



DIE DEUTSCHE  
BAUINDUSTRIE

# Partnering

bei Bauprojekten





## Ausgangssituation und Veranlassung

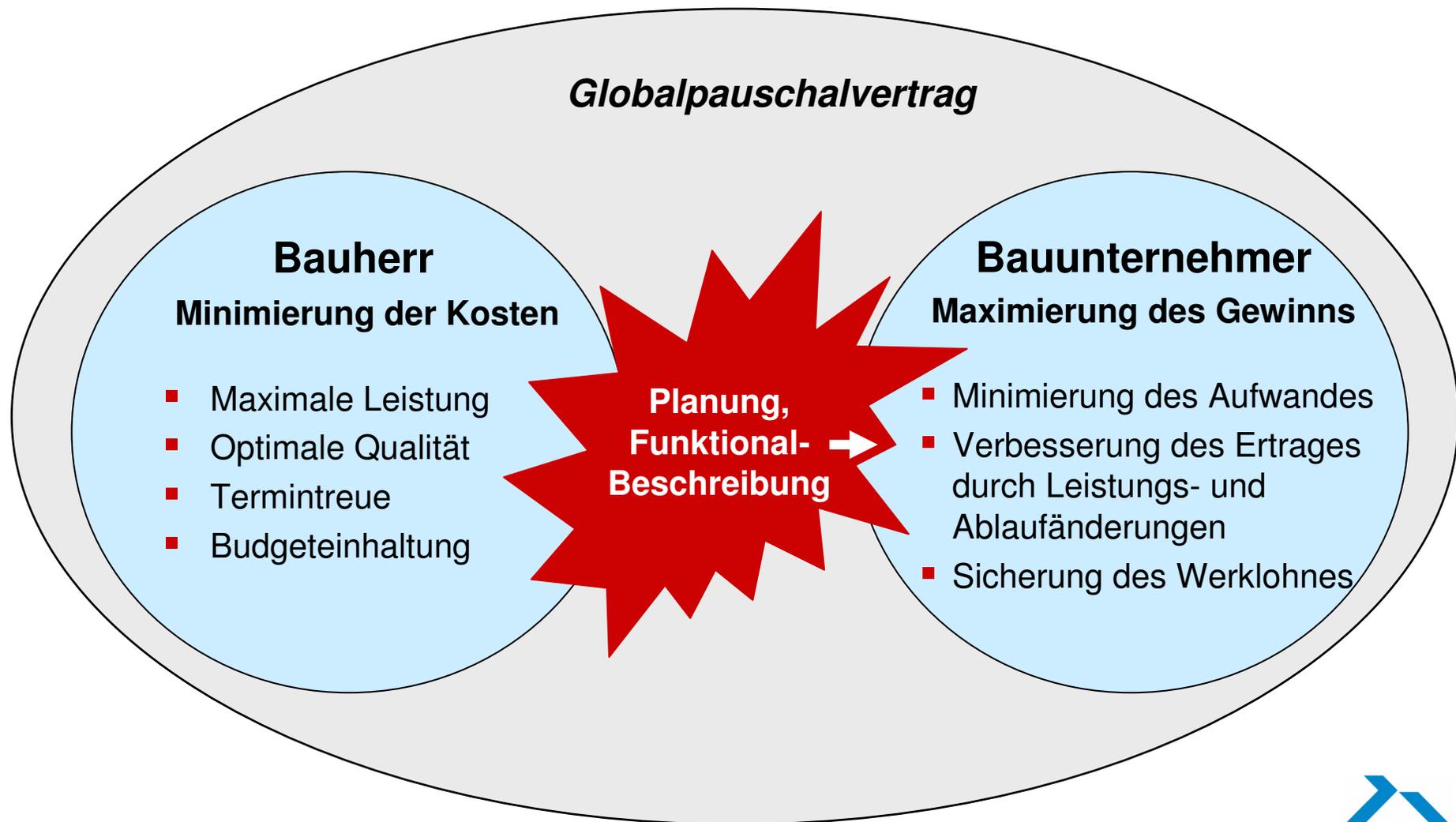
„Jede schlechte wirtschaftliche Lage verursacht Auswüchse, und als einen der schlimmsten Auswüchse ist wohl die **Pfuscharbeit** zu bezeichnen und ebenso die **Schundpreise**, die gerade im letzten Jahr überhand genommen haben. Man kann es der Industrie, auf die wir in der Hauptsache angewiesen sind, wohl nicht verdenken, wenn sie Ihre Bauten so billig wie möglich ausführen lassen will.....“

