

ARCHITEKTUR ALS DIENSTLEISTUNG IM VIRTUELLEN VERBUND

Dipl.-Psych. Markus Rohde

AGENDA CONSULT GmbH, Forschung – Beratung – Training,
GMD-TechnoPark, Rathausallee 10, 53757 St. Augustin,
Tel.: 02241-206491, Fax: 02241-206492, mailto: markus.rohde@agenda-consult.de

Kurzfassung: Dynamische Märkte und Kundenbedürfnisse haben die Anforderungen an bau- und architekturnahe Dienstleistungen entscheidend verändert: Architekten wandeln sich von spezialisierten Gestaltern zu planerisch-beraterischen Generaldienstleistern im Bausektor. Gekennzeichnet wird diese Entwicklung durch zwei Tendenzen: die Bündelung von branchenübergreifenden Kompetenzen in umfassenden Dienstleistungspaketen und den Zusammenschluss unterschiedlicher Firmen in Kompetenznetzwerken und (virtuellen) Leistungsverbänden. Anhand des Fallbeispiels eines mittelständischen Architekturbüros werden die komplexen Anforderungen an KMU im Bausektor beleuchtet und die Notwendigkeit integrierter Organisations- und Technikentwicklungsmaßnahmen aufgezeigt.

1 Architekturdienstleistungen in der Entwicklung

Die Zukunft des Bau- und Architektursektors in der Bundesrepublik Deutschland wird ebenso wie die anderer Dienstleistungssektoren in entscheidendem Maße davon abhängen, ob es Unternehmen gelingt, sich auf neue Markt- und Kundenbedürfnisse rechtzeitig einzustellen. Vor dem Hintergrund dynamischer, globaler Märkte und verschärfter Wettbewerbssituation ist zu erwarten, dass die klassischen Dienstleistungsangebote mittel- und langfristig nicht mehr marktadäquat sind. Moderne Dienstleistungsangebote integrieren innovative Leistungsaspekte in entsprechend "gebündelte" Leistungspakete. Motor dieser Dienstleistungsentwicklung sind rasante Entwicklungen in

der Informations- und Kommunikationstechnologie. Diese erfordern und fördern ein neues Agieren im Markt durch Angebote im Dienstleistungsbereich.

1.1 Marktdynamik, Kundenanforderungen und Dienstleistungsentwicklung

Die allgemeinen Veränderungen auf den Märkten durch globale Handelsplätze und rapide Technikentwicklung betrifft auch die Situation der Architekten. Insbesondere auf dem Architekturmarkt wird eine Differenzierung vom Wettbewerber durch Dienstleistungsbündelung zunehmend wichtig und auch praktiziert. Diese Veränderungen führen zu einem grundlegenden Wandel des Berufsbilds des Architekten. Zunehmend wächst der Druck, Architektur- und Baudienstleistungen brachen-, gewerke- und firmenübergreifend als "Generaldienstleistung" aus einer Hand anzubieten.

Die Rahmenbedingungen für die Architektur in den nächsten 20 Jahre umschreibt M. Schlesinger, Bereichsleiter Wirtschaft, Bevölkerung und Energie der Prognos AG folgendermaßen:

- Trotz rückläufiger Bevölkerung steigt die Zahl der Privat-Haushalte.
- Wachstum der Bereiche Modernisierung, Sanierung und Renovierung des Wohnungsbestandes.
- Steigender Bedarf an neuen oder modernisierten Schulen, Hochschulen sowie Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen aufgrund Veränderungen der Bevölkerungs-Struktur.
- Die Nachfrage nach Fabrik- und Bürogebäuden wird nur unterdurchschnittlich zunehmen.
- Aufgrund hoher Grundstückspreise im stadt- und stadtnahen Bereich werden sich vermehrt Unternehmen im ländlichen Bereich ansiedeln.
- Der Grad der Vorfertigung wird zunehmen.
- Die Grundrisse für Wohn- und Gewerbebauten werden noch flexibler als bisher gestaltet werden müssen und Kooperationen als Bau-Teams werden Einzug halten.
- Informations- und Kommunikationstechniken in Gebäuden gewinnen an Bedeutung; gleichfalls die Gebäude- und Haustechnik.
- Stadt- und Verkehrsplanung werden bedeutsamer.

Diese Veränderungen in der Baubranche stellen für die Architekten grundlegende Herausforderungen, aber auch Chancen dar. Es gilt daher, die Architekturleistungen auf diese Trends strategisch auszurichten.

