Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design

Herausgeber: Hochparterre

Band: 23 (2010)

Heft: 8

Artikel: Nach mir die Zukunft : Wie läuft die Nachfolgeregelung in Architekturbüros?

Autor: Hönig, Roderick / Huber, Werner / Simon, Axel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-154441

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: 30.07.2025

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

NACH MIR ...

...DIE ZUKUNFT Wie läuft die Nachfolgeregelung in Architekturbüros? Atelier 5, Zumthor, Herzog und andere sprechen über die Zeit nach ihnen.

Text: Roderick Hönig, Mitarbeit: Werner Huber, Axel Simon, Fotos: Henzi & Micciché

Wer im Büro des 83-jährigen Theo Hotz nach der Nachfolgeregelung fragt, trifft auf eine schmunzelnde Sekretärin. Sie verweist einen an den langjährigen Mitarbeiter Peter Berger. Dieser lacht sogar laut heraus, als Hochparterre ihn zum Thema befragen will und leitet weiter zum Patron. Der gibt sich gelassen-ironisch, will sich aber derzeit nicht zum Thema äussern: «Ich bin zwar noch jung, aber wir sind an der Nachfolgeregelung dran.» Tatsächlich packt kaum einer die Aufgabe gerne und vor allem rechtzeitig an, bestätigt Claudia Willi, Partnerin bei der auf den Bausektor spezialisierten Personal- und Managementberatung Knellwolf + Partner: «Unser ältester Kunde war weit über 80. Zwar warten nicht alle Architekten so lange, aber grundsätzlich kann man schon sagen, dass viele erst zu uns kommen, wenn es schon fast zu spät ist.» Was also, wenn es heisst, das Lebenswerk in andere Hände zu geben. Und wann vor allem? «Nie!», sagt dazu beispielsweise Peter Zumthor siehe Seite 23, Herzog & de Meuron hingegen haben ein ausgeklügeltes Generationenmodell entwickelt, mit dem sie hoffen, die spezifische «Herzog-&-de-Meuron-Kultur» vererben zu können siehe Seite 25.

BURKARD MEYER: SPIELBEIN STATT STANDBEIN Wie es gehen könnte, zeigen Urs Burkard und Adrian Meyer. Sie haben ihr Büro 1968 gegründet und es bis in diese Tage geprägt. Dieses Jahr sind sie aus der Geschäftsleitung zurückgetreten. Die drei langjährigen Mitarbeiter Oliver Dufner, Daniel Krieg und Andreas Signer bilden seit 2010 das neue Führungsgremium. Als vor zehn Jahren Ernst Gisel einen Schlussstrich zog und seinen Nachlass dem gta vermachte, dachten Burkard und Meyer erstmals über das Thema nach. Sie schauten, wie es andere Kollegen machten. Klar war für beide, das Büro sollte auch ohne sie weiterexistieren. Das Resultat: Urs Burkard zieht sich aus dem Büroalltag zurück und verfolgt die Geschicke des Ateliers aus der Distanz, Adrian Meyer hingegen wird dem Büro noch stärker verbunden bleiben und ist neu «Leiter der Forschungsabteilung», wie er augenzwinkernd sagt. Sein Bleiben beruhe aber auf Gegenseitigkeit, die Jüngeren hätten das so gewünscht, so der Architekt. Als juristisches Gefäss diente eine Aktiengesellschaft, ein Unternehmensberater coachte von aussen den Prozess. Die Partner kauften sich ein, teils mit Eigenmitteln, teils mit einem Mehraufwand an Arbeit. Zwei Drittel des Büros gehören nun den Partnern, ein Drittel den Gründern. Der Name Burkard Meyer wurde nicht geändert, die Partner tauchen im Namen nicht auf. «Der Name steht für eine Haltung, der ich mich verpflichtet fühle», sagt dazu Oliver Dufner.

ATELIER 5: WÜRDE UND BÜRDE Architekturbüros funktionieren sehr personenbezogen. Die oftmalige Kompetenzkonzentration in einer Person macht die Nachfolgeregelung anspruchsvoll: Es gibt meistens einen Chef und Gründer, der gleichzeitig der kreative Kopf ist und die Aufträge akquiriert. «Fast immer versuchen die Gründer, eine interne Nachfolge zu finden», sagt Claudia Willi. «Das macht auch Sinn, doch meistens hat neben dem Chef keiner die gleiche Schuhgrösse im Büro.» Deshalb haben Architektengemeinschaften wie das Atelier 5, wo der einzelne Kopf weniger und die Teamarbeit mehr zählt, eine bessere Ausgangslage als Autorenbüros.

