

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 19 (2006)
Heft: 4

Artikel: Die Grössten im Land
Autor: Hönig, Roderick / Huber, Werner
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-122853>

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

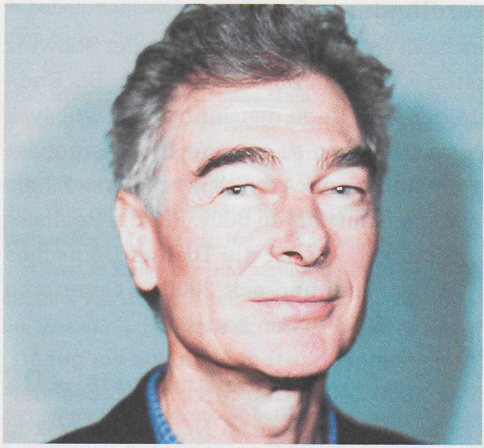
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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

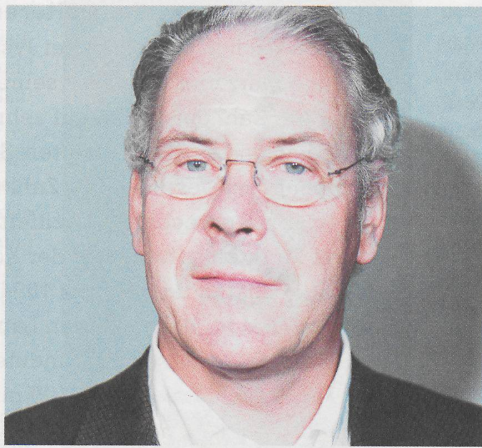
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media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

Download PDF: 03.04.2026

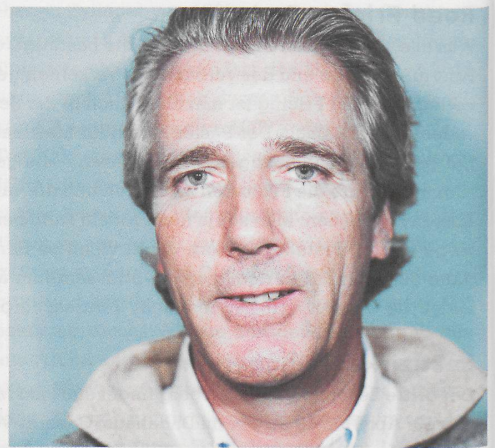
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