1.2 Kooperationspartnerschaften, Kompetenznetzwerke und virtuelle Dienstleistungsverbände

Auf organisatorischer Ebene werden zunehmend strategische Allianzen, interdisziplinäre (Kompetenz-) Netzwerke und Dienstleistungspartnerschaften aufgebaut, um den Kunden ein umfassendes Dienstleistungsangebot bieten zu können. Die Unternehmen erweitern so ihren jeweiligen Aktionsraum im Markt durch Kooperation mit Partnern, die zusätzliche Leistungen anbieten können. Die Abwicklung eines Projekts wird somit zum firmen- und branchenübergreifenden, kooperativen Prozess. Ein flexibles leistungsstarkes Agieren auf dem Markt ist nur möglich bei reibungslosen internen Kommunikations- und Koordinationsprozessen zwischen den Kooperationspartnern.

Somit stellt sich die Frage nach einer geeigneten organisatorischen Gestaltung einer derartigen Kooperation. In diesem Zusammenhang scheint das Konzept der "virtuellen Organisation" ein interessantes Leitbild für die Entwicklung solcher Kompetenznetzwerke darzustellen. Die Konzepte "virtuelle Organisation" bzw. "virtuelle Unternehmung" haben sich in den letzten Jahren als besondere Formen vernetzter Organisationen herausgebildet.

Wesentliche Voraussetzung für den Bestand und die Funktionsfähigkeit vernetzter Organisationsstrukturen wie virtueller Organisationen ist die Existenz einer informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur. Diese muss dabei so gestaltet sein, dass sie dem erhöhten Kommunikations- und Kooperationsbedarf derartiger Organisationsformen gerecht wird. Nicht zuletzt darin liegt eine zentrale Herausforderung für partnerschaftliche Netzwerke oder virtuelle Organisationen im Architektur- und Baubereich.

2 Vom Architekt zum "Generaldienstleister" – ein Fallbeispiel

Exemplarisch für viele klein- und mittelständische Architekturbüros soll im Folgenden die Entwicklung eines Unternehmens nachgezeichnet werden, dem es seit Jahren erfolgreich gelingt, durch gezielte Dienstleistungserweiterung und strategische Kooperationsbeziehungen wachsenden Kundenanforderungen gerecht zu werden. In diesem Praxisbeispiel sollen insbesondere die Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Kommunikations- und Kooperationserfordernisse dargestellt werden.

2.1 Organisationsstruktur

Das Architekturbüro wurde 1991 als GbR von den heutigen Geschäftsführern in Düsseldorf gegründet und schon in den Anfangsjahren aufgrund der Anforderungen des ostdeutschen Baumarktes um ein zweites Büro in Berlin erweitert. Aktuell beschäftigt

die Architekten 20 MitarbeiterInnen an ihren beiden Standorten. Diese MitarbeiterInnen sind seit der Neuregelung der (Schein-) Selbständigkeit 1999 fest angestellt; vorher arbeitete der überwiegende Teil als freie MitarbeiterInnen. Die Altersstruktur des Büros ist jung; das Durchschnittsalter beträgt 34 Jahre. Zudem beschäftigen die Architekten Studierende der Architektur kurzfristig als PraktikantInnen.

Die Organisationsstruktur bei den Architekten ist in den vergangenen Jahren im Arbeitsalltag "gewachsen". Eine von der Geschäftsführung gesteuerte Strukturierung der Mitarbeiterschaft ist weitgehend unbekannt. Die organisationsinterne Hierarchie ist flach und flexibel. Neben der Geschäftsführung und einer Büroleitung in Berlin existieren keine weiteren formalen und zeitüberdauernden Hierarchieebenen. Zwar gibt es ProjektleiterInnen für einzelne Bauprojekte, doch diese Leitungsfunktionen "rotieren". Die Aufträge werden ausschließlich in kleinen Arbeitsgruppen (2 bis 5 MitarbeiterInnen) bearbeitet, die durch wechselnde ProjektleiterInnen organisationsintern koordiniert und nach außen repräsentiert werden.

