

Zeitschrift: Das Werk : Architektur und Kunst = L'oeuvre : architecture et art
Band: 47 (1960)
Heft: 7: Architektur und Geschäft

Artikel: Diskussion über das Generalunternehmertum im Baugewerbe
Autor: Steiger, Rudolf / Widmer, Sigmund
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-36776>

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: 30.03.2025

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

Diskussion über das Generalunternehmertum im Baugewerbe

Im Februarheft 1960 des WERK hat unser Mitarbeiter «Kommentator» unter dem Titel «Der BSA macht keine Inserate» die Frage des Generalunternehmertums aufgegriffen und auf verschiedene Aspekte hin untersucht. Da der Redaktion das vermehrte Auftreten von Generalunternehmerfirmen nicht nur für das Baugewerbe, sondern auch für die Architektur von wesentlicher Bedeutung erscheint, hat sie Persönlichkeiten verschiedener Richtungen gebeten, zu dieser Frage Stellung zu nehmen. Den Verfassern möchten wir für ihre bereitwillige Mitarbeit an dieser Stelle bestens danken.

Wir glauben nicht, daß durch unsere kleine Umfrage der ganze mit dem Generalunternehmen zusammenhängende Fragenkomplex erschöpfend behandelt und geklärt werden kann. Die einzelnen Beiträge sollen vor allem die verschiedenen Standpunkte zur Darstellung bringen. Es wird nun die Aufgabe der Fachverbände, des BSA und des SIA, sein, die aufgeworfenen Fragen zu diskutieren und nach einer organisatorischen Lösung zu suchen, die sowohl allen Beteiligten wie auch der unaufhaltsamen Entwicklung im Bauwesen gerecht wird.

Die Redaktion

Die Stellungnahme eines Architekten

Die Wirtschaftsgeschichte zeigt – seit Ausbruch des Maschinenzeitalters in beschleunigtem Tempo – eine unaufhaltsame Entwicklung zur Konzentration der Produktion. Darunter sind sowohl die Vereinigung der Produktionsstätten mit Rationalisierung der Arbeit, Serienfabrikation, Automation usw. als auch die zugehörigen Machtmittel in immer weniger Händen zu verstehen. (Monopolkapitalismus in der westlichen, konzentrierte politische Herrschaft in der östlichen Welt.) Seit jeher herrschte Kampf zwischen den sich immer neu bildenden Monopolgruppen und der von deren Auswirkung Betroffenen. Die ersten bleiben in der Regel trotz gelegentlichen Gegenmaßnahmen – wie Kartell- und Trustgesetzen oder revolutionären Erhebungen – siegreich, da ihnen die große geschichtliche Entwicklung hilft. Gelegentlich wird ein tragbarer Kompromiß gefunden, der sich dann oft zugunsten beider Teile auswirkt. So sind vor allem wirklich demokratische Institutionen, wie beispielsweise das schweizerische Staatsgefüge, sehr geeignet, gegen überbordende Monopol Tendenzen mit drohender Vermassung und Kollektivierung eine wirksame Bremse zu bilden.

Auf diesem Hintergrund ist auch die auf dem Teilgebiet des Bauwesens entstandene Auseinandersetzung über das Generalunternehmertum zu stellen. Hier werden die Probleme komplizierter, da das Bauen, vom verantwortungsbewußten Architekten aus betrachtet, gleichsam zwei Wurzeln hat: die eine ist die Baumethode, die Bauorganisation und die Baufinanzierung – das heißt derjenige Teil des Bauens, der den Gesetzen der oben erwähnten Entwicklung zur Konzentration unterworfen werden kann; die andere Wurzel ist seit Jahrhunderten die gleiche und bezieht ihre Kraft aus vorwiegend imponderablen Werten, wie Körper, Raum und Proportion, sowie aus den psychologischen Faktoren in ihren verzweigten soziologischen Zusammenhängen. Diese Werte sind so komplex, daß sie letzten Endes nur durch eine künstlerische Synthese zusammengefaßt werden können. Am Niveau, auf dem solche Zusammenfassungen stehen, messen wir ihren kulturellen Gehalt, der, wie die Architekturgeschichte zeigt, einzig dauernden Bestand hat.

