

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizerische Bauzeitung
<b>Herausgeber:</b>	Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
<b>Band:</b>	91 (1973)
<b>Heft:</b>	29
<b>Artikel:</b>	Wie liegen heute die Chancen des mittleren und kleineren Architekturbüros, innerhalb der neuen Strukturen noch zum Zuge zu kommen?
<b>Autor:</b>	Farner, M.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-71940">https://doi.org/10.5169/seals-71940</a>

### **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:** 19.02.2026

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

Kursen für Anfänger und Fortgeschrittene Kenntnisse über die Anwendung von Hammer und Pinsel, Pflaster und Leim verschaffen. Wo aber gibt es Kurse und Ausbildungsmöglichkeiten für Bauherren und solche, die es werden müssen oder es an der gestrigen Gemeindeversammlung durch die Wahl in die Baukommission einfach geworden sind? So wie für uns Baufachleute das Bauen in rechtlicher, wirtschaftlicher und bautechnischer Hinsicht zunehmend komplexer wird, so trifft dies auch für den Bauherrn zu. Es ist eigenartig, feststellen zu müssen, dass mit abnehmendem Einfluss der Entscheide des Bauherrn auf eine optimale bauliche Lösung, die Güte und Fülle der sich ihm anbietenden Organisationen im Baugewerbe zunimmt.

Es macht sich noch ein weiterer Trend bemerkbar. Der GU bietet zugleich aufgrund seiner reichen Erfahrung als eigener Bauherr die Dienstleistungen als Baufachorgan des

Bauherrn an. Ich bezeichne diese Tätigkeit im Organigramm als *Stabsstelle*. Diese Stabsstelle ist für den Amateur- oder Laienbauherrn für alle notwendigen Entscheidungsgrundlagen – in einer für ihn verständlichen Sprache – besorgt. Das Baufachorgan spielt Dolmetscher und Schiedsrichter und verhilft dem Bauherrn zu einer systematischen Abfolge seiner Entscheidungen. Diese Dienstleistung hat treuhänderischen Charakter. Auch damit werden neue Beziehungen zwischen Bauherrn, leitenden Büros und GU geschaffen, die kaum ohne Einfluss auf die Form der Zusammenarbeit bleiben werden. Aber nicht nur der GU kann in die Funktion dieser Stabsstelle treten, sondern *jeder* Baufachmann. Zum Abschluss eine kürzlich gehörte Definition: «Fachmann ist derjenige, welcher auf seinem Fachgebiet grobe Fehler verhindern kann. Und dazu sind wir alle, die wir uns Baufachleute nennen oder sind, eben befugt und sogar aufgerufen.»

## Wie liegen heute die Chancen des mittleren und kleineren Architekturbüros, innerhalb der neuen Strukturen noch zum Zuge zu kommen?

Von M. Farner, Zürich

In einem Interview für eine bekannte Monatszeitschrift hat der Vertreter einer der grössten Generalunternehmungen unseres Landes den Architekten in das folgende Licht gesetzt:

- zum Beispiel: beim hergebrachten Verfahren übergibt der Bauherr dem Architekten die bekannten Einzelleistungen. Die Arbeitsvergebung besorgt der Bauherr selber. Er trägt das Risiko allein. Häufig ergeben sich beim konventionellen Verfahren Schwierigkeiten, da Bauherr und Architekt eine verschiedene Wertordnung haben, ja geradezu verschiedene Sprachen sprechen
- und: für den Architekten geht es eher um die Schaffung von Kunstwerken
- oder: der Architekt ist eher ein Berater, er trägt keine eigene Verantwortung
- oder: der Architekt entscheidet im Prinzip *nicht*, er empfiehlt, der Generalunternehmer hat das bestellte Werk richtig abzuliefern
- und dann zwischen den Zeilen erfahren wir, dass die Grossen den selbständigen Architekten im heutigen Bauprozess als notwendigen Ballast mitschleppen.

