

Vom 40-Tönnner in die Papiertasche : Interview mit Martin Hitz, dem Bauchef der Migros Ostschweiz

Autor(en): **Bösch, Ivo / Hitz, Martin**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **22 (2009)**

Heft 8

PDF erstellt am: **17.05.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-123833>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

VOM 40-TÖNNER IN DIE PAPIERTASCHE

Jahren 685 Millionen Franken. Martin Hitz trimmt das Unternehmen auf ökologisches Bauen.

Die Migros Ostschweiz verbaut in den nächsten

Interview: Ivo Bösch, Foto: Tine Edel

Warum haben Sie vor vier Jahren die Stadt St. Gallen verlassen, um zur Migros zu gehen? Bevor ich Stadtbaumeister wurde, war ich selbstständiger Architekt. Ich musste erfahren, dass in einer Verwaltung der Handlungsspielraum kleiner ist. Man ist eingebunden. Ich hatte in St. Gallen meine Möglichkeiten und Erfolge. Es gab zwar keinen konkreten Auslöser für den Wechsel, also keinen Frust und auch keine Probleme mit Vorgesetzten. Aber eine Verwaltung ist ein zähes Pflaster. Am Ende hatte ich Motivationsschwierigkeiten.

Was schätzen Sie an der Arbeit in der Migros? In der Migros quer einzusteigen, ist hart. Die ersten zwei Jahre musste ich viel arbeiten, um mich in der Blackbox Migros bewegen zu können. Das Schöne aber ist das direkte Echo. Kunden und Mitarbeitende melden sich sofort, wenn etwas gefällt. Auch haben wir weniger Zielkonflikte als in einer öffentlichen Verwaltung. Ich schätze auch, dass ich wieder operativ tätig bin – mit den Liegenschaften müssen wir auch Geld verdienen. 50 000 von 250 000 Quadratmetern Verkaufsfläche haben wir vermietet. Und wichtig ist mir: Ich kann Immobilien umfassend steuern. Vom Kauf bis zum Abbruch ist alles in einer Hand.

VIEL GELD ZUM BAUEN Wie gross ist Ihr Entscheidungsraum? Ich unterschreibe Rechnungen über mehrere Hunderttausend Franken. Die Direktion Bau und Liegenschaften, die ich führe, ist ein Betrieb im Betrieb mit 120 Personen. Sie besteht aus einer Bauabteilung, einer Liegenschaftenverwaltung, einer Planungsabteilung für Haustechnik und einem Facility-Management. Weiter bin ich einer von acht in der Geschäftsleitung der Migros Ostschweiz. Seit ich dort bin, haben wir von Schaffhausen bis Davos und von Winterthur bis Liechtenstein jährlich zwischen 130 und 180 Millionen Franken ins Bauen investiert. Im Schwerpunktjahr 2010 werden es sogar über 200 Millionen Franken sein.

Über die 200 Millionen Franken entscheidet die Migros Ostschweiz selbst? Die regionalen Migros-Genossenschaften sind wirtschaftlich autonom. Das heisst, wir fällen in der Ostschweiz die Bau- und Investitionsentscheide selbst. Herbert Bolliger, CEO des Migros-Genossenschaftsbunds, führt also «nur» die Industrieunternehmen und andere schweizweite Betriebe wie Bank, Reisebüros oder Tankstellen. Die zehn Genossenschaften erwirtschaften gut die Hälfte des gesamten Umsatzes von 25 Milliarden Franken.



^Der Ostschweizer Migrosbaumeister im Supermarkt des Sântisparks, der im Moment umgebaut wird: «Heute brauchen wir zehn Prozent mehr Verkaufsfläche für die gleichen Waren.»

Gibt es keine einheitlichen Baustandards?

Die Genossenschaften planen nicht einheitlich. Nur wie ein Laden auszusehen hat, ist geregelt, wegen der Wiedererkennung. Das Ladenbaukonzept ist zehn Jahre alt und stammt vom holländischen Büro Jos De Fries. Boden, Beleuchtung und Farben sind standardisiert. Im Moment werden sie wieder angepasst, vor allem farblich. Trotzdem sieht ein Laden im Wallis anders aus als in Zürich. Das hat mit der Finanzkraft der einzelnen Genossenschaften zu tun, denn jede muss ihre Läden selbst rentabilisieren und finanzieren.

