

**Zeitschrift:** Schweizerische Bauzeitung  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 89 (1971)  
**Heft:** 15

**Artikel:** Suter & Suter AG Architekten, Basel  
**Autor:** Risch, Gaudenz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-84827>

### **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:** 02.04.2025

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

## Organisations- und Gesellschaftsform als Mittel zum Zweck

Das Unternehmen der Architekten Suter & Suter mit Hauptsitz in Basel hatte bisher die rechtliche Form einer Kollektivgesellschaft. Sie wurde zu Beginn des Jahres 1971 in eine *Aktiengesellschaft* umgewandelt. Diese Rechtsform bildet bei Architekturbüros (Ingenieurbüros) die Ausnahme. Sie dürfte dort am Platze sein, wo besondere Verhältnisse dafür sprechen, dass vom Typ des Architekturbüros mit individueller Prägung durch den Inhaber selbst abgewichen wird. Solche können in jedem einzelnen Falle andersartig sein.

Zur *Neuorganisation* der Firma Suter & Suter AG Architekten führten verschiedene heutige Gegebenheiten und in die Zukunft weisende Überlegungen. Ein Hauptgrund besteht wohl in der raschen und ungewöhnlich breiten Entwicklung der Basler Architektenfirma.

Sie wurde 1901 unter dem Namen Suter & Burckhardt gegründet, änderte 1945 diese Firmabezeichnung unter neuer Leitung in Suter & Suter und wuchs seitdem aus einem Büro von fünf Mitarbeitern zu einem Dienstleistungsunternehmen heran, das gegenwärtig insgesamt etwa 340 Personen umfasst. Die Tätigkeit, die anfänglich nur auf die Region Basel beschränkt war, weitete sich zusehends auf die ganze Schweiz<sup>1)</sup>, das europäische Ausland (Schwestergesellschaften in Deutschland und Frankreich), ferner auf überseeische Länder, aus. Diese Breitenentwicklung verlangt eine neue, straffe Organisation, die zugleich eine grösstmögliche Flexibilität der internen Leitung und der externen Aktion zulässt. In diesem weitgespannten Unternehmensaufbau sind auch die wichtigen Probleme eines Generationenwechsels in der Führung zu berücksichtigen.

Die Gesellschaftsform und die betriebliche Organisation der Suter & Suter AG Architekten werden lediglich als Mittel zum Zweck betrachtet. Dieser besteht in der Verfolgung klarer Geschäftsziele, welche auf einen reinen *Dienstleistungsbetrieb* ausgerichtet sind.

Gewinnt dieser einen weit überdurchschnittlichen Umfang, so bedingen manche Aufgaben in einem immer komplizierter und vielfältiger werdenden, vorwiegend industrielle und öffentliche Bauten umfassenden Tätigkeitsgebiet (ausgewiesen werden 36 Kategorien!) mehr und mehr Spezialisierungen, mannigfache Arbeitshilfen und Informationen (grösstenteils aus eigener dokumentarischer Auswertung), ferner eine gut organisierte Ermittlung und Überwachung der Baukosten.

Aus solchen und weiteren Überlegungen ergeben sich für die Neuorganisation u. a. als *Geschäftsleitungsziele*:

- die Marktstellung der Firma erhalten und ausbauen. Verbessern und nötigenfalls Erweitern der Dienstleistungen;
- bisher erarbeitete finanzielle Mittel für den Betrieb des Unternehmens bereithalten;
- die Führungsstruktur straffen und vereinheitlichen;
- eine gute Zusammenarbeit und vielseitige menschliche Beziehung fördern;
- gut qualifizierte Mitarbeiter mit Führungsaufgaben betrauen;

<sup>1)</sup> Zweigbüros wurden 1947 in Lausanne und 1971 in Zürich eröffnet. Von der gesamten Aktivität der Firma entfallen in neuerer Zeit etwa 25 % auf die Basler Region, 40 % auf die übrige Schweiz und 35 % auf das Ausland.

