

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Band: 22 (2009)
Heft: [12]: Die Baumanager : sie halten den Architekten den Rücken frei

Artikel: Flexible Zusammenarbeit : eine Fachdiskussion über die Beweglichkeit von Generalplanern und Generalunternehmen
Autor: Hönig, Roderick / Prutscher, Ulrich / Frei, Urs
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-123897>

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: 17.11.2024

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

FLEXIBLE ZUSAMMENARBEIT

Generalunternehmer oder Generalplaner?

Beide Modelle führen zum Ziel. Fachleute reden über Vorteile und Unterschiede.

Moderation: Roderick Hönig

Urs Frei, Sie repräsentieren eine grosse Zürcher Unternehmergenossenschaft und Sie, Ulrich Prutscher, die Milliarden-Baustelle des Novartis Campus in Basel. Das sind sehr unterschiedlich orientierte Bauherrschaften. Wieso arbeiten Sie beide mit Generalplanern (GP) zusammen? Ulrich Prutscher: Wir arbeiten nicht grundsätzlich mit Generalplanern zusammen, auf dem Novartis Campus in Basel allerdings schon. Vor rund sieben Jahren haben wir überlegt, wie wir die ganze Planung und Ausführung des Riesenprojekts strukturieren wollen. Wir haben uns entschieden, mit Generalplanern zusammenzuarbeiten, auf der Ausführungsseite mit Einzelvergaben. Es gibt drei Gründe dafür. Erstens, die Termine. Wir planen eigentlich bis zum Tag vor der Eröffnung eines Gebäudes. Gemessen an der Komplexität des Campus-Projektes haben wir wenig Planungsvorlauf, höchstens eineinhalb Jahre. Der zweite Grund ist unsere eigene Organisationsstruktur: Wir sind ein Pharma- und kein Bauunternehmen. Deshalb ist unser Team klein. Unsere zehn Campus-Projektmanager setzen zwischen 2003 und 2012 aber rund 2 Milliarden Franken Bausumme um. Der dritte Grund ist die Zusammenarbeit mit den Architekten: Wir arbeiten mit renommierten internationalen Gestaltern. Die sind nicht immer einfach zu führen, weshalb wir auf der Bauherrenseite einen starken Partner brauchen. Der Generalplaner kann gleichzeitig ein Partner von uns, aber auch der Architekten sein.

Urs Frei: Für uns als Unternehmergenossenschaft ist es sehr wichtig, bei der Auswahl der Unternehmer mitzureden. Vor allem bei so anspruchsvollen Bauprojekten wie beim Mehrfamilienhaus an der Badenerstrasse, das die Anforderungen der «2000-Watt-Gesellschaft» erfüllt.

DIE RECHNUNG GEHT AUF Der Kostendruck auf dem Bau ist enorm. Sie arbeiten trotzdem mit lokalen, also teureren Unternehmern. Wie geht Ihre Rechnung auf? Urs Frei: Die Preise auf dem Bausektor sind derart unter Druck, dass es sich für viele nicht mehr lohnt, für eine GU zu rechnen und zu arbeiten. Die Direktvergabe hat den Vorteil, dass die Differenz zwischen GU-Preis und Unternehmerofferte beim Unternehmer bleibt. Und die braucht er auch, um gute Qualität zu liefern. Preis und Qualität hängen unabdingbar zusammen. Dadurch, dass wir sehr viel bauen, arbeiten wir oft mit denselben Unternehmungen zusammen. Diese bemühen sich entsprechend,

gute Arbeit zu leisten, denn sie haben einen Ruf und eventuell den nächsten Auftrag zu verlieren. Zudem: Mit den selben Teams zu arbeiten, macht auch mehr Spass und bringt Ruhe und Ordnung auf die Baustelle.

