Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 118 (2000)
Heft: 21

Artikel: Der Architekt als Generalunternehmer
Autor: Weidmann, Ruedi / Schmid, David
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-79924

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: 02.01.2026

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

Ruedi Weidmann

Der Architekt als Generalunternehmer

Der Zürcher Architekt David Schmid hat mit dem neuen Schulhaus für die Inter-Community School in Zumikon ZH seinen bisher grössten Bau entworfen. Damit er ihn auch selber ausführen konnte, musste er als Generalunternehmer offerieren. Er tat sich mit zwei weiteren Architekten zusammen, zu dritt übernahmen sie das Risiko. Am 17. März dieses Jahres konnten sie den Zwölf-Millionen-Bau schlüsselfertig übergeben. Der SI+A wollte von David Schmid wissen, was sich im Leben eines kleinen Architekten ändert, wenn er plötzlich als GU funktionieren muss, und wie er nach seiner Erfahrung die gegenwärtige Tendenz beurteilt, Architektinnen und Architekten sämtliche Baurisiken aufzubürden.

SI+A: *David Schmid, du hast zusammen mit Andres Waibel und Andreas Schmid als Generalunternehmer das neue Schulhaus für die Inter-Community School gebaut. Kannst du schildern, wie du zu diesem Auftrag gekommen bist und weshalb ihr als GU aufgetreten seid?*

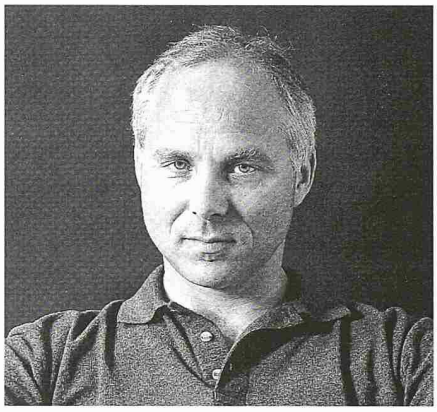
Schmid: Ich habe für die Inter-Community School seit rund fünfzehn Jahren kleinere Um- und Ausbauten gemacht. Die private Gesamtschule ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. Vor etwa sechs Jahren setzte sich im Stiftungsrat allmählich der Wunsch durch, die Platz- und Infrastrukturprobleme - es gab weder Mensa noch Zimmer für den Fachunterricht - mit einem Neubau zu lösen. Ich wurde mit dem Auftrag betreut, einen Gestaltungsplan auszuarbeiten. Das war nötig, weil die Schule in einer Wohnzone lag. Mit dem Gestaltungsplan konnte eine Umzonung erreicht und die Ausnützung von 60 auf 100% erhöht werden. Danach erhielt ich den Auftrag, einen neuen Schulhaustrakt zu planen.

Nun ist der Stiftungsrat der Schule international zusammengesetzt. In den Ländern, aus denen diese Leute kommen, vor allem in England, ist es üblich, mit Generalunternehmern zu arbeiten. Für sie war es selbstverständlich, einen GU-Preiswettbewerb durchzuführen. Ich wollte aber die Ausführung des Baus selber begleiten. Bei allen meinen Häusern habe ich die Bauleitung selber gemacht. Bei einer Vergabe an ein GU fürchtete ich, zuviel von meinem Entwurf preisgeben zu müssen oder zumindest von der Qualität der Ausführung enttäuscht zu sein. Deshalb entschloss ich mich, mitzubieten. Dass ich zugelassen wurde, ist sicher mit dem Vertrauen zu erklären, das durch meine langjährige Arbeit für die Schule entstanden war, und mit dem erfolgreich durchgebrachten Gestaltungsplan.

