

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Band: 35 (2022)
Heft: 8

Artikel: Neue Formation, frischer Wind
Autor: Huber, Werner
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1006211>

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: 02.11.2024

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

Neue Formation, frischer Wind

Hochparterre schlägt ein weiteres Kapitel in der Firmengeschichte auf: Die Gründergeneration hat sich verabschiedet – eine Stiftung bildet nun die Basis für eine neue Eigentümerstruktur.

Text: Werner Huber, Foto: Jonas Weibel



Hochparterre hat eine neue Mehrheitsaktionärin: die Stiftung Mezzanin. Anfang Juni, Hand in Hand mit der Zahlung der ersten Tranche des Kaufpreises, hat die Stiftung die Aktienmehrheit der von Köbi Gantenbein mitgegründeten Hochparterre AG übernommen. Vor fünf Jahren begannen wir, am vierten Kapitel der Hochparterre-Geschichte zu schreiben, vor drei Jahren markierte die Wahl einer neuen Geschäftsleitung ein Etappenziel siehe Hochparterre 6-7/2019. Nun ist Hochparterre 4.0 vollendet siehe «Die vier Leben von Hochparterre». Die Gründergeneration hat Hochparterre verlassen. Die Stiftung bildet das solide Fundament für die Zukunft des Unternehmens – mit den traditionellen Grundwerten Liberté, Égalité, Solidarité.

Als Ankeraktionärin ist die Stiftung Mezzanin verpflichtet, dauerhaft 51 Prozent der Aktien der Hochparterre AG zu halten. Die übrigen 49 Prozent sind unter den Mitarbeitenden und den Ehemaligen gestreut, wobei die Obergrenze bei 5 Prozent pro Person liegt. Der Aktienpreis ist fixiert, und in Zukunft wird jeder Aktienhandel ausschliesslich über die Stiftung laufen. Die Stiftung hat zwei Kernaufgaben: die Sicherung des Unternehmens und die Gewährleistung der Mitbestimmung aller. Darüber hinaus kann sie – wenn die finanziellen Verpflichtungen abgegolten sein werden – wohlwütig wirken.

Ein dreiköpfiger Stiftungsrat sorgt für ausgewogene Checks and Balances: Die Betriebsversammlung wählt ein Mitglied, die Geschäftsleitung entsendet ein zweites, ein externes drittes präsidiert die Stiftung. An der Generalversammlung ist sie verpflichtet, ihre Stimme en bloc für das ganze Aktienpaket abzugeben. Differenzen zwischen Geschäftsleitung und Betrieb sollten also schon im Vorfeld bereinigt sein, ansonsten kann der Stiftungsrat einen Kompromiss vorschlagen. Klingt kompliziert, im Grunde hat Hochparterre aber bereits so funktioniert. Mit dem Juristen Kaspar Meng in der Funktion des Stiftungsratspräsidenten sitzt ein erfahrener Bordmechaniker im Boot.

Die Suche nach dem richtigen Weg

Die Aktien der 1991 neu gegründeten AG waren zunächst unter allen Mitgliedern des kleinen verschworenen Teams verteilt. Nach und nach übernahmen die Gründerväter Benedikt Loderer und Köbi Gantenbein alle Aktien: Das Schicksal des Unternehmens lag fortan in den Händen der beiden Patrons. Auch als Benedikt Loderer vor gut zehn Jahren seinen Anteil an die «Hochparterris» verkaufte, änderte sich wenig: Köbi Gantenbein verfügte nach wie vor über die Aktienmehrheit; wie ein Patron stand er an der Spitze des Unternehmens. Doch diese Eigentümerstruktur und der gelebte Alltag waren nicht deckungsgleich: Köbi Gantenbein regierte nie, sondern legte stets grossen Wert auf die Mitsprache aller. Dabei hielt er auch an der Essenz fest: gleicher Lohn für alle.