Indirekt sagt Urs Frei, dass GU die geforderte Qualität auf der Baustelle nicht gewährleisten können. Sind Sie, Stefan Wehner, als Vertreter eines Generalunternehmers damit einverstanden? Stefan Wehner: Nein. So pauschal kann man das nicht sagen. Richtig aber ist, dass die Qualität auf dem Bau gelitten hat, und richtig ist auch, dass noch nicht alle Generalunternehmen gemerkt haben, welche Qualität sie eigentlich liefern sollten. Halter versteht sich selbst als kleines Unternehmen, wir wissen, wie hart der Wind im Baugeschäft bläst. Die Gründe für die Qualitätsmiserie liegen aber nicht nur bei den GU, auch die Bauherrschaft gilt es in die Pflicht zu nehmen: Immer mehr und immer grössere Risiken überwälzen Bauherren an die General- oder Totalunternehmer. Auch sind wir alle – sowohl Generalunternehmen wie auch Generalplaner – mit der Tatsache konfrontiert, dass immer weniger gut ausgebildetes Personal auf der Baustelle anzutreffen ist. Hier sind vor allem die Unternehmer gefordert!

QUALITÄT SICHERN Versucht auch Halter mit Unternehmern zusammenzuarbeiten, mit denen Sie schon früher einmal zusammengearbeitet hat? Stefan Wehner: Ja. Wir arbeiten hauptsächlich mit einem festen, lokalen Unternehmerstamm. Es ist doch volkswirtschaftlicher Unsinn, für eine Baustelle in Zürich einen Schreiner aus Graubünden zu engagieren oder einen Fensterbauer aus dem Ausland. Firmen aus der Region arbeiten besser, weil sie einen Namen zu verlieren haben. Sei es beim GU oder bei einer Genossenschaft. Bruno Caretta: Das ist richtig. Auch der Generalplaner kann seine Leistung nur dann vollständig erbringen, wenn er mit guten Unternehmern zusammenarbeitet. Zudem können vor allem in der Planungsphase Unternehmungen mit schlauen Ideen sehr viel zur Senkung der Kosten beitragen. Sie müssen das aber auch wollen und können. Unser Ziel ist immer, Kostensenkungen nicht über die höchsten Rabatte zu erreichen, sondern über durchdachte Unternehmervorschläge.

Was macht einen guten Generalplaner aus? Mathias Heinz: Er muss partnerschaftlich mit dem Architekten zusammenarbeiten. Unser Büro arbeitet seit eh mit Generalplanern zusammen, >>

HOLZBAUPIONIER IM STADTZENTRUM

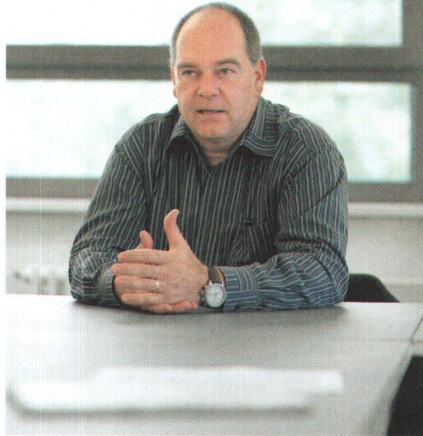
Die Migros-Filiale im Erdgeschoss und die 55 darüberliegenden Wohnungen beschreiten nicht nur neue ökologische, sondern auch neue konstruktive Pfade: Das siebengeschossige Holzhaus erfüllt als erstes in der Stadt Zürich die Anforderungen der 2000-Watt-Gesellschaft und verwendet als erstes das vom Holzbauingenieur Hermann Blumer entwickelte «Top-Wall»-Wandsystem. Es besteht aus tragenden und dämmenden Wandelementen, die ähnlich einem Ikea-Bausatz zusammengesetzt werden können. Die Herausforderung für die Baumanager besteht im hohen Nachhaltigkeits-Anspruch, aber auch im Systemwechsel von Massiv- zu Holzbau während der Planung.

- > Wohn- und Geschäftshaus, Zürich, 2010
- Badenerstrasse 380
- > Architektur: pool, Zürich
- > Generalplaner, Baumanagement und Bauleitung: Caretta + Weidmann, Zürich
- > Bauherrschaft: Baugenossenschaft Zurlinden, Zürich
- > Anlagekosten (BKP 1-9): CHF 34 Mio.





