16, 8039 Zürich, Telefon 01 283 15 15

Marketing — unsichtbarer Gestalter in der Architektur

In der heutigen Hochbaupraxis werden Kultur und Ökonomie allzuoft scharf getrennt.

Wenn auch nie in grossen Letztern, so war doch in den letzten Jahren verschiedentlich von einer Krise der Architektur zu lesen. Der Befund, dass zu wenig qualitativ anspruchsvolle Architektur realisiert wird, ist längst zu einem Gemeinplatz geworden. Die Krise der Architektur ist aber gemeinhin zur Krise der Baubranche geworden. Besonders betroffen sind freie Architekten und Ingenieure. Sie haben in den letzten Jahren, verbunden mit einem grundsätzlichen Prestigeverlust, auch handfeste wirtschaftliche Einbussen erlitten. Zählten sie während der prosperierenden Fünfziger- und Sechzigerjahre noch zu den Stützen des Wirtschaftswachstums, so kämpfen heute viele Klein- und Mittelbetriebe um ihre Existenz.

Auf der Suche nach Analogien

Vielleicht können zwei Beispiele aus ganz verschiedenen Bereichen Hinweise für das Verständnis dieser Krise liefern:

Analogie 1:

In den Siebzigerjahren beraubten Lebensmittel-Grosshändler die kleinen Quartierläden zunehmend ihrer Existenzgrundlage. Wenn Tante Emma um die Ecke ihren Laden dann für immer dicht machte, ging das Lamentieren im Quartier los und ein jeder empörte sich über das bedauernswerte "Lädeli-

sterben" und den Verlust an persönlicher Atmosphäre. Das Einkaufen im Supermarkt wurde jedoch trotzdem zum nationalen Samstagsvergnügen.

War es einfach der Geist der Zeit, der das Einkaufen im Supermarkt attraktiver machte als das Einkaufen um die Ecke? Oder war es das Versäumnis der "Lädeli" selber? Haben sie es verpasst, ihre eigenen Qualitäten richtig zu positionieren?

Analogie 2:

Mitte der achtziger Jahre gründete eine Gruppe von Leuten die "Alternative Bank". Die Mitarbeiter dort sind genauso qualifiziert und genauso professionell wie die Angestellten in den traditionellen Häusern. Die Alternative liegt einzig darin, dass andere Kriterien bei der Vergabe von Krediten massgebend werden.

Müssen Mittel schlecht sein, nur weil traditionelle Bankinstitute sie auch einsetzen? Oder heiligt der Zweck eben doch die Mittel?

Und jetzt?

Blosses Lamentieren und gegenseitige Schuldzuweisungen ändern an Missständen nichts. Es wird nicht helfen, wie weiland Don Quichotte mit

gesenkter Lanze durch die Lande zu reiten. Eine solche Haltung konnte auch Tante Emma den Katzenjammer nicht ersparen. Die Erfahrung lehrt also, dass auch Architekten und Ingenieure eine offensive Haltung einnehmen müssen. Um einen Ausweg zu finden, müssen sie sich aber zunächst der Ursachen ihrer Krise bewusst werden.

Wo liegen denn die Ursachen?

In der heutigen Hochbaupraxis werden Kultur und Ökonomie allzuoft scharf getrennt. Auf der einen Seite des Grabens stehen "Berufsleute", denen die Qualität des kreativen Entwurfes oberste Maxime ihrer Tätigkeit ist. Auf der anderen Seite stehen "Geschäftsleute", die nach primär ökonomischen Prinzipien "Immobilien" realisieren. Eine Bauaufgabe ist jedoch seit jeher geprägt durch die Verschmelzung von ökonomischen, natur- und geisteswissenschaftlichen Aspekten.

