

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 26 (2013)  
**Heft:** [11]: IttenBrechtbühl heute : die Schweizer Architekten und Generalplaner prägen seit über neunzig Jahren die Baulandschaft. Die Skizze eines internationaltätigen Grossbüros

**Artikel:** Der Flottenverband  
**Autor:** Hönig, Roderick  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-392465>

### **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:** 30.03.2025

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

# Der Flottenverband

**Acht Standorte, 270 Mitarbeiter: Das Architekturunternehmen IttenBrechtbühl ist auf Kurs. Letztes Jahr hat eine neue Mannschaft das Ruder übernommen. Ein Gesprächsprotokoll.**

Text:  
Roderick Hönig  
Foto:  
Björn Allemann

Just zum 90-Jahr-Jubiläum hat eine neue Architektengeneration das Traditionsbüro IttenBrechtbühl übernommen. Sechs Partner haben 2012 den grössten Teil der Aktien von Nick Gartenmann gekauft, der das Architektur- und Generalplanerbüro in den letzten 18 Jahren wieder zur Blüte gebracht hat. Andreas Jöhri und Christoph Arpagaus vertreten das Unternehmen gegen aussen. Der 52-jährige Jöhri ist Präsident des Verwaltungsrates, der 47-jährige Arpagaus Vorsitzender der Geschäftsleitung.

Das Gespräch mit Arpagaus und Jöhri findet im Berner «Hauptsitz» statt, es ist nach dem Mittagessen angesetzt. Jöhri sitzt im verglasten Videokonferenzzimmer und spielt mit einem Bleistift. «Ein Architekt muss auch heute noch bauen können und auch immer wieder unter Beweis stellen, dass er es kann», antwortet der Architekt und Energieingenieur auf die Frage, was denn einen guten Architekten ausmache. Der etwas jüngere Arpagaus doppelt nach: «Anders als die meisten Architekturbüros in der Schweiz verstehen wir uns immer noch als Generalisten.» Das Selbstverständnis ist nicht nur Anspruch und Tradition, es ist Teil der Unternehmensstruktur. «Sechs Standorte in der Schweiz, ein durchgängiges Geschäftsmodell», steht deshalb auch gross in der Unternehmensbroschüre, die die neue Zusammensetzung der Geschäftsleitung sowie die Organisation des Büros seit 2012 dokumentiert.

Wer sie liest, merkt: Bei IttenBrechtbühl steht der Entwurf im Mittelpunkt, aber es geht dem Büro um mehr, um den Gesamtprozess. Grundsätzlich werden deshalb an den sechs Schweizer Standorten alle fünf Bereiche des Bauprozesses angeboten: Projektmanagement, Entwurf, Planung, Baumanagement und Bautreuhand. Aus diesen stellt das Unternehmen jeweils aufs Projekt massgeschneiderte Teams zusammen – eine Möglichkeit, die nur wenige Architekturbüros in der Schweiz haben. Dieses Geschäftsmodell wurde in den letzten Jahren an allen Schweizer Standorten Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano und Zürich eingeführt. IttenBrechtbühl wollen damit in allen Projektphasen anspruchsvoller Bauvorhaben kompetente Partner sein, wollen das ganze Spektrum eines Architektur- und Generalplanerunternehmens abdecken.

## Von der Pyramide zur Matrix

Mit dem Generalisten-Geschäftsmodell schwimmen IttenBrechtbühl gegen den Strom. Denn die Zeiten, als der Architekt die Spitze der grossen Organisationspyramide des Bauens besetzte, sind vorbei. Heute ist er kaum mehr der breit gefächerte Generalist, der die Spezialisten dirigiert und dessen Büro für Entwurf bis hin zur Schlüsselübergabe verantwortlich zeichnet. Gewaltige Aufrüstung

bei der Gebäudetechnik sowie enorm gestiegene energetische Anforderungen haben das Bauen komplexer und komplizierter gemacht. Damit hat sich auch die Rolle des Architekten geändert. Die Vielschichtigkeit der heutigen Bauprozesse hat ihn aus seiner Rolle als Generalist verdrängt, die Technisierung hat aus der Pyramide eine weniger hierarchische Matrix gemacht.

