Generalunternehmungen ticken anders! = Les entreprises générales foncionnent différemment!

Autor(en): **Hüsler, Peter**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Anthos : Zeitschrift für Landschaftsarchitektur = Une revue pour le paysage**

Band (Jahr): **56 (2017)**

Heft 1: **Baustellen = Les chantiers**

PDF erstellt am: **28.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-681503

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Generalunternehmungen ticken anders!

Die Bestrebungen von Architekten und Landschaftsarchitekten, die mit hohen Ansprüchen an Gestaltung, Funktionalität und Benutzbarkeit sowie dem Willen, den Lebensraum zu verbessern an Projekte herangehen, sind nicht immer deckungsgleich mit denen der Generalunternehmungen. Ihr Bestreben ist es, aus einem Bauvorhaben – wenn nicht den grösstmöglichen –, so doch einen erheblichen Gewinn zu erwirtschaften. Dies kann, muss aber nicht in Widerspruch stehen.

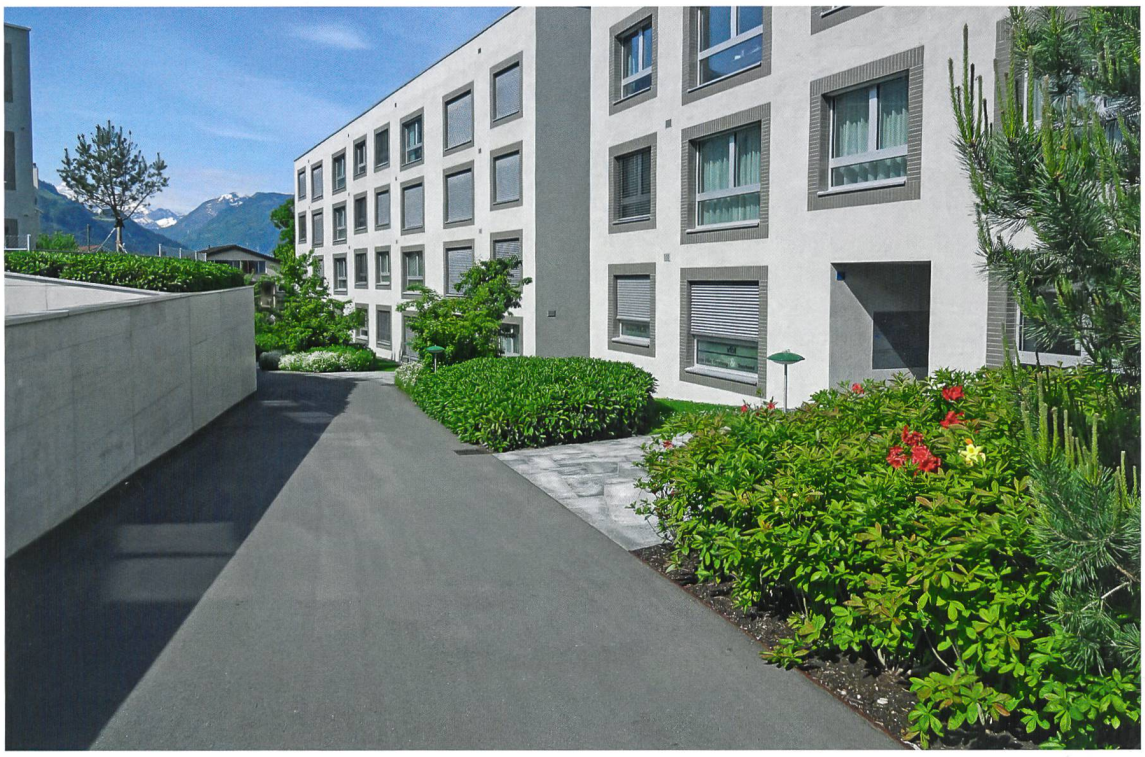
Les entreprises générales fonctionnent différemment!

Les ambitions des architectes et des architectes-paysagistes qui entendent améliorer le cadre de vie et nourrissent de hautes exigences en matière d'esthétique, de fonctionnalité et de qualité d'usage ne coïncident pas toujours avec celles des entreprises générales, qui visent à retirer d'un projet un bénéfice substantiel – sinon le plus gros bénéfice possible. Elles peuvent entrer en contradiction, mais pas forcément.