MIGROS UND MINERGIE Wie sieht die Baustategie für Ihre 100 Filialen in der Ostschweiz aus? Erstens müssen wir erneuern. Falls wir an einem Standort bleiben wollen, dann entscheidet der Bauzustand: Wie sieht es energetisch aus, müssen wir die Gebäudehülle und die Technik erneuern? Brauchen wir mehr Fläche? Zweitens wollen wir auch an neue Orte. Der Neubau in Münchwil ist ein solcher Fall. Den bauen wir nur, weil der Laden in Sirmach fast kollabiert und wir nicht einen doppelt so grossen Laden bauen wollen. Das ist die klassische Expansion, wir füllen weisse Flächen auf der Landkarte. Drittens achten wir auch auf unsere Konkurrenz. Was machen Coop, Aldi und Lidl? Wo müssen wir hin, damit wir wieder gleich lange Ellen haben? Viertens entscheiden manchmal auch auslaufende Mietverträge darüber, ob wir bauen.

Das sieht nach viel Arbeit aus! Wir haben im Moment 34 laufende Projekte, die in Planung oder im Bau sind. Bei Erneuerungszyklen von 10 Jahren beim Ladenausbau, 20 bei der Haustechnik und 30 bis 50 Jahren bei der Gebäudehülle eröffnen wir fast jeden Monat einen Laden neu. Und wenn wir einen Laden vergrössern, so heisst das nicht, dass auch mehr in den Regalen steht. Heute brauchen wir 10 Prozent mehr Verkaufsfläche für die gleichen Waren. Der Umsatz und die Kundenzahlen steigen dabei nicht unbedingt, es dient dem Kunden.

Stimmt der Eindruck, dass Sie die Migros auf nachhaltiges Bauen trimmen? Er stimmt, in der Migros Ostschweiz war ich der Initiator – auch dank meines Rucksacks aus der öffentlichen Hand. Wir haben Nachhaltigkeits-Standards eingeführt. Wir haben nichts erfunden, wir lehnen uns an die SIA-Norm 112 und an den Deklarationsraster für Baustoffe an. Geregelt sind Materialien, Recyclingbeton, Kunststoffe, Befestigungsarten, die Haustechnik und die gewerbliche Kälte, unser Hauptstromverbrauch. Bei Neubauten ist Minergie Pflicht und wir versuchen immer mit Alternativenergie zu planen. Auch bei Sanierungen müssen wir Minergie prüfen. Ein Beispiel: In St. Margrethen werden wir die zweitgrösste Photovoltaikanlage des Kantons St. Gallens für eine Million Franken bauen. Wenn wir schon Parkplätze überdecken, warum nicht gleich ein Solardach bauen? Es ist meine Aufgabe, solche Ideen einzubringen.

Solche Ideen sind teuer. Wie gross ist denn der wirtschaftliche Druck? Der Detailhandel hat schmale Margen. Bei 2,2 Milliarden Franken Umsatz verdiente die Migros Ostschweiz letztes Jahr nur 60 Millionen Franken. Wir können es uns nicht leisten, dass die Kosten explodieren. Wir haben aber eine nachhaltige Betrachtungsweise mit längeren Abschreibungszyklen. Und ganz im Sinn Gottlieb Duttweilers geben wir auch ab und zu mehr aus. Die Zusatzinvestition weisen wir genau aus und achten darauf, dass die Mehrkosten zehn Prozent nicht übersteigen, wie es auch das Minergie-Label vorschreibt. Und ehrlich gesagt: Wir bauen nicht alles so, wie ich es gern würde.

Sehen Sie die Migros Ostschweiz als Vorbild? Der Migrosgemeinschaft habe ich unsere Nachhaltigkeitsstandards angeboten. Inzwischen haben diese die Liegenschaftenverwaltung des Genossenschaftsbundes und fünf grosse Genossenschaften eins zu eins übernommen: Aare, Basel, Luzern, Waadt und Zürich. Als einzelne Person kann man auch in einem Konzern etwas bewegen. Das nachhaltige Bauen lässt sich gut umsetzen, man muss es nur wollen und es früh einfordern. Es nützt dem Bauherrn und es schafft einen guten lokalen Rückhalt, politisch, bei der Bevölkerung und in den Nachbarschaften.

PILOTPROJEKT HEIDEN Was ist beim kürzlich entschiedenen Wettbewerb für eine neue Filiale in Heiden speziell? Das Ziel des Wettbewerbs war, die Möglichkeiten der Nachhaltigkeit auszuleuchten. Was ist heute möglich? Wir suchten die energieautarke Filiale. Theoretisch würde das funktionieren, wenn wir alle Kühltheken hinter Glastüren schliessen würden. Die Wohnungen auf der Filiale bauen wir zur Abwärmenutzung. Sonst würden wir die Wärme, die im Laden anfällt, vernichten müssen. Wohnungen bauen ist für uns wirtschaftlich. Sie tragen den Landwert mit und wir können die überschüssige Energie verkaufen. Auf dem Rosenberg in Winterthur werden wir die 120 Wohnungen zu 70 Prozent mit der Abwärme aus dem Einkaufszentrum heizen.

