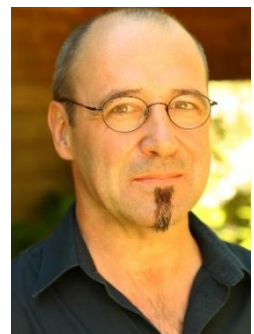


Kooperationen bei Großprojekten – Zusammenarbeit, die Chance für KMU

Gerd Prause
Prause Holzbauplanung
Lindlar, Deutschland



Kooperationen bei Großprojekten – Zusammenarbeit, die Chance für KMU

1. Einleitung

Bauen und Wohnen verursachen 40 Prozent des CO₂-Ausstoßes in Deutschland. Vor diesem Hintergrund rücken von der Politik vorgegebene Klimaschutzziele, aber auch der in der Bevölkerung wachsende Nachhaltigkeitsgedanke klimaverträglichere Lösungen für Wohn- und Gewerbebauten immer stärker in den Fokus.

Nicht nur Regierungen und einzelne Behörden, auch Investoren und Projektentwickler, Baugenossenschaften und private Bauherren, Universitäten und Forschungsinstitute und nicht zuletzt Architekten und Ingenieure setzen sich bewusst mit ökologischeren Wegen der Gebäudeerstellung und des Gebäudebetriebs auseinander.

Dies hat dazu geführt, dass das Interesse für Holz als Baumaterial in den letzten Jahren sehr stark gestiegen ist. Zudem sind viele der aktuell in Planung befindlichen Gebäude um ein Vielfaches größer, als es in den letzten Jahren im Holzbau üblich war.

Die Anzahl und auch die Größe der Holzbaubetriebe ist hingegen nicht in selbem Maße gewachsen. Um die großen Projekte umsetzen zu können, bedarf es daher in vielen Fällen einer verstärkten Zusammenarbeit von Holzbaubetrieben, Planern und Zulieferern.

2. Was sind Großprojekte im Holzbau?

Eine eindeutige, für alle Beteiligten gültige Definition für Großprojekte, ist nicht möglich. Es gibt viele Faktoren, die in die Betrachtung einfließen.

2.1. Die Definition ist:

- abhängig von der Größe des Bauvorhabens. (Kosten in Millionen).
- abhängig vom Leistungsumfang des Holzbauunternehmens für das Gebäude. Eine Umfrage beim Deutschen Holzfertigungsbau-Verband ergab, dass für Betriebe bis 200 Mitarbeiter oder Kooperationen in dieser Größe Gebäude bis etwa 10 Millionen Euro Auftragssumme als Generalunternehmer interessant sind. Ab einer Auftragssumme über mehr als 10 Millionen Euro sollte die Vergabe in drei Gewerke aufgeteilt werden: Tiefbau und Betonbau, die geschlossene Hülle (Holzbau, Fenster und Türen, Dachabdichtung) sowie die Ausbaugewerke.
- abhängig von der Größe der Holzbaubetriebe (10/30/50/100/> 200 Mitarbeiter).
- abhängig von der Komplexität des jeweiligen Projekts (Turnhalle bis Krankenhaus) und damit abhängig von der Anzahl der Fachplaner.
- abhängig vom Aufwand der Arbeitsvorbereitung und der Fertigungskomplexität.
- abhängig von der Möglichkeit, Halbfertigteile von der Industrie zuzukaufen und diese lediglich zu montieren und nicht zu fertigen.
- abhängig vom Bauzeitenplan. Bei mehreren, über mehrere Jahre verteilte Losen können auch kleinere Betriebe große Projekte umsetzen.
- abhängig von der Liquidität der Unternehmen, da bei Großprojekten in der Regel viel vorfinanziert werden muss.