^Ulrich Prutscher ist Architekt und Teamleiter der Novartis Campus Projektmanager.



<Urs Frei ist Präsident der Baugenossenschaften Zurlinden und Turicum sowie Geschäftsführer der Fensterfabrik Albisrieden.



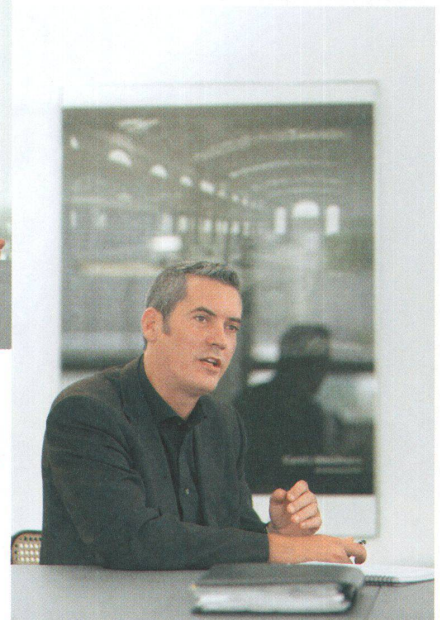
^Bruno Caretta ist mit seinen beiden Söhnen Inhaber von Caretta + Weidmann Baumanagement in Zürich.



<Mathias Heinz ist Architekt und Partner bei pool architekten, Zürich. Nachhaltiges Bauen ist dem Büro ein wichtiges Anliegen.



>Roderick Hönig, Moderator und Redaktor bei Hochparterre.



>Stefan Wehner ist Architekt und Geschäftsführer der Halter Generalunternehmung mit Sitz in Zürich.

>> wir haben gar nie eine eigene Ausführungsabteilung aufgebaut. Das hat einerseits damit zu tun, dass wir bereits als junges Büro grosse Projekte realisieren konnten, aber auch damit, dass wir uns – wenn ein Generalplaner die Umsetzung organisiert – besser auf unsere Kernkompetenz konzentrieren können, auf Entwurf und Ausführungsplanung. Ein weiterer Vorteil ist, dass wir nicht die Gefahr der Unterbeschäftigung laufen, wenn einmal ein Bauprojekt ins Stocken gerät. **Stefan Wehner:** Es reicht nicht, dass Architekt und Generalplaner oder der GU/TU Partner sind. Auch der Bauherr muss Partner sein. Wenn dies der Fall wäre, müssten wir nicht die Risiken an die Unternehmer weitergeben. Aber die Tendenz geht in die andere Richtung: Der Bauherr versucht, möglichst viele Risiken zu überwälzen.

BAUHERRENVERTRETER MUSS FÜHREN In der Diskussion über Generalplaner/Generalunternehmung wird tatsächlich kaum über die Rolle des Bauherrn gesprochen: Welche Ansprüche hat der Generalplaner an die Bauherrschaft? **Bruno Caretta:** Je kompetenter die Person ist, welche die Bauherrschaft vertritt, desto besser. Wie man es nicht machen soll, zeigt beispielsweise der Fall «Schiffbau» des Schauspielhauses Zürich. Hier hat der Bauherrenvertreter wichtige Aufträge teilweise in Eigenregie vergeben, zu Preisen, die über dem Kostenvoranschlag lagen. Das führte zu den Kostenüberschreitungen. Deshalb: Der Generalplaner ist darauf angewiesen, dass der Bauherr den richtigen Unternehmern den Auftrag gibt. Das ist meistens nicht der billigste, sondern der, der sowohl kostenoptimiert offeriert als auch eine gute Zusammenarbeit verspricht.

