

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 72 (1997)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Bauen mit Generalunternehmern : Vor- oder nur Nachteile?  
**Autor:** Koller, Peter / Peter, Christian / Hug, Ralph  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106458>

### **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:** 21.02.2026

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



# VOR- ODER NUR NACHTEILE?

*Die Frage, ob Bauen mit einem Generalunternehmer sinnvoll und vorteilhaft ist, beschäftigt zunehmend auch Vertreter des gemeinnützigen Wohnungsbaus. Der SVW hat dem Thema im vergangenen Herbst ein gut besuchtes Forum gewidmet. Doch die Diskussion hält an. Welche Vor- und Nachteile bietet das Bauen*

*im traditionellen Verfahren mit Architekt und Ingenieur, welche die Zusammenarbeit mit einer Generalunternehmung? Welche Risiken sind damit verbunden? Stellen Generalplaner namentlich für kostenbewusste Wohnbaugenossenschaften eine valable Alternative dar?*

Wir haben einen Kritiker und zwei Vertreter einer Generalunternehmung zum klärenden Streitgespräch an einen Tisch gebeten. Auf der einen Seite Hans Tobler: Er ist ehemaliger Unternehmer sowie Gründer und Präsident der Wohnbaustiftung Russen in St. Gallen, die bislang über 400 Wohnungen erstellt hat.

Auf der anderen Seite Peter Koller und Christian Peter. Koller ist Präsident des Verwaltungsrats und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Generalunternehmung Hauser Rutishauser Suter (HRS) mit Sitz in Kreuzlingen. HRS hat vor allem in der Ostschweiz zahlreiche Wohnungs-, Gewerbe- und Industrieprojekte erstellt, darunter den 120 Mio. Franken teuren «Säntispark» der Migros-Genossenschaft St. Gallen. Christian Peter ist Leiter des HRS-Büros St. Gallen und im Moment mit dem Neubau der Zentrale der Schweizer Raiffeisenbanken beschäftigt. Die Fragen stellte Ralph Hug.

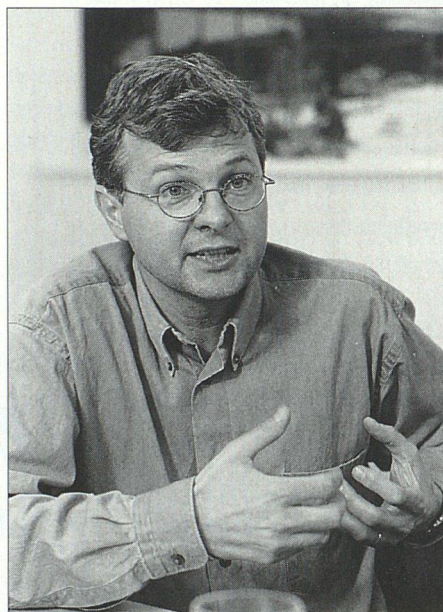
*Herr Tobler, Sie gehen in einem Brief an den SVW mit Generalunternehmern hart ins Gericht. Wie kommen Sie dazu?*

Tobler: Der letztjährige SVW-Workshop, wo sich Generalunternehmer in den schönsten Farben präsentieren konnten, hat mich veranlasst, solche Selbstdarstellungen kritisch zu hinterfragen. Ich habe dabei auf spektakuläre Pleitefälle wie Suter + Suter oder Geilinger hingewiesen, bei denen die Beteiligten viel Geld verloren haben.

