

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 33 (2020)
Heft: [14]: Alles aus einer Hand

Artikel: Keine bösen Überraschungen bei den Kosten
Autor: Zulliger, Jürg
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-913623>

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: 08.01.2026

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

Keine bösen Überraschungen bei den Kosten

Bei besonders komplexen Vorhaben setzen professionelle Bauherrschaften oft Generalplaner ein. So handhaben es die Migros Zürich, SBB Immobilien oder Zug Estates.

Text:
Jürg Zulliger

In nur 24 Monaten, von 2017 bis 2019, liess die Migros am Kreuzplatz in Zürich ihr Geschäftshaus abbrechen und durch einen Neubau ersetzen. Das geschwungene Gebäude mit den markanten Fensterfronten und der Fassade aus Sichtbeton war aus einem Architekturwettbewerb hervorgegangen, in dem sich der Entwurf des damaligen Architekturbüros von Ballmoos Krucker (heute als von Ballmoos Partner und als Büro Krucker Architekten tätig) durchgesetzt hatte. In das komplexe Projekt des Detailhändlers war eine Vielzahl von Planern und Fachingenieuren involviert, und angesichts des knapp bemessenen Grundstücks mitten in der Stadt stellten sich besondere organisatorische und logistische Herausforderungen.

Projektänderungen auch in der Ausführungsphase

Hermann Meier, Leiter Bau und Immobilien der Genossenschaft Migros Zürich (GMZ), hält fest: «Hauptargument für die Zusammenarbeit mit einem Generalplaner ist der Umstand, dass wir bei grösseren Projekten dieser Art Anforderungen unterschiedlichster Stakeholder erfüllen müssen.» Und auch die GMZ musste unterschiedliche Rollen unter einen Hut bringen: als Bauherrschaft, Investorin und als Nutzerin. Dazu kommt die eigene Immobilienabteilung, die die Drittmieter als weitere Beteiligte betreuen musste. So brachten die Betreiber der Detailhandelsflächen - am Kreuzplatz konkret Migros und Alnatura - ihre Themen ebenso aufs Tapet wie das migroseigene Fitnessstudio und die externen Mieter der Büro- und Gewerbeflächen. Dadurch waren während der ganzen Planungs- und Ausführungsphase permanent unterschiedliche Ansprüche, Wünsche und damit verbunden auch Projektänderungen zu berücksichtigen.

«Hätten wir mit einem Generalunternehmer zusammen gearbeitet, hätten wir praktisch keine Kontrolle über die Folgen von Projektänderungen und von nicht vorhersehbaren Ereignissen gehabt», erläutert Hermann Meier. Für ein dermassen komplexes Bauvorhaben ergebe das Generalunternehmer- oder Totalunternehmermodell nur Sinn, wenn das Projekt im Voraus «messerscharf» definiert sei, betont Meier. Bei der Kooperation mit einem Generalplaner (GP) werden hingegen die Leistungen sämtlicher Unternehmer, Subunternehmer und Lieferanten offen abgerechnet - natürlich auch die Kosten für Mehrleistungen oder Änderungen. So gewährleistet das GP-Modell den Bauherrschaften bei komplexen Vorhaben während der gesamten Projektdauer Kostentransparenz.

Nur eine Ansprechperson

Im Hinblick auf Projektänderungen sei das GP-Modell also flexibler, erfordere aber seitens der Bauherrschaft eine hohe Bestellerkompetenz. Ein weiteres Argument für dieses Modell ist die Auslagerung gewisser Zuständigkeiten, die selbst eine professionelle Bauherrschaft nicht ohne Weiteres mit der internen Bauabteilung abzudecken vermag. Beim Ersatzneubau am Kreuzplatz standen die Entwurfsarchitekten, die Ingenieure und sämtliche übrigen Fachplaner und Ingenieure unter der Führung des Generalplaners Ghisleni Partner. Wenn viele Dienstleistungen aus einer Hand kommen, die ansonsten an unterschiedliche Stellen delegiert sind, könne das ein Spannungsfeld erzeugen, meint Hermann Meier. Aber ab einer gewissen Grössenordnung und einer hohen Komplexität hält er das Modell für sehr zweckmässig. →



Vollzugszentrum Bachtel, 2020

Adresse: Koloniestrasse 2, Hinwil ZH

Bauherrschaft: Kanton Zürich

Architektur: ARGE Loewensberg

Gross Ghisleni, Zürich

Rolle Ghisleni Partner AG: Generalplaner, Projekt- und Baumanagement

→ Peter Wicki, Leiter Entwicklung und Projekte beim Immobilienunternehmen Zug Estates, sieht das ebenso: «Den wesentlichen Vorteil des Generalplanermodells für den Bauherrn sehen wir darin, dass wir damit nur eine Ansprechperson auf Planerseite haben.» Das Zuger Unternehmen hat in den letzten Jahren zahlreiche Vorhaben mit diesem Modell realisiert, darunter das Gartenhochhaus Aglaya (2019) sowie verschiedene Neubauten auf dem Baufeld 1 des Suurstoffi-Areals mit einem grossen Campus der Hochschule Luzern (2016–2020).