Mit Andres Waibel, einem Freund, der mir schon früher bei Kostenberechungen geholfen hatte, machte ich mich ans Rechnen. Der Bau wurde in drei Tranchen aufgeteilt: Verschiebung der bestehenden Baracken - der Unterricht musste ja weitergehen - und Aushub, als zweite Phase der Bau des Schulhauses und schliesslich die Umgebungsarbeiten. Auf diese Weise konnte mit dem Aushub schon begonnen werden, während der Preiswettbewerb für die weiteren Tranchen noch lief. Der Aushub ging an einen «richtigen» GU. Wir hatten unsere Offerte mit einem Bauunternehmer zusammen ausgearbeitet, sie war aber zu hoch. Nun suchte ich einen professionellen Bauleiter, der Erfahrungen mit Bauten dieser Grösse mitbrachte, und fand ihn in der Person von Andreas Schmid. Für die zwei weiteren Tranchen rechneten wir spitzer, in zwei Abgebotsrunden mussten wir sämtliche gewohnten Sicherheiten zusammenstreichen. Schlussendlich stimmte der Preis und wir erhielten beide Aufträge. Vielleicht hatte ich dabei einen gewissen Vorteil, weil ich mit dem Projekt und den Ausführungsdetails bestens vertraut war. Bestimmt hat auch unsere Bauleitungserfahrung viel geholfen.

SI+A: *Als GU aufzutreten bedeutet sämtliche Garantien für Termine und Baukosten zu übernehmen. Was hat das für dich bedeutet? Wie hast du dich finanziell und juristisch abgesichert? Was musste zuerst unternommen werden?*

Schmid: Ich hatte vor diesem Auftrag zwei oder drei Mitarbeiter. Der Schulbau war eine Schuhnummer grösser als alles, was ich bis dahin gemacht hatte. Kam hinzu, dass ich mich vertraglich auf eine sehr kurze Bauzeit eingelassen hatte. Vom Umfang und vom technischen Know-how



David Schmid (Bild: Ferit Kuyas)

her brauchte ich Unterstützung. Ich suchte deshalb Entwurfs- und Ausführungsarchitekten. In der intensivsten Planungsphase waren im Architekturbüro fünf Mitarbeiter mit dem Bau beschäftigt. Die Generalunternehmung besteht aber aus drei Leuten, Andres, Andreas und mir. Unser Gesellschaftsvertrag teilt das Risiko in drei gleiche Teile. Gründe für das Zusammengehen waren aber auch das Arbeitsvolumen und der Bedarf nach breiterem Know-how.

Zu den Garantien: Die Vertragsbestimmungen und die Sanktionen bei Nichteinhaltung werden von der Bauherrschaft formuliert oder auch mit dem Architekten ausgehandelt. In unserem Fall waren die Bedingungen relativ angenehm. Wir mussten eine Kostengarantie in der Höhe von fünf Prozent der Bausumme leisten, rund eine halbe Million Franken, die wir bei der Annahme des Auftrags hinterlegen mussten. In anderen Fällen können das auch zehn, fünfzehn oder noch mehr Prozente sein. Diese Summe soll Bauschäden decken oder eine allfällige Übergabe finanzieren, wenn die Unternehmung etwa durch einen Konkurs ausfällt und ersetzt werden muss. Für den Fall einer Terminüberschreitung war eine Konventionalstrafe im Vertrag festgeschrieben: Wir wären für sämtliche Kosten, die der Schule aus einer Verzögerung entstanden wären, gerade gestanden. Oberste Grenze war aber die halbe Million. Im Fall von massiveren Kostenüberschreitungen wird wohl immer ein Gericht entscheiden müssen. Bei unserem Bau gab es dann weder Schäden, noch Kostenüberschreitungen oder Verzögerungen.

SI+A: *Wie habt ihr die halbe Million zusammengebracht? Und wie habt ihr euch abgesichert?*

Schmid: Ich klopfte zunächst bei Freunden an, die Geld haben. Die Reaktionen waren sehr positiv. Die anderen zwei haben das ähnlich gemacht. Wir brauchten dieses Geld schliesslich nicht zu pumpen, es diente aber dazu, eine letzte Sicherheit zu haben, nicht zuletzt gab es Selbstvertrauen und ermöglichte ein bestimmtes Auftreten gegenüber der Bauherrschaft. Als Ausführungsgarantie konnten wir uns dann mit der Bauherrschaft auf eine Versicherungsgarantie statt auf eine Bankgarantie einigen. So mussten wir nicht bei einer Bank einen Kredit aufnehmen, sondern konnten eine Versicherung abschliessen.