Anstatt eine gesunde Preis- und Berufspolitik zu treiben, sind wir allmählich zu einer gewissen Betrugspolitik gelangt. Betrügen tun sich einzelne Firmen selbst, indem sie Preise abgeben, zu denen sie regelrecht zu bauen nicht in der Lage sind. Die Unterbietungen haben Grenzen erreicht, die den Fachmann in Erstaunen setzen. Betrogen haben sich hierbei nicht alleine unsere Firmen selbst, **sondern betrogen ist auch der Bauherr**, der zwar den Bau zu einem scheinbar billigen Preis bekommt, **aber keine einwandfreie Bauweise** erhält. Hier **Wandel zu schaffen**, ist unbedingt unsere Pflicht....“

(Jahreshauptversammlung des deutschen Bau-Arbeitgeberverbandes 1925)



## Ausgangssituation und Veranlassung





## Ausgangssituation und Veranlassung

- **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
  - Geltendmachung von Vertragsstrafe
- **Hohe Konfliktkosten**
  - suboptimale Projektlösungen
  - Bauprozesse
- **Insolvenzrisiko aller Projektbeteiligter**
- **Ineffiziente Nutzung von Personalressourcen**





## Partnering als Lösungsansatz

### Definition

**Management - Stil** und konkrete Arbeitsweise zur Abwicklung komplexer Projekte

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

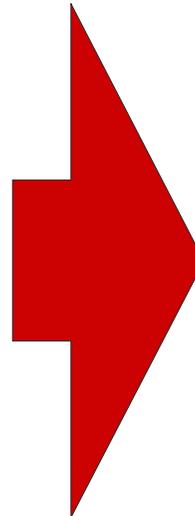
und damit für alle zufriedenstellender abwickeln kann



## Partnering als Lösungsansatz

### **USA / Kanada Krise der US-Bauindustrie bis Mitte der 90er Jahre**

- erheblicher Margenverlust
- Zunahme gerichtlicher Auseinandersetzungen
- >10 % aller Baukosten für Nachbesserungen / Fehler
- Vertrauenskrise



### **Partnering - Effekte**

- starker Trend zum Projekt- und Strategischen Partnering
- Rückkehr der US-Bauwirtschaft in die Gewinnzone und internationale Wettbewerbsfähigkeit
- Reduzierung des Claim-Volumens



## Partnering als Lösungsansatz

### Partnering in Deutschland

- Deutlicher Trend zu Partnerschaftsmodellen
- Unterschiedliche Geschäftsmodelle des Partnering auf Bauherren- und Unternehmerseite

