

# Kooperatives Baumanagement

## Eine Antwort auf die Probleme in der Immobilienwirtschaft

von Dr. Bernd Seydel

### 1 Die „klassischen“ Varianten und ihre Probleme

#### 1.1 Vorbemerkung und Problemstellung

Nachdem die Summe der Bauleistungen in der Bundesrepublik seit 1995 ständig zurückgeht, machen Bauherrn verstärkt Druck auf die Bauunternehmen, um die Baukosten weiter zu reduzieren. Doch auf das günstige Angebot folgen zielsicher Nachträge, die wiederum vom Bauherrn mit Mängelanzeigen und Einbehalt beantwortet werden, was regelmäßig erst zu einer Angelegenheit der Rechtsanwälte und dann der Gerichte wird. Endstation ist nicht selten für einen der beiden Vertragspartner der Konkursrichter.

Eine mögliche Antwort auf diese Entwicklung ist das Kooperative Baumanagement. Ziel ist es, den *Gesamterfolg* beim Errichten und Betreiben einer Immobilie zu steigern. Zu diesem Gesamterfolg gehört in erster Linie der tatsächliche wirtschaftliche Ertrag bzw. der Unternehmensgewinn. Aber er stellt sich nur dann ein, wenn eine Reihe von anderen „Erfolgen“ ebenfalls erzielt werden.

Erfolg läßt sich auf verschiedenen Ebenen beschreiben, die gemeinsam zu organisieren die Aufgabe des Kooperativen Baumanagements ist.

1. Bauherrenzufriedenheit
2. nutzergerechte Ausführung
3. Vermarktungsfähigkeit
4. Kostenbewußtheit
5. Materialbewußtheit
6. sachgemäße und komplette Analyse der Bauherren-/Nutzerwünsche

7. reibungslose Planungsphase
8. zügige Genehmigungsphase
9. direkte, schnelle Zusammenarbeit
10. Bauphase ohne Nachträge
11. Termintreue
12. Kooperation der Gewerke
13. kein Rechtsstreit
14. Zahlungssicherheit für Auftragnehmer
15. Leistungssicherheit für Auftraggeber
16. unproblematische Nachbesserung
17. Einhaltung der Gewährleistungspflichten
18. Unternehmensertrag

In den vergangenen Jahren hat es sich gezeigt, daß die verschiedenen Vertragspartner unterschiedliche Schwächen haben, die sie in der Regel auf Kosten des Gesamterfolgs und zu Gunsten des vermeintlich eigenen wirtschaftlichen Erfolgs verschleiern bzw. aufwerten wollen.

## **1.2 Zielstellung des Kooperativen Baumanagements**

Das Kooperative Baumanagement ist die notwendige Antwort auf die wirtschaftlichen Probleme der Bauwirtschaft heute. Allerdings setzt es die Einsicht voraus, daß der eigene Unternehmensgewinn langfristig nicht dadurch gesichert ist, daß ich auf Kosten meiner Lieferanten oder Auftraggeber die eigene Rendite zu sichern bestrebt bin. Diese Strategie der Macht gelingt nur solange, bis mir selbst der Stärkere begegnet.

Oder im Beispiel: Wenn der Bauträger nur dadurch seine Rendite erzwingen kann, daß er die letzte Zahlungsrate des GU zurückhält, um sie dann vor Gericht im Vergleichsverfahren zu halbieren, dann muß dieser Bauträger eines Tages damit rechnen, daß der Bauunternehmer selbst seine Sicherheiten erhöht, ständig Baubehinderungsanzeigen schreibt oder gar einen Baustop verhängt, wenn nur minimale Verzögerungen bei der Bezahlung erfolgen. Wenn dann die Fertigstellung sich verzögert, können die Verkäufe nicht getätigt werden usw. Die Folgen sind allemal lästig bis gefährlich: Im schlimmsten Fall bedeuten sie den wirtschaftlichen Ruin eines der Partner.

