

Serie: Erfolgsstrategien für Bauunternehmer, Teil 4

Projekte partnerschaftlich abwickeln

Fehlende Bedarfsplanung, fehlerhaftes Budget, mangelhaft definiertes Bausoll – diese Faktoren gehören zu den größten Risiken bei Bauprojekten. Solche Risiken lassen sich jedoch eingrenzen: wenn der Bauunternehmer frühzeitig in die Planung eingebunden wird.

VON HELMUT KÖLZER UND EVA PREU

Die schwierigen Rahmenbedingungen in der Baubranche, der beständige Kampf um Budgets und Niedrigstpreise und die hohen Risiken im Projektgeschäft erschweren deren reibungslosen Ablauf und gefährden das Projektergebnis. Schlimmer noch: Risiken werden zunehmend auf dem Rücken der bauausführenden Unternehmen ausgetragen. Abhilfe versprechen Modelle einer partnerschaftlichen Projektentwicklung mit neuen Formen der Zusammenarbeit.

Die Problematik wird noch deutlicher, betrachtet man den wesentlichen Unterschied zwischen der Bauwirtschaft und der stationären Industrie: Bei einer industriellen Fertigung wird ein Produkt hinsichtlich seiner Gebrauchsfähigkeit und seiner Herstellung solange verfeinert, bis ein Optimum an Qualität und Kosten gesichert ist. Das Ergebnisrisiko liegt vor allem auf der Absatzseite. Der Käufer selbst hat auf das Produkt keinen Einfluss. Ganz anders ist dies bei Bauprojekten. Hier bestimmt der Auftraggeber das Projekt (Produkt). Als Unikat zeichnet es sich immer mit einem ganz eigenen Risikoprofil aus. Das Verlustrisiko manifestiert sich vor allem in der Produktions- bzw. Ausführungsphase.

Mangelnde Abstimmung in der Projektplanung

Vom Bauherrn über Architekten, den Planungsbüros bis hin zum Bauunternehmen, von der ersten Idee bis zur Realisierung, arbeiten verschiedene Teams von Spezialisten zu unterschiedlichen Zeiten an einem Bauprojekt. Die Praxis zeigt jedoch, dass deren Fachwissen, Zielsetzungen und Arbeitsergebnisse häufig nur mangelhaft koordiniert werden. Die Folge: Störungen in der Bauphase, Konflikte und ausufernde Kosten. In dieser frühen Phase aber

werden die Weichen für die Kostenentwicklung eines Bauprojektes gestellt, die Beeinflussbarkeit von Kosten und Projekterfolg ist hier am höchsten. Bereits zu diesem Zeitpunkt sollte der Bauunternehmer mit seiner Erfahrung hinsichtlich Realisierung und Kosten beteiligt werden.

Bauunternehmer schultern Risiken

Leider wird der Bauunternehmer üblicherweise erst sehr spät in das Projekt einbezogen. Dabei könnte er mit seiner Ausführungskompetenz dazu beitragen, dass wesentliche Risiken rechtzeitig erkannt und in frühen Planungsstadien noch vermieden werden können. Die Erfahrung zeigt, dass viele Bauträger und Investoren die Probleme und Risiken, die später in der Ausführungsphase auf sie zukommen können, nicht kennen oder aber nicht erkennen. Durch falsche und unzutreffende Bausollvorgaben sowie durch Änderungseingriffe in den Bauprozess gerät die Bauausführung mehr

und mehr von der Disposition zur Improvisation – die Folge sind dann Kostenerhöhungen auf allen Seiten der Projektbeteiligten. Immer komplexere Vertragsgestaltungen sorgen überdies dafür, dass diese Risikokosten zunehmend durch den Bauunternehmer geschultert werden müssen. Anders ausgedrückt liegt das Problem also auch in einem fehlenden, bzw. nicht rechtzeitig einsetzenden Risikomanagement zu Projektbeginn.

