

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 29 (2016)  
**Heft:** [2]: Gross, aber oho = Grand, mais fin

**Artikel:** "Wir bleiben Generalisten" = "Nous restons des généralistes"  
**Autor:** Schultze, Samuel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-632857>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.03.2025

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



**Samuel Schultze \*1958**  
Architekt, CEO, Delegierter des Verwaltungsrats. Vorstand Metrobasel, Vorstand Basler Bauforum, Präsident Stiftungsrat SAM Schweizerisches Architekturmuseum. |  
Architecte, CEO, délégué du Conseil d'administration, président de Metrobasel, président du Basler Bauforum, président du Conseil du SAM Musée d'architecture suisse.

## Zukunft des Grossbüros | L'avenir d'un grand bureau

# «Wir bleiben Generalisten» | «Nous restons des généralistes»

Bei uns hängt niemand die Freiheit an den Nagel, wenn er über die Schwelle tritt. Unsere Architektinnen und Architekten geniessen viel Autonomie. Wer will, vertritt sein Projekt beim Bauherrn, führt Termine und Kosten, verantwortet es architektonisch und unternehmerisch. Wir sind ein Haufen vieler kleiner Büros – nur das, was Architekten nicht mögen und schlecht können, erledigen wir zentral: Akquisition, Finanzen, Personal, IT, Marketing. Wir sind die Alternative zum Königsweg der Selbstständigkeit.

In der Branche hält sich das Vorurteil, Grossbüros seien effiziente Dienstleister ohne Charakter. Doch wir wachsen vor allem durch Wettbewerbsgewinne und Referenzen, also Qualität. Für die Pharmaindustrie bauen aus architektonischen und personellen Gründen fast nur noch grosse Büros. Wir leisten vom Entwurf bis zur Bauleitung alles selbst, halten die Fäden zugunsten der Architektur in der Hand. Solche Projekte bringen Umsatz, die Honorarverhandlungen sind aber hart. Wer Fehler macht, verdient weniger. Darum achten wir auf einen guten Projektemix.

1951 gegründet schnellte das Büro rasch auf 300 Mitarbeiter hoch, brach mit der Ölkrise 1974 aber auf 80 ein. Das fuhr uns in die Knochen. Seit 1985 wachsen wir wieder. Zurzeit planen wir keine neuen Standorte. Wir haben mit Bern oder der Westschweiz gelernt, dass Büros aufzukaufen ähnlich herausfordernd ist, wie sie neu zu gründen. Es lohnt sich, mit den Mitarbeitenden über längere Zeit eine gemeinsame Kultur zu entwickeln. Sonst sind die Guten weg, kaum hat man das Büro integriert.

Jetzt wollen wir unseren Ruf festigen und die Grösse halten. Und daran glaube ich. Kosten wie jene des gegenwärtigen Entwicklungsschubs bei den 3-D-Technologien bringen uns nicht ins Wanken. Im Gegenteil, wir können den Prozess zugunsten vieler kleiner Büros mitprägen, indem wir unsere Verhandlungsposition nutzen und in Gremien mitarbeiten. Ich sehe dies als Verpflichtung und Beitrag zur Baukultur genauso wie etwa unsere Unterstützung des Schweizerischen Architekturmuseums oder unsere Engagements in Vorständen und in der Ausbildung.

Kleinbüros sind Überlebenskünstler, aber für die mittelgrossen wird es langsam eng. Die sinkenden Gewinnmargen, der Honorarkampf, die Professionalisierung der Bauherrschaften, Technologieschübe, die Zersplitterung der Zuständigkeit zwischen Bauherrschaft, Projekt-, Kosten- und Terminmanagern – das marginalisiert die Architekten. Es reduziert sie aufs Entwerfen. Als breit aufgestelltes Grossbüro können und wollen wir Generalisten bleiben. Aufgezeichnet von Rahel Marti ●

*Aucun de nous ne serait prêt à renoncer à sa liberté en franchissant le seuil de notre porte. Nos architectes jouissent d'une large autonomie, défendent leur projet auprès des maîtres d'ouvrage, gèrent les délais et les coûts, en assument l'entière responsabilité. Nous sommes plusieurs petits bureaux. Toutes les tâches que les architectes détestent ou ne savent pas faire – acquisitions, finances, gestion du personnel, informatique, marketing – sont centralisées. Nous sommes l'alternative à la voie royale de l'indépendance.*

*Chez les architectes, le préjugé selon lequel les grands bureaux seraient des prestataires efficaces mais sans caractère a la vie dure. Pourtant, nous progressons par les concours que nous remportons et par nos références, donc par la qualité de notre travail. Pour des raisons architectoniques et d'effectifs, il n'y a guère que les grands bureaux qui soient en mesure de construire pour l'industrie pharmaceutique. Nous effectuons tout nous-mêmes, de l'ébauche à la direction des travaux. De tels projets génèrent de gros chiffres d'affaires, mais les honoraires sont âprement négociés. Créé en 1951, le bureau atteignait bientôt 300 collaborateurs. Durement touchés par la crise pétrolière en 1974, nous n'étions plus que 80 en 1985. Mais, pour l'heure, on ne planifie pas d'ouvrir de nouveaux sites. Les expériences avec Berne et la Suisse romande ont montré qu'il est aussi difficile de racheter des bureaux que d'en créer de nouveaux. Il faut développer une culture commune sur le long terme, sinon, les meilleurs s'en vont.*

*Nous voulons consolider notre réputation et conserver notre taille. Je crois qu'on y arrivera. Les coûts comme ceux générés par l'évolution marquante des technologies 3D ne vont pas nous ébranler. Au contraire, nous pouvons aussi infléchir les décisions et en faire profiter les petits bureaux, en tirant parti de notre position de force. Je considère cela comme un devoir et comme une contribution à la culture architecturale, tout comme notre soutien au Musée d'architecture suisse ou notre engagement dans les comités et dans la formation.*

*Les petits bureaux sont des experts en survie, mais pour ceux de taille moyenne, l'étau se resserre. Les marges fondent, il faut se battre pour les honoraires, les maîtres d'ouvrage se professionnalisent, la technique progresse, les maîtres d'œuvre et les gestionnaires de coûts et de projets se disputent les compétences – les architectes sont marginalisés, réduits au rôle de projeteurs. Etant un grand bureau, nous pouvons et voulons rester des généralistes.*

Propos recueillis par Rahel Marti ●