Das Kooperative Baumanagement geht radikal von der Ansicht aus, daß Gerichtsverfahren und alle ihre Vorläufer und alle ihre Folgen für keinen am Bau Beteiligten mehr wirtschaftlich tragbar sind. Ihre Dominanz hat einen erheblichen Anteil an den Schwierigkeiten des Baugewerbes. Anstatt nun die juristische Seite noch weiter auszufeilen, wird die Rückbesinnung auf das ursprüngliche Anliegen, nämlich die Herstellung einer Immobilie, empfohlen. Doch die sogenannten bewährten, nämlich gewohnten Methoden bewähren sich aber tatsächlich

nicht mehr. Es bedarf der Entwicklung von Alternativen, die in ihrem Kern die wirtschaftliche Gesundung der Bauwirtschaft bestärken.

Aus diesem Grund ist die Kostenfrage ein tragendes Fundament des Kooperativen Baumanagement. Ihre Bewältigung auf allen Ebenen, wie sie im Folgenden dargestellt werden, bietet genügend Raum für tatsächliche Unternehmensgewinne. Allerdings muß sich dazu die betriebswirtschaftlich-organisatorische Erkenntnis durchsetzen, daß man selbst mehr verdient, wenn man auch dem anderen seinen notwendigen Ertrag gewährt.

## **2 Was kostet eine Immobilie?**

Über Baupreise wird in der Branche meistens unredlich gesprochen. Nicht nur, weil man sich mit wie immer gearteten Verhandlungserfolgen brüsten will, sondern weil man verschiedene Kostenberechnungen unreflektiert miteinander mischt. Die nachfolgende Aufstellung versucht eine Systematisierung:

### **2.1 Herstellkosten**

Definition:

Alle Kosten, wie sie in den Positionen des Leistungsverzeichnisses der ausführenden (Bau-)Unternehmen beschrieben werden: Kosten für Lohn, Stoffe, Material und Geräte, sofern sie direkt auf die Leistung verrechnet werden können, zuzüglich der Gemeinkosten der Baustelle bei der Auftragsdurchführung.

Keine allgemeinen Geschäftskosten (Fixkosten) des Bauunternehmens und dessen Wagnis und Gewinn.

### **2.2 Baukosten**

Definition:

Kosten aller Bauleistungen, die dem Bauherrn in Rechnung gestellt werden.

Keine Planungskosten, Gebühren, Rückstellungen für Risiko etc.

### **2.3 Baunebenkosten**

Kosten für Planung, Gutachten, Gebühren für Genehmigungen

### **2.4 Herstellungskosten**

Definition:

Baukosten und Baunebenkosten zuzüglich aller sonstiger Kosten wie z.B. Grundstück, Zinsen, Bankgebühren, Vertrieb und Risikorücklagen.

Ausgeschlossen ist der kalkulierte Ertrag für den Bauherrn/Bauträger.

## **2.5 Verkaufspreis / Kosten für den Einkauf**

Definition:

Der Preis, zu dem der Bauträger/Bauherr die Immobilie an den Erwerber (Anleger) veräußert, also Herstellungskosten zuzüglich des kalkulierten Gewinns.

## **2.6 Totalkosten**

Definition:

Herstellungskosten, Bauträgergewinn und alle Kosten, die während der Gewährleistungsfrist (2 bzw. 5 Jahre nach Fertigstellung) entstehen, also Sachverständige, Rechtsanwalt, Gerichtsgebühren, zusätzliche Zinsen abzüglich der Erträge, die durch Einbehalt entstehen.

## **2.7 Nutzungsdauerkosten**

Definition:

Totalkosten und alle Kosten, die während der Nutzungsdauer der Immobilie aufgebracht werden müssen, um die volle Nutzung zu ermöglichen, also Renovierung und Modernisierung, nicht umlagefähige Kosten (Gebühren, Beiträge, Steuern, Hausverwaltung, Rechtsanwalt etc.), Umbauten, zusätzliche Einbauten bis zum Ende der steuerlichen Abschreibungsfrist.

Facility Management versucht, auf einen Teil dieser Kosten bereits optimierend einzuwirken zuzüglich der Betriebskosten, die die Nutzer zu erbringen haben.

## **2.8 Zielstellung**

Die Kalkulation der Immobilie sollte eigentlich über die Nutzungsdauerkosten entwickelt werden. In mehreren Schritten kann die Optimierung bis zu den Herstellkosten zurückgeführt werden. Das Verhältnis der verschiedenen Kostenarten zueinander sollte untersucht werden.