Peter Hüsler

Wichtig in der Zusammenarbeit mit Generalunternehmungen GU ist es, sich ihre Denkweise zu eigen zu machen, um sie mit den richtigen Argumenten vom Vorteil der Planungsleistungen des Landschaftsarchitekten zu überzeugen. Das Hauptargument gegenüber den Entscheidungsträgern ist dabei meist der Mehrwert, der durch die Zusammenarbeit mit einem Landschaftsarchitekten entsteht.

Quand on collabore avec une entreprise générale EG, il est important de se familiariser avec sa manière de penser, afin de pouvoir la convaincre, par les bons arguments, des avantages liés aux prestations de l'architecte-paysagiste. Face aux décideurs, le principal argument à faire valoir réside dans la plus-value pécuniaire qu'apporte une telle collaboration.



1

Peter Hüsler (3)

1 Seehof Sachseln.
Seehof à Sachseln.

2 Seepark Sempach.
Seepark à Sempach.

2

In den letzten fünfzehn Jahren haben wir einige Projekte in unterschiedlichen Konstellationen und mit unterschiedlichem Auftragsumfang mit GU abgewickelt. Nach unseren Erfahrungen sind dies selten Aufträge, die genau nach der Leistungsbeschreibung des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins SIA ablaufen. Das heisst, je nach Zusammensetzung und Rolle von Bauherr, GU und Landschaftsarchitekt, werden die zu erbringenden Leistungen individuell definiert.

Die Philosophie entscheidet

Wie bei den meisten Dingen ist es auch hier: GU ist nicht gleich GU. Vor allem die jeweilige Firmenphilosophie hat einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität und das Funktionieren der Zusammenarbeit.

Als am schwierigsten herausgestellt hat sich für uns die Zusammenarbeit mit kleineren GU oder Architekturbüros, welche als GU auftreten und ein Bauvorhaben im freien Preiskampf für einen Bauherren realisieren. In dieser Konstellation ist der Bauherr Auftraggeber und die GU sind Anbieter. Hierbei haben sie ihren kalkulierten Gewinn meist schon, um den Zuschlag zum Projekt zu bekommen, drastisch reduziert und sind nun während der gesamten Umsetzungsphase nur noch bestrebt, die Gewinnmarge zu verbessern. Dies macht die Zusammenarbeit relativ schwierig. Bei solchen Projekten ist der Landschaftsarchitekt aber schon in den ersten Planungsphasen vom Bauherren beauftragt und der GU kommt erst ab der Ausschreibung überhaupt, ins Spiel. Hier gilt es entsprechend, den Bauherrn bereits am Anfang davon zu überzeugen, dass der

Durant les quinze dernières années, nous avons eu l'occasion de développer plusieurs projets d'ampleur variable avec des EG et ce, dans des constellations différentes. D'après notre expérience, il est rare que ces mandats se déroulent exactement comme le prévoit le descriptif des prestations de la Société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA). Cela signifie que les prestations à fournir doivent être définies en fonction de la composition et du rôle respectifs de la maîtrise d'ouvrage, de l'EG et du bureau d'architectes-paysagistes.

La philosophie de l'entreprise est déterminante

Il en va des EG comme de bien d'autres choses: toutes ne se ressemblent pas. La philosophie de l'entreprise exerce notamment une influence déterminante sur la qualité et le fonctionnement de la collaboration.

Pour nous, le plus difficile s'est avéré de travailler avec des EG de taille limitée ou avec des bureaux d'architecture intervenant en tant qu'EG en vue de réaliser, pour un maître d'ouvrage, un projet dans un contexte de guerre des prix. Dans ce cas de figure, le maître d'ouvrage est le mandant et les EG sont les soumissionnaires. De fait, elles ont la plupart du temps déjà fortement raboté leurs perspectives de bénéfices pour décrocher le marché et leur seule préoccupation durant la phase de réalisation est d'améliorer leur marge. Cela rend la collaboration assez rude. Dans ce type de constellation cependant, l'architecte-paysagiste est mandaté par le maître d'ouvrage dès les premières phases de conception et l'EG n'entre en jeu qu'au stade des appels d'offres. Il convient donc de convaincre le maître d'ouvrage dès

3

3 Vorplatz SABAG, Rothenburg.
Dégagement SABAG, Rothenburg.

Landschaftsarchitekt für ihn auch während der Ausführungsphase wichtig ist: Er kontrolliert in treuhänderischer Funktion die Ausführung durch den GU beziehungsweise dessen Subunternehmer und garantiert damit, dass der Bauherr auch den von ihm in Qualität und Umfang bestellten Aussenraum erhält. Auch hier greifen die monetären Argumente oft am besten. Wenn man dem Bauherrn klar machen kann, dass er das Honorar des Landschaftsarchitekten zwar ausgeben muss, im Gegenzug aber dank dessen Fachwissen Nachforderungen der GU im selben Umfang abweisen kann, ist er gerne bereit, den Auftrag zu vergeben.

