

Nr. 7 / August 2006

Meine



MEINUNG

Dipl.-Ing. Helmut Echterhoff

Vizepräsident Wirtschaft des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie

Partnering am Bau – Bauindustrie und deutsche Ingenieurunternehmen – ein neues Miteinander?

Vortrag im Rahmen der Jahrestagung des Verbandes Unabhängig
Beratender Ingenieure und Consultants e.V. (VUBIC)
am 18. Mai 2006 in Dresden

Partnering am Bau – Bauindustrie und deutsche Ingenieurunternehmen – ein neues Miteinander?

Wie einige von Ihnen sicher wissen, beschäftigt sich der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, den ich als Vizepräsident verrete, bereits seit geraumer Zeit mit dem Thema „Partnering“. Wir haben dazu in einer verbandsinternen Arbeitsgruppe Grundsatzpositionen erarbeitet, die wir unter anderem auf einer Veranstaltung mit Auftraggebern und unseren Partnern aus dem Ingenieur- und Planungsbereich in Düsseldorf vorgestellt haben. Unser Ziel ist es, einen konstruktiven Dialog zwischen allen am Bau Beteiligten einzuleiten und zu einer neuen Form der Zusammenarbeit zu kommen.

Der Erfolg dieser Veranstaltung hat uns ermutigt, auf diesem Wege weiterzugehen und hat gezeigt, dass das Thema „Partnering“ nicht nur vom Hauptverband der Deutschen Bauindustrie und den großen und mittelständischen Bauunternehmen einen hohen Stellenwert hat, sondern auch auf Seiten unserer Partner am Bau. Offensichtlich empfinden alle Beteiligten die derzeitige Situation als unbefriedigend.

Lassen Sie mich jedoch zu Beginn ein paar allgemeine Ausführungen zur Lage der Bauwirtschaft vornehmen:

Die Stimmung in der Branche ist derzeit so gut wie seit Jahren nicht mehr. Die aktuelle Geschäftslage wird von den Baufirmen im Februar 2006 so gut eingeschätzt wie seit dem Herbst 1999 nicht mehr. Die Geschäftserwartungen an das laufende Jahr zeigen sogar den besten

Wert seit Beginn der gesamtdeutschen Befragungen durch den Deutschen Industrie- und Handelskammertag.

Dass dies nicht nur ein Stimmungsbild ist, sondern dass diese Erwartungen auf einer soliden Grundlage stehen, zeigt ein Blick auf die Auftragseingänge. Nach dem schwachen – auch witterungsbedingten – Start in das Jahr 2005 ist der Auftragseingang im deutschen Bauhauptgewerbe seit dem Frühjahr des letzten Jahres eindeutig positiv. Von Mai 2005 bis Februar 2006 legte die Ordertätigkeit um durchschnittlich 4,8% pro Monat zu. Eine vergleichbare Entwicklung – wenn auch nicht mit so hohen Zuwachsraten des Auftragseingangs – gab es letztmals im Frühsommer 1999.

Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie bleibt daher bei seiner schon zu Jahresbeginn ausgegebenen Prognose, im laufenden Jahr beim baugewerblichen Umsatz die „schwarze Null“ erreichen zu können. Dabei bleibt die baukonjunkturelle Entwicklung allerdings gespalten. Die neuen Bundesländer konnten bisher von dem Auftragszuwachs nicht partizipieren; hier erwarten wir nochmals ein Umsatzminus von 3%. Für das frühere Bundesgebiet prognostizieren wir dagegen schon 2006 ein leichtes Plus beim baugewerblichen Umsatz im Bauhauptgewerbe von 1%.

Der Prozess der konjunkturellen Stabilisierung ist in den einzelnen Bausparten unterschiedlich weit fortgeschritten.

Für den uns heute interessierenden Wirtschaftsbau kann ich sagen, dass der Markt für Büroimmobilien zwar weiterhin von hohen Leerstandsquoten geprägt ist, aber die rege Nachfrage nach Logistikimmobilien, zuletzt auch nach Fabrik- und Werkstattgebäuden, dem Wirtschaftsbau neue Impulse gegeben hat. Dies zeigt sich auch beim Auftragsengang, der seit dem Mai letzten Jahres mit durchschnittlich 9,1% nahezu doppelt so stark zugelegt hat wie im Durchschnitt aller Bausparten.

