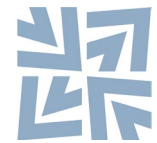


# ARCHITEKTURBÜRO: ERFOLGSMODELLE – WAS MACHT SIE AUS?

## Papier zu zukunftsorientierten Bürostrukturen

Architektenkammer  
Baden-Württemberg

Die Bürolandschaft in Baden-Württemberg ist geprägt durch eine große Bandbreite an verschiedenen Büroformen und Bürogrößen. Diese Vielfalt zeichnet sich auch im Kompetenzteam Architekturbüro ab – vom Einzelunternehmen bis hin zu einem Büro mit etwa 500 Mitarbeitenden in Form einer kleinen Aktiengesellschaft – und ermöglicht eine breitgefächerte Beschäftigung mit dem Themenkomplex Transformation im Architektur- und Stadtplanungsbüro. In diesem Papier soll ausgehend von einer kurzen Sachstandsanalyse betrachtet werden, was zukunftsorientierte Bürostrukturen ausmacht und wodurch sich Erfolgsmodelle auszeichnen. Abschließend werden darauf aufbauend Maßnahmen vorgeschlagen, die aus Sicht des Kompetenzteams Unterstützung in den aktuellen Transformationsprozessen für den Berufsstand bieten können.



## Transformation im Architektur- und Stadtplanungsbüro

In Zeiten des Wandels sind auch unsere Architekturbüros stark von äußeren Einflüssen betroffen, so zum Beispiel angesichts der sich überschlagenden Berichte zum Fortschritt im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI). Es ergeben sich Fragen und Ängste, ob der Berufsstand überhaupt eine Zukunft hat, aber auch Chancen und Hoffnungen. Bei der Überlegung, was die wichtigsten Treiber der Transformation sind, nimmt daher die Digitalisierung und insbesondere die KI zusammen mit den globalen Konflikten und Krisen einen herausragenden Stellenwert ein. Ohne Frage sind in diesem Zuge auch der Klimawandel und die Globalisierung zu nennen, da sie einen großen Einfluss auf den gesamtgesellschaftlichen Wandel und die Anforderungen an unsere gebaute Umwelt haben. Die seit 2022 greifende EU-Taxonomie mit dem Ziel des klimafreundlichen Umbaus sämtlicher Wirtschaftssektoren ist in diesem Kontext ebenfalls zu beobachten.

Stand:  
16. Nov. 2023

Ein bedeutender Transformationstreiber ist der Demografische Wandel mit dem daraus resultierenden Fachkräftemangel. Befördert werden die Veränderungen der Arbeitswelt zudem durch den Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance und nach Homeoffice oder der aktuellen Gehaltsentwicklung – Aspekte, die zu einer abnehmenden Gründerbereitschaft führen.

Speziell für den Berufsstand der Architekt:innen und Stadtplaner:innen ist der Wegfall der Höchst- und Mindestsätze der HOAI ein nicht zu vernachlässigender Transformationsfaktor, gerade vor dem Hintergrund der heutigen Krisen mit dem Auftragsrückgang durch steigende Baukosten und Zinsen, sowie knapper werdende Haushaltsmittel. Auswirkungen auf die Planungsbranche ergeben sich auch durch die Transformationsprozesse der Bauindustrie. In dem die aktuellen Entwicklungen in das Studium der Fachrichtungen Architektur, Innen- und Landschaftsarchitektur sowie Stadtplanung einfließen, kann die Ausbildung den Wandel beflügeln und auch qualifizieren.

Potenzielle Gewinner der Transformation sind größere oder zumindest spezialisierte Büros sowie große Auftraggeber, wie beispielsweise die öffentliche Hand. Aber auch die Bauindustrie sowie Generalunternehmer oder Generalübernehmer gehören dazu. Auf der Verliererseite stehen voraussichtlich die kleineren Büros und Einzelkämpfer:innen sowie die „klassischen“ Generalisten.

Die Transformation in den Architektur- und Stadtplanungsbüros zeichnet sich bereits in den letzten Strukturumfragen der Bundesarchitektenkammer aus den Jahren 2022 und 2023 ab. Bei der Analyse des Status quo kann man anhand der Umfrageergebnisse (Auswertung Reiß & Hommerich) folgende Trends und Fakten erkennen.

