

«Risiken wirkungsvoll delegieren»

Projektentwicklung – Bei Bauvorhaben laufen regelmässig die Kosten aus dem Ruder. Dem können Bauherren vorbeugen, sagt Immexpert-Gründer Peter Gallmann. Etwa mit einem klar formulierten Pflichtenheft.

Interview: Richard Haimann – Bild: D. Gilio

IMMOBILIEN Business: Herr Gallmann, bei Bauvorhaben laufen die Kosten regelmässig aus dem Ruder. Ein Beispiel nur: Beim Neubau des Bettenhauses für das Zürcher Triemlispital überstieg der tatsächliche Kapitalbedarf so sehr die ursprüngliche Planung, dass die Stadt beim Spital einen Bedarf für einen Schuldenschnitt über einen dreistelligen Millionenbetrag ausmachte.

Peter Gallmann: Neubauten werden noch immer mehrheitlich nach dem klassischen Verfahren beschafft: Es gibt einen Architekturwettbewerb. Für den Siegerentwurf wird dann die Umsetzung entweder einem Generalplaner anvertraut, oder einzelne Abschnitte werden in Einzelvergabe geplant. Danach übernimmt die Ausführung ein Generalunternehmer, oder auch hier kommt es wieder zu Einzelvergaben.

Das erinnert an das Sprichwort, wonach viele Köche den Brei verderben...

Lassen Sie es mich so formulieren: Diese Vorgehensweise ist oft nicht die am besten geeignete für die konkrete Aufgabe. Der Bauherr hat es mit vielen Vertragspartnern zu tun. Dies erfordert einen hohen Koordinierungsaufwand. Insbesondere, wenn die Ausführung von Einzelleistungsträgern übernommen wird. Werden Zeitplan oder Kosten überschritten – wobei häufig beides der Fall ist –, schieben sich die einzelnen Beteiligten häufig gegenseitig den Schwarzen Peter zu. Am Ende muss dann der Bauherr allein die Mehrkosten und die Folgen des Zeitverzugs tragen. Das kann bei Grossprojekten schnell ins ganz grosse Geld gehen.

Werden Generalplaner und Generalunternehmer beauftragt, stehen diese aber in der Kosten- und Terminverantwortung bis hin zur schlüsselfertigen Realisierung?

Der Generalplaner übernimmt in der Regel keine Kosten- und Termingarantie. Beim Generalunternehmer gilt dies nur, wenn es während der Bauausführungen keine Anpassungen gibt. Dazu kann es jedoch schnell kommen. Beispielsweise, weil sich die Planung nicht eins zu eins in die Realität umsetzen lässt. In diesem Fall haben Sie den Streit, ob Planer oder Generalunternehmer einen Fehler gemacht haben. Der Generalunternehmer übernimmt normalerweise keine Verantwortung für die Planung. Auch hier bleiben die Mehrkosten häufig am Bauherrn hängen.

Sie meinen, den nachträglich erforderlich werdenden Einbau spezieller Versorgungsleitungen oder zusätzlicher Brandschutzvorrichtungen, wie beim Flughafen Berlin-Brandenburg, der zum Milliardengrab wurde und heute, sieben Jahre nach dem geplanten Eröffnungstermin, noch immer nicht in Betrieb ist?

Richtig. Wobei der Flughafen Berlin-Brandenburg mit seiner horrenden Kostensteigerung einerseits ein extremes Beispiel ist. Andererseits zeigt sich dabei aber exemplarisch, was geschehen kann, wenn eine Baubeschreibung sich nicht auf den bestellten Nutzwert des Gebäudes bezieht oder die Leistung des Werkes ungenügend beschrieben ist. Auch kleinere, in der Beschreibung zu nächst vergessene Dinge können zu

deutlichen Mehrkosten führen. Es reicht schon, wenn zu wenige Anschlüsse vorgesehen sind. Weitere Leitungen, eventuell sogar zusätzliche Versorgungsschächte, müssen verlegt werden. Dies erfordert Planungsänderungen, was zusätzlich Zeit benötigt und die Kosten in die Höhe treibt.

Wie sieht dies aus, wenn das Projekt an einen Totalunternehmer vergeben wird?

Der Totalunternehmer trägt nicht nur die Kosten- und Termingarantie. Er übernimmt auch die Verantwortung für die Planung und für die Erreichung der vorgegebenen Ziele, was Qualität und Funktionalität betrifft. Er trägt also die Planungs- und Erstellungsverantwortung und bei Fehlern auch die Korrektorkosten.

Das heisst, der Aufwand für den Bauherrn ist geringer?

Dies ist richtig. Der Bauherr bekommt quasi sämtliche Leistungen – von der Planung bis zur Realisierung – aus einer Hand. Dieses Gesamtleistungsmodell ist unter dem Strich nicht teurer, bietet aber umfassendere Garantien. Und es erfordert vom Totalunternehmer ein entsprechendes Engagement, um zusammen mit dem Bauherrn die geforderten Leistungsziele zu erreichen. Allerdings ist der Bauherr damit nicht komplett aus dem Risiko. Das Problem der umfassenden Zieldefinition im Pflichtenheft bleibt bestehen.