Eine Reihe von Analysen, die die verschiedenen Zeiträume betreffen, in denen die Kosten anfallen, können mithelfen, die Kosten

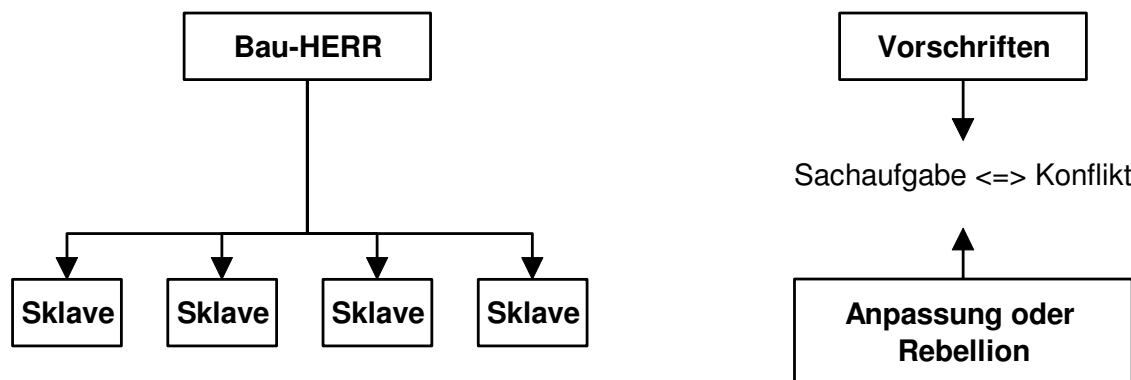
1. zu senken
2. dem Gebrauch gemäß auszugeben
3. möglichst viel Sachwert zu schaffen.

Ziel ist, möglichst viele Nicht-Herstellkosten in Herstellkosten umzuwandeln, um so die direkte Wertschöpfung an der Immobilie zu steigern.

### 3 Ansätze zu einem Kooperativen Baumanagement

#### 3.1 Bekanntes Baumanagement

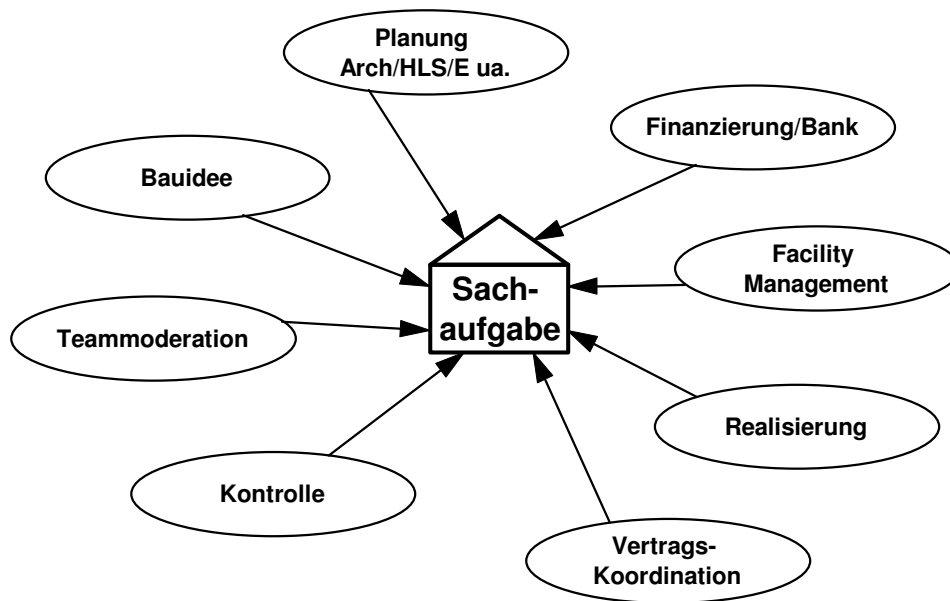
In der bislang bekannten Verfahrensweise gibt es eindeutige Rollenverteilungen, die sich, mit einer gewissen Überzeichnung, so darstellen lassen:



Der Bauherr gibt die Vorschriften, definiert also den Leistungsrahmen, und macht sich seine beauftragten Unternehmen durch das Zahlungsverprechen gefügig. Der Bau beginnt. Da aber komplexe Aufgaben wie die Erstellung eines Gebäudes niemals zu 100 % durchgeplant werden, entstehen Offenheiten, die je nach Art der Zusammenarbeit, also der Kommunikation, zwischen den Beteiligten offengelegt, verschleiert oder gar versteckt werden. Die Summe solcher im einzelnen vielleicht kleinen Entscheidungen sind nicht selten gravierende Baumängel. Über die Verknappung des Geldes versucht dann der Bauherr die Leistung zu erzwingen. Damit steht aber statt der Sachaufgabe der Konflikt im Mittelpunkt. Von jetzt an gibt es meistens nur noch Verlierer. Das Wesentliche, die Lösung einer Sachaufgabe und die optimale Verwandlung von Nicht-Herstellkosten in Herstellkosten, also die Wertschöpfung als Immobilie, ist aus dem Blick geraten. Eine genaue Analyse der Nutzungsdauerkosten würde dies erschreckend zum Ausdruck bringen.

#### 3.2 Kooperatives Baumanagement

Die Lösung der Sachaufgabe steht im Mittelpunkt des Kooperativen Baumanagements. An der Art, wie die Lösung zustande kommt, wird der Erfolg gemessen. Das erfordert von allen Beteiligten zum Teil radikales Umdenken. Nicht alle sind dazu bereit.



Jeder der beteiligten Partner steht in Konfliktbezügen, von denen nur einige Punkte genannt werden sollen:

- Leistung und Aufwand
- Risiko
- Ertrag und Gewinn
- Verantwortung
- Konkurrenz / Wettbewerb
- Organisation

Die Arbeitsweise in einem Bauteam wird von ganz anderen Anforderungen geprägt. Die (Zusammen-)Arbeit ist

- budgetorientiert
- lösungsorientiert
- partnerschaftlich
- transparent
- vertrauensvoll
- kommunikativ
- planungsbetont

Für die Praxis gibt es bislang nur wenige Erfahrungen, weil einer solchen Art der Zusammenarbeit alle Beteiligten aktiv zustimmen müssen. Erste Erfahrungen mit solch einer Art des Planens und Bauens aber zeigen, daß dies der richtige Weg ist.

## 4 Rechts- und Vertragsverhältnisse

Der Jurist hat die Aufgabe, Sachverhältnisse des Alltags so in seine Rechtssphäre zu übersetzen, daß eine möglichst lückenlose Abbildung erfolgt. Das Ergebnis sind dann die berühmten „wasserdichten Verträge“. Doch der Alltag zeigt, daß dies nur mehr oder weniger gut gelingt und immer wieder durch vorsätzlich vertragswidriges Verhalten unterlaufen werden kann. Die Trägheit der Rechtsprechung und ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten machen diese Lage nicht übersichtlicher.

Verträge in einem Bauteam sind selbstverständlich und nötig. Sie sind der Ausdruck des gemeinsamen Willens, eine Sachaufgabe optimal zu lösen. Es gilt zu prüfen, in welcher Weise aus der heutigen Rechtspraxis heraus neue Vertragsformen entwickelt werden können, die im Sinne des Kooperativen Baumanagements wirken.

## 5 Kooperatives Baumanagement - Arbeitsweise

Da es keine Lehrbücher über Kooperatives Baumanagement gibt, keine eingefahrenen Gleise, müssen viele Aspekte noch entwickelt und auf ihren Nutzen hin erprobt werden. Die nachfolgenden Schemata sind darum der Beginn von Überlegungen.

Ausgangsidee ist, daß Strukturen nur dann lebendig kommunizieren, also zusammenarbeiten können, wenn sie sich alle „selbstänlich“ sind. Das heißt zum Beispiel:

Die Regeln für das Verhalten miteinander gelten auf allen Entscheidungsebenen. Wenn „Kontrolle“ vereinbart wird, dann meint das, daß der eine kontrolliert und zugleich sich auch kontrollieren läßt. Wer dann über das Abstreiten der Kontrollkompetenz den anderen aushebeln möchte, verstößt gegen die Vereinbarung. Dies Verhalten betrifft alle Hierarchieebenen, solange die Sachfrage besprochen wird.

