

# Trends beim Generalunternehmertum

Autor(en): **Schubiger, R.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizerische Bauzeitung**

Band (Jahr): **91 (1973)**

Heft 29

PDF erstellt am: **24.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-71939>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

seiner Interessen. Am Verhältnis ändert sich prinzipiell nichts. Nur in der Aufgabenteilung sind Verschiebungen eingetreten.

Wie steht es mit der Gesamtwirtschaftlichkeit? Wird die Offertphase nicht zu aufwendig, wenn verschiedene Unternehmer gleiche Überlegungen anstellen müssen? Die Antwort kann nur allgemein aus der Erfahrung mit unserer Markt-

wirtschaft gegeben werden. Sie zeigte bis heute stets, dass die durch den Wettbewerb erzielten Vorteile summa summarum grösser sind als die Aufwendungen der Akquisition. Voraussetzung sind allerdings eine seriöse Vorbereitung der Submission sowie eine klare Vorstellung, welche Ansprüche an das fertige Bauprodukt gestellt werden.

## Trends beim Generalunternehmertum

Von R. Schubiger, Zürich

Kaum hat sich unsere Kollegschaft an die Tatsache GU gewöhnt – oder sich damit abgefunden – und in einem anerkennenswerten, ausführlichen Bericht an das Zentralkomitee dessen Tätigkeiten definiert sowie seine Stellung im Baugeschehen und seine Beziehungen zu Bauherren, Architekten, Ingenieuren und Unternehmern festgelegt, wird schon wieder über Trends beim Generalunternehmertum gesprochen. Nun aber sind wir im Zürichhorn unter dem Motto «Neue Organisationsformen beim Bauen» nicht als idealistisch denkende Planer einerseits und abscheulich gewinnstüchtige Unternehmer andererseits versammelt, sondern – und das dürfte mit zur Zielsetzung dieser Tagung gehören – als «Brüder und Schwestern», um einen gebräuchlichen Begriff aus einer anderen Fakultät zu verwenden. In geordneten Familien gilt immer noch das offene Wort und als solches behandle ich meinen kurzen Ausblick oder eben die möglichen Trends beim GU.

Generalunternehmertum bedeutet keinen Selbstzweck, sondern Leistung. Dazu der SIA-Bericht:

«Der GU übernimmt die gesamte Ausführung eines Bauwerkes aufgrund von Plänen und anderen Unterlagen im Rahmen einer Ausschreibung zu festen Preisen und festen Terminen als Werkvertrag.»

oder im Volksmund als Pauschale. Diese *Pauschale* ist offenbar charakteristisch für die Leistung des GU.

Wenn der Bauherr oder sein Beauftragter in der Lage ist, das Bauwerk aufgrund von Plänen und anderen Unterlagen zu jenem frühen Zeitpunkt, nämlich *vor der Wahl* des GU festzulegen, so kann der GU aufgrund seiner Kalkulation die gesamte Ausführung offerieren und zu festen Preisen und fixen Terminen übernehmen. Das entspricht durchaus dem Normalfall. Das Bauwerk wird in seinen Teilen vor oder mit der Wahl des GU definiert. Die Ausführungsphase folgt nach abgeschlossenen Detailstudien, abgeschlossener Materialisierung und deren Devisierung. Mit immer grösseren und komplexeren Bauten, mit längerer und langer Bauzeit muss nun – vorwiegend aus ökonomischen Überlegungen – mit der Ausführung vor Abschluss der Planungsphase begonnen werden. Die vorhin schön aufeinanderfolgenden Phasen werden sich immer mehr überlappen. Das heisst, es können kostenbeeinflussende Entscheide erst nach Beginn der Ausführung und somit nach der Wahl des GU gefällt werden. Für die GU-Pauschale werden in solchen Fällen oft Annahmen getroffen, die dann im Verlauf der Ausführung anhand von Mehr- und Minderkostenberechnungen der Wirklichkeit angepasst werden. Damit ist der erste Schritt zur *offenen Kalkulation* und damit zur Transparenz getan.