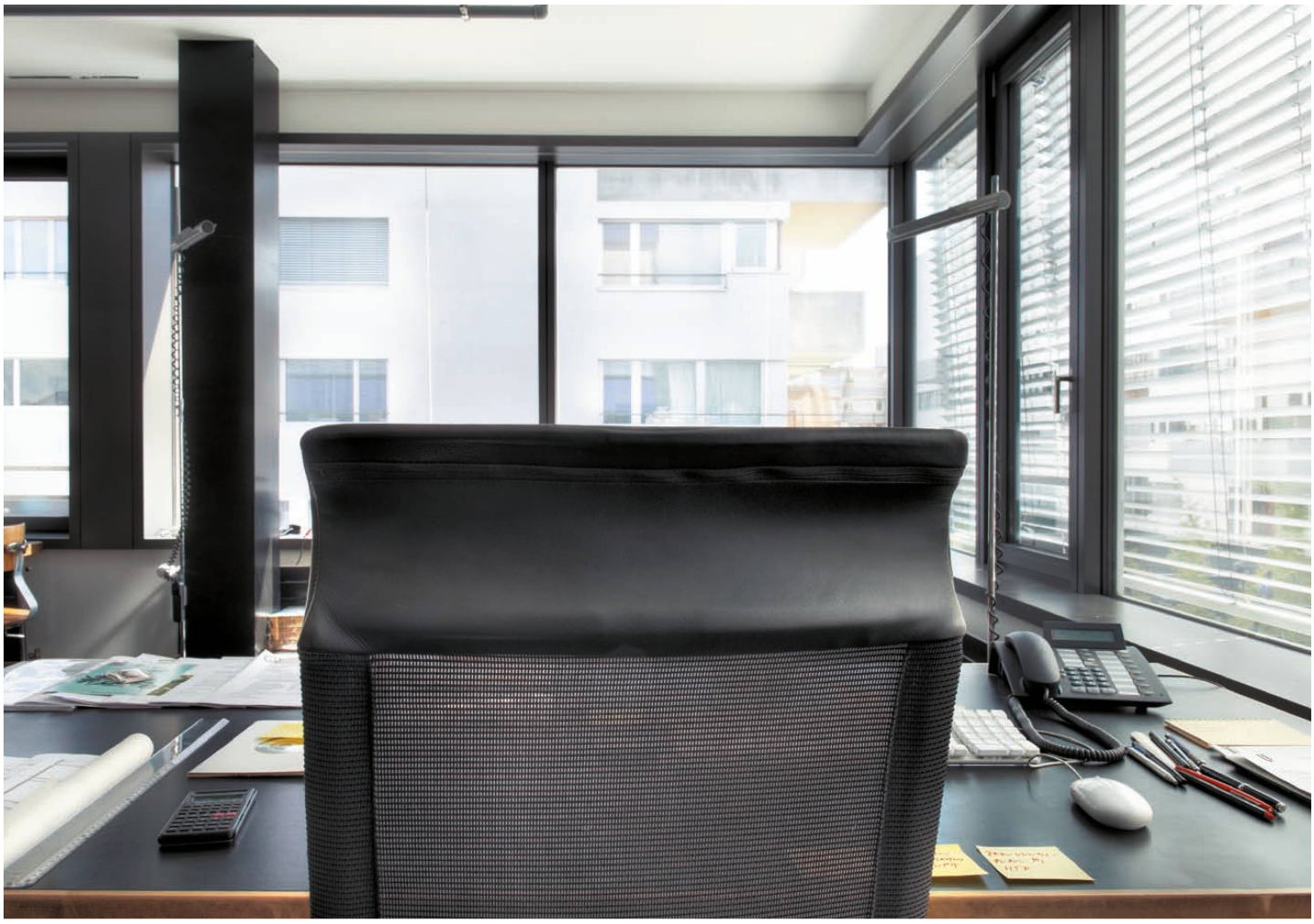
Die Nachfolgefrage tauchte im Berner Büro zum ersten Mal auf, als in den Siebzigerjahren die ersten Gründerpartner das Pensionsalter erreichten. Sie wandelten das Büro in eine Aktiengesellschaft um und formulierten die Nachfolgeregel: Wer 65 ist, wird pensioniert. «Etliche Mitarbeiter hatten aber Mühe mit dem klaren Schnitt, deshalb wurde ihnen ermöglicht, als Freelancer ohne finanzielle Verantwortung weiterzuarbeiten», erinnert sich Heinz Müller, seit 1986 Partner im Büro. Damit hatten aber wiederum die neuen Partner Mühe, was zur heutigen Regelung führte: Wer länger arbeiten will, muss das frühzeitig anmelden und kann das mit allen Rechten und Pflichten tun, mit siebzig aber ist Schluss.

Heute arbeitet keiner der Gründerväter mehr im Büro, derzeit sieben Partner leiten die Architektengemeinschaft. Ein «Juniorpartner-Pool» baut zukünftige Partner auf, so bleibt die fortwährend optimierte Bürostruktur stabil. Der Ruhm der «Marke» konnte zwar in die nächste Generation hinübergerettet werden, doch erwies er sich als Würde und Bürde: Würde, indem das Büro seit der Gründung als guter und sicherer Wert gilt, in den letzten Jahren vor allem in Deutschland. Die Wahrnehmung als Wohnungsbau-Spezialisten und die oft reflexartige Reduktion auf die Halen-Siedlung erwiesen sich aber als Bürde: «Das Atelier 5 gilt als altes Büro, obwohl die Mannschaft jung ist. Das kann bei Aufträgen für die öffentliche Hand ein Problem sein, dort sind junge Büros gefragt», erklärt Müller. »

PETER ZUMTHOR Foto Seite 18
MEISTERATELIER MIT BLICK INS GRÜNE
Viel Raum, weiten Atem und den Blick auf einen grünen Innenhof mit elf Ahornbäumen geniesst Peter Zumthor von seinem Arbeitsplatz aus. Das Chefbüro, das vielmehr ein Meisteratelier ist, liegt im Erdgeschoss seines Wohn- und Atelierhauses in Haldenstein, das er sich 2005 gebaut hat. Es ist die dreidimensionale Schnittstelle zwischen den privaten Wohn- und den halböffentlichen Büroräumen, in welchen derzeit rund 30 Mitarbeiter parallel an 15 Projekten arbeiten. Seit 2010 heisst das Büro «Atelier Peter Zumthor und Partner AG», Zumthor hat seinen langjährigen Mitarbeiter Rainer Weischies zum Partner und Teilhaber gemacht.

