

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 23 (2010)  
**Heft:** 9

## Werbung

### 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:** 23.07.2025

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

dass die meisten Generalunternehmerofferten aufgrund von unvollständigen Informationen erarbeitet werden müssen. Das ist nicht die Schuld der Generalunternehmer, sondern der schweizerischen Bauwirtschaft systemimmanent. Niemand will die Planungsarbeiten bezahlen, bevor nicht sicher ist, dass das Projekt auch gebaut wird. Statt zuerst planen und dann offerieren gilt: Mach einmal eine Offerte, die Planung folgt. «Building to costs» heisst das auf Neudeutsch, ich übersetze es mit «gelenkter Blindflug». Sie sagen dem Erfahrung.

Zuweilen werden Referenzbauten als Grundlage genommen, eine ziemlich waghalsige Methode. Noch schlimmer ist das gern gepflogene Selbstbetrugsverfahren. Jedermann weiss vorher schon, dass der Bau, sagen wir, 110 Millionen Franken kosten wird. «Das bringen wir nicht durch an der Urne», behaupten die Politgrössen, deshalb wird dann über 90 Millionen abgestimmt. Hinterher fehlen 20 Millionen. Selbstverständlich ist die politische Maschine schuld, doch was ist mit dem Generalunternehmer, der kaltblütig Verträge unterschreibt, die nicht einzuhalten sind?

Es geht das Gerücht durchs Land, die GU verdienen vor allem an den Nachforderungen, schliesslich seien die Preise für das Nichtofferierte auch besser. Ich bin überzeugt, dass solche Machenschaften bei keinem VSGU-Mitglied möglich sind. Vor dem Kapitel «Änderungen, Kürzungen, Mehranforderungen und so weiter» schliesse ich für heute die Augen. Einzig eine Frage kann ich mir nicht verkneifen: Wie kann, was aufgrund von unvollständigen Unterlagen berechnet wird, Bestand haben? Dazu kommt noch: Das Klügerwerden ist zu teuer, um klug zu sein.

Das «gesamt» ist auch ein Gefängnis, die Generalunternehmerin ist seine Wärterin. Dass alle Leute, die bei den VSGU-Mitgliedern arbeiten, Pläne und Baubeschriebe lesen können, setzen wir voraus, ob sie aber alle die Zeit und die Lust haben, dies zu tun, frage ich mich. Etwas eigentümlich jedoch ist, dass, wenn es um die Wurst geht, der Einwand «so haben wir das nicht gemeint» kommt. Zusammenfassend: Nicht die Gesamtleistungserbringung ist das Problem, sondern die Gesamtleistungserfassung. Gesamtbringen, das können die GU, am Gesamterfassen hindert sie leider das System.

**KUNDENERWARTUNG** So heisst das zweite Reizwort. Der Kunde ist also ein Wesen, das wartet. Es erwartet auch. Ob es gewartet wird, ist nicht immer sicher. Jedenfalls ist es ein passives Wesen, das umsortiert sein muss und bei Laune gehalten sein will. Ihm darf man nicht zu viel zutrauen, streng, aber gerecht muss man es behandeln und ihm klar zu verstehen geben, wer hier die Führungsrolle hat – auch dies ein Reizwort, das noch behandelt wird. Das Ganze nennt sich Dienstleistung. Nach dem Ausfüllen des Bestellzettels wartet die Kundenerwartung. Der GU als Macher sorgt für den Rest. Denn ihm

ist es gelungen, die Verantwortung abzuschaffen, die der Bauherrschaften nämlich. Ich behaupte aber, dass es in der Bauwirtschaft selten eine Dienstleistung vom Typ «Bestellen und Liefern» gibt, vorherrschend ist ja der Typ «Fragen und Antworten». Wer von Kundenerwartung spricht, macht diese Kunden zu Unmündigen. Ich gebe aber gerne zu, dass diese Leute nichts Besseres verdient haben. Wer kein Risiko übernimmt, hat auch nichts zu sagen.

**FÜHRUNGSROLLE** So heisst das dritte Reizwort. Ihr Verband will ja «die Führungsrolle im Bereich der Gesamtleistungserbringung im Bauprodukt Schweiz» übernehmen. Wer die Führungsrolle hat, das entscheidet der Marktanteil. Heute bewältigen die VSGU-Mitglieder rund 14,5 Prozent des Hochbauvolumens, 22 Firmen bauen einen Siebentel – eine beachtliche Leistung. Sie sagt allerdings nicht aus, wohin der Verband die Bauwirtschaft führen will. Gibt es überhaupt ein Ziel? Eines, das nicht bloss zusammenzählt, sondern die Bauwirtschaft verbessert? Oh gewiss, das gibt es, denn «mit dem VSGU-Qualitätslabel wird die innovative und industrielle Denkweise der VSGU-Mitglieder verbessert». Zum Label komm ich noch, hier vorerst nur die Denkweise: Erfinderisch und industriell wird die schweizerische Bauwirtschaft unter der Führung des VSGU werden. Und das infolge Denkweise. Soweit war ich mit Göhner schon, als ich von 1968 bis 1970 bei der unterdessen untergegangenen Firma gearbeitet habe. Ich war dort Zusammenzähler, Hersteller von Generalunternehmerofferten. Es gab die Igeco AG, eine Schwerbetonelementfabrik, die durchaus «innovativ und industriell» war. Der Ausstoss lag bei 1000 Wohneinheiten im Jahr. Doch all das habe ich nicht gemeint mit der GU-Führungsrolle.

