

# Handlungsempfehlungen:

## Stabilisierung von Kosten und Terminen bei Hochbau- maßnahmen der Stadt Aachen



**Betriebsausschuss Gebäudemanagement, 26.04.2016**

Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm. (FH) LL.M. (oec.) Klaus Schavan  
Technischer Geschäftsführer

[www.aachen.de](http://www.aachen.de)

**stadt aachen**



# Was ist los mit dem öffentlichen Bauwesen?



## Fehlentwicklungen bei öffentlichen Großbauvorhaben:

Kostensteigerungen und Terminverzögerung prägen in der Öffentlichkeit die Wahrnehmung auf die Handelnden.

### Es geht um viel:

Bürgerinnen und Bürger zweifeln zunehmend die Fähigkeit von Politik, Verwaltungsführung, öffentlicher Bauherrenschaft, Architektenschaft und Bauwirtschaft an, komplexe Bauvorhaben gemeinsam erfolgreich durchzuführen.

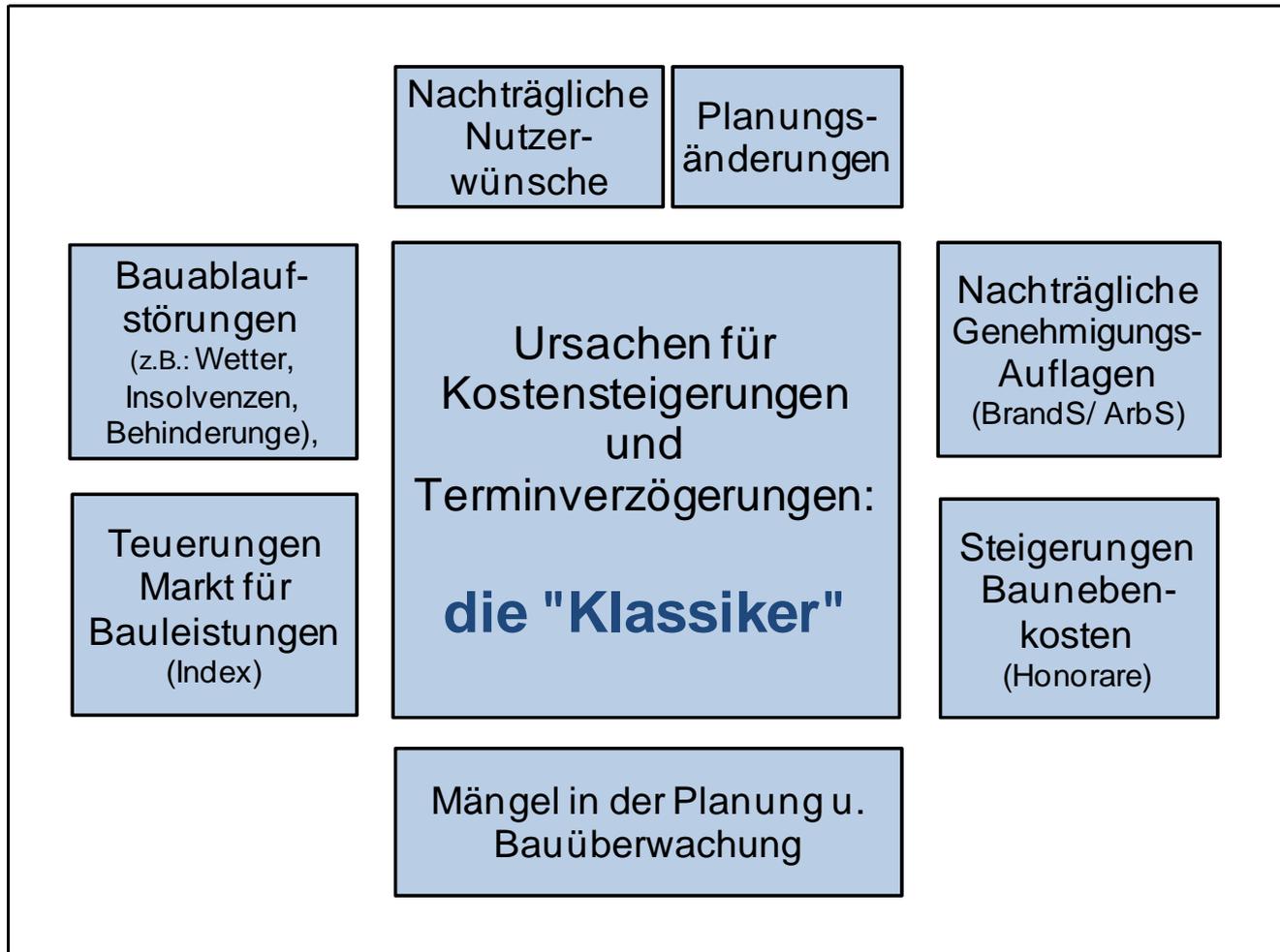
# 1. Diagnose

## Handlungs- und Erfüllungsdruck des kommunalen Bauwesens unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit:

- Kontinuierliche bauliche Aktivitäten zur Bestandssicherung und Bestandserhaltung (>Vermeidung Substanzverlust/ Werteverzehr),
- Ausbau von Schul- und KiTa-Kapazitäten, sowie sozialen, Bildungs- und Kulturinfrastrukturen,
- Modernisierung und energetische Ertüchtigung des gesamten kommunalen Baubestandes (>ab 01.01.2019: „NN+E-Standard“),
- „Schnelles“ Bauen unter gesellschaftspolitischem Druck, z.B. für Geflüchtete

# 1. Diagnose: Es gibt kein Erkenntnisproblem!

Rechnungshöfe zeigen seit Jahren Hauptursachen für Kosten- und Terminabweichungen auf:



# 1. Diagnose: Fachpositionen

Gemeinsame Position Bund Deutscher Architekten/  
Bundesarchitektenkammer/ Zentralverband Deutsches  
Baugewerbe

- "Erfolgreicher Umgang mit Großprojekten", 11/ 2013, S. 7

*"Die öffentliche Hand hat inzwischen ihre Bauherrenkompetenz durch unkluge Personalkürzungen in den Bauverwaltungen erheblich reduziert."*

*"Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass es ... zu Bauzeit- und Kostenüberschreitungen bei öffentlichen Baumaßnahmen kommt."*