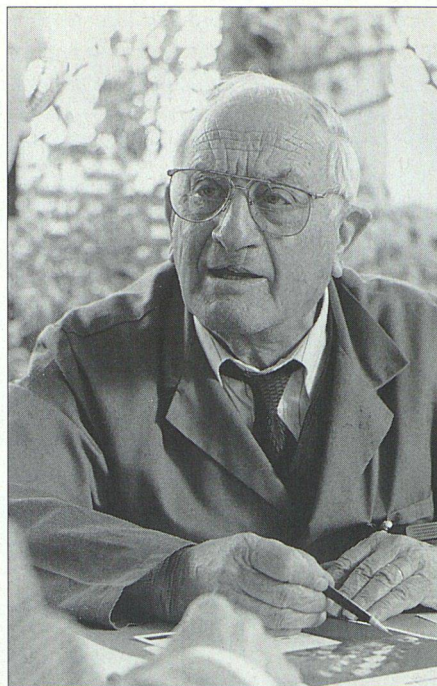
*Herr Koller, die GU sind offensichtlich ins Gerate geraten. Wie wohl ist Ihnen noch angesichts negativer Schlagzeilen?*

Koller: Es stimmt, dass die erwähnten Konkurse Diskussionen ausgelöst haben. Die beiden Unternehmen waren in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Doch das ist ein Ausdruck der Konjunkturlage mit einem härteren Markt und einer grösseren Konkurrenz. Man sollte die Frage «GU – ja oder nein?» nicht anhand von Firmenkursen beantworten.

Tobler: Aber Suter + Suter wie auch Geilinger hatten einen guten Ruf. Und doch sind sie für zweistellige Millionenverluste verantwortlich. In Basel wurde deswegen sogar ein Regierungsrat weggewählt. In St. Gallen bescherte Geilinger der Stadt bei einem Renovationsprojekt durch den Konkurs einen beträchtlichen Verlust.



Peter: «Projekte um bis zu 20% optimiert.»



FOTOS: LUKAS UNSELD

Tobler: «Preisdrückerei bis zum Gehnichts mehr.»

Koller: Man muss differenzieren. Suter + Suter waren eigentlich keine Generalunternehmung, sondern ein sehr grosses Planungs- und Architekturbüro, das durch den Gang an die Börse zu viel Geld kam und dann an den Bedürfnissen des Marktes vorbeigebaut hat, was zum Untergang führte. Das ist aber ein Problem, das man nicht generell den GU anlasten kann, denn es stellt sich überall dort, wo am Markt vorbeiproduziert wurde.

*Gemäss Ihrer Schilderung, Herr Tobler, bringen Generalunternehmer nur Nachteile. Ist das so?*

Tobler: Das will ich nicht behaupten. Ich sehe durchaus auch Vorteile, namentlich feste Kosten und Termine sowie die Entlastung etwa von Genossenschaftsvorständen mit limitierten Kapazitäten. Doch bis jetzt haben wir einfach zu viele negative Erfahrungen gemacht. Mir geht es darum, den Genossenschaften zu sagen: Wenn ihr mit GU kooperiert, so sichert euch ab.

Koller: Genauso wie es verschiedene Unternehmer oder Handwerker gibt, gibt es auch





Koller: «In der Bauausführung kochen alle nur mit Wasser.»

verschiedene GU. Aber es ist falsch, alle zu verdammen. Unsere Philosophie ist das bauproduktorientierte Denken. Damit haben wir Erfolg.

*Was haben wir darunter zu verstehen?*

Koller: Das Entscheidende ist: Man muss schon in der Planungsphase eines Projekts mit der Kostenoptimierung beginnen können. Im besten Fall sind wir schon am Wettbewerb beteiligt und können dort unser Know-how frühzeitig einfließen lassen. In diesem Stadium kann man die Wirtschaftlichkeit eines Projekts noch steuern. Bei einem ausführungsfähigen Objekt ist das indessen kaum mehr möglich. In der Bauausführung kochen alle nur mit Wasser. Kurz gesagt: Ob der Meier oder der Müller den Beton liefert, spielt keine Rolle. Es kommt vielmehr darauf an, wieviel Beton man verbraucht.

*Kann man den Kostenvorteil durch Planungsoptimierung beziffern?*

Peter: Wir haben Projekte erlebt, die wir um bis zu 20 Prozent optimieren konnten. Ein Beispiel: Eine Genossenschaft wandte sich an uns, weil sie mit einem Projekt nicht mehr weiter kam, Baukosten und Erträge stimmten nicht überein. Wir haben die Wohnungsflächen überprüft, die oft zu gross dimensioniert sind. Es gelang uns schliesslich eine Verbesserung um 15 Prozent, ohne jede Preisdrückerei bei Hand-

werkern. Dies hat der betreffenden Genossenschaft erst ermöglicht zu bauen.