Während des Vorprojekts kann man am meisten Kosten einsparen. Wie gehen Sie diesbezüglich beim Novartis Campus vor? **Ulrich Prutscher:** Unsere meist internationalen Architekten müssen mit einem lokalen Architekturbüro zusammenarbeiten, das ihnen die Ausführungsplanung macht. Während dieser Phase ist der Austausch mit den Unternehmern sehr intensiv. Novartis ist zwar in der glücklichen Lage, nicht immer an den billigsten Unternehmer vergeben zu müssen. Doch wenn wir über die gesamte Lebensdauer unserer Bauten schauen, wir rechnen mit 50 bis 60 Jahren, macht die Erstinvestition nur rund 15 Prozent der «life-cycle-costs» aus. Das heisst, diese Kosten sind, über die gesamte Lebensdauer gerechnet, relativ klein. Deshalb kaufen wir schon zu Beginn weg Qualität ein.

GUTE VORBEREITUNG IST WICHTIG In dieser Runde herrscht die Meinung vor, dass das GU-Modell bei komplexen Bauvorhaben mit hohen Ansprüchen an Architektur das schlechtere Modell sei. Wann macht welche Organisationsform aus der Perspektive des GU am meisten Sinn? **Stefan Wehner:** Ob anspruchsvolle Architektur oder nicht, kommt gar nicht darauf an. Der Bauherr muss sich vor allem im Klaren sein, wie er ein

Projekt aufstarten will. Will er mit einem GU oder TU arbeiten, muss seine Planung schon zu einem frühen Zeitpunkt relativ weit fortgeschritten sein. Je exakter er weiss, was er will, desto besser. Bezeichnungen wie «oder ähnlich» dürfen gar nicht erst in einer Ausschreibung auftauchen. Bei der Zusammenarbeit mit einem GU bleibt der Bauherrschaft nach der Vergabe weniger Vorbereitungs- und Planungszeit. In der Regel kann vier bis sechs Wochen nach Auftragserteilung an einen GU mit den Bauarbeiten begonnen werden. Zwar wirbt der Generalplaner damit, dass er besser auf späte Änderungswünsche eingehen kann, aber auch er kann ein Bauprojekt nicht ewig umplanen, und dies zum selben Honorar respektive zu den gleichen Baukosten. Wichtige Fragen sind deshalb: Wie viel Spielraum gebe ich dem Planungsteam, wie weit will der Bauherr in die Planungsvorleistungen investieren und wo liegt sein Kostenrahmen?

Bruno Caretta: Der Vorteil vom GP-Modell ist sicherlich, dass man früher mit der Baustelle beginnen kann. Wir lassen auch schon mal den Rohbau anlaufen, bevor alle Schreiner- oder Gipserarbeiten definiert und vergeben sind. Selbstverständlich arbeiten unsere Unternehmer nicht schneller als die des GU, aber übers Ganze gesehen sind die Realisierungszeiten mit dem GP-Modell kürzer.

GU UND GP SIND KEINE KONKURRENZ GU hatten bei Architekten lange ein schlechtes Image. Das haben viele gemerkt und begonnen, Architekten zu umwerben. Tatsächlich haben sie in den letzten Jahren deutlich aufgeholt und mit einem GU bauen gilt heute als salonfähig – auch für Architekten mit hohem Anspruch. Kommt Ihnen der neuere Trend zum Generalplaner-Modell in die Quere? **Stefan Wehner:** Wenn wir den gesamten Schweizer Markt betrachten, wird klar, dass wir gut aneinander vorbei kommen: GU und TU setzen 10 bis 15 Prozent des gesamten Bauvolumens um. Höchstens bei der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern gibt es Engpässe. Hier beackern wir bei einem ausgetrockneten Markt.