Rolf Wüst, Atelier WW



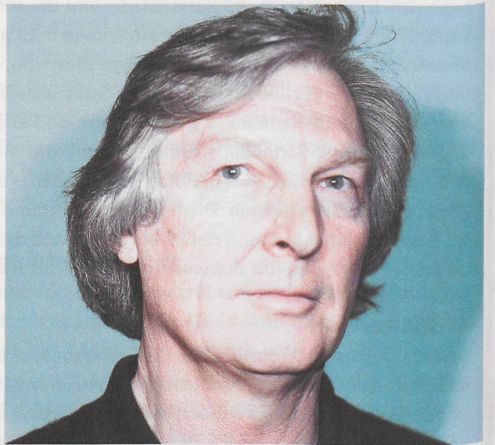
Edouard Catella, CCHE Architecture



Jacques Richter, Richter et Dahl Rocha



Andrea Grolimund, Metron Architektur



Urs Wüst, Atelier WW

Die Grössten im Land

Text: Roderick Hönig, Werner Huber

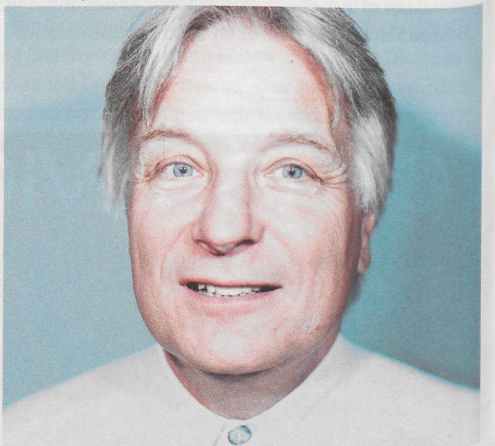
Fotos: Christian Aeberhard



Nick Gartenmann, Itten + Brechbühl



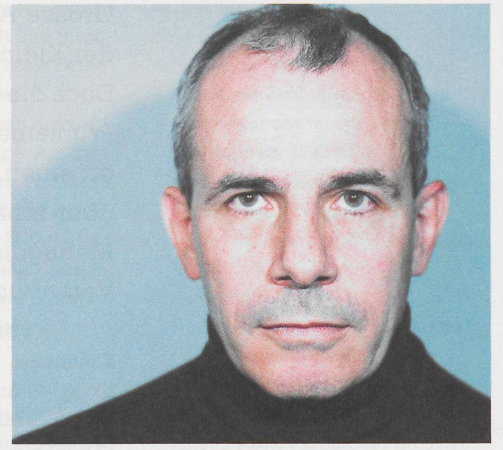
Cédric Simon, Richter et Dahl Rocha



Heinz Wegmann, Stücheli Architekten



Danilo Morellini, Atelier WW



Andreas Mosimann, Stücheli Architekten



Ignacio Dahl Rocha, Richter et Dahl Rocha



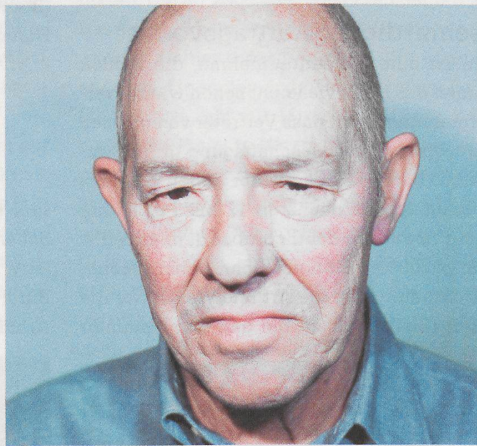
Andrea Gambetti, Atelier WW



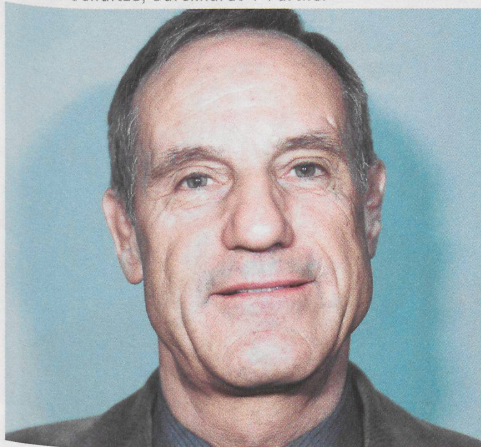
Roger Nussbaumer, Burckhardt + Partner



Samuel Schultze, Burckhardt + Partner



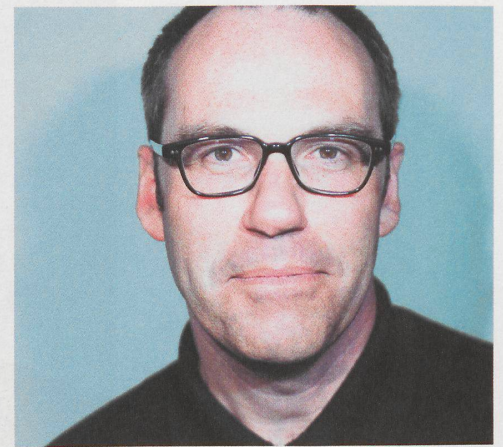
Rino Brodbeck, Brodbeck-Roulet



Eugen Mannhart, Fischer Architekten



Isabelle Simon, Richter et Dahl Rocha



Beat Suter, Metron Raumplanung

Grosse Architekturbüros stossen im Land der Kleinbüros grundsätzlich auf Skepsis. Doch die Grossen kämpfen mit den gleichen Problemen wie die Kleinen. Sie haben zwar oft einen längeren Atem, aber jeden Monat über fünfzig Gehälter zu zahlen, ruft nach Management, einem Beziehungsnetz und Verantwortungsbewusstsein.

• Die Schweiz ist eine Architekturlandschaft der Kleinbüros. Im Jahr 2001 hat das Bundesamt für Statistik 10 140 Architekturbüros mit insgesamt 32 628 Vollzeitstellen gezählt. Davon gehören 96 Prozent (9773 Betriebe) in die Kategorie «kleine Büros». Sie beschäftigen – umgerechnet auf Vollzeitstellen – 1 bis 9 Personen. Damals hatten nur sieben Büros zwischen 50 bis 99 und nur zwei zwischen 100 und 199 so genannte Vollzeitäquivalente. An dieser kleinteiligen Landschaft hat sich in den letzten fünf Jahren nicht viel geändert.

Wie aber steht es um die Ausnahmefälle? Welche Probleme haben grosse Büros? Welche Vorteile? Wir haben eine Liste der grossen Büros zusammengestellt. Bewertet haben wir für einmal nicht die Werke, sondern die Anzahl Mitarbeitenden. Herausgekommen ist ein Ranking, das nur wenige bekannte Namen auflistet: Mario Botta, Theo Hotz, Roger Diener oder Peter Zumthor sucht man darauf vergebens. Die drei ersten Plätze teilen sich trotzdem keine Unbekannten: Burckhardt + Partner (219 Mitarbeiter) führt vor Herzog & de Meuron (189 Mitarbeiter), gefolgt von Itten + Brechbühl (150 Mitarbeiter).

Überdurchschnittlicher Auftragsvorrat

Unsere Umfrage ist eine Momentaufnahme, die Zahlen sind bei Erscheinen des Hefts vielleicht schon wieder veraltet. Die Fiebermessung zeigt, dass Vertreter von grossen Büros in der Schweiz mit dem Geschäftsgang grundsätzlich zufrieden sind. Burckhardt + Partner geben an, dass ihre Auftragsbücher für die nächsten 12 bis 14 Monate gefüllt sind, damit liegen sie deutlich über dem vom SIA vom letzten Quartal 2005 errechneten Schnitt (acht Monate). Keineswegs einheitlich ist die Art und Weise, wie die Büros ihre Auftragsbücher füllen: Bei den einen stammt

die Arbeit vornehmlich aus Wettbewerbserfolgen, die anderen leben vor allem von Direktaufträgen. Einig sind sich hingegen die Teilnehmer unseres Gesprächs, dass die Akquisition grundsätzlich sehr aufwändig ist und mit zunehmender Bürogrösse nicht einfacher wird. Denn grosse Büros würden aufgrund ihrer Grösse weniger häufig zu Wettbewerben eingeladen als kleine Büros, so die Meinung. Ein breit abgestützter Aufgabenbereich und ein gutes Beziehungsnetz ist daher eine Voraussetzung für Erfolg und Kontinuität. Mehr Wertschätzung wünschen sich die drei Architekten allerdings für ihre wichtige Rolle als Ausbildungsstätte. Immer weniger kleine Büros leisten sich Lehrlinge oder bilden Praktikanten wirklich aus.