Wenn es wirklich so dunkel aussieht, bleiben uns im Moment, d. h. hier im Raum, nur drei Möglichkeiten:

- Entweder wir begeben uns an den See und beweinen einen Berufsstand, der doch allerhand geleistet hat.
- Oder wir treffen uns bei einem Abendschoppen und versuchen uns gegenseitig zu trösten und uns von den Strapazen des heutigen Tages zu erholen.
- Oder Sie hören mir noch 15 Minuten zu, da ja viele unter Ihnen sind, die mit mir nicht so schnell aufgeben, weil wir unseren Beruf allzusehr lieben.

Sie bleiben – ich danke Ihnen!

Und nun muss ich das Thema meines Referates etwas umstellen:

- *Warum* bezweifeln wir die Chancen des kleineren und mittleren Architekturbüros?
- Weil wir seit einigen Jahren Schwierigkeiten haben, Schwierigkeiten innerhalb der neuen Strukturen auf dem Baumarkt.
- *Wo* liegen nun diese Schwierigkeiten?
- Wir haben seit einigen Jahren ernste und mächtige Konkurrenten erhalten. Sie wurden im vorliegenden SIA-Bericht an das Zentralkomitee deutlich erwähnt und vorgestellt.
- Immer mehr Bauherren wünschen die General- oder Totalunternehmerlösung, weil sie ja schon in der Morgenzeit-

tung in ganzseitigen Inseraten erfahren dürfen, dass sie mit den General- und Totalunternehmern risikolos, termingerecht und qualitativ einwandfrei bauen. Es werden dabei selten Zahlen genannt, aber die Aufmachung der Beispiele ist immer vorbildlich. Sie ist so gut, dass man zwischen den Zeilen lesen muss, dass man mit den Generalunternehmern auch billiger baut, besonders dann, wenn man das Billige dem Wirtschaftlichen gleichsetzt.

- Leider hat es sich auch im Volke herumgesprochen, dass man den Kostenvoranschlag eines Architekten um mindestens 10% erhöhen muss, wenn man sich nicht auf ein finanzielles Abenteuer einlassen will. Es stimmt sehr oft, und es muss auch hier wieder einmal gesagt sein, dass es in unseren Reihen zu viele liederliche und verantwortungslose Vertreter gibt, die nur ihren *Verdienst* sehen. Auch die Zahl derjenigen ist zu gross, die entweder frisch von der ETH und ohne Praxis oder dann als Bauzeichner mit dem Rüstzeug eines guten Büros *zu früh* eine eigene Firma gründen. Ein Filialleiter einer Bank bat mich um Auskunft über einen früheren Angestellten, dem er die Ausführung seines Eigenheimes übertragen wollte. Meine Angaben in fachlicher Hinsicht waren positiv. Ich warnte ihn aber vor den charakterlichen und finanziellen Schwächen des zukünftigen Erstellers seines Hauses. Er lachte und sagte: «Schliesslich bin ich ja der Finanzmann.» Später erfuhr ich, dass er in ein schreckliches Abenteuer geraten war und die Kostenüberschreitungen kaum verkraften konnte.
- Es wird immer wieder behauptet, da das Bauen viel komplizierter geworden sei, übersteige es die Fähigkeiten von uns mittleren und kleineren Büros. Viele von uns haben bis heute ihre Aufgaben zur Zufriedenheit ihrer Bauherren gelöst. Wir haben uns der Zeit entsprechend auf die neuen Baustoffe, auf modernere Baumethoden und auch auf rationelle Ausführungsmittel umgestellt.
- Auf der anderen Seite haben sich aber viele aus unserem Fach in Aktiengesellschaften oder kleinere und mittlere Generalunternehmungen abgesetzt, wo sie wie die Grossen, die sich dafür ausweisen können, in ebenso grossen Inseraten Leistungen anbieten, die man bezweifeln muss.
- Aufgrund all dieser Argumente resultiert vielleicht die grösste Schwierigkeit. Der Umfang der Aufträge für uns mittlere und kleinere Büros ist zurückgegangen. Stehen wir bei einem Auftrag mit einem Generalunternehmer in Konkurrenz, so kann dieser nicht selten mit grossen Gegengeschäften aufwarten. Da zudem der grosse Teil der General-

unternehmer im Liegenschaftenhandel tätig ist, sichert er sich an möglichst vielen Orten durch Land- oder Häuserkäufe die späteren Bauaufträge.

