

# Einrichten, durchziehen und weitergeben

Autor(en): **Gantenbein, Köbi**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **26 (2013)**

Heft [8]: **Senn baut : Senn aus St. Gallen entwickelt, plant und baut seit fünfzig Jahren : eine Bau- und Firmengeschichte mit Architektur, Ökonomie und Städtebau**

PDF erstellt am: **11.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-392421>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.



Gallus Senn, Ökonom und mit von der Partie seit 1965.



Iso Senn, Architekt, Gründer, mit von der Partie seit 1963.

# Einrichten, durchziehen und weitergeben

**Iso und Gallus Senn richteten Anfang der Sechzigerjahre die Firma ein. Nach über dreissig Jahren übergaben sie den Stab. Vom Einmannbetrieb zum kleinen Firmenkonglomerat.**

Text: Köbi Gartenbein

Am Tisch sitzen zwei schön gealterte Herren und erzählen. Der eine heisst Iso Senn. Er ist Architekt, lebhaft ist sein Blick, und quirlig sind seine Worte. Sein Bruder heisst Gallus Senn, er ist Ökonom, sanft ist der Blick, und leise sind seine Worte. Die beiden haben vor fünfzig Jahren gegründet, was heute Senn heisst und seinen Sitz in einem leicht aus der Reihe tanzenden, mehrgeschossigen Gebäude an der Davidstrasse von St. Gallen hat. Wir hören, was die beiden zu berichten haben.

**Iso Senn:** Ich war 1962 in der Lehre als Hochbauzeichner bei Bruno Markus Bendel. In seinem Einmannbetrieb hatte ich als Stift selbstständig ein Haus auf der Lenzerheide zu bauen und einen Wettbewerb für ein Schulhaus in Herisau zu bewältigen. Gewonnen habe ich nicht, aber der dritte Rang bescherte mir meinen ersten Auftrag für ein Einfamilienhaus in Rorschacherberg. Ich machte mein eigenes Büro in der Stube der Mutter auf, baute das Haus und schloss daneben die Lehre ab.

**Gallus Senn:** Ich studierte Betriebswirtschaft in Bern. In Isos Einmannbüro war ich der Troubleshooter, machte die Verträge und überblickte die Zahlen. Ich war Lehrer an der

Kaufmännischen Berufsschule in Bern; 1965 entschied ich mich, beim jüngeren Bruder einzusteigen. Weil ich in Bern zu Hause war, hatten wir zwei Geschäftssitze. Und bald auch in Bern einen grossen Bau – ein Haus für die Ärztekassens, mit der wir später wiederholt bauten.

**Iso Senn:** Unser Vater war Stickereizeichner. Es waren damals ökonomisch immer wieder schwierige Zeiten in der Textilindustrie. Die Familie bekam das natürlich mit, wir waren sechs Kinder, der Vater musste selbstständig arbeiten und war dann eine Art freier Chefdesigner bei Jakob Rohner, einer Firma, die es ja heute noch gibt. Ich habe schon als Kind gerne gezeichnet. Zum Architekten habe ich mich selbst aus- und weitergebildet. Zuhören, schauen, reisen. In Skandinavien sah ich die Bauten von Alvar Aalto, in Amerika die von Eero Saarinen und dachte: Das möchte ich auch können.

**Gallus Senn:** 1965 gründeten wir die «Gebrüder Senn Architektur und Bautreuhand». Wir suchten Liegenschaften, entwickelten eine Idee und suchten Investoren. Selber spekuliert haben wir nicht, das konnten wir gar nicht. Doch Partner für ein Haus organisieren, das haben wir früh gelernt. Und Geduld haben auch.

**Iso Senn:** Gallus betreute die juristischen, finanziellen und kaufmännischen Fragen, ich das Architekturbüro. Ich entwarf die Projekte, die wir aufgestellt hatten. Als Architekt

blieb ich etwas ein Exot. Ich war gut als Projekterfinder und -ermöglicher. Meine Themen sind der Gestaltungsplan und die Baubewilligung. Ich bin ein Architekt mit politischer Erfahrung und habe gelernt, dass es gut ist, wenn sich Architekten auf dem Feld der Politik bewegen können.

**Gallus Senn:** Schon beim ersten grossen Vorhaben haben wir gelernt: Der Bauherr will sein Haus mit einer Rechts-, Termin- und Preisgarantie haben. Danach richteten wir uns als Generalunternehmer aus. Unsere Stärke war, wie wir viele Firmen und Menschen organisieren konnten.