Das Selbstbild des Architekten und des Ingenieurs unterscheidet sich sehr stark von ihrem Fremdbild. Für viele Architekten besteht Bauen in erster Linie im Entwerfen, als eine Kunstform — verwandt mit der Bildhauerei und dem Komponieren. Das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt erheben sie zu ihrem ethischen Grundsatz. Vielfach aber werden

Architekten von aussen als Egozentriker auf der Suche nach Selbstverwirklichung charakterisiert. Die Ingenieure ihrerseits sehen sich als vielseitige und verantwortungsvolle "Praktiker", werden aber oft als Technokraten wahrgenommen oder gar als "Betonfetischisten" beschimpft.

Mit dem Verhältnis zwischen Architekten und Ingenieuren steht es oftmals nicht zum Besten; nicht selten ist dieses von einer unüberwindbar scheinenden Distanz geprägt. Die Zusammenarbeit verkümmert so zu einem endlosen Hin- und Herschieben von Plänen, begleitet vom Unverständnis für die Arbeit des anderen und belastet von gegenseitigen Vorurteilen. Ob "Wasserträger" aus der Sicht des einen oder "blosser Rechengehilfe" aus der des anderen, das ist eine Frage der Wertschätzung der Beziehung; sie ist damit aber bestimmt getrübt.

Solange das eigene Selbstbild einen gefangenhält und paralyisiert und zwei sich über die Wertschätzung des andern streiten, leidet die Qualität der Arbeit; und ein anderer, die Konkurrenz, wird aktiv. Freie Architekten und Ingenieure in arbeitsteiligen Klein- und Mittelbetrieben werden heute von

Grossunternehmen bedrängt, die dank integralen und interdisziplinären Angeboten — und nicht zuletzt auch dank der Werbung —, eine beachtliche Marktpotenz entwickelt haben.

Auf dem Weg zu einer Lösung

Wenn Architekten den Zugang zu unternehmerischem und ökonomischem Denken nicht finden, wird ihre Aufgabe bald einmal die eines Fassaden-designers oder eines Alibifunktionärs für die Denkmalpflege sein. Auf lange Sicht wird der Berufsstand der freien Architekten und Ingenieure nur zu erhalten sein, wenn diese konkurrenzfähige, professionelle Leistungen zu erbringen vermögen.

Marketing als ordnendes Prinzip

Auf dem Konsumgütermarkt hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass nicht der Preis allein ausschlaggebendes Moment für eine Kaufhandlung ist. Vielmehr wird das Angebot durch eine Vielzahl von Attributen definiert und dadurch gegenüber Konkurrenzprodukten differenziert. In diesem Zusammenhang hat sich das Marketing als ordnendes Prinzip etabliert.

Ein Gebot des Marketing ist es, alle Aktivitäten und Tätigkeiten eines Unternehmens auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden und damit auf den Markt auszurichten. Erweiterte Konzepte schliessen auch den Schutz der Umwelt und die Verbesserung der Lebensqualität der gesamten Gesellschaft mit ein. Die Kraft der Marketing-Idee, der sich selbst Wohlfahrtsinstitutionen schon längst bedienen, liegt in der Suche nach der Synthese der Wünsche und Bedürfnisse von Anbieter, Nachfrager und Gesellschaft.

Über Wettbewerbsfähigkeit zur Baukultur

Eine platte Preiskonkurrenz behebt weder das Manko an Baukultur noch vermag sie den vielfältigen Aspekten, die jede Bauaufgabe aufweist, gerecht zu werden. Im Gegenteil. Es gilt deshalb, einen Leistungswettbewerb zu propagieren, in dem architektonische Gestaltung unabdingbarer Bestandteil ist.

Nur eine starke Position fachlich kompetenter Berufsleute kann verhindern, dass Architektur den Charakter einer reinen Ware oder Dienstleistung annimmt. Architekten und Ingenieure in Klein- und Mittelbetrieben können diese Position sichern, wenn sie ihre Leistungen konkurrenzfähig anbieten.

Die Kraft der Marketing-Idee liegt in der Suche nach der Synthese der Wünsche und Bedürfnisse von Anbieter, Nachfrager und Gesellschaft.

