

Vom Magischen Dreieck zur runden Sache

Bauprojekte – Immer nur Kostenfallen, Terminkatastrophen und Qualitätsprobleme?

Bauvorhaben sorgen seit Menschengedenken für Freud und Leid. Auf der einen Seite des Tisches sitzen die Bauherren, auf der anderen Seite deren Erfüllungsgehilfen. In der Neuzeit kamen noch staatliche Genehmigungs- und Überwachungsorgane hinzu, sie sitzen quasi an der Stirnseite des Tisches. An diesem Tisch wird oft – zu oft – gestritten, bis das Tischtuch zerschnitten ist. Viele Bauherren, die sich in ihrer Auftraggeberrolle – als die Initiatoren und Financiers solcher Bauvorhaben – eigentlich stark und sicher fühlen dürften, tun sich auch im 21. Jahrhundert schwer, in diesem Spannungsfeld der Akteure positive Ergebnisse zu erzielen. Häufig wird zu viel Energie im

Projektverlauf fehlgeleitet, Geldmittel werden falsch eingesetzt oder gehen verloren, und noch häufiger werden Zeitpläne nicht eingehalten. Dass die Qualität den Anforderungen dann auch nicht immer genügen kann, liegt in der Natur der Sache.

Im vorliegenden Beitrag werden zehn kursierende Thesen aus der Welt der Bauprojekte zitiert und kurz kommentiert.

1. Qualität und Zuverlässigkeit der Planer und Baufachleute stimmen immer

Die Vielfalt an Planungsbüros in Deutschland ist – im Gegensatz zu vielen europäischen Nachbarländern – außerordentlich hoch. Genauso bei den bauausführenden Unternehmen. Umso verwunderlicher ist es, dass trotz zunehmender Klagen (öffentlicher wie privater) Bauherren über ihre Planungs- und Baupartner eben diese Branche in Deutschland sich selbst immer noch unkritisch (und womöglich führend) sieht. Die Klagen über die Großen der Branche stechen dabei

Bauprojektsteuerung fängt mit guten und stringenten Planerverträgen an, wird ergänzt mit cleveren Bewirtschaftungsverträgen und leitet über in eine kritische Begleitung der Betriebsphase. Für alle Phasen braucht es nicht nur exzellente Fach- und Sachkenntnis, sondern auch vertieftes Wissen im Planungs-, Bau- und Werkvertrags- sowie dem Vergaberecht, wenn man teure Rechtsanwalts- und Gerichtskosten vermeiden möchte. Wird technisches, wirtschaftliches und rechtliches Wissen intern und extern gebündelt eingesetzt, sind sinnvoll gesteckte Kosten-, Termin- und Qualitätsziele keine hohe Hürde. Wenn sich dazu noch hohe Zuverlässigkeit einstellt, wird aus dem „Magischen Dreieck“ mit Kosten, Terminen und Qualität eine im guten Sinne „runde Sache“.



Christian Bürk
Geschäftsführer
ad-juvo GmbH & Co KG
Nürtingen

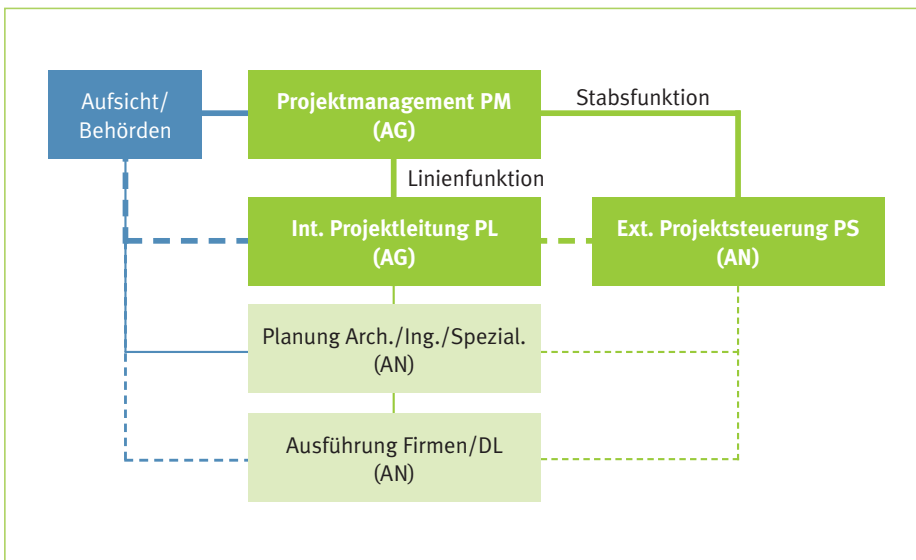


Abb. 1: Definition nach DIN 69901-5: 2009-01 und AHO (Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V.)