Die meisten Architekten haben sich auf ihre Kernkompetenz, den Entwurf, zurückgezogen und arbeiten mit externen Fach- und Kostenplanern, Baurealisierungsbüros und anderen Spezialisten zusammen. Oder sie überlassen die Umsetzung des Entwurfs anderen und beschränken sich auf die gestalterische Leitung. IttenBrechtbühl haben sich bewusst dagegen entschieden und profitieren einerseits als Generalplaner von dieser Entwicklung, indem das Büro auch für andere plant und umsetzt. Andererseits profitieren sie als Architekturbüro, das als eines von wenigen in der Schweiz derart grosse und komplexe Bauaufgaben vom Entwurf bis zur Schlüsselübergabe unter einem Dach anbieten kann. Gut gefüllte Auftragsbücher und die Geschäftszahlen vom letzten Jahr – rund 260 Mitarbeiter haben einen Umsatz von 75 Millionen Franken erwirtschaftet – zeigen, dass diese Überzeugung auch einen Markt findet. Das Unternehmen steht auf stabilen Füßen.

## Massgeschneiderte Konstellationen

Den Generalistenanspruch zu haben und umzusetzen, heisst aber nicht, bei jedem Bauprojekt von Anfang bis Ende dabei zu sein. Massgeschneiderte Lösungen auch in der Abwicklung von Projekten gehören zum Unternehmensprofil. IttenBrechtbühl bieten Gesamt-, aber auch nur Teilleistungen an. «Herauszufinden, welche Form der Zusammenarbeit mit einer Bauherrschaft, anderen Architekten oder Fachplanern die passendste ist, ist eine unserer Stärken», sagt Andreas Jöhri.

Jedes Projekt ist ein Einzelfall, entsprechend vielfältig sind die Konstellationen: Beim Neubau für Swatch/Omega in Biel etwa sind IttenBrechtbühl gleichwertige, lokale Partnerarchitekten von Shigeru Ban Architects und funktionieren als Gesamtleiter, bei Tamedia in Zürich wiederum setzten IttenBrechtbühl als Generalplaner die Architekturleistungen des Japaners um. Das Swiss National Supercomputing Centre in Lugano oder die SBB-Betriebszentrale Mitte in Olten realisierten sie als Architekten und Generalplaner in Personalunion. Das Friedrich-Löffler-Institut auf der Ostseeinsel Riems haben IttenBrechtbühl als Generalplaner in Zusammenarbeit mit einem lokalen Büro umgesetzt, das sich im deutschen Gesetzesdschungel auskennt. Beim Umbau der über 300 Schweizer Geschäftsstellen der UBS zeichneten IttenBrechtbühl als Architekten, Generalplaner und Bautreuhänder verantwortlich. Spitzen, etwa bei den Architekturleistungen, haben IttenBrechtbühl mit Subunternehmern gebrochen. →



Verstehen sich als Generalisten: Mitarbeiter von IttenBrechtbühl entwickeln am Basler Standort Projekte gemeinsam.

→ Die Räume des Berner «Hauptquartiers» liegen im ehemaligen Wohn-, Verlags- und Druckereigebäude «Hallway» aus dem Jahr 1913. Hier sind das Architekturbüro sowie die «FinITia» untergebracht, die Tochterfirma, die sich als eine Art Backoffice vor allem um Rechnungswesen, Personalwesen, IT, Druckwesen, Empfang kümmert. Der unauffällige, aber stattliche Gründerzeitbau am Nordring 4 passt - IttenBrechtbühl verstehen sich nicht als laute, sondern als stille Schaffer. Auf dem Feld der Schweizer Architektur sind sie eher Liberos als Stürmer. «Bei uns gibt es auch keine einheitliche, einfach wiedererkennbare Architektur, wir richten unsere Schwerpunkte nicht auf Medienwirksamkeit aus», erklärt Christoph Arpagaus gelassen.

