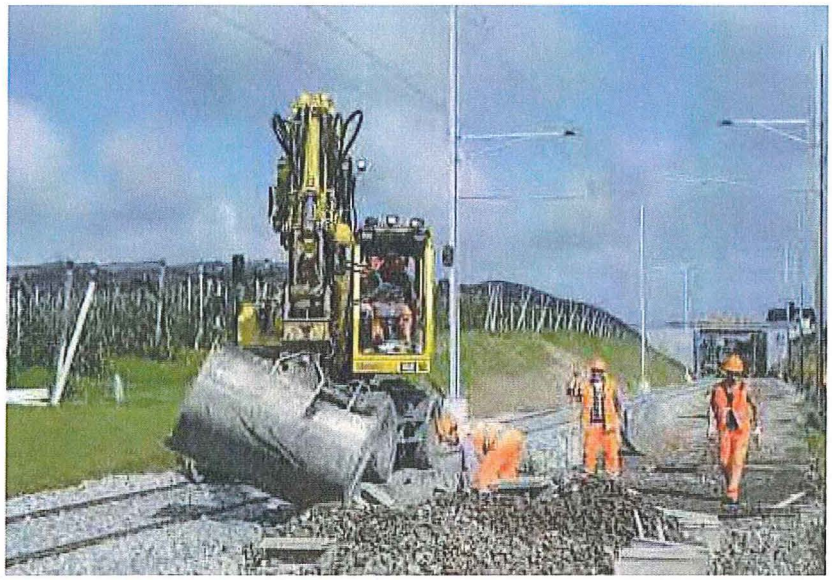
Mit- statt gegeneinander

Bauunternehmen, Planungsbüros und öffentliche Bauherren haben mit einem steigenden Kosten- und Zeitdruck zu kämpfen. Eine gute Zusammenarbeit ist unter solchen Umständen schwierig. Projektallianzen können in der Branche wieder Vertrauen schaffen.



Führt mehr Wettbewerb unter den Bauunternehmen zu tieferen Preisen? Der Wettbewerb ist bereits hart und eine weitere Verschärfung bringt höchstens die Baufirmen um ihre Existenz.

Die Mobilität auf der Strasse wie auch auf der Schiene nimmt zu. Im Bahnfahren sind die Schweizer bekanntlich seit Jahren Weltmeister: Im Durchschnitt steigen wir einmal pro Woche in einen Zug und legen pro Jahr 2500 km zurück. Die hohe Beliebtheit des öffentlichen Verkehrs ist erfreulich. Ein derart stark frequentiertes Bahnnetz zu unterhalten ist jedoch nicht einfach. Jede Betriebsstörung – auch durch Baustellen – ist unerwünscht und wird von den Betreibern deshalb möglichst vermieden.
Die hohe Belastung der Schieneninfrastruktur und die Tendenz zu einem 24-Stunden-Betrieb führen dazu, dass Unterhaltsarbeiten organisatorisch eine grosse Herausforderung geworden sind. Hinzu kommen der finanzielle Aspekt: Das Geld für den Unterhalt ist knapp – nicht zuletzt auch darum, weil es attraktiver ist, in den Ausbau zu investieren. Zudem fordern Politiker und Medien regelmässig, dass der Wettbewerb in der Baubranche verschärft werden müsse.

Steigender Druck auf alle Akteure

Dass ein härterer Wettbewerb unter den Bauunternehmen zu tieferen Preisen führt, ist ein Irrglaube. Der Wettbewerb ist bereits hart und eine weitere Verschärfung bringt höchstens die Baufirmen um ihre Existenz. Das hat eine Untersuchung des Schweizerischen Baumeisterverbandes im Jahr 2009 ergeben, welche die wirtschaftliche Situation von 800 Bauunternehmen unter die Lupe nahm. Ihr Befund: Trotz rekordhohen Umsätzen ist die Ertragslage im Bauhauptgewerbe ungenügend. Nur 24% der Firmen konnten Erträge über 4% verzeichnen. Auf Stufe EBIT erzielten 14% der Firmen einen knapp genügenden (2 bis 4%) und 40% praktisch keinen Ertrag. Mehr als ein Fünftel der Firmen mussten sogar einen Geldabfluss hinnehmen.
Ähnlich wie den Bauunternehmen geht es den Planungs- und Ingenieurbüros. Mit öffentlich ausgeschrieben Projekten können sie kaum noch kostendeckende Erträge erwirtschaften. Selbst die seit Jahren gute Auslastung und der hohe Arbeitsvorrat hielten den Preiszerfall nicht auf. Im Gegenteil. Die Folge ist stattdessen ein intensives Nachtragswesen, das sowohl bei den Auftraggebern wie auch bei den Auftragnehmern personelle Ressourcen bindet. Mit den knappen Preisen steigt zudem der Leistungsdruck auf die Mitarbeitenden. Das zeigt leider Wirkung: Gute Fachleute verlassen die Branche und potenzieller Nachwuchs wird abgeschreckt. Für eine Branche ist das fatal. Auch die öffentlichen Bauherren stehen vermehrt im Fokus der Öffentlichkeit: Politikerinnen und Politiker verlangen für alles und jedes Rechenschaft. Jede planerische, zeitliche oder finanzielle Abweichung von den Sollwerten muss sofort begründet werden. Ein Heer von Kontroll- und Aufsichtsinstanzen ist die Folge. Es überrascht nicht, dass die Verwaltungen und die Staatsunternehmen sich mit allen Kräften darum bemühen, Fehler und Risiken zu vermeiden. Rasche Entscheidungen sind so kaum mehr möglich, ein Klima der Verunsicherung und des Misstrauens macht sich breit.

