

Zeitschrift: Schweizerische Bauzeitung
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 91 (1973)
Heft: 29

Artikel: Die neuen Strukturen aus der Sicht eines Totalunternehmers
Autor: Schnewlin, B.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71941>

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>

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.

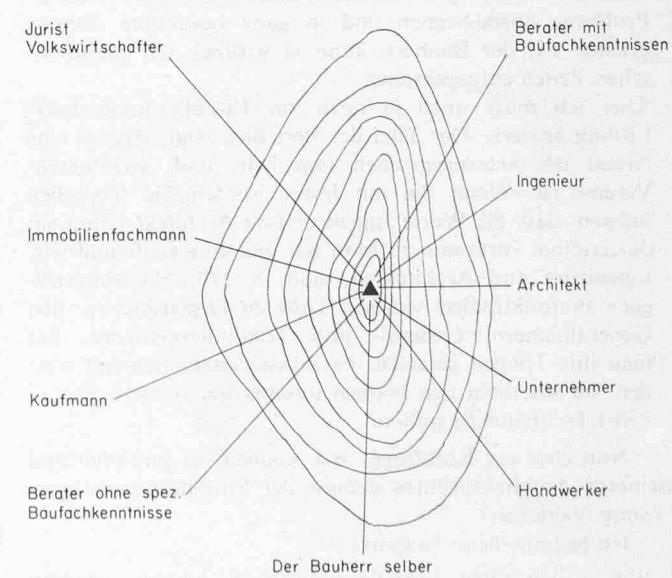
Und nach dieser Zeit kann, wie ich hoffe, wieder eine Umtaufe stattfinden, nach welcher wir Einzelleistungsträger uns mit gutem Gewissen wieder Architekten und Ingenieure nennen dürfen.

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

das steten Änderungen unterworfen ist, mit einem einzigen Ziel, dem betreffenden Bau.

Einige Vorteile der Projektorganisation: Sie ist flexibel, entwicklungs- und anpassungsfähig, veränderlich, frei von hierarchischem Zeremoniell und administrativem Ballast, leistungsfähig, zielstrebig (nur ein Ziel!).

Nachteile: Wenn sie wieder aufgelöst ist, steht niemand mehr bereit, um dem Bauherrn nachträgliche Schwierigkeiten abzunehmen.

Die neuen Strukturen bieten die Vorteile der Projektorganisation ohne deren Nachteile: Sie stellen den Projektmanager, aber als institutionalisierte Dauerfirma sind sie zum Beispiel für Garantiefragen auch dann noch da, wenn die Projektorganisation längst wieder aufgelöst ist und ihre Mitarbeiter in völlig neuen Projektteams arbeiten.

Hier liegt auch der wesentliche Unterschied zwischen dem Generalunternehmer und dem Ad-hoc-Handwerkerkonsortium. Wenn diese Konsortien einmal aufgelöst sind, kann sich der Bauherr an niemanden mehr halten.

Die neuen Strukturen bewirken mit ihrem Gedanken des Baumanagements eine stärkere Betonung der Wirtschaftlichkeit im Bauen. Sie wollen dem Bauherrn helfen, für sein Geld einen maximalen Gegenwert zu bekommen. Wo läuft der Bauherr Gefahr, Geld zu verlieren? Sicher dort, wo noch volle oder jedenfalls grosse Entscheidungsfreiheit besteht, nämlich am Anfang der Planung oder Projektierung.

Je früher der Bauherr daher den Totalunternehmer zu zieht, desto eher kann er sich seine Erfahrung zunutzen machen. Wo nützt ihm der Wirtschaftlichkeitsfachmann mehr: Für den Entscheid, ob er im sozialen Wohnungsbau das Treppenhaus in Marmor ausführen lassen soll oder nicht, oder für den Einkauf des billigsten Marmors?

Seit langem besteht in der Bauwirtschaft die Ansicht, Bauherr und Unternehmer im weitesten Sinne hätten gegensätzliche Interessen: Der Bauherr wolle ein preiswertes Bauwerk, der Unternehmer hingegen nur einen möglichst grossen Gewinn.

Demgegenüber laufe das Interesse des Architekten und Ingenieurs mit dem des Bauherrn parallel: Hierin komme ihre besondere Treue zum Ausdruck.

Einige fossile Überbleibsel dieser überholten Auffassung finden sich auch im Bericht Gruner. Es heisst da, Architekt und Ingenieur seien, im Gegensatz zum Generalunternehmer, *Treuhänder* des Bauherrn.