Projektrisiken als Renditevernichter

Eine Analyse von Verlustprojekten hat es zu Tage gebracht – die größten Risiken und Renditevernichter kommen zumeist aus Risikofeldern, die der Bauunternehmer selbst nur schwer beeinflussen kann. Helmut Kölzer, der eine entsprechende Studie im strategischen Development bei Hochtief durchgeführt hat, berichtete über die Ergebnisse auf dem BRZ-Mittelstandsforum 2010:

Die 10 größten Risiken im Bauprojekt

1 Fehlende Bedarfsplanung

Änderungen in der Ausführungsphase können nur selten profitabel abgewickelt werden.

2 Baubudget ohne Risikokosten

Kosten aus Planabweichungen werden im Projektverlauf zunehmend auf den Bauunternehmer übertragen. Dieser hat keine Möglichkeit, Risikokosten einzupreisen.

3 Beratungsleistung wird nicht vergütet

Die Managementleistung von Bauunternehmen wird in der Kosten- und Preisermittlung zu wenig berücksichtigt.

4 Bausoll unvollständig und fehlerhaft

Ein unvollständiges Bausoll führt zu Fehlentscheidungen und zur Projektvergabe mit unkalkulierbaren Risiken.

5 Komplexe Vertragsmodelle

Mangelhafte Ausschreibungen können durch komplexe Vertragsmodelle nicht geheilt werden. Die entstehende Rechtsunsicherheit schafft neue und höhere Risiken.

6 Laufende Änderungen im Bauablauf

Paralleles Planen und Bauen zerstört einen geordneten Projektablauf und führt zu immensen, weder kalkulier- noch refinanzierbaren Improvisationskosten.

7 Nachträge sind selten profitabel

Trotz Vergütungsanpassungsanspruch bei Leistungsänderungen werden in der Regel nicht alle direkten und indirekten Änderungs- und Folgekosten vergütet.

8 Immer kürzere Angebotsfristen

Lieferanten und Nachunternehmer werden bei Kostenfindung und Preisermittlung nicht ausreichend eingebunden.

9 Fehlende Konfliktlösungsinstrumente

Konflikte eskalieren häufig, wären jedoch durch geeignete Strategien zeitnah und kostengünstiger zu bewältigen.

10 Mangelhafter Umgang mit Risiken

Es muss eine dezidierte Identifikation und Bewältigung der Projektrisiken erfolgen. Pauschale Wagnis- und Gewinnzuschläge sind unzureichend.

Die 10 größten Renditevernichter in Bauprojekten könnten durch ein konsequentes Risikomanagement und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Bauprojekt zu einem guten Teil vermieden oder eingedämmt werden.

Mehr Informationen zum Thema:

Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle:

www.bauindustrie.de

BRZ-Risikomanagement:

www.brz.de/risikomanagement

Fachbuch Risikoorientierte Kalkulation:

www.brz.de/risikoorientierte-kalkulation.html

Identifiziert wurden insgesamt zehn Risikofelder. Besonders dramatisch wirken sich drei Risiken aus, die in der Planungsphase angesiedelt sind: Die nahezu immer fehlende Bedarfsplanung, ein unvollständiges oder fehlerbehaftetes Bausoll oder ein mangelhaft definiertes Bausoll. „Projektstrukturmängel aus fehlerhafter oder unvollständiger Planung verlagern unsere Arbeit von der Disposition zur täglichen Improvisation auf der Baustelle und vernichten damit die Grundfesten der Kalkulation des Bauprojektes“, warnt Kölzer und rät dazu, unter bestimmten Rahmenbedingungen Projekte auch abzulehnen.