Aus der Umfrage wird auch deutlich, dass grosse Büros nicht zwingend mehr Geld machen als kleine: Der Umsatz bewegt sich bei Büros mit 50 bis 60 Mitarbeitern bei rund 140 000 Franken pro Kopf und Jahr. Nachfolgeregelung und eigene «Handschrift» scheinen auf den ersten Blick Themen ohne Zusammenhang. Doch die Tabelle zeigt, dass alle befragten Büros keine «Handschriften»-Büros sind. Die Abhängigkeit von nur einem oder zwei kreativen Köpfen ist den befragten Architekten zu gefährlich. Sie empfinden eine solche Konzentration, wie es sie sonst oft gibt, gegenüber den Mitarbeitern als unverantwortlich. Dass «Handschrift» und Grösse aber keine Gegensätze sind, zeigen die Arbeiten von Herzog & de Meuron (189 Mitarbeiter) oder Norman Foster (600 Mitarbeiter).

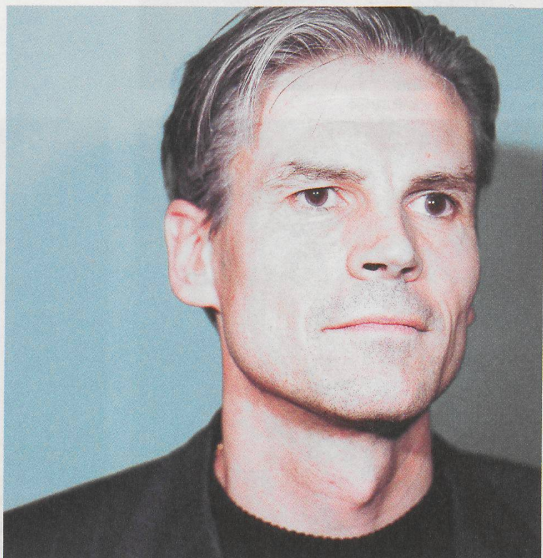
Interview: Drei Geschäftsleiter im Gespräch

Zwei Deutschweizer und ein Westschweizer Geschäftsleiter zu Themen wie Auftragslage und Akquisition, Personal, Ausbildung und Nachfolgeregelung: Peter Epting (Burckhardt + Partner), Stefan Kuhn (Itten + Brechbühl) und Hannes Ehrensperger (CCHE Architecture).

?

Die Schweiz ist ein Land der Kleinbüros. Büros mit mehr als 50 Mitarbeitern sind die Ausnahme. Haben Sie es als Grossbüro auf dem Markt der Kleinbüros schwieriger oder einfacher?

Stefan Kuhn: Seien wir ehrlich: Grösse und Erfolg ist in der Schweiz an sich schon einmal suspekt. Doch gross ist relativ: Im Vergleich mit dem Ausland sind wir kein grosses Büro. Norman Foster hat beispielsweise 600 Angestellte. Architekturbüros unserer Grösse sind KMUs.



Hannes Ehrensperger, CCHE Architecture



Peter Epting, Burckhardt + Partner

Fotos Seiten 14-19 Der Basler Fotograf Christian Aeberhard hat 42 Geschäftsleitungsmitglieder von den neun grössten Architekturbüros der Schweiz abgelichtet.

Peter Epting: In der Schweiz werden viele Aufträge über Architekturwettbewerbe vergeben. Viele Auslober gehen davon aus, dass die kleinen Büros nur durch Wettbewerbe Chancen auf einen Auftrag haben, und laden uns grosse deshalb selten ein. Aber ich kann Ihnen versichern, auch mit vielen Angestellten ist die Akquisition hart. Burckhardt + Partner haben zwar 220 Mitarbeiter, die sind aber über fünf Büros verteilt. Diese Einheiten kämpfen mit denselben Problemen wie mittlere Büros.

Hannes Ehrensperger: Früher war in einem Büro mit vier Mitarbeitern einer Zeichner und einer Lehrling. Heute sind es vier Architekten. Ausbilden können und wollen die kleinen Büros kaum mehr. Bei uns arbeiten derzeit vier Lehrlinge und ein paar Praktikanten. In den Selektionskriterien bei Wettbewerben wird diese meist von den grossen Büros geleistete Ausbildungsarbeit aber nicht bewertet.

? Der SIA vermeldete Ende Februar, dass sich die Geschäftslage im Planungssektor im vierten Quartal 2005 verbessert hat. Zwei von fünf Büros bezeichnen die Geschäftslage sogar als gut. Geht es den grossen Büros auch gut?

Peter Epting: Ich kann die Einschätzung nur bestätigen. Wir bewegen uns sogar über dem SIA-Durchschnitt: Unser Arbeitsvorrat hält meistens zwischen 12 und 14 Monaten – der SIA-Schnitt beträgt derzeit rund acht Monate. Doch das Volumen hängt auch von der Akquisitionsleistung und nicht nur von der Konjunktur ab.

Hannes Ehrensperger: Wer gute Arbeit leistet, kann eher mit Folgeaufträgen rechnen. Doch die Auftragslage korrigiert sich genauso schnell nach unten wie nach oben.

? Das Arbeitsumfeld auf dem Planungssektor ist schneller geworden, Aufträge kommen und gehen kurzfristiger. Büros reagieren mit Einstellungen und Entlassungen. Wie gehen Sie mit dem Handorgelproblem um (HP 8/05)?

