

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 116 (1998)  
**Heft:** 41

**Artikel:** Kreativ dank Kostenvorgabe: Gespräch mit dem scheidenden UBS-Liegenschaftsverantwortlichen Paul Lampert  
**Autor:** Grether, Martin / Lampert, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-79577>

### **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:** 14.01.2026

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

Martin Grether

## Kreativ dank Kostenvorgabe

**Gespräch mit dem scheidenden UBS-Liegenschaftenverantwortlichen Paul Lampert**

**Der Gesprächspartner Paul Lampert gab altershalber mit dem Fusionsdatum vom 29. Juni 1998 die Leitung der Liegenschaftenabteilung der UBS ab. Bis Ende 1998 ist er Präsident der IG der privaten Bauherren (IPB). Im Hinblick auf diesen Wechsel führten wir mit ihm das folgende Gespräch.**

**SI+A:** Welche Aufgaben nimmt eine private Investorin mit so grossem Potential beim Bau wahr bzw. wo sieht sie ihre Aufgaben? Wird ein Preisdiktat ausgeübt oder werden baukulturelle Interessen vertreten?

**Lampert:** Die Grundaufgabe für die Bank ist die Sicherstellung der Betriebsinfrastruktur zu möglichst tiefen Investitions- und Betriebskosten. Dieses Kostendiktat schliesst aber eine gute Architektur- und Ingenieurleistung nicht aus. Im Gegenteil, die Kunst besteht darin, die Anforderungen des Pflichtenhefts auf möglichst kostengünstige Weise zu realisieren. Dies ist die heute anzustrebende Architektur- und Ingenieurkultur, eine Kultur, die daher keineswegs zu beerdigen ist.

**SI+A:** Wenn die Kunst die möglichst kostengünstige Realisierung des Pflichtenhefts ist, dann sprechen wir doch von einer Konzentration auf den Preis?

**Lampert:** Das ist die Zukunft. Das «design to cost» wird vermehrt zum Zuge kommen. Der Faktor «Raumkosten» wird nach Möglichkeit minimiert werden. Die Kunst besteht nicht darin, mit einem nach oben offenen Budget etwas Schönes, sondern mit einem beschränkten Budget etwas Gutes zu machen. Man kann gute Architektur machen, die wenig kostet, es braucht dafür aber mehr Denkarbeit.

Nachdem die Raumkosten eines Unternehmens zum Fokus der obersten Führungsebene geworden sind, steht heute die strategische Raumplanung im Vordergrund. Dabei sind auch «nicht bauen» und «zusammenrücken» oder «umziehen» ein Thema. Mit solchen Grundsatzentscheidungen wird der Quantensprung beim Sparen erzielt, und nicht beim billigeren Innenausbau. Die heutige Unzufriedenheit vieler Geschäftsleitungen mit den hohen



Paul Lampert

Raumkosten liegt nicht in der Architektur an sich begründet, sondern einerseits am Zuviel an Fläche, da das vor 10 Jahren erstellte Pflichtenheft aus heutiger Sicht zu grosszügig geraten ist. Andererseits werden mit Bezug auf eine allfällige architektonische oder technische Extravaganz die interne Fachstelle und die externen Planer für die Raumkosteninflation verantwortlich gemacht. Beim «design to cost» handelt es sich um ein Konzept, das in der IPB dieses Frühjahr in drei Workshops als zielführend erkannt wurde. Und unsere Generaldirektion hat die erarbeiteten Punkte für gut befunden. Früher hatten wir immer genügend Geld zur Verfügung, haben es mit etwas vollen Händen ausgeben können. Das hat sich geändert, nicht nur für die Planer, sondern auch auf der Bestellerseite. Wir werden als Folge des Profitcenterdenkens gut überlegen müssen, wofür wir unsere Kredite sprechen.

Entscheidend ist die Bedürfnisabklärung und, wenn dann letztlich gebaut wird, das Pflichtenheft. Um Überkapazitäten und -qualitäten zu vermeiden, sind modulare nachrüstbare Lösungen vorzusehen. Zudem sind die unterschiedlichen Lebenszyklen der Struktur, des Ausbaus und der Betriebseinrichtungen zu berücksichtigen. Ein grosser Kostenfaktor bei den Banken sind allerdings die modernen betriebstechnischen Einrichtungen, die sehr kurzlebig sind, und die einen Kennzahlenvergleich mit der Industrie erschweren.

Es darf nach wie vor Freude machen, in einem architektonisch und technisch gut gelungenen Gebäude zu arbeiten, wobei «gut» nicht mit «teuer» gleichzusetzen ist. Ich glaube, dass trotz des «amerikanischen» Einflusses ein optimaler Ar-

beitsplatz immer noch einen Motivationsfaktor für effiziente Arbeit und Firmenidentifikation darstellt. Wir sind gerade dabei, sogenannte weiche Faktoren wieder schätzen zu lernen!

**SI+A:** Führt denn nicht das «design to cost» durch die damit möglicherweise forcierte Standardisierung zur Implementierung des «amerikanischen» Einflusses?

