

Interview

„Man muss seine Chancen nutzen“

Mit Fleiß, Zeitmanagement und ohne Allüren an die Spitze: Bär, Stadelmann, Stöcker Architekten sind neben von Gerkan, Marg und Partner das derzeit wettbewerbsfähigste deutsche Architekturbüro. Im Interview erklären die Nürnberger, warum das nicht mit einer Pizzakartonmentalität geht und was Fußball mit Wettbewerbsstatistiken gemein hat.

Interview: Nicolai Blank

Herr Bär, Herr Stöcker, Herr Stadelmann, herzlichen Glückwunsch zum ersten Platz im competitionline-Büro-Ranking! Wie kommt es, dass Sie mit 30 Mitarbeitern so erfolgreich sind wie Deutschlands wohl bekanntestes Architekturbüro mit 500 Mitarbeitern?

Wir beschäftigen uns permanent mit Wettbewerben, insofern sind wir in den vergangenen Jahren schon mit einigen Erfolgen dabei gewesen. Im Unterschied zu den Vorjahren konnten wir im vergangenen Jahr aber auch ein bis zwei Mitarbeiter an städtebauliche Wettbewerbe setzen ...

... was Ihnen im Ranking immerhin sieben von 38 Punkten gebracht hat.

Ja, die sind nicht so schlecht gelaufen. Aber: Die Wettbewerbsstatistik ist eine Momentaufnahme, ein Tor mehr entscheidet über die Meisterschaft. Betrachtet man den Zeitraum anders, ergibt sich vielleicht ein anderes Ergebnis.

Ganz zu Unrecht stehen Sie dennoch nicht da oben. Wie lautet Ihr Erfolgsrezept?

Da müssen wir unsere Kochbücher aufschlagen, sprich aus anderen Entwürfen und Bauten lernen: Wie haben es andere gemacht, warum haben sie gewonnen? Was gefällt mir an einem Entwurf von Meinhard von Gerkan, von Eckhard Gerber, von Günter Behnisch? Namen, die uns in unseren Studien- und Lehrjahren begleitet haben. Oft und immer öfter geht es ums Weiterbauen, um die Definition eines Ortes. Wir bemühen uns immer auch um einen Mehrwert, der so vielleicht nicht in der Auslobung formuliert ist und den wir häufig in einer Art gemeinschaftlicher Funktion suchen. Und: Wir versuchen jede Chance zu nutzen, die sich uns bietet, das heißt, möglichst viele Wettbewerbe mitzumachen.

Sie machen auf den ersten Blick nicht den Eindruck von freigeistigen Überfliegern: Welche Rolle spielen Disziplin, Organisation und Effizienz in Ihrem Büro?

Wir sind keine Künstlerarchitekten, sondern Menschen, die ein Projekt mit den Bauherren und den Nutzern umsetzen wollen. Das öffentliche Bauen hat seine ganz eigenen Gesetzmäßigkeiten und die versuchen wir zu optimieren. So kommen wir zu einer immer professionelleren Struktur. Weder in der Ausführung noch im Entwurf fallen die Idee und die Lösung vom Himmel, sondern müssen erarbeitet, diskutiert, verworfen, neu gedacht werden. Disziplin und Eigenverantwortung spielen natürlich eine Rolle. Man kann alles strukturieren und gliedern, selbst die Kreativität. Aber letztlich muss man wohl ein angeborenes Gespür für Zeitmanagement haben.

Sie sind folglich kein Pizzakarton- und Bierflaschen-Büro?

Nein, wir erledigen die Arbeit kontinuierlich. Wir haben im Lauf der Jahre festgestellt, dass nur selten Projekte gewinnen, an denen wir bis zum Schluss, nachts und am Wochenende gearbeitet haben. Wir glauben auch nicht, dass man mit der Pizzakartonmentalität parallel Verfahren bearbeiten könnte – und wir haben sehr viele Projekte und Verfahren parallel laufen. Das setzt eine gewisse Grundordnung voraus, ansonsten funktioniert das nicht.

Sie haben Ihr Büro 1999 nach gemeinsamem Studium an der Fachhochschule Georg Simon Ohm in Nürnberg gegründet. Wie lautete ihre Wachstumsstrategie damals, wie lautet sie heute?

Wir haben nach dem Studium vier Lehrjahre in Nürnberger Büros verbracht. Schon damals haben wir neben unserer Arbeit an Wettbewerben teilgenommen, die dann Kollegen für uns eingereicht haben. Als wir unser Büro mit dem Wettbewerbsgewinn für den Neubau der Justizvollzugsanstalt Landshut [5-61081](tel:0941-61081) gründeten ...

... ein wahrer Bilderbuchstart!

Ja, ein 70 Millionen-Euro-Projekt in drei Bauabschnitten, das bis 2009 lief. Als wir unser Büro mit diesem Wettbewerbsgewinn gründeten, lautete unsere Strategie ganz pragmatisch: Wir wollen dieses Projekt zusammen mit dem Staatlichen Bauamt und dem Nutzer umsetzen. Da blieb nicht viel Zeit für strategisches Denken. Aber sie hat dafür gereicht, um zu erkennen, wer welche Schwerpunkte im Büro betreuen sollte und dass wir uns weiterhin regelmäßig an Wettbewerben beteiligen wollen.