- Möglichkeiten schaffen für den Aufstieg der Betriebsangehörigen und für die materielle Beteiligung treuer, engverbundener Mitarbeiter.

### Zur Form der Aktiengesellschaft

Das im Unternehmen eingesetzte Kapital kann von den Personen der aktiven Geschäftsleitung getrennt werden. Es lassen sich Majorisierungen des Kapitals durch das Unternehmen oder des Unternehmens durch das Kapital verhindern und der freie Verkauf von Aktien einschränken. Als Treueprämien können an Mitarbeiter entsprechend Tätigkeitsdauer Aktien abgegeben werden. Filialen und Schwestergesellschaften werden besser in die Gesamtorganisation eingegliedert. Das Firmakapital gewährt den Kunden grössere Sicherheit.

Das einbezahlte Aktienkapital beträgt 8 Mio Fr. Darin ist der Finanzbedarf für den Bau eines grösseren eigenen Bürogebäudes enthalten. Im Jahre 1970 erreichte der Firmumsatz rund 18 Mio Fr.

### Die neue Gesellschaftsstruktur

Die Hauptelemente in der neuen Firmenorganisation bilden: der *Verwaltungsrat* mit Vertretern der Kapitalgeber und des Unternehmens; der *Ausschuss des Verwaltungsrates*, der das Verbindungsglied zur Geschäftsleitung bildet; die *Geschäftsleitung* und ihr zugesellt die *Erweiterte Geschäftsleitung* als beratendes Organ, das insbesondere die Interessen und Erfahrungen der Departemente und zentralen Funktionen beim Fassen der Entschlüsse geltend machen kann.

Die *Departemente* sind die grössten, in sich geschlossenen, selbständigen Arbeitseinheiten. Sie umfassen *Abteilungen* entsprechend den besonderen Arbeitsgebieten des Unternehmens unter Berücksichtigung der funktionellen, geographischen und sprachlichen Gegebenheiten. Belastungsausgleiche sind möglich.

Die *zentralen Funktionen* sind in zwei Sektoren zusammengefasst und stehen der Führung des Gesamtunternehmens wie auch den einzelnen Departementen zur Seite. Sie haben die Möglichkeit, auf alle Stufen der Organisation einzuwirken.

**Zentrale Funktion 1: Entwurf.** Die Aufgaben des Entwurfs umfassen alle Tätigkeiten, die der Ausführungsplanung vorausgehen, einschliesslich der Erarbeitung der Projektierungsgrundlagen, Aufgabenanalyse und Programmformulierung. Die Arbeit des Entwurfs führt über Gesamtplanungen bis zum architektonischen oder technisch-organisatorischen Entwurf (einschliesslich Innenausbau). Von ihm aus erfolgt in einer Zusammenarbeit mit Departementen, Abteilungen und Gruppen die gestalterische Betreuung der Projekte während der Ausführungsplanung. Eingegliedert in den Entwurf ist die Arbeitsgruppe IKARE, die sich mit technischer und statistischer Information, Kostenschätzung, Koordination, Arbeitsrationalisierung und Entwicklung befasst.

**Zentrale Funktion 2: Finanz, Personal, Administration.** In diesem Sektor sind das gesamte Personalwesen, einschliesslich Schulung sowie alle Verwaltungsdienste (Sekretariat, Buchhaltung, Hausverwaltung) zusammengefasst. Der zentralen Funktion 2 wurden auch die Druckerei und der Hilfsbetrieb eingegliedert. Letzterer besorgt alle Arbeiten, für welche nicht besonders qualifizierte Kräfte eingesetzt werden müssen. In dieser Gruppe werden auch ältere oder leicht behinderte Personen beschäftigt.