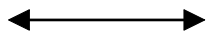
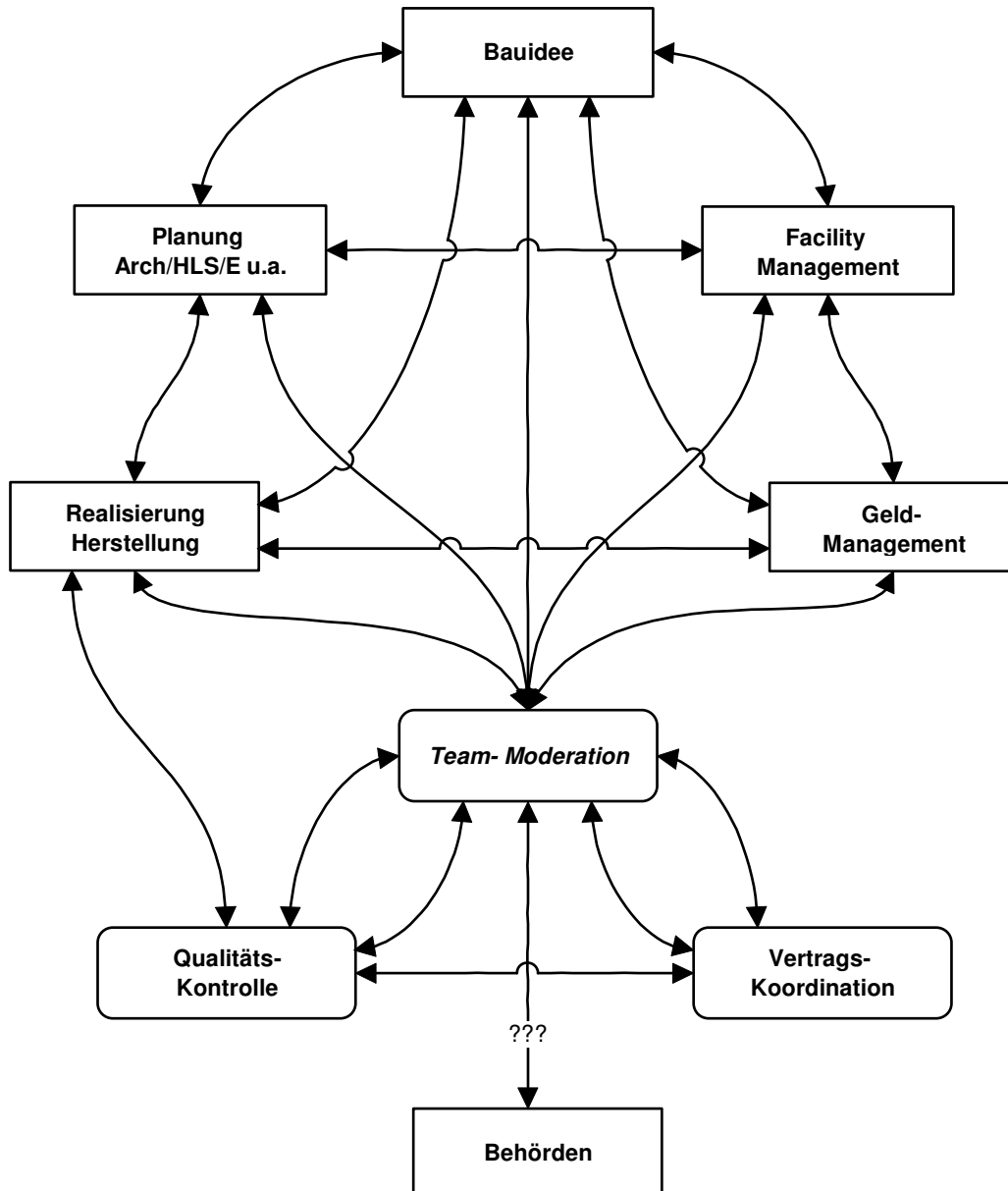
Doch genau das ist das Problem. Die Kommunikation der Menschen ist vielfältig, und erstaunlicherweise steht die Sachseite keineswegs selbstverständlich im Mittelpunkt. Daß dies aber zunehmend der Fall wird, ist die Aufgabe des Teammoderators. Er soll nicht entscheiden, sondern seine Aufgabe ist es, konsequent die Sachfrage in den Mittelpunkt zu rücken und die Beziehungsfragen aufzulösen zugunsten der Sachseite. Das ist schwer genug, aber erfahrenen Teamleitern gelingt dies.

