

Zeitschrift: Schweizerische Bauzeitung
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 91 (1973)
Heft: 18

Artikel: Die heute im Bauwesen gebräuchlichen Organisationsformen aus der Sicht eines privaten Versicherungsunternehmens
Autor: Amstad, G.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71865>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

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

kann, und ihre Eigengesetzlichkeit von der ersten Bauidee an mit Nachdruck Berücksichtigung fordert, muss die Zusammenarbeit so angepasst werden, dass von Anfang an auch der «letzte» Spezialist mitbestimmen kann. Da jedes Problem, auch jedes spezialistische, viele Aspekte hat, können richtige Entscheidungen nur fallen, wenn eben alle Aspekte berücksichtigt werden. Daher kann weder der Spezialist noch der Generalist entscheiden; der erste, weil sein zu enges – wenn auch tiefes – Wissen die Vielfalt der Aspekte nicht übersehen lässt, der zweite, weil seine «Übersicht» zu oberflächlich ist.

Die Praxis zeigt, dass *Spezialisten* dann, wenn sie autoritäre Entscheidungsbefugnis haben, Fehlplanungen verursachen. Es darf keine Abtrennung von «Spezialisten» geben. Schon das Wort «Spezialist» sollte eigentlich aus unserem Vokabularium gestrichen werden. Es darf aber auch keine Abtrennung von «Generalisten» geben; meist gibt es sie in Wirklichkeit auch gar nicht. Sie sind Spezialisten wie die anderen, nur auf anderen z.B. mehr planerischen Gebieten. Wenn man aber unbedingt will, kann man auch sagen: Jeder am Entwurf und an der Ausführung Beteiligte muss in einzelnen Gebieten über vertiefte Einsichten verfügen, im übrigen aber auch Generalist sein!

Was aber am wichtigsten ist: Keinem der Beteiligten darf autoritäre Entscheidungsbefugnis erteilt werden. Unsere heutige Gesellschaft verträgt keine «einsamen» Entscheidungen mehr, weil sie so kompliziert geworden ist, dass Entscheidungsbefugnisse nicht mehr in der Hand einer, wenn auch noch so bedeutenden Persönlichkeit liegen können, wenn der Gefahr des Dilletierens begegnet werden soll.

Die heute im Bauwesen gebräuchlichen Organisationsformen aus der Sicht eines privaten Versicherungsunternehmens

Von Dr. G. Amstad, Zürich

Das Bauvolumen der *Rentenanstalt* betrug im Durchschnitt der letzten drei Jahre rund 58 Mio Fr. Es verteilt sich auf die verschiedenen Organisationsformen wie folgt:

| | | |
|---------------------------|------------------------|-------------|
| – Architekt/Ingenieure | rund 22 Mio Fr. | 38% |
| – Generalplaner (GP) | – | – |
| – Generalunternehmer (GU) | – | – |
| – Totalunternehmer (TU) | rund 36 Mio Fr. | 62% |
| Total | rund 58 Mio Fr. | 100% |

Diese Zahlen sind starken Schwankungen unterworfen. In der genannten Periode z.B. beeinflusst von einer Grossüberbauung mit einem TU. Vom gesamten Bauvolumen entfallen rund 10% aufs Ausland. Zusammen mit den Grundstückkäufen wurden während der letzten 3 Jahre im Durchschnitt jährlich rund 120 Mio Fr. in Immobilien angelegt und durchschnittlich 660 Wohnungen gebaut bzw. gekauft.

Wir sind hauptsächlich im *Wohnungsbau* tätig und erstellen und kaufen in grösserem Rahmen preiswerte Mittelstandswohnungen. Da unsere Tätigkeit auf einen bestimmten Sektor innerhalb des Hochbaues begrenzt ist, können wir uns voll auf dieses Gebiet konzentrieren und spezialisieren. Als institutioneller Anleger verfügen wir über grosse Erfahrung. Nicht zuletzt deshalb, weil wir Eigentümer der Liegenschaften bleiben und mit den Mängeln, die im Laufe der Jahre auftreten, konfrontiert werden.

