

Kurzbericht für das Forschungsprojekt

Projektbezogene Kooperationsmodelle für Bau- und Wohnungsunternehmen bei Baumaßnahmen im Bestand

Forschende Stelle:

Universität Kassel, Fachgebiet Baubetriebswirtschaft

Projektleiter: Univ. Prof. Dr.-Ing. Peter Racky

Projektmitarbeiter: Dipl.-Ing. M.Sc. Martin Federowski

Drittmittelgeber:

Bauindustrieverband Hessen-Thüringen e.V.

GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen

Der Forschungsbericht wurde mit Mitteln der Forschungsinitiative Zukunft Bau des Bundesinstitutes für Bau-, Stadt- und Raumforschung gefördert.

(Aktenzeichen: SF-10.08.18.7-09.15 / II 3 – F20-09-1-022)

Die Verantwortung für den Inhalt des Berichts liegt beim Autor.

Projektbeginn: 01.07.2009

Projektende: 31.05.2011

1 Anlass und Ziel der Arbeit

Die Bedeutung des Bauens im Bestand nimmt deutschland- und europaweit zu. Nach Angaben von Euroconstruct wurde im Jahr 2004 bereits 37 %¹ der Bauproduktion in Europa in die Instandhaltung und Modernisierung bestehender Hochbauten investiert. Eine besonders große Bedeutung hat das Bauen im Bestand in Deutschland im Wohnungsbau. Sein Anteil am Wohnungsbauvolumen beträgt derzeit ca. 78 %². Laut GdW-Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen machen die Bestandsmaßnahmen auch bei den rund 6,2 Mio.³ vom GdW bewirtschafteten Wohnungen über 75 % aus. Gemäß Hauptverband der Deutschen Bauindustrie ist der Wohnungsbau in Deutschland seit Jahren die mit Abstand wichtigste Bausparte. Auf ihn entfällt mehr als die Hälfte des Bauvolumens⁴. Folglich ist „Bauen im Bestand“ ein sehr relevantes Themenfeld, sowohl für die deutsche Wohnungswirtschaft als auch für die deutsche Bauwirtschaft.

Betrachtet man die konventionellen, von ihren Grundprinzipien her auf Neubauten ausgerichteten Bieterwettbewerbs-, Bauvertrags- und Projektmanagementmodelle, so ist festzustellen, dass diese beim Bauen im Bestand oftmals an ihre Grenzen stoßen und einer Anpassung an die beim Bauen im Wohnungsbestand gegebenen Rahmenbedingungen bedürfen. Diese Rahmenbedingungen sind z. B. die in sehr vielen Fällen während der Bauarbeiten weiterlaufende Nutzung der entsprechenden Gebäude und die daraus resultierende Notwendigkeit zur Betreuung der betroffenen Wohnungsmieter. Schon allein hieraus ergibt sich eine im Vergleich zum Neubau höhere Komplexität und damit Störanfälligkeit von Bestandsmaßnahmen. Dies erhöht die wirtschaftlichen Risiken der Projektbeteiligten sowie das Konfliktpotenzial innerhalb der Projektabwicklung.

Aus baubetriebswissenschaftlicher Sicht resultiert hieraus die Notwendigkeit, die vorhandenen Bieterwettbewerbs-, Bauvertrags- und Projektmanagementmodelle im Hinblick auf ihre Anwendung beim Bauen im Bestand weiterzuentwickeln. Für diese gilt es, kooperationsorientierte Vorgehensweisen zu entwickeln.

Das Ziel der Forschungsarbeit ist das Identifizieren bzw. Entwickeln und Darstellen von Best-Practice-Modellen für die kooperationsorientierte Projektabwicklung von umfassenden Modernisierungs-/Sanierungsmaßnahmen im Wohnungsbestand. Diese Modelle werden als konkrete Handlungsempfehlungen, z. B. in Checklisten-Form, aufbereitet. Betrachtet wird dabei die Projektabwicklung aus Sicht des Auftraggebers (AG) aus dem Bereich der Wohnungswirtschaft und des Auftragnehmers (AN) aus dem Bereich der Bauwirtschaft. Für die Entwicklung der Best-Practice-Modelle bzw. Handlungsempfehlungen werden zehn reale Bauprojekte als Fallstudien analysiert.