## Fakten und Trends

- Steigender Anteil angestellter Architekt:innen
- Zunahme größerer Architektur- und Planungsbüros
- Zunehmend mehr Büros mit haftungsbeschränkten Rechtsformen
- Kaum formelle Kooperationen
- Wenig spezialisierte Büros
- Personalmangel in Architekturbüros aktuell weniger ausgeprägt

- Verschlechterung der Bewertung der Geschäftslage von Architekturbüros
- Flexible Arbeitszeiten und Homeoffice wichtigste Aspekte der Mitarbeiterbindung
- Trendwende an den Hochschulen mit leicht steigenden Erstsemesterzahlen

Während die (digitale) Transformation der Arbeitswelt und der Unternehmen beispielsweise in der Industrie bereits viel deutlicher zu erkennen ist, zeigt die Analyse für die Architektur- und Planungsbüros aktuell noch eher schwache Trends (siehe auch Hintergrundinformationen zu Fakten und Trends am Ende des Papiers). Allein angesichts der zunehmenden Geschwindigkeit der Digitalisierung unserer Gesellschaft sollten auch die bevorstehenden Änderungen in der Architektur- und Planungsbranche und ihre Auswirkungen auf zukunftsorientierte Bürostrukturen und Erfolgsmodelle nicht unterschätzt werden.

## Was ist Erfolg?

Zunächst ein paar Überlegungen, was Erfolg für den Berufsstand bedeutet. Wirtschaftlicher Erfolg? Gesellschaftliche und soziale Anerkennung? Baukultureller Erfolg? Klar ist, dass ein Unternehmen nur, wenn ein gewisser wirtschaftlicher Erfolg, gegeben ist, Bestand haben kann. Dies ist wiederum Basis für einen weiteren Aspekt des Erfolgs, nämlich Kontinuität. Anders als andere Branchen sind Architektur, Innen- und Landschaftsarchitektur sowie Stadtplanung Neigungsberufe, das heißt die gesellschaftliche und soziale Anerkennung hat einen sehr hohen Stellenwert. In Verbindung mit der sozio-kulturellen Verantwortung stellt sie ein wesentliches Merkmal der freien Berufe dar. Die Anerkennung ist oft unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg ein Gradmesser für die fachspezifische Kompetenz. Deren flächendeckendes Vorhandensein ist Grundvoraussetzung für eine zukunftsorientierte Baukultur – ein Hauptanliegen der Architektenkammer.

## Identifikation von Erfolgsmodellen

Trotz der heterogenen Bürolandschaft mit unterschiedlichen Bürostrukturen und Geschäftsmodellen lassen sich allgemeingültige Faktoren für Erfolgsmodelle eruieren. Einen wirtschaftlich orientierten Ansatz bietet die Betrachtung des allumfassend zu verstehenden „Büro-Wertes“ aus der Außenperspektive mit den üblichen Fragestellungen der Käuferseite bei Büroverkäufen von Andreas Preißing, Dr.-Ing. Preißing AG Unternehmer-Beratung für Architekten und Ingenieure und Mitglied des Kompetenzteams:

- Wie sieht die Unternehmensführung aus? Spinne im Netz?
- Ist die Marke des Architekturbüros nach innen und außen attraktiv?
- Wie sieht die Mitarbeiterstruktur aus? Altersstruktur, Betriebszugehörigkeit, Gehaltsstruktur?
- Wie ist das Büro in diesen Themenfeldern aufgestellt:
  - Verantwortungsbereiche (z.B. Entwurf, Honorarverhandlungen, Verfolgung Bürostrategie, ...)
  - Organisation (Personalmanagement, Transparenz Organigramm, Etablierung zweite Führungsebene, ...)
  - Zukunftsfähigkeit (Referenzen, Bauherrenzufriedenheit, BIM-Kompetenz, Nachhaltigkeitsorientierung, ...)
- Wie sieht die Umsatzanalyse und -prognose aus?

Aus diesen Aspekten für Erfolgsmodelle lassen sich 12 Thesen für zukunftsorientierte Bürostrukturen von Architektur- und Planungsbüros ableiten.

