

PROBLEMLÖSER ODER WETTBEWERBSKILLER?

# INTELLIGENTE VERGABE- STRATEGIE.



Marco Witte im WP Gespräch mit Klaus Pacher, Direktionsleiter der Züblin AG,  
und Joachim Schmidt-Mertens, Geschäftsführer der Becken Development GmbH (v. r. n. l.).

**Die Wahl des richtigen Vergabeverfahrens ist zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Bauprojekt geworden. Dabei gilt es, Projektbedingungen, etwaige Risiken sowie die Umsetzung des Verfahrens im Projektverlauf zu beleuchten.**

*wp magazin* **Lassen Sie uns zum Einstieg eine kurze Bestandsaufnahme der heutigen Vergabelandschaft vornehmen. Wie hat sie sich verändert?** *J. Schmidt-Mertens:* „Der Markt hat sich komplett geändert: vom Auftraggeber- zum Auftragnehmermarkt. Wir müssen uns selbst darum kümmern, dass wir Bauunternehmen finden, und mit diesen Partnerschaften eingehen, um unsere Projekte realisieren zu können. Die Bauunternehmen und Generalunternehmer genießen volle Auftragsbücher und suchen uns Auftraggeber nicht mehr.“

*K. Pacher:* „Partnerschaftsmodelle spielen eine immer größere Rolle und finden zunehmende Akzeptanz. Einige Auftraggeber waren sehr skeptisch, weil sie glaubten, dass sie mehr Geld für ihr Bauvorhaben ausgeben müssen als z. B. bei einem Global-Pauschalvertrag. Doch das Vertrauen wächst. Immer mehr private Kunden gehen in diese Richtung. Auch die öffentliche Hand freundet sich inzwischen im Hochbau mit dem Partnerschaftsgedanken an.“

*M. Witte:* „Allerdings schwankt die Qualität der Umsetzung noch stark. Es reicht nicht, sich Partnering auf die Fahne zu schreiben, es muss gelebt werden. Und da geht es ganz maßgeblich um Transparenz und Vertrauen.“

*wp magazin* **Einzelvergabe, Paketvergabe, Bauteam – nach welchen Kriterien ist die Vergabestrategie zu wählen?** *M. Witte:* „Der kritischste Faktor ist die Zeit: Der Entwickler möchte sein Projekt möglichst schnell realisieren. Nicht zuletzt auch des-

halb, weil sich seine Einschätzung hinsichtlich der Vermarktung auf den Markt von heute bezieht statt auf den Blick in die Kristallkugel. Andererseits braucht das Projekt einen ausreichend langen Zeitraum für die Planung. Diesen Spagat gilt es zu bewerkstelligen.“

*J. Schmidt-Mertens:* „Die Größe des Projektes ist ein weiterer wichtiger Faktor. Manche Projekte sind so klein, dass die Generalunternehmer sie in der jetzigen guten Auftragslage gar nicht wollen und wir auf Einzelvergaben umschwenken müssen. Andere wiederum sind zu groß: Die Generalunternehmer, die jetzt noch auf dem Markt sind, reißen sich nicht mehr um Großprojekte: Welcher lokal ansässige Generalunternehmer baut morgen noch für 100 Millionen Euro ein Hochhaus in Frankfurt? Das würde einen Großteil des Jahresumsatzes ausmachen. Da ist das kleinste Risiko schon zu groß.“

*K. Pacher:* „Der Projektstatus sollte wesentliches Kriterium zur Bestimmung des geeigneten Vergabeverfahrens sein: Entweder man hat die Zeit, partnerschaftlich in eine gemeinsame Bauvorbereitungsphase zu gehen – oder man steht im anderen Extrem unmittelbar vor Baubeginn und es existiert schlimmstenfalls nicht einmal mehr ausreichend Zeit für eine klassische GU-Vergabe.“

*Wesentliche Kriterien zur Wahl der Vergabestrategie:*

**1. Zeit 2. Projektgröße 3. Projektstatus**

---

**„Das Projekt selbst bestimmt  
das Vergabemodell.“** *K. Pacher*

---

*wp magazin* **Wie analysieren Sie die Projektstruktur, um dem Bauherrn das richtige Vergabemodell vorzuschlagen?**

**M. Witte:** „Eine wichtige Frage ist zunächst: Wie ist der Bauherr aufgestellt? Dem einen würde ich niemals eine Einzelvergabe empfehlen – weil ich weiß, dass er dafür gar nicht die Manpower hat, fachlich und personell. Ein anderer hat eine ganze Mannschaft von Experten für das Projekt am Start. Dann passt es.“

**K. Pacher:** Am Ende kann eine Matrix helfen, die Vergabeentscheidung zu fällen. Und es reicht nicht, die einzelnen Parameter zu beleuchten, über die wir hier sprechen – sie müssen auch gewichtet werden: Die Entscheidung ist dann vor allem abhängig von dem Faktor, der ausgewertet das größte Problem bzw. Risiko darstellt.“