Das öffentliche Bauvolumen nimmt mit wachsenden Aufgaben des Staates stetig zu. Unsere Submissionsverordnungen und desgleichen die Stimmbürger und Steuerzahler des ortsansässigen Gewerbes verlangen von den öffentlichen Bauherren eine weitgehende Transparenz bei der Vergabe der Arbeiten an die einzelnen Leistungsträger, früher Unternehmer oder Subunternehmer genannt. So sind in letzter Zeit GU-Aufträge mit der Auflage, eine öffentliche Submission

nach Unterzeichnung des Werkvertrages durchzuführen, keine Seltenheit mehr. Verbunden mit dieser Entwicklung und als Folge des wachsenden Bedürfnisses nach vermehrter Kostentransparenz wird sich das Schwergewicht in der Motivation des GU-Einsatzes verlagern. Er wird weniger als Garantieträger für Kosten, Zeit und Qualität, sondern als *Spezialist für die Bauausführung und das Management* angesehen und eingesetzt. Der GU wird in erster Linie sein Know-how, seine Hilfsmittel für Kostenberechnungen, Devisierung sowie für eine lückenlose Kosten- und Zeitüberwachung und vor allen Dingen seine Ausführungsorganisation zur Verfügung stellen. In all diesen Fällen wird die frühere Leistung des GU, seine charakteristische unternehmerische Leistung des Garantierens von Kosten, Zeit und Qualität, zur treuhänderischen Dienstleistung mit Garantien im Rahmen des SIA. Dadurch wird seine Stellung im Organigramm nicht verändert, sondern lediglich die Form seiner Leistung. Mit der bereits erwähnten steigenden Komplexität der Bauaufgaben und mit dem sich verbreitenden Angebot auf der Palette der Ausführungsmöglichkeiten steigt auch der Einfluss der Interaktion zwischen der Ausführung und der Planung.

Der Beizug des Statikers, der Spezialingenieure und vermehrt auch von Betriebs- und Bauphysikspezialisten im frühen Planungsstadium ist heute sowohl für den Bauherrn wie für die leitenden Büros eine Selbstverständlichkeit. Wird für die Bauausführung nun der Weg der transparenten Dienstleistungen des GU gewählt, so bin ich der Überzeugung, dass er als gewählter Ausführungsspezialist im Sinne der genannten Interaktion ebenso Grundlagen für die Planung, Projektierung und Bauvorbereitung zu liefern hat. Er wird im Team des leitenden Büros oder im Generalplanerteam die Interessen der Ausführung vertreten und z.B. bei der Wahl der Ausführungsstrategie, bautechnischer Lösungen, wirtschaftlicher Materialien und Herstellungsverfahren mitwirken. Er wird also frühzeitig zum Gesprächspartner, um gemeinsam mit den anderen Mitgliedern des Teams im Interesse des Bauherrn eine auf die Ausführung ausgerichtete Planung und Bauvorbereitung zu ermöglichen.

Der hier zu schildern versuchte Trend des Generalunternehmertums ist nicht als Höhenflug zu bezeichnen. Er hat schon bei verschiedenen grösseren Bauvorhaben eingesetzt und wird mit Sicherheit neue Beziehungen zwischen Bauherren, Architekten und Ingenieuren mit sich bringen, die im vorliegenden SIA-Bericht unerwähnt blieben.

Alle am Bauprozess Beteiligten, die Planer, Architekten, Ingenieure, Unternehmer und ihre Mitarbeiter, Arbeiter und Handlanger, sind für die Ausübung ihrer Tätigkeit in irgendeiner Form ausgebildet, mit einer Ausnahme: jener des *Bauherrn*. Ausnahmen, insbesondere die hier anwesenden Bauherren, bestätigen auch hier die Regel.

Man lernt schon in der UO, dass man nicht mehr als sechs direkt Unterstellte führen kann. Nun aber in der Tat und in allen schematischen Darstellungen oder Organigrammen steht der Bauherr gegenüber seinen ausgebildeten Architekten, Ingenieuren und Unternehmern immer in zentraler, leitender Stellung. Wohl kann er sich in abendlichen do-it-yourself-

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 Raume, 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 Morgenzeitung

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 erfuh 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-