

AUF EIN WORT MIT...

TIMO ALLEMANN, CHRISTIAN LEUNER UND IVO WEINHARDT, DIE VIERTE INHABERGENERATION DER FISCHER ARCHITEKTEN AG

ENTRETIEN AVEC...

TIMO ALLEMANN, CHRISTIAN LEUNER ET IVO WEINHARDT, LA NOUVELLE DIRECTION DE FISCHER ARCHITEKTEN AG



(et) Sie sind seit wenigen Tagen Inhaber von Fischer Architekten, die neuen Visitenkarten sind frisch gedruckt und die bisherigen Mitglieder der Geschäftsleitung räumen in den nächsten Tagen ihre Büros. Lief die Stabübergabe reibungslos?

Christian Leuner: Ja, absolut. Ich glaube, wir alle, die bisherigen Mitglieder der Geschäftsleitung eingeschlossen, haben den Wechsel als Gewinn wahrgenommen. Schauen Sie, dort sitzt einer der Altpartner (er weist in einen gläsernen Besprechungsraum, wo zwei jüngere und ein älterer Architekt um den Tisch sitzen), der vor ein paar Tagen ausgeschieden ist, schon wieder mit am Tisch – in seiner neuen Rolle als Berater. Ich denke, mit dem jüngsten Wechsel zweier Mitglieder der Geschäftsleitung ist uns das Kunststück gelungen, Erneuerung und Generationswechsel mit personeller und qualitativer Kontinuität zu verbinden.

Der aktuelle Wechsel zweier Mitglieder der Geschäftsleitung ist der nunmehr vierte seit Bestehen des Büros. Konnten Sie von den Erfahrungen der vorausgegangenen Nachfolgeregelung noch profitieren?

Christian Leuner: Der Wechsel von der zweiten zur drit-

(et) Depuis quelques jours seulement, vous êtes propriétaires de Fischer Architekten, les cartes de visite sont fraîchement imprimées et les anciens membres de la direction vont libérer leurs bureaux dans les prochains jours. Le passage de témoin s'est-il bien déroulé?

Christian Leuner: Oui, tout à fait. Je pense que nous tous, y compris les anciens membres de la direction, avons perçu le changement comme enrichissant. Regardez, la personne assise là-bas est l'un des anciens associés (il pointe vers une salle de réunion en verre où deux jeunes architectes et un autre plus âgé sont assis autour d'une table) qui, malgré son départ de la société il y a quelques jours, est déjà de nouveau assis à la table dans son nouveau rôle de consultant. Je pense qu'avec le récent changement de deux membres au sein de la direction, nous avons réussi le tour de force d'allier renouvellement et continuité personnelle et qualitative.

Le changement actuel de deux membres au sein de la direction est le quatrième depuis la création du cabinet. Avez-vous pu profiter des expériences de la précédente succession?

ten Inhabergeneration war 2001, deshalb konnten wir von den seinerzeit definierten Spielregeln und gesammelten Erfahrungen sehr profitieren. Damals fusionierte ich mein schon seit zehn Jahre bestehendes Büro *Leuner & Zampieri Architekten AG* mit *Fischer Architekten AG*, besetzte die Position des Geschäftsführers und nahm Einsitz in den Verwaltungsrat.

Es scheint also hilfreich, wenn eine Firma die Spielregeln der Nachfolge klar und frühzeitig definiert?

Christian Leuner: Beim letzten Generationswechsel im Jahr 2001 haben wir ein spezifisches, ganz auf die Bedürfnisse der Beteiligten zugeschnittenes Übergabemodell entwickelt, das auch alle wirtschaftlichen Fragen, also den Wert des Unternehmens und die Abwicklung des Aktienverkaufs einschliesst. Ein solcher Wechsel gelingt dennoch nur, wenn ein möglicher Kandidat über einen grösseren Zeitraum die Kultur des Büros und dessen Werte unterstützt und weiterentwickelt hat. Das innere Bekenntnis: «Ich will dazu gehören – ich will einen Beitrag leisten und – ich will Verantwortung übernehmen!» ist für uns von gleicher Wichtigkeit wie die materiellen Werte.