Sich mit Ikonenarchitektur in den Vordergrund zu drängen, ist nicht das Ding von IttenBrechtbühl. Es fehlt die Personifizierung des Entwurfs gegen aussen, wie es sie in vielen anderen Büros gibt und als Erfolgsfaktor gewertet wird. Dass Galionsfiguren wie Gründervater Otto Rudolf Salvisberg heute dem Büro keine eigene Architekturhandschrift mehr verleihen, versteht der Architekt und Betriebswirtschaftsingenieur Arpagaus aber nicht als Mangel. Auch hier zeigen die Geschäftszahlen, dass es genug Bauherrschaften gibt, die mehr auf schlanke Projektorganisation und gleichbleibende Qualität schauen als auf medienwirksame Architektur. Dass IttenBrechtbühl sowohl auf den Entwurf als auch auf den Prozess fokussieren, bietet zudem den Angestellten vielfältige Chancen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden animiert, selbst aktiv zu werden und eine der vielen Entwicklungs- und auch Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zu wählen. «Wir verstehen uns nicht als Supertanker, auf dem ein Kapitän ein Heer von Matrosen dirigiert, sondern als Flottenverband. In den einzelnen Booten gibt es genug Raum, eigene Projekte zu verwirklichen oder beispielsweise selbst beim Kunden aufzutreten.»

#### **Viel Wissen - wie weitergeben?**

Bekannt geworden ist das Büro für seine Bauten im Gesundheitsbereich. Hier sind die Architekten unangefochtene Spezialisten und können auf europäischem Niveau mithalten. An über 300 Spital- und Laborprojekten im In- und Ausland hat das Büro seit 1922 gearbeitet, viele davon konnten sie umsetzen. Dabei hat sich viel Wissen und Erfahrung im Umgang mit diesen grossen und komplexen Bauprojekten angesammelt. Es ist ein wichtiges Kapital des Unternehmens. Deshalb kümmern sich IttenBrechtbühl besonders um ihre Mitarbeiter, bieten gute Arbeitsbedingungen und seit der Übernahme durch die Partner auch mehr Karrieremöglichkeiten an. So kann die Personalfuktuation gering gehalten werden.

Wie aber dafür sorgen, dass, was am einen Standort bereits erfunden ist, an anderen nicht mehr erfunden werden muss? «Es ist eine Herausforderung, alle Mitarbeiter auf denselben Wissensstand zu bringen», gibt Andreas Jöhri zu, «die Bedeutung der Kommunikation hat enorm zugenommen.» Hauptbausteine des Wissenstransfers sind interne Aus- und Weiterbildungen sowie Information. IttenBrechtbühl bieten etwa Weiterbildungen in Projektmanagement, interne CAD-Schulungen, Workshops in Bau- und Projektmanagement oder Projektpräsentation an. Aufgabenstellungen werden immer in der Gruppe analysiert, dabei wird Wissen an Mitarbeiter weitergegeben. Dreimal pro Jahr organisiert das Büro zudem «Mitarbeiterinformationen», an diesen wird an den einzelnen Standorten über eigene Projekte orientiert sowie auch darüber, woran die Kollegen anderswo arbeiten. Es gibt auch einen internen regelmässigen Entwurfs-, Personal- sowie Marketing-Newsletter. Wichtig ist der Geschäftsleitung auch, den Mitarbeitern

zu vermitteln, dass sie Teil eines grösseren Gefüges sind: Projektbesichtigungen, ein jährliches Fussballturnier unter den Standorten, Apéros oder das gemeinsame Weihnachtessen tragen dazu bei.

#### **Bautreuhand - neuer Geschäftszweig**

Um alleinige Ansprechpartner für die Planung und Realisierung von komplexen Bauten bleiben zu können, muss das Büro aktuelle Themen aufgreifen, darf nicht warten, bis ein Projekt das Thema ins Haus trägt. «Nachhaltigkeitsstandards und -strategien ändern sich schnell und fortlaufend, die technischen Möglichkeiten ebenso», benennt Christoph Arpagaus die wichtigsten Felder. Gerade weil sich das Umfeld so schnell ändert, gibt es keine langjährige Strategie, sondern es muss immer wieder neu besprochen werden, wie das Architekturbüro am Ball bleiben will. Ein grosser Aufwand, der sich aber durchaus lohnt, so Arpagaus. Das so erarbeitete Wissen erschliesst, gepaart mit der langjährigen Erfahrung, auch neue Geschäftsbereiche; etwa in der Entwicklung von Baugrundstücken, bei Projektleitungen, Beratungen oder in der Organisation von Wettbewerben. IttenBrechtbühl wechseln deshalb immer öfter auf die Seite des Auftraggebers und bieten neu auch den Bereich Bautreuhand an. 2012 wurde er als neuer Geschäftszweig an allen Schweizer Standorten eingeführt. Noch ist der Bereich ein zartes Pflänzchen, doch IttenBrechtbühl glauben an seine Zukunft.