*Ziel*

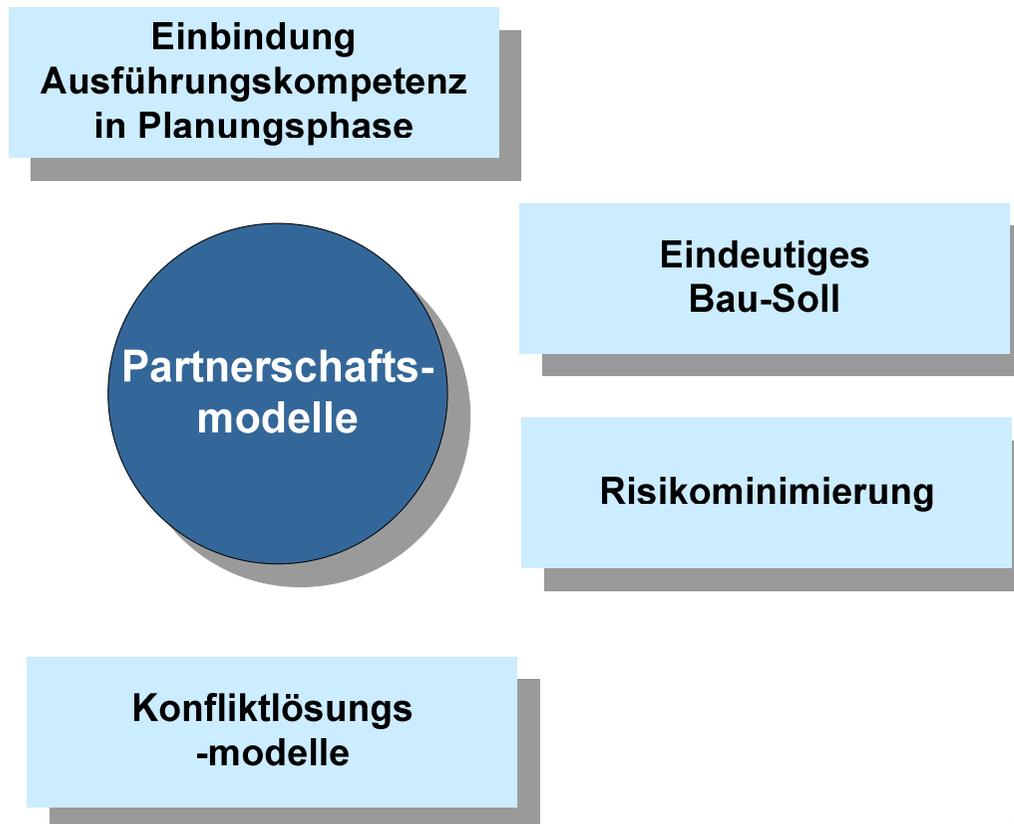
**Kooperation statt Konfrontation**

**Gegenseitiges Vertrauen**

**Gemeinsame Ziele**



## Grundsätzliche Elemente der Partnerschaftsmodelle

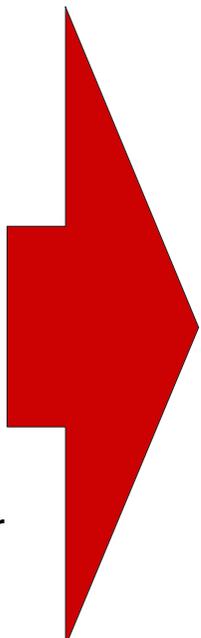




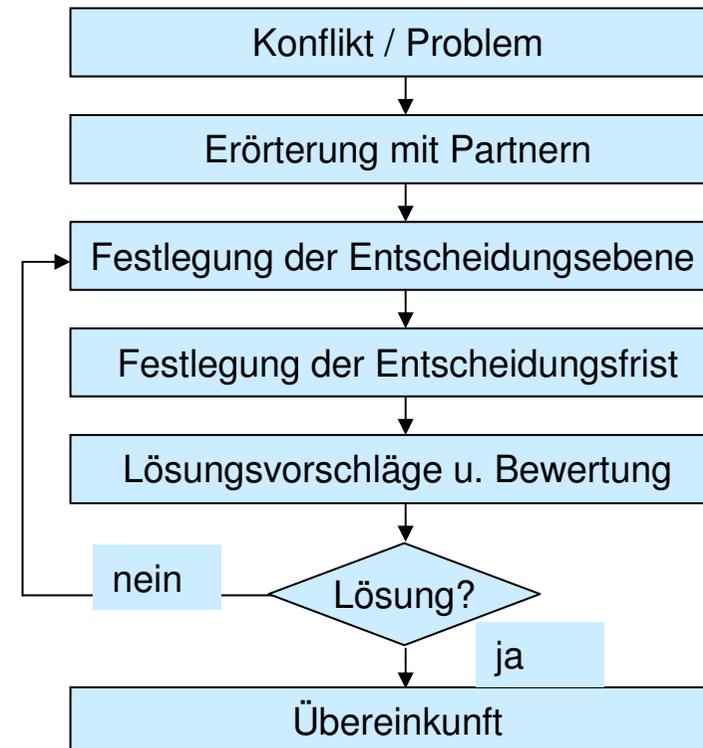
## Grundsätzliche Elemente der Partnerschaftsmodelle

### Vereinbarung von Methoden zur Konfliktlösung

- **Grundsatz 1:**  
Problemlösung vor Ort und dort, wo die größte Sachkompetenz ist.
- **Grundsatz 2:**  
Problemlösung so schnell wie möglich.
- **Grundsatz 3:**  
Schiedsgericht / Gericht nur in äußersten Notfällen

