Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 20 (2007)
Heft: [3]: UBS Immobilienfonds : Rendite mit Qualität

Artikel: Bauen mit straffer Planung
Autor: Marti, Rahel
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-123196

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: 04.08.2025

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

Bauen mit straffer Planung

Text: Rahel Marti

600 laufende Bauvorhaben, aber nur neun Projektleiter. Wie bewältigt die Abteilung Construction & Development ihr Pensum? Das Erfolgsgeheimnis liegt in einer straffen Organisation, erfahrenen Mitarbeitern – und in der Zusammenarbeit mit guten Architektinnen und Architekten.

: Klein, aber imponierend: Die Abteilung Construction & Development ist eine Art Kommandozentrale des Bauens bei den UBS Immobilienfonds. Rund 600 Entwicklungs- und Bauprojekte bearbeitet die Abteilung unter der Leitung von Alfred Hersberger – mit nur gerade neun Projektleitern. Diese sind zwischen 35 und 60 Jahre alt und teilen sich auf in drei bewährte Bautechniker, drei FH- und drei ETH-Architekten; eine Konstellation, die sich zufällig ergeben hat. Die neun Projektleiter kennen das Bauhandwerk in- und auswendig, haben entweder jahrzehntelang als Bautreuhänder gearbeitet oder während einiger Jahre ein eigenes Architekturbüro geführt. So versammeln die zehn Führungsköpfe der Abteilung ein beträchtliches Wissen rund ums Bauen. Diese Erfahrung ist die eine Stärke der Bauabteilung.

Die zweite Stärke hat das Team in drei Jahren Tüftelei aufgebaut: eine Organisation, die nichts dem Zufall überlässt. Vom ersten Kontakt mit einem möglichen Bauprojekt bis zur Schlüsselübergabe an die Mieterin ist an jede Eventualität gedacht, jeder einzelne Schritt geregelt. Selbst für vermeintliche ‹Kleinigkeiten› wie die Gestaltung und Vermassung von Bautafeln oder den CAD-Datenaustausch sind Zuständigkeit und Vorgehen geregelt. So wird das Bauen zum Postenlauf: An jeder Station im Bauprozess greifen die neun Projektleiter zum Beschrieb und arbeiten ihn wie eine Checkliste durch. «Die Arbeiten wiederholen sich – so kennen die Projektleiter mit der Zeit jeden Schritt aus dem Effeff», stellt Niklaus Hummel fest, stellvertretender Leiter von Construction & Development. Wer wie die UBS Immobilienfonds in der Liga der grössten Bauinvestoren des Landes spielt, kann sich keine rechtlichen, rechnerischen oder Kommunikationsfehler leisten.

Nichts dem Zufall überlassen

Keine Frage deshalb, dass auch die Architekturbüros, mit denen die Abteilung Construction & Development zusammenarbeitet, fest in diese Organisation eingebunden sind. «Mit dem Architektenvertrag erhalten die Büros jeweils ein ganzes Paket von uns», erklärt Niklaus Hummel. Die ‹Allgemeinen Bestimmungen für die Planung und Ausführung von Bauprojekten› steuern auf 15 A4-Seiten, wie das Team, je nach Modell, mit dem Architekturbüro, der Generalunternehmung, den Ingenieuren, den Spezialisten und den Unternehmern zusammenarbeitet. Wer muss wann welchen Antrag stellen, wenn die Kosten ändern, wenn eine Vergabe ansteht, ein Vertrag unterschrieben werden muss? Und wer fällt wann welchen Entscheid? Wer legt wann in welchem Umfang Rechenschaft ab?

Ein zentrales Kapitel ist das Rechnungs- und Zahlungswesen. Die neun Projektleiter rechnen jedes der grösseren Projekte regelmässig durch, mit Quartals- und Bauphasenabschlüssen. Ebenso akribisch sind architektonische Fragen geregelt: So besagt zum Beispiel ein Kapitel, in welcher Projektphase das Material- und Farbkonzept in welchem Grad der Detaillierung vorliegen muss, und zwar als eine A3- oder A4-Dokumentation mit Plänen, Fotos, Beschriftungen. Selbstverständlich verfügt die Abteilung Construction & Development auch über einen eigenen Katalog ‹Bauteilstandards›. Er umfasst ganze 78 Seiten und schlägt den Architekturbüros zu sämtlichen Aussen- und Innenbauteilen Materialien, Typen und Produkte vor.