Wesentlich einfacher verliefen unsere Zusammenarbeiten mit grösseren GU, welche auch als Immobilienentwickler auftreten. Sie konzipieren ein Bauvorhaben, setzten es um und verkaufen die Immobilien anschliessend wieder. Dadurch können sie bei jedem Leistungsteil einen angemessenen Gewinn einkalkulieren und stehen nicht unter demselben Preisdruck wie bei einem Auftrag durch einen Bauherrn. Sie haben einzig den Druck, die Immobilie zu dem von ihnen kalkulierten Preis verkaufen zu können. Hier muss der Landschaftsarchitekt den Mehrwert seiner Arbeit anders ins Spiel bringen. Das Argument ist hier nicht, dass sich durch den Beizug eines Landschaftsarchitekten Wohnungen zu einem höheren Preis verkaufen lassen. Vielmehr ist ein stimmiges, gut gestaltetes Wohnumfeld heute durchaus ein Kriterium, mit welchem sich Wohnungen besser verkaufen lassen. Unsere Erfahrung hat gezeigt: Ist der GU erst einmal davon überzeugt, dass sich die hohe Qualität der Umgebungsgestaltung verkaufs-

le début des études que l'architecte-paysagiste lui sera aussi très utile pendant la phase d'exécution. Il contrôlera les travaux exécutés par l'EG ou ses sous-traitants et garantira ainsi au maître d'ouvrage qu'il obtiendra bien les aménagements commandés, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Ici encore, les arguments pécuniaires sont souvent les plus efficaces. Si l'on parvient à faire comprendre au maître d'ouvrage que le fait de s'adjoindre les compétences d'un architecte-paysagiste lui permettra de rejeter des prétentions supplémentaires de la part de l'EG et que les honoraires du premier seront ainsi largement compensés, il attribuera volontiers le mandat.

Nous avons eu beaucoup plus de facilité à collaborer avec des EG plus grandes, intervenant aussi comme développeurs immobiliers. Celles-ci conçoivent un projet, le mettent en œuvre et revendent ensuite les immeubles. Cela leur permet de se réserver une marge appropriée pour chaque prestation, sans subir une pression financière aussi forte que si elles étaient mandatées par un maître d'ouvrage. Leur seul souci est de pouvoir vendre les immeubles réalisés au prix escompté. Ici, l'architecte-paysagiste doit présenter autrement la plus-value qu'apporte son travail. L'argument n'est pas que sa contribution permettra de vendre des logements plus cher, mais qu'un environnement résidentiel harmonieux et bien aménagé représente aujourd'hui un critère grâce auquel ces mêmes logements pourront se vendre mieux. Notre expérience l'a montré: si l'EG est persuadée que des aménagements extérieurs de qualité sont susceptibles d'exercer une incidence positive sur les ventes, elle sera tout à fait disposée à investir dans les espaces non bâtis.

fördernd auf sein Bauvorhaben auswirkt, ist er durchaus bereit, in die Freiräume zu investieren.

Daneben muss man den GU davon überzeugen, dass durch die besseren Fachkenntnisse des Landschaftsarchitekten die Umgebung genauer geplant und ausgeschrieben wird und sich dadurch in der Ausführung weniger Nachforderungen seitens der Unternehmer ergeben.

Hochbau-Bauleiter der GU

Die Hochbau-Bauleiter der GU sind in den meisten Fällen mit den Umgebungsarbeiten im Bereich Tief- und Gartenbau fachlich nicht sattelfest. Darum bezieht sich die Argumentation gegenüber dem GU auch hier darauf, dass sich eine fachtechnische Unterstützung seiner örtlichen Bauleitung durch den Landschaftsarchitekten für ihn lohnt und dadurch Qualität und Umfang der bestellten Aussenanlage am besten gewährleistet sind. Ausserdem sind die Gebäude während der Umgebungsarbeiten üblicherweise in der heissen Phase des Innenausbaus, und die Hochbau-Bauleiter der GU haben oft nicht die notwendige Zeit, um sich auch noch ausreichend um die Umgebung zu kümmern. Dies führt zu Fehlentscheidungen und Leerläufen im Bauprozess, welche sich in Mehrkosten im Bau und zulasten der GU auswirken.