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen Möglichkeiten für die Verbesserung der Projektorganisation, d. h. des Zusammenwirkens von AG und (Bau-)Unternehmer auf der Projektebene, aufzeigen. Deren praktische Umsetzung soll bei beiden Bauvertragsparteien zur Effizienzsteigerung bzw. Ressourcenschonung (Personalaufwand, Konfliktkosten) und somit letztendlich zur kostengünstigeren Abwicklung von Bauprojekten beitragen,

¹ Vgl. Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (BWI-Bau): „Daten und Fakten zum Baumarkt“, Ausgabe 2, Düsseldorf: Fraunhofer IRB Verlag, 2004

² Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung: „BBSR-Berichte KOMPAKT“, Ausgabe April Nr. 4, Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), 2009, S. 6

³ Vgl. GdW-Internetpräsenz, Stand 02.06.2008, URL: www.gdw.de/index.php?mod=article_details&id_art=1607 (abgerufen am 17.5.2011)

⁴ Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie: „Die Bauwirtschaft im Zahlenbild 2009“, Berlin: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, 2009, Grafik 4

wobei diesbezüglich in der Forschungsarbeit keine quantitativen Ergebnisse generiert werden.

2 Besonderheiten beim Bauen im bewohnten Bestand

Bei den Bauleistungen, die in den im Rahmen der Forschungsarbeit betrachteten Baumaßnahmen enthalten sind, handelt es sich in erster Linie um Modernisierungen und um Sanierungen, teilweise auch um Umbauten im Sinne der DIN 32736:2000-2008 „Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen“.

Bei den betrachteten Baumaßnahmen der kommunalen Wohnungswirtschaft stellt es den Regelfall dar, dass die Maßnahmen im bewohnten Bestand durchgeführt werden. Das bedeutet, dass die Mieter für die Zeit der Baudurchführung in ihren Wohnungen wohnen bleiben bzw. temporär in Ausweichwohnungen innerhalb des Gebäudes oder Quartiers umziehen.

Die Aufrechterhaltung der Mietverhältnisse stellt vor dem jeweiligen Hintergrund der Nachfragesituation auf den lokalen Wohnungsmärkten für die betreffende Wohnungsgesellschaft aus ihrer AG-Sicht oftmals eines der maßgebenden Projektziele dar. Dem kommt für gewöhnlich das Bestreben der Mieter, ihre gewohnte soziale und räumliche Umgebung beizubehalten, entgegen.

Der bewohnte Zustand der Gebäude erhöht die Komplexität des Modernisierungsprojektes signifikant. Die Mieter stellen eine Gruppe zusätzlicher Projektbeteiligter dar und werden zu einem wesentlichen „Stakeholder“ des Projekts. Die im Zusammenhang mit der Baumaßnahme entstehenden Mieterinteressen sind bereits während der Planungsphase und insbesondere während der Bauausführung strukturiert zu erfassen und zu berücksichtigen. Somit ergibt sich ein weiterer Teilprozess des Projektmanagements, nämlich die Mieterbetreuung. Dieser Teilprozess erfordert nicht nur vom Bauherrn als AG, sondern auch vom AN besonderes Augenmerk. Das Ziel der Mieterbetreuung besteht zum einen darin, dass die Mieter als solche dem AG als Vermieter über die Projektdauer hinaus erhalten bleiben und mit den einzelnen durchgeführten Baumaßnahmen zufrieden sind, und zum anderen darin, diese Maßnahmen trotz des Verbleibs der Mieter im Gebäude möglichst reibungsfrei bzw. störungsfrei durchführen zu können. Aufgrund dessen wird die Mieterbetreuung im Rahmen der Forschungsarbeit als gesonderter Prozess behandelt.

3 Kooperationsorientierte Projektabwicklung / Partnering

Wie die baubetriebliche Praxis zeigt, stellen die folgenden fünf Punkte maßgebliche Erfolgsfaktoren für eine kooperative und effiziente Projektabwicklung dar:

- Auswahl des Bauunternehmers nicht nur anhand der Angebotspreise, sondern auch anhand von Kompetenzkriterien;
- frühzeitige Einbindung des/der Bauausführenden in die Planungsphase, Durchführung von Optimierungsphasen mit Value Engineering und Zielkostenrechnung,⁵ Herbeiführung einer identischen Bausoll-Auslegung zwischen AG und AN vor Bauvertragsabschluss;
- ausgewogene Bauvertragsgestaltung mit transparenten Vergütungsstrukturen, Incentive-Regelungen und abgestufte außergerichtliche Streitschlichtungssysteme;⁶
- aktive, betriebsübergreifende Teamentwicklung unter den Projektbeteiligten, ggf. Fixierung der kooperationsorientierten Grundausrichtung der Projektabwicklung in