Schliesslich die Public Relations: Gilt es, Mieterinnen und Mieter über Bauvorhaben zu informieren, so regeln die ‹Allgemeinen Bestimmungen› nicht nur, worüber die Betrof-

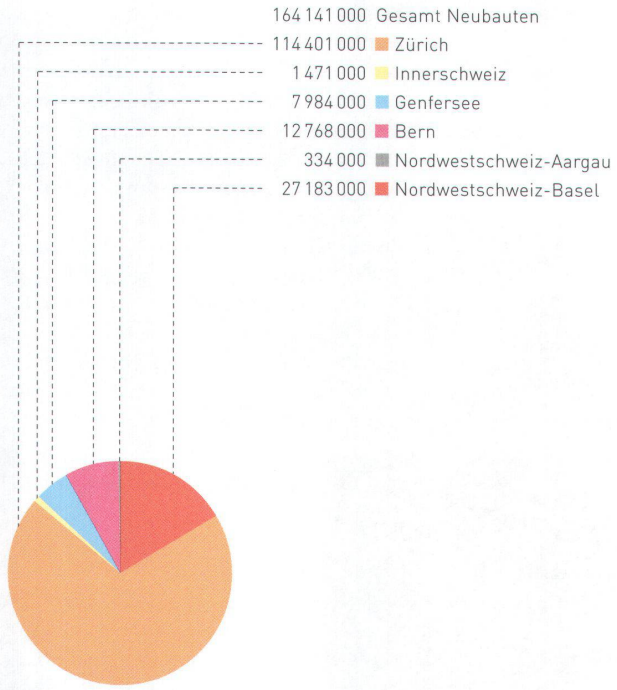
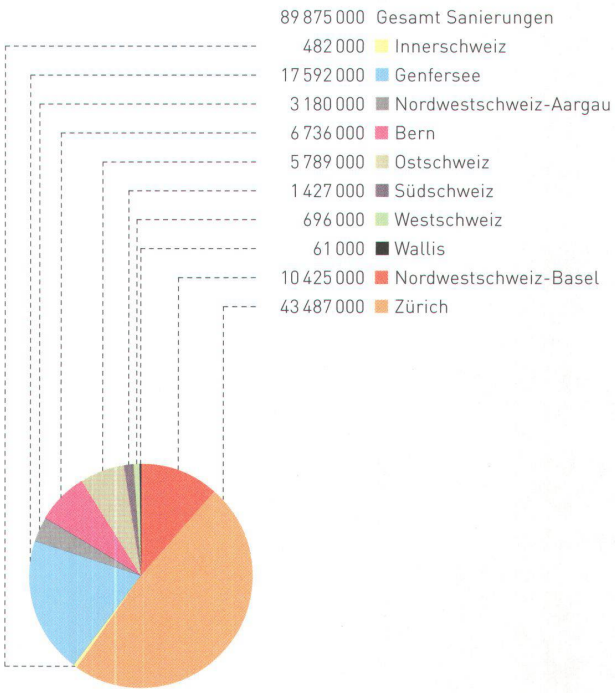
fenen wie in Kenntnis gesetzt werden müssen, sondern sogar, wer die Mieterinformationen zu organisieren hat. All diese Massnahmen führen nicht nur dazu, dass die Zuständigkeit und damit die Verantwortung festgelegt sind, die straffe Organisation schlägt sich auch in der Genauigkeit nieder: «Unsere Kostenvoranschläge weichen von den Abrechnungen im Durchschnitt weniger als drei Prozent ab», bilanziert Hummel nicht ohne Stolz. Zu guter Letzt beschleunigt es die Arbeit, wenn jeder Schritt klar ist: «Es geht alles sehr effizient bei uns.»