GMÜR & GESCHWENTNER Foto rechts oben
JAMES BAUEN, IN JAMES ARBEITEN
Drei Jahre arbeitete Michael Geschwentner im Büro von Patrick Gmür an der Wohnüberbauung James in Zürich. Nach der Fertigstellung bezog Gmür mit seinem Büro gleich selbst den Teil eines Sockelgeschosses des «James»-Hochhauses. 2009 tauschte Gmür sein erfolgreiches Architekturbüro gegen das Amt des Stadtbaumeisters von Zürich.
Der Entscheid kam für alle überraschend, besonders für seinen Partner Michael Geschwentner. Der wagte den Sprung ins kalte Wasser und übernahm Gmürs «Baby». Seither blickt der neue Chef von «Gmür & Geschwentner Architekten» aus dem neualten Chefbüro tagtäglich an ein wichtiges Referenzwerk des Büros.

BURKARD MEYER Foto rechts unten
FORSCHUNGSABTEILUNG MIT NEUEM LEITER
Seit mehr als vierzig Jahren führen Urs Burkard und Adrian Meyer ihr Büro in Baden, fast die Hälfte der Zeit in der Überbauung an der Martinsbergstrasse, ein Werk der Architekten von 1991. Diesen Sommer übernehmen die drei langjährigen Mitarbeiter Oliver Dufner, Daniel Krieg und Andreas Signer das Ruder. Die beiden Gründer verhalten sich ihrem Naturell nach unterschiedlich: Urs Burkard verfolgt die Geschicke des Büros aus der Distanz. Adrian Meyer mischt weiterhin mit und nennt sich augenzwinkernd «Leiter der Forschungsabteilung». Er bleibt Ansprechpartner für die Jüngeren, ob am grossen Besprechungstisch oder auf dem Golfplatz.



HERZOG & DE MEURON Foto links
AUSSICHT VOM MEHRGENERATIONENTISCH
Seit rund dreissig Jahren wird an der Rheinschanze 6 in Basel Architekturgeschichte geschrieben. Das Konglomerat aus umgebauten Stadthäusern, Garagen und Fabrikhallen wuchs mit dem Ruhm des Architekturbüros, das da kreativ wirkt – vor einigen Jahren auch um Räume mit fulminantem Rheinblick. Wurde an diesem Sitzungstisch das neue Generationenmodell entworfen, nach dem H & de M in nicht allzu ferner Zukunft auch ohne Jacques Herzog und Pierre de Meuron weiterleben soll? Momentan sieht die Führungsriege wie folgt aus: Senior Partner sind Christine Binswanger, Ascan Mergenthaler und Stefan Marbach. Zusammen mit den beiden Gründungspartnern gehören sie dem «Strategic Board» an. Partner sind Robert Hösl, Wolfgang Hardt und David Koch; Business Partner Markus Widmer und Esther Zumsteg. Der langjährigste Partner Harry Gugger verliess das Büro Ende 2009 nach 19 Jahren Partnerschaft.

›› **STÜCHELI: DANK TALENTSCHUPPEN WIEDER VORNE DABEI** Bereits mehrere Generationen und unterschiedliche Büroselbstverständnisse prägen die Geschichte von Stücheli Architekten. Werner Stücheli gründete das Büro 1946 und war 25 Jahre als Macher und Architekt tätig. 1961 übernahm die zweite Generation, die Partner Theo Huggenberger und Ernst Stücheli, das Büro. Es expandierte und wurde in der Hochkonjunktur vom anspruchsvollen Autoren- zum dominierenden Dienstleistungsbüro in Zürich. Ende der Neunzigerjahre übernahm die dritte Generation mit Heinz Wegmann, Christof Glaus und Matthias Roth das Ruder, kurz darauf kam schliesslich Andreas Mosimann dazu.
Sie wollten das eingesessene Büro in der veränderten Architekturlandschaft neu positionieren und richteten dafür einen «Talentschuppen» mit entwurfsstarken Jungarchitekten ein. Mit Erfolg: Stücheli Architekten werden wieder an Wettbewerbe eingeladen, erhalten Anfragen von guten Architekten und finden selbst auch gute Mitarbeiter. «Wichtig war der klare Schnitt, der den Neuanfang nach innen und aussen signalisierte: 1999 wechselte die Geschäftsleitung, wir entwarfen ein neues Leitbild und zogen in neue Büros», sagt Heinz Wegmann. Obwohl kein Familienmitglied mehr beteiligt ist, entschloss sich auch die dritte Generation Partner, den Namen beizubehalten. So beruft sich die heutige Architektengemeinschaft auf Werner Stücheli, versteht sich aber als eine vom Namen losgelöste «Marke».