*„Es ist dringend erforderlich, die Bauherrenkompetenz der öffentlichen Hand in den Bauverwaltungen wieder zu stärken.“*

**stadt aachen**



# 1. Diagnose: Fachpositionen

Rödl & Partner, Fokus Public Sektor 01/ 2014,  
„HOAI-Leistungen – mehr Eigenleistung wagen?“, S. 11-12

*„Nachdem lange Zeit die öffentlichen Bauherren HOAI-Leistungen an Architekten- und Ingenieurbüros vergeben haben, lässt sich in den letzten Jahren eine Gegenbewegung feststellen. (...)*

*Grund hierfür ist die Erkenntnis, dass ohne eigene Fachkompetenz (...) die Leistungen beauftragter Architekten und Projektsteuerer nicht hinreichend zu kontrollieren sind.“*

*„In Projekten von Rödl & Partner konnte ein wirtschaftlicher Vorteil eines höheren Eigenanteils bei HOAI-Leistungen, verbunden mit einem Aufbau personeller Kapazitäten ..., von teilweise 20 bis 30 % gegenüber der vollständigen Fremdvergabe nachgewiesen werden.“*

# 1. Diagnose: Fachpositionen

Bericht Bauausschuss an Bundestag, 08/ 2014

*„Bei einzelnen Bauverwaltungen tragen strukturelle Defizite und ein zu weit gehender Personalabbau inzwischen zu einer teilweise unzureichenden Aufgabenwahrnehmung bei.“*

*(Dr. Barbara Hendricks, Ministerin für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit )*

*"Es nützt am Ende nichts, wenn die öffentliche Hand Personalstellen einspart, aber wegen schlechter Planung und Kontrolle bei Bauprojekten regelmäßig Millionen und Milliarden an Steuergeldern verschwendet."*

*(Eine Abgeordnete, die die Unterfinanzierung der Bauverwaltung kritisiert)*

# 1. Diagnose E26

Positionspapier der Betriebsleitung E26, 05/ 2014

- Die aufgezeigten rein baufachlichen Defizite wurden weitgehend auf Mindestniveau aufgefangen,
- Der Personalbedarf hierfür konnte nachvollziehbar aufgezeigt werden und wurde zur Verfügung gestellt,
- Handlungsunfähigkeit in weiten Teilen des Aufgabenspektrums wurde rechtzeitig vermieden.
- Die BL schärft die **internen Projekt-/ Baucontrolling-Instrumente** und baut Sonderfähigkeiten aus: Risiko-,/QM-, Nachtrags-, Änderungsmanagement.

