

# Öffentliche Dienste

Der Staat vergibt zwar nur ein Fünftel aller Architektenaufträge, bietet dafür aber fast jedem eine Chance

## Das erfolgreiche Büro

1. Chancen erkennen, Risiken vermeiden: die Stärken-Schwächen-Analyse
2. Informationen machen den Erfolg: Methoden zur Marktanalyse
3. Wettbewerbe, Ausschreibungen und Co: So kommen Sie zu neuen Aufträgen
4. Ein- und Ausgaben, Stundensätze und Liquidität: Wie man die Finanzen in den Griff bekommt
5. Die richtige Strategie und Taktik: Büromanagement und Controlling I
6. Kennziffernanalyse und Ablaufoptimierung: Büromanagement und Controlling II
7. Überzeugen, Delegieren, Durchsetzen: Führung und Motivation der Mitarbeiter
8. Präsentation, Kommunikation, Pressearbeit: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit I
9. Vortragen, Gespräche führen, Bauherrenpflege: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit II

Weitere Informationen sowie ausführliche Texte zu den einzelnen Themen der DAB-Serie finden Sie im Internet unter: [www.bak.de/site/1714/default.aspx](http://www.bak.de/site/1714/default.aspx)

**Planungsaufträge** kommen von privater, gewerblicher und öffentlicher Seite. Laut einer Befragung von über 1 000 Architekturbüros im vergangenen Jahr dominieren private und gewerbliche Auftraggeber; öffentliche Auftraggeber haben nur einen Anteil von 21 Prozent (siehe Grafik). Trotzdem ist dieser Teil des Kuchens höchst interessant, weil sich jeder Architekt um diese Aufträge bewerben kann. Denn öffentliche Bauherren müssen europaweit ausschreiben, wenn sie Liefer- und Dienstleistungsaufträge über 211 000 Euro (ohne Mehrwertsteuer) zu vergeben haben.

Für diese Aufträge gibt es zwei mögliche Vergabeverfahren: das Verhandlungsverfahren und den Wettbewerb. Beim Verhandlungsverfahren wird das wirtschaftlich günstigste Angebot gesucht. Bei Wettbewerben treten Konzepte und Entwürfe gegeneinander an, die in der Regel anonym eingereicht werden müssen. Verhandlungsverfahren und Wettbewerbe können auch miteinander kombiniert ablaufen.

Wie die Verfahren durchzuführen sind, regelt die Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen (VOF). Zusätzlich gibt es noch die Grundsätze und Richtlinien für Wettbewerbe (GRW) und in einigen Bundesländern die Regeln für Architektenwettbewerbe (RAW) der Architektenkammern.

Teilnahmeberechtigt bei beiden Vergabeverfahren sind alle Planer, die im Europäischen Wirtschaftsraum

(EWR) ansässig sind. Dazu gehören alle Länder der EU sowie Island, Norwegen und Liechtenstein. Dabei ist es unerheblich, ob der Zulassungsbereich in einer Ausschreibung als regional begrenzt angegeben wird. Denn gemäß VOF darf es keine Benachteiligung eines Bieters und keine regionale Begrenzung geben. Wer eine Bewerbung oder einen Beitrag fristgerecht einreicht, muss berücksichtigt werden. Unabhängig davon, wo der Bewerber lebt und arbeitet.

Verhandlungsverfahren werden in Deutschland, aber auch in anderen EU-Ländern immer beliebter und verdrängen vielerorts den klassischen Wettbewerb. Für die Teilnahme an einem Verhandlungsverfahren muss man sich zunächst bewerben. Meist werden Referenzprojekte, finanzielle Auskünfte und Versicherungspolice abgefragt. Aus den Bewerbungen wird nur eine Handvoll zur Verhandlung eingeladen und darf ein Angebot abgeben.