Stefan Kuhn: Das Handorgelproblem haben wir auch, aber auf höherem Niveau. Wenn wir an einem grossen Projekt arbeiten – beispielsweise an einem Flughafen – und das Projekt stagniert plötzlich, dann müssen auch wir reagieren. Dienstleister haben niemals solche Reserven, um den Verlust von grossen Projekten ohne Probleme zu verschmerzen. Es gibt aber auch den umgekehrten Fall: Zuviel Ar-



Stefan Kuhn, Itten + Brechbühl

beit. Dann geben wir sie meist auswärts, denn wir wollen nicht um jeden Preis wachsen. Wir arbeiten oft und intensiv mit anderen Büros zusammen. Die relativ hohe Personalfuktuation hilft, Entlassungen zu vermeiden.

Peter Epting: Um dem Handorgeleffekt vorzubeugen, konzentrieren wir uns heute nicht auf einige wenige Auftraggeber. Wir bearbeiten derzeit rund 150 Projekte gleichzeitig. In den Siebzigerjahren war das noch anders: Burckhardt + Partner beschäftigte allein in Basel 320 Mitarbeiter, doch das Büro war völlig abhängig von der Basler Chemie. Als die Ölkrise und mit ihr die Fusionen kamen, platzte die Blase und das Büro musste gewaltig abspecken.

«Personal als Kapital»

? Wie schnell reagieren Sie mit dem Personal bei einer Arbeitszu- oder -abnahme?

Hannes Ehrensperger: Bei uns haben alle Angestellten einen festen Arbeitsvertrag. Auf Änderungen der Konjunktur konnten wir bis jetzt mit der natürlichen Fluktuation reagieren. Ich kann mich nicht erinnern, dass wir, seit ich Partner bin, Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen ausgesprochen haben. Für ein Dienstleistungsunternehmen sind die Motivation und das Können der Mitarbeiter sehr wichtig. Deshalb wollen wir diese Qualitäten wenn immer möglich behalten. Wenn wir sehen, dass ein Projekt ins Stocken gerät, versuchen wir die Teams an einem anderen Projekt arbeiten zu lassen.

Peter Epting: Wir reden heute sehr oft vom Personal als Kapital des Unternehmens. Doch etwas mehr als nur Lippenbekenntnisse täte unserer Branche gut. Festanstellungen sind für Burckhardt + Partner Selbstverständlichkeiten und auch die Löhne stimmen: Bei uns gibt es keine Architekten, die für 2000 oder 3000 Franken pro Monat arbeiten. Das auch deshalb, weil die Anforderungen an unsere Berufsgattung immer grösser werden. Wir können es uns nicht erlauben, irgendjemanden einzustellen. Es gibt nichts Gefährlicheres, als mit Mitarbeitern, die man nicht kennt, an grosse Projekte heranzugehen. Aber als Unternehmer muss ich sagen: Bei einem echten Auftragsvolumen-Einbruch können auch wir es uns nicht leisten, die Reserven aufzubrechen. Wir müssen schnell reagieren.

Stefan Kuhn: Aus Erfahrung wird man klug: Itten + Brechbühl hatte vor 1974 gegen 300 Angestellte. Jakob Itten versuchte, während der Krise so lange wie möglich auszuharren, doch die Wirtschaft erholte sich nicht rasch genug und das Büro war am Ende.

? Wie kommen Sie zu den immer wieder nötigen neuen Aufträgen?

Hannes Ehrensperger: Früher hatten wir viele Folgeaufträge, auch von der öffentlichen Hand. Heute werden die Aufträge fast ausschliesslich durch Selektionsverfahren vergeben. Derzeit generieren wir 20 bis 30 Prozent unserer Aufträge aus Wettbewerben. Aber Wettbewerbe kosten viel. Wir sind auf die Akquisition von Folgeaufträge angewiesen.

Stefan Kuhn: Sicher spüren noch alle die Neunzigerjahre in den Knochen, als es ein bis zwei Jahre fast keine Wettbewerbe mehr gab. Deshalb kann die allzu grosse Abhängigkeit von Wettbewerben oder öffentlichen Ausschreibungen tödlich sein. Wir glauben: Wenn man gute Arbeit leistet und die Kunden pflegt, zahlt sich das aus. Zudem gibt es auch noch bestimmte Bereiche, in denen wir uns spezialisiert haben. In unserem Fall sind dies beispielsweise Bauten im Gesundheitswesen, in Lehre und Forschung oder im Verkehr.

Fortsetzung auf Seite 22 →

Die drei Interviewpartner

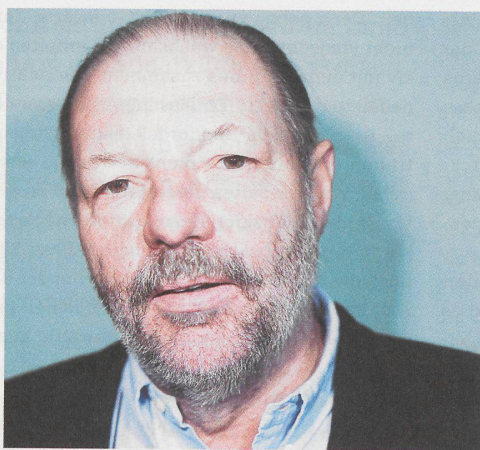
--> Hannes Ehrensperger (*1963) hat nach einer Zimmermanns-Lehre Architektur am Technikum Winterthur studiert. 1990 ist er ins Büro Hauenstein Catella in Lausanne eingetreten. 1997 wurde Ehrensperger Partner, seit 2005 heisst das Büro CCHE Architecture.

