



Gemeinsam stark. Statt bei Vergabeverhandlung gegeneinander ausgespielt und im Bauprozess geknebelt zu werden, arbeiten die Gewerke im Bauteam mit an der Organisation des Bauablaufs.

Bauen im Team

Preisdumping, Qualitätsverluste und Firmensterben prägen die Situation am Bau. Architekt Klaus Wehrle dagegen propagiert und lebt einen eigenen Weg aus dem Dilemma: das Bauteam ist ein strategischer Zusammenschluss von Planern und ausführenden Unternehmen, mit dem Einsparungen von 10–20 % gegenüber einem GU-Modell möglich sind.

Baupherrscher und Investoren beklagen, das Bauen in Deutschland sei zu teuer. Diese Investitionszurückhaltung führt zu einem hohen Wettbewerbsdruck bei Planern und Bau-/Ausbaufirmen. Diese wiederum erwirtschaften mit ihren Leistungen mittlerweile zu wenig Geld, um überleben zu können. Zu mehr Bauaufträgen hat dies aber bislang nicht geführt.

In dieser paradoxen Situation sind zahlreiche Berater, so genannte Bau-Manager, Projektsteuerer und Dienstleister auf den Plan getreten, die allesamt am Planungs- und Bauprozess partizipieren. Bislang ist dadurch eine Verbesserung der Grundsituation allerdings nicht eingetreten. Einzig erkennbare Wirkung: der organisatorische Koordinationsbedarf wird höher – und dieser führt eher zu mehr Durcheinander auf den Baustellen und vor allem zu höheren Baunebenkosten! Das GU-Modell ist hierfür ein Paradebeispiel.

Architekt Klaus Wehrle aus Bleibach (bei Freiburg) hat dagegen mit seinem Büro Werkgruppe

ein Modell entwickelt, mit dem sich viele negative Begleiterscheinungen des Bauens in Deutschland ausschalten oder verringern lassen. Das Modell ist an diversen Bauvorhaben unterschiedlicher Größenordnung erprobt und zeichnet sich durch eine Straffung der Bauorganisation und Konzentration der Fachkompetenzen der ausführenden Unternehmen unter Leitung des Architekten aus. Auch eine transparente Auftragsvergabe sowie auskömmliche Preise gehören dazu.

Die Risiken werden auf viele Schultern verteilt

Das Prinzip des Bauteams basiert darauf, dass der Gesamtauftrag in einzelne Gewerke aufgeteilt und an die einzelnen Unternehmen verteilt wird. Trotz dieses Splittings besteht das Bauprojekt in planerischer, organisatorischer und wirtschaftlicher Hinsicht als komplette Einheit weiter. Das Bauteam stellt also einen strategischen Zusammenschluss von Planern und ausführenden Unternehmen dar.

Das Grundprinzip ist die Kostenpauschale, die jedes Mitglied des Bauteams ermittelt. Die Summe sämtlicher Kostenpauschalen garantiert dem Auftraggeber letztlich ein festes Budget. Der übliche GU-Zuschlag in Höhe von 10–20 % entfällt vollständig. Der Architekt in der Rolle des Generalisten übernimmt die gesamte Planung, organisiert und leitet das Bauteam. Ein Überbau in Form einer zusätzlichen Firma existiert nicht. Damit wird die Bauleistung auf das Wesentliche zurückgeführt: die Planung und Ausführung.

Im Rahmen der Bauteam-Projekte können Synergien zielgerichtet genutzt werden. Bauabläufe und Detailfragen werden zwischen Planenden und Ausführenden optimiert, wobei die Kommunikation „auf gleicher Augenhöhe“ stattfinden soll. „Nur so“, argumentiert Klaus Wehrle, „wird das ganze Gewerke übergreifende Know-how allen Beteiligten zugänglich gemacht.“

In jedem Bauteam befindet sich nur ein Unternehmen aus einem Gewerkebereich. Die Zusammensetzung des Bauteams erfolgt durch ein Auswahlverfahren, bei dem Preis und Qualität abgewogen werden. Der Preis spielt dabei nicht eine dominierende Rolle. Dagegen wird die Qualität des Anbieters über folgende Kriterien abgeprüft:

- Referenzen,
- Kundenorientierung,
- Qualifikation des Personals,
- Beschäftigungsquoten eigener Mitarbeiter,
- Sicherung der Qualität,
- Wirtschaftliches und technisches Controlling,

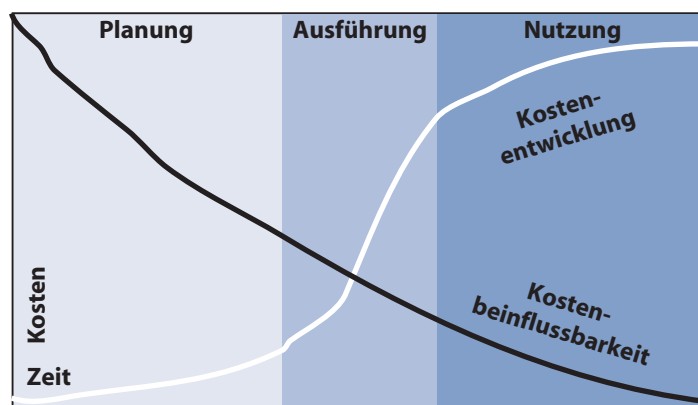
- Soziale Kriterien (Ausbildung, Beschäftigung Behinderter etc.).

Ein Kosten-Controlling gibt Planungssicherheit für alle

Mittelständische Unternehmen, die diese Kriterien erfüllen, bewerben sich im Hinblick auf ein konkretes Projekt. Zusätzlich wird eine Präqualifikation in Bezug auf die Preise einzelner, vergleichbarer Leistungen/Materialien von Schwerpunktpositionen einzelner Gewerke durchgeführt. Der Architekt prüft die Angebote und unterbreitet dem Bauherrn Empfehlungen bzw. wählt mit diesem qualifizierte Unternehmen pro Gewerk für das Bauteam aus. Bei gleichwertigen Preisen entscheiden Kriterien wie etwa Ausbildungsquote.

Nach der Genehmigungsplanung erarbeitet der Architekt eine detaillierte Baubeschreibung, erstellt erste Baupläne inklusive Statik und Gebäudetechnik sowie den Bauzeitenplan. Anschließend wird allen Bauteampartnern das Projekt im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung vorgestellt. Dabei erhalten alle Bauteampartner die gesamten Informationen, die für die Planung und Realisierung des Projekts notwendig sind. In weiteren Gesprächen werden dann gemeinsam die Planung und der Bauablauf Schritt für Schritt optimiert.

Potenzielle Schnittstellen zwischen den Rohbau- und Ausbaugewerken werden vom Architekten angesprochen und geklärt, so dass Reibungsverluste vermieden werden bzw. beseitigt werden können. Dadurch werden Bauabläufe und Ausführungsdetails



Besser planen, kürzer bauen. Die Beeinflussung der Baukosten ist in der Planungsphase am leichtesten möglich.

effizient strukturiert. Durch die Erstellung einer gemeinsamen Logistik können z. B. die Baustelleneinrichtung oder die Abfallentsorgung deutlich preiswerter gelöst werden als üblich.

Die Firmen erarbeiten mittels dieser umfassenden Informationen ein Pauschalangebot, das vom Architekten geprüft wird. Die Massen und Leistungen wurden von den Planern bereits im Vorfeld definiert und ermittelt. Auf Grundlage der Kostenberechnungen nach Gewerken führt der Architekt ein Controlling durch. Dadurch wird eine kontinuierliche Kostensteuerung mit dem Ziel der Budgeteinhaltung sichergestellt. Erst wenn die mit dem Bauherrn vereinbarte Gesamtsumme aller Gewerke erreicht worden ist, vergibt der Bauherr die Aufträge.

Einsparung trotz auskömmlicher Preise sind machbar

Durch den besseren Informationsaustausch und die Optimierungen ist das Bauen mit dem Bauteam deutlich günstiger als mit dem GU. Das haben rund 15 Jahre Erfahrung der Werkgruppe 1 mit diesem Modell gezeigt. Zudem verfügt der Bauherr über eine überdurchschnittlich hohe Kostensicherheit, da Nachträge praktisch ausgeschlossen sind. Ebenso gewinnt der Bauherr für sein Projekt mittelständische Unternehmen mit Kompetenz in puncto Kosten, Terminierung und Qualität.