GMÜR & GESCHWENTNER: DAS SESSELRÜCKEN ALS CHANCE FÜR MITARBEITER Quasi überrumpelt von der Nachfolgefrage wurde Patrick Gmür mit Büro in Zürich. 2009 entschloss er sich überraschend, die Stelle des neuen Direktors des Zürcher Amtes für Städtebau anzunehmen und musste aus rechtlichen Gründen sein Büro aufgeben, das er 1989 zusammen mit seiner damaligen Frau Regula Lüscher gegründet hatte. Gmür wollte sein «Baby» in die nächste Generation retten, sein Partner Michael Geschwentner sprang ins kalte Wasser. «Bis 2009 war die Rollenverteilung klar und das Team eingespielt: Patrick war der Aussenminister, ich der Innenminister», erklärt Geschwentner.
Gmür überliess ihm die Aktiengesellschaft zu einem fairen Preis. Wichtiger als das grosse Geld war ihm die Kontinuität in der Arbeit, im Namen – seit 2010 heisst das Büro Gmür & Geschwentner Architekten – wie auch im Team mit derzeit 20 Mitarbeitern. Dass ein hauptsächlich von einem Autor geprägtes Büro auch ohne den kreativen Kopf weiterexistieren kann und dass Geschwentner sogar die wiederholt erfolgreiche Zusammenarbeit Gmürs mit Jakob Steib weiterführen kann, bewies der 39-jährige Architekt zumindest im ersten Halbjahr 2010: Sein Büro gewann zwei grosse Wohnbauwettbewerbe – einen davon in Zusammenarbeit mit Jakob Steib. «Bis Ende 2010 sind die Auftragsbücher gefüllt», sagt Geschwentner nicht ohne Stolz. Das Büro wird sich nun in die Breite entwickeln: «Das Vakuum, das Patrick Gmür hinterliess, versuche ich zu füllen. Das heisst wiederum, dass hinter mir ein neues Vakuum entsteht. Für meine jungen Mitarbeiter sicher eine neue Situation, aber auch eine Chance zur eigenen Weiterentwicklung.»

DAS LIEBE GELD Das Beispiel Gmür & Geschwentner stützt die Erfahrungen der Unternehmensberaterin Willi, dass «im Unterschied zu anderen Branchen Architekten oft mehr am Weiterbestehen ihres Büros interessiert sind, als bei seiner Auflösung grosse Kasse zu machen». Dafür gibt es zwei Gründe: Einerseits konnten die meisten Chefs bereits während ihres Berufslebens für ihr Alter vorsorgen. Zum anderen ist es für interne Nachfolger oftmals kaum möglich, sich mit mehreren 100 000 Franken in ein Unternehmen einzukaufen.
Anders sieht es bei einem Verkauf des Büros aus: «Wer sein Büro verkaufen will, erhält oft wesentlich mehr, als er bei einer internen Nachfolge herauslösen kann», so Claudia Willi. Käufer sind beispielsweise Architekturbüros, die ihren Tätigkeitsradius erweitern, oder andere Unternehmen aus dem Bausektor, die ihre Dienstleistungspalette um eine Architekturabteilung erweitern wollen. Und wie viel ist ein Architekturbüro wert? «Der Preis hängt stark von der Substanz ab, also ob zum Beispiel eigene Immobilien vorhanden sind», sagt Willi. Ist dies nicht der Fall, steckt er oftmals vor allem im Know-how seiner Mitarbeiter, im guten Ruf sowie im Kundenstamm respektive dem bestehenden und erwarteten Auftragsbestand. Oft wird ein Büro deshalb quasi zum Nominalwert abgegeben. Das Netzwerk und der Auftragsbestand werden meist als Goodwill obendrauf gelegt.

PETER ZUMTHOR: «NICHT AUFHÖREN, SONDERN ZULEGEN»

Interview: Roderick Hönig

Ist Nachfolgeregung ein Thema für Sie? Peter Zumthor: Wenn ich ehrlich bin, nein. Ich halte es mit Louise Bourgeois, die bis zu ihrem Tod mit 99 Jahren gearbeitet hat. Die Künstlerin sagte einmal in einem Interview: «Ich arbeite einfach gerne.»

Trotzdem ist Ihr langjähriger Mitarbeiter Rainer Weitschies 2009 Partner geworden. Was hat Sie zu diesem Schritt bewogen? Peter Zumthor: In erster Linie soll mich die Partnerschaft – vorerst ist es ein Partner – entlasten. Ich will mehr Dinge machen können, die ich gerne mache, ich will aber auch mehr Projekte verwirklichen. Das heisst, die Motivation für die Umwandlung der Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft und die Aufnahme von Weitschies als Partner liegen nicht im Aufhören, sondern im Zulegen. Das Partnermodell regelt aber auch den Fall, dass Rainer das Büro weiterführen könnte, wenn ich einmal nur noch beschränkt arbeiten könnte. ››

» **Sie wollen mehr Projekte realisieren, aber trotzdem als Autor alle Bauten bis ins Detail mitbestimmen. Wie wollen Sie diese Quadratur des Kreises schaffen?** Peter Zumthor: Es ist nicht so, dass ich die Projekte nur alleine entwickle, aber alle architektonischen Entscheidungen treffe ich. Umso wichtiger ist es, die Entscheide gut vorzubereiten, sich im Team gut zu verstehen. Nur so wird es uns gelingen, die vielen tollen Bauaufträge auch umzusetzen, ohne zusätzliche Leute anzustellen. Derzeit arbeiten rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 15 Projekten parallel. Wir wollen das Büro aber nicht aufblasen, wir wollen kein Dienstleistungsbüro werden, denn wir könnten darin unsere hohen Qualitätsansprüche nicht mehr erfüllen.