besonders heraus. Dabei sind es objektiv betrachtet gerade die europäischen Nachbarn, die mittlerweile zeigen, wie es besser geht. Man gewinnt dabei den Eindruck, dass das Wissen darüber, was früher für besonders hohe Anerkennung gegenüber deutschen Planern (insbesondere Ingenieuren und Architekten) und Baufirmen sorgte, mehr und mehr in Vergessenheit gerät: Professionalität und Zuverlässigkeit. Aber eigentlich konnten wir das doch mal...

2. Die Vielfalt der Bauvorschriften ist unübersichtlich

Eine der beliebtesten Begründungen für schlechte Ergebnisse sind Aussagen über die Unübersichtlichkeit der Gesetzes- und Vorschriftenlage. Die Gegenthese kann nur lauten: Wer sich nicht helfen lässt, den Überblick zu behalten und das Unwichtige vom wirklich Wichtigen zu trennen, hat den falschen Standpunkt gewählt und leistet denen Vorschub, die für die scheinbare Unübersichtlichkeit sorgen. Ein Beispiel ist der Vorbeugende Brandschutz, der sich seit den tragischen Vorfällen im Düsseldorfer Flughafen vor 20 Jahren als eigene Disziplin scheinbar selbstständig hat. Einzelthemen des vorbeugenden Brandschutzes haben seitdem ein schon fast hysterisches Niveau erreicht, mit entsprechenden Kosten für Aus- und Nachrüstungen bei Gebäuden jeglicher Couleur. Wer unkritisch alleine auf eine Stimme hört, wird gar nicht merken, dass

dies nicht immer zum Erfolg führt. Wer sich aber kritisch und sachorientiert an diese Themen begibt, kann vernünftige, gesetzeskonforme und wirtschaftliche Lösungen, gegebenenfalls unter Einholung einer kundigen Zweit- oder auch Drittmeinung, erzielen. Dann können schon einmal 170.000 Euro für ein zwar munter durchgeplantes, aber – auch nach Meinung der Brandschutzbehörde – unnötiges zweites Fluchttreppenhaus eines Parkhauses gespart werden.

3. Baukosten müssen immer steigen

Es gibt sehr schöne Beispiele aus der Mitte der 2000er-Jahre, als Bauprojektkosten – entgegen aller Beteuerungen der „Preissteigerungslobbyisten“ – allgemein stagnierten und sogar sanken. Selbst in den heutigen Hochkonjunkturzeiten ist es möglich, mitten in den Sommerferien acht wertbare, bis auf einen Ausreißer allesamt vernünftige und auskömmliche Angebote für die Erneuerung einer großen Heizzentrale in einem Klinikum zu erhalten. Unter den besten drei – die preislich nur ein Wimpernschlag trennte – konnte dem insgesamt attraktivsten Bieter der Zuschlag erteilt werden und das realistische Budget am Ende sicher eingehalten werden. Magie? Nein, eher sehr sorgfältige Vorbereitung, ansprechende, informative und stimmige Ausschreibungsunterlagen und das Durchspielen von Handlungs- und Kalkulationsalternativen auch für die Bieter, um Missver-

ständnisse, Fehlkalkulationen und teure Nachträge zu vermeiden.

Wenn aber im Jahr 2011 beispielsweise noch Diskettenlaufwerke oder das Postmodern in einem Mutter-Leistungsverzeichnis (Mutter-LV) für Gebäudeautomation geführt und das so bestückte aktuelle Projekt-LV vom Planer stolz vorgelegt wird, weiß man als Bauherr, aber auch als Bieter nicht so Recht, ob man lachen oder heulen soll. Auf der Bieterseite gibt es jedenfalls mindestens fünf mögliche Reaktionen eines Kalkulators:

- Er legt das LV gelangweilt beiseite und gibt kein Angebot ab, weil er befürchtet, die ganze Ausschreibung sei durchgehend so fehlerhaft und das Bauvorhaben entsprechend konfliktgefährdet.
- Er legt das LV zunächst skeptisch beiseite, gibt dann aber doch ein hoch spekulatives Angebot mit generell überhöhten Preisen ab (Motto: „no risk – no fun“).
- Er gibt im Angebot künstlich niedrige Preise ab und kalkuliert bereits die ersten absehbaren Nachträge – natürlich erst nach Auftragserteilung!
- Er ist verunsichert und kalkuliert im Angebot an entsprechenden Positionen Risiko- und Sicherheitsaufschläge ein (Motto: „...wer weiß ...“).
- Er merkt wider Erwarten gar nichts und beklagt später seinen Schaden.

Keine der fünf Möglichkeiten ist von Vorteil für den Bauherrn. Produziert werden nur Verzerrungen und (vermeidbarer) Ärger. Dieses kleine Beispiel eines LVs zeigt die Wichtigkeit eines unabhängigen Dritten, der Fehler rechtzeitig erkennt (dazu ist sehr sorgfältiges Korrekturlesen nötig) und klar gegensteuert (dazu muss beherzt eingegriffen werden).

4. Behörden sind unkalkulierbar

Behörden sind oft besser als ihr Ruf. Wer allerdings von ihnen etwas will, ohne etwas mitzubringen, beißt sich schnell die Zähne aus. Damit keine Missverständnisse entstehen: Hier sind vor allem Empathie, Fingerspitzengefühl und sehr gute Sachkenntnis gemeint. Und natürlich der Stallgeruch des Auftraggebers und Bauherrn, der meistens gute, auch den späteren

Handlungsbereich	A	B	C	D	E
Projektstufe	Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	Qualitäten und Quantitäten	Kosten und Finanzierung	Termine, Kapazitäten und Logistik	Verträge und Versicherungen
1 Projektvorbereitung					
2 Planung				„magisches Dreieck“	
3 Ausführungsvorbereitung					
4 Ausführung					
5 Projektabschluss					

Abb. 2: Matrix für das Leistungsbild PM/PS nach AHO.

Betrieb und dessen erhebliche Kosten berücksichtigende Lösungen anstrebt und deshalb ganz anders mit einer Behörde spricht, als dies ein Planer alleine je könnte oder wollte. Manchmal muss man auch für das Gute und Vernünftige kämpfen. Wer sich allzu schnell und demütig auf die Behörde beruft, zeigt dabei auf die Anderen und damit seinem Auftraggeber, dass er scheinbar machtlos ist. Dabei wird verkannt, dass es immer – auch mit Behörden – sehr gute Lösungen gibt, wenn man sich zum richtigen – oft frühen – Zeitpunkt umfassend austauscht und arrangiert. Wer diesen Weg nicht scheut, wird später auch nicht so leicht unangenehm überrascht.

5. Technik ist mittlerweile unbeherrschbar

Ein Beispiel für anscheinend nicht beherrschbare Technik sind hochwertige Edelstahl-Rohrleitungssysteme, die weder gelötet noch geschweißt noch geklebt, sondern rein mechanisch verpresst werden. Hier gab es schon mehrere spektakuläre Schadensfälle durch undicht gewordene wasserführende Rohre mit teils sehr hohen Schadenssummen. Wenn allerdings innerhalb nur weniger Monate aus ein und demselben Grund dieselbe Baustelle zweimal massiv geflutet wird, darf man schon fragen, warum nicht bereits nach dem ersten Schaden die richtigen Konsequenzen gezogen wurden und auf die umfassende Qualitätsüberprüfung aller bisher und zukünftig gebauter Rohrverbindungen gesetzt wurde. Stattdessen mit den Achseln zu zucken und die Versicherungen erneut zahlen zu lassen ist jedenfalls keine echte Problemlösung. Eine Alternative wäre sicher auch gewesen, zumindest die aus-

führende Firma, den Hersteller oder beide zu wechseln, denn die Technik ist seit Jahrzehnten erfolgreich im Einsatz und sehr wohl beherrschbar.