**Lampert:** Das hoffe ich eben nicht. Billige Architektur muss nicht Null-acht-fünf-zehn-Architektur sein. Bei einem vorgegebenen Kostendach muss man sich auf das Wesentliche konzentrieren und das Unwesentliche weglassen. Es geht schon, wenn man sich Mühe gibt und Schwerpunkte setzt.

**SI+A:** Welche Strategie wurde bisher in architektonischer, energetischer und kultureller Hinsicht verfolgt?

**Lampert:** Kulturelle Anliegen einer Bank können u.a. in die Architektur, in die Ingenieurtechnik, in die Kunstförderung, in die Ausbildung oder in ein Sponsoringkonzept eingebettet sein. Die Liegenschaftenabteilung der alten UBS (darauf beziehen sich die folgenden Ausführungen) versuchte einen Teil davon abzudecken. So wurden bedeutende Bauten mit Wettbewerben gestartet. Seit 20 Jahren wurde auch der Energieoptimierung und seit 10 Jahren der Bauökologie ein wachsendes Gewicht beigemessen. Zusätzlich wurden von der Geschäftsleitung vor 10 Jahren ein Energieleitbild und vor vier Jahren eine sehr ehrgeizige Energievision 2000 verabschiedet. Und danach wurde auch gelebt!

Es wurde bald ersichtlich, dass hinsichtlich Energie nicht nur beim Bau, sondern vor allem beim Betrieb ein riesiges Optimierungspotential schlummert, insbesondere bei der EDV und der damit zusammenhängenden Haustechnik. Mit konsequenten betriebstechnischen Massnahmen wurde die Energievision 2000 der alten UBS per Ende 1997 (also vor der Fusion) praktisch bereits erreicht. Es freut mich, dass vor kurzem die neue UBS AG eine «Environmental Policy» genehmigt hat, die sich ähnlich ehrgeizige Ziele für 2005 gesetzt hat.

**SI+A:** Trägt ein Bau zur Imageförderung bei oder wird einfach ein «Kulturprozent» verabreicht?

**Lampert:** Das Energie- und Ökologiemustergebäude «Suglio» in Manno bei Lugano



no ist als Versuch einer Symbiose von Architektur-, Energie- und Ökologiekonzepten zu verstehen. Er war in diesem Sinne eine Art wegleitendes Projekt für die zukünftige Entwicklung in der Bauwirtschaft, hat Impulse ausgelöst und war daher sicher imagefördernd. Wenn heute einiges wieder anders gemacht würde, so freut mich diese Weiterentwicklung sehr, denn es ist nicht zu vergessen, dass die Grundphilosophie zu «Suglio» im Jahre 1989 gelegt wurde.

Für die Kunst wurde bisher insbesondere bei Neu- und Totalumbauten ein Prozentsatz, der je nach Grösse zwischen 0,5% und 2% schwankte, zuhanden einer Kunstkommission reserviert. Insgesamt hat sich die bisherige Strategie bemüht, kulturelle Werte in der UBS hochzuhalten, und ich nehme gerne an, dass dies in Zukunft nicht ändern wird.

**SI+A:** *Ein Ende der Neubauten scheint angesichts der Zusammenlegung zweier Banken und dem damit einhergehenden Platzüberfluss nabeliegend. Gibt es nun bis auf weiteres nur noch Umbauten bzw. Innenraum-Anpassungen? Wird auch hier eine Strategie verfolgt? Und ergibt sich eine solche Strategie aus dem vorhandenen Zwang oder handelt es sich um das Wahrnehmen einer Chance?*

**Lampert:** Zunächst: Die Redimensionierung der UBS AG ist nur zum Teil eine Folge der Fusion, denn sie war bereits vorher in beiden Banken beschlossene Sache. Neu hinzu kommen natürlich die räumlichen Zusammenlegungen von Doppelstandorten. In der Tat werden bei Restrukturierungen zunächst die bestehenden Liegenschaften genutzt, ein Umstand, der den Traumneubau auf der grünen Wiese, wie in der Schule doziert, etwas in die Ferne rücken lässt. Umbauten haben zudem den Vorteil, dass sie ökologisch sinnvoll sind, dass Baubewilligungen rascher erhältlich sind, dass Einsparungen von Verbänden und Sorgen mit Altlasten und Baugrund wegfallen.

Umbauten infolge Modernisierung, Umstrukturierung und Sanierung beste-

hender Gebäude stehen deshalb bei der UBS in nächster Zeit im Vordergrund. Auch ohne diese UBS-internen Umwälzungen stehen Änderungen im Bauwesen vor der Tür. Die Bedeutung der strategischen Planung und das Vermeiden von Überkapazitäten und -qualitäten wurden oben bereits erwähnt. Kommt neu hinzu, dass «design to cost» für Investition und Betrieb ein neues Planungskriterium wird, das seinerseits wieder das Arbeiten in Teams Bauherr/Planer/Unternehmer voraussetzt. Die Führungsrolle liegt bei dem, der die Lösung bringt. Neue Modelle der Zusammenarbeit sind sinnvoll, denn Extremvorgaben des Bauherrn führen in aller Regel zur Kreativität. Architektur und Ingenieurtechnik sind nicht Selbstzweck, sie haben die Minimierung des Gesamtaufwands des Kunden zum Ziel. Andere Lösungen finden keinen Sponsor mehr.