⁵ Vgl. Eschenbruch, K.; Racky P.: „Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Projektmanagement- und Vertragsstandards in Deutschland“, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2008, S. 40 ff

⁶ Vgl. Eschenbruch, K.: „Partnering in der Immobilien- und Bauwirtschaft“, erschienen in Jahrbuch Baurecht 2005, München: Werner Verlag 2005, S. 161

einer Partnering-Charter⁷, Übertragen der diesbezüglichen Umsetzungsverantwortung auf ein Partnering-Kernteam;

- Festlegung gemeinsamer Vorgehensweisen für die einzelnen Teilprozesse des Projektmanagements, insbesondere betreffend der Kommunikations- und Informationsstrukturen zwischen den Projektbeteiligten.

Die konkreten Maßnahmen zur vollständigen oder auch teilweisen Umsetzung dieser Punkte sind projektbezogen unter Beachtung der Parameter Projektgröße, -komplexität und -abwicklungsform festzulegen.

Bezüglich des oben aufgelisteten Erfolgsfaktors „Festlegung gemeinsamer Vorgehensweisen für die einzelnen Teilprozesse des Projektmanagements“, der im Rahmen der Forschungsarbeit im Mittelpunkt der Betrachtung steht, sind bei einer Partnering-orientierten Prozessgestaltung erfahrungsgemäß die folgenden drei Kriterien umzusetzen:

- **Transparenz**
Beide Vertragsparteien sollen möglichst den gleichen Informationsstand haben.
- **Projektentwicklung „auf Augenhöhe“**
Beide Vertragsparteien sollen sich möglichst als gleichwertige Projektpartner fühlen.
- **Gesamtsicht auf den angestrebten Projekterfolg**
Beide Vertragsparteien sollen stets die Auswirkungen auf die gemeinsam getragenen übergeordneten Projektziele vor Augen haben.

Die Beachtung dieser Kriterien wird von den Verfassern als Vorgabe für die Ausarbeitung der Best-Practice-Beispiele und Handlungsempfehlungen festgelegt.

4 Analyisierte Projekte und Prozesse

Zur Auswahl der als Fallstudien dienenden Projekte wurden folgende Kriterien herangezogen:

- Gebäude wurden in den Jahren 1920-1970 errichtet, mit Schwerpunkt auf den Jahren ab 1949 (typischer Bestand der Wohnungsunternehmen);
- Berücksichtigung der relevanten Gebäudetypologien (Häuserzeile, Punkthochhaus, Wohnsiedlung);
- mehrgeschossige Gebäude mit mind. drei Vollgeschossen;
- umfangreiche Modernisierungen bzw. Sanierungen, d. h. mehrere Gewerke belegen gleichzeitig mehrere Bereiche im Gebäude;
- Gebäude dient i. d. R. der Wohnnutzung (ausnahmsweise teilweise gewerbliche Nutzung);
- positiver Abschluss der Projekte im wirtschaftlichen und vertraglichen Sinne sowohl für den AG als auch den AN;
- gleichmäßige geografische Verteilung in Deutschland;
- Berücksichtigung strukturstarker und -schwacher Regionen.

Einen Überblick verschafft Abbildung 1, in der Angaben zur Lage der Projekte innerhalb Deutschlands, Gebäudetypologie sowie zum Baujahr und Modernisierungsjahr in

⁷ Vgl. Eschenbruch, K.; Racky P.: „Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Projektmanagement- und Vertragsstandards in Deutschland“, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2008, S. 253 ff

Tabellenform zusammengestellt sind. Zudem enthält die Übersicht die Anzahl der modernisierten Wohneinheiten und die zugehörigen flächenbezogenen Kaltmieten.