Wie definieren Sie Ihre neue Rolle als Partner? Rainer Weitschies: Vielleicht könnte man sagen, dass ich die notwendige B-Seite einer guten Single bin. Es gibt den Autoren Peter Zumthor, ich als sein Partner sorge für eine verlässliche Infrastruktur und Zuarbeit. Wir arbeiten ja hauptsächlich mit jungen, talentierten, aber eher unerfahrenen Architekten. Für diese Art zu arbeiten braucht es einen, der die Projekte zusammenhält. Eine Aufgabe, die ich jetzt schon seit einigen Jahren übernehme, so dass sich diesbezüglich mit der Partnerschaft nichts geändert hat.

Welche Ansprüche haben Sie an die Partnerschaft? Rainer Weitschies: Mir war wichtig, dass sie klar nach aussen kommuniziert wird. Also beispielsweise, dass dem «Atelier Peter Zumthor» noch ein «Partner» hinten angestellt wurde. Zweiter wichtiger Punkt ist ebenfalls die Optimierung der Bürostruktur. Dritter Punkt ist dann die konkrete Nachfolgeregelung, die zum Beispiel in einem Aktionärsbindungsvertrag geregelt wäre. Er muss noch definitiv ausformuliert werden, derzeit gibt es einen Entwurf.

Welche Rechtsform haben Sie gewählt? Rainer Weitschies: Anfang 2009 haben wir die Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Das Büro heisst seitdem «Atelier Peter Zumthor und Partner AG». Peter Zumthor hält 90, ich 10 Prozent der Aktien. Ich habe mich zum Nominalwert, also für 10 000 Franken, eingekauft. Vorderhand wird sich an dieser Verteilung nichts ändern.

Vertreten Sie Peter Zumthor auch in der Öffentlichkeit? Rainer Weitschies: Projektbezogen, also vor Fachgremien oder Behörden, mache ich das schon lange. Aber einen Vortrag für Peter Zumthor über seine Arbeiten halten, das geht nicht. Das heisst, die klassischen Projektpräsentationen vor Gemeinden oder vor Publikum macht weiterhin er. Darin ist er unschlagbar.

Architektur ist in Ihrem Fall eine sehr personenbezogene Angelegenheit, eine Autorenarbeit. Was, wenn der Autor sich zurückzieht? Rainer Weitschies: Das Büro Zumthor wird es dann in dieser Form nicht mehr geben. Ich würde sicher probieren, es unter seinem Namen weiterzuführen, aber ich bin nicht Peter Zumthor.

Ist es Ihnen überhaupt wichtig, dass Ihr Büro auch ohne Peter Zumthor weiterexistiert? Peter Zumthor: Nein. Für mich ist die Nachfolgeregelung vielmehr eine Frage der Solidarität mit meinen Angestellten und meinem Partner. Sie sollen eine stabile Struktur übernehmen können, was sie damit machen, ist ihnen überlassen.

Haben Sie schon daran gedacht, Büro und Namen zu verkaufen? Peter Zumthor: Das haben mir schon Leute aus der Wirtschaft empfohlen, doch sie verkennen meine Arbeitsweise. Ich könnte nie einen Entwurf gegenüber einer Bauherrschaft vertreten, der nicht aus meiner Hand stammt.

Welche Wege gibt es, um nicht nur den Namen, sondern die Qualität der Architektur des Ateliers zu erhalten? Rainer Weitschies: Keine. Sie wird ohne Peter Zumthor nicht zu erreichen sein. Auch wenn ich das Büro unter Peter Zumthors Namen weiterführen würde, wäre die architektonische Qualität eine andere.

Wollen Sie architektonisch etwas vererben? Peter Zumthor: Wenn sich meine Bauten in der Zeit bewähren, bin ich schon zufrieden. Eine wichtige Aufgabe nach meinem Ausscheiden ist deshalb die Sicherung meines architektonischen Werkes. Ein Teil der Arbeit meines Nachfolgebüros sollte die Betreuung meiner Bauten und ihrer Bauherren sein. Bei dieser Arbeit sollten sich meine Nachfolger aber nicht fragen, wie ich das wohl gemacht hätte, sondern sollen es so machen, wie sie es machen würden.

Haben Sie sich schon um ihren Nachlass beziehungsweise Vorlass gekümmert? Peter Zumthor: Nie aktiv. Aber das Kunsthaus Bregenz sammelt alle meine Modelle, das Museum of Modern Art will meine Zeichnungen.

Wann ist der Moment aufzuhören? Peter Zumthor: Nie. Ich will arbeiten, so lange ich kann.

