

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 11 (1998)  
**Heft:** 6-7

**Artikel:** Bestellen allein garantiert keine Qualität : Interview mit Thomas Held, Geschäftsführer der Trägerstiftung Kultur- und Kongresszentrum Luzern  
**Autor:** Held, Thomas / Loderer, Benedikt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-120846>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.04.2026

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

# Bestellen allein garantiert keine Qualität

**Am 18. und 19. August wird in Luzern die erste Etappe des neuen Kultur- und Kongresszentrums am See festlich eröffnet. Es ist wohl das Projekt des Jahrzehnts in der Schweiz und es wird noch viel darüber zu schreiben und zu reden sein. «Hochparterre» interessiert sich diesmal als erstes für den Planungs- und Bauprozess und hat darum den Geschäftsführer der Trägerstiftung Dr. Thomas Held nach seinen Erfahrungen gefragt.**

*Sie haben einmal festgehalten, der Name Jean Nouvel sei für die Durchsetzung des Projektes entscheidend gewesen, warum eigentlich?*

Es gibt zwei Gründe. Das Projekt wäre ohne private Mittel nicht zustande gekommen. Rund 50 Millionen Franken stammen von Donatoren. Für dieses Fundraising war es absolut entscheidend, einen Qualitätsgaranten zu haben, der keiner Erklärung bedarf. Dasselbe gilt übrigens auch für den Akustiker Russel Johnson.

Dann geht mit einem solchen Namen eine «Disziplinierung» der regionalen Szene einher. Ob das nun Behörden oder Architekten sind, es wird anerkannt, hier ist einer der Grossen am Werk, den man gewähren lässt.

*Ebenso haben Sie behauptet, die Geschwindigkeit sei entscheidend. Was heisst das?*

Bei einem normalen Planungsprozess gibt es in der Schweiz immer Planungspausen, Abstimmungsvorbereitungen zum Beispiel. In diesen Pausen geht die Entwicklung weiter, die dazu zwingt, Änderungen vorzunehmen. Hinter manchen Änderungswünschen steht ja meist auch ein vernünftiges Argument, sie können also nicht einfach eingedämmt werden. Trotzdem sind in

der Summe solche Änderungen für ein Projekt tödlich. Es verliert den Schwung und die Reinheit des ursprünglichen Entwurfs. Etwas anderes kommt noch dazu: Ich denke, es gibt eine Art Projekt-lebenspotential, eine Zeit, in der jemand mit ganzer Energie an einem Projekt mitarbeiten kann, maximal vielleicht zehn Jahre, und darum sollte man Projekte in kürzerer Zeit verwirklichen.

*Kommen wir nun zu den Planungsabläufen. Wie waren sie in Luzern organisiert?*

Bereits 1991, noch bevor Nouvel wieder auf die Szene trat, gab es einen Grundkonsens, dass das Projekt mit einem Generalplaner abgewickelt werden sollte. Das ergab sich aus der Trägerschaft, die ja nicht über die Human Resources verfügte, die ja auch keine Stäbe hatte, wie eine grosse Stadt. Dieser Vorgabe hat sich auch Nouvel unterzogen. Allerdings hatte er bei der Auswahl des Generalplaners ein starkes Mitspracherecht.

*Der Generalplaner war also nicht von vornherein klar?*

Nein, es gab ein mehrstufiges Auswahlverfahren. Zuerst waren es 13 Firmen, von denen 9 zu Hearings eingeladen wurden, was zu einem sorgfältigen Ranking führte. Es zeigte sich dabei,

dass Verhandlungen nur mit den ersten zwei Firmen sinnvoll waren, auch wenn keine Luzerner dabei waren. Das war einer der ersten Entscheide für die Unabhängigkeit des Projektes. Mit beiden Firmen fanden gleichzeitig Verhandlungen statt, wobei es auch um die konkreten Personen ging, die für das Projekt vorgesehen waren. Schliesslich wurde die Elektrowatt Engineering gewählt, die damals eine Tochter des Elektrowatt-Konzerns war, der wiederum an den Zentralschweizerischen Kraftwerken beteiligt war. Damit war eine Verbindung mit der Region gegeben. In den Chefetagen der Mutterfirma gab es auch Luzerner.

*War mit der Wahl des Generalplaners auch der Generalunternehmer bestimmt?*

Überhaupt nicht. Die Aufgabe des Generalplaners war es, mit Jean Nouvel und Russel Johnson ein verfeinertes Vorprojekt zu erstellen, von Mitte 92 bis Mitte 93. Der Generalplaner wählte auch die Fachingenieure aus, wobei ein Teil dieser Ingenieurbüros aus der Region stammen musste.

