

# "Klar definierte Ziele sind am wichtigsten"

## Interview mit Patrick Krähenmann, Allreal Generalunternehmung AG

Autor(en): **Krähenmann, Patrick / Liechti, Richard**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Wohnen**

Band (Jahr): **83 (2008)**

Heft 11

PDF erstellt am: **07.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-107733>

### **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.

**Serie Baukosten**

Zehn Wohnsiedlungen gemeinnütziger Bau-träger sind im Jahr 2007 in Zürich fertig ge-worden. Ein Vergleich zeigt: Die Bandbreite bei den Erstellungskosten ist gross (vgl.

*wohnen* 5/2008, Seite 42). Für *wohnen* ist dies Anlass, verschiedene Akteure zum The-ma Baukosten zu befragen. Nachdem in der Mai-Ausgabe ein auf Ausführung und Kosten-management spezialisiertes Unternehmen

sowie ein Architekt und Bauherrenberater zu Wort kamen, äussert sich diesmal ein Vertre-ter einer grossen Generalunternehmung.

Baukosten (3): Interview mit Patrick Krähenmann, Allreal Generalunternehmung AG

## «Klar definierte Ziele sind am wichtigsten»

Wer in jüngster Zeit mit einer Generalunternehmung zusammen-ge-spannt hat, ist in der Regel gut gefahren. Denn bei den genossen-schaftlichen Neubauten mit den tiefsten Erstellungskosten waren fast durchwegs GU beteiligt. Warum GU oft günstiger bauen, erklärt Patrick Krähenmann, Direktionsmitglied der Allreal Generalunternehmung AG in Zürich. Ohne enge Zusammenarbeit mit dem Bauherrn geht es allerdings nicht.



Foto: ZVG  
«Dort ansetzen, wo am meisten Kosten entstehen»: Patrick Krähenmann, Direktionsmitglied der Allreal Generalunternehmung AG.

**Wohnen:** Welche Vorteile hat eine Baugenossenschaft, wenn sie mit einer Generalunternehmung (GU) zusammenarbeitet?

**Patrick Krähenmann:** Wir empfehlen Baugenossenschaften ein Totalunternehmermodell. Dann haben sie für alle Anliegen nur einen Ansprechpartner, der ihnen garantiert, ein Werk so zu erstellen, wie es im Vertrag festgelegt ist – in Bezug auf Qualität, Preis und Termin. Im Gegensatz zum Architekten, der nur eine Sorgfaltspflicht hat, geht der GU einen Werkvertrag ein. Das bedeutet, dass er bei Nichterfüllung haftet und schadenersatzpflichtig wird.

**Viele Baugenossenschaften schrecken vor dem Abschluss eines TU-Vertrags zurück. Sie befürchten, dass sie zu viele Kompetenzen abgeben.**

Grundsätzlich gibt es zwei Modelle: den TU-Vertrag mit einer Pauschale und den TU-Vertrag mit Kostendach und offener Abrechnung. Bei Letzterem fixieren wir gemeinsam mit der Bauherrschaft ein Kostendach. Eine Überschreitung geht zu Lasten der TU, bei einer Unterschreitung teilen sich Bauherr und TU den eingesparten Betrag nach einem vorher bestimmten Verhältnis. Dank der offenen Abrechnung hat der Bauherr Einsicht in alle Vorgänge. Er kann also Einfluss nehmen und hat trotzdem den Vorteil, dass der Preis fest ist – natürlich nur für die Leistung, die man vorher definiert hat.

**Gibt es weitere Modelle?**

Für Baugenossenschaften kann ein zwei-stufiges Verfahren sinnvoll sein, wie wir es kürzlich bei einem genossenschaftlichen Projekt angewandt haben: In einer ersten Stufe erhält die GU den Auftrag für die Generalplanung, wobei das Kostendach für die Realisierung aber festgelegt ist. Dabei hat er bereits Gelegenheit, die zweite Stufe, die Ausführung, zu optimieren. Das Resultat ist ein tieferes Kostendach und eine höhere Kostensicherheit.