**Public Relations.** Dieses Stabsorgan ist der Geschäftsleitung direkt unterstellt. Es sorgt für die Vorbereitung und Durchführung aller Massnahmen, die der Bekanntmachung des Unternehmens und der Qualität seiner Dienstleistungen nach aussen dienen. Im Kontakt mit der Informationszentrale orientiert die Gruppe PR die Betriebsangehörigen über die Tätigkeit der Firma und über interne Probleme oder Ereignisse. Sie redigiert die Hauszeitung, die in graphisch gepflegter Gestalt etwa dreimal jährlich erscheint.

#### Personalstruktur

Mit Filialen und Schwesterbetrieben sind in der Suter & Suter AG Architekten zurzeit rund 340 Mitarbeiter beschäftigt. Von diesen erhielten ihre Ausbildung: 20 % an Hochschulen, 30 % an HTL oder gleichwertigen Fachschulen, 43 % in einer Berufslehre (davon zurzeit 15 Zeichnerlehrlinge) und 7 % als Angelernte. Ihre Tätigkeit verteilt sich zu 5 % in Leitung und Stab, 60 % in Entwurf und Planbearbeitung, 20 % in Bauleitung und Ausführung, 15 % in Administration und Hilfsbetrieb.

Nach ihrer Staatsangehörigkeit (ohne ausländische Schwestergesellschaften) sind 65 % Schweizer, 10 % Ausländer mit Niederlassungsbewilligung und Emigranten, 15 % Ausländer, 10% Grenzgänger.

#### Aufteilung des Personalsbestandes:

Büro Basel (Hauptsitz) 280 Personen, Filialen Zürich 20 und Lausanne 15, Betriebe in Deutschland 17, in Frankreich 8. Der Bestand weist steigende Tendenz auf.

#### Bemerkungen

Die knappe Darstellung der gesellschaftlichen und organisatorischen Struktur eines der grösseren Architekturbüros im zentraleuropäischen Raum wäre hinsichtlich der zahlreichen Möglichkeiten und Aktivitäten des Unternehmens und seiner leitenden Persönlichkeiten in manchen Belangen zu ergänzen. Doch müssen hier einige Hinweise genügen. Sie sollen weniger zur Glorifizierung der Basler Architektenfirma erfolgen, als dazu, eine manchem Leser berufsverwandte, grossangelegte unternehmerische Tätigkeit in planerischer, architektonischer und ingenieurmässiger Richtung zu skizzieren, wie sie vor dem Zweiten Weltkrieg noch undenkbar gewesen wäre.

#### Export des «know how»

Für die internationale Expansion ist von Bedeutung, dass auch ein Architektur-Dienstleistungsbetrieb seine Ware, in diesem Fall das firmaeigene «know how», verkaufen können muss (diese Fähigkeit hat nicht nur für den Grossbetrieb allein ihre Wichtigkeit!). Was der Architekt in dieser Hinsicht zu bieten hat, sind nach wie vor Qualitäten des Entwurfes, der Planung, der Kalkulation und der Ausführung des Werkes. Sie gründen auf Wissen, kreativem Können und auf Erfahrung, Fähigkeiten und ideelle Werte also, die eher im Sinne eines Veredelungsprozesses, als in dem eines Fertigproduktes an den Mann zu bringen sind.

Hierfür müssen allerdings gewisse Voraussetzungen im betreffenden Tätigkeitsland bestehen, beispielsweise ein wirtschaftlicher Auftrieb und dementsprechend ausser baulichem Bedarf auch finanzielle Kapazitäten. Zudem soll das technische Gefälle zwischen Ausland und Heimatland nicht zu gross sein, um anspruchsvollere Aufgaben überhaupt realisieren zu können. Erschwerend wirken sich in fernen Ländern mindestens anfänglich die fehlenden Marktkennnisse und die fremde Sprache aus. Die Aufträge werden nicht nach Gesichtspunkten des Prestiges gesucht,

sondern nach kommerzieller Vertretbarkeit übernommen.