--> Peter Epting (*1946) ist 1968 als Hochbauzeichner bei Burckhardt + Partner eingestiegen und ist heute Delegierter des Verwaltungsrats, Vorsitzender der Geschäftsleitung sowie Partner des grössten Architekturbüros der Schweiz.

--> Stefan W. Kuhn (*1961) hat an der ETH Zürich Architektur studiert und danach zehn Jahre in der Leitung der Immobilienabteilung des Schweizerischen Bankvereins gearbeitet. Seit 1997 ist Kuhn bei Itten + Brechbühl. Heute ist er Partner und Delegierter des Verwaltungsrats.



Kenneth Ross, Richter et Dahl Rocha



Walter Wäschle, Atelier WW



Beat Eyer, Fischer Architekten



Ernst Breiter, Fischer Architekten



Christian Leuner, Fischer Architekten



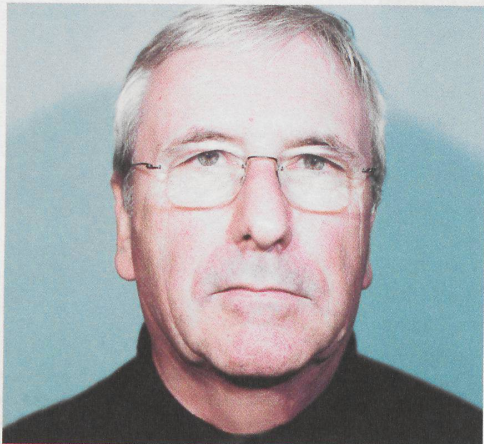
Hans-Jörg Juchli, Burckhardt + Partner



Roman Züst, Atelier WW



Jan Hlavica, Metron Architektur



Jacques Roulet, Brodbeck-Roulet



Kurt Hangarter, Atelier WW



Manuel Perez, Richter et Dahl Rocha



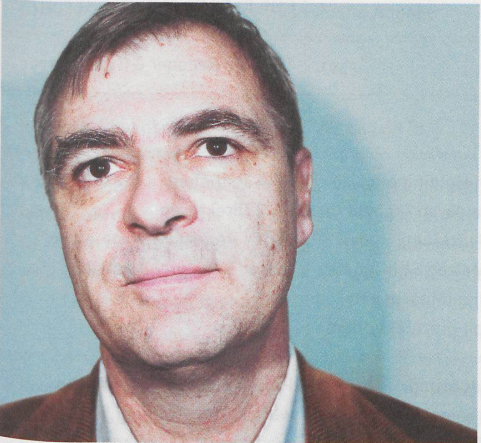
Christof Glaus, Stücheli Architekten



Urs Oechslin, Atelier WW



Beat Engeler, Fischer Architekten



Christian Leibbrandt, Richter et Dahl Rocha



Regula Schneider, Metron



Philipp Brühlmeier, Burckhardt + Partner



Marco Cennini, CCHE Architecture



Oliver Schmid, Burckhardt + Partner



Matthias Roth, Stücheli Architekten



Erich Hauenstein, CCHE Architecture

Büro	Burckhardt + Partner Basel, Bern, Carouge, Lausanne, Zürich, www.burckhardtpartner.ch	Itten + Brechbühl Zürich, Basel, Lausanne www.ittenbrechbuehl.ch	Metron, Architektur und Raumentwicklung, Brugg www.metron.ch	CCHE Architecture Lausanne www.cche-architecture.ch
Mitarbeiter gesamt	219 100 %	150 100 %	61 100 %	60 100 %
Architekten (ETH, HTL/FH)	78 35 %	78 52 %	33 54 % inkl. Raumpl.	29 48 %
Zeichner	28 13 %	25 17 %	7 8 %	5 8 %
Bauleiter	61 28 %	20 14 %	6 10 %	10 17 %
Sekretariat	6 3 %	8 5 %	3 5 %	4 7 %
Lehrlinge	12 5 %	8 5 %	4 7 %	4 7 %
Praktikanten	6 3 %	2 1 %	5 8 %	5 8 %
Weitere	28 13 %	9 6 %	3 5 % inkl. Juristen	3 5 %
Durchschnittsalter	42 Jahre	38 Jahre	38 Jahre	33,5 Jahre
Umsatz 2005	CHF 41 Mio.	keine Angaben	CHF 9,3 Mio.	CHF 8–9 Mio.
Gründungsjahr	1951	1922	1965	1978 als Brugger & Catella
Rechtsform	AG seit 1981	AG	AG seit 1965	AG seit 1983
Bürostruktur	--> 3 Verwaltungsräte --> 6 Mitglieder der Geschäfts- leitung --> 1 Leiter und 1 Stellvertreter (in allen 7 Büros)	--> 2 Mitglieder der Geschäfts- leitung --> 6 assoziierte Partner	Ganze Metron Holding mit 8 Firmen, eine davon Architektur und Raumentwicklung, in den Händen der Metron Stiftung für Mitbestimmung (Mitarbeiter- versammlung), Einzelaktionäre	--> 4 Teilhaber --> 2 Direktoren Jedes Projekt wird von einer dieser 6 Personen geleitet.
Tätigkeitsfelder	Planung / Ausführung / Projekt- management 60 %, Generalplanung 35 %, Projekt- entwicklung 5 %	Strategische Planung, Vor- studien, Projektierung, Ausschreibung, Realisierung	Planung / Ausführung 65 %, Stadt- und Arealentwicklung / Vorstudien 15 %, Projektent- wicklung / Wettbewerbsorg. / Recht 15 %, Raumplanung 5 %	Projektentwicklung / Wettbe- werbe 10 %, Planung 50 %, Ausführung 25 %, Innenarchi- tektur 15 %
Akquisition	Konkurrenzverfahren (Wettbe- werbe, Studienaufträge etc.) und Direktaufträge	Konkurrenzverfahren (Wettbe- werbe, Studienaufträge etc.) und Direktaufträge	Konkurrenzverfahren (Wettbe- werbe, Studienaufträge etc.), 45 %, Direktaufträge 55 %	Konkurrenzverfahren (Wettbe- werbe, Studienaufträge etc.), 20–30 %, Direktaufträge 70–80 %
Zusammenarbeit mit Generalunternehmungen	Regelmässig im Büro Zürich, sonst Ausnahme, da selbst stark in Ausführung	Regelmässig	Je nach Situation und Auftrag- geber, GU-Aufträge 25–30 %	Regelmässig
Vorteile der Grösse	Abdeckung breiter Kunden- bedürfnisse, Vereinigung eines grossen unternehmerischen Know-hows, flexibel dank meh- reren Standorten	Bearbeitung aller Bauphasen und Themen, Möglichkeit für grosse und komplexe Projekte im In- und Ausland	Diskussion und Wissensaustausch können Projekte opti- mieren. Bei Bedarf sind viele Mitarbeiter zu mobilisieren, breites Know-how und Interdis- ziplinarität im Haus	Kulturaustausch, vielseitige Kompetenzen, Schwerpunktbil- dung, Flexibilität
Nachteile der Grösse	Image, hoher Verwaltungsauf- wand, Personalprobleme bei drastischem Auftragsrückgang	Keine	Kaum Platz für kleinere Pro- jekte, höhere Kosten für Organisationsstruktur, Skepsis der Kollegen gegenüber den <Grossen>	Keine