*wp magazin* **Wenn man sich für Partnering entscheidet, spielt Vertrauen eine große Rolle. Wie bauen Sie es auf? Wie halten Sie es?** **K. Pacher:** „Gemeinsame Teambuilding-events zu Beginn eines Projektes schaffen Vertrauen und fördern den Partnerschaftsgedanken.“

Und oft sitzen wir in der Containerburg mit dem Auftraggeber gemeinsam – da gibt's keine abgeschotteten Bereiche, keine abgeschlossenen Bauakten. Alles liegt offen da und kann über den Tisch gereicht und eingesehen werden. Das bedeutet auch, dass der Bauherr bei Nachunternehmervergaben dabei sein kann, wenn er möchte – und dass alle Abrechnungen in Open Books offen verwaltet werden. Das schafft Vertrauen.“

**M. Witte:** „Die einzelnen Personen müssen in der Lage sein, diese Partnerschaft zu leben. Man muss wissen, dass es auch Leute gibt, die aus alten Strukturen kommen und das nicht umsetzen können und wollen. Im Partnering geht es darum, wie man miteinander umgeht – nicht darum, wie es im Vertrag steht.“

---

**„Am Ende ist Partnering eine  
Mentalitätsfrage. Manche sind dafür  
aufgestellt, andere nicht. Das gilt auf  
personeller wie auch auf  
Unternehmensebene.“** *M. Witte*

---

**J. Schmidt-Mertens:** Partnering beginnt im eigenen Haus. Da ist die Frage wichtig: Was für ein Team steht mir für das Projekt zur Verfügung? Ich habe immer mindestens einen eigenen Mitarbeiter im Projekt, der sich damit absolut identifiziert. Dieser Mitarbeiter muss dann auch bereit sein, sich auf die Partnerschaft einzulassen und sie zu leben. Wir lassen uns auch gerne unterstützen durch einen professionellen Projektsteuerer wie WITTE.“

**K. Pacher:** „Das ist das Best-Case-Szenario. Leider gibt es immer noch Auftraggeber, die von Bauteamverfahren sprechen, aber Global-Pauschalvertrag meinen. In diesen Fällen werden Partnerschaftsgedanken missbraucht, um Bauunternehmen zu Angeboten zu motivieren.“



Risikofaktoren im Blick behalten:  
Unschärfe des Leistungssolls, Änderungsmanagement, Budget.



## „Wir brauchen geplantes Bauen und keine baubegleitende Planung.“ *M. Witte*



*wp magazin* **Und woran können Bauteamverfahren noch scheitern?** *J. Schmidt-Mertens:* „An Vertrauensbruch. Und an den eingesetzten Personen, die Partnerschaft nicht leben, sondern statt des Projektes nur das eigene Unternehmen sehen. Alle Beteiligten dürfen nicht vergessen, was wirkliche Partnerschaft ausmacht: den anderen verstehen und nicht nur nehmen.“

*M. Witte:* „Früher ist man nicht sofort gescheitert: Man hat direkt noch mal ausschreiben können, wenn es im ersten Step nicht geklappt hat. Heute geht das nicht mehr – das Projekt ist am Markt verbrannt und wird auch nicht noch mal bei einem GU platziert werden können. Dann kann ich nur noch das Modell wechseln – zum Beispiel zur Paketvergabe.“

*wp magazin* **Welche konkreten Lösungsansätze können wir aus den Sollbruchstellen ableiten?** *K. Pacher:* „Eine schlüssige Entwurfsplanung für uns alle, die wir hier am Tisch sitzen, ist mit das Wichtigste. Wenn man genau weiß, was man bauen muss, werden Risiken minimiert und Spannungen treten gar nicht erst auf. Das Leistungssoll exakt rechtzeitig in der Planungsphase zu definieren ist das A und O.“

*J. Schmidt-Mertens:* „Darüber hinaus gibt es auch in der Partnerschaft Unvorhersehbares. Hierbei kann ein kleiner Risikotopf helfen. Denn Budgetengpässe führen immer zu Konflikten.“

*K. Pacher:* „Und im Umkehrschluss kann Budget auch motivieren. Ich habe unlängst eine Verhandlung mit einem großen Auftraggeber geführt, der einen Cost Plus Fee-Vertrag mit Incentive-Anteilen machen wollte. Das heißt: Es gibt ein definiertes Budget, für das der Unternehmer nicht gerade stehen muss, aber bei Unterschreitung einen Incentive-Anteil erhält. Das ist ein motivierender Anreiz.“

*wp magazin* **Abschließend: Wenn Sie einen Wunsch für das Miteinander am Bau frei hätten...** *K. Pacher:* „... wünsche ich mir eine durchgängige Partnerschaft vom Auftraggeber bis hin zum Nachunternehmer. Und eine damit verbundene Offenheit. Denn das ist ein wesentliches Kriterium in einer Partnerschaft.“

*J. Schmidt-Mertens:* „... Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Durchhaltevermögen. Auch in strittigen Situationen.“

*M. Witte:* „... wünsche ich mir durchgängige Transparenz.“

*wp magazin* **Herzlichen Dank für das Gespräch.**