

## GdW Arbeitshilfe 68

# Kooperationsmodelle für Bau- und Wohnungsunternehmen beim Bauen im Bestand

Februar 2013



Herausgeber:

GdW  
Bundesverband deutscher  
Wohnungs- und  
Immobilienunternehmen e.V.

Mecklenburgische Straße 57  
14197 Berlin  
Telefon: +49 30 82403-0  
Telefax: +49 30 82403-199

Brüsseler Büro des GdW  
47-51, rue du Luxembourg  
1050 Bruxelles  
Telefon: +32 2 5 50 16 11  
Telefax: +32 2 5 03 56 07

[mail@gdw.de](mailto:mail@gdw.de)  
[www.gdw.de](http://www.gdw.de)

© GdW 2013

Diese Broschüre kann  
zum Preis von 15 EUR  
unter  
Telefon: +49 30 82403-163  
Telefax: +49 30 82403-179  
[bestellung@gdw.de](mailto:bestellung@gdw.de)  
bezogen werden.

# **Kooperationsmodelle für Bau- und Wohnungsunternehmen beim Bauen im Bestand**

## Vorwort

Die im Wohnungsbau vorherrschenden Formen der Projektorganisation und Vertragsgestaltung sind mitunter konfliktanfällig und ineffizient. Die fragmentierte Gestaltung des gesamten Planungs- und Bauprozesses sowie die teilweise unterschiedlichen Projektziele der Beteiligten sind bei der Abwicklung von Bauprojekten in vielen Fällen die Ursache für Konflikte zwischen den Bauvertragsparteien.

Jedoch sind gerade in Zeiten ehrgeiziger Terminvorgaben und knapper Kostenbudgets alle Projektbeteiligten auf einen störungsfreien Ablauf der jeweiligen Baumaßnahmen angewiesen. Diese Anforderung hat den Blick auf neue, verstärkt kooperationsorientierte Formen der Bauprojektentwicklung gelenkt. Sie werden zunehmend als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine verbesserte Projektperformance angesehen. Es ist sowohl für den Bauherrn als auch für den Bauunternehmer von Vorteil, wenn beide eine Ausrichtung auf gemeinsame Projektziele verfolgen und die Projektorganisations- und Bauvertragsstrukturen bewusst dahingehend gestalten.

Die Praxis braucht eine Abkehr von Vertragsgestaltungen mit unklaren Leistungsbeschreibungen und einseitigen Risikoverlagerungen sowie von starren, voneinander isolierten Rollenverständnissen der Projektbeteiligten und deren daraus oftmals resultierenden konfliktorientierten Verhaltensmustern. Insbesondere Baumaßnahmen im bewohnten Bestand bedürfen aufgrund ihrer Komplexität bzw. Störanfälligkeit eines kooperationsorientierten Ansatzes der Bauvertragsparteien und der weiteren Projektbeteiligten.

Diese Forderung bildete die Ausgangsbasis des Forschungsvorhabens "Projektbezogene Kooperationsmodelle für Bau- und Wohnungsunternehmen bei Baumaßnahmen im Bestand". Erwartet wurden konkret umsetzbare Handlungsempfehlungen und Arbeitsmittel für die Praxis. Das Forschungsvorhaben wurde von der Universität Kassel, Fachgebiet Baubetriebswirtschaft, unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Peter Racky im Zeitraum Juli 2009 bis Mai 2011 durchgeführt und fachlich von einer Arbeitsgruppe, bestehend aus jeweils einem Vertreter des Bauindustrieverbands Hessen-Thüringen (Eckart Drosse), des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (Dr. Bernd Hunger), des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung BBSR (Stefan Rein) sowie dem Inhaber des Lehrstuhls für Baubetrieb und Bauprozessmanagement der TU Dortmund, Prof. Dr.-Ing. Mike Gralla, begleitet. Es wurde finanziert mit Mitteln des Bauindustrieverbands Hessen-Thüringen und des GdW. Seitens des Bundes erfolgte die Förderung durch die Forschungsinitiative "Zukunft Bau".

Die fachliche Begleitung des Vorhabens erfolgte durch den Arbeitskreis "Wohnungswirtschaft und Bauindustrie", dem Vertreter aus der unternehmerischen Praxis der Bau- und Wohnungswirtschaft angehören. Die Einbindung dieses Arbeitskreises in das Forschungsvorhaben trug zum hohen Praxisbezug des Vorhabens bei und erleichterte den Zugang zu geeigneten Bauvorhaben, deren Gestaltung sekundäranalytisch untersucht wurde.

Der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen hat sich gemeinsam mit dem Hauptverband der Deutschen Bauindustrie entschlossen, diese interessante Forschungsarbeit als GdW Arbeitshilfe zu veröffentlichen, damit sie allen Interessierten aus der Bau- und Wohnungswirtschaft zur Verfügung steht.

Wir danken allen Beteiligten, namentlich den Verfassern, Herrn Dipl.-Ing. M. Sc. Martin Federowski und Herrn Prof. Dr.-Ing. Peter Racky. Es bleibt zu hoffen, dass die Forschungsergebnisse eine möglichst weite Verbreitung und Anwendung in der Praxis finden und dadurch einen Beitrag zu kooperationsorientierten Projektentwicklungen durch die Unternehmen der Bau- und Wohnungswirtschaft leisten.

Berlin, im Februar 2013



Axel Gedaschko

Präsident  
GdW Bundesverband  
deutscher Wohnungs- und  
Immobilienunternehmen e.V.



Marcus Becker

Vizepräsident  
Hauptverband der  
Deutschen Bauindustrie e.V.

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>1</b> <b>Problemstellung und Herangehensweise</b>	<b>1</b>
<b>2</b> <b>Typischer Modernisierungs- und Sanierungsbedarf</b>	<b>3</b>
<b>3</b> <b>Besondere Risiken beim Bauen im Bestand</b>	<b>5</b>
<b>4</b> <b>Erfolgsfaktoren für eine kooperative Projektabwicklung</b>	<b>8</b>
<b>5</b> <b>Untersuchungsmethodik und Projektauswahl</b>	<b>10</b>
<b>6</b> <b>Prozessanalyse</b>	<b>39</b>
6.1 Prozess 1 Bestandserhebung	40
6.2 Prozess 2 Technische Detailplanung	45
6.3 Prozess 3 Kompetenzwettbewerb	49
6.4 Prozess 4 Ausschreibung und Vergabe	56
6.5 Prozess 5 Mieterbetreuung	59
6.6 Prozess 6 Baustelleneinrichtungsplanung	70
6.7 Prozess 7 Detailablaufplanung	75
6.8 Prozess 8 Informations- und Besprechungswesen	80
6.9 Prozess 9 Leistungsänderungsmanagement	85
6.10 Prozess 10 Entscheidungsmanagement	90
<b>7</b> <b>Zusammenfassung</b>	<b>92</b>