Bauen – mit wem?

Wenden wir uns vom ‹Wie bauen› dem ‹Mit wem bauen› zu. Wann arbeiten die UBS Immobilienfonds mit Generalunternehmungen zusammen, wann kommen konventionelle Modelle zum Zug? Hier schickt Alfred Hersberger voraus, dass die durchschnittlichen Baukosten aller Bauprojekte ‹nur› eine Million Franken betragen, mit anderen Worten: Bei der überwiegenden Anzahl handelt es sich um kleine Sanierungsvorhaben, bei denen man es vorzieht, mit bereits bekannten und vertrauten Büros aus der betreffenden Region zusammenzuarbeiten. Sie kennen die umfangreichen Vorgaben und müssen sich nicht erst in die Spielregeln einarbeiten. Für grössere und komplexere Projekte werden oft Konkurrenzverfahren in Form eines Studienauftrags gewählt, welche durch externe Spezialisten durchgeführt werden. Kandidaten für die Teilnahme am Verfahren finden sich entweder in der hauseigenen Präqualifikations-Datenbank oder sie stammen von Vorschlägen der Jurorinnen und Juroren. So kommen auch jüngere, weniger etablierte Büros zum Zug.

Steht das Architekturbüro fest, gilt die nächste Frage dem Planermodell. Die Möglichkeiten reichen vom konventionellen Dreieck Bauherr-Generalplaner-Unternehmer über die Zusammenarbeit mit Totalunternehmungen (TU) bis zum noch wenig erprobten, aber viel versprechenden Garantenmodell. Das bisher grösste Projekt, das die UBS Immobilienfonds mit dem Kostengarantievertrag abwickeln, ist die Wohnüberbauung ‹James› in Zürich-Albisrieden mit dem Architekten Patrick Gmür und dem Bauleitungsbüro GMS Partner, Zürich. Zusätzlich nahm die Bauherrschaft einen Garanten unter Vertrag, die ‹Sicherheit dank Garantie und Controlling für Bauprojekte AG›, Basel, kurz SGC. Diese garantiert wie eine Versicherung, dass die Baukosten eingehalten werden. Die Architekten sind so vom Risiko der Kostenüberschreitung entlastet, ohne dass sie Planungskompetenzen abgeben müssen.

Für die Bauherrschaft hat dieses Modell mehrere Vorteile: Erstens hat der Garant weitgehend dieselben Interessen wie sie, zum Beispiel daran, dass Kosten, Termine und Qualität eingehalten werden. Deshalb prüft der Garant akribisch Verträge, Pläne, Baustellen, Rechnungen, Zahlungen – für die Bauherrschaft eine Zusatzkontrolle und eine Entlastung. Bei einem Wechsel zu einem günstigeren Material etwa fliessen die Einsparungen nicht in die Tasche des Totalunternehmers, sondern zu zwei Dritteln in jene der Bauherrschaft. Die Kosten für den Garanten betragen einschliesslich der Versicherungsprämie rund zwei Prozent der Bausumme, weniger als der Zuschlag, den ein TU verlangt. Allerdings verbleibt die Werkhaftung während der Bauzeit bei der Bauherrschaft. Geht zum Beispiel ein Lieferant während des Baus in Konkurs, so trägt die Bauherrschaft den Schaden, der sonst zulasten des TU ginge. Auch bedingt das Modell ein erfahrenes und gut organisiertes Architekturbüro. Fehlt das Vertrauen in die Architekten, wird eher das TU-Modell gewählt.

Zum Schluss ein Wort zur Marktmacht der UBS Immobilienfonds. Laut Niklaus Hummel beträgt der Anteil am Schweizer Hochbaumarkt weniger als ein Prozent. Da die Branche aber stark segmentiert ist, gehören die UBS Immobilienfonds dennoch zu den grössten Bauinvestoren in der Schweiz. Ihre Position ist also durchaus stark. •

Regionale Verteilung der Projektkosten für Neubauten und Sanierungen. Total: CHF 254 Mio. (Jährlicher Durchschnitt 2004-2006, in CHF)