Diese im Trend positiven konjunkturellen Ausichten für das laufende Jahr sind ein Grund mehr, über neue Formen der Zusammenarbeit nachzudenken bzw. – ich möchte fast sagen – das alte Verständnis der Zusammenarbeit wieder neu zu entdecken.

Was ist die Ausgangssituation?

Wir alle kennen die unbefriedigende Ausgangssituation. Kaum sind die Verträge geschlossen, beginnen die Konfrontationen und Konflikte um die Auslegung. Nicht umsonst heißt es, dass die Unterzeichnung des Bauvertrages nicht selten einer gegenseitigen Kriegserklärung gleichkomme. Eine Kooperation der Beteiligten von Anfang an scheint wegen der häufig unsachgemäßen Verteilung der Risiken und der fehlenden Transparenz ausgeschlossen.

Woher kommt dies?

Die Ursachen sind vielfältig – genannt seien hier:

- Akquisition zu nicht kostendeckenden Preisen
- Einseitige Vertragsgestaltung

- Übernahme nicht kalkulierbarer Risiken im Bauvertrag
- Budget- und Terminüberschreitungen
- Baubegleitende und mangelhafte Planungen
- Geringe Toleranzschwelle im Hinblick auf Nachträge, Behinderungen, Verzugssetzungen
- Hohe Konfliktkosten
- Insolvenzrisiko aller Projektbeteiligter
- Ineffiziente Nutzung von Personalressourcen.

Daneben spielt natürlich auch die in den letzten 10 Jahren vorherrschende schlechte Konjunktur eine große Rolle.

Das Grundproblem liegt jedoch darin, dass

- sich die herkömmlichen, gängigen Vertragstypen nicht genügend am Bauziel orientieren,
- den beteiligten Partnern keine identische Definition des Bau-Solls vorliegt und
- es an einer frühzeitigen Einbindung aller Projektbeteiligten fehlt.

Die Folge ist, dass Auftraggeber, Planer wie Auftragnehmer vom ersten Tag an bestrebt sind, ihre möglichen Rechte zu sichern. Sie stehen sich gegenüber. Es fehlt die Ausrichtung auf das gemeinsame Projektziel.

Dies führt auf allen Seiten zur ineffizienten Nutzung von Personalressourcen, zu Mehrkosten, Terminverzögerungen und unbefriedigenden und unwirtschaftlichen Projektlösungen.

Dies war und ist sicher der falsche Weg!

Hieran kann kein Projektbeteiligter ein Interesse haben.

Was haben wir getan?

Die Unternehmen der Deutschen Bauindustrie haben den Status quo in einem ad-hoc Arbeitskreis im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie – unter wissenschaftlicher Begleitung von Herrn Prof. Racky, Universität Kassel – analysiert, im Ergebnis einen wenig zufriedenstellenden Zustand festgestellt und sich verstärkt mit einer Lösung des Problems auseinandergesetzt.

Es wurde schnell deutlich, dass es an der Zeit ist, dem unbefriedigenden Zustand auf Deutschlands Baustellen mit neuen innovativen Bauabwicklungsformen entgegenzutreten.

Auch wurde deutlich, dass eine bloße Weiterentwicklung der gängigen Vertragsformen nicht die erhoffte Lösung bringt.

Gefragt waren Modelle, die zu einer konstruktiven und lösungsorientierten Projektabwicklung führen und einen Mehrwert für das Bauvorhaben und die Projektbeteiligten schaffen.

Als Lösungsansatz entstand im Ergebnis das „Partnering bei Bauprojekten“.

Was ist Partnering?

Partnering ist ein Managementstil und eine konkrete Arbeitsweise zur Abwicklung komplexer Projekte.

Es basiert auf der Philosophie der Zusammenarbeit und soll die klassischen Konfliktbeziehungen der Beteiligten auflösen.

Eine Methode, mit der klassische Vertragsbeziehungen so transformiert werden, dass das entstehende Projektteam

- auf Basis von Vertrauen und gemeinsamen Zielen
- durch Maximierung der Ressourceneffizienz

Projekte **kostengünstiger, schneller, qualitativ besser** und damit für alle **zufriedenstellender** abwickeln kann.