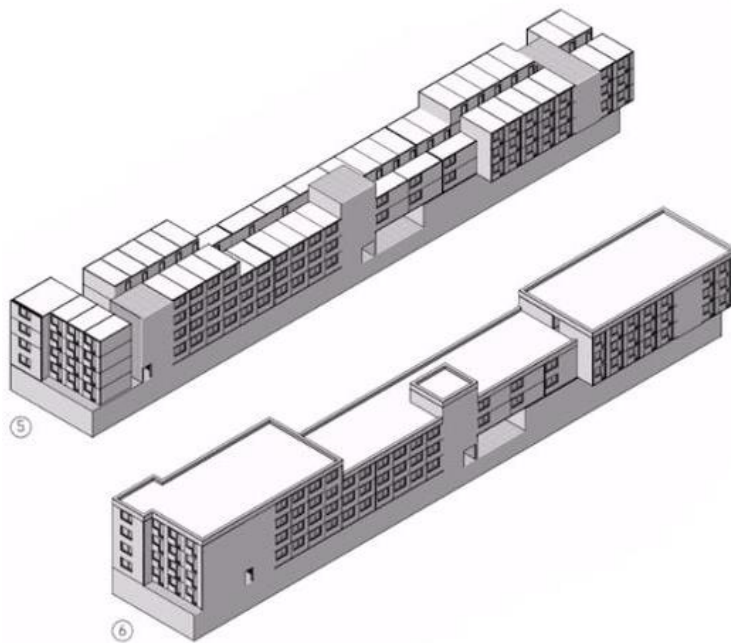
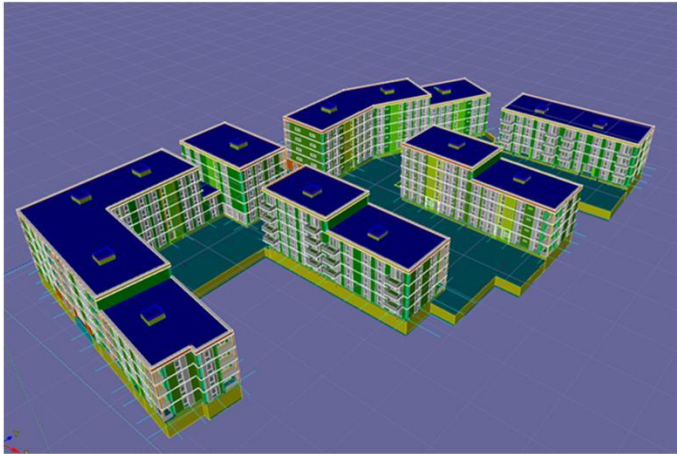


Abbildung 1: Beispiele für Großprojekte, Quelle: Astoc Architekten Köln + Weiss Architekten, Eichstätt

3. Was ist Kooperation?

«Kooperation ist das zweckgerichtete Zusammenwirken zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme mit gemeinschaftlichen Zielen.» Quelle: Wikipedia

«Unter einer Kooperation versteht man die überbetriebliche Zusammenarbeit auf klar definierten Kooperationsfeldern zwischen gleichberechtigten Partnern zu deren gemeinsamen wirtschaftlichen Nutzen.» Quelle: handwerk-info.de

Die zweite Definition ist durch das «gleichberechtigt» zu eng gefasst: Wenn Bauherr*innen das Bauvorhaben an einen Holzbaubetrieb vergeben, kann dieser mit anderen Holzbaubetrieben und auch Planern und Herstellern kooperieren. So wird er als Generalauftragnehmer Auftraggeber für seine Nachunternehmer. Dies kann und sollte auf Augenhöhe geschehen.



Abbildung 2: Die beteiligten Arbeitsschritte und mögliche Beteiligte eines Gebäudes in Holzbauweise, Quelle: Prause Holzbauplanung

Der Grad einer Kooperation kann von der lockeren Absprache bis zur strengen, vertraglich fixierten Regelung reichen. Hier sind sämtliche Abstufungen möglich und je nach Auftrag auch machbar.