Timo Allemann: Der Prozess und seine Schritte waren uns damit bekannt; die dritte Generation hat das damals frühzeitig auf den Weg gebracht. Dass potenzielle Nachfolger früh in das Kader aufgenommen wurden, begünstigte einen bruchlosen Übergang. Die Nachfolge wurde also von den Vorgängern aktiv angestossen. Das ist keineswegs alltäglich.

Christian Leuner: Wenn man die Absicht hat, das eigene Büro in neue Hände zu geben, besteht die Gefahr, dass Inhaber zu lange an ihren Positionen festhalten und der Betrieb schliesslich nur noch von ein paar treuen Altkunden lebt. Es ist aber auch denkbar, gar nicht über eine Nachfolge nachzudenken, sondern den eigenen Betrieb mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben auslaufen zu lassen. Man muss sich nur frühzeitig für den einen oder anderen Weg entscheiden.

Christian Leuner: Le passage de la deuxième à la troisième génération de propriétaires a eu lieu en 2001, c'est pourquoi nous avons beaucoup profité des règles de jeu définies à l'époque ainsi que des expériences récoltées! A l'époque, j'ai fusionné mon cabinet *Leuner & Zampieri Architekten AG*, créé dix ans auparavant, avec la société *Fischer Architekten AG* pour occuper la position de directeur et siéger au conseil d'administration.

Il semble donc utile pour une société de définir clairement et à temps les règles de succession?

Christian Leuner: Lors du passage de la deuxième à la troisième génération dirigée en 2001, nous avons développé un modèle de transmission spécifiquement adapté aux besoins des intéressés, qui inclut aussi toutes les questions économiques, donc la valeur de l'entreprise et la réalisation de la vente d'actions. Cependant, le succès d'un tel changement ne peut être garanti que si un candidat potentiel a soutenu et développé, sur une période étendue, la culture du cabinet et ses valeurs. Pour nous, la profession de foi intérieure: «Je veux en faire partie, je veux apporter ma contribution et je veux assumer des responsabilités!» est aussi importante que les valeurs matérielles.

Timo Allemann: Ainsi, nous connaissons le processus et les étapes; la troisième génération les avait alors lancés très tôt. L'intégration précoce des successeurs potentiels dans le cadre a favorisé une transition sans heurts. La succession a été préparée activement par les prédécesseurs. Cela n'est pas très fréquent.

Christian Leuner: Lorsque l'on a l'intention de remettre son cabinet dans de nouvelles mains, il y a risque que les propriétaires tiennent trop longtemps à leurs positions et qu'au final, l'entreprise ne vive plus que grâce aux quelques anciens clients fidèles. Mais il est également possible de ne pas réfléchir à une succession et de cesser l'activité de son entreprise avec la sortie de la vie professionnelle. Il faut seulement opter à temps pour l'une ou l'autre voie.

Das Zürcher Architekturbüro *Fischer Architekten* wurde 1929 von Wilhelm Fischer gegründet und 1960 von seinem Sohn Eugen übernommen. Ende der 1960er Jahre stiess Eugen Mannhart als seine rechte Hand und Partner dazu. Im Jahr 2001 übernahmen dessen langjährige Mitarbeiter Beat Engeler, Ernst Breiter, Beat Eyer unter Führung von Christian Leuner die Firma. Im Juni 2014 traten Ivo Weinhardt und Timo Allemann anstelle der verbliebenen Partner Engeler und Eyer in die Geschäftsleitung ein. Sie sind zusammen mit Christian Leuner die Köpfe der vierten Generation an der Spitze des heute rund fünfzig Angestellte zählenden Unternehmens. Im Gespräch schildern die Büroinhaber, die zuvor unter anderem bei *Harry Seidler, Bearth & Deplazes, Norman Foster* oder *Peter Zumthor* tätig waren, wie sie den Generationswechsel reibungslos und ohne materielle und immaterielle Ressourcenverluste gemeistert haben.