**Iso Senn:** Mich hat die grüne Wiese weniger interessiert, als dort zu bauen, wo schon jemand gebaut hat. Die Zersiedelung hat mich früh beschäftigt, ich fand und finde sie nicht gut, und wir haben nicht viel dazu beigetragen. Ich denke gerne über die Parzelle hinaus. Um so bauen zu können, muss man vieles organisieren, mit vielen Menschen geduldig reden, Grundstücke arrondieren, Zeit haben und warten können, bis sich etwa die Erben geeinigt haben.

**Gallus Senn:** So haben wir in unserem Büro das Wissen für das komplizierte Bauen im Bestand aufgebaut. Einerseits muss man sattelfest sein in baurechtlichen Fragen, denn wo Nachbarn sind, geht es bald um Interessen, und es gibt Konflikte. Wir haben manchen Strauss ausgefochten, einige bis vor Bundesgericht, aber keinen verloren. Lieber suchten wir Verhandlungslösungen.

**Iso Senn:** Das hatte auch zur Folge, dass wir uns immer mehr mit Planungsfragen beschäftigten. Früh engagierten wir uns für Zonen- und Gestaltungspläne. Rechtssicherheit für unsere Bauherren und ihre Investoren herstellen ist eine unserer Stärken geworden. Das führte auch dazu, dass ich mich um Lokalpolitik in St. Gallen kümmerte, wo wir auch viel gebaut haben. Von 1980 bis 1996 sass ich für die Freisinnigen im Stadtparlament und kümmerte mich auch nachher, von 1996 bis 2012, als Mitglied der Baubewilligungsbehörde um Stadtplanungs- und Baufragen. Ich möchte eine Altstadt, in der Wohnen, Gewerbe und Handel möglich sind. Ich kämpfte für Parkgaragen, aber auch für verdichtetes Bauen am Stadtrand. Bei meiner Wahl 1980 setzte ich mich dafür ein, dass auf 300 Quadratmetern Grundstücksfläche ein hochstämmiger Baum gehört. Trotzdem wehre ich mich gegen Überregulierung.

**Gallus Senn:** Wir hatten über all die Jahre wenig Probleme mit ökonomischen Krisen. Es ging uns gut, wir sind nie stark gewachsen, wir waren immer etwa 15 bis 20 in der Firma, haben aber grosse Überbauungen, Geschäfts- und Wohnhäuser gebaut. Langjährige Beziehungen mit Bauherren und Investoren wie Pensionskassen halfen, auch komplizierte Projekte zu realisieren, lange währende Beziehungen hatten wir auch mit den Unternehmen, die wir als Generalunternehmer verpflichtet hatten.

**Iso Senn:** Meine wichtigen Bauten sind in Bern die Mehrfamilienhäuser an der Zähringerstrasse und der Hauptsitz der Lastwagenvereinigung Astag. In St. Gallen der Obere Graben 35 bis 37, wo die Klubschule war, der Spisermarkt und das Vita-Haus an der Brühlgasse. Dann auch viele kleinere Bauten in der Stadt, wo es darum ging, Aussenräume zu schaffen und Tageslicht übers Dach in die alten Häuser zu bringen. Wichtig war für uns auch die grosse Wohnüberbauung in Wittenbach von 1965. Und in Flims, wo ich oft bin, sind es die Ferienhäuser in Lieptgas. Stolz bin ich auch auf das Café und die Bäckerei Crest an der Hauptstrasse – ein markantes Haus aus Beton, was ihm auch den Übernamen «Brötlibunker» eingetragen hat.

### **Der Sohn, ein Ökonom, tritt in die Fussstapfen**

Dreissig Jahre sind die Brüder Iso und Gallus Senn miteinander im Geschäft unterwegs. In den Neunzigerjahren ist Abendrot. Gallus nimmt sich vor, mit sechzig aufzu-

hören; Iso engagiert sich in der Stadtpolitik von St. Gallen. Gallus' Sohn Johannes steht vor der Frage: Ins Geschäft eintreten? Und die zwei Alten fragen: «Kann der das? Mit uns?» Auf einer Kunstreise nach Leningrad ist Gallus Senn schon 1988 mit dem Architekten Dietmar Eberle ins Gespräch gekommen, der zu seinem Vertrauten wird und später zum Verwaltungsrat. Der rät zur Veränderung. Johannes Senn, Ökonom und erfahren im Bankgeschäft, tritt in die Firma ein. Gallus, Jahrgang 1939, und Iso, Jahrgang 1944, übergeben ihm das Geschäft im Jahr 2000. Was hat er daraus gemacht? Warum und wie hat er die «Gebrüder Senn Architektur und Bautreuhand» neu ausgerichtet?