Auch hinsichtlich der Gewährleistung hat der Bauherr Vorteile. So stehen ihm alle beschäftigten Unternehmen als Haftungsgaranten zur Verfügung. Im Unterschied zum GU-Verfahren ist dies von entschei-

dender Bedeutung, denn falls der GU insolvent würde – und davon gibt es einige Beispiele aus jüngster Zeit – stünde dem Auftraggeber im ungünstigsten Fall niemand für Gewährleistungsansprüche gegenüber.

Mittelständische Bau-/Ausbaufirmen hingegen profitieren ebenfalls, da sie nicht nur zu auskömmlichen Preisen arbeiten und Kostensicherheit haben, sie haben auch wieder die Chance an Auftragsvolumina und Leistungsspektren heranzukommen, die ihnen aufgrund von finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen verwehrt wären bzw. nur in der Rolle eines GU-Subs abzuwickeln wären – mit allen darin steckenden Risiken. Dagegen haben sie beim Bauteam wieder die Chancen, fachtechnisches Know-how zu behalten und weiter aufzubauen. Klaus Wehrle: „Unseres Erachtens wird sich das Bauteam zukünftig als Alternativmodell zum GU-Verfahren etablieren, denn mit dieser Konzeption besitzen mittelständische Unternehmen ein chancenreiches Instrument, mit dem sie sich neben den Bauaktiengesellschaften erfolgreich behaupten können. Klarer Vorteil des Bauteams besteht in der preiswerten Durchführung von Bauvorhaben, mit der ein Preisdumping vermieden wird und eine Belebung der Bauwirtschaft erreicht werden kann.“ □

www.trockenbau-akustik.de

Bauablauf:

- ▶ Bauabwicklung
- ▶ Bauprozess

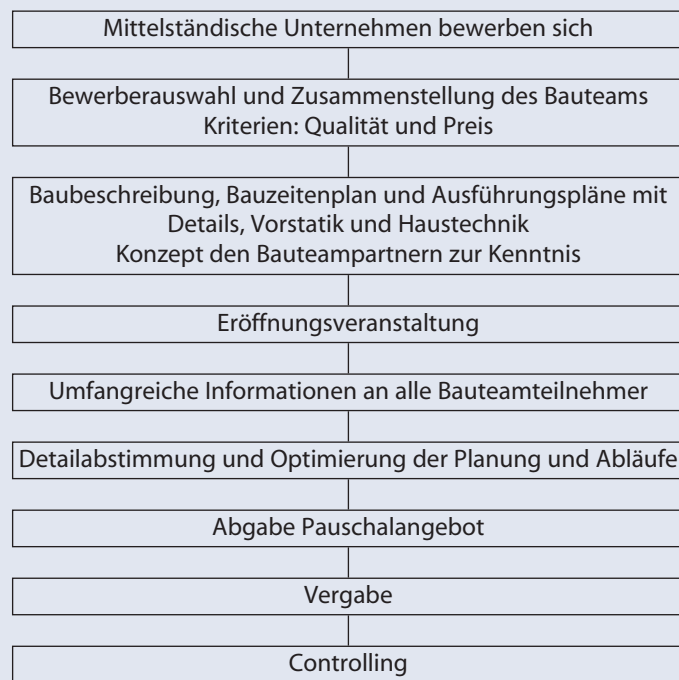
Kooperation:

- ▶ Kooperationsformen



Know-how gefragt. Das Ausführungswissen der Gewerke ist bereits in der Detaillierung der Planung, aber besonders in der Koordination der Bauprozesse gefragt.

So funktioniert das Bauteam-Modell



Besser ist preiswerter

Mit dem Bauteam-Modell setzt Architekt Klaus Wehrle aus Bleibach bei Freiburg auf ein Konzept, das den Anspruch verfolgt, das Planen und Bauen strukturierter, qualitativ besser und gleichzeitig kostengünstiger machen will. Trockenbau-Akustik besuchte ihn und fragte nach seinen Motiven, die eingetretenen Pfade der Bauorganisation zu verlassen, und nach seinen Erfahrungen mit Bauteams.