**Kleine Büros erfolgreich.** Eine Repräsentativbefragung der Bundesarchitektenkammer im vergangenen Jahr ergab, dass knapp ein Drittel aller Verhandlungen im Jahr 2004 zu einem Auftrag führten. Hierbei haben die kleinen Büros mit weniger als fünf Mitarbeitern eine Erfolgsquote von 40 Prozent und sind damit erfolgreicher als die großen. Große Büros mit mehr als zehn Mitarbeitern erhalten immerhin aus 17 Prozent der Verhandlungen

## Auftraggeber der Architekturbüros in Deutschland

Basisjahr 2004; Angaben in Prozent

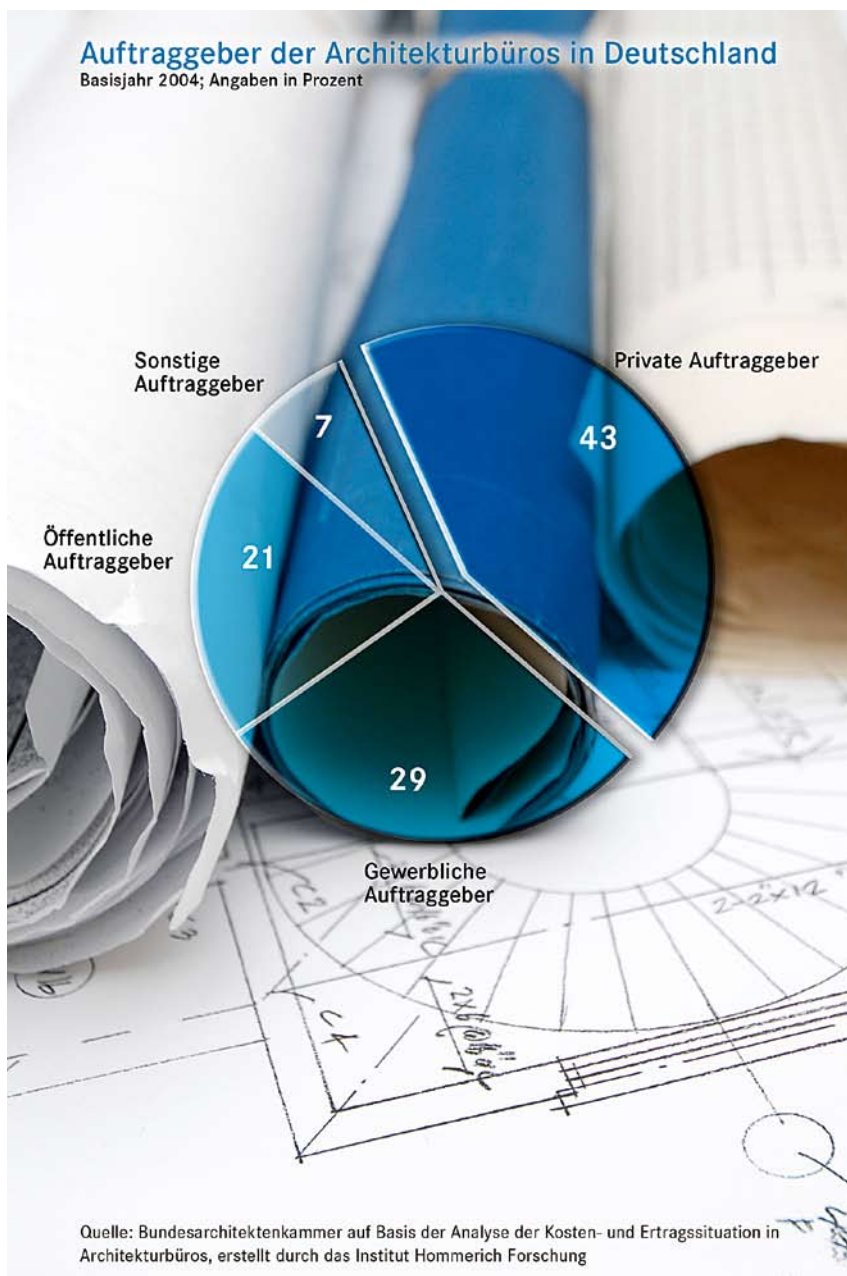


Foto: Branislav; Montage: DAB

Aufträge. Letztere verhandeln allerdings auch wesentlich häufiger als die kleinen.

Bei Wettbewerben sieht es ganz anders aus. Hier waren neun Prozent aller Wettbewerbsteilnahmen erfolgreich und erhielten einen Preis. Je größer das Büro, desto höher ist die Erfolgsquote: In Büros mit über zehn Mitarbeitern waren 24 Prozent der Teilnahmen erfolgreich. Kleinere Büros mit weniger als fünf Mitarbeitern hingegen hatten mit fünf Prozent weit weniger Erfolg.