Es geht heute darum, die Gefahr zu erkennen, die für die Architekten dadurch entsteht, daß nur die eine Wurzel mit der realen Welt verklammert ist, während die andere, im subtilen Boden kultureller Imponderabilien, verkümmert. Daß diese Gefahr besteht, zeigt die Entwicklung der Architektur in jenen großen Ländern, in denen das Generalunternehmertum, das heißt die Zusammenfassung der Bauproduktion in wenigen Händen,

schon weit fortgeschritten ist und wo keine demokratische Bremse den starken Machtkonzentrationen entgegenwirkt.

Was haben wir unter Generalunternehmertum zu verstehen? In der in der Schweiz vorläufig möglichen Art ist es keine neue Produktionsform, sondern eine *neue finanzielle* Organisation des Bauwesens. (Dabei ist allerdings darauf hinzuweisen, daß die berühmtesten Stadtquartiere der Gründerzeit – wie Außer-Rohr, Berliner Norden – bereits in ähnlicher Weise entstanden sind.) Der Bauvorgang ist also grundsätzlich derselbe, ob er durch einen freien Architekten oder durch einen Generalunternehmer organisiert wird. Der Unterschied liegt einzig in den verschiedenen finanziellen Maßnahmen, die der Generalunternehmer trifft, und in den Verpflichtungen, die er eingeht beziehungsweise eingehen kann. Sein Hauptvorteil im Konkurrenzkampf liegt in der Übernahme einer Baute zu einem festen Pauschalpreis. Eine weitere Maßnahme, die den Generalunternehmer stärkt, ist die finanzielle Garantie des Fertigstellungstermins. Und eine dritte, oft geübte, für den Bauherrn ebenfalls angenehme Praxis ist der Einwurf des benötigten, immer seltener werdenden Baulandes.

Alle diese Maßnahmen fallen dem freien Architekten schwer, weil er nicht in erster Linie Geschäftsmann ist noch sein soll und weil ihm vor allem die großen finanziellen Mittel fehlen, die die Grundlage des Vorgehens des Generalunternehmers sind und diesem erlauben, im ungünstigen Falle größere Verluste in Kauf zu nehmen.

Es sind zwei Arten der Übernahme von Bauten durch den Generalunternehmer gebräuchlich. Die eine erfolgt auf Grund der durch einen freien Architekten bis ins Detail ausgearbeiteten Pläne, zu einem festen Pauschalpreis und auf bindenden Fertigstellungstermin. Praktisch besteht hier nur der Unterschied, daß nicht der Architekt zusammen mit dem Bauherrn die Arbeiten vergibt, sondern daß dies der Generalunternehmer, der selber nur einen Teil der Arbeiten ausführt, durch Unterakkord an andere, kleinere Bauunternehmen tut. Hier besteht bereits schon die Gefahr der Qualitätssenkung, und es erfordert eine entsprechend verstärkte Kontrolle seitens der Bauherrschaft. Diese Art der Arbeitsübernahme ist für den Generalunternehmer finanziell nicht besonders interessant, da die Detailausführung nach fremden Plänen zu erfolgen hat und der ganze Bauvorgang – weil ja die Pläne des Architekten zur Berechnung des Pauschalpreises und zur Vermeidung von späteren Mehrforderungen fertig vorliegen müssen – um mehrere Monate verlängert wird. Aus diesem Grunde wird diese Form, die im allgemeinen keine große Gefahr für die architektonischen Werte der Baute bedeuten, mehr nur in vereinzelten Fällen zur Anwendung gebracht.