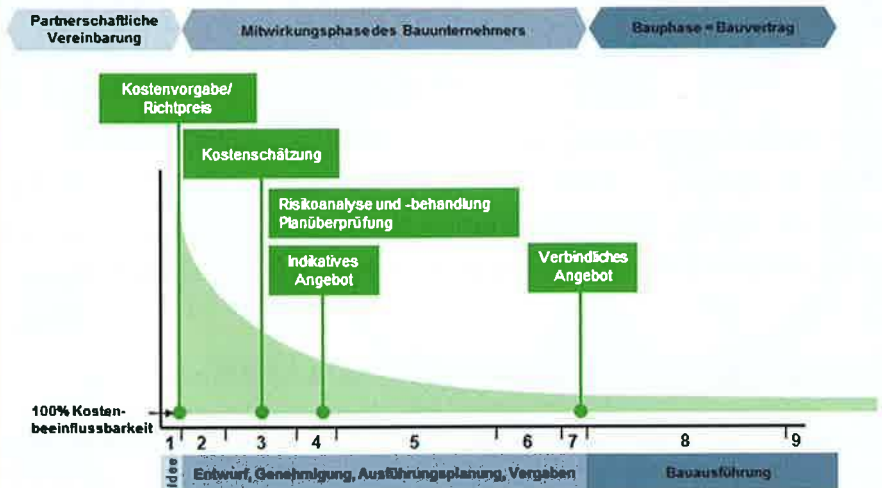
Fehlende Bedarfsplanung

Im Bauwesen findet in der Regel keine systematische Bedarfsplanung statt, so dass vor und während der Bauausführung kein verbindlich definiertes Bausoll vorliegt. Denn die Bedarfsplanung ist in Deutschland eine Obliegenheit des Bauherrn und nicht, wie irrtümlich häufig angenommen, die des Architekten. Sie ist in der DIN 18205 festgehalten, dort werden Prüflisten zur Verfügung gestellt, mit deren Hilfe die Anforderungen des Kunden auf die Vollständigkeit kontrolliert werden können. Wird ein Bauprojekt geplant, in dem wesentliche Anforderungen des Kunden fehlen oder schlicht vergessen wurden, führt dies zu den genannten unkalkulierten Kosten- und Zeitverzügen in der Ausführungsphase.

Unvollständige oder fehlerhafte Budgetplanung

Das Baubudget wird nach wie vor, entsprechend DIN 276-1, nur über die reinen Sachkosten ermittelt. Oft wird aber eine wichtige Novellierung der Norm aus dem Jahr 2006 und 2008 außer Acht gelassen: In Ziffer 3.3.9 wird dort gefordert, die Risikokosten bei der Budgetermittlung zu berücksichtigen. In der Tabelle 1 dieser Norm findet sich aber keine Kosten-

Ablauf eines Partnerschaftsmodells



Das Partnerschaftsmodell holt Bauherren, Planer und Bauunternehmer von Beginn der Planungsphase ins Boot.

gruppe „Risikokosten“, so dass diese bei der Budgetermittlung nicht berücksichtigt werden. Wird das Risikoprofil nicht bewertet und werden nur Sachkosten in das Budget eingestellt, wird dieses unauskömmlich ermittelt.

Ein systematisches Risikomanagement in der frühen Projektphase hilft, Risiken im Projektablauf zu minimieren und die voraussichtlichen Kosten des Bauprojektes exakter zu bestimmen. BRZ hat dazu in Zusammenarbeit mit dem Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie, der FH Oldenburg und der Unternehmensgruppe Ludwig Freytag einen strukturierten, IT-gestützten Ansatz und für Risikomanagement auf Projektebene geschaffen, über den man

sich unter www.brz.de/risikomanagement informieren kann.

Mangelhaftes Bausoll

In erschreckend zunehmendem Maße wird das vertragliche Bau- oder Leistungssoll nicht richtig definiert, es ist dann fehlerhaft oder unvollständig. Die Folge davon sind Nachträge und immense, weder kalkulierbare noch refinanzierbare Improvisationskosten. In der Ausschreibungsphase ist der ehrliche Bieter, der das richtige und vollständige Bausoll kalkuliert und einpreist, dann oft auch der Dumme – denn er bekommt den Auftrag nicht. Zeichnen

Partnerschaft bei Bauprojekten



Quelle: Hauptverband der Bauindustrie, Partnering bei Bauprojekten, 2006



Werden die Kompetenzen und das Know-how aller am Bau Beteiligten bereits zur Planungsphase miteinbezogen, können Risiken minimiert und Bauprojekt-Kosten im Rahmen gehalten werden.



Helmut Kölzer, Unternehmensberater für Projektberatung und Risikomanagement, plädiert am 3. BRZ-Mittelstandsforum in Berlin für eine offene Kommunikation zwischen allen am Bau Beteiligten.