Der Vergebung der Aufträge, Arbeiten und Lieferungen messen wir besondere Bedeutung zu. Wir berücksichtigen die bisherigen Versicherungskunden (selbstverständlich bei qualitativ einwandfreier Leistung und zu Konkurrenzbedingungen)

Die Zukunft gehört daher der *Planungsgemeinschaft* Gleichberechtigter; in dieser Gemeinschaft von Fachleuten ist einer der «primus inter pares». Aber die Entscheidungsbefugnis liegt nicht allein bei ihm, denn jedes Teammitglied hat ein Vetorecht. Wissenschaft und Technik erringen heute ihre grossen Triumphe fast nur noch in der netzwerkartigen Struktur des Teams Gleichberechtigter.

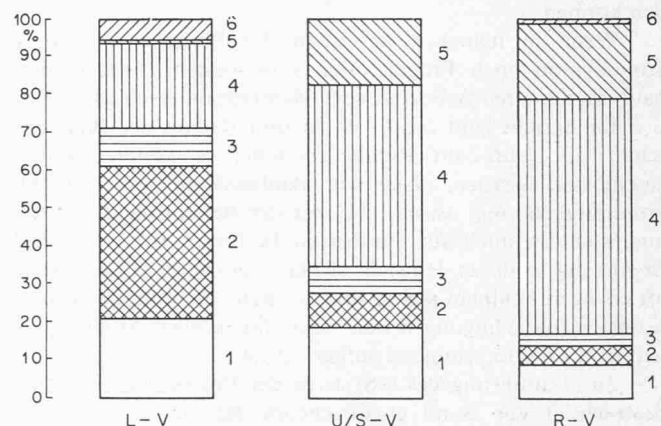
Neben diesen wesentlichsten Aspekten werden verschiedene Hinweise des Berichtes im Hinblick auf die öffentlichen Bauherren noch Anlass zu weiteren Studien und Überlegungen geben, wie zum Beispiel

- Frage der Vertretung des Bauherrn; sie muss verschieden betrachtet werden, je nachdem, ob es sich um einen privaten oder öffentlichen Bauherrn handelt.
- Die Organisationsschemata bedürfen der Ergänzung, weil die öffentliche Hand oft über eigene Baufachorgane verfügt, welche als wichtige Leistungsträger betrachtet werden müssen.
- Die im Bericht aufgeführten Strukturen haben sich in der Schweiz und im Ausland teilweise bereits bewährt. Es liegt bereits ein umfangreiches Erfahrungsmaterial vor und empfiehlt sich, verschiedene Randgebiete wie Vertragswesen, Honorarordnungen, Grundlagen usw. zu überarbeiten und zu ergänzen.

Dem SIA und insbesondere der «Beziehungskommission» danke ich herzlich für die Erarbeitung des Berichtes. Es ist klar, dass der Bund bei seinen eigenen und bei von ihm subventionierten Bauten die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Möglichkeiten anwenden wird, um damit einen gezielten Einfluss auf die Entwicklung nehmen zu können.

und nicht Unternehmer, die im Hinblick auf einen Auftrag bereit sind, eine Versicherung abzuschliessen.