6. Bei hohem Zeitdruck/Entscheidungsdruck ist es nicht möglich einen „kühlen Kopf“ zu behalten

Zeitdruck ist ein schlechter Ratgeber – dieser Binsenweisheit wird oft nicht gefolgt. Was heißt das für Bauprojekte? Wer als Bauherr einmal von seinen Planern „gebeten“ wurde, mehrere große Ausschreibungspakete (LVs, Pläne, etc.) in kurzer Zeit gleichzeitig freizugeben, wird sich daran erinnern, dass es zeitlich eng werden kann. Aber warum sollte man sich nicht die Ruhe nehmen, die Dinge sorgfältig zu prüfen, nur weil einem die Auftragnehmer „Dampf machen“? Wem objektiv die nötige Zeit dazu fehlt, sollte sich der erwähnten Dritten bedienen. Ein guter Bauprojektsteuerer prüft gewissenhaft und aus kritischer Distanz und hält Rücksprache mit allen Projektbeteiligten, so oft und intensiv es nötig ist, um Unklarheiten zu beseitigen, bevor sie zum Problem werden. Nur so kann er die Bauherrenvertretung in Stabsfunktion gut erfüllen; er schuldet genauso den Erfolg wie alle Planer. Er ist der erste Erfüllungsgehilfe des Bauherrn und berichtet ihm unmittelbar. Sein eigener Kopf darf dabei ruhig einmal rauchen – nur der Kopf des Bauherrn, der sollte kühl für die richtigen Entscheidungen bleiben.

7. Komplexität der Prozesse ist zu hoch

Wer sich über (zu) hohe Komplexität von Planungs- und Bauprojekten beklagt, sollte sich ernsthaft fragen, ob er an der richtigen Position ist oder in

der richtigen Branche arbeitet. Bauten werden seit Jahrtausenden geplant und durchgeführt. Die Widrigkeiten sind seitdem im Wesentlichen die gleichen: Wetter, Geldmangel, Zeitmangel, etc. Und gerade deshalb ist es unverständlich, wenn Projektbeteiligte durch ihr Klagen zeigen, dass Sie nicht aus früheren Erkenntnissen Nektar saugen und konsequenter dieses Wissen in ihre neuen Projekte mitnehmen. Immer öfter heißt es seitens der Planer, jedes Bauprojekt sei ein Prototyp, oder zumindest seien alle verschieden, und deswegen seien Verlauf und Ausgang unvorhersehbar. Komisch nur, dass die gleichen Planer in Ausschreibungen oder Bewerbungen ihre besondere Erfahrung durch die mehrfache und erfolgreiche Durchführung gleichartiger Projekte unterstreichen. Ob das neue Wundermittel „BIM“ (Building Information Modeling) wirklich hilft, Komplexes einfacher zu machen? Für Planer und Baufirmen (vor allem Generalunternehmer) eventuell, aber dem Bauherrn kann das primär eigentlich egal sein – der Nutzen für ihn ist (noch) sehr begrenzt. Solange Planungs- und Baufirmen mehr Geld beim Einsatz von BIM verlangen, obwohl doch alles einfacher werden soll, darf man skeptisch bleiben.

8. Veränderungsgeschwindigkeit bei der Baunutzung ist zu hoch

Ja, es stimmt: Die Veränderungsgeschwindigkeit in der Nutzung der Bauwerke scheint zuzunehmen. Kirchliche Bauwerke werden nach Jahrhunderten, Kliniken und Altersheime nach Jahrzehnten urplötzlich geschlossen. Nur: Unter Napoleon gab es das vor 200 Jahren auch schon bei den Klöstern. Wenn nun eine vor 30 Jahren

konzipierte klinische Nutzung heute nicht mehr passt, weil sich zum Beispiel technische, betriebswirtschaftliche oder demographische Determinanten ändern, darf man nicht klagen. Was Bauherren und Bestandshalter heute wollen und der gesunde Menschenverstand verlangt, sind flexible Nutzungsmöglichkeiten, modular änderbar und anpassbar zu vernünftigen Kosten und mit wenig Terminreibereien. Wenn solche Änderungen mitten in einer Planungsphase anstehen, ist dies nicht der Untergang des Abendlandes. Vielmehr ist es Aufgabe des Bauprojektsteuerers, die Interessen zwischen Bauherrn, Nutzern und Planern/Bauausführenden so auszugleichen, dass ein Optimum **aus Sicht des Bauherrn** entsteht. Dies muss nicht zu Lasten der Nutzer oder der Planer und Bauausführenden geschehen. Ohne eine sach- und zielorientierte Führung dieses Veränderungsprozesses gibt es aber vermutlich über kurz oder lang Ärger. Kosten, Termine und gelegentlich auch die Qualität gehen in die falsche Richtung, und es hagelt Nachträge und Behinderungsanzeigen. Der umsichtige und kluge Bauherr holt sich daher hierzu einen erfahrenen Sachwalter als troubleshooter, und kann dann aus besserer Position heraus und freier entscheiden.