**Johannes Senn:** Wir lernten, dass ein Architekturbüro und eine Firma für Entwicklung und Totalunternehmung zweierlei Kulturen sind. So entschieden wir uns für die Entwicklung, die Organisation und das Management und schlossen 2004 das Architekturbüro. Ab 1998 heissen wir Senn BPM, Senn Bau Projekt Management. 2013 haben wir für Entwicklung, Finanzierung und Realisation unter dem Namen Senn eigene Gesellschaften gegründet.

**Köbi Gantenbein:** Was heisst das fürs Geschäftsmodell?

**Johannes Senn:** Liegenschaften finden, entwickeln, realisieren und weitergeben. Je nachdem, wann ein Investor einsteigt und welche Risiken er zu tragen bereit ist, verändert sich unser Ertrag. Meist übernimmt er das Vorhaben, wenn alle Bewilligungen da sind. Die Kette wollen wir bis zur Schlüsselübergabe in der Hand behalten. Was heisst, dass unser zweites Standbein die Realisierung ist. Selten sind wir nur Entwickler oder nur Totalunternehmer. Auch den Wirkungskreis haben wir verändert. Nicht nur St. Gallen gehört dazu, sondern auch Zürich und achtzig Kilometer Umkreis um die zwei Zentren. Wir steuern den Prozess, kaufen das Nötige ein. Auch die Architektur.

**Köbi Gantenbein:** Wenn man sich die Liste der Projekte anschaut, so taucht oft der Name Baumschlagler Eberle auf. Habt ihr einfach den Architekten im Haus gegen einen Hausarchitekten ausgewechselt?

**Johannes Senn:** Dietmar Eberle ist seit über 15 Jahren im Verwaltungsrat. Er ist nicht der Hausarchitekt, half uns aber in den ersten Jahren entscheidend dabei, ein Unternehmen für anspruchsvolle Architektur zu werden. Er hat mit dem Bürohochhaus Obsidian in Zürich-Altstetten, der Wohnüberbauung Rosenbüchel in St. Gallen und auch mit dem Haus an der Davidstrasse, in dem wir unseren Firmensitz haben, wichtige Bauten mit uns realisiert. Aber mehr und mehr sind auch andere Büros dabei, das reicht von Burkhalter Sumi über Beat Rothen, von Ballmoos Kruker bis zu Galli Rudolf und so weiter. Wir engagieren uns für eine Vielfalt von Qualität. Unser Grundsatz lautet: Wir wollen den Richtigen für die jeweilige Aufgabe.

**Köbi Gantenbein:** Wie findet ihr Architekten?

**Johannes Senn:** Wenn der Terminplan und die Umstände es zulassen, führen wir Wettbewerbe durch, meistens Studienaufträge. Auch haben wir ein Netz von Wissen und Erfahrung aufgebaut. Entscheidend ist ja, den Richtigen aus den vielen auswählen zu können.

**Köbi Gantenbein:** Was kann Senn besser als andere Entwickler und Generalunternehmer?

**Johannes Senn:** Besser? Das will ich nicht sagen. Aber bei der Architektur haben wir früh einen Qualitätsdiskurs begonnen, der kontinuierlich weitergeht. Dietmar Eberle ist beteiligt als Verwaltungsrat, und Martin Hofer von Wüest & Partner ist mein enger und langjähriger Berater und Begleiter, der die Ausrichtung und Ambition der Firma stark mitprägt. Senn hat sich das nötige Wissen erarbeitet und Netze geknüpft, um gute Architekten zu finden. Wir involvieren sie früh in die Teams, die ein Projekt bereits bei der Evaluation einer Liegenschaft prägen. →



Mit vielen Geschichten erzählen Gallus links und Iso Senn dem Reporter den Weg von Senn über Gebrüder Senn zu Senn BPM bis wieder zu Senn.



Auch die Firma selbst hat sich diszipliniert weiterentwickelt.



Lukas Senn, oberster Bauleiter von Senn, mit von der Partie seit 2004.