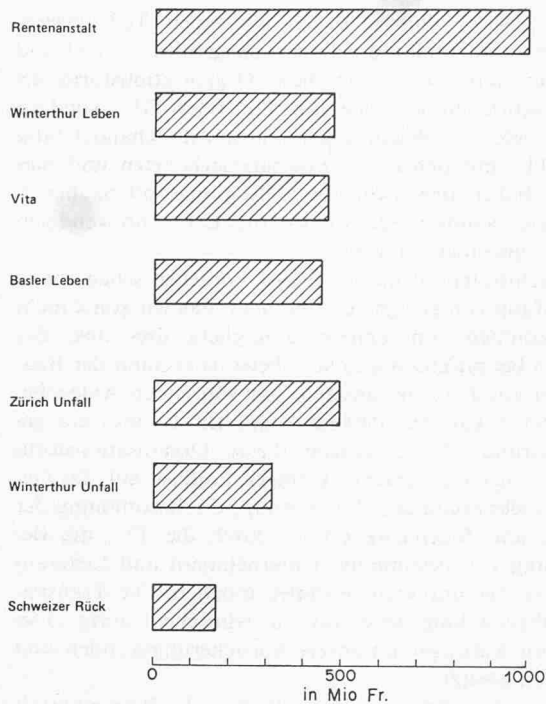
Die drei genannten Gegebenheiten – Beschränkung auf ein bestimmtes Gebiet innerhalb des Sektors Wohnungsbau, institutioneller Grossanleger und die Vergebungspraxis als Versicherungsgesellschaft – sind bestimmend für die Wahl



Kapitalanlagen der schweizerischen Versicherungsgesellschaften nach Objekten (Bilanzwerte per 31. Dezember 1970; ohne liquide Mittel):

| | |
|--|----------------|
| Lebensversicherer (L-V) total | 16 746 Mio Fr. |
| Unfall- und Schadenversicherer (U/S-V) total | 7 534 Mio Fr. |
| Rückversicherer (R-V) total | 2 728 Mio Fr. |

Legende: 1 Grundstücke, 2 Grundpfandtitel, 3 Darlehen und Körperschaften, 4 Obligationen und Pfandtitel, 5 Aktien, 6 übrige Kapitalanlagen



Immobilienanlagen der grössten Versicherungsgesellschaften: Rentenanstalt 998 Mio Fr., Winterthur Leben 480 Mio Fr., Vita 464 Mio Fr., Basler Leben 446 Mio Fr., Zürich Unfall 492 Mio Fr., Winterthur Unfall 313 Mio Fr., Schweizer Rück 168 Mio Fr.

der Organisationsform: Bauen mit Architekten und Ingenieuren, also *Einzelleistungsträgern* (Organigramm mit Einzelleistungsträgern).

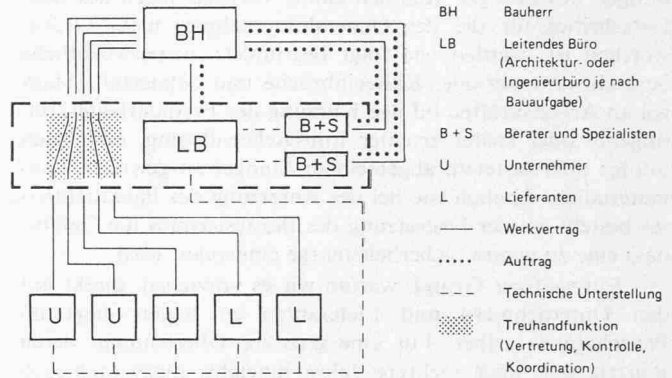
Wir sind davon überzeugt, unsere Bauvorhaben mit freien Architekten unter Beiziehung der notwendigen Berater und Spezialisten am wirtschaftlichsten realisieren zu können, wobei gleichzeitig unsere Einflussnahme auf die Planung und den Bauprozess sowie die Berücksichtigung unserer Versicherungskunden weitgehend möglich sind. Je nach der Problemstellung ziehen wir die dafür geeigneten Fachleute zu. Eine gewisse Schwäche, die dieser Organisationsform anhaften kann, möchte ich nicht unerwähnt lassen: Ein guter Architekt, also Planer und Gestalter, kann kaum gleichzeitig Bauphysiker, Jurist, Ökonom und Soziologe sein. Ein Architekt darf nicht das Schwergewicht allein auf die Projektierung legen und die andern Gebiete vernachlässigen. Heute ist eine enge *Zusammenarbeit* des Architekten mit den Fachleuten aus den genannten Disziplinen unumgänglich.