Kooperationen können sich sowohl über einen kurzen bzw. längeren Zeitraum (projektbezogen) erstrecken oder auf unbestimmte Zeit erfolgen. Sie können sich auf einzelne Unternehmensbereiche auswirken, aber auch so gestaltet sein, dass sie alle Mitarbeiter eines Unternehmens und alle Unternehmensbereiche betreffen.

4. Warum Kooperation?

Nicht wenige Holzbauprojekte haben inzwischen so große Dimensionen angenommen, dass es selbst für die meisten großen Holzbaubetriebe unmöglich geworden ist, diese allein abzuwickeln!

Eine Studie von S&B Strategy besagt, dass sich der Anteil der Bauvorhaben mit bis 10 Millionen Euro Kosten in etwa zehn Jahren verdoppeln wird, während und der Anteil der Einfamilienhäuser stark rückläufig sein wird. Die Nachfrage verändert sich!

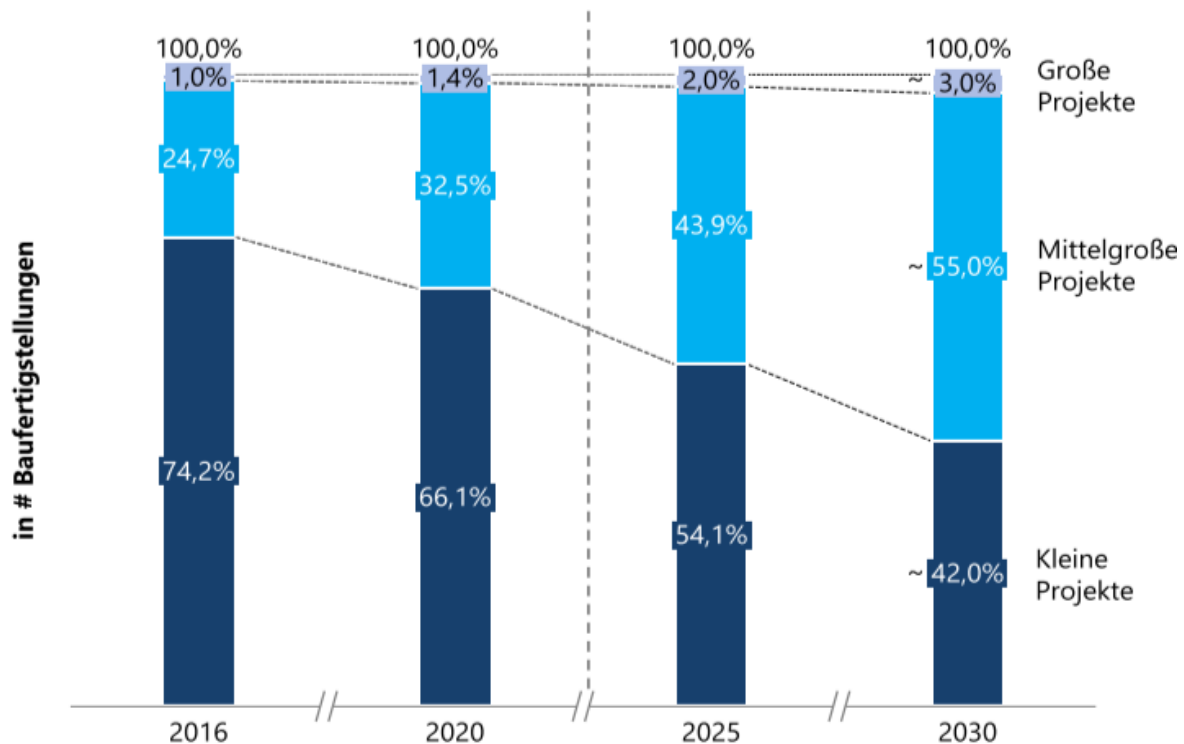


Abbildung 3: Transformation oder Abstellgleis – wie wird 2030 gebaut? Quelle: S&B Strategy

4.1. Kooperation ist notwendig

- wegen der Größe der Aufgabe.
- wegen des Bündelns von unterschiedlichem Wissen, das für die optimale Ausführung eines Bauvorhabens notwendig ist.
- um die zunehmende Komplexität zu bewältigen.
- wegen des Fachkräftemangels.
- um die Einkaufsmacht jedes einzelnen Betriebs zu erhöhen, indem mehrere Betriebe ihre Aufträge bündeln
- wegen des Wiederholungseffekts der seriellen Bauweise.