Johannes Senn, Mehrheitsaktionär und seit 2000 CEO von Senn.

→ Die Firma hat ein Sensorium für das Zusammenspiel der Qualitäten entwickelt: Liegenschaft, Architekturprojekt, Kosten, Güte der Baurealisierung und noch einmal Kosten. Im Laufe der Jahre sind wir gut darin geworden, auch aus schwierigen Standorten etwas zu machen. Das ist nötig, denn die guten Standorte sind sehr teuer geworden. Und wichtig ist: Wir sind imstande, aus Fehlern zu lernen. Kostenüberschreitungen bei grossen Überbauungen haben uns veranlasst, die Firma umzubauen und nebst der Akquisition auch dem Controlling viel Gewicht zu geben.

**Köbi Gantenbein:** Was kommt Senn aus der Geschichte der Pionierbrüder Iso und Gallus zugute?

**Johannes Senn:** Die kurzen Wege waren schon für sie wichtig. Sowohl Bauherren wie Investoren, sowohl Architekten wie auch Unternehmer kommen schnell und direkt zu verbindlichen Antworten. Die Ausdauer – ein Projekt an einem schwierigen Standort kann bis zu zehn Jahre brauchen – ist ein Familienmerkmal geblieben. Der Blick über die Parzelle hinaus war den beiden Gründern wichtig. Einen langen Schnauf haben – das haben wir von ihnen gelernt. Iso und Gallus haben ein solides Fundament gelegt und sind auch noch bei dem dabei, was daraus nun wird.

**Köbi Gantenbein:** Worin besteht das Geschäftsrisiko?

**Johannes Senn:** Wir sind nur selten Investor oder Bauherr. Wir sind die Entwickler, und unser Risiko heisst: Finden wir für eine Idee einen Bauherrn und Investor? Passt unsere Idee zur Zeit, ist sie ihr voraus, oder ist sie daneben? Wir leisten einen erheblichen Aufwand an Zeit und Geld. Es ist möglich, dass wir am Schluss mit dem Projekt allein dastehen. Doch der Markt ist momentan gut. Bewähren müssen wir uns, wenn es kälter wird.

**Köbi Gantenbein:** Wie lässt sich denn das Risiko eines Vorhabens beurteilen?

**Johannes Senn:** Die Fragen heissen: Was ist auf welchem Markt konkurrenzfähig? Was lässt sich baurechtlich an einem schwierigen Standort machen? Welcher Preis lässt sich mit einem Projekt erzielen? Wir arbeiten mit einer kleinen Gruppe von grossen Investoren zusammen – das sind vor allem Pensionskassen, Anlagestiftungen – und kennen deren Risikobereitschaft und Nachfrage gut. Also definieren wir frühzeitig mit den Architektinnen und Architekten ein Produkt und suchen dann gezielt die Partner.

**Köbi Gantenbein:** Was ist die Schlüsselstelle der Arbeit?

**Johannes Senn:** Es gibt kaum noch einfache Liegenschaften an erstklassigen Standorten, die zu einem guten Preis zu haben sind. Also bauen wir Wissen auf, um unter schwierigen Bedingungen etwas zu machen. Das können Liegenschaften sein, die in komplizierte Firmenmäntel eingepackt sind. Die übernehmen wir und zerlegen sie. Dabei müssen komplexe Eigentumsverhältnisse geklärt werden, bis sich eine Liegenschaft ergibt, die gross genug ist. Man muss Alllastenrisiken eingehen. Und es braucht den Glauben und das Bauchgefühl, dass aus einem unscheinbaren Stein eine Perle geschliffen werden kann. Dafür sind unkonventionelle Ideen unerlässlich, und die bringt immer wieder auch Martin Hofer von Wüest & Partner.

**Köbi Gantenbein:** Ging der Schuss auch schon daneben?

**Johannes Senn:** Jawohl, Kostenüberschreitungen haben uns durchaus schon zu schaffen gemacht. Aber wir haben daraus gelernt, und die Probleme haben die Familie zusammengescheisst. Wir sind ein kleines Unternehmen, wenn man es mit Allreal, Halter, Implenia oder HRS vergleicht. Doch wir sind ein wendiger Familienbetrieb, in dem die Entscheide vom Inhaber gefällt und verantwortet werden. So ist wenig danebengeraten. Neulich mussten wir allerdings ein schönes Vorhaben aufgeben: das Gewerbehaus Tatort in Zürich. Wir hatten es mit Burkhalter Sumi Architekten schon weit entwickelt, als wir scheiterten. Die

Stadt Zürich hat uns signalisiert, dass das Projekt genehmigt werden würde, dann legte sich aber ein Bundesamt quer und verweigerte jeden Spielraum, sodass alles umfiel.