Die zweite Form besteht nun aber in der Pauschalübernahme eines Bauwerkes auf Grund von generellen Plänen in kleinem Maßstab zu einem festen Quadratmeter-Nutzflächen- oder Kubikmeterpreis für den umbauten Raum, oft auf einem vom Generalunternehmer offerierten Bauterrain. Dieser muß in diesem Falle, um Verzögerungen mit entsprechenden Zinsverlusten zu vermeiden, mit dem Bau sofort beginnen und die Pläne sukzessive – am besten in seinem eigenen Betrieb – anfertigen lassen. Erst so kann er auf allen Gebieten die Vorteile seiner finanziellen Organisation entfalten und die für die Entwicklung seiner Monopolstellung notwendigen, verhältnismäßig großen Gewinne erzielen. Er hat die Möglichkeit, bei möglichst häufiger Verwendung gleicher Pläne mit Unterakkordanten Jahresabschlüsse mit garantiertem Umsatz und entsprechenden gedrückten Preisen zu tätigen. Durch Einkauf einer sehr großen Zahl gleicher Ausrüstungsteile erhält er günstigere Preise. (In England zeichnet sich bereits der Zusammenschluß großer Bauunternehmen für große Abschlüsse mit Lieferanten ab, verbunden mit der Klausel, daß alle kleineren Firmen wesentlich höhere Preise zu zahlen haben. Dadurch entsteht nach außen hin ohne Opfer der Großfirmen der Ein-

druck ihrer relativ günstigen Preislage.) Er kann auch die Qualität der Ausführung auf einer unteren Grenze halten (wie zum Beispiel die neuen Spitäler in Monaco und St-Nazaire zeigen, die später mit sehr großen Unterhaltsquoten rechnen müssen).

Solange die Entwicklung, wie in der Schweiz, noch am Anfang steht und die Generalunternehmer sich noch aus früheren, guten Handwerkerfirmen rekrutieren, ist für die Qualität der Ausführung noch einigermassen Gewähr geboten; diese verschwindet aber, wenn sich in Zukunft immer mehr anonyme Gesellschaften diesem gewinnversprechenden Erwerbszweig zuwenden. Ein wichtiger Hintergrund für eventuelle finanzielle Rückschläge durch Unterangebote bildet für den Generalunternehmer häufig der bereits realisierte Gewinn auf das eingeworfene Bauland.

Nach der Meinung vieler Architekten liegt in dieser zweiten Form der Übernahme von Hochbauten durch Generalunternehmer eine große Gefahr für die Architektur. Alles, was das innerste Anliegen des Architekten ist, stört hier den Generalunternehmer auf seinem Sektor, da es die Gewinnchancen reduziert. So die sorgfältige Gesamtplanung einer Bauaufgabe, die Entwicklung neuer Probleme im Laufe der Planbearbeitung, die qualitativ hochstehende Durchführung der Details, die Differenzierung der Baukörper und Bauformen usw. Der Verzicht auf diese wichtigen Faktoren führt zu einer Schematisierung und Uniformierung der Architektur. In der Tat ist dieser Einfluß auf der ganzen Welt festzustellen, handle es sich nun um die Bebauung der Park Avenue in New York, um die Neubauten in Brasília, um Bebauungen in Schwamendingen, Kloten oder Warschau oder um neue Bürogebäude in Neapel, Bombay und Tokio: überall entsteht eine Architektur des geringsten geistigen Widerstandes bei höchster Ausnützung möglicher Gewinnchancen mit Boden und Bau.

Es zeichnet sich in Frankreich auf Grund ungünstiger Erfahrungen mit Generalunternehmern eine dritte Form von Pauschalübernahme ab, bei der sich unter Führung einer Hauptbaufirma verschiedene kleinere Firmen zu einem Konsortium («entreprise pilote» genannt) zusammenschließen, die gemeinsam die möglichen Risiken übernehmen. In der Schweiz könnte auch ein gut ausgebildeter Architekt die Führung übernehmen.

Das Rad der Entwicklung kann nicht zurückgedreht werden. Es stellt sich deshalb das Problem: Wie kann für die Architektur in unseren schweizerischen Verhältnissen ein Ausgleich zwischen den sich ungestüm entwickelnden realen und den imponderablen kulturellen Faktoren gefunden werden, um ein Abgleiten der Architektur in Schematismus zu verhindern? Wie können die Vorteile eines noch vorhandenen Handwerks hoher Qualität genutzt und die Degeneration des planenden Architekten zu einer Hilfskraft in einem Großbetrieb vermieden werden?