www.fischer-architekten.ch

Le cabinet d'architecture zurichois *Fischer Architekten* a été créé en 1929 par Wilhelm Fischer et repris en 1960 par son fils Eugen. A la fin des années 1960, Eugen Mannhart l'a rejoint comme bras droit et partenaire. En 2001, la société a été reprise par ses collaborateurs de longue date Beat Engeler, Ernst Breiter, Beat Eyer sous la direction de Christian Leuner. En juin 2014, Ivo Weinhardt et Timo Allemann ont remplacé les partenaires restants Engeler et Eyer à la direction. Ils dirigent avec Christian Leuner en quatrième génération l'entreprise qui compte aujourd'hui une cinquantaine d'employés. Au cours de l'entretien, les propriétaires de l'agence, qui auparavant ont travaillé pour *Harry Seidler, Bearth & Deplazes, Norman Foster* ou *Peter Zumthor*, expliquent comment ils ont réussi à effectuer le changement générationnel sans perte de ressources matérielles et immatérielles.

www.fischer-architekten.ch

War die Nachfolge bei der Fischer AG ein rein interner Prozess?

Ivo Weinhardt: Nein. Unsere Vorgänger haben eine Personalberatungsagentur beauftragt, die den Prozess begleite und die Stellen nebst der internen Ausschreibung auch auf dem externen Arbeitsmarkt ausgeschrieben hat. Es ging also nicht um ein blosses Aufrücken der bis dato zweiten Ebene, sondern in der Tat um eine sorgfältige Auswahl geeigneter Kandidaten als Mitglieder einer neuen Geschäftsleitung.

Standen dieser und der vorangegangene Generationswechsel für Kontinuität oder brachten sie markante Neuausrichtungen?

Christian Leuner: Sowohl als auch. Das Büro hat sich über Jahrzehnte in allen klassischen architektonischen Bereichen einen Namen gemacht. Dazu gehören Entwurfsplanung, Ausführungsplanung und Bauleitung. Diese Breite der Aufgabendefinition wird auch in Zukunft unsere Arbeit prägen. Allerdings soll mit den neuen Partnern das architektonische Profil geschärft und vertieft werden. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, zeigen die Erfolge der Architekturwettbewerbe, Studienaufträge und Projektentwicklungen.

Sie haben alle drei Stationen in Architekturbüros absolviert, die zur internationalen Top-Liga zählen, bevor sie bei der Fischer Architekten AG eingestiegen sind. Verbindet sie eine Wahlverwandtschaft?

Christian Leuner: Wahlverwandtschaft ist ein grosses Wort, aber in der Tat hatte ich jetzt die Möglichkeit, geeignete Personen auszuwählen und diese wiederum konnten entscheiden, ob sie mit mir das Büro und seine Werte gemeinsam weiterentwickeln wollen.

Es erstaunt etwas, dass es im Zuge der Übernahme keine Meinungsverschiedenheiten gegeben hat?

Timo Allemann: Ich würde es genau anders herum sehen. Wenn man sich in den entscheidenden Fragen nicht vollkommen einig ist, dann geht es nicht. Das ist die Basis – und der Grund, weshalb sich die Nachfolge so reibungslos vollzog.

Christian Leuner: Ich sehe den Generationswechsel mit einem lachenden und einem weinenden Auge: Jeder bisherige Partner, der geht, ist ein Verlust an Erfahrung und gelebter Kultur des Büros. Deshalb haben wir uns für ein Modell entschieden, das es erlaubt, nach Bedarf die alten Partner als Berater heranzuziehen. Ein solcher Generationswechsel ist ein Prozess – dem muss man Zeit geben. Die einen müssen zupacken und die anderen loslassen können. Dabei wird Neues entstehen. ■

Est-ce que la succession de la société Fischer AG a été un processus purement interne?

Ivo Weinhardt: Non. Nous avons chargé un cabinet de recrutement d'accompagner le processus et de recruter non seulement par appel d'offres interne, mais aussi sur le marché du travail externe. Il ne s'agissait donc pas d'un simple avancement du second niveau, mais en effet d'une sélection minutieuse de candidats susceptibles de devenir membres d'une nouvelle direction.

Est-ce que ce changement générationnel ainsi que le précédent étaient synonymes de continuité ou ont-ils entraîné de nouvelles orientations significatives?