#### **Später stiess der Bruder, ein Bauleiter, dazu**

2004 fragte Johannes, geboren 1968, seinen Bruder Lukas, geboren 1971, bei einem Sonntagsfamilienessen, ob er nicht in die Firma einsteigen wolle. Was Lukas, gelernter Elektromonteur und erfahrener Bauleiter, tat.

**Lukas Senn:** Die meisten Liegenschaften, die wir entwickeln, sind über einen Totalunternehmerauftrag mit dem Investor verbunden. Das heisst, wir organisieren die Realisation von allen Planungen bis zur letzten Schraube. Das ist meine Aufgabe. Unser Vorteil ist, dass alles überschaubar ist. Ich kenne den Verlauf jedes Vorhabens ziemlich genau. Und kann also schnell reagieren und entscheiden.

**Johannes Senn:** Dass die Architekten früh an Bord sind, schafft Spielraum. Auch Fachplaner sind gut eingebunden. Probleme lösen ist so etwas wie Lukas' Hauptberuf.

**Lukas Senn:** Wir arbeiten mit Unternehmern zusammen, die wir gut kennen. Ein Problem ist, dass heute ein unübersichtliches Netz an Sub- und Subunternehmern in die Realisationskette eingebunden werden. Der Koordinations- und Kontrollaufwand ist enorm. Wir wollen kontrollieren, welche Subunternehmer zu welchen Bedingungen wo wirken. Am liebsten ist mir natürlich, wenn ich den Unternehmer kenne und weiss, dass ich ihm vertrauen kann.

**Johannes Senn:** Rechtsfälle sind das tägliche Brot in unserem Geschäft. Vom Vertrag über die Liegenschaft bis zu den Verträgen mit den Handwerkern schliessen wir pausenlos Abmachungen; je besser der Vertrag, desto kleiner die Probleme. Einen grossen Teil der Verträge können wir selbst konzipieren und schreiben, dennoch ist der Aufwandsposten für Juristen beträchtlich.

**Lukas Senn:** In erster Linie muss die Struktur des Hauses – Statik, Fassade und die Haustechnik – gut geraten, denn hier wird das Schlechte sofort sehr teuer. Oberflächen lassen sich leichter reparieren. Das Selbstbewusstsein, das Können und der Stolz auf die Arbeit sind auf dem Bau nicht bei allen Gewerken gleich gross. Strenge Führung und Kontrolle sind wichtig. Und je weniger Werkzeuge und Infrastruktur ein Gewerk braucht, umso mehr Querschläger hat es. Aber gemessen an der Bausumme sind die Bauschäden nicht gross.

#### **Auch die Firma selbst weiterentwickelt**

Senn hat heute rund dreissig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Entwicklung und Realisation tätig sind. Sie machen gut 90 Millionen Franken Umsatz und realisieren Projekte von 15 Millionen an aufwärts bis zu 150 Millionen Franken. Neben dem Standort St. Gallen gibt es einen in Zürich, untergebracht im Gewerbehaus Noerd in Zürich-Oerlikon, das Senn mit dem Architekten Beat Rothen entwickelt hat. Auch die Firma selbst wird weiterentwickelt. Aus der Senn BPM AG sind drei Firmen erwachsen: Zur Senn Construction AG, wo unter Lukas Senn die Realisierung zu Hause ist, kommt die Senn Development AG mit Johannes Eisenhut am Steuer. Ausserdem gibt es neu die Senn Resources AG, die Gelder versammelt, damit die Firma grössere Risiken eingehen und die immer aufwendigeren Vorleistungen finanzieren und die Zeitbrücken bauen kann, bis ein Anleger ein Projekt übernimmt. Der Wechsel der Generationen ist gelungen. «Gebrüder Senn Architektur und Bautreuhand» haben den Stab weitergegeben. Architektur steht nicht mehr auf dem Firmenschild; Architektur aber ist ein wichtiger Daseinsgrund der Firma. Hergestellt wird sie mit den jeweils Geeigneten für die Aufgabe und den Standort. ●