Eine wichtige Rolle, um am Ball zu bleiben, spielen auch Netzwerke und Kooperationen. «Bei IttenBrechtbühl gibt es eine lange Tradition von Kooperationen - das ist eine weitere Stärke», sagt Christoph Arpagaus, «Otto Rudolf Salvisberg hat vor neunzig Jahren vorgemacht, wie man gleichzeitig in Berlin, Basel, Bern und Zürich bauen kann.» Heute arbeiten IttenBrechtbühl routiniert und weltgewandt ebenso als lokale Kontaktarchitekten mit internationalen Entwurfsarchitekten zusammen wie auch im Ausland selbst mit lokalen Partnern. Aus einer dieser Kooperationen ist der Luxemburger Ableger von «Parc» (Partnership for architecture) entstanden. Unter diesem Namen haben IttenBrechtbühl mit den Luxemburger Architekten Schemel Wirtz mehrere Büro- und Dienstleistungsbauten realisiert, derzeit arbeitet «Parc» Luxemburg am Hauptsitz sowie am Akademiegebäude für die Wirtschaftsprüfer PricewaterhouseCoopers. «Nur wenn Architekten Kooperationen eingehen und ihr Netzwerk aktivieren, können sie alleinige Ansprechpartner für Bauherren bleiben», ist Arpagaus überzeugt.

#### **Acht Standorte**

Von den sechs Standorten in der Schweiz sowie den beiden deutschen in Berlin und Greifswald sind vier erst in den letzten Jahren dazugekommen. Der Ausbau widerspiegelt den Bauboom der letzten Jahre in den grösseren Städten, vor allem in der Schweiz. Die einzelnen Büros sind zwar keine Profitcenter, trotzdem müssen sie selbstständig nach Aufträgen fischen oder an Wettbewerben teilnehmen. Entstanden sind die meisten neuen Büros anlässlich von Projekten. Lugano, den jüngsten Standort, haben IttenBrechtbühl aber vor allem eröffnet, weil das Büro mit dem Tessiner Architekten Andrea Molina die passende Person dafür gewinnen konnte. Gute Gelegenheiten und strategische Ziele wechseln sich also ab.

Dank der grossen Struktur können IttenBrechtbühl die Arbeit über mehrere Standorte verteilen und Spezialwissen konzentrieren. Auch können so interne Personalspitzen gebrochen oder auch -täler gefüllt werden. Wer zu viel Arbeit hat, kann Verstärkung anfordern. Wer zu wenig hat, kann an anderen Standorten aushelfen. Auch gibt es Pro-

## Die Köpfe



Andreas Jöhri, \*1961,  
Partner und VR-Präsident,  
dipl. Architekt ETH  
und Energieingenieur HTL.



Christoph Arpagaus, \*1966,  
Partner und Vorsitzender GL,  
Leiter Standort Bern,  
dipl. Architekt HTL  
und Betriebswirtschafts-  
ingenieur FH.



Beat Gafner, \*1970,  
Partner, Leiter Baureuhand,  
Betriebsökonom SGMI.



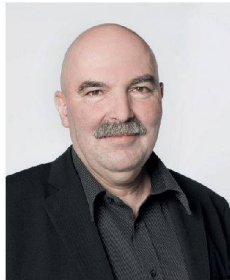
Bernd Hofer, \*1965,  
Leiter Baumanagement,  
Bautechniker HTL.



Robin Kirschke, \*1971,  
Partner, Leiter Standorte Genf  
und Lausanne,  
dipl. Architekt TH.



Alain Krattinger, \*1962,  
Partner, Leiter Standort  
Zürich, dipl. Architekt HTL.



Peter Lobsiger, \*1960,  
Partner, Leiter Standorte  
Berlin und Greifswald,  
Architekt.



Andrea Molina, \*1974,  
Leiter Standort Lugano,  
dipl. Architekt USI.



Peter Schneitter, \*1956,  
Partner, Leiter Finanzen,  
dipl. Buchhalter / Controller.



Jürg Toffol, \*1958,  
Partner, Leiter Standort Basel,  
dipl. Architekt ETH.

jekte wie die Neubauten für Swatch/Omega, die von zwei Standorten, Basel und Bern, bearbeitet werden. «Jedes Schiff hat zwar eine hohe Eigenständigkeit, wenn aber eines in Not gerät, sind die anderen zur Stelle», so Arpagaus.