lfd. Nr.	Ort	Bundesland	Typologie	Baujahr	Modern.-jahr	BiB ²	WE	Kaltmiete [€/m ²]
1	Hannover	Niedersachsen	Häuserzeile	1962	2008	ja	30	6,00-7,00
2	Hannover	Niedersachsen	Häuserzeile	1960er	2008	ja	30	6,00-7,00
3	Mainz	Rheinland-Pfalz	Häuserzeile	1921	2009	nein	3	12,00
4	Gera	Thüringen	Häuserzeile	1950er	2009	ja	48	4,70
5	Gera	Thüringen	Häuserzeile	1950er	2007	ja	12	4,70
6	München	Bayern	Häuserzeile	1940er	2009	ja	49	7,00 u.12,00
7	München	Bayern	Häuserzeile	1954-1956	2001-2003	nein	105	10,50-13,50
8	Wiesbaden	Hessen	Häuserzeile	1956	2009	ja	36	7,50-9,00
9	Karlsruhe	Baden-Württemb.	Punkthochhaus	1958	2007-2009	ja	55	8,00-9,00
10	Köln	Nordrhein-Westf.	Wohnsiedlung	1926-1927	2006-2009	ja	392	7,50

Abbildung 1: Projektübersicht (BiB² = Bauen im bewohnten Bestand, WE = Wohneinheiten)

Abbildung 2 liefert eine Übersicht über die Vergabeart und Vergabeform bei den analysierten Projekten.

Ifd.Nr.	Vergabeart	Art der Leistungsbeschreibung	Vergütungsart	Vergabeform	Erstellung Ausführungsplanung durch
1	beschränkte Ausschreibung	LP	Titel-Pauschalierung	GU-Vergabe	AN
2	beschränkte Ausschreibung	LP	Titel-Pauschalierung	GU-Vergabe	AN
3	keine Bindung an VOB/A	LP	Selbstkostenerstattungsvertrag (Cost&Fee)	GU-Vergabe	AG
4	öffentliche Ausschreibung	LV	Pauschalvertrag	GU-Vergabe	AG
5	öffentliche Ausschreibung	LV	Pauschalvertrag	GU-Vergabe	AG
6	keine Bindung an VOB/A	LP	Globalpauschalvertrag	GU-Vergabe	AG
7	öffentliche Ausschreibung	LV	Einheitspreisverträge	Einzelvergabe	AG
8	keine Bindung an VOB/A	LV+LP	Pauschalvertrag	GU-Vergabe	AG
9	beschränkte Ausschreibung	LP	Globalpauschalvertrag	GU-Vergabe	AN
10	keine Bindung an VOB/A	LV	Pauschalverträge	Einzelvergabe	AG

Abbildung 2: Übersicht Vergabeart und Vergabeform bei den analysierten Projekten

Im Zuge der Projektanalyse wurden insgesamt zehn Projektmanagementprozesse als besonders relevant hinsichtlich einer erfolgreichen, kooperationsorientierten Projektabwicklung identifiziert. Sie sind in Anlehnung an ihre sachlogische Reihenfolge innerhalb des Projektverlaufs in Abbildung 3 aufgelistet. Die Ausgestaltung und der Ablauf dieser Prozesse wurden bei allen zehn untersuchten Projekten analysiert. Die Entwicklung der Handlungsempfehlungen erfolgte gegliedert nach den einzelnen Prozessen.

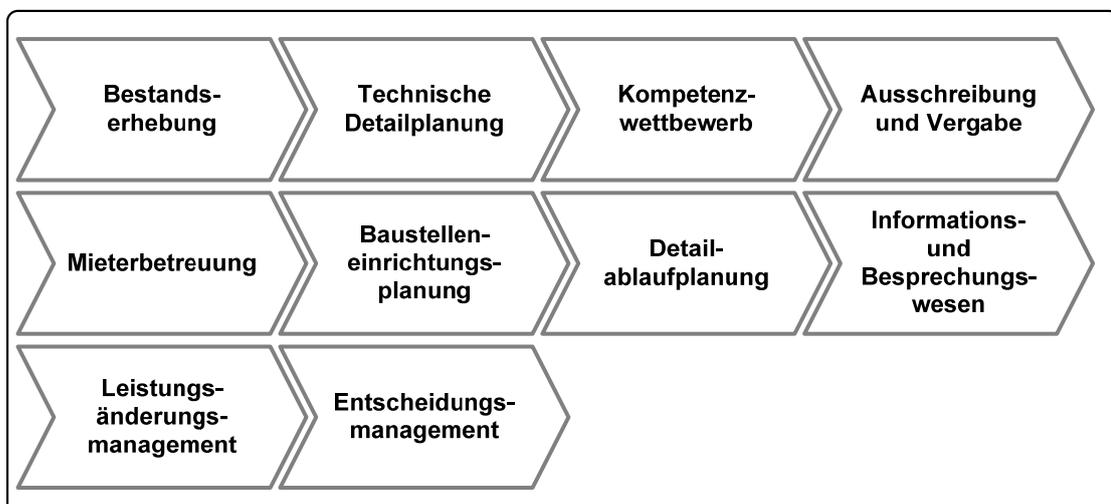


Abbildung 3: Relevante Projektmanagementprozesse beim Bauen im bewohnten Bestand

5 Ergebnisse

In Abbildung 4 sind die insgesamt 29 generierten prozessbezogenen Handlungsempfehlungen kompakt zusammengefasst und entsprechend nummeriert. Die sich hieraus ergebende Liste ist als Checkliste sowohl für den AG-internen Gebrauch als auch zur gemeinsamen Nutzung durch den AG und den AN zu verstehen.