Die Prämie dafür bezahlt man natürlich à fonds perdu, aber die Summe - in unserem Fall etwa 20 000 Franken - tat nicht sehr weh. Im Schadenfall wäre die Versicherung allerdings gerichtlich gegen uns vorgegangen, beziehungsweise hätte die Ansprüche der Bauherrschaft genauer untersuchen wollen. Diese Versicherung erhielten wir problemlos. Offenbar lassen sich Versicherungsgesellschaften aber nur bei grösseren Bauvorhaben darauf ein, bei einem Einfamilienhaus lohnt sich das für sie nicht.

SI+A: *Habt ihr für diese juristischen und finanziellen Vorbereitungen Beratung gesucht, etwa bei den Berufsverbänden?*

Schmid: Ja, ich habe bei SIA und BSA um Rat angefragt für unser Vorgehen. Das war vor etwa vier Jahren. Die Fragestellung war dort zwar bekannt, aber die Auskünfte waren eher spärlich.

SI+A: *Was ändert sich für die tägliche Arbeit des Architekten, wenn er alle Garantien übernimmt?*

Schmid: Im Prinzip übernimmt er Rolle und Aufgaben der Bauherrschaft bis er den fertigen Bau dem Auftraggeber «verkauft». Zu einer herkömmlichen Baubegleitung besteht nur ein kleiner Unterschied, theoretisch eigentlich gar keiner. Man hat ja als Architekt, ob GU-Vertrag oder herkömmliches Mandat, eine treuhänderische Verantwortung gegenüber der Bauherrschaft und setzt sich für einen ideellen und finanziellen Erfolg der Bauherrschaft ein. Kritisch betrachtet, könnte man dies aber als Lippenbekenntnis bezeichnen. Bei einem traditionellen Mandat trägt man zwar die Verantwortung, nicht aber das Risiko. Hier wurde der Architekt bisher auch durch die Gerichtspraxis geschützt.

Den Unterschied merkt man einerseits am Anfang während dem Preiswettbewerb. Hier ist der Aufwand wahrscheinlich grösser für möglichst exakte Kostenberechnungen, für die im Voraus jedes Detail genau geplant werden muss. Wir hatten in dieser Phase allein Kopiekosten von 10 000 Franken. Die wichtigste Konsequenz liegt beim Einholen der Offerten. Für unsere Offertberechnung erstellten wir detaillierte Leistungsverzeichnisse von beinahe allen Arbeiten, so konnten wir die effektiv auf dem Markt erzielbaren Preise einsetzen. Vor allem aber - und das ist eine neue Erfahrung - beobachteten wir den Markt besser, holten mehr Offerten ein und gingen oft in die Betriebe. Wir entwickelten Strategien, um die gestrichenen Sicherheiten wieder ins Unternehmen hineinzubringen.

An diesem Punkt merkt man, dass man zwei Seelen in der Brust hat, dass man gleichzeitig gestaltender Architekt und Baumanager ist. Ich will einerseits ein hohes gestalterisches Resultat erzielen, auf der anderen Seite muss ich darauf achten, dass ich als GU nicht Konkurs gehe. Es gibt viele Leute, alte Bauprofis, die sagen, das sei gar nicht vereinbar. Ich bin hier nicht ganz einverstanden. Hier liegt ja die Möglichkeit, die gestalterischen und die ökonomischen Belange in einem Prozess zu optimieren. Für mich ist das eine spannende Aufgabe und eigentlich keine neue. Als «normaler» Architekt bin ich schliesslich auch daran interessiert, die finanziell und gestalterisch optimale Lösung zu finden.

Als Motiv für den Entschluss als GU aufzutreten habe ich am Anfang den Willen genannt, meinen Bau bis zum Schluss selber zu begleiten, um die Kontrolle über die Qualität der Ausführung zu behalten. Ich muss hier noch etwas ergänzen: Für mich trifft das Bild vom Architekten als zeichnendem Künstler, der die Ausführung einer Baumanagementfirma übergibt, nicht zu. Das Bauen wird zwar immer komplexer und immer weniger Bauwillige sind fähig oder gewillt, die Aufgaben der Bauherrschaft zu übernehmen, gerade auch die öffentliche Hand. Es ist für mich aber eine Motivation, auch bei der zunehmenden Komplexität zu sagen: Wenn jemand die Aufgaben des Baumanagements meistern kann, dann ist es doch sicher der Architekt oder die Architektin! Um diese Kompetenz zu erhalten, setze ich mich ein.

