

«Erst denken, dann handeln»

Projektentwicklung – Bauherren sind immer wieder unzufrieden mit dem Resultat von Wettbewerbsverfahren. Das liege vor allem an Fehlern in den Ausschreibungen, sagt der Strategieberater Peter Gallmann.

Interview: Richard Haimann – Bild: PD

IMMOBILIEN Business: Herr Gallmann, zur Realisierung von Neubauprojekten veranstalten Bauherren regelmässig Wettbewerbe. Sie erhoffen sich, zu vergleichsweise tiefen Kosten den optimalen Entwurf zu erhalten. Doch nicht immer gefällt das Ergebnis.

Peter Gallmann: Das überrascht nicht. Fehler im Ausschreibungsverfahren ziehen sich durch das gesamte Bauvorhaben. Sämtliche Fragen, die nicht eindeutig zu Beginn eines Verfahrens geregelt sind, lassen sich im anschließenden Wettbewerb kaum noch korrigieren. Obwohl das Projekt mit dem Wettbewerb ja erst am Anfang steht, sind im Fall unzureichender Vorgaben viele Möglichkeiten bereits ausgeschlossen.

Bauherren versprechen sich von einem Wettbewerb einerseits spannende Ideen, andererseits suchen sie ein hohes Mass an Sicherheit bei Kosten und der fristgerechten Fertigstellung. Ein Widerspruch?

Es kommt immer auf den Einzelfall an. Bei Grossprojekten können Studienwettbewerbe für Architektur zum Zwecke der Einordnung und Vorabklärung zur städtebaulichen Integration viel Sinn ergeben. Allerdings kann ein solcher Studienwettbewerb keine solide Grundlage dafür sein, exakt definierte wirtschaftliche und betriebliche Ziele des Bauvorhabens zu erreichen. Wird der Siegerentwurf aus einem Architekturwettbewerb anschliessend durch Einzelvergaben der einzelnen Arbeiten umgesetzt, wird es sehr schwer, Sicherheit bei den Kosten und der termingerechten Fertigstellung zu schaffen.

Bei einem Totalunternehmer-Verfahren ist dies anders?

Ja, in der Tat: Es bietet Bauherren die höchste Sicherheit. Wird in der Ausschreibung kein Fehler gemacht, ist der Sieger verpflichtet, das Projekt zu den angegebenen Kosten in der angegebenen Zeit umzusetzen.

Andererseits ist ein Bauherr bei einem Architekturwettbewerb nicht gezwungen, die Arbeiten anschliessend an einzelne Unternehmen zu vergeben...

Entscheidet sich ein Bauherr für einen Architektur- oder Gesamtplanerwettbewerb, sollte er sich in jedem Fall vorbehalten, frei entscheiden zu können, ob er die Projektierung und die Umsetzung im Einzelvergabeverfahren, mit einem Gesamtplaner oder einem Generalunternehmer ausführen will. Insbesondere müsste er frei sein, in einer weiteren Phase einen Totalunternehmer-Wettbewerb zu veranstalten, welcher deutlich höhere Sicherheiten und Garantien ermöglicht und den Bauherren erheblich entlastet.

Das bedeutet, Bauherren müssen vor einem Wettbewerbsverfahren ihre Ziele kennen?

Es gilt: Zuerst denken, dann handeln. Bauherren müssen sich fragen, welchen Mehrwert sie durch den Wettbewerb erzielen wollen und diese Vorgaben vorab klar definieren. Und sie müssen zudem darauf achten, die Hoheit über das Verfahren zu behalten. Je klarer die Wettbewerbsbedingungen und das Verfahren festgelegt sind, desto kleiner ist das Risiko zum Beispiel von Einspra-

chen. Alle Vorgaben müssen verständlich und vor allem konkret messbar sein. Umschreibungen öffnen Tür und Tor für Ärger und Zielabweichungen.

Verbauen sich Bauherren damit nicht die Chance, auch unorthodoxe Lösungsvorschläge zu erhalten, die ihnen möglicherweise langfristig Vorteile bringen?

Viele Bauherren haben eine sehr klare Vorstellung mit festumrissenen Eckdaten für ihr Projekt definiert. Häufig leiten sich diese zum Teil auch aus den Überbauungsordnungen der jeweiligen Gemeinde ab. In solchen Fällen ergibt es wenig Sinn, in einem Studienwettbewerb auch Lösungen «out of the Box» zuzulassen. Anders ist dies, wenn Bauherren gezielt ein breites Spektrum an Ideen einholen wollen. Dann sollten sie auch Alternativvorschläge zulassen. Allerdings mit der klaren Massgabe, dass sie innerhalb des vorgegebenen Kostenrahmens und der Auflagen des jeweiligen Bebauungsplanes realisierbar sein müssen.

Was ist bei Masterplan-Wettbewerben zu beachten, wo es um Konzepte für die Realisierung ganzer neuer Quartiere geht?