**Baugenossenschaften finden Neubauprojekte oft über einen Architekturwettbewerb. Was empfehlen Sie in solchen Fällen?**

Bei einem Projekt, das mittels Architekturwettbewerb bestimmt wird, besteht gerade für Baugenossenschaften oft das Problem der fehlenden Kostensicherheit. Hier bietet das Modell des Gesamleistungswettbewerbs mit anschliessendem TU-Vertrag Abhilfe, wie es im Büro- oder Schulhausbau bereits häufig angewandt wird. Dabei bilden sich schon im Wettbewerbsstadium Teams aus einer GU, einem von der Bauherrschaft bestimmten Architekten sowie eventuell weiteren Planungsfachleuten. Gemeinsam entwickeln diese Teams Wettbewerbsprojekte und definieren dabei auch den Kostenrahmen, und zwar in einer Genauigkeit, die dem Bauherrn eine wichtige Entscheidungsgrundlage bietet – bis hin zum Festpreis. Für einen Gesamleistungswettbewerb können zum Beispiel fünf Teams eingeladen werden. Der Bauherr kann damit zwischen architektonisch hochstehenden Projekten auswählen, an denen praktisch schon eine Preisetikette hängt.

**Mit welchen Instrumenten arbeitet eine Generalunternehmung bei der Kostenschätzung? Nehmen wir mal an, Sie werden nach der Auslobung eines Architekturwettbewerbs zur Offertstellung eingeladen.**

Das spielt sich meist so ab, dass der Architekt beauftragt wird, eine GU-Submission durchzuführen. Wir erhalten dann die Unterlagen und haben vier bis sechs Wochen Zeit, das Projekt zu kalkulieren. Dafür besitzen wir eine spezialisierte Abteilung mit gut zwanzig Mitarbeitenden. Im Neubaubereich setzen wir üblicherweise die Elementmethode ein. Zusätzlich holen wir für gewisse Arbeitsgattungen, wo wir weniger Erfahrungswerte haben, Offerten von Subunternehmen ein, die wir in die Berechnungen integrieren. Die Qualität der Kostenberechnungen hängt allerdings davon ab, wie genau das Projekt definiert ist. Wenn es später zu Diskussionen kommt, dann fast immer deshalb, weil die Beschriebe in der frühen Phase zu wenig präzise waren.

#### Wie sieht das Kostenmanagement während der Realisierungsphase aus?

Das ist bei uns genau geregelt. Dazu gehört, dass Projektänderungen, ob sie nun eine Verringerung oder eine Erhöhung der Kosten bedeuten, immer von der Bauherrschaft bewilligt werden müssen. Unabhängig davon erstellen wir regelmässig, meist vierteljährlich, Projektkostenberichte, die die aktuelle Kostensituation sowie eine Prognose enthalten. Diese Berichte ermöglichen der Bauherrschaft eine umfassende Kontrolle sowie die Übersicht über den Kostenverlauf.

#### Die GU trägt ein beträchtliches Risiko. Wie sichert sie dieses ab?

Wenn wir gegenüber einem Kunden ein Werk garantieren, also Kosten, Termine, bauliche Qualität, gehen wir natürlich ein Risiko ein. Dafür müssen wir, ähnlich wie eine Versicherung, eine Risikoprämie verlangen. Diese lag in den letzten Jahren bei



Gute Erfahrungen mit einem zweistufigen TU-Vertrag machte die Vitasana bei ihrer Neubauesiedlung Kronwiesen in Zürich Schwamendingen.

Foto: wohnen

rund drei Prozent der Bausumme. Ich denke, dass der Bauherr diesen Betrag jedoch allein dadurch wieder einspart, dass der GU günstiger einkaufen kann.

#### Gerade deshalb kritisieren manche Baugenossenschaften die GU. Diese würden bei den Subunternehmen die Preise drücken, da die Differenz in ihre Tasche fliesse. Darunter könne die Qualität der ausgeführten Arbeiten leiden.

Ich glaube nicht, dass dies der Wirklichkeit entspricht. Wir versuchen stets, professionelle Ausschreibungen mit fairen Bedingungen zu machen. Diese verschicken wir an die verschiedensten Unternehmen und erhalten dann viele Offerten zurück – wenn wir wirklich solche Preisdrücker wären, hätte wohl niemand Interesse daran, mit uns zusammenzuarbeiten. Vielmehr haben auch wir langjährige, qualitativ gute Partner. Für die Unternehmen hat die Arbeit für eine GU nämlich auch Vorteile. Ich höre immer wieder, dass die Baustellen bei GU besser organisiert seien, die Terminpläne durchdacht und die Bauleitungen kompetenter als anderswo.