Das Hochparterre-Team

vorne (v.l.n.r.): Marcel Bächtiger (MB), Redaktion; Tamino Kuny (TK), Redaktion; Dimitrij Egloff (DE), Verlag; Maarit Ströbele (MS), Redaktion; Gabriela Projer (GP), Verlag; Roderick Hönig (HÖ), Redaktion; Barbara Schrag (BS), Grafik; Emina Mujevic, Auszubildende Verlag; Mirjam Rombach (MR), Redaktion; Urs Honegger (UH), Redaktion; Mitte: Susanne von Arx (VA), Verlag; Rahel Marti (RM), Redaktion; Jonathan Jäggi, Video; Deborah Fehlmann (DF), Redaktion; Michael Volken (MV), Verlag; Antje Reineck (AR), Grafik; Werner Huber (WH), Redaktion; hinten: Andres Herzog (AH), Redaktion; Ivo Bösch (BÖ) Redaktion; Juliane Wollensack (JW), Grafik; Axel Simon (SI), Redaktion; Nathalie Bursac (NB), Produktion; Agnes Schmid (AS), Verlag; nicht auf dem Bild: Ursula Trümpy (UT), Produktion

In vielen kleineren Unternehmen ist es üblich, dass die neue Geschäftsleitung dem bisherigen Patron die Aktienmehrheit abkauft. Auch wir haben dieses Modell geprüft. Die finanziellen Herausforderungen für die Mitglieder der Geschäftsleitung hätten sich wohl lösen lassen. Doch warum soll der Co-Geschäftsleiter ein grosses Aktienpaket kaufen, wenn er sich in nicht einmal zehn Jahren erneut um die Nachfolge kümmern müssen? Vor allem aber: Warum soll die Geschäftsleitung die Aktienmehrheit halten – und damit das grösste unternehmerische Risiko tragen –, ohne entsprechende operative Befugnisse zu haben? Die sind nämlich in bewährter Mitsprachetradition stark eingeschränkt. Die gleichen Vorbehalte gab es, unter umgekehrten Vorzeichen, in der Betriebsversammlung: Da war die Befürchtung gross, dass die Geschäftsleitung als Mehrheitsaktionärin das Mitbestimmungsrecht aushebeln könnte.

Auch die naheliegende Alternative, die Aktien unter allen Hochparterris zu verteilen, war nicht praktikabel: Die finanziellen Möglichkeiten der Einzelnen reichten nicht, um das Aktienpaket des Mehrheitsaktionärs zu übernehmen. Zudem hätte sich das Aktienkarussell bei jedem personellen Wechsel gedreht. Also suchten wir weiter nach Lösungen, immer in der Hoffnung, die eierlegende Wollmilchsau zu finden. Die Stiftungsidee stand schon früh im Raum, aber auch die Frage, ob die Gründung einer Holding sinnvoll wäre. Oder sollte aus Hochparterre eine Genossenschaft werden? Auf jede Idee folgten erste Abklärungen – die bald zu einer Hürde führten, die uns den Ansatz verwerfen liess. «Zu starr», lautete das vorschnelle Verdikt zur Stiftungsidee.

Das Modell Metron als Vorbild

Nachdem wir uns in der Arbeitsgruppe wie auch in der Betriebsversammlung mehrmals im Kreis, aber nie vorwärts bewegt hatten, brachte unsere Verwaltungsrätin Regula Schneider das Modell Metron ins Spiel: eine Stiftung als Mehrheitsaktionärin zur Sicherung des Unternehmens und der Mitbestimmung. 1973/74 hatte die Juristin und spätere Nationalrätin Gret Haller ein solches Konstrukt gemeinsam mit den damaligen Metron-Eignern gezimmert. Als frühere Delegierte des Verwaltungsrats und Geschäftsleiterin von Metron kannte Regula Schneider dieses Modell aus dem Effeff. Dass es seit über 40 Jahren funktioniert, stimmte hoffnungsfroh.