ÜBER DIE AUTOREN

Eva Preu ist Marketingleiterin der BRZ Deutschland GmbH.

Helmut Kölzer: Mit über 40-jähriger Erfahrung in der Bauindustrie war er viele Jahre im strategischen Business Development der Hochtief Construction AG und ist heute als Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Risikomanagement, Projektstrukturierung und Partnering tätig. Er ist Mitglied im Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft des Hauptverbandes der Bauindustrie und im Fachbeirat des Arbeitskreises Risikomanagement für Unternehmen der Bauindustrie des BWI-Bau.

sich eines oder mehrere dieser Probleme ab, ist es unter bestimmten Rahmenbedingungen empfehlenswert, von einem Angebot Abstand zu nehmen.

Lösung: Kooperation statt Konfrontation

Es wird deutlich, dass einzelne Projektbeteiligte mit isolierten Maßnahmen der Problematik nicht Herr werden können. Abhilfe bietet eine kooperative Projektabwicklung. Sie zielt auf eine engere, vertrauensvolle Zusammenarbeit aller am Bau Beteiligten ab. Ermöglichen soll dies neben einer Reihe von Maßnahmen auch ein neuer Managementstil, der Transparenz, eine offene Kommunikation und eine intensivere Zusammenarbeit in der frühen Planungsphase voraussetzt.

Angesichts der teilweise enormen Kosten von Streitsachen im Konfliktfall und den in aller Regel für alle Vertragspartner nur mäßig wirtschaftlichen Vergleichen wird deutlich, dass sich durch Konfliktvermeidung aus einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit deutlich bessere Renditen sowohl auf Bauunternehmer-, als auch auf Auftraggeberseite erzielen lassen.

Zurück zum Kompetenz-Wettbewerb

Der wichtigste Schritt in eine partnerschaftliche Projektabwicklung ist die Einbindung der Bauunternehmen in die Planungsphase. Geschieht dies, können Bauunternehmer in der Mitwirkungsphase nicht nur ihr technisches und dis-

positives Know-how einbringen, sondern beratend für eine optimale Bedarfsplanung und vollständige Ermittlung des Bausolls und Baubudgets zur Seite stehen. Dabei geht es vor allem auch um eine intensive Risikoanalyse. Projektrisiken sollen hier frühzeitig erkannt und Maßnahmen zu ihrer Behandlung entwickelt werden. Das hilft dem Auftraggeber, jederzeit genaue Übersicht über die anstehenden Kosten zu behalten, und dem Bauunternehmer, mit kostensparenden Ideen einem möglichen Ausufer der Kosten entgegenzuwirken.

Gemeinsames Regelwerk

Für die geleistete Beratung des Bauunternehmens hat der Hauptverband der Bauindustrie eine Vergütungsempfehlung ausgesprochen. Für eine reibungslose Bauausführung müssen schließlich Konflikt-

lösungsmodelle vereinbart und ein gemeinsames Projektcontrolling aufgebaut werden. In jedem Fall sollte eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf einer schriftlich festgelegten Vereinbarung beruhen, welche die Grundsätze der Zusammenarbeit regelt.

Fazit

Eine partnerschaftliche Projektabwicklung bietet Chancen für die Erwirtschaftung besserer Renditen für alle Vertragsparteien. Wer das Know-how von Bauunternehmen bereits während der Planungsphase mit einbezieht, vermeidet Risiken und hat seine Bauprojekt-Kosten im Griff. Eine partnerschaftliche Projektabwicklung ist ein Modell, das sich nicht nur für Unternehmen aus der großen Bauindustrie, sondern für den gesamten Mittelstand empfiehlt.

Vorschau:

In der nächsten Ausgabe lesen Sie im Teil 5 dieser Reihe mehr zum Thema „Operative Unternehmensplanung als Spiegelbild der Unternehmensstrategie“.

BauSU
Bau-Software Unternehmen GmbH
www.BauSU.de

BauSU®
für Windows

Die modulare Software-Komplettlösung für das Bauhaupt- und Baunebengewerbe ausgestattet mit der Erfahrung von fast 30 Jahren und weit über 3.000 Installationen!