Als junge Organisation hat das Architekturbüro seine Dienstleistung(en) von Beginn an ausschließlich technisch unterstützt erbracht. Mit Ausnahme von ersten Projektskizzen, die nach wie vor per Handzeichnung gefertigt werden, erfolgen alle weiteren Planungs-, Gestaltungs- und Ausführungsschritte IT-gestützt. Alle Arbeitsplätze sind mit vernetzten Personal Computern ausgestattet; die Büros in Düsseldorf und Berlin sind per ISDN-Leitung miteinander vernetzt. Es stehen Kommunikations-, Daten- und Drucker-Server zur Verfügung.

Diese vernetzte Struktur ist insbesondere deswegen notwendig, weil die Aufträge des Architekturbüros in der Regel nicht regional zu bearbeiten sind, sondern in den jeweiligen Projekten eine enge, standortübergreifende Kooperation zwischen Düsseldorf und Berlin unumgänglich ist. Zudem arbeiten einige der freien MitarbeiterInnen des Architekturbüros dezentral in ihren gleichermaßen vernetzten *home offices* und kommen lediglich zu regelmäßigen Besprechungen mit ihrem Projektteam ins Büro Düsseldorf. Die für die jeweiligen Projekte zusammengestellten *Teams* arbeiten darüber hinaus, wie oben bereits erwähnt, in der Regel in "Kompetenznetzwerken" mit externen Projektpartnern, anderen Dienstleistern und Kunden zusammen.

Die Architekten stehen zumeist mit Großkunden in Beziehung. Sie entwerfen, planen und bauen vorwiegend Gewerbebauten (z.B. Banken, Supermärkte etc.) oder auch kommunale Projekte (Kindergärten). Das Architekturbüro pflegt bei diesen Aufträgen einen eigenen Stil, eine unverwechselbare Architektursprache. Dieser eigene Stil kommt den Architekten auch bei Wettbewerben zugute, an denen sie sich schon seit Jahren erfolgreich beteiligen.

2.2 Dienstleistungsinnovation durch Erweiterung und Bündelung

In ihrem Kontakt zu Großkunden sind die Architekten darauf angewiesen, jeweils kundenspezifische Dienstleistungsangebote "maßzuschneidern" und regelmäßig an aktuelle Kundenbedürfnisse anzupassen. Mit standardisierten Dienstleistungspaketen, welche ausschließlich die "klassischen" Architekturdienstleistungen umfassen, wären die langjährigen Kundenbeziehungen nicht aufrecht zu erhalten.

So haben die Architekten ihr Angebot gemeinsam mit den Kunden um zahlreiche Leistungen in der "Vorbereitung" der eigentlichen Architekturdienstleistung sowie in der Durchführung der konkreten Bau- bzw. Ausbaumaßnahmen erweitert. Hierbei werden auch Aufgaben übernommen, die über das eigentliche Kompetenzprofil von Architekten hinausgehen: Evaluation von Immobilien und Geschäfts- bzw. Verkehrsflächen, statistische Auswertungen von Raum- und Umgebungsdaten, Einpassungsleistungen von architektonischen Gestaltungsvorschlägen in das *corporate design* des Kunden, Entwurf von Innenausbaukonzepten, Konstruktion und Anpassung innenarchitektonischer Produktlinien und entsprechender Möblierung oder auch die Präsentation der neuen Geschäftsräume in Imagebroschüren des Kunden. Zudem sind die Architekten aufgrund ihrer technischen Ausstattung dazu in der Lage, spezielle Kundendaten weiterzubearbeiten und sie überarbeitet den Kunden bzw. Kooperationspartnern wieder zur Verfügung zu stellen (z.B. elektronisches Einlesen papiergebundener Planzeichnungen, Konvertieren von Plänen, die in einem alten Datenformat vorliegen etc.).

Die Aufzählung dieser Dienstleistungen ließe sich fortsetzen, berücksichtigt man insbesondere die Flexibilität des Architekturbüros. Zukünftig ist an eine ganzheitliche Dienstleistung gedacht, bei der das Architekturbüro als "Generaldienstleister" auftritt und in einem engmaschigen "Kompetenznetzwerk" mit anderen Dienstleistern von der Grundkonzeption über Finanzierungsmodelle, Grundstücks- und Immobilienevaluationen, architektonische Planung, Ausführungsplanung, Baubeaufsichtigung, Innenausbau und Möblierung bis zur schlüsselfertigen Übergabe alle anfallenden Maßnahmen koordiniert und die so entstehenden Bauten zudem in unterschiedlichen Medien präsentiert.