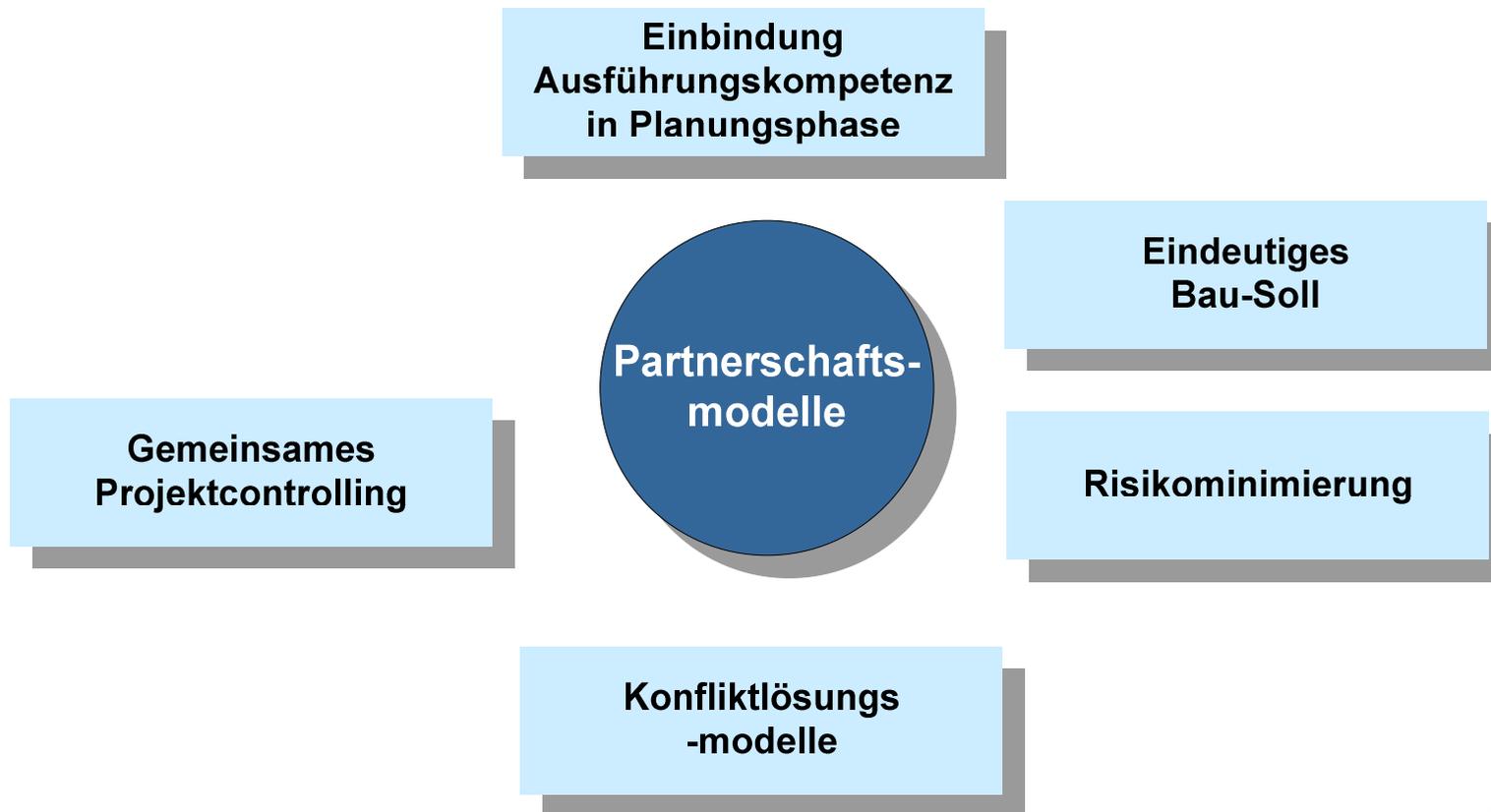


#### Ablauf der Konfliktlösung:





## Grundsätzliche Elemente der Partnerschaftsmodelle





## Grundsätzliche Elemente der Partnerschaftsmodelle

### Kontinuierliche Verbesserung durch Projektcontrolling

#### **Regelmäßige gemeinschaftliche Bewertung der Einzelziele**

---