- Und eine letzte grosse Schwierigkeit: Die Generalunternehmer zahlen wesentlich höhere Löhne, und es passiert leider allzuoft, dass materiell ausgerichtete Angestellte abwandern, weil neben der besseren Entlohnung auch oft noch ein Auto am Arbeitsplatz steht.

Wo liegen nun aber die *Chancen* für die mittleren und kleineren Architekturbüros?

- Zum ersten beim allmächtigen Totalunternehmer. Er, der Architekt, ist hier der Angestellte und Zeichner. Er hat keine weiteren Sorgen, als dass er seine Pläne termingerecht abliefert, und wenn er Glück hat, setzt ihn der Totalunternehmer noch auf die Bautafel. Diese Lösung ist wirklich die ideale Lösung für jene Bauherren, die sich entweder an einem Architekten schon einmal die Finger verbrannt haben oder die für ihre Bauaufgabe keine Zeit und auch keine Freude aufbringen können.
- Zum zweiten beim Generalunternehmer. Hier zeigt sich für uns Kleinen und Mittleren noch ein Streifen Morgenrot. Wir sind für Projekt und Ausführungspläne in der Regel dem Bauherrn unterstellt. Das Bauwerk bleibt zu einem gewissen Teil mit dem Namen des Architekten verbunden. Auch gibt es heute einige gute Generalunternehmer, die sich auch kostenmäßig vom Architekten in die Karten sehen lassen. Es herrscht sogar die erfreuliche Tendenz, dass Generalunternehmer mit betont fachlichem Hintergrund dem Bauherrn detaillierte Offerten abliefern und für notwendige Änderungen ihre Kalkulationen vorlegen, alles in Zusammenarbeit mit dem Architekten.
- Zum dritten haben wir eine schöne Chance, in ein Generalplanungsteam einzutreten. Dort bleibt uns oft mehr Zeit und Spielraum für unsere Projektstudien, da uns die technischen Probleme von den Ingenieuren und Spezialisten frühzeitig abgenommen werden. Es ist eine schöne und fast (zu) ideale Lösung.
- Nach dem SIA-Bericht kämen wir nun eigentlich zur Lösung mit dem Einzelleistungsträger. Es steht mir fern, am Aufbau des ausgezeichneten Berichtes Kritik zu üben. Aber eine Unterlassungssünde kann ich ihm nicht verzeihen. Er hat das neueste Phänomen auf dem Baumarkt vergessen, den «Mammutunternehmer», kurz MU genannt, der sich aus einer Grossbank, einem Generalunternehmer und einem Generalplaner zusammensetzt. Damit werden dem geplagten Bauherrn auch noch die finanziellen Probleme abgenommen und in ganz bestimmte Bahnen geleitet. Er, der Bauherr, kann ja wirklich nur paradiesischen Zeiten entgegensehen.
- Aber ich muss mich ja noch zur Einzelleistungsträger-Lösung äussern. Der Titel des Berichtes zeigt, dass es eine Arbeit des Schweizerischen Ingenieur- und Architekten-Vereins ist. Wenn Sie ihn lesen, werden Sie feststellen müssen, dass die Worte Ingenieur und Architekt kaum ein dutzendmal vorkommen. Man hat uns umgetauft und wir, Ingenieure und Architekten, sind in «Einzelleistungsträger» umfunktioniert worden. Unseren Gegenspielern, den Generalplanern, General- und Totalunternehmern, hat man ihre Namen gelassen. Es müsste daher überlegt werden, ob wir nicht den Namen unseres Vereins von SIA in «SELT» abändern sollten.