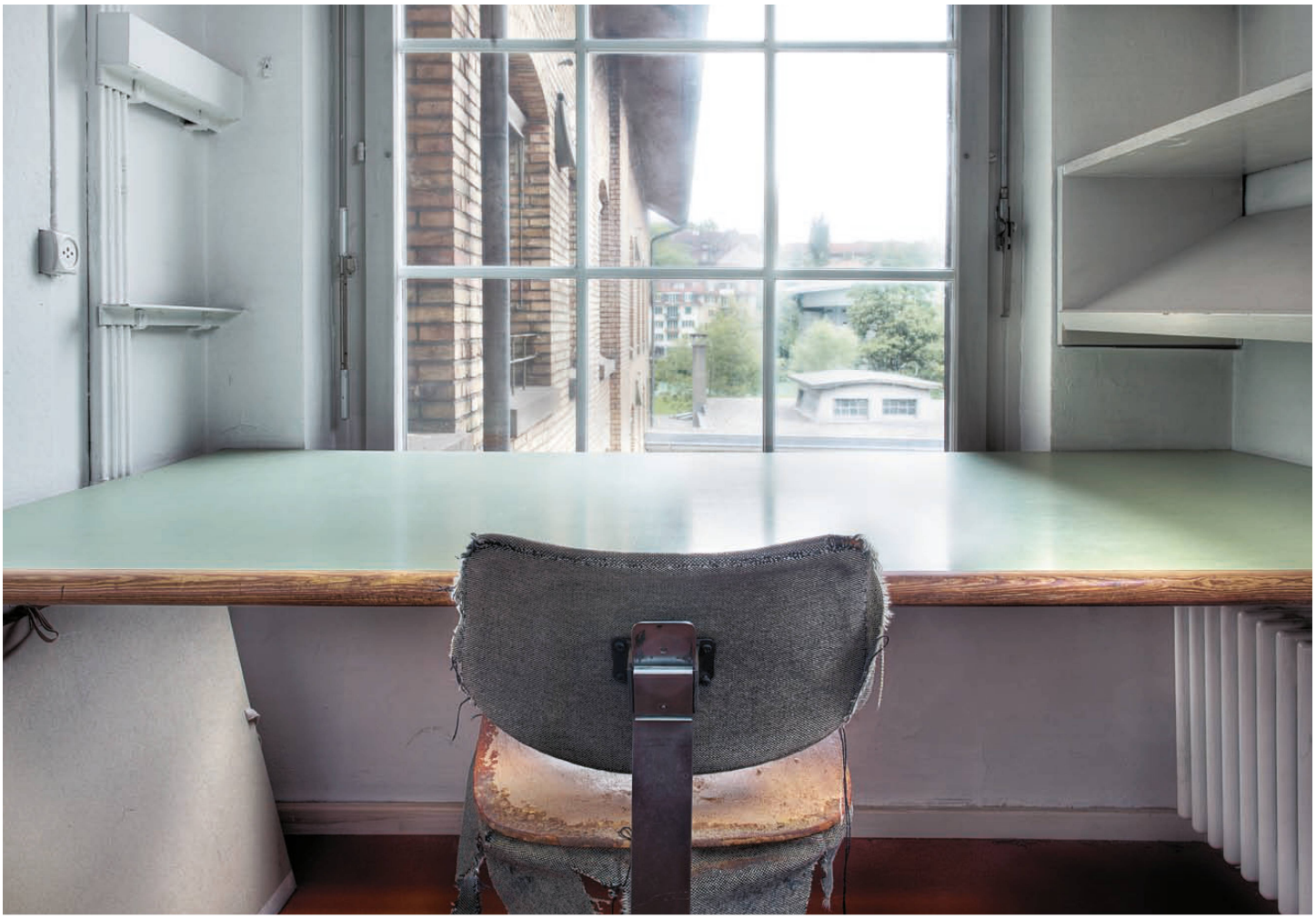
JACQUES HERZOG: «WIR WOLLEN UNSERE KULTUR VERERBEN»

Interview: Axel Simon

Letztes Jahr hat Herzog & de Meuron (H & deM) die Struktur des Unternehmens grundlegend neu geordnet. Was war der Anlass dazu? Jacques Herzog: Die Grundsatzfrage war: Wollen wir, dass die Firma weiterexistiert, wenn wir nicht mehr da sind? Wir haben verschiedene Modelle angedacht, zum Beispiel das, was wir Otto-Senn-Modell genannt haben. Als junge Architekten haben wir Senn noch erlebt. Im weissen Kittel stand er in seinem verstaubten Archiv. Das war eines unserer Modelle: Wir werden älter, haben weniger Arbeit, nur die treusten Mitarbeiter bleiben übrig und helfen uns, die Abfälle unserer Arbeit zu ordnen und in Frieden zu begraben. Aber weil wir mittlerweile eine Weltfirma sind, in der viele junge Leute arbeiten, wollen wir, dass Herzog & de Meuron weiterexistiert, dass die Firma für die nächste und übernächste Generation fit ist. Deshalb haben wir ein Generationenmodell entwickelt. »

ATELIER 5 Foto rechts oben
DER PLATZ EINES GRÜNDERVATERS
1957, zwei Jahre nach der Gründung des Büros, bezog das Atelier 5 seine Räume in der ehemaligen Strickwarenfabrik Ryff an der Sandrainstrasse in Bern. Da hatte auch Alfredo Pini, einer der Gründerväter des Ateliers 5, seinen Arbeitsplatz. Er initiierte seinerzeit das Modell «bis 65 arbeiten, dann ist Schluss», das heute etwas flexibler gehandhabt wird. Nach wie vor steht aber Pinis Arbeitsplatz – das kleinste Büro – bereit: für ausgetretene Partner, die ab und zu etwas zu erledigen haben. Zurzeit leiten 7 Partner die Geschicke des Büros, das konstant zwischen 20 und 30 Personen zählt.