## Zukunftsorientierte Architektur- und Planungsbüros ...



### **entwickeln Visionen und eine Nachhaltigkeitsstrategie für ihr Unternehmen.**

Wichtig: sie beschreiben diese auch und entwickeln sie weiter. Neben der Einbindung in die Gesamtstrategie schaffen sie Handlungsfelder mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen.



### **haben es geschafft eine Marke zu kreieren.**

Hilfreich ist dafür ein Alleinstellungsmerkmal zum Beispiel durch eine Spezialisierung oder ein außergewöhnliches Leistungsportfolio.



### **haben für sich ihre Rolle als Architekt:in geklärt.**

Dazu gehört die Beschäftigung mit der Frage nach der Bedeutung in der Wertschöpfungskette Bau und in der Gesellschaft aus der Innenperspektive und aus der Wahrnehmung von außen. Bei Änderungsbedarf lohnt gegebenenfalls ein Blick in andere Länder oder ein Vergleich mit anderen Freien Berufe als Inspiration.



### **sind flexibel, offen für Transformationsprozesse und passen ihre Bürostruktur an den Wandel an.**

Voraussetzung dafür ist es, die eigene Bürostruktur zu kennen, nach innen und außen zu kommunizieren und insbesondere zu leben. Bei der Anpassung an den Wandel gilt es die Waage zu halten zwischen Tradition und Zukunft.



### **sind bereit an ihrer Büroorganisation zu arbeiten.**

Dazu gehört eine Analyse der Organisation, die im Sinne einer Selbstreflexion kritisch zu hinterfragen und zu optimieren ist. Zu betrachten sind dabei nicht nur die projektbezogenen Arbeitsabläufe, sondern auch die bürointerne Organisation. Qualitätsmanagementsysteme sind hilfreiche Instrumente, die aber zur Büroorganisation passen müssen und mittels Digitalisierung gut zu implementieren sein sollten.



### **schaffen Vertrauen!**

Vertrauen der Mitarbeiterschaft in die Büroleitung, Vertrauen seitens der Kunden, Vertrauen der Gesellschaft in die Qualität des Berufsstands – viel und ehrlich zu kommunizieren und auch zu Fehlern stehen zu können, sind Grundvoraussetzungen für die Vertrauensbildung.



### **zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, Verantwortung zu teilen und Aufgaben delegieren zu können.**

Dies setzt voraus, dass Büroinhaber:innen loslassen können und nicht, wie eine Spinne im eigenen Netz agieren!



### **stärken ihre Innovationskraft durch eine Reduzierung der Hierarchie im Büro.**

Grundsätzlich gilt, dass es wichtig ist, eine Idee zur Büroführung zu haben. Die Erfahrung zeigt, dass eine Führung mit langer Leine und Geduld, die aber auch Grenzen deutlich macht und von Konsequenz geprägt ist, vorteilhaft ist. Teamgedanke und Transparenz sind hier herausragende Schlüsselbegriffe, die für Zukunft und Transformation stehen.



### **investieren in ihre Mitarbeiterschaft und geben Erfahrung weiter, um den Nachwuchs zu fördern.**

Hierzu können beispielsweise Mentorenprogramme dienen oder es kann ein Entwicklungsprogramm zur individuellen Förderung der Mitarbeitenden entwickelt und umgesetzt werden.



### **lernen vom Nachwuchs!**

Mit der Bereitschaft im Unternehmen Input von den meist digital besser aufgestellten Nachwuchskräften aufzunehmen, wächst die Chance die Transformationsprozesse mitzugestalten - statt abgehängt zu werden.



### **nutzen die Potenziale vernetzter und interdisziplinärer Zusammenarbeit.**

Vernetzung und Interdisziplinarität steht für Wissenszuwachs und -transfer, aber auch für Wettbewerbsfähigkeit gegenüber großen Unternehmen beispielsweise in Vergabeverfahren.



### **nehmen sich Zeit für den Strukturaufbau und für Unternehmernaufgaben.**

Für kleine Büros stemmbar? Vielleicht lassen sich Synergien durch eine Verknüpfung mit Teamevents schaffen oder es kann gemeinsam mit anderen kleinen Unternehmen daran gearbeitet werden?

Festzustellen ist, dass über Erfolg oder Nicht-Erfolg eher „weiche“ Faktoren entscheiden und nicht die rechtliche Rahmenstruktur. Die Arbeit an der eigenen zukunftsorientierten Bürostruktur ist neben dem immer komplexer werdenden Tagesgeschäft eine große Herausforderung. Unterstützung ist daher erforderlich!