4.2. Chancen für Kooperationen

Die Umsetzung im Holzbau besteht aus mehreren Schritten. Diese Schritte lassen sich gut aufteilen:

- Aufmaß
- Arbeitsvorbereitung (aus einer Hand!)
- Zuschnitt
- Fertigung
- Montage

4.3. Voraussetzungen für Kooperationen

Damit eine Kooperation das jeweilige Projekt erfolgreich abwickeln kann, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein:

- Vertrauen
- Ehrlichkeit
- Freiwilligkeit
- Gerechtigkeit: zum Vorteil für alle

4.4. Bei Kooperationen zu beachten

Bei Kooperationen gibt es eine Reihe von verschiedenen Gesichtspunkten und Anforderungen zu beachten. Dazu gehören:

- die Wahl der Vertragsform (Nachunternehmer, ARGE, GmbH...)
- die Haftungsfrage
- Wirtschaftlichkeit und Sicherheiten
- Bei jeder Kooperation muss es einen Ansprechpartner geben, der die Kooperation stellvertretend für alle daran beteiligte Unternehmen gegenüber den Bauherr*innen vertritt
- Jeder Partner der Kooperation muss einen verlässlichen Ansprechpartner benennen, der ihn innerhalb der Kooperation vertritt
- In einer Kooperation müssen Regeln und Schnittstellen definiert sein, die für alle gültig sind!

	Aufgabe	Auftrag- geber	AV (Externer)	Auftrag- nehmer (Fertigung)	Auftrag- nehmer (Aufstellen)
Phase 2 Grundlagen	Erstellung des Leistungsverzeichnisse • Mit umfassender Ortsbeschreibung für die Anlieferung • Leistungsumfang festlegen • Materialcheckliste (Element-Datenblatt) • Bemusterung , Ausstattung • Checklisten vertraglich vereinbaren • Zahlungsplan innerhalb der Kooperationspartner	Verantwortung			
	Auftragsvergabe	V.	Z.	Z.	Z.
	Baublaufplan / Terminplanung mit Bauherrn schriftl. fixieren • Ablaufplan (Absprache mit den Beteiligten) • Terminierung Phasen 2 + 3 + 4 • Abhängigkeiten (Listen, Freigaben, Lieferung, etc.) • Liefertermin Elemente • Richttermin • Zahlungsplan / Finanzierung gesichert mit Bauherrn • Fertigstellungsdatum	Verantwortung	Zustimmung	Zustimmung	Zustimmung
	Grundlagenpläne (Architekten Pläne) - Checkliste • Baugenehmigung (1:100) • Grundrisse (1:50) • Ansichten (1:50) • Schnitte (1:50) • Ausführungsplanung (HOAI - LPH 5)	Verantwortung	Abstimmung	Abstimmung	Information
	Details (1:5/10/20/25) – wenn vom Planer vorgegeben				



Abbildung 4: Schnittstellen und Aufgaben bei Kooperationen zwischen 81fünf Partnern, Quelle: 81 fünf AG