? Herr Wehrle, was hat Sie motiviert, so ein Modell wie das Bauteam zu entwickeln?

Im Prinzip kommt die Motivation aus drei Quellen. Erstens stamme ich aus einer Handwerkerfamilie, in der man sich immer schon gefragt hat, warum das Wissen der Ausführenden erst dann hinzugezogen wird, wenn alle Kosten bildenden Faktoren bereits fest zementiert sind. Zweitens bin ich der Meinung, dass sich das Bauen einfach zeitgemäßen Organisations- und auch Kommunikationsformen zuwenden muss, denn das, was heute am Bau geschieht, hat doch mit unserem Industrie- und Kommunikationszeitalter nichts zu tun. Drittens: Bauen in Deutschland ist immer noch zu teuer. Wir müssen nach Wegen suchen, Kosten zu senken.

? Noch billiger? Die meisten Ausbauunternehmen werden doch pausenlos billiger und kommen mittlerweile auf keinen grünen Zweig mehr. Wo soll das hinführen?

Genau das ist doch das Problem! Aus Sicht der Bauherren und im Vergleich zum Ausland sind die Preise für Bauleistungen bei uns zu hoch, trotzdem geht es allen am Bau Beteiligten – vom Architekten bis zum Ausbauunternehmen – finanziell sehr schlecht. Das zeigt doch, dass wir im Bauwesen ein gewaltiges Strukturproblem haben. Das beginnt schon damit, dass die Kommunikation der Planenden mit den Ausführenden bei öffentlichen Ausschreibungen zum wichtigsten Zeitpunkt, nämlich bei der Planung, aus Wettbewerbsgründen sogar verboten ist. Eine solche Denkweise ist beispielsweise der Industrie fremd. Dort zieht man gerade das Know-how der Ausführenden heran, um die Planung zu optimieren! Zu einer solchen Integration aller Beteiligten

am Bauprozess müssen wir hin, wenn Bauen wieder günstiger und besser werden soll.

? Ein ähnliches integratives Modell wird in den Niederlanden praktiziert. Dort ist das Bauen zwar billiger, aber qualitativ nicht unbedingt besser als bei uns. Wie wollen Sie denn Preis und Qualität zusammenbringen?

Die Handwerkerstruktur in den Niederlanden ist völlig anders als bei uns. Außerdem funktioniert das niederländische Modell ausschließlich über Generalunternehmer. Dort optimiert der Architekt die Planung mit dem GU, wir dagegen tun das ausschließlich mit mittelständischen Unternehmen. Wir versuchen also, die Kommunikationsmechanismen des niederländischen Modells auf unsere mittelständische Bauhandwerkerschaft zu übertragen. Denn ich bin davon überzeugt, dass wir mit dem deutschen Ausbildungsniveau am Bau große Chance haben, nicht nur durch gute Preise, sondern vor allem auch durch Qualität zu überzeugen und dabei sehr gute Ergebnisse erzielen können.

? Verglichen mit den Niederländern verlängern Sie doch eigentlich nur Ihre Werkbank, indem Sie als Architekt zusätzlich die Rolle des GU übernehmen, oder?



„Ich kenne keinen Bauherrn, der aufgrund günstiger Kosten eine schlechte Qualität akzeptiert.“

Eigentlich nicht. Das GU-Modell wird meiner Ansicht nach vor dem Hintergrund von Basel II problematisch werden, denn die Risiken, die ein GU mit einem Projekt übernimmt, wird er künftig über eine deutlich höhere Eigenkapitalquote gegenüber einer Bank absichern müssen. Ich bin der Überzeugung, dass wir am Bau bessere Chancen haben, wenn wir intelligente Konzepte zur Risikoverteilung anwenden – so wie beim Bauteam.

? Ist denn ein Architekturbüro nicht finanziell damit überfordert, die Rolle eines GU zu übernehmen?