Der Blick nach vorn	Heute und in Zukunft: Beteili- gung mit Aktienbindungsvertrag. Generationenwechsel mit Aus- tritt des Firmengründers er- folgt. Nachfolgeregelung nicht aktuell, da sich B + P auf meh- rere Leistungsträger abstützt	Kontinuierliche Nachfolgerege- lung sorgt für einen fließenden Generationenwechsel	Generationenwechsel laufend; Mitarbeiter wählen Geschäfts- leitung. Hohe Kompetenz der Projektleiter garantiert Kon- tinuität und bereitet auf GL- Funktion vor. Metron als Holding dynamisch, reagiert flexibel	Durch eine sorgfältige und frühzeitige Planung der Nachfolge wird die Weiterent- wicklung des Büros und seiner Kultur gewährleistet

In der Tabelle fehlen drei Büros → Seite 22

Atelier WW Zürich www.atelier-ww.ch	Stücheli Architekten Zürich www.stuecheli.ch	Richter et Dahl Rocha Lausanne www.rdr.ch	Fischer Architekten Zürich www.fischer-architekten.ch	Brodbeck-Roulet Carouge-Genève www.brodbeck-roulet.ch
55 100 % 34 62% inkl. Techniker 3 6 % 4 7% inkl. 2 Bauadmin. 3 6 % 4 7 % 5 9 % 2 3 %	52 100 % 27 52 % 8 15 % 6 11 % 1 2 % 4 8 % 2 4 % 4 8 %	50 100 % 19 38 % 7 14 % 10 20 % 6 12 % 4 8 % 2 4 % 2 4 %	49 100 % 22 45 % 8 16 % 5 11 % 3 6 % 4 8 % 4 8 % 3 6 %	48 100 % 22 46 % 8 17 % 6 12 % 9 19 % 3 6 % -
33,5 Jahre	38 Jahre	34 Jahre	35,5 Jahre	41 Jahre
CHF 7 Mio.	Keine Angabe	CHF 7 Mio.	Keine Angabe	Keine Angabe
1970	1945	1993	1929	1978
Einfache Gesellschaft	AG seit 1978	AG seit 1993	AG seit 1979	AG seit 2003
8 Mitglieder der Geschäftsleitung, davon 3 Inhaber: --> 4 Leiter Entwurf --> 3 Leiter Planung --> 1 Leiter Bauausführung	3 Verwaltungsräte: --> 1 Kader und Stab (EDV, Administration, QM) --> 1 Geschäftsleiter --> 1 Personal 1 Externer	--> 2 Direktoren --> 1 Direktorin Administration --> 4 Teamleiter	--> 5 Mitglieder der Geschäftsleitung (Bereiche Management-Prozesse und Realisierungs-Prozesse) --> 7 Projektleiter (5 GL plus 2)	--> 2 Mitglieder der Geschäftsleitung / Projektkonzeption, --> 6 Projektleiter plus je 1 Person für Kostenkontrolle, Buchhaltung, Sekretariat, Sekretariat Grossprojekte
Projektentwicklung / Wettbewerbe 55%, Planung 35%, Ausführung 10 %	Strategische Planung / Planung / Projektentwicklung / Nutzungsoptimierungen 48%, Ausführung 35%, Wettbewerbe 17 %	Vorprojektierung, Projektierung, Ausführungsplanung, Bauleitung	Planung, Ausführung, Projektentwicklung zu je ca. 33 %	Planung und Ausführung 90%, Wettbewerbe 10 %
Konkurrenzverfahren (Wettbewerbe, Studienaufträge etc.), 70 %, Direktaufträge 30 %	Konkurrenzverfahren (Wettbewerbe, Studienaufträge etc.), 70 %, Direktaufträge 30 %	Konkurrenzverfahren (Wettbewerbe, Studienaufträge etc.), 30 %, Direktaufträge 70 %	Konkurrenzverfahren (Wettbewerbe, Studienaufträge etc.), Variabel	Konkurrenzverfahren (Wettbewerbe, Studienaufträge etc.), 10 %, Direktaufträge 90 %
Zu 80 %, da von Bauherrschaft gewünscht	Steigend, bei grossen Aufträgen, TU-Wettbewerbe, Projektentwicklung durch GU	Gelegentlich, in der Regel mit der vollen Verantwortung für die Architektur	Ohne Vorbehalte	Nur in Ausnahmefällen, wenn der Architekt unabhängig ist
Durchgängige Planung von Projektentwicklung bis Ausführung, Abdeckung aller Gebäudetypen, flexible Teamarbeit, Realisierung kurzfristiger Gossprojekte, hoher Spezialisierungsgrad	Grosses Know-how, guter Know-how-Transfer. Potenzial für Bewältigung grosser Bauaufgaben. Innovation durch Zusammenarbeit vieler interner <Spezialisten>	Grosse Aufträge, Profitieren von internen Synergien (Kreativität, Erfahrung, Kompetenz). Entwickeln unterschiedlicher Projekte für wichtige Kunden führt zu einem Vertrauensverhältnis	Know-how für Grossprojekte vorhanden, ganzheitliche Bearbeitung möglich, hohe Flexibilität	Gleichzeitige Bearbeitung vieler verschiedener Aufträge, Möglichkeit, Grossaufträge zu bearbeiten
Grosse Verantwortung gegenüber Mitarbeitern; aufwändiges Personalmanagement	Kontinuität vom Entwurf zur Ausführung gefährdet; administrativer und Koordinationsaufwand; Struktur und Hierarchie können Innovation hemmen	Struktur muss Qualität und Kreativität gewährleisten; höhere Stundenansätze wegen höheren Kosten (Infrastruktur); mehr Aufwand für Management	Hoher Fixkostenanteil, Akquisition im öffentlichen Beschaffungswesen schwierig	Viel Arbeit zur Koordination und Kontrolle aller Projekte
Aus dem Atelier WW wird AG mit Partnern und Geschäftsleitung. Der Generationenwechsel ist aktuell, die Nachfolgeregelung wird zurzeit konkretisiert.	Büro als AG organisiert, Nachfolgeregelung unproblematisch, da Partner unterschiedlichen Alters kontinuierliche Entwicklung gewährleisten	Suche nach der idealen Bürogrösse, doch langfristige Planung ist schwierig. In 10 bis 15 Jahren Übergabe der Leitung an eine jüngere Generation.	Zurzeit wird das Büro in die nächste, die dritte Generation überführt	Keine konkreten Absichten