STÜCHELI ARCHITEKTEN Foto rechts unten
AUFSTREBEND WIE DAS QUARTIER
Der Umzug in die neuen Büros in einem Sechzigerjahre-Gebäude an der Binzstrasse in Zürich war ein entscheidender Schnitt in der langen Bürogeschichte. Alle Bindungen – bis auf die ideologische an Werner Stücheli – konnten so gekappt werden. Wie Stücheli Architekten brach vor zehn Jahren auch das alte Industrie- und Gewerbegebiet Binz zu neuen Ufern auf. Inzwischen haben sich in der Umgebung weitere grössere und kleinere Architekturbüros angesiedelt. Das Büro zählt zurzeit rund siebzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, geleitet wird es von den vier Partnern und sieben Kadermitgliedern. Heinz Wegmann ist zwar der älteste Partner, so bald will er aber seinen Arbeitsplatz nicht verlassen. Nicht wegen der Aussicht, sondern wegen der Aufgabe.



» **Was spricht dafür, dass H & deM nach dem Ausscheiden von Ihnen und Pierre de Meuron weiterbesteht?** Jacques Herzog: Die Jungen haben die Gelegenheit, Arbeiten zu machen, die sie sonst so nicht machen könnten, das ist ihr Anreiz. Und unser Anreiz ist es, in einer vibrierenden Firma mit jungen Leuten auch noch mit 70 oder 80 das eine oder andere Projekt machen zu können – wenn wir gesund bleiben, das ist die Voraussetzung.

Wie soll der Übergang zur nächsten Generation stattfinden? Jacques Herzog: Pierre und ich haben eine klare Aktienmehrheit. Im Jahr 2022, dann sind wir 72, wollen wir diese abgeben, eine geringere Beteiligung aber behalten. Die Aktienmehrheit übernehmen dann die Senior Partner. Der Verkauf der Aktien ist klar geregelt und wird schrittweise geschehen. Wer wie viele Aktien bekommt – das ist noch nicht festgelegt. Der Preis ist tiefer als der Marktpreis, denn wir verzichten auf einen Verkauf an externe Investoren, so wie es etwa Norman Foster vor ein paar Jahren getan hat. Wir wollten einen Druck von aussen vermeiden. Stattdessen wollen wir, dass Leute, die bei uns aktiv sind, auch Aktien besitzen können.

Wie vermögen es die jungen Mitarbeiter, sich da einzukaufen? Jacques Herzog: Wir haben ein Finanzierungsmodell entwickelt, das unseren Partnern den Aktienerwerb ermöglicht.

Was ist die Firma H & deM wert? Jacques Herzog: Der Marktwert des Büros ist nicht eindeutig zu bestimmen, aber aufgrund der Mitarbeiterzahl und der Auftragssituation natürlich sehr stark gestiegen in den letzten Jahren. Der Verkauf der Aktien soll für die Jungen bezahlbar sein und dennoch auch Pierre und mir etwas bringen.

Wer berät Sie bei dem Umstrukturierungsprozess? Jacques Herzog: Verschiedene Anwälte, Unternehmens- und Finanzberater mit entsprechender Erfahrung und Leistungsausweis.

Seit dreissig Jahren bestimmen Sie und Pierre de Meuron jeden Entwurf stark. Wie wollen Sie die Qualität nach Ihrem Ausscheiden gewährleisten? Jacques Herzog: Das wird man ja sehen …, es ist klar, dass es etwas anderes sein wird, wenn Pierre und ich nicht mehr dabei sein werden, aber wir haben seit jeher versucht, ein Klima der Zusammenarbeit und des konzeptuellen Vorgehens ins Büro und in jedes Projekt hineinzutragen. Das ist eine spezifische Herzog- & -de-Meuron-Kultur, die sich hoffentlich vererben lässt. Heute sind wir das grösste Architekturbüro der Welt, das experimentelle «Autoren-Architektur» produziert. Pierre und ich sind zwar nach wie vor tonangebend und bleiben noch so lange da, wie wir gesund sind und von den Jungen so akzeptiert und benötigt werden, wie wir sie heute akzeptieren und benötigen. Christine Binswanger, Ascan Mergenthaler und Stefan Marbach sind die führenden kreativen Kräfte der jüngeren Generation, sie sind Senior Partner. Wir hoffen und denken, dass da im Verlauf der nächsten Jahre noch ein paar dazustossen werden.

Sie wissen also nicht, ob H & deM die Qualität halten kann? Jacques Herzog: Ob und wie das gelingt, das kann man jetzt noch nicht sagen. Es sind noch mehr als zehn Jahre, in denen wir weiter die besten jungen Leute der Welt anziehen und fördern können. Und die Besten sollen sich dann auch an der Firma beteiligen und bestimmen können. Es gibt keine Thronfolge, die vorausbestimmt ist, jeder muss sich bewähren. Wir haben eine offene Gesprächskultur. Die Firma ist ein Tool für die Talentiertesten, sich selbst zu profilieren und dadurch auch der Firma ein Profil zu geben. Dieses Profil wird vielleicht dem heutigen vergleichbar sein, aber dennoch anders! Es geht nicht nur darum, zwei Bürochefs zu ersetzen. Ähnliches gab es bisher in der Architekturwelt nicht, sehr wohl aber in der Welt der Mode. Lagerfeld steht für Chanel und Chanel für Lagerfeld, Nicolas Ghesquiere für Balenciaga und so weiter. Mode ist nicht Architektur und Architektur nicht Mode …, aber es ist es dennoch wert, solche Vergleiche durchzudenken.