Nein, denn bei unserem Bauteam trägt der Architekt das Risiko ja nicht allein. Jeder einzelne Bauteam-Partner, natürlich auch der Architekt, bildet für sich eine Pauschale. Die Summe aller Pauschalen ergibt eine Gesamtpauschale. Der Bauherr hat so den großen Vorteil, dass er viele Haftende hat. In dieser traumhaften Lage ist er beim GU nicht, denn wenn der GU finanzielle Probleme bekommt, hat der Bauherr im schlechtesten Fall niemanden, an den er sich halten kann. Das Bau-

Architekt Klaus Wehrle: „Architekten müssen sich neben gestalterischen Themen künftig wieder mehr um organisatorische und wirtschaftliche Belange kümmern. Mit dem Bauteam-Konzept haben wir dafür einen guten Ansatz gefunden und eine zeitgemäße Antwort auf strukturelle Probleme im deutschen Bauwesen.“

team-Konzept ist also kein abgeändertes GU-Modell, sondern ein komplett neues Konzept, in dem der Architekt dafür sorgt, dass jeder Unternehmer seine Leistung pauschaliert. Ebenso entfällt der übliche GU-Zuschlag, der sich in der Regel auf 6 bis 8 % beläuft. Und durch die Optimierung der Planung und der Bauprozesse, die wir mit unseren Bauteam-Partnern bereits in der Planungsphase vornehmen, sind wir noch einmal zwischen 15 und 20 % günstiger.

Und das, obwohl die Handwerksfirmen auskömmliche Preise bekommen sollen? Wie soll das zusammengehen?

Wenn man das Wissen aller Beteiligten miteinander vernetzt, dann sind erhebliche Kosteneinsparungen möglich. Gerade in der Planungszeit kann damit am meisten Geld eingespart werden kann. Es zahlt sich auf jeden Fall aus, wenn Planungen im Vorfeld optimiert werden. Das bedeutet zwar mehr Planungs- und Abstimmungsaufwand für alle, aber beschert auch eine wesentlich effizientere Bauphase – und die ist nun einmal der teuerste Teil bei einem Bauprojekt. In einem schlanken Bauablauf liegt der Erfolg.

Nach welchen Kriterien suchen Sie denn die Mitglieder für ein Bauteam aus?

Wir wählen unsere Bauteam-Mitglieder ganz bewusst nach Mittelstandskriterien aus. Wir fragen unter anderem, ob die Betriebe eigenes Fachpersonal beschäftigen, ob sie ihre Mitarbeiter selbst ausbilden, wie die wirtschaftliche Verfassung des Unternehmens ist. Wichtig ist, dass die Unternehmen Fachkompetenz beweisen, nicht zuletzt durch den Beweis, dass sie ihre Preiskalkulation absolut im Griff haben.

A propos Preis. Welche Rolle spielt denn die Höhe der Angebotspreise bei der Entscheidung für oder gegen ein Bauunternehmen?

Wir setzen bewusst auf gute Qualität, um unsere Kunden zufrieden zu stellen. Wir arbeiten nicht aus Gründen der rabiaten Gewinnmaximierung.

Aber Geld wollen Sie schon verdienen, oder?

Natürlich, aber wir bekommen unser Honorar vom Bauherrn. Das ist ja das Charmante an der Sache. Die Vertragskonstellation ist wie bei einem klassischen Architektenauftrag. Wir bekommen einen Vertrag nach HOAI, und jeder Unternehmer bekommt den Auftrag direkt vom Bauherrn, pauschaliert als standardisierten VOB-Vertrag. Die Summe dieser Pauschalen sorgt schlussendlich für eine Kostensicherheit. Wir haben kein Interesse, die Handwerker zu knebeln, weil wir eine vernünftige Leistung wollen und weil wir das Know-how der Bauteam-Partner wollen, um die Planung gemeinsam zu optimieren.

Wie stellen Sie denn sicher, dass die Kalkulationen der in Frage kommenden Firmen seriös sind?

Wir verfügen über eine umfangreiche Datenbank, in der bestimmte Leistungen mit Vergleichspreisen versehen sind. Anhand der Kostenpauschalen kann man dann schon beurteilen, ob ein Unternehmen kompetent in der Kalkulation ist oder nicht. Das ist im Prinzip ein doppeltes Sicherungssystem für die Unternehmen und auch für uns. Wir wollen nicht den Billigsten, aber natürlich schon eine vernünftige und faire Preisbasis.