Risiko für die Bauherrschaft sinkt

Als eines der wesentlichen Motive für die Zusammenarbeit mit einem Generalplaner nennt Peter Wicki die stark gestiegene Komplexität und die damit einhergehende Arbeitsteilung. Vom Entwurf über die Mitarbeit von Spezialisten, Ingenieuren und Fachplanern bis zur Bauleitung hat sich in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren ein starker Trend zur Spezialisierung durchgesetzt. «Früher hat der Architekt wesentlich mehr Aufgaben übernommen und koordiniert, bis hin zur Bauleitung», so Wicki. Unter den aktuellen Rahmenbedingungen sei es für die Bauherrschaft eine Entlastung, sich für all die verschiedenen Disziplinen auf der Planungsseite an nur eine Person wenden zu können. Die interne Abstimmung dieses Teams lässt sich damit delegieren, was auch die Risiken senkt. Und wie schneidet der Generalplaner im direkten Vergleich mit dem Modell Generalunternehmer oder Totalunternehmer (TU) ab? Die Antwort von Peter Wicki ist klar: «Das Generalplanermodell ist vor allem dann sinnvoll, wenn wir damit rechnen müssen, dass es während der Planungs- und Bauzeit noch zu Änderungen kommt.»

Die Erfahrungen seien grundsätzlich positiv, fasst der Vertreter von Zug Estates seine Eindrücke zusammen. Der Erfolg hänge aber in hohem Mass vom Können des Generalplaners oder vielmehr der beim Generalplaner zuständigen Person ab, unterstreicht er. Es müsse sich um eine «absolute Vertrauensperson für den Bauherrn» handeln. Das heisst: Wenn der Generalplaner seine Aufgabe gut gemeistert hat, wird er mit grosser Wahrscheinlichkeit auch ein nächstes Mal zum Zug kommen.

Gut für variable Rahmenbedingungen

Mit über 3500 Gebäuden und jährlichen Investitionen von über 500 Millionen Franken sind SBB Immobilien einer der landesweit wichtigsten Akteure, die regelmässig mit dem Generalplanermodell Projekte umsetzen. «Wir unterscheiden dabei generell zwischen der Planungs- und der Bauphase», betont Susanne Zenker, Leiterin Development. Bei Anlageobjekten beauftragen SBB Immobilien nach einem Architekturwettbewerb in der Regel das Siegerteam als Generalplaner. So war beim Andreasturm in Zürich-Oerlikon bis zur Phase TU-Submission ein von den Architekten und Ghisleni Partner eigens gegründetes Unternehmen federführend, die Gigon Guyer Ghisleni GP Andreasturm. «Dem Generalplaner geben wir mit einem solchen Mandat einen grossen Handlungsspielraum», erläutert Susanne Zenker. Ziel der Planung sei ein möglichst präziser und vollständiger Beschrieb des Projekts. Dies ermögliche ein Pauschalangebot, das wiederum keinen Interpretationsspielraum zulassen soll, um auf diese Weise anschliessend «eine hohe bauliche Qualität im TU-Modell sicherzustellen», sagt Zenker. Neben dem Andreasturm wählten SBB Immobilien dieses Vorgehen auch bei den Überbauungen Letzibach mit 185 Wohnungen, Gewerbe- und Büroflächen beim Bahnhof Zürich-Altstetten, beim neuen Quartier Europaallee am Zürcher Hauptbahnhof, beim 24-geschossigen Meret-Oppenheim-Hochhaus

mit Büros und Wohnungen im Süden des Bahnhofs Basel, bei der Tour Opale in Chêne-Bourg bei Genf und aktuell beim Franklinturm als Pendant zum Andreasturm am Bahnhof Zürich-Oerlikon.

Fehlende Kosten- und Termingarantie als Nachteil

Je nach Projekt wenden SBB Immobilien unterschiedliche Realisierungsmodelle oder Kombinationen davon an. Bei Umbauten denkmalgeschützter Bahnhofsgebäude oder bei von den SBB selbst genutzten Betriebsobjekten mit sehr spezifischen Anforderungen kommt auch die Variante Generalplaner mit direkten Einzelleistungsaufträgen an die jeweiligen Baufirmen zum Zug. Weil sich bei solchen Projekten die Planung über die Phase Bauprojekt fortsetze, sei eine höhere Flexibilität im Planungs- und Bauprozess gefordert. Im Vergleich zur Einzelvergabe der Planungs- und Bauleistungen biete das Generalplanermodell der Bauherrschaft hier vor allem den Vorzug einer «konsistenten Planung aus einer Hand».