Es wäre zu prüfen, ob nicht der Form von Pauschalvergebungen nach fertigen Architektenplänen der entschiedene Vorzug zu geben wäre, ob nicht Bauhandwerkerkonsortien unter der Führung von Architekten (entreprise pilote) als Generalunternehmer wirken könnten. Auf alle Fälle sollten Bauherren darüber aufgeklärt werden, daß sie sich bei einer Bauausführung durch den vielseitig ausgebildeten Architekten vorteilhafter stellen, sofern sie dem Architekten das gleiche Zutrauen und die gleichen Kompetenzen einräumen, die der Generalunternehmer (der zum Beispiel von Submissionsverordnungen befreit ist) als selbstverständlich fordert. Nützlich wäre auch der Aufbau einer Architekturkritik, die öffentlich vermehrt auf die architektonischen Mängel ausgeführter Bauvorhaben hinweist, bei denen vorwiegend spekulativ-finanzielle Gesichtspunkte im Vordergrund standen.

Dr. h.c. Rudolf Steiger, Architekt BSA

Die Stellungnahme eines Behördemitglieds

Meine Ausführungen gelten nicht den eventuellen Vor- und Nachteilen des Generalunternehmertums. Dazu reicht der Raum nicht. Ich beschränke mich auf eine kurze Lagebeurteilung im Kampf zwischen Architekten und Baugewerbe einerseits und dem Drange nach Pauschalvergebung andererseits.

Die Kritik an der im Baugewerbe heute noch üblichen Vergabungspraxis der öffentlichen Hand setzt meistens an den zwei folgenden Punkten an: Man wirft den Behörden erstens vor, sie zahle dem Gewerbe zu hohe Preise, da sie auf die dem privaten Bauherrn möglichen Abgebote (= nachträgliche Preisreduktion der Offerte) verzichte. Die Mehrkosten, die dem Steuerzahler dadurch entstehen, werden auf 6 bis 8 Prozent geschätzt. Zweitens wird beanstandet, die weitgehende Freiheit, welche die Baubehörden dem beauftragten Architekten einräume, führe zu kostspieligen architektonischen Wünschen, die für den Steuerzahler nur eine Belastung darstellen.

Diese häufig erhobene Kritik hat schon seit Jahren dazu geführt, daß man in Zürich wie auch an andern Orten gelegentlich Generalunternehmer beauftragte. Oft hat man die Sache etwas anders bezeichnet; im wesentlichen ging es dabei aber immer darum, einen kommunalen, kantonalen oder eidgenössischen Bau durch eine private Firma errichten zu lassen. So wurden beispielsweise die ersten städtischen Hochhäuser, die von Prof. A.H. Steiner entworfenen Wohntürme am Letzigraben, durch einen privaten Bauunternehmer erstellt.

Mit Rücksicht auf die stetige Kritik, die Stadt Zürich baue zu teuer, wurden in den Jahren 1957/58 drei Aufträge für Wohnbauten und ein weiterer Auftrag für ein Krankenhaus an Generalunternehmer erteilt. Dies rief die Opposition weiter Kreise hervor. Namentlich die Vertreter des Baugewerbes im Gemeinderat opponierten gegen dieses Vorgehen. Sie erhielten interessanterweise Unterstützung durch die Vertreter der Arbeitnehmer, welche von einer schärferen Preiskalkulation im Baugewerbe negative Rückwirkungen auf dem Lohnsektor zu befürchten schienen. Mehr am Rande beteiligte sich auch die Architektenschaft an dieser Auseinandersetzung. Mehr oder weniger geschlossen nahmen die Architekten gegen die Generalunternehmer Stellung.

Unter dem Druck dieser sozusagen alle Parteien umfassenden Phalanx der Gegner wurde die Revision der städtischen Submissionsordnung zu einem durchschlagenden Erfolg für die Gegner des Generalunternehmertums. Der Gemeinderat entzog dem Stadtrat das Recht zum Abschluß von Verträgen mit Generalunternehmern bei allen größeren Bauten. Diese Kompetenz liegt zur Zeit beim städtischen Parlament. Angesichts der heutigen personellen Zusammensetzung des Gemeinderates stellt dies ein beinahe unüberwindliches Hindernis für alle weiteren Versuche auf diesem Sektor dar.