Auf meiner Suche nach den Zielen des VSGU entdeckte ich den sibyllinischen Satz: «... dass das reine Umsatzdenken in den Hintergrund rückt und die Mitglieder tendenziell vermehrt selektiv akquirieren.» Ich rätselte: Wählen sie nun vermehrt industrielle Projekte aus oder erfinden sie neue Produktionsmethoden? Anders herum: Wie «innovativ und industriell» sind die GU wirklich? Mir nämlich kommt die schweizerische Bauwirtschaft eher etwas knorzig vor, von Überkapazitäten geplagt, von Fusionen geschüttelt, die doch keine Strukturbereinigung bringen, von miesen Preisen verfolgt. Kurz: Die «innovative und industrielle» Denkweise ist nicht übermässig verbreitet. Ich hätte gerne gewusst, wie sich das unter der Führung des VSGU künftig ändert? Wie hoch muss Ihr Marktanteil steigen, bis sich die schweizerische Bauwirtschaft Ihre Denkweise aneignet? Gibt es eine Führungsrolle, die mehr ist als Marktanteil?

**MÖCHTE-GERN-GU** Nun zum vierten Reizwort: Im Jahresbericht 2008 steht: «Wegen den oft wenig qualifizierten sogenannten Möchte-

gern-Generalunternehmen ist das Image der Branche insgesamt nicht immer befriedigend.» Wie hohl das doch tönt! Die schwarzen Schafe bekleckern also den guten Ruf der weissen Herde. Ist der VSGU also ein Club von 22 weissen Elefanten, um die eine Herde von schwarzen Schafen wuselt? Ich habe keine Antwort, ich weiss nur aus dem Jahresbericht, Möchtegerne gibt es. Aus meiner Erinnerung weiss ich aber, selbst die weissen Elefanten sorgen zuweilen für das «nicht immer befriedigende Image der Branche». Gibt es also auch schwarze Elefanten? Und wie viele schwarze braucht es, bis auch die gesamte Elefantenherde schwarz wird, und damit schwarz auch Ihr Image?

Selbstverständlich weiss ich, dass jeder Fall speziell ist, doch kann ich mich nicht daran erinnern, dass je ein GU zugegeben hat, dass er Fehler machte. Jedenfalls ist die Trennlinie, die die Seriösen von den Möchtegern trennt, weder scharf noch gerade. Ich kann sie kaum erkennen. Es gibt aber eine ungeschriebene Negativliste, die die Architekten aus ihrer Erfahrung mit den GU zusammenstellen. Sie beschreibt das «unbefriedigende Image der Branche» im Detail und aus Erfahrung. Dass es auch eine positive Spalte auf dieser Liste gibt, sei ausdrücklich betont. Unterdessen ist allen klar: Es kommt vor allem auf die Mitarbeiter an, die Projektverantwortlichen. Jede GU ist so gut wie ihre Mitarbeiter. Wer sind die Guten? Es sind die Leute, die ein Werk schaffen wollen, nicht bloss einen Auftrag abwickeln. Ein Werk zu schaffen, das ist die wahre Aufgabe der Generalunternehmung.

**VSGU/SQS-QUALITÄTSLABEL** Dieses Label macht den Unterschied: Hier der Briefadel der Gesamtleistungserbringer, dort die Niederungen der Möchtegerne. Ein Qualitätslabel setzt Standards. Doch schaut man genauer hin, so sind diese Standards die ganz selbstverständlichen «Kundenerwartungen». Sie müssen erfüllt sein – auch ohne Label. Wer von Ihnen hält zum Beispiel folgenden Satz für aussergewöhnlich? «Die VSGU-Mitglieder bekennen sich dabei zu einem ethisch korrekten Verhalten, wie zum Beispiel der Ablehnung unfairer Vertragsbedingungen». Ja, was denn sonst? Mafiabedingungen?

Muss ich von Firmen, die nicht zum VSGU gehören, annehmen, sie hätten kein «ethisch korrektes Verhalten»? Offensichtlich ist das die Meinung des Verbands, denn das Label behauptet einen ausdrücklich betonten Mehrwert, wenn es bestätigt, «dass es sich bei einem zertifizierten Generalunternehmen um ein vorbildliches, zuverlässiges und fachkompetentes Unternehmen handelt». Das Label dient einer «klaren Differenzierung gegenüber den übrigen Generalunternehmen». Sollte es also unter den weissen Elefanten doch noch schwarze geben, so werden sie zertifiziert, das heisst in einem schmerzhaften Säuberungsprozess weiss gewaschen, durchgeführt von der neutralen SQS. Denn Elefantenhaut >>

» ist grundsätzlich weiss. Weiss angemalte schwarze kommen in der Wildnis der Bauwirtschaft nie vor. Mag sein, dass sich mal einer mit Teer beschmiert, aber das wächst sich aus.