Mit der Organisationsform Bauherr – Generalplaner – Unternehmer/Lieferanten haben wir keine Erfahrung. Dem Argument «vereinfachtes Vertragsverhältnis – nur ein Partner» messen wir weniger Bedeutung bei. Ein Vertrag mit einem Generalplaner muss meines Erachtens die Leistungen, deren Honorierung usw. gleich wie bei den Architektur- und Ingenieuraufträgen im Detail enthalten, so dass sich der eigentliche Vertragsschluss, materiell gesehen, kaum einfacher gestaltet. Bei allfälligen Haftpflichtfällen hingegen kann diese Organisationsform dem Bauherrn Vorteile bieten.

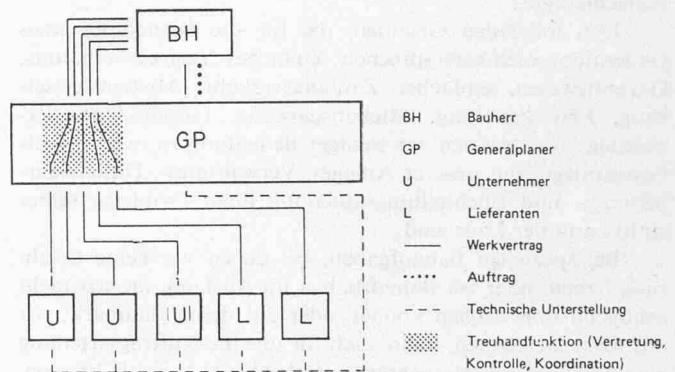
Dadurch, dass wir mit einer grossen Zahl von Architekten und Ingenieuren bauen und nicht mit einigen wenigen GP, sind unsere Überbauungen vielseitig, und wir können aus dem Wissen und den Erfahrungen vieler Nutzen ziehen.

Mit dem Zweigespann Architekt und Ingenieure einerseits und Generalunternehmer andererseits haben wir während der letzten Jahre nie gebaut. Die bekannten Generalunternehmergarantien haben aufgrund der Entwicklung der Bau-

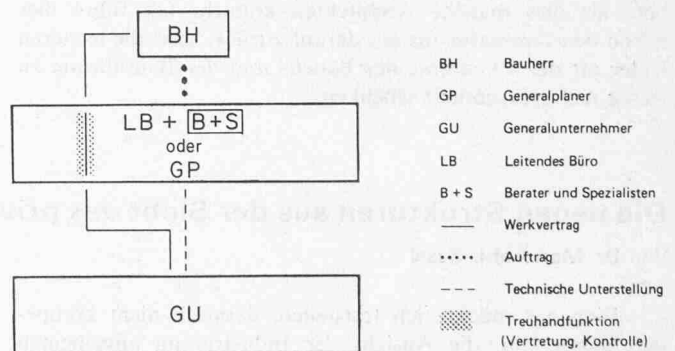
marktpreise und der Situation auf dem Arbeitsmarkt an Bedeutung verloren. Die Fixpreise z.B. sind nur relativ fest, da heute praktisch immer die Baukostenteuerung nach irgendeinem Modus zusätzlich zu vergüten ist. Die üblichen Arten der Teuerungsaufrechnungen, die meist mit einem Baukostenindex verbunden sind, vermögen nicht ganz zu befriedigen.



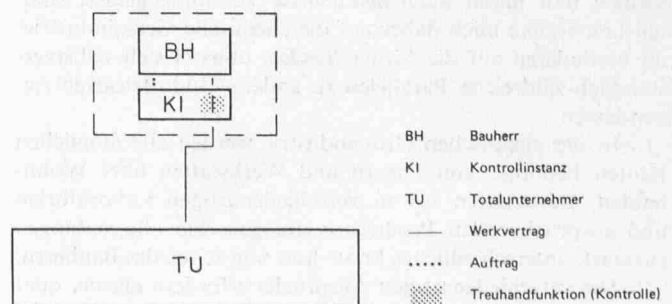
Organigramm mit Einzelleistungsträgern



Organigramm mit Generalplaner



Organigramm mit Generalunternehmer



Organigramm mit Totalunternehmer

Bei der Kostenberechnung, die die Grundlage für die Festsetzung des Preises eines Bauvorhabens bildet, muss der Generalunternehmer teilweise mit unbekanntem, geschätzten Daten kalkulieren. Es besteht dabei die Gefahr, dass er gewisse Risiken überbewertet und unverhältnismässige Reserven in den Werkpreis einbezieht.