**Eine weitere Kritik: Weil GU sich am günstigsten Preis orientierten, komme das lokale Gewerbe kaum zum Zug. Baugenossenschaften, die mit GU zusammenarbeiten, würden**

#### damit letztlich die Arbeitsplätze der eigenen Mieter gefährden.

Ich finde es grundsätzlich schön, wenn eine Baugenossenschaft das örtliche Gewerbe für ihre Projekte berücksichtigen will. Das kann richtig sein und zu ihrer Philosophie gehören. Doch dies ist bei der Zusammenarbeit mit einer GU durchaus nicht ausgeschlossen. Die Genossenschaft kann diese nämlich verpflichten, die Submittentenliste zur Genehmigung vorzulegen und die offerierten Preise bekanntzugeben. Sie kann die verschiedenen Arbeitsgattungen dann mit Unternehmen ihrer Wahl ergänzen. Wenn sie einen örtlichen Anbieter will, der teurer ist, muss sie natürlich bereit sein, die Differenz zu übernehmen. Die Problematik, dass eine lokale Firma allenfalls teurer ist als eine auswärtige, hat man allerdings auch beim konventionellen Bauen.

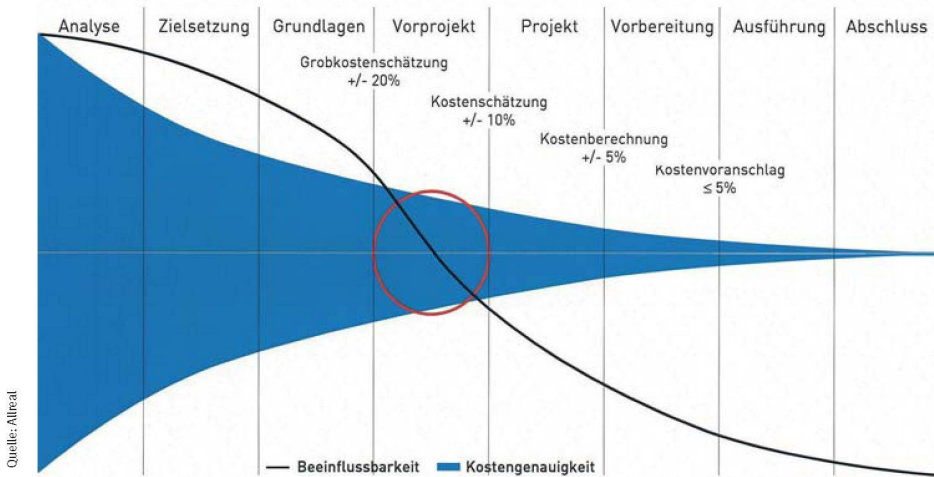
#### Von GU hört man aber, sie würden aus Preisgründen gar Unternehmen aus dem Ausland anreisen lassen. Das ist bei Neubauvorhaben, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, kaum sinnvoll.

Wir beziehen praktisch nie Leistungen aus dem Ausland – ganz einfach, weil wir festgestellt haben, dass dies kaum Vorteile bietet. Die ausländischen Unternehmen sind nicht leistungsfähiger, qualitativ nicht besser und in der Regel auch nicht günstiger. >

#### GU oder TU?

Mit einem Generalunternehmer-Vertrag überträgt der Bauherr dem GU die vollständige Ausführung eines bereits projektierten Bauvorhabens. Im Unterschied zum GU-Vertrag umfasst der Totalunternehmer-Vertrag neben der Ausführung auch die Projektierung. Beim TU- und beim GU-Vertrag handelt es sich um Werkverträge gemäss OR Art. 363. General- und Totalunternehmer können einzelne oder alle Arbeiten durch Dritte ausführen lassen. Sie haften dem Bauherrn jedoch im Rahmen des Vertrages nicht nur für ihre eigene Arbeit, sondern auch für die Arbeiten der beigezogenen Dritten. (Red.)

**Beeinflussbarkeit der Kosten**



Wie teuer ein Bau wird, entscheidet sich schon früh.