5. Kooperationsbeispiele

5.1. Einige Beispiele aus dem Netzwerk der 81fünf AG

- Zwei Holzbaubetriebe gründen eine neue GmbH, um gemeinsam 27 Reihenhäuser zu erstellen. Sie selbst fungieren als Bauträger und vergeben Nachunternehmeraufträge an Architekten und Tragwerksplaner aus dem Netzwerk.
- Ein Holzbaubetrieb hat den Auftrag zur Erstellung eines schlüsselfertigen mehr-gruppigen Kindergartens übernommen. Er kooperiert mit einem Büro, das die Arbeitsvorbereitung übernimmt, und einem Holzbaubetrieb, der die Montage übernimmt. Die Fertigung erfolgt im ersten Betrieb.
- Ein Holzbaubetrieb hat den Auftrag für zehn Flüchtlingsheime übernommen. Zwei andere Holzbaubetriebe fertigen die Wand- und Dachelemente dafür.
- Ein Holzbaubetrieb und ein Planungsbüro erwerben und nutzen gemeinsam Tachymeter und Laserscanner für digitale Aufmaße.
- Vier Architekturbüros entwickeln gemeinsam die Holzbau-Vorlagedateien für ihr Architekturprogramm.

Weitere Kooperationen als gemeinsame GmbH oder ARGE stellen folgende Beispiele dar:



3 Produktionen mit unterschiedlichen Anlagen

IETC

4 - 6 Produktionen mit unterschiedlichen Anlagen



5 Produktionen mit unterschiedlichen Anlagen

Abbildung 5: Beispiele für Kooperationen, Quelle: Arge BBS, IETC, HOLZUNION

Kooperationen zwischen Architekten, Tragwerks-, TGA- und Holzbauplanern gibt es auch im Holzbau.

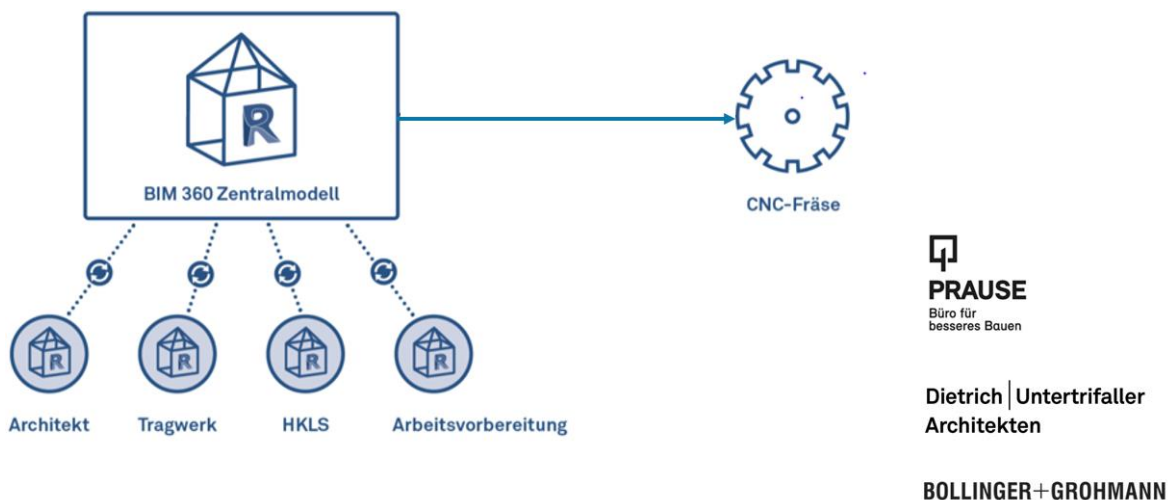


Abbildung 6: Gemeinsames Auftreten als Generalplaner im Holzbau – Quelle: Dietrich | Untertrifaller

6. Fazit

Kooperationen machen, unter der Beachtung einiger Regeln, grundsätzlich Sinn. Im Holzbau sind sie wegen des immensen Wachstums des Marktes und der Größe der Bauvorhaben notwendig. Wegen des Rückgangs des Einfamilienhausbedarfs sind Kooperationen auch eine große Chance für kleine und mittlere Holzbaubetriebe. Ihnen eröffnen sie Möglichkeiten, neue Marktanteile zu gewinnen und neue Aufgaben zu erhalten.