Eine weitere Garantie der Generalunternehmer, die Termingarantie, deckt nicht alle Risiken, so dass es zu Verschiebungen des Bezuges kommen kann. Verzögerungen des Baufortschrittes, für die der Generalunternehmer nicht verantwortlich ist, werden wie folgt begründet: ausserordentliche Schlechtwetterperiode, Kälteeinbrüche und Schneefall, Mangel an Arbeitskräften infolge Kürzung der Fremdarbeiterkontingente oder später erteilter Einreisebewilligung, evtl. auch infolge unerwartetem allgemeinem Mangel an gewissen Baumaterialien. Ähnlich wie bei der Ansetzung des Pauschalpreises besteht bei der Festsetzung des Bezugstermins die Gefahr, dass eine zu grosse Sicherheitsmarge eingeplant wird.

Ein weiterer Grund, warum wir es vorziehen, direkt mit den Unternehmern und Lieferanten zu bauen, liegt im Pauschalpreis selber. Für eine grössere Überbauung, deren Bauzeit sich über mehrere Jahre hinzieht, muss man sich fragen, ob überhaupt ein Pauschalpreis ein fairer Preis sein kann. Ist der Bauherr oder der Generalunternehmer der Benachteiligte?

Den folgenden Gründen, die für die Beziehung eines Generalunternehmers sprechen: einfaches Vertragsverhältnis, Garantiewesen, einfacher Zahlungsverkehr, Mietzinsfestsetzung, Erstvermietung, Mietzinsgarantie, Liegenschaftsverwaltung usw., messen wir weniger Bedeutung zu, weil wir als Grossanleger mit unserer Anlage-, Verwaltungs-, Datenverarbeitungs- und Buchhaltungsabteilung diese Probleme selber zu lösen in der Lage sind.

Bei speziellen Bauaufgaben, bei denen wir keine Erfahrung haben, oder bei Bauvorhaben im Ausland, die wir nicht genügend überwachen können oder auf deren Baumarkt wir uns nicht auskennen, kann auch für uns die Auftragserteilung an einen Generalunternehmer entscheidende Vorteile bringen.

Die Erfahrung zeigt, dass Generalunternehmer oft in der Lage sind, die Arbeiten und Lieferungen günstiger zu vergeben, als dies manche Architekten können. Ich führe dies neben den Grossabschlüssen darauf zurück, dass die letzteren leider oft der Ökonomie des Bauens und der Bauführung zu wenig Aufmerksamkeit schenken.

In den letzten Jahren haben wir einen Teil unseres Bauvolumens mit Totalunternehmern ausgeführt. Der Grund liegt weniger darin, dass wir diese Organisationsform als geeigneter beurteilen als jene mit GP oder GU, sondern darin, dass viele TU gleichzeitig im Grundstückhandel tätig sind. Die TU, mit denen wir zusammenarbeiteten und dies zurzeit tun, haben uns nicht nur vollständige, oft baubewilligte Projekte, sondern gleichzeitig die dafür notwendigen baureifen Grundstücke angeboten.

Den wichtigsten Grund für dieses Vorgehen sehen wir in der Beschaffung von geeignetem Bauland, das wir sonst nicht erwerben könnten. Im weitem ermöglicht dies uns, das Bauvolumen bei praktisch gleichem Personalbestand der Bauabteilung zu erhöhen. Bei unserem fortwährenden Anlagebedarf und der bekannten Personalknappheit ist dies ein gewichtiger Grund. Als Nachteile dieser Organisationsform möchte ich folgende nennen: geringer Einfluss auf die Gestaltung, Projektierung und Ausstattung; die Bestimmung der Architekten und Ingenieure erfolgt durch die TU; die Berücksichtigung von bestimmten Unternehmern und Lieferanten ist nur in beschränktem Rahmen möglich. Die Transparenz der Preisbildung lässt oft zu wünschen übrig. Der Erteilung von Aufträgen an unsere Versicherungskunden sind enge Grenzen gesetzt.