*Erst anschliessend wurde der Generalunternehmer bestimmt?*

Nach gewöhnlichen schweizerischen Vorgaben hätte man nun gesagt, das ist



Bild: E.T. Studhalter

die Basis für die Abstimmung im Frühjahr 94 und bis dahin geschieht nichts. Doch damit hätte man das Eröffnungsdatum August 98 nicht einhalten können. Da machte der Generalplaner die Offerte zusammen mit der Göhner-Merkur, damals ebenfalls eine Elektrowatt-Tochter, das Werk als Totalunternehmer zu erstellen. Einen Teil der Planungskosten wurde vom Totalunternehmer vorfinanziert, den andern Teil übernahmen einige Donatoren, die Gelder vorzeitig und auf Risiko freigaben. Die Donationen hatten nämlich ein Verfalldatum: Hätte man bis Ende 95 nicht mit dem Bau begonnen, wären die Schenkungsversprechen hinfällig geworden. Auf diese Weise kamen rund 5 Millionen zusammen, die das Weiterplanen erlaubten.

Bevor es soweit war, drängten aber verschiedene Generalunternehmer auf eine Ausschreibung, und die Verhandlungen über den Totalunternehmervertrag wurden zeitweise unterbrochen. Es kam zu einer vorgezogenen GU-Ausschreibung, vorgezogen, weil noch kein Ausführungsprojekt vorlag. Die Agence Nouvel hatte aber mit dem verfeinerten Vorprojekt einen sehr differenzierten Baubeschrieb abgeliefert, worüber wir heute glücklich sind. Allerdings zogen sich drei der vier grossen Generalunternehmer, die überhaupt in die vorgezogene Ausschreibung einbezogen worden waren, zurück und überliessen das Feld Göhner-Merkur, die zusammen mit Elektrowatt Engineering als ARGE Totalunternehmer zeichnet.

#### Was waren die hauptsächlichsten Probleme im Planungsablauf?

Ein schwieriges Kapital war sicher die Zusammenarbeit zwischen den Architekten in Paris und den lokalen Ingenieuren. Die Zusammenarbeit würde voraussetzen, dass der Architekt als Dirigent dieses Orchesters auch über Sanktionsmöglichkeiten verfügt, wie sie ein Dirigent eben braucht. Die Fachingenieure sind aber dem Totalunternehmer unterstellt. Das Problem bestand nicht primär in inhaltlichen Konflikten, sondern in der mangelnden Integration und Effizienz der Planungsabläufe. Wenn wir noch einmal von vorn beginnen könnten, würden wir ein Vorgehen vorschreiben wie beim Midfield am Flughafen Zürich. Ich finde es absolut zwingend, dass bei Projekten dieser Komplexität die Planer in einem Raum bzw. einer physischen «Firma» zusammenarbeiten. Das herkömmliche Verfahren mit «zu Hause» verfassten Einzelprojekten, die an Sitzungen besprochen und integriert werden, sind einem so komplizierten und raschen Verfahren nicht angemessen. Es ist zwar machbar, aber zu kompliziert.

*Sie sind der Vertreter des Bauherrn, der etwas bestellt hat. Wie sorgen Sie dafür, dass Sie kriegen, was Sie bestellt haben?*

Einmal durch die intensive Begleitung des Planungsprozesses, wobei diese Begleitung umso schwieriger wird, je technischer die Problemstellung ist. Man muss auf Gewährsleute zurückgreifen, die in ihrer Mentalität den Planern oft näher stehen als der Bauherrschaft. Ob etwas wirklich benötigt wird oder nicht und wie es in der Realität funktioniert, Fragen also, die sich der Bauherr stellt, treffen auf eine Phalanx von «Normen», die sich Berufsverbände und oder die Gewohnheit gegeben haben, aber weder juristischen noch naturgesetzlichen Charakter haben. Sich dagegen durchzusetzen, ist ausserordentlich schwierig.

Dann haben wir in der Ausführungsphase unabhängig von den Qualitätssicherungssystemen des Totalunternehmers ein eigenes Qualitätssicherungssystem der Bauherrschaft aufgezogen. Unter anderem gründeten wir den Club der Meister. Wir suchten sorgfältig pensionierte Handwerksmeister, echte Meister ihres Fachs, um die Ausführung zu überwachen. Die offiziellen Qualitätssicherungssysteme sind ja sehr papierlastig und garantieren die Ausführung vor Ort nur ungenügend.

*Sind wir nicht wieder am Anfang des Gesprächs? Der Generalplaner wurde eingesetzt, weil die Bauherrschaft die Leute nicht hatte, ihre Bauherrenarbeit selber zu machen. Hat sie nun nicht doch einen Stab aufgebaut?*

Ganz am Anfang gab es in der Bauherrschaft Leute, die meinten, man hätte jetzt schlüsselfertig bestellt und müsse nichts mehr tun bis zur Eröffnung. Daran haben wir nie geglaubt und hatten von Anfang an einen Diplomarchitekten als Projektleiter, aber der Aufwand der Planungsbegleitung und Überwachung war wesentlich grösser als wir ursprünglich dachten. Vor allem während der Ausführungsphase. Leider waren wir reaktiv und bauten diese Kontrollen erst ein, als sie nötig wurden und waren damit etwas zu spät.