Ich wunderte mich bei der Lektüre der Unterlagen, mit welcher Insistenz hier die Guten von den Schlechten geschieden werden, dann aber entdeckte ich auch warum: «Die Einführung des VSGU/SQS-Labels ist ein strategisches Erfolgspotenzial, das es als Wettbewerbsvorteil zu nutzen gilt. Mittelfristig soll sich dies auch in einer Erhöhung des Marktanteils der VSGU-Mitglieder und einer stärkeren Positionierung im gesamten Baumarkt niederschlagen.»

Voilà, es geht um den Futteranteil der weissen Elefanten. Den erhöhen sie nicht durch die Qualität ihrer Arbeit, sondern über eine Bestätigung ihrer Fähigkeiten. Nicht die korrekte Lieferung, sondern die potenzielle Lieferbefähigung macht den Unterschied zwischen Schwarz und Weiss aus. Naiv habe ich bisher geglaubt, die beste Reklame der VSGU-Mitglieder seien ihre Bauten.

**ARCHITEKTUR** Die VSGU-Sprache hat erstaunliche Lücken. Ein Reizwort suchte ich vergeblich in den Unterlagen: Architektur. Dabei hätte gerade dieses Wort viel Potenzial zum Reiz. Doch offensichtlich reizt die Architektur den VSGU überhaupt nicht. Dem Verband gehört die

Bauwirtschaft. Offensichtlich ist nicht so wichtig, was man baut, entscheidend ist nur, dass man baut. Anders herum: Der Verband kündigt an: «Wir setzen auf Qualität», und meint: «Dazu gehören unter anderem kaufmännisch wie technisch einwandfreies Verhalten sowie ein Qualitätsmanagement und Sicherungssystem, das eine bessere Erfüllung der Kundenerwartungen bringt.»

Auch wenn die Architektur offensichtlich keine Rolle spielt, die Architekten gibt es trotzdem. Was diese angeht, kann ich eine frohe Botschaft verkünden: Der Krieg ist vorbei. Die Architekten und die Generalunternehmer sind zu einem fragilen Frieden gekommen. Aus zwei Gründen, wie mir scheint: Die meisten GU haben ihr eigenes Architekturbüro aufgegeben. Ich vermute, sie haben gemerkt, dass zu den Honoraren, die sie zu zahlen bereit sind, ihre eigenen Büros nicht rentieren. Der zweite Grund ist die Einführung des Computers in die Bauplanung. Er führte zu einer Zunahme der Spezialisierung und gleichzeitig ermöglicht er eine Koordination, von der man früher nur träumen konnte. Mit dem Computer haben die Architekten einen Teil des verlorenen Terrains wieder zurückerobert. Man kann es auch anders ausdrücken, die GU und die Architekten haben sich arrangiert. Ich sprach von den negativen und positiven Listen, in die die Architekten die GU einteilen. Das Kriterium ist die Differenz zwischen dem Willen, ein Werk zu schaffen, und

dem Zwang, Geld zu verdienen. Je grösser sie ist, desto schlechter das Rating. Vermutlich sehen die GU das ebenso, allerdings reziprok. Doch unterdessen gibt es genügend gelungene Beispiele von funktionierender Zusammenarbeit, dass sich schrittweise brauchbare Arbeitsmethoden herausgebildet haben. Die Architekten unter fünfzig haben die Lektion GU kapiert.

Doch haben auch die GU das Kapitel Architektur begriffen? Immer noch behaupten einige, Architektur sei teuer und die Architekten mühsam. Beides ist wahr, aber beides ist die Voraussetzung für ein Werk. Was ist mit dem «nicht immer befriedigenden Image der Branche»? Unterdessen gibt es GU, die sich mit guten Bauten von guten Architekten Lorbeeren geholt haben. Der VSGU strebt nach der Führungsrolle? Ich glaube, GU sollten neben ihren unbestrittenen Macherqualitäten auch an Architekturqualität denken, es gibt kein besseres Marketinginstrument. Bis in die Frauenzeitschriften sind die Bottas und Zumthors unterdessen vorgedrungen. Wer als VSGU-Mitglied mit guten Architekten baut, der wird von einem Schimmer des Ruhms beleuchtet werden. Darum schlage ich den GU vor, das Wort Architektur in ihr Vokabular aufzunehmen. Leicht überarbeiteter Vortrag von Benedikt Loderer an der Jahresversammlung des Verbandes Schweizerischer Generalunternehmer, 11.6.10, Tageszentrum Bocken der Credit Suisse, Horgen.

**ARCHITECTS BY ZÜCO**  
SWISS QUALITY

**GRÄUBOFFICE**  
Planen, Einrichten. [www.graeboffice.ch](http://www.graeboffice.ch)

lista office LO tossa dynamobel Wilkhahn girsberger **ZÜCO** giraflex designed to work WALTER KNOLL denz