Neunzig Jahre nach der Gründung hat nun die fünfte Generation das Architekturbüro und die dazugehörigen Firmen übernommen. Die frisch überholte Flotte steuert seit 2012 also unter neuer Führung, aber gleicher Flagge durch die Architekturlandschaft. Nach 18 Jahren hat Nick Gartenmann, der die Firma 1994 übernahm und IttenBrechtbühl von rund 50 auf heute 270 Mitarbeiter ausbaute, den grössten Teil seiner Aktien verkauft und damit das Feld für die nächste Generation frei gemacht.

Übernommen haben die Anteile sechs Partner. Die Geschäftsleitung blieb im Wesentlichen bestehen, als neue Mitbesitzer kamen die Standortleiter Basel und Zürich dazu. Für die Übernahme wurden zwar neue Firmen und Holdings gegründet, doch wurde die Grundstruktur an den Standorten mit ihren fünf Bereichen belassen. Neu hingegen sind mehrere Kader- und Beteiligungsebenen, die für eine noch breitere Abstützung des Unternehmens sorgen sollen. Auch jüngere Mitarbeiter können nun Associates und später Associate Partners werden und so auch finanziell am Erfolg teilhaben. Diese übernächste Generation teilt sich derzeit rund sechs bis zehn Prozent der Aktien. Noch ist die Führungsriege allerdings sehr männerlastig: Es gibt noch keine Partnerin (von 8) und nur eine Associate Partnerin (von 13) sowie drei weibliche Associates (von 12). Doch auch in diesem Punkt ist das Vertrauen in die Zukunft auch 91 Jahre nach der Gründung gross: «Unsere Firmengeschichte lehrt uns, den Dingen mehr Zeit zum Wachsen zu geben», schliesst Christoph Arpagaus. ●

### IttenBrechtbühl: 1922 bis heute

1922 eröffnete Otto Brechtbühl in Bern das Schweizer Büro seines Berliner Chefs Otto Rudolf Salvisberg. Mit dem Loryspital haben die beiden 1924 einen der ersten grossen Bauten der Moderne in der Schweiz realisiert. Das Spital legte die Messlatte und gab die Stossrichtung des Büros vor: hohe medizinische (später auch technische) Anforderungen in gute Architektur umsetzen. Etliche Wettbewerbserfolge und Bauten später starb Salvisberg 1940 nach einem Skiunfall. Brechtbühl übernahm die Leitung des Büros und entwickelte die klare Architektursprache von Salvisberg weiter. 1963 wurde der damals 33-jährige Jakob Itten Partner von Brechtbühl. Das Büro eroberte zuerst die Schweizer, später die Spitallandschaft im Nahen Osten. In den 1970er-Jahren expandierte das inzwischen über 200 Mitarbeiter zählende Unternehmen erfolgreich, vor allem als Planungsunternehmen. Unter dem Strich aber verloren IttenBrechtbühl im Ausland Geld. 1975 zwangen die Banken Jakob Itten, die Firma zu verkaufen. Motor

Columbus, bis anhin nur Geschäftspartner, übernahm das Ruder. 1990 konnten Peter Staub und Hans Eggen die Anteile des Badener Energieversorgungskonzerns zurückkaufen. Die Firma erhielt ihr heutiges Profil: komplexe Bauten im Gesundheitswesen, Labor-, Forschungs- und Dienstleistungsbau im In- und Ausland. Mit dem Einstieg der Gartenmann & Partner Holding begann 1994 eine neue Ära, seitdem befindet sich die Firma wieder im Besitz der leitenden Partner. IttenBrechtbühl erholten sich, und das Büro expandierte wieder: Die 45 Mitarbeiter wuchsen bald auf über 200 an, neue Büros in Basel, Lausanne und Zürich wurden gegründet. 2012 verkaufte Nick Gartenmann den grössten Teil seiner Aktien an die langjährigen Kadermitarbeiter Andreas Jöhri, Christoph Arpagaus, Beat Gafner, Robin Kirschke, Peter Lobsiger und Peter Schneitter. Später kamen Jürg Toffol und Alain Krattinger dazu. Heute führen acht Partner das Architekturunternehmen mit rund 270 Mitarbeitern mit Standorten in Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano, Zürich, Berlin und Greifswald.