Das ist einfach nicht wahr, denn Architekt und Ingenieur haben nur in ganz seltenen Ausnahmefällen Treuhandfunktionen im streng rechtlichen Sinne. Der Treuhänder ist ein Stellvertreter, der für den Treugeber nach aussen auftritt, ohne dass der dritte weiss, für wen der Treuhänder handelt.

Ist das wirklich die Stellung, die Sie ausüben und ausüben wollen? Sie reden von Treuhand und meinen in Wirklichkeit Treuherz. Treuhand ist ein juristischer Fachausdruck. Sie können ihm nicht beliebige Bedeutungen unterlegen.

Treuhänder des Bauherrn in diesem Sinne sind viel eher der Generalunternehmer und der Totalunternehmer, die für den Bauherrn, aber in ihrem eigenen Namen Verträge abschliessen, Bewilligungen einholen, mit Nachbarn verhandeln usw.

Ist es zudem nicht so, dass Architekten und Ingenieure von ihrer Berufsaarbeit genauso gut müssen leben können wie Generalunternehmer und Totalunternehmer? Wirft man ihnen nicht gerade mangelnde Treue vor, weil sie für Überschreitungen des Kostenvoranschlages ein höheres Honorar beanspruchen? Aber wollen Architekt, Ingenieur, Generalunternehmer und Totalunternehmer nicht alle genau dasselbe wie der Bauherr, nämlich ein möglichst gutes, preiswertes

Gebäude? Wollen wir nicht alle einen zufriedenen Bauherrn (der uns weiterempfiehlt und uns damit neue Kunden, neue Verdienstmöglichkeiten zuführt)?

Wenn ein Bauherr nicht weiss, welchem Architekten oder welchem Generalunternehmer er sein Vertrauen schenken soll, kann er einen *Wettbewerb* durchführen. Ist auch ein Totalunternehmerwettbewerb sinnvoll?

Zwei Kantone haben zwar in letzter Zeit Totalunternehmerwettbewerbe für grosse staatliche Bauvorhaben durchgeführt. Trotzdem muss man feststellen, dass der Totalunternehmerwettbewerb ein Unsinn ist.

Wären die Architekten unter Ihnen bereit, ein Projekt von der ersten Vorprojektsskizze bis zum letzten Devis durchzuarbeiten, ohne jemals mit dem Bauherrn Rücksprache zu nehmen? Gleicht eine solche Arbeitsweise nicht der Reise eines Touristen auf den Gornergrat bei dickem Nebel, um die Aussicht zu bewundern?

Zudem, Welch ein Arbeits- und Geldverschleiss! Wenn der Bauherr genug Geld hat, um für ein Bauvorhaben ein halbes oder ganzes Dutzend Projekte bis zur Ausführungsreihe ausarbeiten zu lassen, dann ist er auf ein besonders wirtschaftliches Projekt gar nicht angewiesen. Und wenn er den konkurrierenden Totalunternehmern zumutet, sie sollten die ganzen Kosten allein tragen, darf er dann im Ernst noch annehmen, es handle sich um Wirtschaftlichkeitsspezialisten?

Wie kann der Bauherr seine Baufachleute kontrollieren?

Zunächst: Wo wäre die *Kontrolle* am nötigsten?

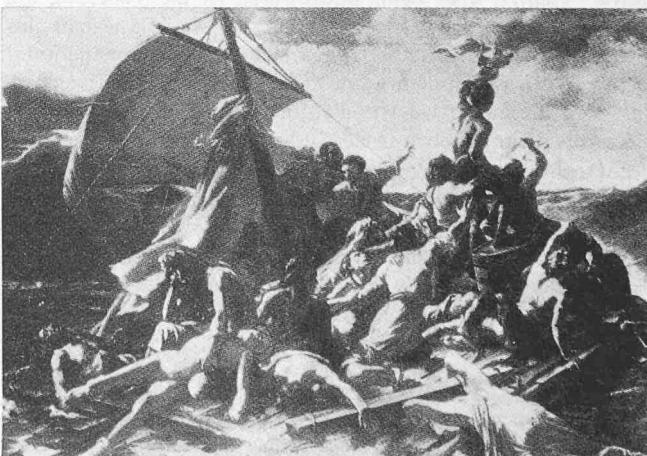
Beim Programm, das er selber aufstellen muss! In zweiter Linie beim Projekt, das ihm konventionell der Architekt und Ingenieur ausarbeiten. Wer kontrolliert hier? Braucht es die Kontrolle wirklich erst in der dritten Phase, bei der Frage nach dem billigsten Marmor?