An unserer Umfrage wollten nicht alle angefragten Büros teilnehmen.

Drei grosse Büros fehlen in der Tabelle:

- > Herzog & de Meuron mit 164 Mitarbeitern in Basel, 7 in Peking, 10 in Barcelona/Madrid, 7 in London sowie 2 in San Francisco/New York
- > Gigon/Guyer mit derzeit 53 Mitarbeitern in Zürich (davon 9 Praktikanten)
- > Santiago Calatrava mit 50 Mitarbeitern in Zürich und 55 in Valencia und New York

Peter Epting: Bei Burckhardt + Partner arbeiten pro Jahr rund sieben Personen nur an Wettbewerben. In diesem Personalaufwand sind die Wettbewerbe, die wir gewinnen, nicht mit eingerechnet. Früher hatten wir 320 Mitarbeiter und nur Martin Burckhardt akquirierte Aufträge. Heute ist das genau umgekehrt: Alle unsere 220 Mitarbeiter müssen akquirieren oder zumindest auf die Notwendigkeit sensibilisiert werden. Bei uns liegt das Durchschnittsalter bei 42 Jahren. Wir gehören definitiv nicht mehr zu den jungen Büros und sind deshalb nicht mehr förderungswürdig. Wer aber zu spät realisiert, dass er nicht mehr gefördert wird, muss aufpassen, dass er nicht abstürzt. Wir haben deshalb ein sehr breites Auftragsportefeuille, entstanden aus persönlichen Beziehungen, Wettbewerben, Folgeaufträgen, Promotionen, Projektentwicklungen.

? Haben grosse Büros in der Praxis wirklich andere Möglichkeiten an Aufträge zu kommen als kleine?

Stefan Kuhn: Die grossen internationalen, teils mehrstufigen Wettbewerbe können sich kleine Büros kaum leisten.

? Werden sie zu den Wettbewerben eingeladen, zu denen sie auch eingeladen werden möchten?

Peter Epting: Das ist von Niederlassung zu Niederlassung unterschiedlich. Wir in Basel haben es beispielsweise nicht geschafft, als Entwurfsarchitekten ein Projekt für den Novartis Campus zu erhalten. Angefragt werden wir aber als Generalplaner für Bauten auf dem selben Campus.

«Der Architekt muss Unternehmer sein»

? Entwerfen Sie als Mitglied der GL noch?

Hannes Ehrensperger: Ich bin Unternehmer, unser Produkt ist Architektur. Ich arbeite vielleicht noch zehn Prozent meiner Zeit am Entwurf. Hauptsächlich begleite ich die Entwicklung der aktuellen Projekte. Die meiste Zeit bin ich dort, wo es Probleme gibt – vor oder nach dem Entwurf.