Was ist Ihr architektonisches Erbe? Jacques Herzog: Wir haben Etiketten und Stile zu vermeiden versucht und stattdessen einen Spirit, eine Kultur begründet, wie wir zusammenarbeiten wollen. Und diese Kultur möchten wir weitergeben: Innovation, Experiment, Konzept versus Stil versus Gewissheit versus Ideologie.

Wie muss man sich das konkret vorstellen: In zwölf Jahren geben Sie und Pierre de Meuron die Aktienmehrheit ab. Halten Sie sich dann wirklich raus aus den Geschicken der Firma? Jacques Herzog: Wenn wir gesund bleiben, können wir noch mit Mitte siebzig und älter grössere und kleinere Projekte machen, wie das Piano, Foster oder gar Niemeyer machen. Wir wollen dann nicht mehr für die ganze Firma verantwortlich sein, sie aber weiterhin als Instrument nutzen.

H & deM – für die Öffentlichkeit sind das Jacques Herzog und Pierre de Meuron. Wird das Büro bald gesichtslos? Jacques Herzog: Dies ist ein Problem der Medien. Das Sichtbarmachen und das Profil der Jüngeren gehört zum Prozess der kommenden Jahre in unserer Firma. Da gehört die Pressearbeit dazu – aber noch viel wichtiger ist, dass dieser Prozess in unserem Alltag gelebt wird, und daran arbeiten wir bereits seit Jahren. In unserem Arbeitsalltag und gegenüber unseren Bauherren liegt der Fokus nicht mehr zwingend bei Pierre und mir.

Was wäre, wenn Sie mit den H & deM-Bauten der neuen Generation überhaupt nicht einverstanden wären? Jacques Herzog: Dann würden wir uns wohl stärker abgrenzen wollen. Und sonst sitzen wir als die zwei Alten in einer Ecke und basteln irgendetwas Hübsches.

MEHR IM NETZ

Informationen, Tricks und Tipps über Rechtsformen und Links für Bürogründer und -gründerinnen und solche, die eine Nachfolgeregelung suchen.
› www.hochparterre.ch/links

PFANNENFERTIGE LÖSUNGEN GIBT ES NICHT

Knellwolf + Partner Personal- und Managementberatung empfehlen einen begleiteten Übergabeprozess: Mittels eines Workshops versucht das Unternehmen die Wünsche desjenigen, der aussteigt, zu definieren. Daraus ergibt sich eine Zielskizze, die meist ein phasenweises Vorgehen zur Folge hat. Im Normalfall dauert eine Übergabe rund drei Jahre, in dieser Zeit werden die Aktien in Tranchen übergeben. Wichtig ist Transparenz und offene Kommunikation, weil sonst die guten Mitarbeiter gehen und mit ihnen wertvolles Wissen. Mittels Assessments prüft das Büro interne Kandidaten, über Inserate sucht es oft gleichzeitig weitere eventuelle Nachfolger oder Käufer. So hat der Kunde am Schluss die Wahl. Die Nachfolge sollte spätestens fünf Jahre vor dem gewünschten Übergabedatum angegangen werden. HÖ

RECHTSFORMEN

Wer ein Architekturbüro startet, hat die Wahl zwischen mehreren Gesellschaftsformen: Einzelfirma, Einfache Gesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH, Aktiengesellschaft AG, Kollektivgesellschaft oder Genossenschaft sind einige Beispiele. Tücken hat jede, die Materie ist kompliziert. Wer zu zweit anfängt, wählt meistens die Einfache Gesellschaft. Dabei haften aber die Beteiligten nach aussen solidarisch und unbeschränkt für die Gesellschaft.
Die Einzelfirma ist die häufigste Unternehmensform, wohl wegen des kleinsten Aufwands: Man gründet sie, indem man loslegt. Doch mit den Jahren kommen die Fragen: Eine Einzelfirma kann niemanden beteiligen. Wer Mitarbeitende einbinden möchte, muss seine Firma deshalb in eine juristische Person umwandeln, etwa eine GmbH oder eine AG gründen.
Was besser passt, hängt von der Firmenstruktur, aber auch von der Steuerlast und den erwarteten Sozialversicherungsbeiträgen ab. Auch da lauern Tücken: Bei der Umwandlung einer Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft gilt zum Beispiel eine Sperrfrist von fünf Jahren, bevor man Aktien steuerfrei verkaufen darf. Je nach Aktienwert können sich jüngere Mitarbeitende den Aktienkauf nicht leisten. Ein Ausweg: Eine neue Aktiengesellschaft mit tiefem Aktienwert gründen, an der sich die alte AG sowie die neuen Aktionäre beteiligen können und die dann schrittweise die Aktien der alten übernimmt. Guter und früher Rat von einer Treuhänderin lohnt sich. RM
› www.gruenden.ch, www.kmu.admin.ch