Wer einen Totalunternehmer bezieht, muss ihm sein Vertrauen schenken. Man kann nicht bauen ohne Vertrauen. Trotz Vertrauen, oder gerade deswegen, kann der Bauherr aber das Bedürfnis empfinden, seinen Totalunternehmer zu kontrollieren.

Wie kann der Bauherr die Kontrolle durchführen? Er kann dafür arbeitsvertraglich einen eigenen Baufachmann anstellen, er kann einen freierwerbenden Architekten oder Ingenieur beauftragen, oder er kann eine Konkurrenzfirma des Totalunternehmers engagieren.

Und wenn er es nicht tut? Wenn er dem Totalunternehmer sein blindes Vertrauen auch da schenkt, wo es schmäglich missbraucht wird? Sind Architekt und Ingenieur nun mehr der Willkür des vertrauensunwürdigen Totalunternehmers schutzlos preisgegeben?

Nein, und nochmals nein! Sollte der Totalunternehmer dem Architekten oder Ingenieur wider besseres Wissen eine



Unkorrektheit, einen Kunstfehler oder eine Vertragsverletzung zumuten, so kann und soll dieser sein Mandat niederlegen und den Bauherrn über die Gründe seines Entscheides direkt orientieren. Steht er in einem arbeitsvertraglichen Anstellungsverhältnis zum Totalunternehmer, soll er dieses kündigen, ebenfalls unter Mitteilung an den Bauherrn.

Generalplaner, Generalunternehmer und Totalunternehmer haben die gleichen ethischen Pflichten, die gleiche Treuepflicht wie der Architekt und Ingenieur. Die ganze Bauwirtschaft ist brennend daran interessiert, dass unsere Bauherren gut und preiswert bedient werden: die Zufriedenheit des Bauherrn ist uns allen genauso wichtig wie dem Bauherrn selber.

Zwischen den Architekten und Ingenieuren, den Generalplanern, Generalunternehmern und Totalunternehmern gibt es so wenig einen Interessengegensatz wie zwischen uns allen und den Bauherren. Wie haben alle dasselbe Ziel. Wir alle sitzen aber auch im gleichen Boot – ja, es ist nicht einmal ein Boot, sondern ein blosses, schlüpfriges Floss; das Meer ringsum wimmelt von hungrigen Haifischen. Wenn wir uns gegenseitig vom Floss zu stossen versuchen, könnten wir nur zu leicht – Gestossener und Stossender – gemeinsam ins Wasser fallen und von den Haien gefressen werden.

Besser wäre wohl, wenn wir uns gegenseitig die Hand zur kollegialen Zusammenarbeit reichen würden!

Gedanken eines Parlamentariers zu den Strukturänderungen im Bauwesen

Von Ständerat W. Jauslin, Muttenz

Wenn ich mich hier als Parlamentarier äussere, so natürlich nur als einer der 244 Individualisten in National- und Ständerat und nur aus meiner persönlichen Sicht. Da ich Bauingenieur bin, kenne ich das Baugewerbe nicht nur von aussen, sondern aus meiner eigenen Sicht. Das gibt mir vermehrten Einblick, aber gleichzeitig sind meine Ansichten sehr subjektiv. Ich bin mir dessen durchaus bewusst, aber es wäre wohl falsch, etwas daran zu ändern.

Ich möchte Ihnen kurz in Erinnerung rufen, wie schlecht das Bild des Baugewerbes in der Öffentlichkeit ist. Dafür aber sind nicht die tatsächlichen Gegebenheiten der Bauwirtschaft entscheidend, sondern die innere Struktur, die etwas im Hergebrachten hängengebliebene sektorale Denkweise der beteiligten Architekten, Ingenieure und Unternehmer. Solange wir nicht erreichen, dass wir uns alle als *Teil der Bauwirtschaft* fühlen, wenn diese bedroht ist, solange wird man als «Aktion» gegen die Teuerung Baubeschlüsse fassen.

Ein ausserordentlicher Verdienst kommt dem Bericht der Kommission zu und allen, die ihn veranlasst und ausgearbeitet haben. Denn allzuviel redete man bisher aneinander vorbei, weil jeder seine eigene Vorstellung mit den Begriffen verband und damit in Diskussionen allen Schwierigkeiten ausweichen konnte. Nun sind die Begriffe festgelegt, und die Schemata zeigen, welche Abläufe erfasst werden. Die Referate haben übrigens klar gezeigt, dass auch hier Persönlichkeiten und nicht Systeme entscheidend sind: Die Organisationen sind so gut wie die Leute, die sie lenken.