Dieser Triumph des Gewerbes und der Architektenschaft vermag allerdings nichts an der Tatsache zu ändern, daß das Generalunternehmertum einen Faktor darstellt, mit dem in Zukunft zu rechnen sein wird. Es darf in diesem Zusammenhang auch darauf hingewiesen werden, daß dieses strenge Tabu nur für die öffentliche Hand gilt und daß der Private immer mehr dazu neigt, die Vorteile der Pauschalvergebung zu nutzen. In diesem Zusammenhang ist es vielleicht interessant, zu vernennen, daß der Schweizerische Baumeisterverband seinen neuen Sitz in Zürich durch einen Generalunternehmer hat erstellen lassen; das Gleiche tun auch angesehene Architekten, wenn sie nicht für Dritte – sondern für sich selbst bauen ...

Welches wird nun die zukünftige Entwicklung sein? Fest steht, daß sich die zürcherische Bauverwaltung korrekt an die vom Gemeindeparlament erlassenen Richtlinien halten wird. Wir werden in Zukunft keine größeren Pauschalvergebungen mehr zur Durchführung bringen, es sei dann, der Gemeinderat ermächtigt die Verwaltung dazu. In dieser Hinsicht können Bau-

gewerbe und Architektenschaft also völlig beruhigt sein. Eine andere Frage ist es natürlich, wie lange sich dieser gegen eine im Ausland längst selbstverständliche Vergebungsart im Bau-gewerbe aufgerichtete Damm zu halten vermag. Wer dies berücksichtigt, wird sich natürlich die nächste Frage stellen:

Was können die Architekten gegen das so gefürchtete Generalunternehmertum tun? Das wesentlichste ist eine allgemeine Leistungssteigerung. Der Ruf nach dem Generalunternehmer an Stelle des Architekten wird nur dort laut, wo man mit einem Architekten schlechte Erfahrungen gemacht hat. Der Architekt steht heute in einem scharfen Leistungswettbewerb mit dem Generalunternehmer. Dies ist eine gesunde Situation. Wird sie von beiden Seiten mit Fairneß, Einsatz und Ideen geführt, so wird das gesamtschweizerische Bauwesen davon profitieren.

Stadtrat Dr. Sigmund Widmer, Bauvorstand der Stadt Zürich

Die Stellungnahme eines Generalunternehmers

Der Generalunternehmer sieht seine Aufgabe darin, dem Kundigen in Baufragen beizustehen und für ihn die Verantwortung zu tragen. Er muß langjährige Erfahrungen und gründliche Kenntnisse in allen mit der Bautätigkeit zusammenhängenden Fragen besitzen und ein solides, vertrauenswürdigen Unternehmen mit einem guten Mitarbeiterstab leiten.

Die Kenntnisse und Erfahrungen des Generalunternehmers lassen sich nicht mit dem Ausdruck «Architektur» begrenzen. Der Generalunternehmer betreibt Marktforschung. Er hat in seinem Betrieb ein Labor oder Studienbüro, das Qualität und Preise der zur Verwendung kommenden Bauelemente und Materialien untersucht. Er wirkt mit bei der Schaffung zweckmäßiger, rationeller Grundrisse und der architektonischen Gestaltung. Der Generalunternehmer gründet seine Bauweise nicht auf individuellen Lösungen, sondern auf der Normierung, das heißt auf bestimmten Größen, Maßen und Typen. Dies ermöglicht ihm, Serienabschlüsse in bestimmten Bauteilen und Apparaten zu tätigen und dadurch vorteilhafte Preise zu erzielen.