**Aber: die übergeordneten, nicht baufachlichen, strukturellen Defizite wurden nur z.T. beachtet!**



# 2. Konkreter Anlass

## Grundlegende übergeordnete Strategiepapiere 2015

### 1. Endbericht Reformkommission 06/ 2015:

*„Komplexität beherrschen – kostengerecht, termintreu und effizient“*



- BM Verkehr, Bau und Stadtentwicklung in 04/ 2013
- Expertenkommission aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlicher Bauverwaltung und Verbänden
- Probleme und Ursachen für Kosten- und Terminüberschreitungen,
- strukturelle Defizite, Rahmenbedingungen
- Lösungen und Empfehlungen
- 10-Punkte-Aktionsplan

**Forderung: „Grundlegender Kulturwandel“ aller am Projekt Beteiligten in Politik, Verwaltung, Planungs- und Bauwirtschaft.**

**Ziel: Zurückgewinnung des Vertrauens der Bevölkerung in die am öffentlichen Bauwesen Beteiligten.**



# 2. Konkreter Anlass

## Grundlegende übergeordnete Strategiepapiere 2015

### 2. Positionspapier Deutscher Städtetag 11/2015:

*„Kommunales Bauwesen - Voraussetzungen für ein kostengerechtes, termintreues und effizientes Bauen in den Städten“*



- Netzwerk kommunaler Hochbau aus Mitgliedsstädten in fallweiser, konsultativer Begleitung der Arbeitsgruppen der Reformkommission
- Haben und Soll im kommunalen Bauwesen
- Zentrale Themen des kommunalen Bauens
- Eckpunkte für eine nachhaltige Stabilisierung und Sicherung des kommunalen Bauwesens
- Empfehlungen und Erfordernisse

**Ziel: „Ertüchtigung des kommunalen Bauwesens“  
für zukünftige Herausforderungen**



# 2. Konkreter Anlass

## Kein Erkenntnisproblem: bereits vorher zahlreiche Berichte

Bauprojektmanagement (I. Teil)

### 10 Gebote für den Erfolg

Was läuft falsch bei zahlreichen Großprojekten? Warum ist es unverzichtbar, an den Schaltstellen der Projekte entscheidungsbefugte und verantwortliche Projektmanager einzusetzen? In dieser Ausgabe und der nächsten Ausgabe des DIB widmet sich der Autor dieses Krefelder Umsetzungsprojektes sowohl in der Ausarbeitung als auch in der Projektbeurteilung, der Projektplanung, deren Koordination und dem Projektmanagement. Und er erläutert, welche Mindeststandards (=regeln, -gebote) für erfolgreiches Bau- und Infrastrukturprojektmanagement notwendig sind. | [Claudia Sieberle](#)



CLAUS JÖRRES  
Direktor des Lehrstuhls Bauprojektmanagement und Hochschullehrer, Mitglied des Ausschusses für Bauwirtschaft



### Kostensicherheit bei Bauprojekten – Bessere Voraussetzungen durch die DIN 276

Ingeborg Dusatko, Wolfdietrich Kalusche  
Lehrstuhl Planungs- und Bauökonomie

#### Kurzfassung

Die neue DIN 276-1:2008-12, Kosten im Bauwesen, Teil 1: Hochbau bildet eine wichtige Grundlage für die Kostenermittlungen bei der Objektplanung, die in den entsprechenden Leistungsphasen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) zeitlich zugeordnet sind. Für den Bauherrn ist die Einhaltung der Kosten ein wichtiger Punkt auf dem Weg zum Erfolg für sein Bauprojekt. Durch Kostenrahmen kann die Kostenkontrolle durchge-

lasten den Bauherrn jedoch auf D. Anfang an nicht nur auf die Kosten sondern auch durchzusetzen.