Baufträge im Ausland können sich für die Firma befruchtend erweisen durch den Gewinn neuer Erfahrungen (etwa im Finden einfacher Lösungen), aber auch in der Anstrengung, sich im Konkurrenzkampf unter international gesetzten Massstäben bewähren zu müssen. Dabei fehlt es nicht an harten Mitbewerbern etwa aus Amerika, Deutschland und Italien. Als Tätigkeitsbereiche kommen vorwiegend West- und Osteuropa sowie der Mittelmeerraum in Betracht. Auf längere Sicht und eher nur mit zusätzlichem finanziellem Engagement auch Afrika und Südamerika.

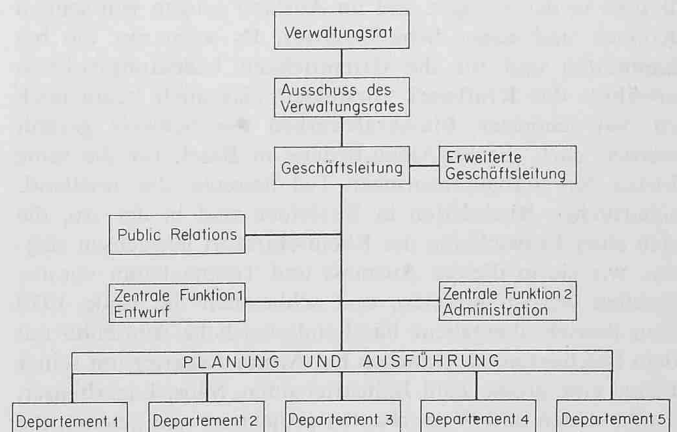
Wenn der Architekt heute und künftig mehr als je unternehmerisch denken, planen und handeln können muss – was jedoch seine treuhänderische Funktion nach wie vor nicht ausschliessen darf – so hat diese Umstellung im Berufsbild gerade im Auslandsverhältnis massgebliche Bedeutung für die Erfolgchance.

Die Tätigkeit im Ausland verlangt in der Regel vom unternehmenden Architekten einen «full service», den er allein kaum vollumfänglich erbringen kann. Schon im Jahre 1960 haben sich deshalb die Firmen Suter & Suter AG Architekten und Emch & Berger, Ingenieure (Bern und Solothurn) zur Industrial Planning Inc. (IPLA) zusammengeschlossen. Diese Tochterfirma ist vorwiegend auf die industrielle Planung ausgerichtet und hat ihr Geschäftsdomizil am Sitz der Suter & Suter AG in Basel.

#### Spezialisierungen

Im Gegensatz zum freien Künstler kann der Architekt seine Aufgabe in der Regel nicht selbst wählen. Sie wird ihm vorgelegt. Er ist Dienstleistender, der dafür entgolten wird, dass er in optimaler Weise Aktivitätsbedürfnisse in Bauten umsetzt. Dabei sind entsprechend der grossen Verschiedenheiten in Aufgaben und Tätigkeit gewisse Spezialisierungen vermehrt notwendig. Der Architekt bewegt sich zudem in einem Wirkungsbereich, der nicht nur bezüglich der Gegebenheiten und Auffassungen, son-

Organigramm der Neuorganisation der Suter & Suter AG Architekten, Basel. Die Zentrale Funktion 1 erarbeitet alle Projektierungsgrundlagen, die zum architektonischen oder technisch-organisatorischen Entwurf (einschliesslich Innenausbau) führen. In enger Zusammenarbeit mit Departementen, Abteilungen und Gruppen erfolgt die gestalterische Betreuung der Projekte während der Ausführungsplanung. In die Zentrale Funktion 2 sind Finanz, Personal (Schulung), Administration zusammengefasst, ferner Datenverarbeitung, Hilfsbetrieb und Druckerei. Beide Zentralen Funktionen stehen der Führung des Gesamtunternehmens und den einzelnen Departementen zur Verfügung. Sie können auf alle Stufen der Organisation einwirken. Die Departemente 1 bis 5 sind die grössten selbständigen Arbeitseinheiten des Unternehmens. Ihnen obliegt die Ausführungsplanung und Realisierung der Aufgaben. Sie gruppieren sich in Abteilungen entsprechend den besonderen Arbeitsgebieten sowie der funktionellen, geographischen und sprachlichen Gegebenheiten.



dern auch der Technik sowie der Materialien wandelbar und nicht mehr übersichtlich geworden ist. Auch dies hat zur Konsequenz, nach verschiedenen Gesichtspunkten spezialisierte Gruppen unter eine gemeinsame Zielsetzung zusammenzufassen.