Um sicherzugehen, dass wir auf dem richtigen Weg waren, fuhren wir zunächst zweigleisig: An einer ausserordentlichen Betriebsversammlung stellte die Arbeitsgruppe im Sommer 2020 zwei Modelle einander gegenüber: das klassische Modell mit einer einzigen Person oder einer Personengruppe von Mehrheitsaktionären und das auf einer Stiftung basierende Metron-Modell. Zwar bevorzugten die Mitarbeitenden eindeutig das Stiftungsmodell, doch es gab auch grosse Bedenken: Die Aktien würden ja nicht einfach von Köbi Gantenbein auf die Stiftung übergehen, Letztere würde die Aktien auch kaufen müssen. Mit welchem Geld? Da war die Befürchtung gross, dass die jetzige Generation über Jahre durch Lohnverzicht «bluten» müsste zugunsten der künftigen Generationen. Gespräche mit Bankern brachten uns nicht weiter: Sie konnten zwar virtuos Finanzierungsmodelle entwerfen, aber Mitsprache, wie wir sie pflegten, und Mitbestimmung, wie sie uns vorschwebte, waren Werte, die ausserhalb ihres Vorstellungsvermögens lagen.

Schliesslich holten wir die Fachkompetenz in unsere Arbeitsgruppe. Wir engagierten die Finanz- und Steuerfachfrau Ana Voellmin, die während mehrerer Jahre für Metron tätig gewesen war. Und sie wiederum holte den →

Das neue Fundament

Aktionariat

Die Stiftung Mezzanin hält mindestens 51 Prozent der Aktien.

Die übrigen Aktien sind in den Händen aktueller oder ehemaliger Mitarbeitender.

Der Besitz ist auf 5 Prozent pro Person beschränkt.

Jeglicher Aktienhandel – Kauf und Verkauf – läuft zu einem festgesetzten Preis über die Stiftung.

Verwaltungsrat

Regula Schneider präsidiert den Verwaltungsrat.

Der freie Sitz wird bis spätestens zur Generalversammlung 2023 besetzt.

Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung funktioniert als Dreier team mit je einem Drittel des Pensums.

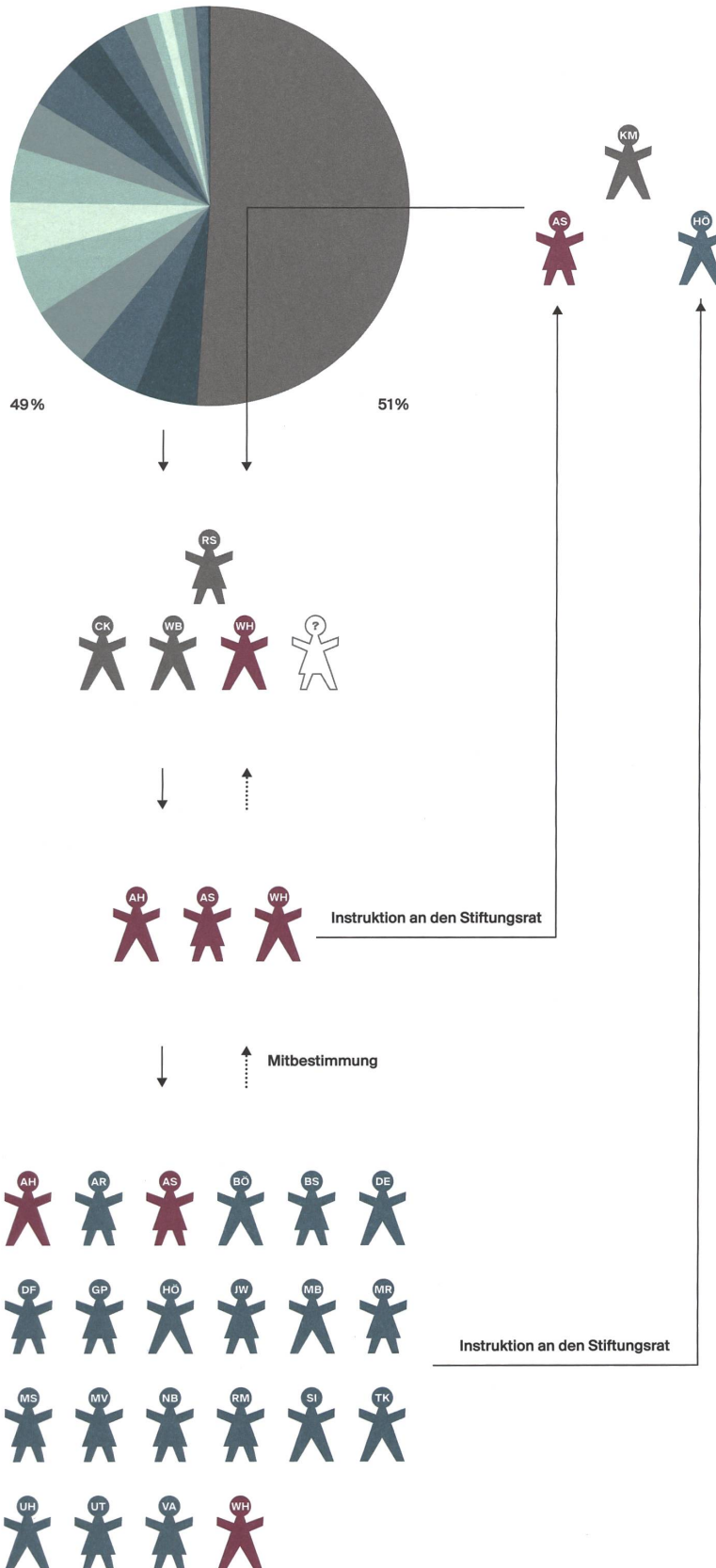
In dieser Funktion bestehen unterschiedliche Schwerpunkte, aber keine Hierarchie.