Im ersten Anwendungsschritt sollte der AG, nachdem er sich bereits grundsätzlich für einen kooperationsorientierten Ansatz bezüglich seiner Projektabwicklungen entschieden hat, bei nun konkret anstehenden Projekten die einzelnen Empfehlungen, von Beginn der Projektvorbereitung und -organisation an, Zug um Zug umsetzen. Die Verantwortung hierfür sollte bei der Projektleitung angesiedelt sein, die im Rahmen eines Umsetzungscontrollings regelmäßig (z. B. quartalsweise) den Umsetzungsstand bzw. -grad an die Geschäftsleitung berichtet.

Die projektübergreifende Grundsatzentscheidung für einen kooperationsorientierten Ansatz ist auf Ebene der Geschäftsleitung zu treffen und von dort im Rahmen strukturierter Maßnahmen der Organisations- bzw. Mitarbeiterentwicklung (z. B. in Workshop-Form) auf die Projektleiterebene zu übertragen. Erst nach Implementierung dieses Ansatzes auf der Projektleiterebene ist eine systematische projektbezogene Umsetzung mittels der Checkliste zu empfehlen.

Im zweiten Anwendungsschritt sollte der AG im Zuge der Vertragsanbahnung mit dem AN die einzelnen Handlungsempfehlungen hinsichtlich ihrer konkreten projektspezifischen Umsetzung gemeinsam besprechen sowie entsprechende Maßnahmen festlegen und durchführen. Auch hier empfiehlt sich nach Auffassung der Verfasser eine regelmäßige gemeinsame Überprüfung des Status quo der Umsetzung auf Projektleiter- bzw. Bauleiterebene.

Für eine erfolgreiche Umsetzung des zweiten Anwendungsschritts ist es aller Erfahrung nach von großer Bedeutung, dass auch die AN-seitige Geschäftsleitungsebene ein grundsätzliches Bekenntnis zu einem kooperationsorientierten Ansatz gegenüber dem AG ablegt.