Zusammenfassend sei wiederholt, dass die Rentenanstalt über Kenntnisse und Erfahrungen verfügt, die uns befähigen, die Immobilienanlage mit Architekten, Ingenieuren, Unternehmern und Lieferanten direkt und auf optimale Weise zu tätigen. Zusammen mit den Einzelleistungsträgern sind wir in der Lage, die Probleme, die das Bauen mit sich bringt, zu lösen und auch bereit, das damit verbundene Risiko zu tragen. Dies im Gegensatz zu einem Bauherrn, der sich auf dem Immobilienmarkt nicht genügend auskennt und über kein Fachpersonal verfügt und daher vermehrt auf ein einfaches Vertragsverhältnis, auf Garantien und treuhänderische Kontrollen angewiesen ist.

Aufgrund des Nachfrageüberhanges am Boden-, Bau- und Wohnungsmarkt, der Marktlenkungsmaßnahmen, des Arbeitskräftemangels, der hohen Teuerungsraten, der raschen technologischen Entwicklung, der sozialpolitischen Spannungen usw., wird es künftighin unumgänglich sein, um in diesem vielschichtigen Problemkomplex optimale Entscheidungen treffen zu können, vermehrt neutrale und praxisorientierte Berater und Spezialisten beizuziehen.

Die neuen Strukturen aus der Sicht des privaten Bauherrn: Industrie

Von Dr. Max Aebi, Basel

Eingangs möchte ich feststellen, dass ich nicht kompetent genug bin, die Ansicht der Industrie im allgemeinen darzustellen, da unter diesem Begriff zu viele voneinander abweichende Zielsetzungen, Tätigkeitsgebiete, Organisationsformen und damit auch Bedürfnisse zusammengefasst sind. Ich beschränke mich daher auf die chemische Grossindustrie, im besonderen auf die Firma *Sandoz*, obwohl sich selbstverständlich zahlreiche Parallelen zu anderen Industriearten ziehen lassen.

In der chemischen Grossindustrie werden alle möglichen Bauten benötigt, von Lagern und Werkstätten über Wohnbauten, Bürobauten bis zu verschiedenartigen Laboratorien und anspruchsvollen Produktionsanlagen. Sie alle verlangen ein stark unterschiedliches know-how von seiten des Bauherrn.

Die verschiedenartigen Ansprüche erfordern eigene, qualifizierte Projektierungsabteilungen in den einzelnen Firmen, die in Zusammenarbeit mit den späteren Benützern das

spezielle Wissen und die Bedingungen zu erarbeiten haben, auf die bei der Anlagenprojektierung zusammen mit «leitenden Büros» abgestellt wird. Das Vorhandensein eigener, erfahrener Projektierungsabteilungen beeinflusst selbstverständlich die Beurteilung der neuen Organisationsformen, was bei meinen weiteren Ausführungen entsprechend berücksichtigt werden muss.

Jede der präsentierten Organisationsformen hat ihre Vor- und Nachteile, die in jedem Einzelfall sorgfältig gegeneinander abgewogen werden müssen. Art des Bauwerks, Standort im In- oder Ausland, Zielsetzung für die Gestaltung und anderes mehr spielen dabei eine massgebende Rolle, aber auch Erfahrung und Qualität der verschiedenen vorhandenen Leistungsträger sowie die Organisationsform des Bauherrn und das spezifische Können seiner Mitarbeiter.

Es ist naheliegend, dass je nach Interessenlage die Vorteile der entsprechenden Organisationsform hervorgehoben