

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Band:** 29 (2016)  
**Heft:** [2]: Gross, aber oho = Grand, mais fin

**Artikel:** "Wir bauen auch selbst" = "Nous construisons aussi pour nous-mêmes"  
**Autor:** Keller, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-632851>

### **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:** 13.10.2024

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



**Daniel Keller \*1972**  
Architekt, Leiter der Abteilung  
Projektentwicklung, für deren Aufbau  
er verantwortlich war. |  
*Architecte, responsable du  
département Développement de  
projets qu'il a mis sur pied.*

## Ökonomie des Grossbüros | *La rentabilité d'un grand bureau*

# «Wir bauen auch selbst» | «Nous construisons aussi pour nous-mêmes»

Unsere wichtigsten wirtschaftlichen Prinzipien? Wir verfolgen keine Gewinnmaximierung, wir finanzieren konservativ, und wir bleiben vorsichtig. Denn wir gehören uns – sieben Partnern und fünfzig leitenden Angestellten –, und wir tragen Verantwortung füreinander.

Trotzdem nutzen wir die ökonomischen Spielräume eines Grossbüros: die Fülle an Arbeitskraft und an Kompetenzen über alle Leistungsphasen eines Projekts. Sie lassen uns Aufträge effizient abwickeln, um Gewinne wiederum in die kreative Suche stecken zu können, etwa in Wettbewerbe und Projektentwicklungen. Unsere breite Palette – von Entwicklung über Planung und Bau bis zu Vermarktung und Bewirtschaftung durch die Tochterfirma Burckhardt Immobilien – signalisiert Bauherrschaften Konstanz und Verlässlichkeit. Zudem erlaubt uns die Grösse, bei Projekten Dritter Risiken mitzutragen, indem wir eigene Vorarbeiten wie Machbarkeitsstudien oder Umzönungen finanzieren.

Spannend ist vor allem, dass wir unsere Grösse für eigene Projekte nutzen, uns selbst beauftragen. Die Wohnüberbauung Holeegarten in Binningen BL realisieren wir selbst von A bis Z, von der Grundstückssuche bis zum Verkauf. Die AG für Planung und Überbauung, unsere zweite Tochterfirma, übernimmt die Rolle der Bauherrin. Wir diskutieren wie mit externen Partnern, aber wir bestimmen von der Nutzung über die Architektur bis zur Wirtschaftlichkeit allein. Wo die maximale Rendite architektonische Abstriche erfordert, verzichten wir darauf.

Projekte selbst zu entwickeln ist für ein Grossbüro logisch, weil wir vom Entwurf bis zur Finanzierung Kompetenzen ausspielen können. Zudem müssen und wollen wir einen Teil unserer Aufträge selbst erzeugen. Nachdem wir seit 1999 in Basel Erfahrungen gesammelt hatten, gründeten wir 2010 eine eigene Abteilung für Projektentwicklungen, um Wissen und Denkweise den anderen Standorten zu erschliessen. Unser Erfahrungsschatz – es gibt wenig, was wir nicht schon entworfen und gebaut hätten – vermeidet Leerläufe und präzisiert Berechnungen. Das nützt Bauherrschaften und uns selbst, denn anders als bei Architekturstars stellt man an uns immer den Anspruch, dass unsere Arbeit auch wirtschaftlich besteht.

Unser Risiko ist, zu gross zu werden für den Architekturmarkt. Die Grösse darf nie Selbstzweck werden, sie muss Kompetenz bleiben. Sonst folgt die Abwärtsspirale: zu wenig interessante Aufträge, zu wenig gute Mitarbeitende, also schlechtere Qualität. Es gilt auch, als Arbeitgeber spannend zu bleiben und die Vielseitigkeit der Grösse zu pflegen. Aufgezeichnet von Rahel Marti ●

*Nos principes économiques les plus importants? Nous ne cherchons pas à maximiser les profits, nous finançons de manière conservatrice et demeurons prudents. Car étant nos propres patrons, nous – sept partenaires et cinquante cadres supérieurs – sommes mutuellement responsables. Cela dit, nous tirons parti des atouts qu'offre un grand bureau, à savoir une abondance de main-d'œuvre et de compétences tout au long du projet. Nous pouvons ainsi réaliser nos commandes efficacement et réinvestir les bénéfiques dans la recherche créative (concours, développements de projets). Notre vaste palette de prestations – développement, planification et construction, mais aussi commercialisation et exploitation par notre filiale Burckhardt Immobilien – reflète la constance et la fiabilité des maîtres d'œuvre. Et notre taille nous permet d'assumer une part des risques pour des projets de tiers, en finançant nos travaux préparatoires, comme les études de faisabilité ou les changements de zone.*

*Nous utilisons aussi notre taille pour des projets dont nous sommes les commanditaires. Nous réalisons de A à Z le complexe résidentiel «Im Holeegarten» à Binningen (BL), de la recherche du terrain jusqu'à la vente. La «AG für Planung und Überbauung» – notre seconde filiale, une société chargée de la planification et de la construction – joue le rôle du maître d'ouvrage. Nous discutons comme avec des partenaires externes, mais décidons seuls de l'utilisation, de l'architecture et de la rentabilité. Si les rendements exigent certains sacrifices sur le plan architectural, nous y consentons. Il est logique qu'un grand bureau développe ses propres projets, car il peut exploiter les compétences, de l'ébauche au financement. De plus, nous devons – et voulons – générer une partie de nos mandats. Après avoir accumulé quelques expériences à Bâle depuis 1999, nous avons donc fondé en 2010 notre propre département de Développement de projets, afin d'exploiter nos connaissances et les modes de réflexion des autres sites. Notre expérience hors pair nous permet d'éviter des pertes de temps et d'affiner nos estimations. Elle est utile au maître d'œuvre comme à nous-mêmes, car, à la différence des stars de l'architecture, on attend toujours de notre projet qu'il soit économiquement viable.*

*Le risque que nous courons, c'est de devenir trop grands pour le marché de l'architecture. La taille ne doit pas être un but en soi, mais une compétence. Sinon, c'est la dégringolade: pas assez de commandes intéressantes, pas assez de collaborateurs qualifiés, et donc une baisse de qualité. Il faut aussi rester attractif comme employeur et cultiver la diversité. Propos recueillis par Rahel Marti ●*