- Unabhängig von den berechtigten Interessen nach wie vor bei manchen Architekten
- eine höhere Qualität des Objekts rechtfertigt,
  - es hinsichtlich der Kosten



BÜRGERSCHAFT DER FREIEN UND HANSESTADT HAMBURG  
20. Wahlperiode

ganzheitlichen Verantwortung

Drucksache 20/6208

04.12.12

Gutachterliche Stellungnahme

### Fehlentwicklungen bei öffentlichen Großprojekten

Ursachen und Maßnahmen zu deren Vermeidung unter besonderer Berücksichtigung des Projekts „Elbphilharmonie“ und der öffentlichen Beschaffungsvariante Public Private Partnership

Erstellt für die Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg

Prof. Dr. Dr. h.c. Dietrich Budäus

Hamburg, 11. Februar 2013

9 BAG 26.04.2016



### Wie Deutschlands Vorzeigeprojekte in der Änderungsflut ertranken

PM-Experte Dr. Rainer Schofer zu Elbphilharmonie und Hauptstadtlughafen

Ulrich Dörner

Was läuft schief bei Großprojekten wie dem Flughafen Berlin-Brandenburg oder der Elbphilharmonie? In puncto Projektmanagement eine ganze Menge! Vor allem bringen diese zumeist rechtlich verbundene Architekturbüros deutschen Ingenieurwesen eine ganze Branche in Verfall. Darunter leidet auch das Image der Bauprojektmanager. Dr. Rainer Schofer, Vorstandsvorsitzender des „Zentralen Verbandes der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V.“ (ZVP), wird immer wieder auf die Projektmanager angesprochen. Im Interview analysiert der Berliner Bauprojektmanager die Ursachen der Panzen. Mangelhafte Zieldefinition, unzureichendes Änderungsmanagement, ökonomische Risikoanalyse – beim Projektmanagement an Deutschlands Großbaustellen muss sich in Zukunft einiges ändern, damit sich die Fehlertage nicht wiederholen.

Ihre Dr. Schofer, die Schmelzfäden der Not leidenden Großprojekte Flughafen Berlin-Brandenburg erreichen zeitweilig auch die Bauprojektmanager. Der Projektleitung in der Hauptstadt fällt auf die ganze Branche zurück. Das Projektmanagement – zumindest die Projektmanagement am Bau – gerät in Mitleidenschaft. Teilen Sie diesen Eindruck?

Dr. Rainer Schofer: Wenn ich mich heute als Bauprojektmanager aus Berlin vorstelle, dann werde ich sofort mit dem Flughafen in Verbindung gebracht. Dabei habe ich mit dem Flughafen überhaupt nichts zu tun. Der Image Schaden durch die Ereignisse und die Kritik ist in der Tat erheblich – so berechtigt die Kritik am Management dieses öffentlichen Großprojekts auch ist.

Berechtig sind Sie mit dem Flughafenprojekt in der Hauptstadt nicht verbunden. Als Bauprojektmanager und Vorstandsvorsitzender des „Zentralen Verbandes der Pro-



### Kostenstabiles Bauen

Beratende Äußerung nach § 88 Absatz 3 LHO



Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft

Kostenstabiles Bauen – Fortentwicklung des öffentlichen Bauwesens

Inhaltsverzeichnis:

1. Anlass und Ziel
- 1.1 Feststellungen des Rechnungshofes
4. Handlungsfelder Projektentwicklung und Kostenentwicklung

### Kognitiv verzerrte Entscheidungen als Ursache für Ineffizienzen in der Immobilienprojektentwicklung

Managementorientierte Zusammenfassung der Ergebnisse einer empirischen Studie

Kevin Meyer, Andreas Pfür

# 2. Konkreter Anlass

## Feststellungen und Handlungsansatz der Strategiepapiere



- „Die Empfehlungen können in ihren wesentlichen Teilen jedoch auch auf kleinere Projekte auf allen Ebenen des öffentlichen Bauwesens übertragen werden.“
- **„Alle am Bau Beteiligten tragen zu den Problemen bei. Sie können nur gemeinsam gelöst werden.“**
- „Die Reformkommission ist zudem der Auffassung, dass Schuldzuweisungen an eine Adresse, sei es an Politik, den Bauherren oder die Bau- und Planungswirtschaft nicht sinnvoll sind.“



- „Zentrale Themen des kommunalen Bauwesens wurden ausgeblendet“ (z.B. 1. „haushalterisch gesetzte“ Baukosten und 2. Interventionen von Außen).
- **„Wenn diese Themen wirksam politisch und administrativ angegangen werden, trägt dies dazu bei (...) das öffentliche Bauwesen (...) auf zukünftige investive Aufgaben der Städte wirksam vorzubereiten“.**
- „Die Fehlentwicklungen decken sich im Wesentlichen mit den kommunalen Erfahrungen“



# 3. Analyse

## Reformkommission und Städtetag: „alle Beteiligten“!



# 3. Analyse

Strukturelle und systemimmanente Defizite



Stärkung und Befähigung des "fachkundigen Bauherr"