Hat das Generalplanermodell auch Nachteile? SBB Immobilien kennen beide Seiten der Medaille: Je nach Vorhaben sei intern ein höherer Ressourcenaufwand nötig, und es gebe mehr Schnittstellen in der Projektabwicklung, sagt Susanne Zenker. Zudem sehe das Generalplanermodell keine Gesamtverantwortung für Planung und Realisierung vor, diese ist vielmehr auf mehrere Vertragspartner verteilt. Im direkten Vergleich mit dem Modell Totalunternehmer oder Generalunternehmer sei auch das höhere Kostenrisiko zu bedenken, denn ein Generalplaner biete keine Kosten- und Termingarantie mit einem pauschalierten Werkpreis.

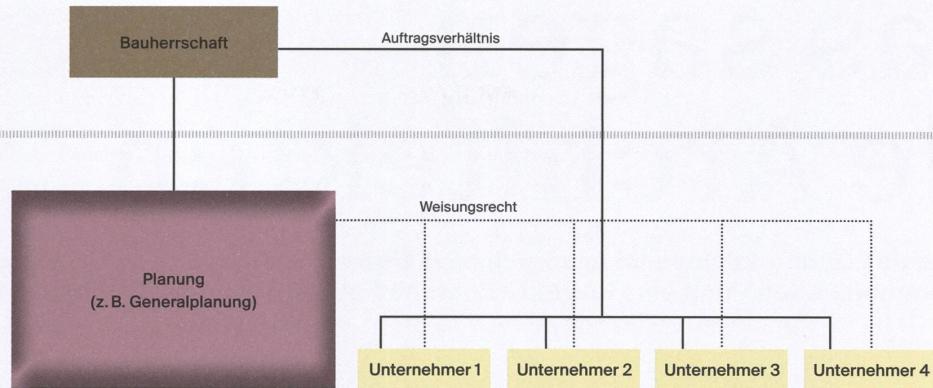
Transparenz bei Verträgen mit beauftragten Planern

Bei klar definierten Projekten wenden SBB Immobilien deshalb prioritär das TU-Modell an. Dabei sei es aber auch möglich, ein Generalplanermandat im Auftrag eines TU weiterzuführen. Für bestimmte Bauaufgaben setzen die SBB aber weiterhin auf das Generalplanen, wie Susanne Zenker betont: «Das Generalplanermodell, kombiniert mit Einzelaufträgen an Baufirmen, eignet sich aus unserer Sicht für Projekte mit eher variablen oder noch offenen Rahmenbedingungen und Anforderungen, auf die im Laufe des Bauprozesses reagiert werden muss.»

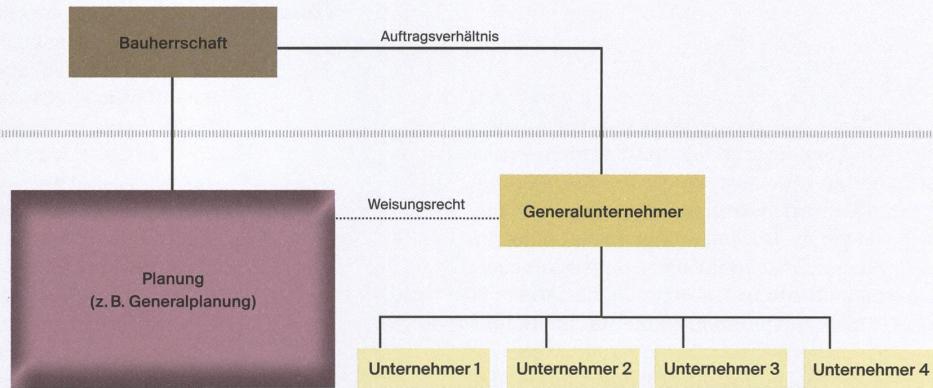
Wichtig für den Erfolg eines Generalplaners ist, dass die Verantwortlichen als Vertrauenspersonen etabliert sind und sich nicht primär von einer Businessidee leiten lassen. Peter Wicki von Zug Estates hält dazu fest: «Es ist üblich, dass der Generalplaner seinerseits die Verträge und Vereinbarungen mit seinen beauftragten Planern offenlegt.» Denn das Rollenverständnis seriöser Generalplaner sieht es eben gerade nicht vor, Mandate zu fixen Preisen zu akquirieren, um die Planungsleistungen dann möglichst billig einzukaufen und mit dieser Differenz einen Gewinn zu erzielen. ●

Drei Begriffe im Vergleich: traditionelles Modell, Generalunternehmer und Totalunternehmer

Traditionelles Modell:
Die Bauherrschaft hat mit den Unternehmern Einzelverträge.



Generalunternehmer:
Die Bauherrschaft hat nur mit dem GU einen Vertrag.



Totalunternehmer:
Die Bauherrschaft hat einzig mit dem TU einen Vertrag.