Was haben Sie im Wettbewerb in Heiden gelernt? Zum Beispiel, wie man einen grossen Sockel mit Verkaufsfläche in das Stadtgefüge einpasst und wie man mit Geländern umgeht. Fast alle Projekte schlugen auch eine Holzdecke über der Garage vor, einzelne verzichteten sogar auf eine betonierte Bodenplatte. Warum nicht nur koffern und asphaltieren wie eine Strasse? Wir hatten sogar einen Vorschlag mit Holzbohlenwänden im Untergeschoss. Diese Inputs nehmen wir auf und passen unsere Standards an. Gelernt habe ich auch, dass wir vielleicht doch mit Tagelicht im Laden operieren können.

Dieser Wettbewerb zeigt auch: Ein Laden ist nichts weiter als eine banale Halle. Genau. Idealerweise besteht ein Laden aus einer rechteckigen, stützenfreien und eingeschossigen Halle mit optimierten Fluchtwegen. Wir wissen auch, wie der optimale Laden aussieht. Wir haben alle

Ladentypen aufgezeichnet. In der Realität passt aber unser Idealplan nie. Wenn Sie eine Halle mit 1000 Quadratmetern in ein Dorf einpassen müssen, dann wirds schwierig. Auch die Zufahrt mit den 40-Tonnen-Lastwagen ist immer ein Problem.

Sie machen als privater Bauherr jährlich einen Studienauftrag. Warum? Neben den Direktaufträgen sind uns auch die Wettbewerbe wichtig. Wenn wir ein Projekt mit der öffentlichen Hand zusammen entwickeln, dann machen wir von uns aus einen Studienauftrag. Wir laden dazu meist fünf bis sieben Büros ein. Die Migros gehört – ähnlich wie die Post – in den Augen der Bevölkerung zum Service publique. Für mich ist das kein Problem. Wir nehmen gerne Gemeindevertreter in die Beurteilungsgremien auf. Das ist keine Last, sondern gibt politische Rückendeckung und Planungssicherheit. Wir führen Studienaufträge auch durch, damit wir fachlich am Ball bleiben, weiter knüpfen wir ein Netzwerk aus den Jurys und wir lernen neue Büros kennen. Der nächste Studienauftrag könnte zum Beispiel für ein Golfhaus in Wiesendangen sein.

Wieviel Spielraum haben die Architekten? Der Wettbewerb in Heiden hat Gestaltungsspielräume gezeigt. Doch den Laden müssen die Architekten nicht neu erfinden. Die Logistik ist bereits stark ausgeklügelt. Eine Migros ist nichts anderes als ein Durchlauferhitzer vom 40-Tonner in die Papiertragtasche mit einer dazwischengeschalteten Kasse. An der Begehung in Heiden habe ich den Architekten gesagt: Macht die Verkaufsfläche in einer vernünftigen rechteckigen Form und lasst die Fläche leer. Für den Ausbau haben wir unsere Leute. Das Siegerprojekt von Bauart ist übrigens in der Überarbeitung auch schon etwas begradigt worden.

VON DER KMU ZUR STADT ZUR MIGROS

Martin Hitz, geboren 1961, diplomierte 1987 bei Alexander Henz an der Architekturabteilung der ETH Zürich. Als junger Architekt wollte er bauen und heuerte bei Rütli & Rütli Architekten in Zürich an. Bevor er 1998 Stadtbaumeister von St. Gallen wurde, führte er das väterliche Architekturbüro in seiner Heimat Flims. Seit vier Jahren leitet Hitz in Gossau (SG) die Direktion Bau und Liegenschaften der Genossenschaft Migros Ostschweiz mit 120 Personen und sitzt in der Geschäftsleitung.

> hochparterre.wettbewerbe 3/2009 zeigt ausführlich den Studienauftrag für die Pilotfiliale in Heiden.

LINKS

Liegenschaftensurfen: Die Migros Ostschweiz besitzt nicht nur Läden. Die Liegenschaftenabteilung kümmert sich auch um zwei Hotels und den grössten Golfplatz der Schweiz (39 Loch).

> www.hochparterre.ch/link