- Termine
- Budget
- Qualität
- Arbeitssicherheit

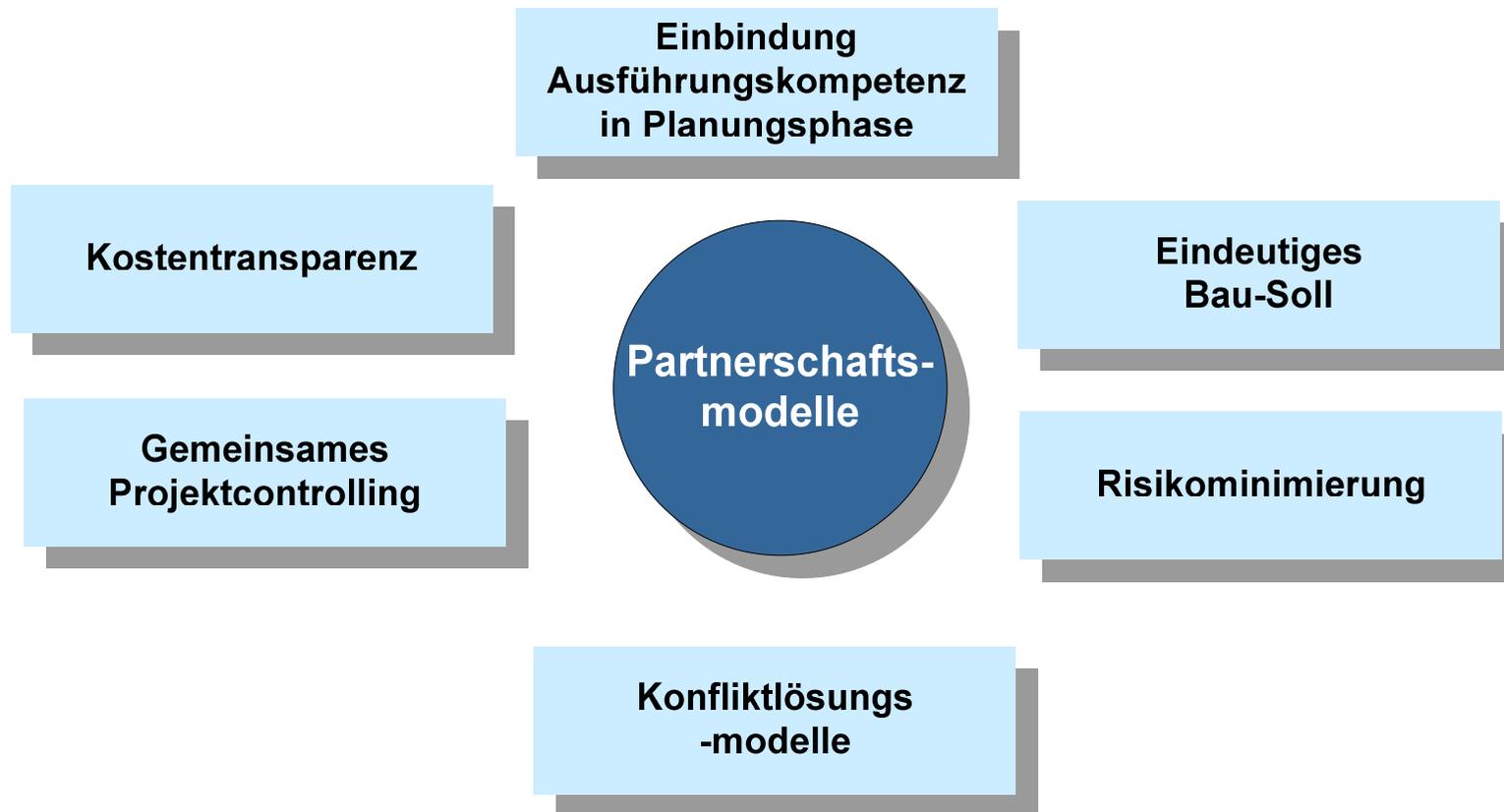
#### **Subjektive Beurteilung durch die Teammitglieder für nicht quantifizierbare Ziele**

---

- Kommunikation
- Offenheit / Vertrauen und Mitarbeiterzufriedenheit
- Organisation
- Entscheidungsschnelligkeit