Nun aber zur Kernfrage: *Wie* können wir mittleren und kleineren Architekturbüros gemäss der Einzelleistungsträger-Lösung überleben?

Ich beginne beim Negativen:

1. Wir wollen nicht Einzelleistungsträger heissen, sondern den Namen als Ingenieure und Architekten behalten.

2. Wir wollen keine hartgeschulten Manager werden.
3. Wir wollen nicht in anonymen Gesellschaften verschwinden.
4. Wir wollen nicht das Materielle an die Spitze unserer Arbeit stellen, obschon, wie kaum anderswo, die Versuchung gross ist, einen Bauherrn zu hintergehen und sich zu bereichern.

Nein, meine lieben Kollegen und Idealisten, wir wollen und können eine Bauaufgabe genau so gut erledigen, wie es anderswo angepriesen wird.

Aber wir müssen uns wieder ein paar Thesen vor Augen führen und auch danach arbeiten, nämlich

- Wir können und müssen Garantien für fixe Kosten, feste Termine und einwandfreie Qualität bieten.

Viele von uns haben es schon getan und bewiesen, bevor es überhaupt General- und Totalunternehmer gab. Gerade auf dem Sektor des Industriebaus sind diese Garantien immer verlangt worden. Dort hat es sich auch immer wieder gezeigt, dass Projektierung und Ausführung nicht getrennt werden können.

- Wir verpflichten uns, die Einsparungen, die wir gegenüber dem garantierten Kostenvoranschlag erreichen, dem Bauherrn abzuliefern. So gibt es heute auch Bauherren, die uns von den Einsparungen einen Teil als Prämie übergeben. Ein garantierter Kostenvoranschlag zieht ja auch ein festes Honorar nach sich, d.h. wir schliessen immer Honorarverträge auf Pauschalbasis ab. So werden wir für unsere Anstrengungen, ein möglichst günstiges Objekt zu erstellen, nicht bestraft, wie es der Fall ist, wenn wir nach Prozenten unser Honorar abrechnen.
- Wir müssen uns mehr auf Spezialgebiete beschränken. Neben dem fachlichen Wissen werden dort auch betriebliche Kenntnisse verlangt. In den meisten Fällen befassen sich auf den Spezialgebieten die Bauherren selbst mit ihren Problemen und wollen dabei einen Fachmann und keinen Kaufmann haben. Alle diese Bauherren wollen immer wieder den Chef selbst bei den Besprechungen sehen. Hier haben wir kleineren und mittleren Architekturbüros einen ausschlaggebenden Vorteil vor den grossen, da wir Inhaber alle unsere Projekte noch selbst übersehen und zum Teil auch noch bearbeiten können.
- Wir müssen vor allem die ethische Linie wieder pflegen und uns damit das Vertrauen unserer Bauherren erwerben. Dann dürfen wir am Schluss einer Bauaufgabe unsere Bauherren nicht nur zu unseren zufriedenen Kunden, sondern auch zu unseren Freunden zählen.
- Und wenn wir einmal die Möglichkeit sehen, einen goldenen Apfel zu pflücken, und der Versuchung fast nicht mehr widerstehen können, uns pflichtwidrig zu bereichern, erinnern wir uns doch, dass es noch andere, schönere menschliche Schwächen gibt, die unseren Schlaf nicht stören und unseren guten Ruf als Fachleute nicht gefährden können.
- Wir wollen aber auch nicht stur auf einem stolzen Hochsitz verharren. Sauberen und ehrlichen Konkurrenten im Generalunternehmersektor wollen wir die Hand geben. Wir wollen aber auch gleiche Rechte. Dabei hilft uns in Zukunft der SIA mit zwei wertvollen Stützen:

Einmal wird uns der SIA endlich erlauben, auch unsere Leistungen in angemessener Form und unter Wahrung des kollegialen Anstandes in den Zeitungen bekanntzugeben. Wir müssen in dieser Richtung etwas tun. Ich habe es einfach satt, dass mir bei vielen Bauherren vor der Ausführung immer wieder diese protzigen Inserate vorgelegt werden. Ich finde es einfach bizarr, dass auf der einen Seite diese anonymen Gesellschaften uns Architekten mit der

ständigen Inseratenschwemme an die Wand spülen und auf der anderen Seite ganz selbstverständlich unsere Normen und Formulare benützen, die wir zusammen mit den Ingenieuren geschaffen haben. Ich bitte Sie, mich richtig zu verstehen. Es geht mir nicht um *meine* Reklame. Es geht darum, dass es wieder bekannt wird, dass es auch noch selbständige Architekten gibt.

Im weiteren ist ein SIA-Verzeichnis in Vorbereitung, in das nur jene Fachleute aufgenommen werden, die sich über die einwandfreie Führung eines Büros ausweisen können, womit verschiedenen juristischen Personen ohne fachlichen Hintergrund das Handwerk gelegt werden dürfte.

## Die neuen Strukturen aus der Sicht eines Totalunternehmers

Von Dr. B. Schnewlin, Zürich

Der Bericht Gruner ist eine ganz ausgezeichnete Arbeit. Man kann ihm als Generalpartner, Generalunternehmer und Totalunternehmer in fast allen Punkten zustimmen. Dieser Bericht weist darauf hin, dass die drei neuen Strukturen nicht etwas grundsätzlich Neues bedeuten, sondern nur einen Rückweg für den Bauherrn zur früheren Einfachheit und Übersichtlichkeit des Baugeschehens aufzeigen.

Generalplaner, Generalunternehmer und Totalunternehmer bringen auch inhaltlich nichts Neues. Es handelt sich hier vielmehr um blosse Organisationsformen für die Abwicklung von Bauvorgängen. Der Inhalt bleibt derselbe; man kann das gleiche Haus konventionell oder mit einem Totalunternehmer bauen. Die neue Organisation löst keine Sachprobleme, sondern eliminiert nur Friktionen. Gute Fachleute leisten, selbst wenn ihr Einsatz schlecht organisiert ist, immer noch mehr und Besseres als schlechte Fachleute, die gut organisiert sind. Die neuen Strukturen sind für das Produktionsziel wertneutral, weder gut noch böse. Ein Haus wird weder besser noch schlechter dadurch, dass es von einem Generalunternehmer oder Totalunternehmer erstellt wird.

Was die neuen Strukturen dem Bauherrn vor allem bieten, ist eine *Managementleistung*. Die drei neuen Strukturen bieten dem Bauherrn namentlich ein zentralisiertes Baumanagement.

Ein guter Baumanager ist gleichzeitig ein guter Baufachmann und ein guter Manager. Wer genügt beiden Anforderungen?

Baumanagement ist ein Gipfel, zu dem viele Wege führen. Der Bauherr kann sein Baumanagement (als Nichtfachmann) selber besorgen (heute noch immer der Normalfall), er kann es seinen traditionellen Beratern übertragen, dem Architekten oder Ingenieur (soweit diese bereit sind, die zusätzliche Managementverantwortung wirklich zu übernehmen), oder er kann dafür den eigentlichen Baumanagement-Spezialisten beziehen.

Worin unterscheidet sich das zentralisierte Baumanagement von der konventionellen Bauorganisation?

Für den Bauherrn gibt es nur *einen* Bauvertrag, nur *einen* Garanten für alle Arbeiten, auch die fremden. Architekten, Ingenieure, Unternehmer, Handwerker, Lieferanten haben es mit dem Baumanager als Stellvertreter des Bauherrn, also einem Profibauherrn, zu tun. Alle diese Unterschiede sind allein organisatorischer, formeller Art. Die neuen Strukturen bewirken keine materielle Änderung des Bauens.