Und jetzt fragen Sie mich nach Chancen für Architekten und Ingenieure? Angesichts der sich rasch wandelnden Umwelt ist für kreative Planer eine interessante Zeit angebrochen. Es gilt, sich rechtzeitig im neuen Markt zu positionieren. Beharren auf bisherigen Strukturen und Abläufen führt in eine Sackgasse. Den Traditionen verpflichtete Planer müssen zur Kenntnis nehmen, dass in Zukunft eine zentrale Verantwortung für Projektierung und Realisierung mit Garantie der Kosten, Termine und Qualität nach dem «design to cost»-Verfahren an Aktualität gewinnen wird. Die Planer werden sich fallweise entscheiden müssen, ob sie auf Seite des Bauherrn (als Controller) oder auf Seite der Unternehmung (als Projektverfasser) tätig sein wollen. Im Rahmen einer Kostenvorgabe ein technisch und architektonisch überzeugendes Projekt zu entwickeln, dies ist doch eine genügend grosse Herausforderung!

**SI+A:** *Sie selbst sind einer der Wegbereiter oder Anstossgeber für die Einführung von LM 95. Wie stellen Sie sich zu den Schwierigkeiten, die der Berufsverband SIA damit erlebt?*

**Lampert:** Ich verstehe sehr gut, dass bei jeder Veränderung von Bestehendem zunächst ein Trägheitswiderstand zu überwinden ist. Insofern hatte ich keinerlei Mühe mit skeptischen Reaktionen zu Beginn der Diskussionen in den Jahren 1992/93. LM 95 versucht, die Entwicklung im Bauwesen zeitgerecht zu begleiten und die Grundlagen für eine gerechte Honorierung für neu zu definierende Planerleistungen bereitzustellen. Dies zu einem Zeitpunkt, in dem der Kostentarif des SIA infolge eben dieser Marktentwicklung in sich zusammengebrochen ist. Deshalb ist

LM 95 auch sehr gut gestartet. Das Problem liegt heute noch darin, dass keine «Vorlagen» vorhanden sind bzw. sein können, da jeder Auftrag spezifisch massgeschneidert formuliert werden sollte. Auch auf Bauherrenseite muss Neues hinzugelehrt werden, müssen lieb gewordene bequeme Traditionen über Bord geworfen werden.

Nachdem die alten LHO 84 nicht abgeschafft werden, verstehe ich die nachhaltige Obstruktion gewisser Berufskreise gegen das LM 95 überhaupt nicht. Es besteht ja die Freiheit der Wahl, wobei natürlich über die Zeit viele Vorteile beim LM 95 liegen, das von professionellen privaten und öffentlichen Bauherren je länger, je häufiger eingesetzt werden wird. Mit seinen massgeschneiderten Pflichtenheften und integralen Planerteams sollen die Planungs- und Baukosten gesenkt werden, nicht aber die Honorare pro Leistungseinheit. Ein Grossteil der mir gegenüber von Planern geäusserten Skepsis beruht auf schlechten Erfahrungen mit Bauherrschaften, allerdings durchwegs mit Verträgen der LHO 84. Ausserdem scheinen einzelne Planer nicht in der Lage zu sein, ihre Selbstkosten für einen Auftrag zu berechnen, eine Aufgabe, die sonst von jedem Unternehmer erwartet wird.

Damit stehen wir bei der sehr aktuellen Grundsatzfrage über die Zukunft des SIA. Will der SIA auch eine Plattform sein, auf der sich Berufs- und Bauherrenvereinigungen begegnen, oder sieht er sich als reine Planervereinigung? Im letzteren Fall werden die Bauherren getrennt marschieren müssen, im ersteren Fall sollten aber erzielte Konsenslösungen nicht ad infinitum durch Partikularinteressen verzögert werden können. Der Markt entscheidet ohnehin, d.h. der Kunde, ein Begriff, der erstaunlicherweise noch keinen Eingang in die SIA-Normen gefunden hat.

#### Zur Nachfolge

In der neuen UBS AG werden die bisherigen Aufgaben Lamperts aufgeteilt. Innerhalb des Unternehmensbereichs «Private & Corporate Clients» mit Sitz in Zürich wurden die beiden Ressorts «Gebäude & Infrastruktur» (Leitung: Peter Bangerter) und «Immobilien-Portfoliomanagement» (Leitung: Sylvia Kirsten) geschaffen. Sie sind für alle Unternehmensbereiche im Raum Schweiz zuständig. Auslandprojekte sind neu in der Logistik des Unternehmensbereichs «Warburg Dillon Read» angesiedelt (Leitung Bauprojekte: Roger Bänninger).