## Grundsätzliche Elemente der Partnerschaftsmodelle



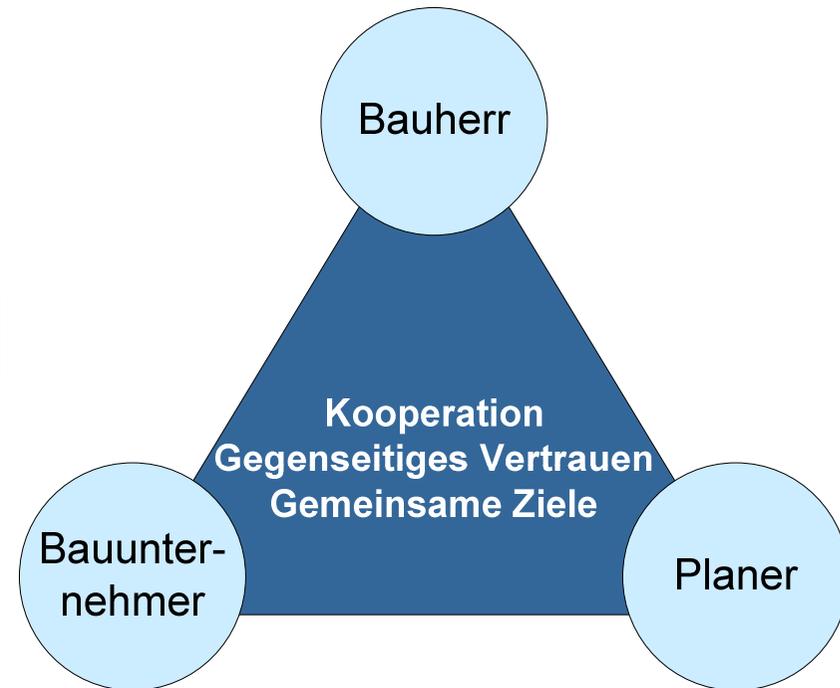


## Grundsätzliche Elemente der Partnerschaftsmodelle

➤ **Bauherr: Entscheidungsträger**

➤ **Planer: Garant der Qualität des Entwurfs**

➤ **BU: Garant für Kosten, Termine, Qualität**



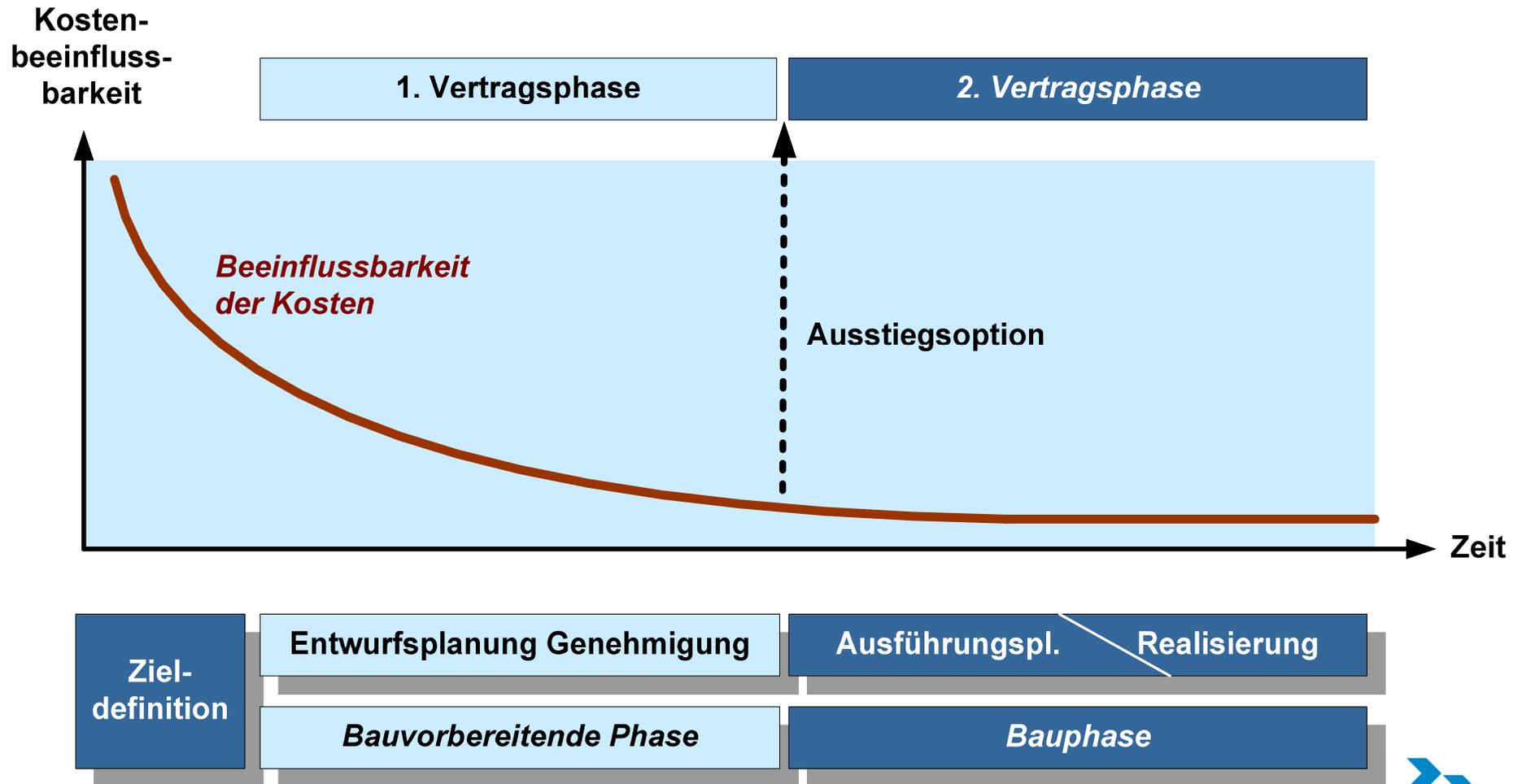


## Grundsätzliche Elemente der Partnerschaftsmodelle

- **Partnerschaftsmodelle erweitern Möglichkeiten der Bauvertragsgestaltung**
- **Projektspezifische Eignung muss gegeben sein:**
  - Kurze Bauzeit, baubegleitende Planung
  - Notwendigkeit frühestmöglicher Kosten- und Terminalsicherheit