## Was braucht´s?

### **Lebendige Netzwerke**

Besonders wichtig ist der dynamische Austausch - im Kollegenkreis und über die Architekten-schaft hinaus, und zwar auch zu unternehmerischen Themen. Eine gute Vernetzung bietet insbesondere für kleinere Büros eine Chance nachhaltig am Markt bestehen zu können und gerade auf der regionalen Ebene kann hier seitens der Kammergruppen das Miteinander effektiv unterstützt werden. Wünschenswert wären eigene Weiterbildungsangebote vor Ort und Büroberatungen als Gruppe, was jedoch nur in dem engen Rahmen des vom Wirtschaftsministerium geförderten Beratungsprogramms Sinn machen würde. Die Möglichkeiten dazu sind zu prüfen. Auf überregionaler Ebene sollten Netzwerk-Formate für junge Mitglieder entwickelt werden. Hier lohnt der Blick über den Tellerrand: denkbar wäre beispielsweise ein Businesslaunch. Eine digitale Plattform würde für den Berufsstand die Chance auf bundesweiten oder sogar internationalen Austausch bieten, zum Beispiel zu Gehältern, EDV-Nutzung oder auch zum Match-Making.

### **Informationen und Kontakte**

Hilfreich wäre eine gut auffindbare Übersicht zu Ansprechpartner: innen für berufsrelevante und unternehmerische Themen. Berufsrelevant sollte dabei nicht zu eng und ruhig über die Architektenschaft hinausgehend gefasst werden. Wegen der rasanten KI-Entwicklung sollten regelmäßige Informationen und Publikationen den Berufsstand dabei unterstützen, auf dem Laufenden zu bleiben sowie gegebenenfalls Hilfestellungen zur Anwendung in der Praxis geben. Weniger greifbar, aber sehr wichtig ist die Querschnittsaufgabe den Kulturwandel bei der Zusammenarbeit voranzubringen. Dieser stellt eine Grundvoraussetzung für die Transformation dar.

### **Finanzierung und rechtliche Rahmenbedingungen**

Eine Unterstützung des Berufsstands durch Förderprogramme ist in vielerlei Hinsicht denkbar und sinnvoll. Konkret könnte ein Förderprogramm für Co-Working-Spaces viele kleine Büros unterstützen und die erforderliche Vernetzung stärken. Damit Büros die nötigen finanziellen Ressourcen für die anstehenden Zukunftsthemen haben, sei hier zudem nachdrücklich auf die Bedeutung einer auskömmlichen Honorierung hingewiesen. Bei den rechtlichen Rahmenbedingungen sollten Alternativen für das Prinzip der Gesamtschuldnerischen Haftung gefunden werden, da vernetztes Arbeiten häufig auch an Haftungsfragen scheitert.

**Kurz-/mittelfristige Umsetzung möglich:** Netzwerkstärkung mit speziellen Angeboten auf Kammergruppenebene und für junge Mitglieder | Ansprechpartner:innen | regelmäßige Informationen zur KI-Entwicklung

**Langfristige Ziele:** Austauschplattform | Kulturwandel Zusammenarbeit | Förderprogramm | Auskömmliche Honorierung | Alternativen für Prinzip der gesamtschuldnerischen Haftung

## Hintergrundinformationen zu Fakten und Trends

Bei leicht wachsenden Mitgliederzahlen ändert sich vor allem der Proporz zwischen selbstständig tätigen und abhängig beschäftigten Kammermitgliedern. Bundesweit sind laut Umfrage der Bundesarchitektenkammer (BAK) von 2022 für das Berichtsjahr 2021 mittlerweile zwei Drittel der Mitglieder abhängig beschäftigt – Tendenz steigend. Vor diesem Hintergrund ist es interessant, die Änderung der Bürogrößen versus die in den Bürogrößen tätigen Mitglieder anzusehen. Immer noch ist eine überwiegende Mehrheit (etwa 70%) der Büros in Baden-Württemberg als „Einzelkämpfer“ oder kleines Büro mit weniger als 5 Personen in Form eines Einzelunternehmens ohne Partner bzw. weitere Inhaber tätig. Der Anteil größerer Büros mit mehr als 10 Personen nimmt aber deutlich zu. Lag er 1980 noch bei 7% und 2019 bei 10%, waren es 2021 bereits 12% und in diesen arbeiten fast die Hälfte der eingetragene Architekt:innen. Laut der genannten Umfrage werden etwa 10% der Büros von mehr als zwei Personen geführt, was dem Prozentsatz der größeren Büros entspricht.