9. Politische Vorgaben und eigene Strategien sind unvereinbar

Wer seine eigene Unternehmensstrategie auf politischen Akzenten und Vorgaben gründet, handelt zutiefst unwirtschaftlich – auch eine provokante Aussage mit einem wahren Kern! Denn eine bau- und damit betriebswirtschaftliche Unternehmensentscheidung ist durch den hohen Einsatz an Kapital und die stets langfristige Bindung an den Grund und Boden meistens riskant und zudem „immobil“. Sofern es also um immobilien- und gesundheitswirtschaftliche Ziele geht, kann es – wie beschrieben – über den



Abb. 3: Das magische Dreieck wird nur mit Zuverlässigkeit zur runden Sache

Weg der baulichen und technischen Flexibilität Auswege aus (plötzlichen) politischen Sackgassen geben. Die drei „F“: Funktionalität, Flexibilität, Flächeneffizienz sind ein Leitmotiv. Die Drittverwendungsfähigkeit ist ebenso Gebot der Stunde: Individualität ja, aber Marktfähigkeit ist noch wichtiger. Wer dies nicht beachtet, den bestraft irgendwann der Markt – oder die Politik!

10. „Wir schaffen das“ – alleine!

Ein oft gehörter Ausspruch von Entscheidern in der Gesundheitswirtschaft, wenn es um das Thema Bauprojektsteuerung geht. Die zahlreichen Berichte über Probleme bei Baumaßnahmen haben andererseits erschreckend zugenommen – in Anzahl und Ausmaß – und sprechen eine ganz andere Sprache. Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft – vor allem (Akut-)Krankenhäuser – sind leider immer noch aus den verschiedensten Gründen wie ein U-Boot konzipiert – autark, abgeschottet, eigenwillig. Die sonstige „freie“ Wirtschaft wird stellenweise immer noch bestenfalls als Zulieferer geduldet. Führungskräfte – auch Technische Leiter – sollten sich frei machen von solchen selbstaufgelegten Zwängen, die es in anderen Branchen längst nicht mehr gibt. Die wenigsten Bauherren können personell aus dem Vollen schöpfen, wenn es um die Steuerung und das Controlling von Baumaßnahmen geht. Leistungsfähige und unabhängige Profis stehen hierfür am Markt zur Verfügung, um projekt- oder

zeitbezogen zu unterstützen – ganz nach Bedarf der Bauherren.

Fazit

Für alle Phasen braucht es nicht nur exzellente Fach- und Sachkenntnis, sondern auch vertieftes Wissen im Planungs-, Bau- und Werkvertrags- sowie dem Vergaberecht, wenn man teure Rechtsanwalts- und Gerichtskosten vermeiden möchte. Wird technisches, wirtschaftliches und rechtliches Wissen intern und extern gebündelt eingesetzt, sind sinnvoll gesteckte Kosten-, Termin- und Qualitätsziele keine hohe Hürde. Wenn sich dazu noch hohe Zuverlässigkeit einstellt, wird aus dem „Magischen Dreieck“ mit Kosten, Terminen und Qualität eine im guten Sinne „runde Sache“. Der Autor ist zuversichtlich, dass professionelle und flexible Immobilienwirtschaftler, die in der Gesundheitswirtschaft gut vernetzt sind, für den „weißen Riesen“ Gesundheitswirtschaft beste Unterstützung und echten Mehrwert gerade bei mittleren und großen Bauprojekten bieten können.

Christian Bürk
ad-juvo GmbH & Co KG
 Belchenstraße 34
 72622 Nürtingen
 buerk@ad-juvo.de

ad-juvo
 Bauprojekt-Management

- ✓ Hochbau
- ✓ Gebäudetechnik
- ✓ Medizintechnik

- ✓ Vertragsmanagement Planung / Bau
- ✓ CAD-/CAFM-Vorgaben / BIM
- ✓ Verkehrswertgutachten / TDD