Christian Leuner: Les deux à la fois. Au fil des décennies, le cabinet s'est fait un nom dans tous les domaines classiques de l'architecture. Cela implique le projet de conception, le projet d'exécution et la direction des travaux. Cette large définition des tâches déterminera aussi à l'avenir notre travail. Cependant, l'implication de nouveaux partenaires doit permettre de renforcer et d'approfondir le profil architectonique. Les succès des concours d'architecture, mandats d'études et développements de projets montrent que nous sommes sur la bonne voie.

Vous êtes tous les trois passés par des cabinets d'architecture positionnés parmi les leaders internationaux avant de vous lancer chez Fischer Architekten AG. Etes-vous liés par des affinités électives?

Christian Leuner: Affinités électives, c'est un bien grand mot, mais, en effet, j'ai eu la possibilité de choisir des personnes qualifiées qui, par la suite, ont pu décider si elles souhaitaient développer avec moi le cabinet et ses valeurs.

Il est quelque peu étonnant qu'il n'y ait pas eu de divergences d'opinion dans le cadre de la reprise?

Timo Allemann: Je pense qu'il faut justement voir la chose sous l'angle inverse. Cela ne peut pas marcher si l'on n'est pas pleinement d'accord sur les questions essentielles. C'est la base et la raison pour laquelle la succession s'est faite sans heurts.

Christian Leuner: Je vois le changement générationnel avec un œil qui rit et un œil qui pleure. En effet, chaque ancien partenaire qui part représente une perte d'expérience et de culture vécue du cabinet. C'est pourquoi nous avons choisi un modèle qui permet, en cas de besoin, de recourir aux anciens partenaires comme consultants. Un tel changement générationnel est un processus auquel il faut donner du temps. Les uns doivent être capables de prendre les choses en main et les autres doivent pouvoir lâcher prise. C'est ce qui permet d'apporter quelque chose de nouveau. ■

ren, sind in der oberen Hälfte die Beteiligten des Auftraggebers, einschliesslich Berater und Nutzer. In der unteren Hälfte des Organigramms ist zwischen Planenden und Ausführenden eineindeutig zu unterscheiden. Wichtig ist, dass alle Beteiligten einen definierten Platz im Organigramm einnehmen und keine Doppelrollen existieren; die Beteiligten treten in der Regel als Unternehmenseinheiten auf und sind nicht personifiziert. Die Gruppierung der Beteiligten stellt die Form der Organisation dar: Einfach sind somit die unterschiedlichen Modelle zu interpretieren. Verknüpfungen stellen Vertragsbeziehungen dar: Konvention ist, dass durchgezogene Linien Auftrags- oder Werkvertragskorrelationen abbilden und gepunktete die Richtung der Weisungsbefugnisse. Ein Organigramm stellt nicht die Kommunikation unter den Beteiligten dar, da dies zu Missverständnissen in Fragen der Verantwortungen führt. Es sollte immer Bestandteil des Vertrags sein und nachgeführt werden. ■

In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Entwicklungen in der Bau- und Planungsbranche. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.

présenter les prestataires de l'organisation, les relations contractuelles et les pouvoirs d'instruction à définir dans des contrats. Il faut distinguer et marquer par une ligne de division, dans la partie supérieure, les acteurs du donneur d'ordre, y compris les conseillers et les utilisateurs. Dans la partie inférieure, il est nécessaire de faire explicitement une distinction entre les planificateurs et les exécutants. Il est important que tous les acteurs occupent une place bien définie dans l'organigramme et qu'il n'y ait pas de doublons; les acteurs interviennent en général en tant qu'unités d'entreprise et ne sont pas personnalisés. Le regroupement des acteurs représente la forme de l'organisation: cela simplifie l'interprétation des différents modèles. Les liens représentent des relations contractuelles: comme le veut l'usage, les lignes continues représentent des corrélations liées aux commandes ou aux contrats d'entreprise et les lignes pointillées indiquent le sens des pouvoirs d'instruction. Un organigramme ne représente pas la communication entre les acteurs, car cela engendre des malentendus au niveau des responsabilités. Il doit toujours faire partie du contrat et être mis à jour. ■

Sous la rubrique «la pages de l'invité», divers auteurs s'expriment sur quelques problématiques actuelles de la construction et de la planification. Leurs réflexions n'engagent pas la Rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.