**Ein weiterer heikler Punkt sind Garantiefragen und Nachbesserungen. Gerade im Streitfall kann es für eine weniger erfahrene Baugenossenschaft ein Nachteil sein, wenn sie nur einen Ansprechpartner hat – der sich in solchen Fragen viel besser auskennt als sie.**

Für uns kann es im Endeffekt nur darum gehen, dass der Kunde mit der Leistung der GU zufrieden ist. Dazu gehört, dass der Abnahmeprozess sauber aufgegleist ist, die Mängelliste seriös erstellt wird und die GU die Mängel behebt. Langwierige Streitfälle mit einem Seilziehen um Schuldfragen tragen nur zu einem schlechteren Image der Baubranche bei. Das kann für uns nicht die Lösung sein.

**Trotzdem machen sogenannte GU immer wieder negative Schlagzeilen – weil sie schlecht arbeiten, Termine nicht einhalten oder die Subunternehmer nicht bezahlen, die ihre Forderungen dann direkt beim Bauherrn ein-**

**treiben dürfen. Was tut Ihre Branche gegen diese schwarzen Schafe?**

Tatsächlich bringen solche Fälle unsere Branche in Verruf. Der Verband Schweizerischer Generalunternehmen (VSGU), in dem sich gut zwanzig grosse GU zusammengeschlossen haben, will deshalb ein Ethiklabel einführen, das die Inhaber verpflichtet, gewisse Grundsätze einzuhalten.

**Kommen wir zum Thema Baukosten. Jüngst fertiggestellte Genossenschaftssiedlungen, bei denen GU beteiligt waren, haben hier besonders gut abgeschnitten. Wie erklären Sie sich das?**

Zum einen ist es wohl schon so, dass GU allein aufgrund des Volumens günstiger einkaufen als ein Planer oder ein Bauleitungsbüro. Zum andern sind GU offenbar fähig, vorteilhafte Lösungen zu finden. Das bedingt aber, dass die Bauherrschaft zur Zusammenarbeit Hand bietet und Ideen der

GU, wie man etwas günstiger machen kann, akzeptiert.

**Welches sind die wichtigsten Kostenfaktoren bei einem Neubauprojekt?**

Wir unterscheiden zwischen vorgegebenen, nicht beeinflussbaren und beeinflussbaren Kostenfaktoren. Zur ersten Kategorie gehören unter anderem die Topografie oder der Baugrund. Die Kategorie der beeinflussbaren Kosten verdeutlicht eine «Kostenpyramide» (vgl. Abbildung), die zugleich die richtige Vorgehensweise von der Grob- in die Feinplanung widerspiegeln soll. Nicht zu unterschätzen ist die Rolle des Bauherrn: Zu den wichtigsten Einflussfaktoren gehört sicher die von Beginn weg klar definierte, zielgerichtete Aufgabenstellung mit Vorgaben zu Prioritäten und deren Gewichtung. Dazu gehört unter anderem die Definition der Nutzungsart sowie der zu erreichenden Bauqualität.

**Was kommt danach?**

Darauf folgt die Flächen- und die Volumenökonomie. Dazu gehören einerseits die Kompaktheit des Gebäudes, andererseits die Effizienz der Grundrisse. Als weitere wichtige Kostenfaktoren gelten die Konstruktionsart sowie die Materialwahl. Erst nach diesen Punkten schlägt sich die Wahl des Standards zu Buche.

**Wo lässt sich am ehesten Geld sparen?**

Am besten setzt man dort an, wo am meisten Kosten entstehen. Das ist bei einem Bauprojekt insbesondere der Rohbau. Schon bei Fragen wie Baugrund, Baugrubensicherung oder Statik gibt es verschiedene Lösungsansätze, die mehr oder weniger kosten und unterschiedliche Vorteile aufweisen. Das Gleiche gilt für die Fassade: Zwischen der günstigsten Variante mit einer Aussenisolation und der teuren Glasfassade besteht viel – auch finanzieller – Spielraum. Wichtig scheint mir auch, dass man nicht ständig jedes Detail neu erfindet. Bewährte, einfache Detaillösungen helfen nicht nur Kosten zu sparen, sondern verhindern auch spätere Bauschäden. Ein bedeutender Posten ist weiter die Haustechnik. Minergie ist sicher ein wichtiges und richtiges Ziel. Doch gibt es beispielsweise auch bei den Lüftungen unterschiedlichste Lösungen.