Damit wachsen die Anforderungen in dokumentarischer, informativer und arbeitsorganisatorischer Hinsicht. Ausserdem ergeben sich personelle Probleme, bei deren Lösung der Grossbetrieb vermehrte Sicherheit des Arbeitsplatzes und Aufstiegsmöglichkeiten in Aussicht stellen kann. Einen weiteren Vorteil für den Mitarbeiter bedeutet die Möglichkeit der firmaeigenen Personalschulung im Hause selbst, in der Förderung der fachlichen Weiterbildung (Postgraduate Studium) oder Studienaufenthalten im Ausland.

#### *Datenauswertung*

Das in der Suter & Suter AG auf- und ausgebaute Finanz- und Rechnungswesen, kombiniert mit Budgetkontrolle und zentralisierter Kostenüberwachung hat neben vermehrter finanzieller Sicherheit in der Objektbearbeitung den Vorteil kalkulatorischer Auswertungsmöglichkeiten. Diese können sich in Kombination mit Schreibautomaten und Textkonserven nicht nur laufend rationell auswirken, sondern auch zur Speicherung einer *Datenbank* dienen. So war es der Firma auch möglich, zum Zustandekommen des einheitlichen und für Bundesbauten obligatorisch eingeführten *Baukostenplanes CRB* beizutragen.

#### *Persönliches*

Die Reorganisation, welche mit der Umwandlung der Suter & Suter Architekten in eine Aktiengesellschaft verbunden wurde, soll nicht zuletzt auch im obern Führungsbereich Beweglichkeit einräumen. Sie ist an der Spitze eines Grossbetriebes unerlässlich, um jederzeit wechselnden Gegebenheiten und zusätzlichen Beanspruchungen entsprechen zu können.

Solche ergeben sich für die einzelnen leitenden Persönlichkeiten auch in *aussergeschäftlichen Diensten und Funktionen*, die ihnen im Laufe der Zeit von Berufsvereinen

und Behörden übertragen worden sind. Es sind dies Verpflichtungen, die sie nicht aus kommerziellen Motivationen eingegangen sind. Vielmehr kann auch darin eine verantwortliche Berufung zu berufsständischem und öffentlichem Wirken gesehen werden, indem eben erfahrene Fachleute in solchen allgemeinen Diensten benötigt werden, denn «jemand muss es ja machen!».

So ist es zu verstehen, dass der heutige Präsident des Verwaltungsrates der Suter & Suter AG, *Hans Rudolf Suter*, dipl. Arch. BSA/SIA, in verschiedenen Kommissionen des SIA mitwirkt, dass er auf eidgenössischer Ebene in die Expertenkommission zur Überprüfung des Bauwesens des Bundes und in die Forschungskommission Wohnungsbau des Bundes (FKW) berufen worden ist, ferner in Basel der Baupolizeikommission und der Baukommission des Baudepartementes angehört. In der Vorstellung eines Aussenstehenden, dem die Umstände nicht näher bekannt sind, könnten sich die Funktionsbereiche einzelner dieser behördlichen Baukommissionen mit Interessen der Firma Suter & Suter AG Architekten möglicherweise überschneiden. Eine hierbei vielleicht zu witternde Kollisionsgefahr wird von dem mit entsprechender Würde Bedachten offenbar als eher kleine Bürde betrachtet. Dies könnte man daraus schliessen, dass die persönlichen beruflichen Engagements der Mitglieder im Verwaltungsrat der neuen AG offen und vollständig bekannt gegeben werden.