**Nur eine starke
Position fachlich kompetenter
Berufsleute kann
verhindern, dass
Architektur den
Charakter einer reinen
Ware oder Dienstleistung
annimmt.**

Die Konkurrenzfähigkeit muss auf drei Ebenen gleichzeitig gewährleistet sein: fachlich, unternehmerisch und ökonomisch.

Die fachliche Kompetenz eines Architekten oder Ingenieurs bedingt das Talent zum kreativen Gestalten. Im Rahmen der Bauaufgabe werden dazu auch juristische, politische, soziale und ökologische Kenntnisse und die Fähigkeit zu kommunizieren gefordert.

Die unternehmerische Verantwortung gebietet es, sich und seinen Angestellten die Existenz zu sichern. Das bedeutet, dass der Architekt oder Ingenieur als Unternehmer Strategien für die Auftragsbeschaffung und -abwicklung entwerfen muss. Das Fachwissen soll erhalten und kumuliert werden. Die Tendenz, dass insbesondere bei grösseren Projekten zunehmend delegierte Manager die Bauherrschaft vertreten, verändert das Verhältnis zwischen den Nachfragern und den Anbietern von Projektierungsleistungen nachhaltig. Einerseits werden dadurch die Anforderungen an die Organisationsstruktur und das Verhandlungsgeschick erhöht, andererseits aber auch die Bedeutung der Wirtschaftlichkeit des Projektes verstärkt. Gleichzeitig steigt die Notwendigkeit zur interdisziplinären

Zusammenarbeit. Die unternehmerische Verantwortung schliesst folglich auch die Auswahl der richtigen Partner mit ein; nicht der Freund oder Kollege darf den Vorzug erhalten, sondern einzig der fachlich Kompetenteste.

Angesichts der Lebensdauer von Bauwerken ist es unangemessen, die momentane Gewinnmaximierung zur ersten Leitgrösse eines Architektur- oder Ingenieurbüros zu erheben. Gerade intensive, hochqualifizierte Leistungen können dem Bauherren Kosten einsparen. Sie reduzieren gleichzeitig aber auch das Honorar der Projektierenden. Letztlich kann die fach- und sachgerechte Abwicklung der Projektierung Kosten und Termine zu kalkulierbaren Grössen werden lassen, ohne dass dafür vertragliche Garantien, verbunden mit den entsprechenden Honorarzuschlägen, abgegeben werden müssen. In diesem Zusammenhang zeigen sich aber gerade die Unzulänglichkeiten der bestehenden Honorarordnung.

Synthese von Marktorientierung und kultureller Verantwortung

Ein wichtiger Bestandteil des Marketing ist die Beobachtung und Analyse des Marktes. Es geht darum, die Marktbewe-

gungen zu verfolgen, diese anhand von Prognosen in groben Zügen vorauszusagen und Strategien zu entwerfen, wie auf diese Bewegungen reagiert werden muss. Der erste Schritt dahin erfolgt mit einer Segmentierung des Marktes. Nicht alle Segmente folgen denselben Trends. Der Bereich Wohnbauten beispielsweise folgt anderen Bewegungen als der Bereich Geschäftsbauten.

Für die Belange der Architekten und Ingenieure ist eine erste Marktstrukturierung zwar schon durch die regionale Bezogenheit gegeben. Mit der Methode der Segmentierung kann aber auch eine leistungsorientierte Strukturierung erfolgen, indem jeder Bauaufgabe die entsprechenden Leistungen zugeordnet werden.