Übersicht Handlungsempfehlungen Prozesse 1-10	
1. Prozess 1 – Bestandserhebung	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Einbindung der Mieter in die Bestandserhebung mittels Befragung 1.2 Beifügung des Bestandsgutachtens zu den Ausschreibungsunterlagen
2. Prozess 2 – Technische Detailplanung	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Vollständige Erstellung der Ausführungsplanung vor Bauvertragsabschluss durch den AG bei Fachlosvergabe (Einzelvergabe) 2.2 Kein AG-seitiges „Nachschieben“ von Ausführungsplänen nach Bauvertragsabschluss bei GU-Vergabe auf Basis funktionaler Leistungsbeschreibung
3. Prozess 3 – Kompetenzwettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Beschränkte Ausschreibung nach § 3 VOB/A durch VOB-gebundene AG 3.2 Präqualifikationsverfahren für Bauen im bewohnten Wohnungsbestand 3.3 Anwendung des Leitfadens für die Durchführung eines Kompetenzwettbewerbs bei Partnerschaftsmodellen durch die privaten AG
4. Prozess 4 – Ausschreibung und Vergabe	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Zulassen bzw. Auffordern zur Abgabe von Nebenangeboten 4.2 Durchführung eines Ortstermins mit den zur Angebotsabgabe aufgeforderten Bauunternehmen zu Beginn der Angebotsfrist 4.3 Durchführung von Aufklärungsgesprächen im Sinne von § 15 Abs. 1 VOB/A
5. Prozess 5 – Mieterbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Abstimmung bzgl. Bereitstellung und Aufgabenumfang des Mieterbetreuers 5.2 Festlegung von Maßnahmen aufgrund der während der Bauzeit in den Wohnungen verbleibenden Mieter 5.3 Festlegung von Maßnahmen bzgl. notwendiger temporärer Mieterumzüge
6. Prozess 6 – Baustelleneinrichtungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Berücksichtigung von Mieterbelangen bei der BE-Planung 6.2 Detaillierte Definition AG-seitiger Vorgaben für die BE-Planung bereits in den Ausschreibungsunterlagen 6.3 Festlegung des bieterseitigen BE-Plans als erforderlicher Angebotsbestandteil und als ein Vergabekriterium durch den AG 6.4 Detaillierte Belegungsplanung für Treppenhäuser und Aufzüge hinsichtlich Anlieferungen/Materialtransporte
7. Prozess 7 – Detailablaufplanung	<ul style="list-style-type: none"> 7.1 AG-seitige Vorgabe eines Detailterminplans im Zuge der Ausschreibung 7.2 Darstellung der maßgebenden Abhängigkeitsbeziehungen im Vertragsterminplan 7.3 Gemeinsame Durchführung der Termin-Soll/Ist-Vergleiche
8. Prozess 8 – Informations- und Besprechungswesen	<ul style="list-style-type: none"> 8.1 Etablierung der turnusmäßigen Baubesprechung als zentrale Kommunikations- und Entscheidungsplattform 8.2 Prüfung der Möglichkeit und Zweckmäßigkeit der Einrichtung eines gemeinsamen Baustellenbüros von AG und AN 8.3 Durchführung eines Projektstart-Workshops 8.4 Gemeinsame Außendarstellung des Projekts
9. Prozess 9 – Leistungsänderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> 9.1 Hinterlegung einer Urkalkulation beim AG vor Ausführungsbeginn 9.2 Vereinbarung eines Modells zur projektinternen stufenweisen Konfliktlösung 9.3 Eindeutige Benennung der anordnungsbefugten Vertreter von AG und AN
10. Prozess 10 – Entscheidungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> 10.1 Angemessene Präsenz der AG- und AN-seitigen Entscheidungsträger auf der Baustelle 10.2 Fachliche und hierarchische Kompetenzsymmetrie des AG- und AN-seitigen Projekt- bzw. Bauleiters

Abbildung 4: Übersicht Handlungsempfehlungen Prozesse 1-10

Die Abbildungen 5 und 6 zeigen die vorhandene inhaltliche Vernetzung der prozessbezogenen Handlungsempfehlungen mit den jeweils anderen Prozessen. Hieraus kann auf eine hohe Komplexität des Gesamtsystems, bestehend aus den einzelnen Handlungsempfehlungen und den zwischen ihnen bestehenden Beziehungen, geschlossen werden.

Hieraus ist auch zu folgern, dass bezogen auf eine Baumaßnahme immer die vollständige Umsetzung der 29 angegebenen Empfehlungen anzustreben ist. Eine Selektion von einzelnen Empfehlungen unter Missachtung bestehender Beziehungen zu anderen Prozessen würde dazu führen, dass sich auch bei diesen Prozessen eine kooperationsorientierte Gestaltung nicht vollständig umsetzen lässt. Insofern stellt sich nach Auffassung der Verfasser auch nicht die Frage nach einer Priorisierung der Handlungsempfehlungen untereinander. Vielmehr sind die 29 Einzelempfehlungen als in sich vernetztes Ganzes zu betrachten und projektspezifisch umzusetzen.