Die Effizienz entsteht durch das Zusammenfügen der Einzelkräfte in einer Interessenkoalition.

In Deutschland ist zwischenzeitlich ein deutlicher Trend zu Partnerschaftsmodellen feststellbar, wobei es zwar individuell unterschiedliche Geschäftsmodelle auf Bauherrn- und Unternehmerseite gibt, gemeinsames Ziel des Partnerings jedoch ist:

- Kooperation statt Konfrontation
- Gegenseitiges Vertrauen
- Gemeinsame Ziele

Konkret bedeutet dies:

- die **Kooperation der Vertragsparteien** steht im Vordergrund,
- **gegenseitiges Vertrauen** und gemeinsame Projektziele sind elementar,
- alle Kräfte sind auf die **gemeinsame Optimierung des Bauprojekts** ausgerichtet,
- alle Projektbeteiligten sind **in einem Team integriert**,
- **Konfliktpotenziale** zwischen den Vertragsparteien **werden minimiert**.

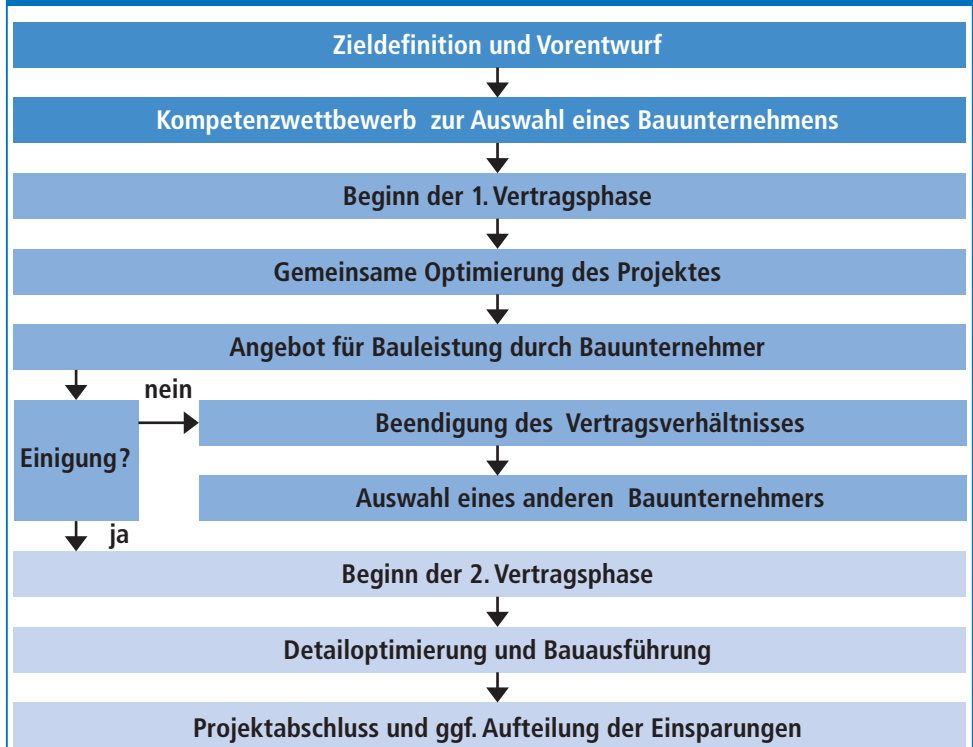
Was sind die Kernelemente des Partnerings?

- Einbindung der Ausführungskompetenz in die Planungsphase
- Eindeutiges Bausoll
- Risikominimierung
- Konfliktlösungsmodelle / Streitschlichtung
- Gemeinsames Projektcontrolling
- Kostentransparenz.

Partnering-Modelle verfolgen das Ziel, einen Paradigmenwechsel bei der Projektabwicklung herbeizuführen und zwischen den Bauvertragsparteien eine Atmosphäre des Miteinanders anstelle des Gegeneinanders zu fördern. Sie sind auf die gemeinsame Optimierung des Bauprojekts ausgerichtet und nicht auf die Interessen Einzelner.

Das gemeinsam zu errichtende Bauwerk, die möglichst optimale Abwicklung des Gesamtprojektes sind das Ziel aller Bemühungen.