Praktische Hinweise

Folgende Tipps für Vertragsverhandlungen und Zusammenarbeiten mit GU haben sich für uns bewährt:

- GU bieten ein grosses Potenzial für unseren Berufsstand, seht sie als Partner im Planungsprozess und nicht als Gegenspieler.
- Entwickelt ein Verständnis für die Sichtweise der GU.
- Legt dar, wo in den verschiedenen Phasen der Mehrwert durch die Zusammenarbeit mit dem Landschaftsarchitekten generiert wird.
- Legt beim ersten Auftrag Wert auf eine gute Dienstleistung gegenüber der GU. Ist er überzeugt, dass ein Projekt mit dem Landschaftsarchitekten einfacher und besser umgesetzt wurde, hat man es bei Folgeaufträgen viel leichter.
- Bietet Honorare mit einem realistischen und kalkulierten Stundenansatz an; eventuell beim Erstauftrag einen Rabatt gewähren, um die Vertrauensbasis für weitere Aufträge zu bilden – auch hier geht es beim zweiten Mal oft viel einfacher.
- Bietet Leistungen nach SIA an, aber bleibt bei der Zuteilung der Teilleistungen zwischen GU und Landschaftsarchitekt flexibel.
- Bietet keine halben Bauleitungsmandate oder die Unterstützung der örtlichen Bauleitung pauschal an, dies ist nicht kalkulierbar, sondern macht eine Stundenschätzung und rechnet dann im Aufwand ab.

Par ailleurs, il faut convaincre l'EG que, grâce aux meilleures connaissances techniques de l'architecte-paysagiste, les aménagements extérieurs pourront être conçus et mis en soumission de façon plus précise et que cela réduira les prétentions des entreprises durant l'exécution.

Des directeurs du bâtiment dépassés

Les directeurs de travaux des EG, actifs dans le bâtiment, ne sont en général pas compétents pour conduire des travaux de génie civil ou d'horticulture. Aussi s'agit-il, ici encore, de faire comprendre à l'EG qu'il vaut la peine pour elle de faire bénéficier sa direction locale des travaux de l'appui technique de l'architecte-paysagiste et que cela constitue le meilleur moyen de garantir une exécution qualitativement et quantitativement irréprochable des espaces extérieurs commandés. La réalisation de ces derniers coïncide en outre souvent à la phase plutôt chaude des aménagements intérieurs et les directeurs de travaux de l'EG n'ont souvent pas le temps de s'occuper efficacement des abords. Cela conduit, dans le processus de réalisation, à des décisions inopportunes et à des passages à vide qui se traduisent à leur tour par des surcoûts à la charge de l'EG.

Conseils pratiques

Lorsque l'on est amené à collaborer et à négocier un contrat avec une EG, les conseils suivants ont fait leurs preuves:

- Les EG recèlent un important potentiel pour notre profession. Voyez-les, non comme des adversaires, mais comme des partenaires dans le processus de planification.
- Apprenez à comprendre la manière de penser des EG.
- Montrez aux EG quelle plus-value apporte à chaque phase la collaboration avec un architecte-paysagiste.
- Lors du premier mandat que vous obtenez de la part d'une EG, veillez à fournir des prestations de qualité. Si celle-ci est convaincue que vous avez facilité la mise en œuvre du projet, la collaboration sera bien plus aisée lors des mandats suivants.
- Établissez votre offre d'honoraires sur la base d'un tarif horaire réaliste. Envisagez d'accorder un rabais dans le cadre du premier mandat, afin d'établir une relation de confiance. Ici aussi, les collaborations ultérieures s'en trouvent souvent facilitées.
- Offrez vos prestations conformément aux descriptifs de la SIA, mais restez flexibles quant à la répartition des prestations partielles entre EG et architecte-paysagiste.
- Ne proposez pas de demi-mandats de direction des travaux et n'établissez pas d'offres forfaitaires pour l'appui à la direction locale des travaux, mais estimez le temps nécessaire et appliquez un tarif horaire.