In der heutigen Praxis der Klein- und Mittelbetriebe wird die bewusste Konzentration des Betätigungsfeldes noch sehr zaghaft verfolgt. Vielmehr werden grundsätzlich alle Aufträge bearbeitet; sei es nun ein Schulhausbau, eine Wohnsiedlung, ein Dienstleistungszentrum oder gar ein Spital. Um sich in die Thematik einzuarbeiten, wird zu Beginn der Planung eifrig die Literatur konsultiert. In dieser Einarbeitungsphase geht oft eine Menge Zeit verloren. Dieser Zeitverlust wirkt sich

letztlich in einer Verlängerung der gesamten Projektdauer aus. Warum auferlegt man sich nicht eine selbstgewollte Einschränkung des Aktionsfeldes, um in einem Bereich Erfahrung, Wissen und Reputation zu erlangen? Als Folge dieser Konzentration kann die Effizienz in der Erledigung von Routinearbeiten gesteigert werden, was mehr Zeit schafft für die Effektivität der Problemlösung. Dank der Entwicklung von netzwerkfähigen Computer-Systemen kann der Datenfluss zudem über grosse Distanzen zeitsparend gewährleistet werden. Voraussetzungen dafür sind allerdings eine Kompatibilität der Systeme und eine gegenseitige Anpassung der Informationsverarbeitung.

Information als Schlüssel

Damit der Kulturananspruch, den Architekten und Ingenieure erheben, nicht zu einem Elfenbeinturm verkommt, muss die Diskrepanz zwischen den eigenen Berufsbildern und deren Wahrnehmung von Aussenstehenden beseitigt werden. Zwar ist es wertvoll, wenn in Fachzeitschriften eine theoretische Diskussionskultur gepflegt wird; allein, dies genügt nicht. Es müssen gezielt Anstrengungen unternommen werden, auch das breite Publikum anzusprechen und zu informieren.

Wäre Spezialisierung eine Lösung?

Ein möglicher Ausweg aus der Krise besteht darin, dass kleinere und mittlere Planungsbüros — analog zu anderen Branchen — kompetente und integrale Leistungen in ausgewiesenen Marktsegmenten anbieten, sich also spezialisieren. Durch die Konzentration der Geschäftsbereiche könnte das Wissenspotential gezielt gefördert und eingesetzt, die Organisationsstruktur, intern sowie extern optimiert werden. Entscheidend in diesem Zusammenhang ist letztlich, dass für das Unternehmen ein kohärentes Profil entworfen und umgesetzt wird. Nach welchen Kriterien eine Unterteilung des Marktes konkret erfolgen könnte, müsste im Detail noch weiter untersucht werden. Bereits heute sind jedoch Bestrebungen zu beobachten. Auf der einen Seite findet man eine Konzentration nach funktionalen Gesichtspunkten (beispielsweise ein Sicheinrichten in Nischen wie Nieder-Energie-Bauten). Auf der anderen Seite ist eine leistungsorientierte Ausrichtung zu beobachten (beispielsweise durch das Anbieten von ausgesprochenen Spezialleistungen).

Falls eine Spezialisierung im Interesse der kleinen bis mittleren Architektur- und Ingenieurbüros steht, sollte ein Orientierungsraster entwickelt werden, das beiden Aspekten, der funktionalen und leistungsorientierten Konzentration, Rechnung trägt. In einer weiteren dahingehenden Untersuchung müssen sicherlich auch gegenläufige Argumentationen — beispielsweise der Ruf nach "kompletten" Architekten oder Ingenieuren — einbezogen und entsprechend gewürdigt werden. Die vorgeschlagene Konzentration soll in diesem Sinne als Diskussionsbeitrag verstanden werden.

In letzter Zeit gab es verschiedene Anregungen, mit dem Ziel, der Aufforderung Gustav Peichls — "Entweder wir gestalten unsere Zukunft oder wir haben keine!" — gerecht zu werden und die Position der unabhängigen Büros zu stärken. Entscheidend wird letztlich sein, dass die Klein- und Mittelbetriebe innovativ und kreativ auf die Herausforderungen reagieren, dass Architekten und Ingenieure den Stier an den Hörnern packen und versuchen, den Lauf der Dinge aktiv zu beeinflussen.

Matthias Arioli, dipl. Ing. ETH
Institut für Bauplanung und Bau-
betrieb, ETH Höggerberg

*Entscheidend wird
letztlich sein, dass die
Klein- und Mittelbe-
triebe innovativ und
kreativ auf die Heraus-
forderungen reagieren.*