Weitere „heiße Themen“ sind zum Beispiel:

- Team-Bildung
- Vorbereitung der Bauplanung - Analyse
- Nutzungsdauerkostenrechnung
- Planungsphase
- Ausschreibung und Vergabe
- Bauzeit
- Übergabe

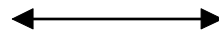
- Gewährleistung

Im Schema ließen sich die Beziehungen in einem Bauteam etwa so darstellen:



**Diese Pfeilbeziehung verpflichtet:**

- Mitwirkung bei der Planung
- Verantwortung für die komplette Zuarbeit
- kontrollieren
- kontrolliert werden
- akzeptieren der anderen Kompetenz
- Kommunikationsbereitschaft
- konfliktbereit zugunsten der Bauidée
- Definition von Qualitätsstandards



**Diese Pfeilbeziehung bedeutet:**

- klärt die Beziehungen im Team
- Ideenmanagement
- sichert Kommunikationsfluß
- erwirkt DnS = "Die nächsten Schritte"
- kontrolliert die Verantwortungsübernahme
- greift nicht inhaltlich ein
- dokumentiert den Prozeß



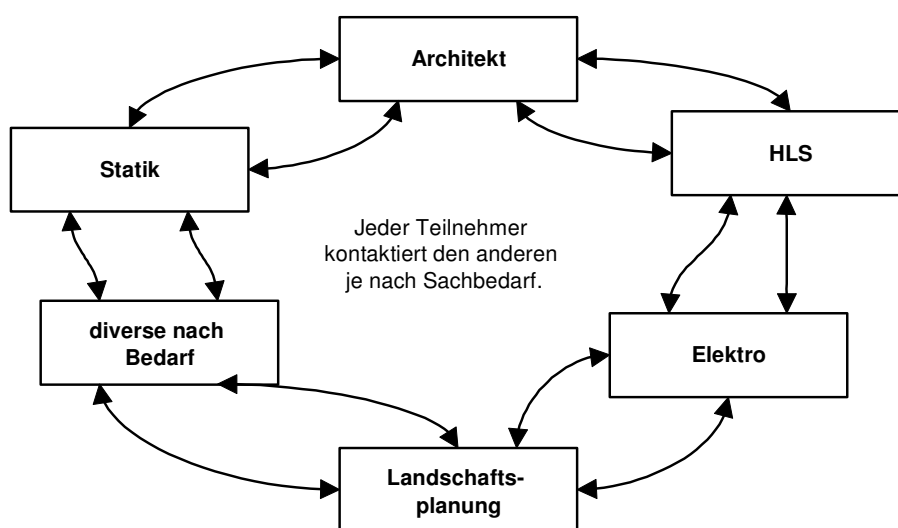
Die Zusammenarbeit mit den Behörden bedarf eines großen Fragezeichens. Gerade hier steht die Sachseite selten im Mittelpunkt, sondern allein die juristische, die politische oder schlicht die der eignen Ämterkarriere. Die Angst, falsche Entscheidungen zu treffen und darüber an den Pranger der öffentlichen Meinung zu geraten, hat in den Bauämtern der Neuen Bundesländer zu vielfältigen Baubehinderungen geführt. Das erregte den Ärger der Bauherren, die vielmals Zeitverzögerungen bei der Baugenehmigung erlitten, die auch den Gesamterfolg des Bauvorhabens in Frage stellten.

Im Gegenzug dazu stellte man sich auf Bauamtsseite bei öffentlichen Gebäuden bzw. solchen in exponierten Lagen häufig auf die formaljuristische Seite und vernachlässigte die Kommunikation (= Information) mit den betroffenen Bürgern. Wieder gab es Proteste.