Bei den Rechtsformen ergibt der bundesweite Zeitvergleich seit 2014 eine deutliche Abnahme der Einzelunternehmen (76 auf 67%) und GbR (13 auf 8%), bei einer Zunahme der Partnerschaftsgesellschaften (3 auf 14%) und GmbHs (7 auf 11%). Aktiengesellschaften oder andere Rechtsformen, wie beispielsweise Genossenschaften, spielen nach wie vor mit unter 1% keine große Rolle. Auch formelle, dauerhafte Kooperationen mit anderen Büros gehen in Baden-Württemberg bisher nur etwa 15% der Umfrageteilnehmenden ein.

Die Büros im Südwesten Deutschlands sind weiterhin überwiegend generalistisch ausgerichtet (65%). Bei den spezialisierten Unternehmen sind 22% auf Bauphasen, 17% auf Gebäudetypen und 15% auf bestimmte Bauherrntypen ausgerichtet. Wahrscheinlich im direkten Zusammenhang zum weit verbreiteten Generalistentum sehen in der Umfrage der BAK von 2023 für das Berichtsjahr 2022 bundesweit mehr als 50% keinen Bedarf an Fachkräften mit besonderer Spezialisierung. In den Bereichen BIM, Nachhaltigkeit und Energie(effizienz) wird der Bedarf an Expert:innen immerhin mit je 11% beziehungsweise 12% beziffert. Die Nutzung der Instrumente der Digitalisierung beschränkt sich laut Umfrage für das Berichtsjahr 2021 weitgehend auf 3D-Modellierungswerkzeuge (53%), gefolgt von Rendering-Programmen (38%) und bereits deutlich seltener BIM (17%) oder eine gemeinsame Datenumgebung (16%). Etwa ein Drittel der Büros in Baden-Württemberg nutzt keine Instrumente der Digitalisierung. Mit der geplanten Architekten-gesetzänderung und dem dort verankerten Wegfall der Kennzeichnung baugewerblich tätiger Kammermitglieder ist eine gesonderte Betrachtung dieses Geschäftsmodells nicht relevant.

Laut der Umfrage für das Berichtsjahr 2022 herrscht nur in etwa einem Drittel der deutschen Architekturbüros derzeit Personalmangel, auf der Suche sind vor allem Stadtplanungs- und Landschaftsarchitekturbüros. Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse der aktuellen ifo-Konjunkturumfrage: Die Bewertung des Auftragsbestands ist noch knapp im positiven Bereich, die Entwicklung der Beschäftigtenzahl deutet auf leichten Personalabbau hin. Die Häufigkeit der Mitarbeitersuche steigt mit zunehmender Bürogröße. Kleinere Büros suchen insbesondere nach Technischen Mitarbeiter:innen und Fachingenieur:innen. Anreize zur Mitarbeiterbindung bieten vor allem größere Büros an. Flexible Arbeitszeiten und Homeoffice sind hier deutliche Spitzenreiter. Ausschlaggebend bei der Arbeitsplatzwahl ist insbesondere das Renommee des Büros, dicht gefolgt von zusätzlichen Benefits und einem schönen Arbeitsplatz.

Zum Abschluss ein Blick Richtung Nachwuchs. Entgegen der wachsenden Anzahl der Architekturstudierenden und Absolvent:innen in Deutschland, gab es einen leichten Abwärtstrend in Baden-Württemberg laut der Daten des Statistischen Landesamtes. Im Wintersemester 2022/23 ist die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger an baden-württembergischen Hochschulen zum ersten Mal nach fünf Jahren wieder angestiegen. Dies zeigt sich auch im Studienbereich Architektur/Innenarchitektur. Während im Wintersemester 21/22 nur 4.666 in Baden-Württemberg das Architekturstudium begonnen haben, waren es 22/23 4.758 Erstsemester.