Die Dienstleistungsentwicklung (oder neudeutsch: das *Service Engineering*) erfolgt in diesem Beispiel durch die Bündelung von Teildienstleistungen, die zu kundenorientierten Paketen "geschnürt" werden (*Service Bundling*). Im jeweils projektspezifischen Dienstleistungsentwicklungsprozess spielen die Kunden eine zentrale Rolle: Die geschilderten Entwicklungen im Dienstleistungsangebot des Architekturbüros sind in erster Linie motiviert durch deren Bedürfnisse. Die Zusammenstellung der angemessenen Dienstleistungspakete erfolgt in einer partnerschaftlichen Kooperation zwischen den Architekten und den Kunden. Diese Orientierung auf den Kunden als "Partner" im Pro-

zess der Leistungsentwicklung folgt der Einsicht, dass zukünftige Strategien der Dienstleistungserbringung sich nicht primär auf den Verkauf der eigenen Dienstleistung als Standardprodukt konzentrieren dürfen, sondern auf die Maximierung des Gewinns beider Seiten - Anbieter und Kunde. Kooperative Strategien bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen folgen somit einem "win-win"-Prinzip.

2.3 Virtualisierung durch Netzwerkbildung

Die Architekten verfügen über eine Reihe von Kooperationspartnern aus anderen Dienstleistungsbereichen, ohne die eine Erbringung der beschriebenen Leistungen nicht möglich wäre. Neben den unterschiedlichen Gewerken und mehreren Fachingenieurbüros (Statiker, Hauselektriker etc.) bestehen enge Kooperationsbeziehungen zu Möbeldesignern, Beratern (Recht, Unternehmen), Gutachtern, Künstlern, Baufirmen und Finanzdienstleistern.

Zudem legt das Architekturbüro großen Wert auf die möglichst kontinuierliche und umfassende Kommunikation mit dem jeweiligen Kunden, gegebenenfalls seinen Zulieferern sowie den involvierten Ämtern und Behörden während der Leistungserbringung.

2.4 Probleme der Dienstleistungserbringung im Verbund

Im Gegensatz zu den erstgenannten Kooperationspartnern (Fachingenieure, Bau-dienstleister), mit denen die schnelle, elektronisch vermittelte Kommunikation inzwischen hinlänglich funktioniert, stellt die Unterstützung der Kooperationsbeziehungen zu den letztgenannten Akteuren (Kunden, Zulieferer, Behörden) oftmals ein Problem dar: Diese sind entweder technisch noch nicht ausreichend ausgestattet, nur unzureichend qualifiziert oder aber führen Aspekte der Datensicherheit als Begründung dafür an, dass sie elektronische Kooperation nicht unterstützen. Gleichwohl wäre eine stärkere Einbindung auch dieser Akteure in den Netzwerkverbund im Interesse flexibler Kommunikationsbeziehungen und zeitkritischer, gemeinsamer Problemlösungsprozesse sinnvoll.

Größere Probleme auf technischer Ebene sind nach wie vor auch durch die Plattformabhängigkeit vieler Programme bedingt. Die mangelnde Kompatibilität von Daten verursacht häufig genug mehrfachen Kommunikationsaufwand.

Auf organisatorischer Ebene liegt eine Hauptproblematik der Dienstleistungserbringung des Architekturbüros in der gemeinsamen Dienstleistungsentwicklung mit den engeren Kooperationspartnern. Wenngleich - wie oben bereits beschrieben - die Hauptkunden des Architekturbüros oft langfristige Beziehungen zu der Firma unterhalten und eine der Stärken ihrer Dienstleistungsinnovation eben in dieser langjährigen Partnerschaft liegt, ergeben sich durch diese Struktur auch spezifische Probleme. Insbesondere steigende

Erwartungen und Anforderungen von Stammkunden erfordern immer wieder erneute Anpassung des Leistungsprofils.

Bei neuen Kundenkontakten und Aufträgen sind oft sehr unterschiedliche Anforderungen an die Dienstleistung zu berücksichtigen, die dann gemeinsam mit den neuen Kunden in unmittelbarer Partnerschaft in einer bedürfnisgerechten Dienstleistungsinnovation erarbeitet werden.

Die Dienstleistungsentwicklung ist also kein linearer Prozess, der in eine zeitstabile neue Dienstleistung mündet, die dann auf dem Markt etabliert wird, sondern erfordert ein zyklisches Vorgehen. Kundenorientierte Dienstleistungsbündel sind mit jedem neuen Auftrag neu zu "schnüren"; sie bestehen oftmals nicht nur aus einer Kombination bereits bestehender Einzelleistungen, sondern integrieren auch ganz neue Leistungen, die in das Repertoire der Organisation und ihrer Partner aufgenommen werden müssen.