Hier sollte vorab in der Ausschreibung exakt definiert werden, welchen Anspruch der Gewinner des Verfahrens bei den nachfolgenden Wettbewerben hat bezüglich der Architektur einzelner Gebäude, aber auch bei der Gesamtplanung oder der Gesamtleistung. Egal, ob es um einen Masterplan oder ein einzelnes Projekt geht, grundsätzlich gilt: Hohe Sicherheit für die Umsetzung der



Zur Person

Peter Gallmann, 65, ist Gründer und Inhaber der auf die strategische Immobilienberatung spezialisierten imm-expert GmbH. Darüber hinaus ist Peter Gallmann als strategischer Berater tätig, sowie VR-Präsident und CEO der SPE Swiss Professional Estate AG.

Nutzungsziele der Bauherrschaft bieten einzig exakt formulierte, funktionale, auf Nutzwert und Leistung fokussierte, messbare und einforderbare Zieldefinitionen.

Das ist nicht immer einfach...

Tatsächlich sind umfassende, auch juristisch belastbare Vorgaben in einer Ausschreibung schwieriger zu formulieren als ein Raumkonzept oder einfache Anforderungen etwa bezüglich von Minergiestandards. Deshalb gilt: Je präziser die funktionalen Ziele formuliert sind, umso konsequenter können diese von den Anbietern ohne teures Nachtragsmanagement eingefordert werden. Diese Qualität unterscheidet professionelle Besteller von allzu vielen andern.

Das setzt auch voraus, dass die Jury die exakten Ziele des Bauherrn kennt und kompetent besetzt ist, um die eingehenden Entwürfe daraufhin prüfen zu können.

Für die Wettbewerbsjury eignen sich Personen, welche über Fachwissen und Erfahrung verfügen und zugleich offen für innovative Lösungen sind. Zudem müssen sie in der Lage sein, die Entwürfe auf langfristige Nutzwerte hin prüfen zu können. So sollten, um ein Beispiel zu nennen, bei einer Büroliegenschaft die Entwürfe von der Jury auch daraufhin getestet werden, ob sie eine flexible, multifunktionale Nutzung des Gebäudes zulassen, wenn der Erstnutzer auszieht.

Das heisst, die Jury sollte nicht nur mit Architekten besetzt werden?

Architektur ist wichtig; wirtschaftlicher Erfolg ist entscheidend. Die Jury muss die Bauherrenziele nicht nur vollständig kennen, sie muss diese auch respektieren. Da schadet es sicher nicht, wenn neben Architekten auch Personen der Praxis aus der Bau- und Immobilienbranche mit im Gremium vertreten sind. Zudem sollte der Bauherr während des Auswahlverfahrens engen Kontakt zur Jury halten. Über Zwischenbesprechungen und Workshops kann er sich aktiv in das Auswahlverfahren einbringen und so dafür sorgen, dass das Gremium seine Projektziele bei der Prämierung des Siegers in vollem Umfang berücksichtigt. Während bei einem öffentlichen Wettbewerb die Jury meist anonym für sich allein arbeitet, ist der private Bauherr hier freier. Dies sollte er für sich nutzen.

Dennoch entsprechen auch Siegerprojekte nicht immer vollumfänglich den Vorgaben...

Deshalb sollte im Ausschreibungsverfahren entweder verbindlich definiert

sein, dass der Bauherr das prämierte Projekt nicht zwingend umsetzen muss. Oder der Gewinner muss darin verpflichtet werden, seinen Entwurf innerhalb der angebotenen Kosten so zu korrigieren, dass mit ihm die Ziele eindeutig erreicht werden. Dafür ist eine kompetente Jury nötig, die sämtliche Risiken bei der Umsetzung des Siegerprojektes erkennen und auch kleinste Mängel vor dem definitiven Zuschlag und sowieso vor Unterzeichnung des Vertrages exakt beschreiben kann. Darüber hinaus müssen alle weiteren Sicherheiten vor dem Zuschlag exakt formuliert und vom Sieger akzeptiert werden. Findet keine Einigung statt, muss in solchen Fällen bei öffentlichen Ausschreibungen der Wettbewerb wiederholt werden. Für private Bauherren gilt dies nicht zwingend.

Sie bezeichnen den Totalunternehmer-Wettbewerb als Königsdisziplin bei Ausschreibungen...

Ich bin in der Tat ein Fan. Gesamtleistungs- oder Totalunternehmer-Wettbewerbe bieten dem Bauherrn sehr viele Mehrwerte bezüglich Qualität, Kosten und Terminen – wenn die Vorbereitung professionell gemacht ist. Die Bauherrschaft weiss dann genau, was die neue Immobilie mittel- bis langfristig leisten wird. Denn der Gewinner garantiert Funktionalität, Qualität, Termin und Preis. In allen anderen Verfahren trägt der Bauherr den Grossteil aller Risiken selbst. Natürlich gibt es auch erfolgreiche Projekte ohne Gesamtleistewettbewerb – wenn hochprofessionelle, meist eigene Teams der Bauherrschaft die Vorhaben begleiten und die Risiken wirksam steuern. ▲

ANZEIGE

IMMO-JOBS.CH

by

IMMOBILIEN
BUSINESS