  - Hohes Änderungsvolumen erwartbar (z. B. durch Nutzeranforderungen)
- **Partnerschaftsmodelle eignen sich für Konzerne und Mittelstand**



# Ablauf der Partnerschaftsmodelle



## Ablauf der Partnerschaftsmodelle

### Bieterwettbewerb bleibt nicht ausgeschlossen



### Kompetenzwettbewerb, u. a. bzgl.:

- Bonität
- Projektteam, **Teameignung!**
- Lösungskonzept

### Sicherstellung des Marktpreises:

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



## Vorteile der Partnerschaftsmodelle für den Bauherrn

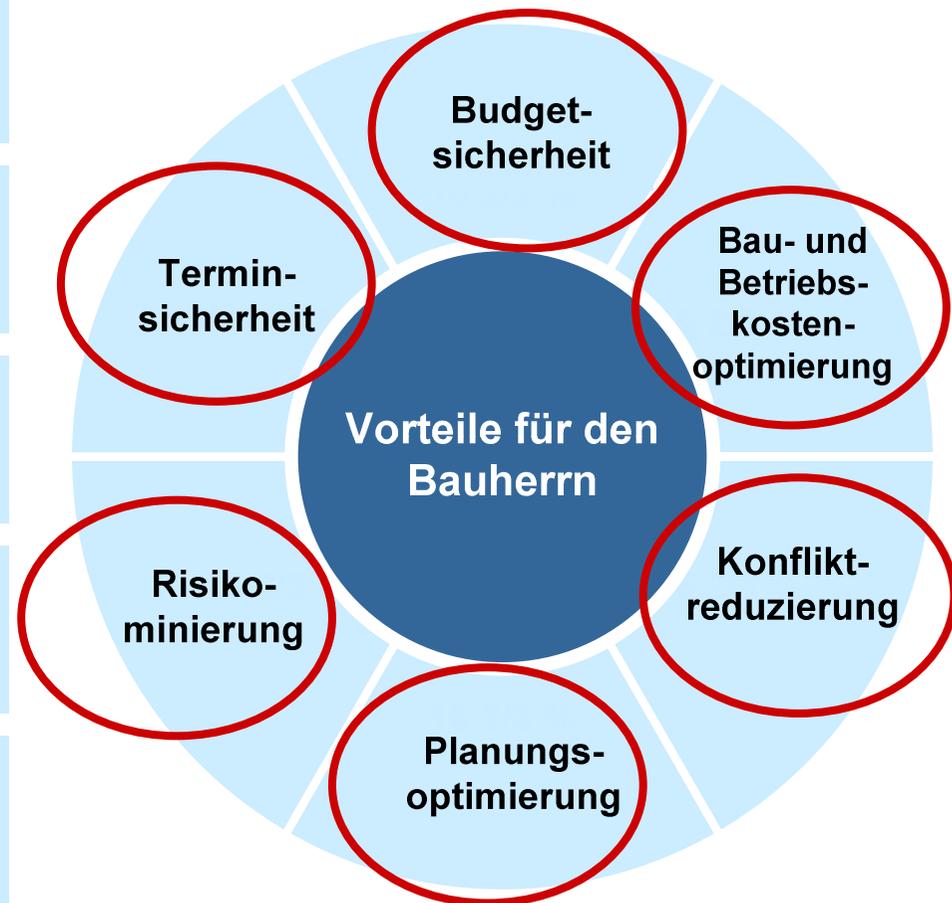
➔ Intensive Nutzung des zusätzlichen Optimierungspotentials ermöglicht Kostensenkungen