Ein Geschäftsleitungsmitglied sitzt im Stiftungsrat.

Betriebsversammlung

Zur Betriebsversammlung gehören alle fest angestellten Mitarbeitenden von Hochparterre.

Bei der Wahl und der Instruktion des Stiftungsratsmitglieds ist die Geschäftsleitung nicht stimmberechtigt.



Stiftungsrat

Kaspar Meng präsidiert den Stiftungsrat.

An der Generalversammlung vertritt der Stiftungsrat die Stiftung als Mehrheitsaktionärin.

Der Stiftungsrat kann in Absprache mit der Betriebsversammlung wohltätig wirken.

Der Stiftungsrat steht ausserhalb der Firma. Er hat weder strategische noch operative Aufgaben und Kompetenzen.

- Mitarbeitende
- Geschäftsleitung
- Externe

→ Juristen Matthias Geiser mit ins Boot. Nun waren wir gut gerüstet, um den anspruchsvollen Prozess zu meistern. Im Herbst 2020 steckten wir das Spielfeld mit den wichtigsten Eckpunkten ab. Offene Fragen gab es zuhauf: Wie lässt sich die Stiftung ins bestehende Hochparterre-Gefüge einbauen? Wie muss der Stiftungsrat zusammengesetzt sein, damit die Stiftung ihren Hauptzweck – Sicherung des Unternehmens und der Mitbestimmung – bestmöglich wahrnehmen kann? Welche Zwecke soll sie sonst noch übernehmen? Ganz zu schweigen von den finanziellen Aspekten: Wie kann Köbi Gantenbein seine Aktienmehrheit in die Stiftung einbringen, ohne dass das Steueramt dies als indirekte Teilliquidation taxiert? Wie hoch sollte der Aktienpreis sein, damit Mehrheitsaktionär Gantenbein auf seine Rechnung kommt, die finanziellen Möglichkeiten der Firma aber nicht gesprengt werden? Wie lässt sich die Finanzierung ausgestalten? Wie behandelt man die heutigen und die künftigen Kleinaktionärinnen und -aktionäre? Wie lassen sich die Steuerfolgen der Transaktion minimieren? Und über allem schwebte die Frage: Wie bauen wir das neue Hochparterre so, dass es nicht nur heute, sondern auch noch in zehn oder zwanzig Jahren funktioniert?