Beim Projekt Limmatfeld bauen Sie, **Stefan Wehner**, mit **Hans Kollhoff** und **Adolf Krischanitz**. Dafür haben Sie C+W als Generalplaner engagiert. Wieso arbeiten sie nicht mit der eigenen GU zusammen? **Stefan Wehner:** Halter hat vier Kompetenzbereiche: Entwicklung, Generalunternehmung, Immobilien und einen kleinen Bauservice. Wenn wir wollen, dass unsere Entwicklungsabteilung glaubhaft nach aussen auftritt, darf Halter den Bauauftrag nicht der eigenen GU geben. Früher machten Eigenentwicklungen bei Halter rund 60 Prozent aus, Arbeiten für Dritte rund 40 Prozent. Heute ist es umgekehrt: Wir arbeiten zu 80 Prozent für andere, eigene Projekte machen nur noch 20 Prozent aus. Das macht die Arbeit interessanter, wir sind aber auch mehr gefordert.

Wenn Novartis mehr Planungsvorlauf für die Campus-Projekte hätte, würden Sie dann mit einer GU zusammenarbeiten? **Ulrich Prutscher:** Wir

haben vor Baubeginn alle Varianten geprüft und haben uns aus den eingangs erwähnten Gründen fürs GP-Modell entschieden. Dieser Entscheid ist aber nicht grundsätzlich: Für die beiden Hochhäuser, die wir bis 2012 auf dem Campus hochziehen wollen, prüfen wir derzeit, ob sie nicht doch besser mit einem GU zu realisieren wären.

TREND ZUM GENERALPLANER-MODELL Bei grösseren und komplexeren Projekten ist eine Tendenz zum Generalplaner-Modell festzustellen. Wie erklären Sie sich dies? **Mathias Heinz:** Wenn immer wir einem Bauherrn ein Organisations-Modell vorschlagen können, wählen wir das GP-Modell. Wir Architekten haben so die grösste Freiheit, auch noch während des Bauprozesses in die Planung einzugreifen. Was aber nicht heisst, dass wir nicht gut mit Generalunternehmern zusammenarbeiten. Ich glaube aber, dass wir einen so komplexen Bau wie das Wohn- und Geschäftshaus an der Badenerstrasse nicht mit einem GU hätten realisieren können. Wir mussten noch während der Planungsphase viele Details neu entwickeln. Wir haben beispielsweise während der Planung von einem Massiv- zu einem Holzbau gewechselt – und das im selben Kostenrahmen. Da wäre ein GU an die Grenzen gestossen.

Urs Frei: Das war selbstverständlich auch für die Generalplaner und die Bauherrschaft eine grosse Herausforderung. Aber wenn Sie mitten im Planungsprozess herausfinden, dass ein Holzbau mehr Sinn macht als ein Massivbau, müssen sie umplanen. Und genau in solchen Momenten können sich die Unternehmer mit Fachwissen und Kostenbewusstsein einbringen. Das Resultat: Der Holzbau ist nicht teurer als der Massivbau. Ich behaupte, dass solche Sprints während des Planungsprozesses nur im Generalplaner-Modell möglich sind. Kein Unternehmer ist motiviert, sich für einen GU ein Bein auszureissen.

Früher war Bauen einfacher, aber auch die Organisationsform war eindeutiger. Der Architekt verstand sich als Generalist und als «primus inter pares». Heute ist die Pyramide flacher geworden. Wie hat sich das Berufsbild des Architekten gewandelt? **Mathias Heinz:** Wir verstehen uns nicht mehr als Künstler- oder Autorenarchitekten, die sich in einem Unikat verwirklichen müssen. Man kann auch mit einem Generalunternehmer gute Architektur umsetzen, denn am Schluss geht es doch vor allem darum, wo welcher Teil der Bau-summe eingesetzt wird, wo wir gestalterische Akzente setzen und wie wir diese adäquat materialisieren können. Diese Entscheidungen müssen bei der Zusammenarbeit mit einem GU etwas früher fallen, beim GP-Modell etwas später. Projekte, bei denen eine GU- oder TU-Vergabe zu einem Zeitpunkt erfolgt, zu dem der Bauherr das Produkt noch zu wenig definiert hat, scheitern. Bauherren sind dann gut bedient, wenn sie eine klare Vorstellung ihres Produktes haben. Erst dann sollten sie die Modelle prüfen.