Und wie lautet Ihre Strategie heute?

Man muss seine Chancen nutzen – das ist unser zentrales Thema. Das bedeutet: Mitmachen, was geht, und umsetzen, was möglich ist, denn man weiß nie, wann der nächste Wettbewerb kommt. Genauso wie man Projekte nicht anhalten sollte, sollte man auch die Akquise nicht anhalten. Es gibt hier Kolleginnen und Kollegen, die nichts anderes machen, als Bewerbungsverfahren zu bearbeiten. Folglich folgt unsere „Strategie“ einfach den Tatsachen: Wettbewerb, Projekt, Umsetzung.

Kommen Sie hauptsächlich über Wettbewerbe an Aufträge?

Ja, wobei auch andere Vergabeverfahren wie Mehrfachbeauftragungen und Verhandlungsverfahren ohne Wettbewerb hinzukommen.

„Genauso wie man Projekte nicht anhalten sollte, sollte man auch die Akquise nicht anhalten.“

Bernd Stadelmann, Friedrich Bär und Rainer Stöcker,
competitionline-Ranking-Sieger 2016

Nach welchen Kriterien wählen Sie Wettbewerbe aus?

Im Wesentlichen achten wir darauf, welche Möglichkeiten wir uns durch eine Teilnahme erhoffen können. Man sieht ja schnell, ob man eigene Referenzen hat oder ob es Sinn macht, sich in einer Arbeitsgemeinschaft zu bewerben. Wenn beides nicht gegeben ist, lassen wir es mit einer Bewerbung auch schon mal bleiben. Aber in der Regel bewerben wir uns bei allen Wettbewerben – und das auch unabhängig von der Form des Wettbewerbs: ob Losverfahren, normales Auswahlverfahren, offener oder Einladungswettbewerb – das ist egal. Wir können es uns nicht leisten, wählerisch zu sein.

Bilden Sie für Wettbewerbe Teams, die die Planungsaufgaben nach Beauftragung weiterbetreuen?

Wir können nicht jedes Mal das Wettbewerbsteam neu formieren, weil es in diesem Bereich, genau wie in der Projektumsetzung, Erfahrung braucht. Wir haben unterschiedliche Talente und Schwerpunkte: Herr Bär konzentriert sich mit circa vier bis fünf Mitarbeitern auf die Entwürfe und Konzepte, während Herr Stadelmann, Herr Stöcker und andere erfahrene Projektleiter sich um die Umsetzung kümmern.

Auf wie viele Wettbewerbe haben Sie sich im vergangenen Jahr beworben und wie ist Ihre Erfolgsquote?

Wir können nicht sagen, wie viele Bewerbungen es waren, weil wir wirklich versuchen, uns auf alle Vergabeverfahren zu bewerben, wenn die Referenz passt. Gefühlt haben wir das ganze Jahr nichts anderes gemacht. Teilgenommen haben wir 2015 an 29 Verfahren. Davon wurden vier mit dem ersten Preis ausgezeichnet. Die Erfolgsquote liegt also bei circa 10 Prozent.

Wie viel Bürostunden investieren Sie im Durchschnitt pro Wettbewerb?

Für „normale“ Projekte wie Grundschulen bis hin zu weiterführenden Schulen sind es 200 bis 250 Stunden. Wenn wir einen größeren Wettbewerb über zwei Phasen begleiten, wie die Zentral- und Landesbibliothek in Berlin vor zwei Jahren, kommen wir locker auf 400 Stunden.

Die meisten Ihrer Projekte sind im süddeutschen Raum angesiedelt – Zufall oder Strategie?

Das ergibt sich aus dem Markt. Die Ausschreibungsstatistik zeigt ja klar, dass die meisten Wettbewerbe in Süddeutschland ausgelobt werden.



Beim Blick auf Ihr Portfolio fällt der hohe Anteil an Bildungsbauten auf: Steuern Sie diesen Gebäudetyp bewusst an?

Auch das hängt mit der hohen Anzahl an Wettbewerben im Bereich Bildungsbauten zusammen. Hier liegt das breiteste Spektrum an Auftragschancen, und das nutzen wir – vom Kindergarten bis zur Hochschule. Wir haben allerdings den Eindruck, dass es früher leichter war, sich in der Breite zu bewerben. Heute gibt es mehr Bauaufgaben, in die man nur schwer hineinkommt.

Ihr Ratschlag für andere Büros: Was kann man von Ihnen lernen?

Weniger von uns, sondern von Wettbewerben: Wer gewinnen will, muss mitmachen dürfen, muss mitmachen wollen, muss einen Entwurf abgeben. Man sollte versuchen, sein Büro möglichst breit aufzustellen, in vielen Leistungsbereichen, und dazu auch Kooperationen mit anderen Büros eingehen. Man muss einfach mehrgleisig fahren und – wie schon gesagt – die Chancen nutzen, die sich einem bieten. Reden über Architektur ist wichtig, aber es ist nicht Architektur. ■

Nach dem Ranking ist vor dem Ranking:
Melden Sie uns Ihre Erfolge. Jeder Punkt bringt Sie nach oben.
www.competitionline.com/ranking2017