Tobler: In der Praxis ist aber eine Preisdrückerei namentlich durch GU bis zum Gehtnichtmehr die Regel. Ich bin nicht dafür, den Wettbewerb auszuschalten. Doch ein ruinöser Wettbewerb, der allen schadet, muss verhindert werden.

Koller: Der Preiskampf ist heute überall im Gang. Es gibt auch Handwerker oder Unternehmer, die Preise offerieren, ohne zu wissen, wo ihre Limiten liegen. Als GU tragen wir das Konkursrisiko mit, deshalb müssen wir uns in unserer internen Qualitätssicherung laufend fragen, ob ein Partner noch ausreichend Bonität hat und in der Lage ist, seine Arbeit termingerecht auszuführen und die Garantiefristen zu erfüllen.

Tobler: Es ist aber eine Tatsache, dass viele GU sich allein nach dem Preis richten. Sie nehmen auf die dörflichen Strukturen, die traditionellen Verbindungen zwischen Bauherren und ortsansässigen Handwerkern keinerlei Rücksicht. Was zählt, ist allein das billigste Angebot. Dadurch aber wird viel zerstört, denn in einer Gemeinschaft sind alle aufeinander angewiesen.

*Sind Wohnbaugenossenschaften mit Rücksicht auf ihre Mieterinnen und Mieter nicht geradezu verpflichtet, das günstigste Angebot auszuwählen?*

Tobler: Das schon. Aber eine rein preisorientierte Politik bringt letztlich nur Nachteile.

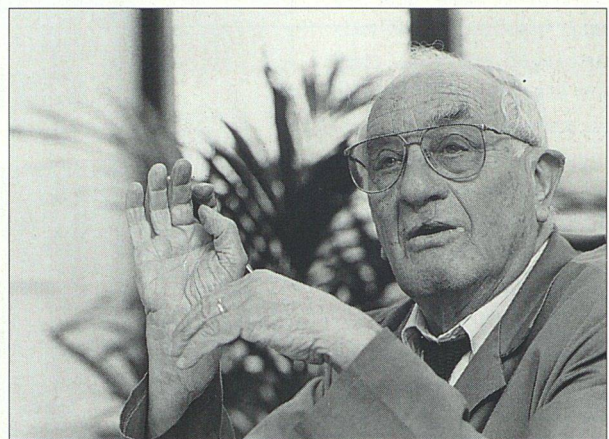
Koller: Bei HRS pflegen wir durchaus die lokalen Anbieter. Selbst bei Grossprojekten

haben wir das meiste regional vergeben. Im übrigen sind wir frei, haben keine Beteiligungen und sind auch nicht an bestimmte Unternehmer gebunden. Ich sehe keinen Sinn darin, Handwerker auszupressen. Nur wenn wir sie als unsere Partner ansehen, können wir längerfristig auf sie zählen. Diese Strategie gewährleistet einen dauerhaften Geschäftserfolg.

*Was raten Sie einer Baugenossenschaft zur Absicherung der Investition?*

Tobler: Genossenschaften sollten im Umgang mit Generalunternehmern unbedingt die ganze Bausumme bankmässig absichern lassen, um jedes Risiko auszuschliessen.

Koller: Wir bieten Bauherren verschiedene Modelle an. In der Regel verlangen wir eine



Tobler: «Ich sehe auch Vorteile. Aber man soll sich absichern.»

Bankgarantie zur Sicherstellung der Endzahlung. Die Zwischenfinanzierung erledigen wir dann selbst. Es gibt aber auch Möglichkeiten mit vertraglich fixierten Teilzahlungen je nach Baufortschritt. Dabei ist zu beachten, dass die Tranchen nicht zu gross sind und objektgebunden verwendet werden.

Gesprächsleitung und Bearbeitung:  
Ralph Hug, Pressebüro St. Gallen