Stefan Kuhn: Mein Partner und ich sind sehr nah an den Projekten, nicht flächendeckend, aber teilweise sehr tief.

? Sie sagen, dass Sie nicht nur Architekten, sondern auch Unternehmer sind. Wo haben sie das Unternehmensein gelernt?

Peter Epting: Ich habe bei Burckhardt + Partner vor 38 Jahren als Hochbauzeichner angefangen. Unternehmer sein kann man meiner Meinung nach nicht lernen. Man hat es im Blut oder eben nicht.

Stefan Kuhn: Der Architekt muss Unternehmer sein und der Unternehmer muss Architekt sein. Dort wo uns das Wissen und Können aufgrund unserer Ausbildung fehlt, holen wir es von Spezialisten. Dass wir uns das leisten können, ist wiederum ein Vorteil des grossen Büros.

? Der Volksmund sagt, dass grosse Büros schwerfälliger sind als kleine. Stimmt?

Peter Epting: Nein. Es kommt sehr darauf an, wie man ein Büro organisiert. Schwerfälligkeit ist vermeidbar.

Stefan Kuhn: Es geht um die Teamgrösse. Für uns sind 25 Mitarbeiter pro Team eine perfekte Grösse. Sie entspricht einem kleinen oder mittleren Büro und ist deshalb genauso agil. Mit dieser Organisationsform können wir auch die Qualität gewährleisten, die wir anstreben.

Hannes Ehrensperger: Wenn ein grosses Büro seriös geführt wird, hat das nicht nur für den Mitarbeiter, sondern auch für den Kunden grosse Vorteile. Beide profitieren von einer Bürokultur, die eben nur grosse Büros bieten können.

? Wie hoch ist der Stellenwert der jeweiligen gestalterischen Handschrift in einem grossen Büro?

Stefan Kuhn: Norman Foster beweist, dass er auch mit 600 Mitarbeitern seine eigene Handschrift durch alle Projekte erkennbar machen kann. Handschrift hat deshalb nichts mit Grösse zu tun. Wir haben eine andere Haltung: Unsere Handschrift ist der hohe Qualitätsanspruch – von der Gestaltung bis hin zur Realisierung. Für junge Architekten sind grössere Büros eine Chance. Sie können mitentwerfen und mitdenken, müssen nicht nur umsetzen. Grundsätzlich gilt: Die Abhängigkeit eines Büros mit über 150 Mitarbeitern von nur einem oder zwei kreativen Köpfen ist verantwortungslos gegenüber den Mitarbeitern.

Hannes Ehrensperger: Die wichtigen gestalterischen Entscheidungen treffen bei uns die Partner. Wer will, kann einen roten Faden in unserem Werk finden, wir wollen aber unseren jungen Mitarbeitern nicht alles vorkauen – sie sind angestellt, um Ideen zu kreieren.

«Erstes Ziel: Ein zufriedener Bauherr»

? Wenn man die einschlägigen Publikationen betrachtet, spielen die grossen Büros in der Schweiz (mit Ausnahme von HdeM) nicht vorne in der Liga. Stört Sie das?

Hannes Ehrensperger: Ich glaube, das hat mehr mit den Auswahlmechanismen der Zeitschriften zu tun als mit unserer Arbeit. Wir sind nicht Mitglied des BSA, deshalb glaube ich, dass es schwierig ist, unsere Bauten zum Beispiel in den Fachzeitschriften «Werk, Bauen und Wohnen» oder «Faces» zu publizieren. Unsere Ambitionen sind weniger auf die Publizität ausgerichtet, doch wenn ein Projekt veröffentlicht wird, ist der Kreis geschlossen. Das freut uns, die Mitarbeiter und den Kunden.

Peter Epting: Unser erstes Ziel ist ein zufriedener Bauherr, aber es wehrt sich sicher niemand gegen eine Veröffentlichung in einer Fachzeitschrift. Wir haben aber auch Kunden, die explizit keine Architekten aus den Magazinen wollen.

Stefan Kuhn: Es gibt ja zum Glück nicht nur die Fachzeitschriften: Auch die Tagespresse oder das Fernsehen haben das Thema Architektur längst entdeckt.

? Nachfolgeregelung ist bei kleinen wie auch bei grossen Büros ein Thema. Wie bereiten sich die grossen Büros auf die nächste Generation vor?

Peter Epting: Unser Beteiligungskonzept (Assoziierte Mitarbeiter, Assoziierte Partner und Partner halten alle Aktien) ist in die Breite orientiert. Das macht es möglich, dass ein Generationenwechsel ohne Probleme stattfinden kann. Die Alten müssen einfach dafür sorgen, dass die Jungen genügend Freiraum haben, um sich zu entwickeln – auch in den Bereichen Führung. Wichtig ist auch, dass das Büro nicht von einer gestalterischen Handschrift abhängig ist.

Stefan Kuhn: Die Nachfolgeregelung ist bei uns fast täglich ein Thema. Hier arbeiten alle Teilhaber im Büro mit – ein entscheidendes Moment für die Identifikation mit dem Betrieb. Aber wir hinterfragen unser Modell immer wieder.

Hannes Ehrensperger: Zwischen jedem der vier Partner liegen sechs bis zehn Jahre Unterschied, so haben wir die Alterspyramide flach gehalten. Zusätzlich haben wir zwei Direktoren aufgenommen: Marc Fischer ist verantwortlich für die Innenarchitektur und Pierre Fragnière für die Ausführung. Wichtig ist uns, dass die nächste Person in der Geschäftsleitung aus unserer Bürokultur herauswächst. •