*Sind nicht die Ausführenden allein durch die Kraft des Faktischen immer stärker als die Besteller?*

Dieses Recht des Stärkeren ist im Wesen der Bauaufgabe begründet. Wenn man einmal ja gesagt hat, gibt es kein Zurück mehr. Es ist faktisch nicht mehr möglich, die Partner zu wechseln oder nur zu unglaublich hohen Kosten. Jeder Unternehmer vom Sprinklermonteur bis zum Totalunternehmer weiss, dass sein Kunde zwar Nachbesserungen verlangen oder mit dem SIA-Instrumentarium winken kann, aber letztlich

die Durchsetzung sehr schwierig ist. Die berühmte Ersatzvornahme als Ultima Ratio zum Beispiel ist natürlich unglaublich aufwendig und im praktischen Bauprozess nicht praktikabel.

*Wäre es denn anders, wenn man statt des Totalunternehmers konventionell eine offene Abrechnung und die Bauführung durch den Architekten gewählt hätte?*

Auch unter dem Totalunternehmervertrag haben wir eine offene Abrechnung. Ob die Situation bei einer konventionellen Auftragsvergabe insgesamt wesentlich anders aussehen würde, bezweifle ich. Sicher wäre die Interessenlage klarer, um Qualitätsanforderungen durchzusetzen. Ob diese letztlich aber durchgesetzt werden können, hängt schlicht von den verfügbaren Ressourcen ab. Unter anderem auch von einer effizienten Vergabeorganisation, worüber eine Bauherrschaft wie die unsere nicht verfügt. Die Option einer konventionellen Arbeitsorganisation gab es gar nicht. Selbst wenn man nochmals von vorne anginge, müsste man wieder so vorgehen. Allerdings müsste man andere Rahmenbedingungen stellen, zum Beispiel in Bezug auf die Organisation der Planer und der Bauleitung.

*Ist die Vertragskonstruktion nicht auch eine politische Frage?*

Die Verhältnisse erlaubten keine konventionelle Organisation. Die bestehenden Risikokapazitäten sind einfach zu klein. Weder die Stadt Luzern noch die Donatoren-Stiftung waren oder sind in der Lage, die mit der Ausführung verbundenen Kosten- und Terminrisiken zu übernehmen. Auf der anderen Seite muss man einfach wissen, dass mit dem Auftrag an einen Totalunternehmer die Frage der treuhänderischen Interessenvertretung des Bauherrn nicht gelöst ist. Das ist ein strukturelles Phänomen, und wenn dazu konkrete Probleme mit einzelnen Firmen oder Leuten kommen, wird es kritisch.

*Aber ist dies nicht im Grunde ein Bauherrenproblem?*

Genau. Es gibt Aufgaben der Bauherrschaft, die nicht delegierbar sind, aber die trotz aller Betreuungen von niemandem ausser dem Bauherrn wahrgenommen werden können. Die Dauerpräsenz des Hauslebauers auf der Baustelle, die unerlässlich ist, wenn er seine Qualität haben will, kann man übertragen auf diese grossen Projekte. Der Grundabhängigkeit des Kunden im Baubereich, der nicht zu einem andern Dienstleister gehen kann, wenn er sich mal entschieden hat, kann nur begegnet werden, wenn ganz von Anfang an die Qualitätskontrolle des Bauherrn vorhanden ist.

*Wie geht es mit den Terminen?*

Alle wussten, der Eröffnungstermin steht fest, ihn nicht zu erreichen wäre die Katastrophe, die nicht stattfinden darf. Alle ändern Termine, die in den Verträgen stehen, sind immer diskussionsfähig. Heute wissen wir, dass wir gut eröffnen werden.

*Wie sieht es mit den Kosten aus?*

Auf unserer Seite gibt es erhebliche Mehraufwendungen für Baubegleitung, Qualitätssicherung, Rechtsberatung etc. ebenso für Vorfinanzierung, weil wir den Bau ja gegenüber der ursprünglichen Planung beschleunigt haben. Auf der anderen Seite gibt es auch bedeutende Mehreinnahmen, weil die Fundraiser der Stiftung Konzerthaus ausserordentlich erfolgreich waren. Per saldo besteht noch eine Finanzierungslücke von ca. 5 bis 7 Millionen bei Gesamtanlagekosten von etwas über 200 Mio. Franken. Auf der anderen Seite hat uns der Totalunternehmer ein Kostendach garantiert. Obwohl dieses aufgrund von mehreren hundert Änderungsrapporten um etwas mehr als 10 Mio. erhöht worden ist, zeichnet sich beim Totalunternehmer eine Kostenüberschreitung ab. Auch wenn wir sagen könnten: Dies geht uns nichts an, Vertrag ist Vertrag, wirkt sich dies natürlich auf die allgemeine Stimmung aus.

*In Luzern sollte ein Konzertsaal wie eine Stradivari entstehen. Ist es eine Stradivari geworden?*

Die Stradivari wird jetzt noch gestimmt. Der Akustiker hat verschiedene Stellungen der Akustikerelemente ausprobiert, Echokammern und die Schalldecke, und ist mit den Resultaten sehr zufrieden. Doch müssen wir auf der Stradivari erst noch spielen lernen.

*Wer entscheidet eigentlich, ob es eine Stradivari ist oder nicht?*

Der virtuelle Dorfklatsch der grossen Dirigenten.

Interview: Benedikt Loderer