Entsprechende Angaben weisen den Vizepräsidenten, *Peter Suter*, Dipl.-Ing. Architekt BSA/SIA, zusätzlich als Dozenten für Industriebau an der ETH Zürich aus. Diesem ist dabei bestimmt als Verdienst anzurechnen, dass er diese belastende Lehrtätigkeit in einer Zeit schulischen Umbruches und baukonzeptionellen Flusses auf sich genommen hat, um zur Festigung der architektonisch-technischen Ausbildung beitragen zu können.

Das Verwaltungsratsmitglied *Andreas Theodor Beck*, dipl. Architekt BSA/SIA, ist Basler Münsterbaumeister und Denkmalrat, womit in einer weltweit tätigen Architektenfirma zugleich gut baslerischer Sinn für das Kulturelle und bürgerlich Massvolle ebenfalls bezeugt wird.

*Gaudenz Risch*

## Ingenieur Armin Aegerter tritt zurück

DK 92

Auf Ende März ist Armin Aegerter, dipl. Bauing. ETH, von seinen Funktionen als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates und als Direktor des Ingenieurbüros A. Aegerter & Dr. O. Bosshardt AG mit Rücksicht auf seine Gesundheit zurückgetreten. Mit ihm tritt eine markante Persönlichkeit in den Ruhestand, die jahrzehntelang ihre ganze Tatkraft und Initiative in den Dienst der Firma und der Öffentlichkeit gestellt hat. Zahlreiche namhafte Bauten in der Schweiz und im Ausland zeugen von seinem Können und seiner Schaffenskraft. Es seien nur die bekanntesten und für die Öffentlichkeit bedeutungsvollsten erwähnt: das Kraftwerk Birsfelden, das auch heute noch zu den schönsten Flusskraftwerken der Schweiz gezählt werden darf, die St.-Alban-Brücke in Basel, für die seine Firma den tiefbautechnischen Teil betreute, die basellandschaftlichen Rheinhäfen in Birsfelden und in der Au, die sich einer Entwicklung der Rheinschifffahrt gewachsen zeigten, wie sie in diesem Ausmass und Tempo kaum vorausgesehen werden konnten, und schliesslich die Ende 1970 dem Betrieb übergebene basellandschaftliche Autobahn mit dem Belchentunnel. Daneben hat Armin Aegerter mit seiner Firma eine grosse Zahl Industriebauten, Silos, Lagerhäuser, Tankanlagen und Wasserbauten projektiert und geleitet, die

ebenfalls von seinem soliden Fachwissen Zeugnis ablegen.

Armin Aegerter wurde 1901 in Bern geboren und erlangte das Diplom als Bauingenieur an der ETH im Jahre 1925. Nach einigen Jahren praktischer Tätigkeit in Italien, speziell im Tunnelbau in Kalabrien, kam er 1930 nach Basel, wo er zunächst im seinerzeitigen Tiefbaubüro der Buss AG tätig war, dann 1942 Teilhaber des Ingenieurbüros E. Gutzwiller & A. Aegerter wurde und Ende 1947 durch Fusion mit dem Ingenieurbüro O. Bosshardt AG das heutige Ingenieurbüro gründete. Dank seinem grossen Können und Verhandlungsgeschick ist seine Firma weit über die Grenzen Basels hinaus bekannt geworden und geniesst heute in der ganzen Schweiz einen ausgezeichneten Ruf. Aber nicht nur Bauten zeugen von seiner Tätigkeit; in vielen Ingenieurbüros und Bauunternehmungen der Schweiz und im Ausland stehen heute Ingenieure an führender Stelle, die den Vorzug hatten, einige Jahre unter seiner Leitung arbeiten zu können. Ihnen hat Armin Aegerter über die rein fachliche Erfahrung hinaus jene Einstellung vermittelt, die den Beruf des Ingenieurs noch als ein Ganzes betrachtet und die heute, im Zeitalter des Spezialtums und der Aufteilung und Verwischung der Verantwortung, leider selten wird.