Der Ablauf eines Partnerschaftsmodells gestaltet sich im Regelfall wie folgt:



Der Bieterwettbewerb ist nicht ausgeschlossen, er wandelt sich zum Ideen- bzw. Kompetenzwettbewerb, u.a. bzgl.

- Bonität
- Projektteam, Teameignung
- Lösungskonzept.

Der reine Preiswettbewerb wird durch einen Ideenwettbewerb ergänzt und der Auftraggeber hat die Wahl, nach Abschluss der Preconstruction-Phase die komplette Bauleistung aususchreiben oder den schon bekannten Partner aus der Vorphase beizubehalten.

Sicherstellung des Marktpreises:

- Bewertung des Preises z.B. durch Externe
- ggf. Ausschreibung auf Basis der Planungen aus der ersten Vertragsphase.

Vorteile des Partnerings für den Bauherrn

- Intensive Nutzung des zusätzlichen Optimierungspotenzials ermöglicht Kostensenkungen
- Vermeidung von Wiederholungsschleifen im Planungsprozess spart Kosten
- Verzahnung der Projektphasen verkürzt die Projektdauer
- Budgetsicherheit durch verbindliche Kostenbewertungen
- Reduzierung von Projektstörungen
- Höhere Kostensicherheit durch weniger Nachträge
- Transparente Kostenverläufe verhindern Konflikte und ermöglichen die Aufteilung von Einsparungen

- Klare Kompetenzen und transparente, effiziente Prozesse erhöhen die Kosten- und Terminalsicherheit
- rasche Konfliktlösungen reduzieren Kosten- und Terminrisiken.

Die Bauindustrie ist überzeugt, dass Partnering zur kostengünstigen, schnellen und qualitativ besseren Abwicklung von Bauvorhaben führt und einen Mehrwert für den Bauherrn schafft.

Ich weiß, dass ich das Thema nur kurz anreißen kann und bin mir auch bewusst, dass diese neue Form des Miteinanders von beiden Vertragsparteien einiges verlangt. Wurden doch beide Seiten in den letzten Jahren geradezu darauf geschult, gegeneinander zu arbeiten, nur die eigenen Positionen zu sichern und durchzusetzen.

Sogar der Bundesgerichtshof hat mit seiner sogenannten Kooperationsentscheidung von Ende 1999 die Notwendigkeit des „Miteinanders“ betont und damit den Grundgedanken des Partnerings wiedergegeben.

Um die alten Denkschemata wieder aufzugeben, bedarf es vor allem der Bereitschaft der Beteiligten, kooperativ miteinander umzugehen.

Dass dies wahrhaftig nicht aussichtslos ist, zeigen die in der Praxis bereits mit Partnerschaftsmodellen gemachten guten Erfahrungen.

Wie bei jeder Neuerung weiß ich natürlich auch, dass das Modell von einigen sicher kritisch gesehen wird.

Um so erfreuter war ich, mit der Einladung zu erfahren, dass unsere Idee des Partnerings nebst dem damit verbundenen Kooperationsden-

ken in ihren Reihen auf positive Reaktionen trifft.

Denn eines ist sicher, nur gemeinsam kommen wir weiter. Wir brauchen den Dialog und eine Sensibilisierung der Betroffenen, ein konstruktives Auseinandersetzen und eine breite Akzeptanz in der Anwendung.

Partnering ermöglicht die bestmögliche Umsetzung des Know-hows aller Projektbeteiligten.

Partnering trägt dazu bei, Bauen wieder „hof-fähig“ zu machen und dem schlechten Image

entgegen zu wirken. Auftraggeber, Planer und Auftragnehmer sollen wieder stolz auf das gemeinsam errichtete Bauwerk sein und dies auch nach außen transportieren. Deutschland braucht wieder eine Baukultur. Eine Baukultur, die ihren Namen auch verdient.

Lassen Sie uns gemeinsam die Gelegenheit nutzen, offen und konstruktiv die erforderlichen Schritte zu einer verbesserten Abwicklung von Bau- und Immobilienprojekten auf den Weg zu bringen.

Herausgegeben vom:

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.

Hauptabteilung Volkswirtschaft,
Information und Kommunikation

Kurfürstenstraße 129, 10785 Berlin

Tel. 030 21286-0, Fax 030 21286-189

E-Mail bauind@bauindustrie.de

www.bauindustrie.de