Die fortlaufende Auswertung der Baukosten von ausgeführten Neubauten nach einzelnen Arbeitsgattungen, Raumeinheiten, Gesamtbauvolumen usw. ist ein Hauptanliegen des Generalunternehmers. Aus diesen Unterlagen zieht er wertvolle Schlüsse für das nächste Projekt. Er verfügt, wenn er seinem Namen als Generalunternehmer gerecht werden will, noch über verschiedene andere Spezialabteilungen, so zum Beispiel eine Abteilung für Baulandbeschaffung, eine solche für Rechts-sachen, die sich mit den Baubewilligungsverfahren, der Ausfertigung von Kauf- und Servitutsverträgen und der Ordnung aller öffentlich- und privatrechtlichen Auseinandersetzungen beschäftigt, eine Finanzabteilung, die Baukredite und Hypothesen beschafft, und schließlich ein Verwaltungs- und Vermietungsbüro, das über jeden Neubau Buch führt und die Mietobjekte nach bewährten Richtlinien vermietet und verwaltet.

Während der Erstellung des Neubaus überwacht der Generalunternehmer die Arbeiten durch geschultes Personal. Er trägt als Vertreter des Bauherrn die Verantwortung für gute Ausführung und übernimmt die Garantie, daß eine bestimmte Baukostensumme nicht überschritten wird, oder verpflichtet sich, das Bauprojekt zu einem bestimmten Preis auszuführen. Seine Richtlinien und Arbeitsbeschreibungen sind auf Erfahrungen aufgebaut und gelten als Wegleitung für die Ausführung eines Neubaus. Dabei hat es keineswegs die Meinung, daß man ändern, sogar neuen Ideen des Architekten oder Auftraggebers verschlossen bleibt. Der Generalunternehmer zählt zu seinen Mitarbeitern einen soliden Stock Unternehmerfirmen, was nicht nur in preislicher, sondern ebensosehr in qualitativer Hinsicht wertvoll ist.

Der Generalunternehmer kann auch dem Architekten gute Dienste leisten, denn es sind bis zur Reife eines Projektes und darüber hinaus zahlreiche administrative Arbeiten zu erledigen, die weniger in den Aufgabenbereich eines Architekten gehören und denen dieser bekanntlich gerne ausweicht. Es gibt schon heute viele Architekten, die eine Zusammenarbeit mit einem Generalunternehmer unterstützen. Sie sehen nichts Entwürdigendes darin, sondern anerkennen die Vorteile, die ihnen selbst geboten werden, und die Tatsache, daß dem Architekten noch ein weiter Raum offensteht, seine schöpferische Tätigkeit entfalten zu können.

Die Wahl des Generalunternehmers ist von ausschlaggebender Bedeutung. Es muß ein Unternehmen sein, dem der Bauherr vorbehaltlos vertrauen kann. Der Generalunternehmer muß sich über seine Fähigkeiten ausweisen, finanziell genügend stark sein, um die eingegangenen Risiken tragen zu können, und muß wirtschaftlich unabhängig von jeglicher Interessenbindung sein. Da, wo diese Voraussetzungen nicht bestehen, ist es besser, auf die Verbindung mit einem Generalunternehmer zu verzichten.

Die weitere Entwicklung des Spezialistentums läßt sich nicht aufhalten; dies beweist die Vergangenheit, ist es doch noch nicht sehr lange her, daß zum Beispiel die Arbeiten des Betoningenieurs, des Sanitär-, Heizungs- und Elektroingenieurs, deren Mitarbeit heute selbstverständlich ist, vom Architekten erledigt wurden.

Die Existenz des Generalunternehmers ist im Auslande schon längstens bekannt und hat sich in jeder Hinsicht bewährt. Sie wird sich auch in der Schweiz trotz allen Angriffen durchsetzen, vorausgesetzt, daß sich nur bewährte Firmen dieser Aufgabe annehmen und nicht Außenseiter den Ruf verderben.

Die Koordination aller mit der Entwicklung und Ausführung eines Bauprojektes zusammenhängenden Fragen administrativer, wirtschaftlicher und technischer Art, verbunden mit der Entlastung des Bauherrn von der Verantwortung, begründet die Stellung und Daseinsberechtigung des Generalunternehmers.

Ein Generalunternehmer