Jedes vierte Büro in Deutschland nimmt regelmäßig an Ausschreibungen teil. Im Durchschnitt bewirbt sich jedes Büro, das überhaupt teilnimmt, 8,3-mal pro Jahr bei Wettbewerben und 8,7-mal pro Jahr bei Verhandlungsverfahren.

**Steter Tropfen höhlt den Stein.** Um im Rahmen der eigenen Ressourcen möglichst effektiv an Ausschreibungen teilzunehmen, kann ein ausgefeilter Schlachtplan hilfreich sein. Kriterien wie Auftragsart, Gebäudetypologie oder Projekttypologie, Leistungsphasen, Auftragsvolumen, geografische Region und so weiter müssen festgelegt werden. Hinzu kommen dann noch die betriebswirtschaftlichen Faktoren: Wie viel Zeit soll in die Akquisition mittels Ausschreibungen insgesamt investiert werden? Wie viel Personal steht dafür zur Verfügung? Und an wie vielen Ausschreibungen pro Monat ►



kann das Büro demzufolge teilnehmen? Der Ausschreibungsfilter sollte so fein eingestellt werden, dass eine kontinuierliche Bewerbung auf alle passenden Ausschreibungen möglich ist. Für jede Bewerbung gilt, Kompetenz und Zuverlässigkeit zu beweisen. Außerdem steigen mit jeder perfekten Bewerbung, die auf dem Tisch des Auftraggebers landet, die Chancen, zu einem späteren Vergabeverfahren eingeladen zu werden. Auch unbekannte Büros können sich so einen Namen machen. Je öfter das Büro in Zusammenhang mit dem strategisch anvisierten Arbeitsfeld auftritt, desto eher wird Vertrauen aufgebaut und das Büro als potenzieller Auftragnehmer wahrgenommen.

Wenn nicht alle Bewerbungen zu schaffen sind, sollte der Ausschreibungsfilter enger gestellt werden. Flankiert werden die Bewerbungen optimalerweise durch weitere Marketing- und PR-Maßnahmen, die darauf abzielen, bei den Auftraggebern ins Bewusstsein zu gelangen.

**Networking und Vitamin B.** Wer die richtigen Leute kennt, Beziehungen hat und über ein dichtes Kommunikationsnetzwerk verfügt, hat natürlich die größeren Chancen, neue Auftraggeber zu finden und mit diesen ins Gespräch zu kommen. Deshalb macht es immer Sinn, den persönlichen Kontakt zu Auftraggebern zu suchen. Am besten sollte der Kontakt schon bestehen, wenn eine Ausschreibung startet. Wenn die gesuchte geografische Region, die Auftragsart und der Projekttyp einmal festgelegt wurden, dann weiß man, wen man ansprechen muss.

Versendet das Büro regelmäßige einen Newsletter oder eine Broschüre? Falls nicht, wäre das ein einfacher erster Schritt der Kontaktaufnahme. Man sammelt beispielsweise die E-Mail- oder Postadressen derjenigen Bauherren, die in den letzten zwölf Monaten eine Ausschreibung im Zielgebiet hatten. Man schickt ihnen das Infomaterial zu und erkundigt sich am Telefon, ob es angekommen ist. Schon ist der erste Kon-

takt hergestellt, der natürlich gepflegt werden will. Und eine Einladung zum übernächsten Verhandlungsverfahren ist vielleicht ein Stück näher gerückt.

Es gibt Architekten, die eine gute Internetseite haben. Fragt man sie danach, ob sie sich in Fachportalen mit ihrer Internetadresse eintragen lassen wollen, ist die Antwort häufig: „Wir haben doch eine eigene Internetseite.“ Dagegen ist eigentlich nichts einzuwenden, außer dass potenzielle Bauherren und Projektpartner nicht ständig damit beschäftigt sind, die Webseiten aller Planungsbüros in Deutschland aufzurufen. Es ist heute unerlässlich, möglichst viele Verweise (Links) auf die eigene Webseite zu haben, damit diese auch besucht wird. Sich in den gängigen Architekturportalen einzutragen, ist eine sehr einfache Form der Öffentlichkeitsarbeit und kostet im Vergleich zu vielen anderen PR-Aktivitäten nicht viel. Manche Stimmen behaupten zwar, diese Online-Präsentationen seien Nabelschau unter Kollegen. Dagegen



**Auch junge Architektenbüros gewinnen Wettbewerbe:**  
 Science Center Heilbronn, 1. Preis, 2007, studioinges  
 Architektur und Städtebau, Berlin (Bild oben);  
 Markt und Tuchmarkt Zeulenroda, 1. Preis, 2007,  
 club L94 LandschaftsArchitekten, Köln (Bild links).