Wenn diese unvollständig ist oder später geändert wird, drohen auch bei der



Zur Person

Peter Gallmann, 64, ist Gründer und Inhaber der auf die strategische Immobilienberatung spezialisierten Immexpert GmbH. Darüber hinaus ist Gallmann strategischer Berater von Losinger Marazzi im Baubereich Health Care, VR-Präsident und CEO der SPE Swiss Professional Estate AG sowie Vorstandsmitglied und Vizepräsident der SVIT-FM-Kammer.

Beauftragung eines Totalunternehmers Zeitverzug und Mehrkosten?

Mit der Beschreibung der mess- und einfordernbaren Leistungsziele auch für den Betrieb steht und fällt der Projekterfolg. Ein Raumprogramm, die zu verwendenden Materialien und allgemeine Anforderungen zu beschreiben, reichen nicht. Clevere Bauherren investieren deshalb intensiv in die Vorbereitung.

Können Sie dies an einem Beispiel verdeutlichen?

Nehmen Sie die Lüftung. In der Beschreibung sollten nicht deren Details festgelegt sein, sondern ihre nötige Leistung: Raumtemperatur und Luftwechsel pro Stunde.

Bei komplexen Gebäuden wie Büro-, Handels- und Industriegebäuden, ganz zu schweigen von Spitälern, ist es für viele Bauherren schwierig, alle für den späteren Betrieb nötigen Aspekte bei der Formulierung der Baubeschreibung einzubringen...

Sicher – aber es ist doch so: Wenn ein Bauherr nicht in der Lage ist, alle Vorbereitungsarbeiten vollständig und selber auszuführen, kann er sehr wohl ein Pflichtenheft mit messbaren Zielen für Nutzung, Nutzwert des Projektes erstellen. Oder Experten den Auftrag erteilen, dies für ihn zu erledigen. Konkret sieht das etwa so aus: Auf solche Bestellkompetenz spezialisierte Berater holen beim Bauherrn alle Vorgaben ein und formulieren dann die entsprechenden Pflichtenhefte. Die darin aufgelisteten Leistungsziele sind messbar und verbindlich für den Totalunternehmer.

Das klingt sehr einfach. So als müsse nur eine Liste geschrieben werden, die dann abgearbeitet wird...

Ja, es ist in der Tat einfach – unter der Voraussetzung, dass die Liste tatsächlich vollständig ist. Die grossen Risiken des Bauherrn liegen nicht nur bei der Planung, sondern in hohem Masse auch bei der Realisierung des Bauvorhabens. Hier kann der Bauherr einen Grossteil der Risiken an einen Totalunternehmer wirkungsvoll delegieren. Für das Pflichtenheft ist zudem wichtig: Immobilien müssen über eine lange Nutzungsdauer attraktiv sein. Es wird teuer, wenn das Gebäude zu wenig flexibel ist, um kostengünstig Anforderungen der künftigen Nutzer zu erfüllen.

Sie sprechen von der Nachver- mietung, wenn der erste Nutzer ausgezogen ist?

Probleme können bereits bei der Erstvermietung oder im Fall öffentlicher Bauten bei der Nutzung auftreten. Meist zeigt sich bereits in der Realisierungsphase, dass aus dem laufenden Betrieb einzelne Anpassungen erforderlich werden. Darüber hinaus ist es beispielsweise bei Büro-, Handels- und Industrie-Immobilien besonders wichtig, diese so zu planen, dass sie im Verlauf ihres Lebenszyklus flexibel und günstig an Bedürfnisse unterschiedlicher Nutzer angepasst werden können.

Wie soll ein Bauherr heute wissen, welche Anforderungen der Nachmieter in zehn Jahren an eine Büroliegenschaft hat?

Der Bauherr kann dies natürlich nicht wissen. Doch sollte er in der Baubeschreibung festlegen, dass die Liegenschaft so flexibel ist, dass sie vielfältigen Bedürfnissen gerecht wird. Mit Building Information Modeling, der Bauwerksdatenmodellierung-Software, kurz BIM, können Berater testen, ob ein Planungsentwurf unterschiedliche Nutzungsvarianten zulässt.

Auf den Rechnern können also verschie- dene Nutzungsszenarien durchgespielt werden?

Ja. Bauen ist komplexer geworden durch erhöhte Anforderungen. Die digitale Entwicklung hilft, diese Komplexität besser zu planen und zu steuern. Um beim Beispiel Büroimmobilie zu bleiben: Legt der Erstmieter Wert auf kleinere Einzelräume, müssen tragende Wände, Steigschächte und Leitungen dennoch so angebracht werden, dass sich die einzelnen Geschosse nachträglich ohne teuren Aufwand in Grossraumbüros umbauen lassen.

Immobilien sollen auch möglichst lange am Markt bestehen können, ohne dass über den Lebenszyklus hinweg hohe Betriebs- und Instandhaltungskosten anfallen...

Das ist richtig. Doch weisen längst nicht alle Pflichtenhefte ausreichende messbare Leistungsziele für Lebenszykluskosten und Betrieb auf. Diese können beim Totalunternehmer verbindlich eingefordert werden. Schliesslich ist eine lange Nutzung bei geringen Betriebskosten letztendlich entscheidend für den ökonomischen Erfolg eines Bauwerks. ▲