➔ Vermeidung von Wiederholungsschleifen im Planungsprozess spart Kosten

➔ Verzahnung der Projektphasen verkürzt die Projektdauer

➔ Transparente Planungsrisiken reduzieren das Konfliktpotential

➔ Budgetsicherheit durch verbindliche Kostenbewertungen





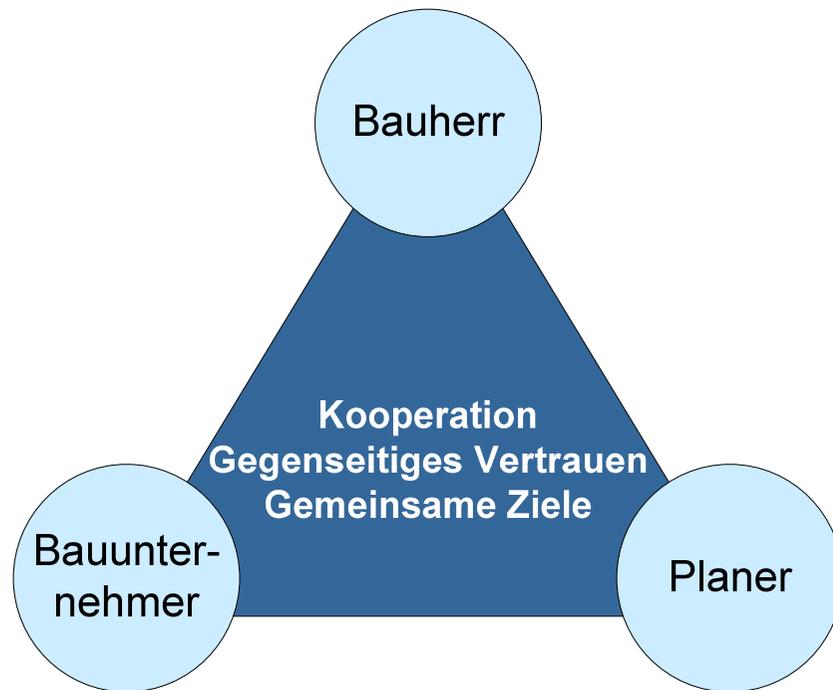
## Vorteile der Partnerschaftsmodelle für den Bauherrn

- ➔ Reduzierung von Projektstörungen und Konfliktkosten
- ➔ 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





## Zusammenfassung und Fazit



# Partnering bei Bauprojekten



## Realisierung unterstützt von:



## Wissenschaftliche Beratung:

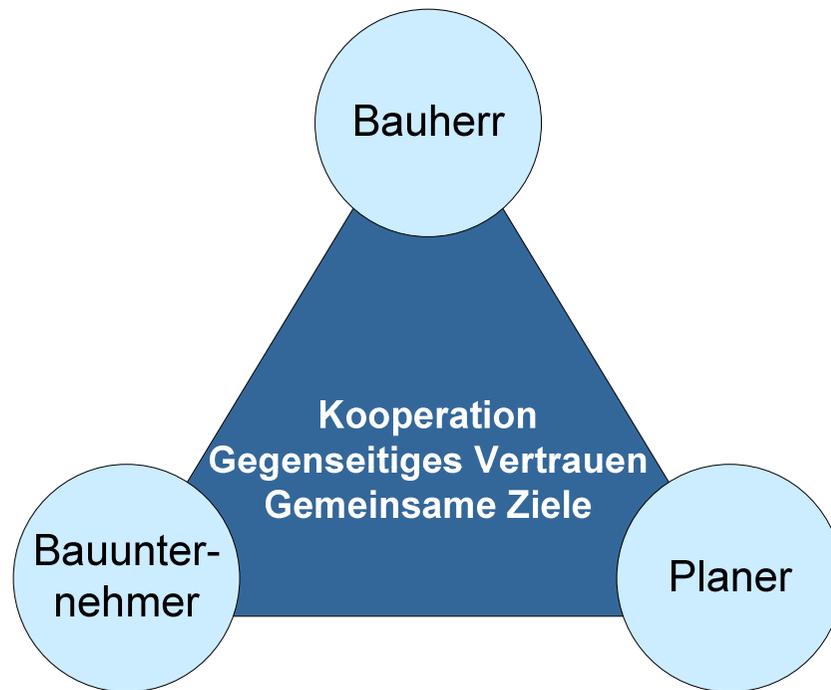
U N I K A S S E L  
V E R S I T Ä T

Institut für Bauwirtschaft  
Fachgebiet Baubetriebswirtschaft  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. P. Racky





## Zusammenfassung und Fazit



**„Zusammenkommen ist ein Anfang,  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.“**

*Henry Ford*