## Wettbewerbe finden

Mehrere Informationsdienste veröffentlichen regelmäßig internationale Ausschreibungen für Architekten und Innenarchitekten, Städtebauer und Landschaftsarchitekten. Dazu zählen zum Beispiel tenderfilter.de, ein Projekt des Netzwerks Architektur-export NAX der Bundesarchitektenkammer in Kooperation mit dem Verband Beratender Ingenieure VBI, oder die Internetseiten der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai.de) sowie Internet-Plattformen wie competitionline.de, baunetz.de oder die Fachzeitschrift „wettbewerbe aktuell“ (wettbewerbe-aktuell.de). Die zentrale Quelle für EU-Ausschreibungen ist das Amtsblatt der Europäischen Union (<http://ted.europa.eu>).

spricht, dass sich Bauherren auch über Internetfachportale informieren. Es erfolgten bereits Einladungen zu Wettbewerben auf diesem Weg.

**Referenzen sind das A und O.** Ohne Referenzen bekommt man keinen Auftrag und ohne Aufträge keine Referenzen. Wie kommt man nun zu Referenzen? Eine Möglichkeit: Man sucht sich einen Partner, der bereits entsprechende Referenzen hat, und bewirbt sich gemeinsam. Gleichzeitig kann man dabei unterschiedliche Kompetenzen abdecken. Newcomer könnten sich mit alten Hasen zusammentun und gemeinsam unschlagbar sein: nämlich zeitgemäß, innovativ und fachlich kompetent und erfahren zugleich.

Eine weitverbreitete Meinung ist, dass junge Architekten bei Ausschreibungen kaum Chancen haben. Sie haben meist keine Referenzen und keine Lobby. Darüber hinaus können sie es sich oft nicht leisten, ihre wertvolle Zeit in ausweglose Bewerbungen zu stecken.

Falls doch, sind sie nach ein paar Jahren erbitterten Kampfes in der Regel immer noch erfolglos und obendrein ausgebrannt.

Eine andere Meinung lautet: Diese Youngster haben die falsche Strategie, kein Durchhaltevermögen, betreiben keine Öffentlichkeitsarbeit und nutzen ihre Beziehungen nicht. Erfolgsgeschichten junger Architekturbüros beweisen, dass sie durchaus bei Wettbewerben gewinnen können. Sie haben nur ein anderes Beuteschema als die Alteingesessenen. Sie nehmen an Wettbewerben teil, bei denen es um Ideen geht und nicht um kilometerlange Referenzlisten. Sie konzentrieren sich auf Ausschreibungen, bei denen ausdrücklich auch junge Büros zur Teilnahme aufgerufen sind. Sie initiieren ganz neue eigene Projekte und machen so auf andere Weise auf sich aufmerksam. Sie werden kreativ und sie werden laut. Sie machen Projekte, bei denen sie kein Geld verdienen, denn sie investieren noch. Und wenn das Projekt fertig ist, haben sie eine erste Referenz.

Die kann bei der nächsten Bewerbung schon wieder ausschlaggebend sein.

**Chili in die Suppe.** Die Teilnahme an Ausschreibungen kann Teil der Marketing-Strategie eines Büros sein. Weil der Markt satt ist, sollte man sich spezialisieren, Nischen finden, kreativ werden, eine Haltung einnehmen, kommunizieren und vor allem durchhalten. Man sollte an möglichst vielen Ausschreibungen mit immer perfekten Bewerbungen teilnehmen und kontinuierlich Beziehungen aufbauen. Es gibt kein Geheimrezept für die erfolgreiche Teilnahme an Ausschreibungen. Aber man kann etwas Chili in die eigene Suppe geben, um sich von den anderen zu unterscheiden. Für den einen ist sie zu scharf – der andere wird sie lieben.

▲ Angelika Fittkau ist Gründerin und Geschäftsführerin der competitionline GmbH. [www.competitionline.de](http://www.competitionline.de)