Auswirkungen der Handlungsempfehlungen auf andere Prozesse		
Handlungsempfehlung	Auswirkung auf Prozess Nr.	Auswirkung
1.1	2 – Technische Detailplanung	Erforderliche Berücksichtigung der bauleistungsbezogenen Ergebnisse der Mieterbefragung in der Technischen Detailplanung
1.1	5 – Mieterbetreuung	Erforderliche Berücksichtigung der bauablaufbezogenen Ergebnisse der Mieterbefragung bei der Planung der Maßnahmen zur Mieterbetreuung
1.2	4 – Ausschreibung und Vergabe	Verbesserung des Informationstransfers von der Bestandserhebung zu den Bietern bzw. zum AN
2.1 + 2.2	9 – Leistungsänderungsmanagement	Reduzierung des Änderungspotenzials
3.1 + 3.2 + 3.3	4 – Ausschreibung und Vergabe	Durchführung der Ausschreibung als beschränkte Ausschreibung mit vorgeschaltetem Präqualifikationsverfahren bei VOB/A-gebundenen AG bzw. als Kompetenzwettbewerb bei nicht VOB/A-gebundenen AG
4.2	6 – Baustellen-einrichtungsplanung	Möglichkeit zur Berücksichtigung der Ergebnisse des Ortstermins in der BE-Planung
4.3	7 – Detailablaufplanung	Möglichkeit zur Berücksichtigung der mieterbezogenen Belange in der Bauablaufplanung bereits vor Bauvertragsabschluss
5.1 + 5.2 + 5.3	4 – Ausschreibung und Vergabe	Erforderliche Berücksichtigung der Maßnahmen zur Mieterbetreuung bei der Erstellung der Leistungsbeschreibung
5.2	6 – Baustellen-einrichtungsplanung	Erforderliche Berücksichtigung der Maßnahmen zur Mieterbetreuung bei der BE-Planung
5.3	7 – Detailablaufplanung	Erforderliche Berücksichtigung der Maßnahmen bzgl. temporärer Mieterumzüge in der Detailablaufplanung
6.1	5 – Mieterbetreuung	Auf die Mieterbelange abgestimmte BE-Planung
6.2 + 6.3	4 – Ausschreibung und Vergabe	Erforderliche Berücksichtigung der AG-seitigen Vorgaben zur BE-Planung bei der Erstellung der Leistungsbeschreibung und bei der Angebotswertung
6.3	3 - Kompetenzwettbewerb	Möglichkeit zur Berücksichtigung der Inhalte des bieterseitigen BE-Plans als Vergabekriterium

Abbildung 5: Auswirkungen der Handlungsempfehlungen auf andere Prozesse (Teil 1)

Auswirkungen der Handlungsempfehlungen auf andere Prozesse		
Handlungsempfehlung	Auswirkung auf Prozess Nr.	Auswirkung
6.4	7 – Detailablaufplanung	Erforderliche Berücksichtigung der Randbedingungen für die Baustellenlogistik bei der Detailablaufplanung
7.1 + 7.2	4 – Ausschreibung und Vergabe	Erforderliche Berücksichtigung der AG-seitigen Vorgaben für die Detailterminplanung bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen.
7.3	8 – Informations- und Besprechungswesen	Gemeinsame Erfassung und Bewertung des Terminstands der Baustelle als „Tagesordnungspunkt 0“ der Baubesprechung
8.1 + 8.2	6 – Baustelleneinrichtungsplanung	Erforderliche Berücksichtigung entsprechend geeigneter Räumlichkeiten für die Projekt-/Bauleitung bei der BE-Planung
8.1	9 – Leistungsänderungsmanagement	Beschleunigung der Entscheidungsprozesse
8.1	10 – Entscheidungsmanagement	Beschleunigung der Entscheidungsprozesse
9.1 + 9.2	4 – Ausschreibung und Vergabe	Erforderliche Berücksichtigung entsprechender Regelungen in den Ausschreibungsunterlagen
9.2 + 9.3	10 – Entscheidungsmanagement	Schaffung eindeutiger und verbindlicher Ablaufprozeduren
10.1 + 10.2	4 – Ausschreibung und Vergabe	Erforderliche Berücksichtigung entsprechender Regelungen bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen und bei der Angebotswertung
10.1 + 10.2	8 – Informations- und Besprechungswesen	Stabilisierung und Beschleunigung der projektbezogenen Kommunikation
10.1 + 10.2	9 – Leistungsänderungsmanagement	Beschleunigung der Entscheidungsprozesse

Abbildung 6: Auswirkungen der Handlungsempfehlungen auf andere Prozesse (Teil 2)

In Abbildung 7 ist die Zuordnung der Handlungsempfehlungen zu den in Abs. 3 definierten grundsätzlichen Erfolgsfaktoren für eine kooperative Projektabwicklung und zu den grundsätzlichen Anforderungen an Partnering-orientierte Prozesse in Matrixform dargestellt. Die Handlungsempfehlungen können hierbei auch mehreren Matrixzellen zugeordnet werden.

Wie aus der Abbildung zu entnehmen ist, werden durch die Handlungsempfehlungen alle sechs Erfolgsfaktoren berücksichtigt, wobei der Schwerpunkt auf den beiden Faktoren „Herbeiführung einer identischen Bausoll-Auslegung durch AG und AN vor Bauvertragsabschluss“ sowie „Festlegung gemeinsamer Vorgehensweisen für die einzelnen Teilprozesse des Projektmanagements“ liegt.