Die Struktur konkretisiert sich

Schritt für Schritt erarbeiteten wir das konkrete Modell. An einer Betriebsversammlung im Kulturpark in Zürich stellten wir allen Mitarbeitenden im Mai 2021 das Konzept und den ehrgeizigen Fahrplan vor und holten ihr Feedback ein. Die Eckwerte standen nun fest. Sie entsprachen grundsätzlich bereits dem umgesetzten Modell.

Nachdem in der Betriebsversammlung grünes Licht erteilt worden war, galt es, mit den Behörden Kontakt aufzunehmen. Eine grosse Herausforderung, besonders für Ana Voellmin, war die Aushandlung eines Steuerrulings, damit das Steueramt den Aktienhandel nicht als indirekte Teilliquidation der Firma taxieren würde. In den Grundzügen folgte das Amt unseren Überlegungen. Dennoch mussten wir da und dort die Geldflüsse, die Zahlungsfristen und das Verhältnis von Schuldner und Gläubiger anpassen. Im September 2021 stimmte die Behörde der Lösung zu.

Die Befürchtung, die heutige Hochparterre-Generation müsse für die künftige bezahlen, konnten wir weitgehend entkräften: Für die Zahlung der ersten Tranche des Kaufpreises hat die Stiftung ein Darlehen von der AG erhalten. Diesen Betrag zahlt sie mit der Dividende aus neuen operativen Gewinnen der AG, die sie als Hauptaktionärin erhält, innerhalb einer vorgegebenen Frist zurück. Nach einem ähnlichen Muster lässt sich in fünf Jahren die zweite Tranche begleichen. Das Modell kommt der eierlegenden Wollmilchsau also ziemlich nahe.

Nach dem Placet des Steueramts arbeitete Matthias Geiser die zahlreichen Papiere aus: die Kauf- und Darlehensverträge, den Aktionärsbindungsvertrag, die Stiftungspapiere. An der Generalversammlung im Mai 2022 schloss die Hochparterre AG in der alten Zusammensetzung des Verwaltungsrats das Geschäftsjahr 2021 ab. An einer ausserordentlichen Generalversammlung zwei Wochen später genehmigten die Aktionärinnen und Aktionäre die nötigen Statutenänderungen. Köbi Gantenbein ist aus dem Verwaltungsrat zurückgetreten, Regula Schneider hat das Präsidium übernommen. In der ersten Junihälfte sind die im März unterzeichneten Kaufverträge wirksam geworden. Dabei sind neben dem Verkauf der Aktienmehrheit noch kleinere Händel über die Bühne gegangen. Zug um Zug, Aktien gegen Geld, haben die Aktien die Hand geändert. Das neue Fundament ist errichtet – die Zukunft von Hochparterre steht auf einer soliden Basis. ●

Die vier Leben von Hochparterre

Hochparterre 1.0

Im November 1988 erscheint die erste Hochparterre-Ausgabe bei Curti Medien. Benedikt Loderer, Köbi Gantenbein und ihr Team bauen die Zeitschrift auf, gut finanziert von Beat Curtis Medienhaus.

Hochparterre 2.0

1991 will Beat Curti das Heft einstellen. Er braucht das Geld, auch um den Kauf des Jean-Frey-Verlags zu verdauen. Benedikt Loderer, Köbi Gantenbein und sieben Unentwegte übernehmen die Zeitschrift. Das Geld, das Curti für deren Einstellung gebraucht hätte, schiesst er in die neue Firma ein. Im August 1991 wird die Hochparterre AG ins Handelsregister eingetragen, im November erscheint das erste unabhängige Heft. Die Aktien sind zunächst im kleinen Hochparterre-Team breit gestreut, später kaufen Loderer und Gantenbein alle Aktien auf. Die beiden sitzen auch im Verwaltungsrat, Loderer präsidiert ihn.

Hochparterre 3.0

2010 wird Benedikt Loderer pensioniert. Er verkauft seinen Aktienanteil von knapp 50 Prozent an zwölf Hochparterre-Mitarbeitende. Köbi Gantenbein hält die Aktienmehrheit; gemeinsam mit Susanne von Arx und Beat Lauber (Präsident) sitzt er im Verwaltungsrat.