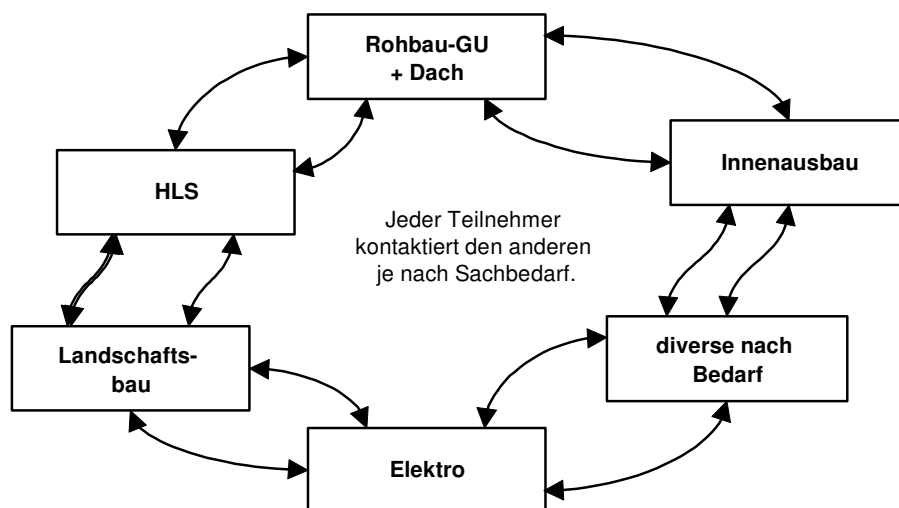
Im Kern jedoch sollte das Bauamt ein öffentlich bestellter Dienstleister sein, der die Interessen der Gemeinschaft vertritt. Es könnte sich zum Partner entwickeln, der übergeordnete Standpunkte einbringt und notfalls auch durchsetzen kann. Doch dazu bedürfte es einer radikalen Öffnung von Seiten der Ämter und einer Verwandlung der inneren Einstellung: Vom undurchschaubaren Moloch hin zu einem echten Dienstleister. Der Weg ist noch sehr weit - und ob er überhaupt von Amts wegen gewünscht wird, ist kaum anzunehmen.

Das oben gezeigte Schema ist das Grundmodell. Jeder der aufgeführten Teampartner steht nicht allein. Es gibt Subsysteme, die aber nach dem gleichen Muster arbeiten. Zum Beispiel:

### Subsystem Planung



## Subsystem Herstellung



Je nach Komplexität des Bauvorhabens können sich wieder Sub-Teams bilden, die bis in die Ausführung hinein tätig und wirksam sind. An dieser Stelle aber fehlt noch viel Erfahrung.

## 6 Forschungsaufgaben

Zahlreiche Forschungsansätze ergeben sich aus den Überlegungen zum Kooperativen Baumanagement. Unter der beschriebenen Fragestellung könnten für eine Reihe von Bau-Themen (und damit Alltagsproblemen) neue Aspekte entwickelt werden.

Ziel dieser Bemühungen wäre es, die bestehenden realen Probleme bei Immobilienprojekten besser zu bewältigen. Der Bedürfnis nach neuen Lösungen ist groß. Die Bereitschaft, dafür Zeit und etwa auch - erst einmal - Geld einzusetzen, schon erheblich geringer. Doch meiner Ansicht nach werden langfristig nur die Unternehmen am Markt bestehen bleiben, die sich einer konsequenten Öffnung des Teamgedankens stellen.

Ermutung zu einem solchen Umdenken liefert die Industrie. Sie wendet enorme Gelder auf, um effektive Teamarbeit zu etablieren, zu fördern und auf hohem Niveau zu stabilisieren. Sie tut das nicht aus humanistisch-ethischen Gründen, sondern schlicht deswegen, weil man nur dadurch die notwendigen Renditen erzielen kann.

Die Gesamtherstellung eines Bauwerks geschieht heute noch weitgehend nach dem Führer- oder Patriarchenprinzip: Einer befiehlt, die anderen gehorchen. Wie unrentabel und erfolglos das wirtschaftlich ist, hat die Industrie vorgeführt und beweisen zahlreiche Bauherren und Bauunternehmen, indem sie bei den „Amtlichen Nachrichten“ als Konkursfall vermeldet werden.