Anforderungen an Partnering-orientierte Prozesse	
<p>Gesamtsicht auf den angestrebten Projekterfolg Beide Vertragsparteien sollen stets die Auswirkungen auf die gemeinsam getragenen übergeordneten Projektziele vor Augen haben.</p>	<p>3.1, 3.2, 3.3, 6.3</p>
<p>Projektentwicklung auf Augenhöhe Beide Vertragsparteien sollen sich möglichst beide als gleichwertige Projektpartner fühlen.</p>	<p>3.3</p>
<p>Transparenz Beide Vertragsparteien sollen möglichst den gleichen Informationsstand haben.</p>	<p>2.2, 3.3, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1</p>
<p>Erfolgsfaktoren für eine kooperative Projektentwicklung</p>	<p>9.2</p>
<p>Auswahl des Bauunternehmers nicht nur anhand der Angebotspreise, sondern auch anhand von Kompetenzkriterien</p>	<p>8.2, 8.3, 8.4</p>
<p>Frühzeitige Einbindung des/der Bauausführenden in die Planungsphase, Value Engineering und Zielkostenrechnung</p>	<p>5.1, 5.2, 5.3, 8.1, 8.2, 10.1</p>
<p>Herbeiführung einer identischen Bausoll-Auslegung durch AG und AN vor Bauvertragsschluss</p>	<p>7.3, 8.1, 8.2, 10.2</p>
<p>Ausgewogene Bauvertragsgestaltung, transparente Vergütungsstrukturen, außergerichtliche Streitbeilegungssysteme</p>	<p>9.1, 9.2</p>
<p>Aktive, betriebsübergreifende Teamentwicklung</p>	<p>8.3, 8.4</p>
<p>Festlegung gemeinsamer Vorgehensweisen für die einzelnen Teilprozesse des Projektmanagements</p>	<p>5.1, 5.2, 5.3, 7.3, 8.1, 8.2</p>

Abbildung 7: Zuordnung der Handlungsempfehlungen zu den definierten Erfolgsfaktoren für eine kooperative Projektentwicklung und zu den Anforderungen an Partnering-orientierte Prozesse

6 Fazit und Ausblick

Als abschließendes Fazit bleibt festzuhalten, dass ein kooperationsorientierter Umgang der Bauvertragsparteien miteinander nicht vertraglich „verordnet“ werden kann. Grundlage hierfür ist und bleibt vielmehr der persönliche Kooperationswille der maßgebenden Projektbeteiligten aus der Überzeugung heraus, dass sich damit eine Win-win-Situation

zum Wohle des Projektes einstellen lässt. Falls diese Voraussetzung erfüllt ist, stellt sich jedoch die Frage nach geeigneten Arbeitsmitteln sowie Prozessmodellen und Beschreibungen zur Unterstützung der konkreten Umsetzung des Partnering-Ansatzes durch die von dieser Überzeugung geprägten Projektbeteiligten. Diesbezüglich sollen die entwickelten Handlungsempfehlungen zu einer praxistauglichen Antwort beitragen. Nach Ansicht der Verfasser entstehen durch die Umsetzung der Handlungsempfehlungen in der Gesamtsicht auf das jeweilige Bauvorhaben auch keine Mehrkosten. Stattdessen ist davon auszugehen, dass durch die Reduzierung des Konfliktpotenzials sowohl auf Seiten des AG als auch auf Seiten des AN Risiken gesenkt und Kosten gespart werden.

Als Ausblick ist insbesondere auf den bestehenden Forschungsbedarf bzgl. des Projektmanagementprozesses Mieterbetreuung hinzuweisen. Es ist davon auszugehen, dass dessen spezielle Bedeutung, in Verbindung mit der Bedeutung des Bauens im Bestand im Allgemeinen, für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft und der Bauwirtschaft weiter zunehmen wird. Aus baubetrieblicher Sicht erforderlich ist die Entwicklung eines Standardprozessmodells für die Mieterbetreuung, das sich über die komplette Planungs- und Ausführungsphase entsprechender Projekte erstreckt, mitsamt den zugehörigen Arbeitsmitteln für die Projektbeteiligten und einer Beschreibung der Aufteilung der Aufgaben-/Verantwortungsbereiche zwischen AG und AN. Hierbei sind Differenzierungen hinsichtlich der gewählten Vergabeform (fachlosweise Vergabe oder GU-Vergabe) vorzunehmen und darüber hinaus Kosten-Nutzen-Berechnungen anzustellen.