Mein Berufsbild ist das eines Generalisten: Für mich gehört die technische und organisatorische Baubegleitung zum Beruf, auch dass man die Gesetze kennt, die Preise und die wirtschaftlichen Verfilzungen. Am Ende ist der Generalist nämlich effizienter, als wenn der schöne Entwurf eines Künstler-Architekten mit dem Kostenbild eines Kostenplaners unter einen Hut gebracht werden muss. Weil so Entwurf und Kostenplanung keine Einheit bilden, leidet entweder die Qualität des Baus oder es kommt zu Kostenüberschreitungen. Diese Überlegungen sind der Grund, weshalb ich nicht unbedingt einverstanden bin mit der pauschalen Forderung, wie sie zum Beispiel der BSA oder auch Leute aus den GU stellen, Planung und Ausführung zu trennen.[1]

Für meine tägliche Arbeit hat das alles bedeutet, dass ich an diesem Bau relativ wenig selber gezeichnet habe, das liegt aber zum Teil auch an seiner Grösse. Ein grosser Teil meiner Arbeit war die Projektleitung. Ich habe die Arbeiten koordiniert und mit allen Seiten Verhandlungen geführt. Das ist im Prinzip auch die Arbeit eines «normalen» Architekten mit einem Büro einer gewissen Grösse. Bei einem GU-Auftrag arbeitet man vielleicht intensiver und etwas länger an der Kostenberechnung, treibt einen grösseren Verwaltungsaufwand, hat etwas mehr Sitzungen, aber im Wesentlichen funktioniert es gleich wie bei einem herkömmlichen Mandat.

SI+A: *Hat der Status als GU formale Auswirkungen auf den Entwurf? Musstest du Abstriche an deinem ursprünglichen Projekt machen?*

Schmid: Bei einem GU-Vertrag kann man als Architekt oder Bauherr nach Vertragsabschluss keine Projektänderungen mehr machen oder vom vereinbarten Qualitätsstandard abrücken, ohne dass Kostenverteuerungen entstehen. Aber an der strategischen Planungsaufgabe, eine aufgabengerechte Antwort auf die Bedürfnisse der Bauherrschaft auszuarbeiten und sie im Entwurf zu optimieren, ändert sich nichts. Für die Entwurfsarbeit ändert sich der zeitliche Ablauf, da die genauen Pläne schon am Anfang gezeichnet werden müssen. Präzisierungen am Projekt während dem Bau oder eine rollende Kostenplanung gibt es nicht mehr.

SI+A: *Wie würdest du deine Erfahrungen als GU zusammenfassen? Was hast du dabei gelernt?*

Schmid: Ich würde es so formulieren: Für Architektinnen und Architekten, die schon bisher an der technischen und organisatorischen Ausführung interessiert waren, ändert sich eigentlich nichts. Vielleicht wird die Sache gefühlsmässig etwas intensiver und aufregender, geht einem ein bisschen näher. Gelernt habe ich sehr viel,

allerdings auch wegen der Grösse des Auftrags, die für mich neu war.

Und dann ist da natürlich der Stolz darüber, dass der Bau «gelungen» ist, und die Genugtuung, dass ich als kleiner Architekt die «richtigen» GU im Preiswettbewerb schlagen kann, die Erkenntnis, dass die gar nicht effizienter sind als wir, wenn wir sorgfältig arbeiten und vor allem für eine professionelle Bauleitung sorgen. Ich denke heute auch etwas differenzierter über die grossen GU. Ich glaube, dass es hier grosse Unterschiede gibt, schlampige und auch saubere Arbeit.