Hochparterre 4.0

Im Hinblick auf Köbi Gantenbeins nahendes Rentenalter beginnt 2017 der vierte Transformationsprozess, der die Firma in die Zukunft führen soll. In einem ersten Schritt übernehmen 2019 Lilia Glanzmann, Agnes Schmid und Werner Huber die Geschäftsleitung. Auch der Verwaltungsrat wird umgebaut: Köbi Gantenbein wird Präsident, Lilia Glanzmann ist Delegierte, Regula Schneider, Wanja Bont und Christian Keller stossen als Externe dazu. Die Eigentumsverhältnisse bleiben vorerst unverändert. Als Lilia Glanzmann 2021 das Unternehmen verlässt, übernimmt Andres Herzog ihren Sitz in der Geschäftsleitung und Werner Huber denjenigen im Verwaltungsrat. In einem zweiten Schritt entsteht das Modell für die Aktionärsnachfolge – die nun umgesetzt worden ist.

Neue Stimmen bei Hochparterre

Nach einer langen konstanten Phase durfte Hochparterre in den vergangenen zwei Jahren mehrere neue Mitarbeitende begrüssen: Mirjam Rombach (Redaktion Design), Michael Volken (Marketing und Verkauf) sowie Nathalie Bursac und Ursula Trümpy (Produktion).

In diesem Sommer hat Marcel Bächtiger von Hochparterre Wettbewerbe zu Hochparterre gewechselt, Dimitrij Egloff ist als Verantwortlicher für Online-Marketing zum Team gestossen, und Emina Mujevic beginnt ihre Ausbildung zur Kauffrau. Ganz neu im Team sind zudem zwei Autorinnen und ein Autor – von ihnen darf man künftig im Heft und online lesen:

Deborah Fehlmann

Geboren 1985 in Baden. Sie studierte an der ETH Zürich Architektur (Diplom 2013 bei Miroslav Šik) und erlangte anschliessend einen MAS in Geschichte und Theorie der Architektur. Sie arbeitete in verschiedenen Architekturbüros und schreibt seit 2018 als freie Autorin für Fachzeitschriften und Tageszeitungen. Deborah Fehlmann war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Konstruktives Entwerfen an der ZHAW in Winterthur und Mitarbeiterin der Geschäftsstelle des Zürcher Heimatschutzes. Sie übernimmt die freie Stelle in der Architekturredaktion von Hochparterre.

Maarit Ströbele

Geboren 1980 in Zug. Sie studierte Politikwissenschaft an der Universität Zürich, doktorierte am Europäischen Hochschulinstitut (EUI) in Florenz zum Thema «What Does Suburbia Vote for?» und erlangte an der ETH Zürich einen MAS in Raumplanung. Maarit Ströbele war 2016 bis 2018 Geschäftsführerin des Vereins Forum Landschaft; nach seiner Eingliederung in die Schweizerische Akademie der Naturwissenschaften war sie Projektleiterin Landschaft und verantwortlich für die Schweizer Landschaftskongresse. Sie hat einen Lehrauftrag an der Universität Luzern und hält Gastvorlesungen an verschiedenen Hochschulen. Bei Hochparterre betreut Maarit Ströbele das Thema Landschaft.

Tamino Kuny

Geboren 1993 in Luzern. Er studierte Architektur an der ETH Zürich (Masterarbeit 2019) und arbeitete dort anschliessend für Anne Lacaton und Aristide Antonas. Unter anderem war er verantwortlich für die Publikation «A New Indigenous University in the Rainforest in Colombia» und die Installation «Hall of Protocols» an der 17. Architekturbiennale in Venedig. Tamino Kuny arbeitet in wechselnden Kollaborationen an Architekturwettbewerben, Märchen im urbanen Raum, Ausstellungen und Spaziergängen unter freiem Himmel, Theaterskripten, alltäglichen Architekturprojekten. Er wirkt im ZAS* mit und ist neu Redaktor bei Hochparterre Wettbewerbe.