Diese ständige Notwendigkeit zur Dienstleistungsinnovation erfordert demnach kontinuierliche Weiterbildungs- und Qualifizierungsanstrengungen, nicht nur für die Architekten, sondern auch für die engeren Kooperationspartner. Zudem stehen bei jedem neuen Projekt auch aktuelle Aushandlungen, Absprachen und Koordinierungsbemühungen an.

Ein weiteres organisatorisches Problem ergibt sich für die MitarbeiterInnen des Architekturbüros aus der Koordination der unterschiedlichen Akteure in einem jeweils spezifischen Projektzusammenhang. In einzelnen Projekten sind bis zu 30 Parteien mit sehr unterschiedlichen Interessen (unterschiedliche Gewerke, Ämter, Behörden, Bauherren, Unterauftragnehmer etc.) involviert.

Problematisch gestaltet sich die Kooperation mit diesen Projektpartnern immer dann, wenn die jeweiligen organisatorischen Kulturen zu unterschiedlich sind. Hierbei ist neben der Organisationsform (öffentliche Verwaltung, klein- oder mittelständisches Unternehmen, Gesellschaftsform etc.) die Altersstruktur der Partner zu berücksichtigen. Insbesondere auch im Umgang mit Kundenorganisationen und im Kontakt mit Ämtern und Behörden stellt die (organisations-) kulturelle Dimension einen wichtigen Faktor dar.

Zusammenfassend ergeben sich für die Kommunikationsbeziehungen des Architekturbüros sowohl informations- und kommunikationstechnische als auch organisatorische, qualifikatorische und kulturelle Probleme

Ein standardisierter Lösungsansatz für diese Problematik ist aufgrund der projektspezifisch sehr unterschiedlichen Zusammensetzung von Kooperationspartnern nicht in Sicht. Jede neue Kooperationssituation erfordert jeweils neue (technische, organisatorische und kulturelle) Anpassungsleistungen.

3 Schlussfolgerungen für die technische Unterstützung im Architektursektor

Ohne neue Medien und die informations- und kommunikationstechnische Vernetzung des Büros sind die neuen Dienstleistungen im Bau- und Architekturbereich nicht denkbar. In diesem Sinne erweisen sich die modernen IuK-Technologien als Förderung und Ermöglichung neuer Formen der Dienstleistungserbringung und Zusammenarbeit.

Andererseits sind es aber auch jene technischen Möglichkeiten, die gemeinsam mit steigendem Wettbewerbsdruck und erhöhter Kundenerwartung Architekten zunehmend dazu zwingen, ihr Dienstleistungsangebot zu diversifizieren und neue Kooperationspartnerschaften zu suchen.

Diese Ambivalenz der IuK-Medien sowie die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Zusammenhänge zwischen technischen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Entwicklungsnotwendigkeiten im Hinblick auf dynamische und komplexe Angebots- und Anbieterstrukturen lassen integrierte Handlungsoptionen und Lösungskonzepte notwendig erscheinen. Die Konzentration auf rein technische Entwicklungs- und Innovationsprozesse ist in Bezug auf die dargestellten Herausforderungen ebenso wenig erfolgversprechend wie eine ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Managementkonzepten, an Personalqualifizierung oder Organisationsentwicklung ansetzende Strategie.

Die Erfahrungen aus unserem Fallbeispiel zeigen einmal mehr die Notwendigkeit für Unternehmen des Bau- und Architektursektors auf, bei der Weiterentwicklung ihres Dienstleistungsangebots nach angemessenen Strategien integrierter Organisations- und Technikentwicklung zu suchen.

Dipl.-Psych. Markus Rohde, Geschäftsführer der Firma *AGENDA CONSULT GmbH - Forschung, Beratung, Training*, Redakteur der politikwissenschaftlichen Fachzeitschrift *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, seit 1991 universitäre Forschung zu den Themen *Gestaltung vernetzter Systeme* sowie *Organisations- und Technikentwicklung*, seit 1994 freiberuflicher Organisationsberater und Dozent in der beruflichen Weiterbildung, Beratungstätigkeit für mittelständische Produktionsbetriebe, Dienstleister und Non-profit-Organisationen.