Zusammenarbeit unter erschwerten Umständen

Angesichts dieser Entwicklungen verwundert es kaum, dass der Umgang zwischen den Akteuren in der Bauwirtschaft in den letzten Jahren härter geworden ist. Juristische Fachbegriffe wie Claim Management, Nachtragsforderungen oder Bauablaufstörungen gehören heute zum Grundwortschatz jedes Bauherrn, jedes Bauleiters und jedes Bauführers. Davon profitieren einzig die Anwaltskanzleien. Den Bauleuten – seien sie Bauherren, Planer, Unternehmer, Handwerker oder Lieferanten – widerstrebt dies. Sie wollen bauen, aus Projektideen echte Bauwerke realisieren. Alle Seiten bedauern denn auch, wie sich die Branche entwickelt und aufgrund der Marktsituation um ihr Selbstverständnis gebracht wird. Zugleich ist jeder Akteur Gefangener der Sachzwänge: Wer nicht mitmacht, fliegt raus.

Ein Ausweg

Ein Ausweg aus der Spirale des Misstrauens, der Rekurse, Nachträge, Abmahnungen und Schadenersatzklagen wurde schon vor Jahrzehnten in Australien durch eine neue Form der Zusammenarbeit entwickelt. Die australische Baubranche litt damals unter ähnlichen Zuständen, wie sie heute in der Schweiz beklagt werden. Australische Unternehmerverbände und öffentliche Bauherren schufen gemeinsam ein neues Realisierungskonzept mit dem Namen «Project Alliance». Das erste Bauprojekt nach dem neuen Vertragsmodell, eine Ölplattform, wurde dann aber nicht in Australien, sondern in der Nordsee realisiert. Der Erfolg

war überwältigend: Die Plattform wurde sechs Monate schneller als vorgesehen und statt für 450 Mio. für 290 Mio. Pfund gebaut. Im Jahr 1997 folgte in Australien das erste Infrastrukturprojekt. Bis heute wurden 400 Bauwerke in der Form von Projektallianzen realisiert. In Australien machen sie bei Infrastruktur-Grossprojekten bereits einen Drittel aus.

Mit Projektallianzen zu fairen Bedingungen

Die Projektallianz unterscheidet sich in vielen Punkten von klassischen Planer- und Werkverträgen, welche bei uns ein Bauherr mit seinen Beauftragten abschliesst. So stehen die Mitglieder einer Projektallianz nicht in einem hierarchischen Verhältnis zueinander, sondern bilden eine Interessengemeinschaft gleichgestellter Partner. In dieser Gemeinschaft verfolgen alle das gleiche Ziel: die beste Lösung für das Projekt. Entsprechend sind alle Partner gemeinsam und solidarisch für den Erfolg des Projektes verantwortlich.

Auch der Bauherr ist Teil der Allianz. Er gibt die Rahmenbedingungen und Ziele des Projektes vor, sichert die Finanzierung und nimmt nicht delegierbare Rechte und Pflichten wahr. Die Partner werden bereits für die Projektentwicklung ausgewählt. Dafür wird in der Regel ein zweistufiges Verfahren angewandt: Nach einer Vorqualifikation entwickeln die Bietergruppen auf Basis vorgegebener Zielkriterien des Eigentümers das Projekt so weit, dass die Machbarkeit zuverlässig beurteilt werden kann, die Projektrisiken erkennbar sind und Termine und Kosten seriös eingeschätzt werden können. Damit eine derart enge Zusammenarbeit möglich ist, verpflichten sich die Partner, untereinander offen und transparent zu kommunizieren. So muss beispielsweise während der Realisierungsphase die Projektbuchhaltung für alle einsehbar sein.

Das Vergütungssystem ist so ausgelegt, dass alle Allianzpartner gewinnen oder aber alle verlieren. Der Erfolg misst sich daran, in welchem Masse die gemeinsam vereinbarten Projektziele – und zwar bezüglich mehrerer Aspekte – erreicht werden. Ein Gewinn wird gemäss einem vor Projektbeginn definiertem Schlüssel unter den Mitgliedern der Projektallianz aufgeteilt. Werden die Mindestanforderungen nicht erreicht, so trägt jeder Allianzpartner einen ebenfalls vorab definierten Teil des Misserfolgs – auch der Bauherr. Werden die Zielvorgaben durch hervorragende Leistungen übertroffen, profitieren alle davon.

Eine Lösung für die Schweiz?

Seit einem Jahr wird intensiv darüber nachgedacht, ob die Realisierung von anspruchsvollen Infrastrukturprojekten in Projektallianzen auch in der Schweiz möglich ist. Dafür sind zuerst die vergaberechtlichen Rahmenbedingungen zu klären, das Präqualifikationsverfahren zu definieren, festzulegen, wie die Entwicklung im Dialog abläuft und wie der Zuschlagsentscheid gefällt wird schliesslich wie die unterlegenen Anbieter für ihren Aufwand entschädigt werden. Bauherren, Planer und Unternehmen sind sich einig, dass es in der Schweizer Bauwirtschaft eine neue Form der Zusammenarbeit braucht. Das Bauen muss wieder Sache der Baufachleute sein und darf nicht Juristen überlassen werden. Dass sich Bauherren, Planer und Unternehmer an einen Tisch setzen und gemeinsam Modelle für eine bessere Zusammenarbeit bei der Planung und Realisierung von Bauwerken entwickeln, ist zwingend notwendig. Der Wille dafür scheint da zu sein. Und wo ein Wille ist, ist bekanntlich auch ein Weg.

Dr. Benedikt Koch
Geschäftsführer des Fachverbands Infra
info@infra-schweiz.ch, www.infra-schweiz.ch