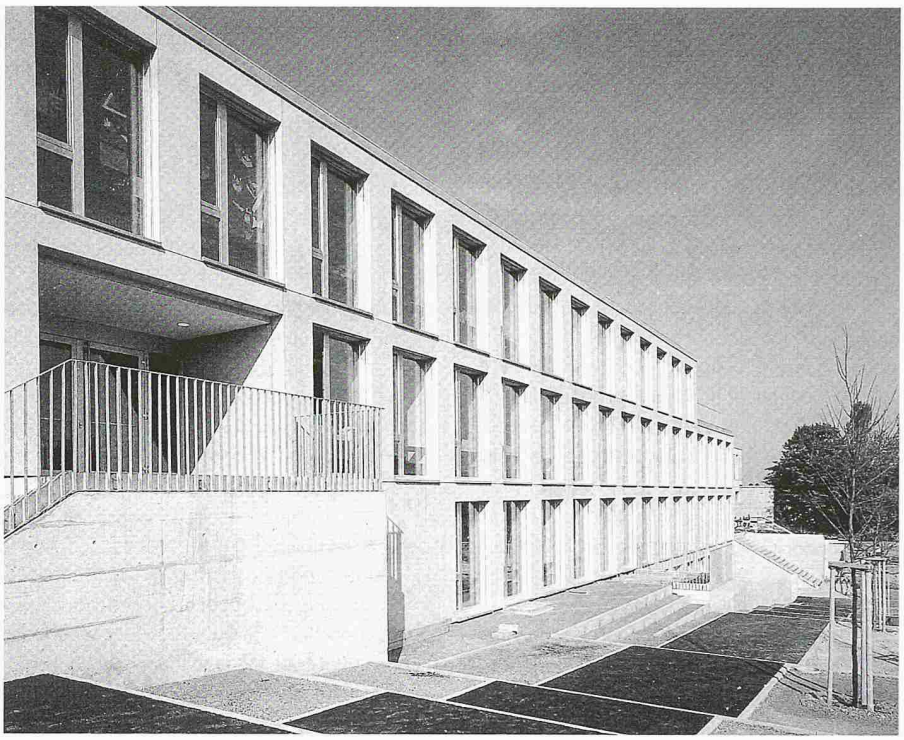
Zu meinen positiven Erfahrungen gehört auch die Zusammenarbeit mit dem Bauherrenvertreter, den die Bauherrschaft seit der Planungsphase engagiert hat und der mich als Architekten und als GU begleitet hat. Es ist sicher auch sein Verdienst, dass das Bauvorhaben erfolgreich abgewickelt werden konnte.

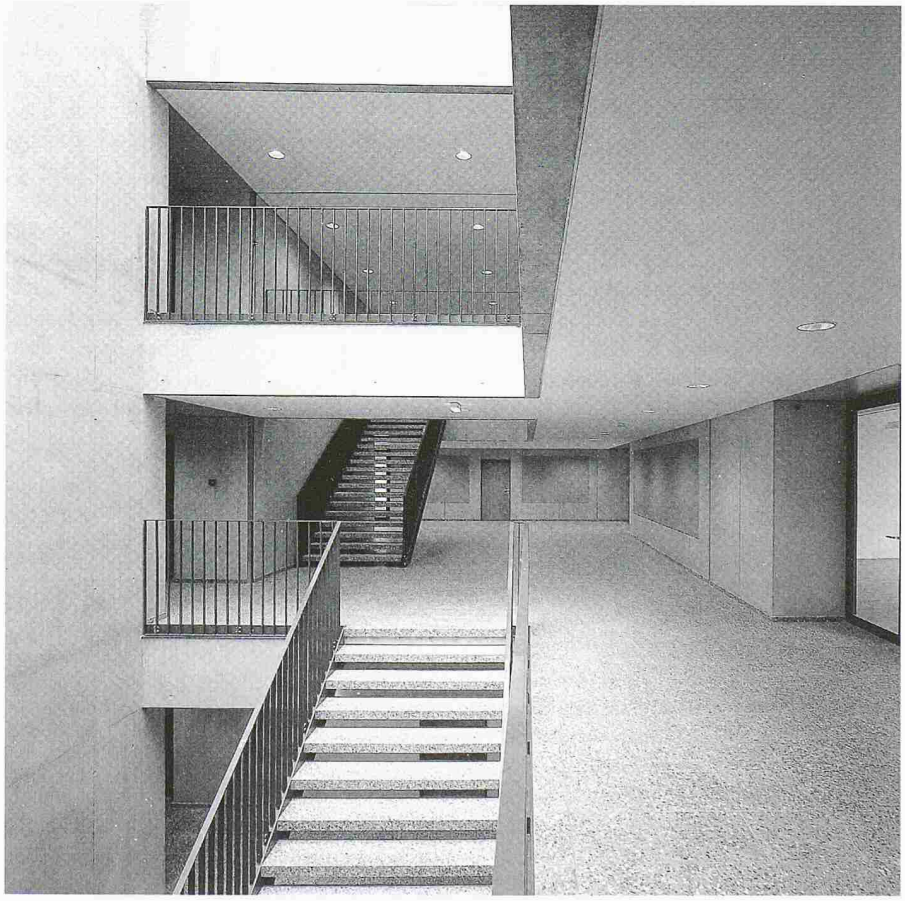
SI+A: *Werdet ihr wieder als GU auftreten?*

