IMMOBILIEN ZEITUNG
FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der
Immobilien Zeitung 40-41/2018
vom 04. Oktober 2018

www.iz.de

„Gutsherren-Investoren“ geraten aufs Abstellgleis

Norbert Preuß verkaufte 2014 seine Projektmanagementfirma an CBRE. Seit diesem Jahr betreibt er eine Beratungsfirma, die Bauherren in problematischen Projektsituationen unterstützt.

Dass Bauen deutlich teurer geworden ist, hat sich herumgesprochen. Doch mancher Investor findet gar keine ausführenden Firmen mehr – weil er sein Verhalten nicht den veränderten Kräfteverhältnissen angepasst hat, meint Norbert Preuß. Der Projektmanager und Inhaber von Preuss Project Partner kennt die Tücken des Vergabewesens – nicht zuletzt als Aufsichtsrat beim Krisen-Airport BER.

Immobilien Zeitung: Viele Investoren wollen bauen, können aber nicht, weil sie keine Angebote bekommen. Ein Grund sei, dass sie die Kostensteigerungen der vergangenen Jahre unterschätzen. Lässt sich das genauer beziffern?
Norbert Preuß: Bei vielen Auftraggebern sehe ich eine Lücke zwischen eigener Erwartung und tatsächlicher Baupreissteigerung von 7% bis 8%. Das liegt vor allem an den technik-lastigen Komponenten des Hochbaus, wo die Preise in den vergangenen zwei, drei Jahren um fast 50% angezogen haben. Das wird noch weitergehen. Die nächste Steigerungswelle wird die Glas- und Fassadenarbeiten betreffen, das zeichnet sich bereits ab.

IZ: Manche Bauherren werden gar keine Anbieter von Bauleistungen mehr finden, prognostizieren Sie. Warum das?
Preuß: Weil die ausführenden Firmen sich heute aussuchen können, für welche Projekte sie überhaupt ihre Leistungen anbieten möchten. Die Auftraggeber werden sich um die Firmen bemühen müssen. Wenn sie Fehler machen, werden sie erleben, dass die Kandidaten gleich von Anfang an abwinken. Dann ist die Realisierung des Vorhabens gefährdet.

IZ: Welche Fehler wären das zum Beispiel?
Preuß: Zum Beispiel gehen viele Investoren mit überlangen Generalunternehmer (GU)-Verträgen an den Markt, die das Ziel verfolgen, möglichst viele Risiken auf den GU zu übertragen. Dazu werden in der Textmasse möglichst unauffällig bestimmte Anforderungen versteckt, deren Ausmaß das ausführende Unternehmen zum Vertragszeitpunkt gar nicht überblicken kann. Oder es werden im Vertrag neue Regeln erfunden, die von den Standards der Vergabeordnung (VOB) abweichen und Interpretationsspielraum für Juristen eröffnen. Dem Investor und seinem Anwalt mag die Sache klar sein, aber nicht der bauausführenden Firma. Das konnte früher vielleicht gelingen, als Bauleistungen am Markt noch nicht so knapp waren und der GU nur wenige Tage Zeit hatte, sich auf eine Ausschreibung zu bewerben. Heute ist diese Form von gutsherrenartigem Verhalten aussichtslos, auch wenn die Juristen die Verträge noch so clever formulieren. Die bauausführende Firma denkt sich angesichts solcher Vertragskonvolute: Das muss ich mir nicht antun. Ich appelliere also an die Investoren, diesen Vertragsballast abzuwerfen.

IZ: Sie bemängeln unausgereifte Planungen bei den Auftraggebern. Was läuft da schief?
Preuß: Häufig wird ein Projekt vorgeplant bis zum Entwurf, mit dem man dann in die Ausschreibung geht. Die Angebote, die heutzutage aus dem Markt kommen, zeigen oft, dass das Budget deutlich überschritten wird. Dann muss aufwendig umgeplant werden. Das lässt sich verhindern, indem die Vorplanungsphase konzentrierter angegangen wird. Das betrifft z.B. die Tragwerksplanung, das Gründungssystem, die Haustechnik, die Gebäudeflexibilität. Das sind alles wirtschaftlich entscheidende Komponenten. Leider wird darüber in der Vorplanungsphase oft nicht gründlich nachgedacht, stattdessen heißt es, „wir liegen im Budget, über Details denken wir später nach“. Dann ist es aber zu spät. Zwischen einer Vorplanung und einem GU-Angebot können bis zu 17 Monate vergehen. Da kann sich auf der Kostenseite eine Menge tun.

„Investoren müssen Vertragsballast abwerfen“

IZ: Ihr Rat dazu?
Preuß: Es braucht viel mehr technisches Know-how für die Vorplanungsphase. Das muss sich der Auftraggeber zur Not extern dazubuchen. Es lohnt sich, in diesem Stadium geht es um viel Geld. Das ist auch die Zeit, um über Exit-Lösungen nachzudenken, z.B. wenn man merkt, dass das Projekt durch die Beauftragung eines GÜ viel zu teuer wird.

IZ: Kann die Einzelvergabe ein Vorhaben günstiger machen?
Preuß: Einerseits ja, denn ein Generalüber- oder -unternehmer kalkuliert derzeit mit einem Risikozuschlag dafür, dass er für alle Gewerke einen Nachunternehmer innerhalb eines bestimmten Preisrahmens finden muss. Das kann schwierig werden, denn auch hier sind die Kapazitäten viel knapper geworden. Entscheidet sich andererseits der Auftraggeber für die auf den ersten Blick günstigere Einzelvergabe, muss er diese Risikomanagementleistung ja selbst erbringen und braucht dafür eine hauseigene leistungsfähige Projektorganisation. Solche eigenen Ansprechpartner sind auch sehr wichtig, um mit den ausführenden Partnern auf Augenhöhe sprechen zu können. Das fängt bei der Führung der Planer an und endet beim Konfliktmanagement, wenn es zu Störungen im Ablauf kommt. Die ausführenden Firmen achten dann genau darauf, ob ein Auftraggeber sich um gemeinsame Lösungen bemüht oder auf dem hohen Ross sitzt. Im heutigen Markt ist auch auf Investorenseite Fachkompetenz gefordert. Rein finanzwirtschaftliches Denken reicht nicht mehr aus.

IZ: Fassen wir zusammen. Einzelvergabe verlangt vom Investor, dass er ein Stück weit selbst zum Projektmanager wird. Eine GÜ-/GU-Lösung ist teuer und geringe Kapazitäten gefährden die rechtzeitige Realisierung. Was ist für den erfahrenen Projektmanager Preuß die beste Formel für reibungslose Bauvorhaben?
Preuß: Die gibt es leider nicht, das richtige Modell hängt von der Art des Bauvorhabens und der Interessenlage der Auftraggeber ab. Es gibt noch einen dritten Weg, ein partnerschaftliches Modell, bei dem ein Auftraggeber frühzeitig sowohl Planungs- wie auch Ausführungsbeteiligte auswählt, um mit diesen ein Projekt im Rahmen einer integrierten Projektabwicklung gemeinsam umzusetzen. Alle Beteiligten können dann über qualifizierte Anreizsysteme an einem Projektgewinn partizipieren.

IZ: Danke für das Gespräch!
Die Fragen stellte Monika Leykam.