Wir arbeiten übrigens als Totalunternehmer mit den gleichen Architekten und Ingenieuren zusammen, die der Bauherr auch selber beziehen würde: Die neuen Strukturen haben gewöhnlich nicht einmal personelle Konsequenzen.

Im Grunde geht es nur darum, dass das «Bauorchester» nun in der Person des Totalunternehmers einen Dirigenten

Und wenn ich nun zum Schluss nochmals die *Frage* meines Referates stelle: «Wie liegen die Chancen des mittleren und kleineren Architekturbüros, innerhalb der neuen Strukturen noch zum Zuge zu kommen?», kann ich Ihnen die *Antwort* geben: Die Chancen liegen gut, ja sie liegen zum Teil sehr gut. Denn die Generalunternehmer haben uns gezwungen, unseren Berufsstand zu überdenken und eine grosse Spanne der Besinnung einzuschalten.

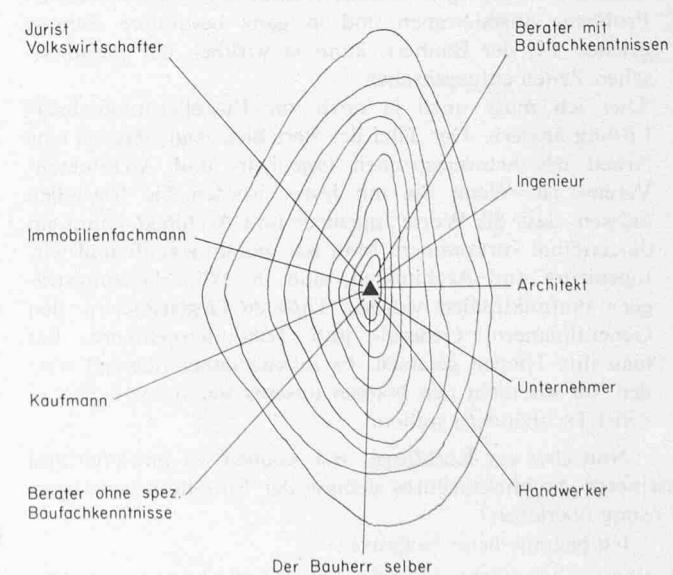
Und nach dieser Zeit kann, wie ich hoffe, wieder eine Umtaufe stattfinden, nach welcher wir Einzelleistungsträger uns mit gutem Gewissen wieder Architekten und Ingenieure nennen dürfen.

erhält, der selber nicht mitbläst, -kratzt oder -hämmert. Dieser Dirigent kann aber auch mit dem Komponisten (dem Projektverfasser, d.h. dem Architekten) identisch sein. In manchen Fällen tritt der Architekt lieber als Solist auf. Will er sich aber als Komponist, Dirigent und Solist gleichzeitig produzieren, so wird das im Ergebnis nur funktionieren, wenn er sich mit einem kleinen, gut aufeinander eingespielten Orchester begnügt. Solche «Orchester» sind in der Bauwirtschaft eher selten.

Es kommt praktisch nicht darauf an, ob der einzelne Leistungsträger – Baufachmann – dem Baumanager seine Leistung aufgrund eines Arbeitsvertrages, eines Auftrages oder eines Werkvertrages erbringt. In jedem Fall ist der Baumanager dafür voll verantwortlich; er haftet nicht nur für seine eigene Leistung, sondern für die des ganzen Projektierungs- und Ausführungsteams.

Die drei neuen Strukturen erleichtern die Einführung der sogenannten Projektorganisation im Bauwesen.

Die Projektorganisation steht im Gegensatz zur überlieferten hierarchischen Organisation. In ihr gibt es grundsätzlich nicht Vorgesetzte und Untergebene, sondern es geht um die Koordination eines Teams von grundsätzlich Gleichgestellten. Die «hierarchische Organisation» ist ein dauerhaftes, statisches, administratives Gebilde mit vielen Zielen, die «Projektorganisation» ein temporäres, funktionelles Gebilde,



Es führen viele Wege auf den Gipfel zum Baumanagement