Schmid: Als wir hier einstiegen, war für uns alle klar, dass es eine einmalige Sache sein sollte. Nach der Arbeit sieht es nun tatsächlich etwas anders aus. Jeder von uns hat sein eigenes Büro. Falls nun einer einen grösseren Gesamtleistungsauftrag an Land ziehen sollte, worauf wir nach diesem Bau natürlich - vorsichtig - hoffen, würden wir es wieder machen. Ich würde allenfalls auch mit einem normalen GU zusammenarbeiten, um mich dadurch doch wieder etwas stärker auf die gestalterische Arbeit konzentrieren zu können.

SI+A: *Ich möchte noch einige allgemeinere Fragen zur Zukunft des Berufs und zur baulichen Entwicklung stellen: Wie beurteilst du auf dem Hintergrund deiner Erfahrung die gegenwärtige Tendenz, von Architekturbüros im Rahmen von Gesamtleistungsaufträgen und Gesamtleistungswettbewerben die vollen Termin- und Kostengarantien zu verlangen? Siehst du das als Gefahr oder als Chance? Was bedeutet es für den Beruf der Architektin/des Architekten? Muss man sich in Zukunft zwischen den Berufen Entwerfer und Baumanager entscheiden?*

Schmid: Die Tendenz in Richtung Generalplaner-Aufträge und Generalunternehmer-Aufträge wird sich noch verstärken, und das ist wahrscheinlich auch eine richtige Entwicklung. Den Grund dafür sehe ich in der laufend wachsenden Komplexität. Bauherrschaften sind ihren Aufgaben einfach immer weniger gewachsen. Ich beurteile die Entwicklung als Chance für die verschiedenen Beteiligten. Für Bauherrschaften - auch potenzielle - gibt es nur noch eine Schnittstelle zum Planungs-





Das neue Schulhaus der Inter-Community School im Strubenacher in Zumikon (Bild: Ferit Kuyas)

Treppenhaus und Lichtschacht in einem – das Erschliessungssystem des neuen Schultrakts (Bild: Ferit Kuyas)

und Bauprozess, nur noch eine «Ansprechsperson». Beim Generalplaner-Auftrag werden die Leistungen aller Planer besser koordiniert. Für mich als Architekt sehe ich hier vor allem eine Chance, um die Informationswege effizienter zu gestalten. Wenn man als Generalplaner auftritt, gründet man im Prinzip eine Ad-hoc-Firma, in der Informationsfluss und Zusammenarbeit institutionalisiert werden müssen. Man muss sich, vor allem bei grösseren Aufträgen, dafür interessieren, was die anderen Beteiligten tun und können.

Mit steigender Komplexität in der Planung gibt es natürlich auch eine Tendenz zur Arbeitsteilung. Das entspricht zwar nicht meiner Vorstellung vom Generalisten. In einer aus verschiedenen Fachleuten zusammengesetzten Gruppe, wie wir sie jetzt in unserem GU hatten, kann diese Entwicklung durch gegenseitiges Interesse, durch Kommunikationskultur aufgefangen werden. Das finde ich sehr interessant. Und so kann man als GU eben weiterhin Generalist sein, planen und ausführen.