**Wie steht es mit dem Innenausbau?**

Der macht zwar auch etwa 13 Prozent der Investitionen aus. Doch wenn man wirklich sparen will, sollte man sicher nicht bei den Plättli ansetzen. Das muss bei den grundsätzlichen Überlegungen geschehen.

**Gibt es Patentrezepte – wo streicht man, wenn die Kosten aus dem Lot geraten?**

**Kostenpyramide**



Die «Kostenpyramide» zeigt die verschiedenen Kategorien der beeinflussbaren Kosten und veranschaulicht gleichzeitig die richtige Vorgehensweise von der Grob- in die Feinplanung.

Natürlich haben auch wir Musterlösungen. Wenn wir ein Bauprojekt kalkulieren, machen wir den Kunden zum Beispiel darauf aufmerksam, dass es nicht nur Holz-Metall-Fenster gibt, sondern dass Holz- oder Kunststofffenster günstiger wären. Oder wir decken übertriebene Budgetposten auf, zum Beispiel bei Sanitärapparaten oder der Küchenausstattung. Dann zeigen wir dem Kunden, wie er dort etwas herunterfahren kann und doch Gleichwertiges erhält. Aber wie gesagt: Wenn man wirklich sparen will, ist es dann eigentlich zu spät.

**Baufachleute klagen, dass Baugenossenschaften teils unrealistische Vorstellungen hätten, was mit ihrem Budget möglich sei. Welche Erfahrungen machen Sie?**

Auch wir machen die Erfahrung, dass die Bauträger tendenziell immer höhere Ansprüche stellen. Wir haben heute praktisch bei jedem Projekt die Vorgabe Minergie. Stark ins Gewicht fallen auch die immer strengeren Normen. Nach unseren internen Berechnungen schlagen der Minergie-Standard, die heute geforderte Erdbebensicherheit sowie der erhöhte Schallschutz bei

Neubauten mit rund zehn Prozent Mehrkosten pro Quadratmeter HNF zu Buche.

**In den letzten vier Jahren erlebte das Bauwesen eine Teuerung von rund 15 Prozent. Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung bei den Baukosten?**

Wir haben den Eindruck, dass durch die derzeit hohen Baukosten und die parallel dazu gestiegenen Landpreise aus wirtschaftlichen Gründen immer weniger Projekte realisiert werden. Dadurch erhöht sich unter den Unternehmungen die Konkurrenzsituation, wodurch die Preise tendenziell wieder etwas sinken werden. Ob dieser Preisdruck durch die steigenden Rohstoffpreise wieder neutralisiert wird, ist heute nur schwer zu beantworten. Der Stahlpreis hat sich zum Beispiel im ersten Halbjahr 2008 verdoppelt.

**Zusammenfassend: Welches ist Ihre wichtigste Empfehlung an Baugenossenschaften, die bei hoher Qualität günstig bauen möchten?**

Rahmenbedingungen wie Kostenziele, Wohnungsgrößen, Wohnungsmix, Standards oder Qualitätsansprüche klar formu-



Vorzeigeprojekt Eulachhof in Winterthur: Bei der ersten Nullenergie-Wohnsiedlung der Schweiz war Allreal als TU für Projektentwicklung und Ausführung verantwortlich.

Foto: wohnen

lieren und von Beginn weg offen kommunizieren. Nur so können die beteiligten Parteien gemeinsam auf ein klar definiertes Ziel hinarbeiten. **Interview: Richard Liechti**

Anzeige

Wand- und Deckensysteme

# Wo Menschen sich wohl fühlen.

Wohnen mit Gipsbausystemen.

**Alba®wall**  
**Alba®top**

**Für die Zukunft bauen.**

Ökologische Nachhaltigkeit und ausgewogene Baubiologie sowie maximale Flexibilität und langlebige Qualität – mit Alba®wall Wand- und Alba®top Deckensystemen aus heimischem Gips und schweizerischer Produktion bauen Sie die Natur in Ihre Wohnräume ein. Verlangen Sie jetzt die neue Planungsbroschüre mit interaktiver CD-ROM.

[www.rigips.ch](http://www.rigips.ch)