Wann und wie werden denn aus den Pauschalen konkrete Details?

Zu Anfang fragen wir Schwerpunktpositionen ab, um gemeinsam mit dem Bauherrn eine Auswahl zu treffen. Danach erarbeiten wir gemeinsam mit den jeweiligen Unternehmen Pauschalangebote, die wir anhand unserer Datenbank prüfen. In aller Regel ermitteln wir die Mengen bereits in der Leistungsphase III, manchmal sogar auch schon in der Vorentwurfsplanung sehr genau anhand unserer Planunterlagen. Somit können wir in einem sehr frühen Stadium eine sichere Kostenaussage machen, die mit dem Bauherrn besprochen wird. Wenn dieser damit einverstanden ist, stellen wir das Bauteam zusammen und optimieren mit

den Firmen weitgehend auf gleicher Augenhöhe noch einmal die Planung und Ausführung.

Als Architekt bleiben Sie für die Handwerksunternehmen aber doch Chef im Ring. Kann es denn da eine Kommunikation auf gleicher Augenhöhe geben?

Ich will hier keine paradiesischen Zustände suggerieren. Aber eine Kooperation auf Augenhöhe ist möglich, weil wir unsere Handwerkspartner sehr ernst nehmen. Es gibt rund 12 bis 16 Gewerke, da kommt eine Menge an Fachwissen zusammen. Wie will ich als Architekt das Ausführungswissen von all diesen Gewerken haben? Meine Erfahrung ist, dass eine Kooperation auf Augenhöhe möglich ist, wenn man den Partner ernst nimmt und sein Fachwissen schätzt. Selten trifft es zu, dass Partner gleich stark sind. Es hängt aber immer davon ab, wie man miteinander umgeht.

Die Bau-/Ausbauunternehmen in der Region und Sie sind sicher schon durch persönliche Beziehungen aufeinander eingespielt. Halten Sie denn das Bauteam-Modell für übertragbar auf Deutschland?

Ja, absolut. Wir entwickeln derzeit ein Schulungskonzept, um das Thema Bauteam Architekten-Kollegen zugänglich zu machen. Ich bin der Überzeugung, dass wir viele Probleme im deutschen Bauwesen durch dieses Konzept lösen können. Durch die EU-Erweiterung gehört die deutsche Bauwirtschaft nicht gerade zu den Gewinnern und gesetzliche Barrieren werden uns nur mittelfristig schützen können. Aber wir müssen auch nicht zu den Verlierern gehören, wenn es uns gelingt, unsere Stärken herauszustellen, nämlich einen hohen Grad an Qualitätsbewusstsein und Fachausbildung. Damit können wir punkten, denn ich kenne keinen Bauherrn, der aufgrund günstiger Kosten eine schlechte Qualität akzeptiert.

Muss sich nicht dafür auch das Selbstverständnis der Architekten verändern?

Ja. Um in die Zukunft zu blicken, sollten wir auch einmal

zurückschauen. So haben sich die Baumeister Anfang des 20. Jahrhunderts – gerade im Werkbund – nicht nur umfassend mit gestalterischen Themen auseinandergesetzt, sondern vor allen Dingen auch mit der Ausführung. Leider ist dieser Ausführungspart nach dem Krieg, vermutlich aufgrund der vielen Bauaufgaben, vom Planungspart weggedriftet. Das Ergebnis ist, dass es heute beim Bauablauf an der nötigen Ab-



„Die Unternehmen müssen Kompetenz beweisen, auch durch den Beweis, dass sie ihre Preiskalkulation im Griff haben.“

stimmung fehlt. Ich bin der Meinung, Architekten müssen sich neben gestalterischen Themen künftig wieder mehr um organisatorische und wirtschaftliche Belange kümmern. Ich denke, mit dem Bauteam-Konzept haben wir dafür einen guten Ansatz gefunden und eine zeitgemäße Antwort auf einige strukturelle Probleme im deutschen Bauwesen.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Wehrle.

www.trockenbau-akustik.de **Archiv**

Bauablauf:

- ▶ Bauabwicklung
- ▶ Bauprozess

Kooperation:

- ▶ Kooperationsformen