SI+A: *Wie sollte die Architektur-Ausbildung auf die Entwicklung hin zu GU und Gesamtleistungsaufträgen reagieren?*

Schmid: Durch meine Ausbildung an der ETH Zürich war ich eindeutig nicht auf diese Aufgabe vorbereitet. Ich eröffnete aber sehr früh ein eigenes Büro und führte meine Bauten immer selber aus. Dort erwarb ich die Fähigkeiten, die ich jetzt gebraucht habe, learning by doing also. Studierende klagen oft, dass sie zu wenig praktisches Wissen vermittelt bekommen, auch mir ging das so. Bei der Masse von Stoff, die man sich an der ETH aneignen muss, ist es allerdings fraglich, ob der Lehrplan auch noch damit beschwert werden sollte. Dinge wie Bauausführung und -organisation und Marktanalysen übersteigen wahrscheinlich die Möglichkeiten von Architekturschulen. Die Ausbildung zur Architektin, zum Architekten lässt ja offen, in welche Richtung man sich später entwickeln will, und sie sollte das auch tun. Im laufend wichtiger werdenden Bereich des Bau- und Kostenmanagements herrscht aber in der Schweiz ein Ausbildungsnotstand, hier gibt es zu wenig gute Schulen. Für Leute, die sich für die bautechnischen und organisatorischen Belange des Bauens interessieren, sollten die Möglichkeiten ausgebaut werden, sich Know-how im Bereich Baumanagement zu holen. Wichtig ist aber auch die persönliche Erfahrung, und die stellt sich erst durch die Ausübung des Berufs ein.

SI+A: *Wird man Bauten vermehrt in Primär-, Sekundär- und Tertiärsysteme aufteilen (Statik, Grundversorgung und Endausbau)?*

Schmid: Bei Gewerbe- und Bürohäusern unbedingt. Die Planung von zeitlichen Abläufen, nicht nur von Räumen, gehörte immer zum Beruf. Für mich ist es interessant, auch zukünftige Nutzungen und Umnutzungen von Gebäuden in die Planung einzubeziehen.

SI+A: *Glaubst du Aussagen machen zu können darüber, was die besprochenen Tendenzen für die architektonische und städtebauliche Qualität bedeuten könnten?*

Schmid: Ausschlaggebend für die Qualität von Architektur und Städtebau sind nicht primär GU oder Architektinnen und Architekten. Es sind zuerst gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, und vor diesem Hintergrund politische und Investitionsentscheide, die hier die Weichen stellen, bevor GU oder Architektenschaft zum Zug kommen. Denken wir zum Beispiel an Eurogate oder die Pläne für ein neues Stadion in Zürich. Die Umnutzung der Industriebrachen geschieht zur Zeit mit Projekten, deren schiere Grösse die Nachfrage nach Generalunternehmern erhöht. Bei der Ausformulierung von städtebaulichen und architektonischen Lösungen - und auch bei der Fragestellung - muss aber unbedingt die Architektenschaft ihre Kompetenz wahrnehmen. Auch die Kompetenz der Bauherrschaft hat eine grosse Bedeutung, wenn wir eine Baukultur erhalten wollen. Das gilt für grosse und für kleine Projekte. Beim Generalunternehmer interessiert dann vor allem die Qualität seiner Arbeit.

Anmerkung

[1]Die Zusammenarbeit zwischen Bauherr, Architekt und Generalunternehmer. BSA-Dokument, durch die 90. Generalversammlung des BSA am 23.5.1997 genehmigt.

Am Bau Beteiligte

Bauherrschaft:
ICS Inter-Community School, Strubenacher, Zumikon
Bauherrenvertreter:
Klaus Hossli, Ebmatingen
Generalunternehmung:
ARGE Strubenacher, Zürich
Teilhaber: David Schmid, Zürich, Andres Waibel, Zürich, Andreas Schmid, Wetzikon
Architekt:
David Schmid, Zürich
Bauleitung:
Andreas Schmid, Wetzikon

Baudaten

Kubatur Gebäude SIA 116: 19 550 m^3
Gebäudekosten BKP 2: Fr. 8,9 Mio.
M3-Preis: Fr. 445.-/m^3
Bauzeit BKP 0-9 (ohne 4): Juli 1998 - März 2000
Bezug Gebäude: März 2000
Fertigstellung Umgebung BKP 4: August 2000