1964 wurde der Baustopp beschlossen, weil die Teuerung stärker als vorher anstieg und man keine andere Möglichkeit sah, etwas dagegen zu unternehmen. 1971 wurde im Anschluss an die Frankenaufwertung der «Bundesbeschluss zur Stabilisierung des Baumarktes» erlassen²⁾. Zwar sind bei Investitionen auch andere Wirtschaftsbereiche als das Baugewerbe beteiligt, aber beim Baugewerbe ist die Teuerung am besten sichtbar: Sie wirkt sich auf den Wohnungsbau aus und wird über den Mietpreis im Index der Konsumentenpreise direkt erfasst. Zudem kann leider nicht geleugnet werden, dass sich die gute Auslastung sofort auf die Preise auswirkt; jedenfalls mehr als etwa in der Industrie.

Doch nun zur Feststellung, das Baugewerbe sei überhitzt, der Auftragsüberhang sei übermäßig gross: Selbst der Bundesrat musste in seiner Botschaft zugeben, dass die statistischen Unterlagen fehlten und erst noch beschafft werden müssten. Wohl geht man von den angemeldeten Bauvorhaben aus. Aber schon in normalen Zeiten sagt diese

Anmeldung nichts über den Zeitpunkt der Ausführung aus oder darüber, wie fundiert diese Bauabsicht sei. Wie gross ist nun dieser Auftragsbestand im Baugewerbe? Sehr klein! Wenn der Bauherr endlich das Projekt bereinigt hat, so will er bauen. Und wir, die Baufachleute, sind daran gewöhnt, zu verlangen, dass der beauftragte Unternehmer in wenigen Wochen oder Monaten mit der Bauausführung beginnt. In den Ausschreibungsunterlagen sind nicht nur die Baupristen, sondern auch die Daten für Beginn und Abschluss der Arbeiten angegeben. Wenn wir dann bei kurzen *Ausschreibungsfristen* keine oder keine geeigneten Offerten erhalten, so behauptet man, das Baugewerbe sei «überlastet».

Dass ein Unternehmer Aufträge hereinnehmen kann – verbindlich zu festen Verträgen –, die erst in einem halben Jahr oder gar nach noch längeren Fristen begonnen werden müssen, ist selten und ungewohnt. Einen Auftragsbestand als Vorrat an Aufträgen, die noch nicht begonnen wurden, gibt es kaum. Die Unternehmer sind fast ausschliesslich so lange ausgelastet, als ihre Arbeiten, die in Ausführung sind, dauern.

Wie ist dies in anderen Branchen? Wenn man Formstahl, Fensterglas, Lifte und Maschinen bestellt, so erkundigt man sich – man ist daran gewöhnt – nach den *Lieferfristen*. Kein Mensch stösst sich daran, dass ein Produkt in der gewünschten Preislage und Qualität nicht in der Minimalfrist nach Auftragserteilung geliefert werden kann, dass Lieferfristen bestehen. Im Baugewerbe ist man nicht daran gewöhnt, soweit es den eigentlichen Bausektor betrifft: Man fragt nicht nach «Lieferfristen für den Bau», sondern man sucht den Unternehmer, der zum vornherein festgelegte Termine einhalten kann – ausgerechnet auf einem Sektor, der kaum auf Lager arbeiten kann.

Wenn in Wirtschaftsberichten etwa davon die Rede ist, dass sich der Bestellungseingang in gewissen Industrien verstärkt habe, was zu längeren Lieferfristen führt, so spricht noch kein Mensch von Überhitzung. Dass in der Industrie auch höhere Preise bezahlt werden müssen, wenn man neben Qualitätsvorschriften noch aussergewöhnliche Ausführungstermine verlangt, ist selbstverständlich. Dem Baugewerbe will man das aber als Zeichen der Überhitzung ankreiden. Jedenfalls aber kann keine zuverlässige Statistik geführt werden, solange zwischen Auftragserteilung und Baubeginn nicht, wie in der Industrie für ähnliche Aufträge, eine «Lieferfrist» eingebaut wird. Statt der Korrektur in den Angebotspreisen je nach momentaner Auslastung, könnte diese in den Lieferfristen spielen, weil dann alle Unternehmer mitrechnen und eine weniger konjunkturbestimmte Kalkulation der Preise immer beibehalten könnten. Wir müssen dafür sorgen, dass das vom handwerklichen Denken bestimmte Prozedere durch ein eher industriegerechtes Vorgehen abgelöst wird.

²⁾ Zur Ergänzung: In den zwischen der Zürichhorn-Tagung vom November bis zur vorliegenden Berichterstattung verstrichenen Zeitraum fällt der dringliche Baubeschluss um die Jahreswende 1972/73 (SBZ 1973, H. 3, S. 50: «Die Stabilisierung des Baumarktes»).