"fachkundiger Bauherr" (E26)

1. Mangel an technischen Ingenieuren

2. Eigenerledigung >< Fremderledigung

3. unzureichende Bauherrenkompetenz

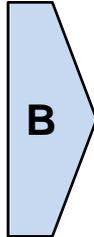
4. keine Planungsressourcen

1. Bei technischen Fachingenieuren ist der öffentliche Dienst als AG im Gehalt weitgehend unattraktiv. Die faktische Unmöglichkeit gut qualifizierte Ingenieure zu gewinnen ist bereits eingetreten. Es kommt zu strukturellen Brüchen mit schwerwiegenden Auswirkungen in der Aufgabenwahrnehmung.
2. Das städtische Gebäudemanagement hat als politische Zielvorgabe bei Investitions-Bauvorhaben die vollständige, also 100%ige Einschaltung freiberuflich Tätiger. Dies jedoch sollte nicht um jeden Preis erfolgen > angemessener Anteil „Eigenerledigung“ zum Erhalt der Fachkunde!?
3. Erweiterte oder neue Qualifikationen sind zukünftig gefragt und müssen gewonnen werden: Risiko-, Qualitäts-, Anti-Claim-, Streitbeilegungs-, Baucontrolling- und Plusenergie-Spezialisten, TGA-Fach-Ing.
4. E26 ist abhängig von externen „Kostenspezialisten“ als Planer. *Eine (!)* Stelle zur Begleitung von Machbarkeitsuntersuchung i.R.d. Bedarfsanalyse wurde eingerichtet!

# 3. Analyse

## Strukturelle und systemimmanente Defizite

nicht allein von der bauenden Verwaltung lösbar!!!



## Rollenklärung/ -defintion

Rollen im Projekt: Politik/ Entscheider/ "bestellende" Verwaltung (Bedarfsträger)/ Nutzer/ "bauende" Verwaltung

1. unzureichende Bedarfsanalyse

2. mangelhafte Rollenklärung im Projekt: z.B. Bedarfsträger

3. zu geringe Ausrichtung auf Projekt-erfordernisse

4. Ablaufinterventionen von Außen (z.B.: Politik)

1. „Projekte werden am Anfang gewonnen!“ In der Projektinitiierung sind die Kosten durch die Bedarfsdefinition am stärksten beeinflussbar. Gebaut wird, was der Bedarfsträger braucht (nicht wünscht!). Bedarfsdefinition erfolgt durch Träger des Bedarfs – E26 berät technisch und wirtschaftlich.

2. Die Aufgabenteilung insb. zwischen „bestellender“ Verwaltung/ **Bedarfsträger** (FB, der fachl./ thematisch/ durch Kompetenz der inhaltliche Aufgabenstellung des Projektes am nächsten steht), **Nutzer** und „bauender“ Verwaltung (= **Realisierungsträger**/ E26) muss dringend überprüft und aktualisiert werden. Jede Baumaßnahme braucht einen Träger des Bedarfes und einen **Betreiber**. Ist der BT nicht „zu finden“ muss der Bedarf hinterfragt werden. Das Projekt wird dann erheblichen Risiken ausgesetzt!

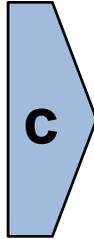
3. Bauplanung und -umsetzung sind komplexe Vorgänge. Die Ausrichtung des Umfeldes/ Vorgehens auf baufachliche Erfordernisse sichert den Projekterfolg, umgekehrt steigen die Risiken.

4. Jede Intervention von Außen nach Ausführungsplanung oder in Bauumsetzung führt zu Kosten- und Terminänderungen und erheblichen Risiken in der Abwicklung. Grundsatz: „Gebaut wird, was geplant wurde!“

# 3. Analyse

Strukturelle und systemimmanente Defizite

nicht allein von der bauenden Verwaltung lösbar!!!



Ausrichtung an/ Einräumen von Entscheidungsspielräume

Gesetzgeber/ Politik/ Regelsetzer

(starke Verrechtlichung des Bauwesens/ hohe Finanz- und Haftungsrisiken)

1. Vergabewesen:  
Ausrichtung auf Preis

2. zu hohe **Regelungsdichte**  
„Overengineering“

3. **Vertragswesen:**  
mangelnde Mechanismen zur Streitbeilegung

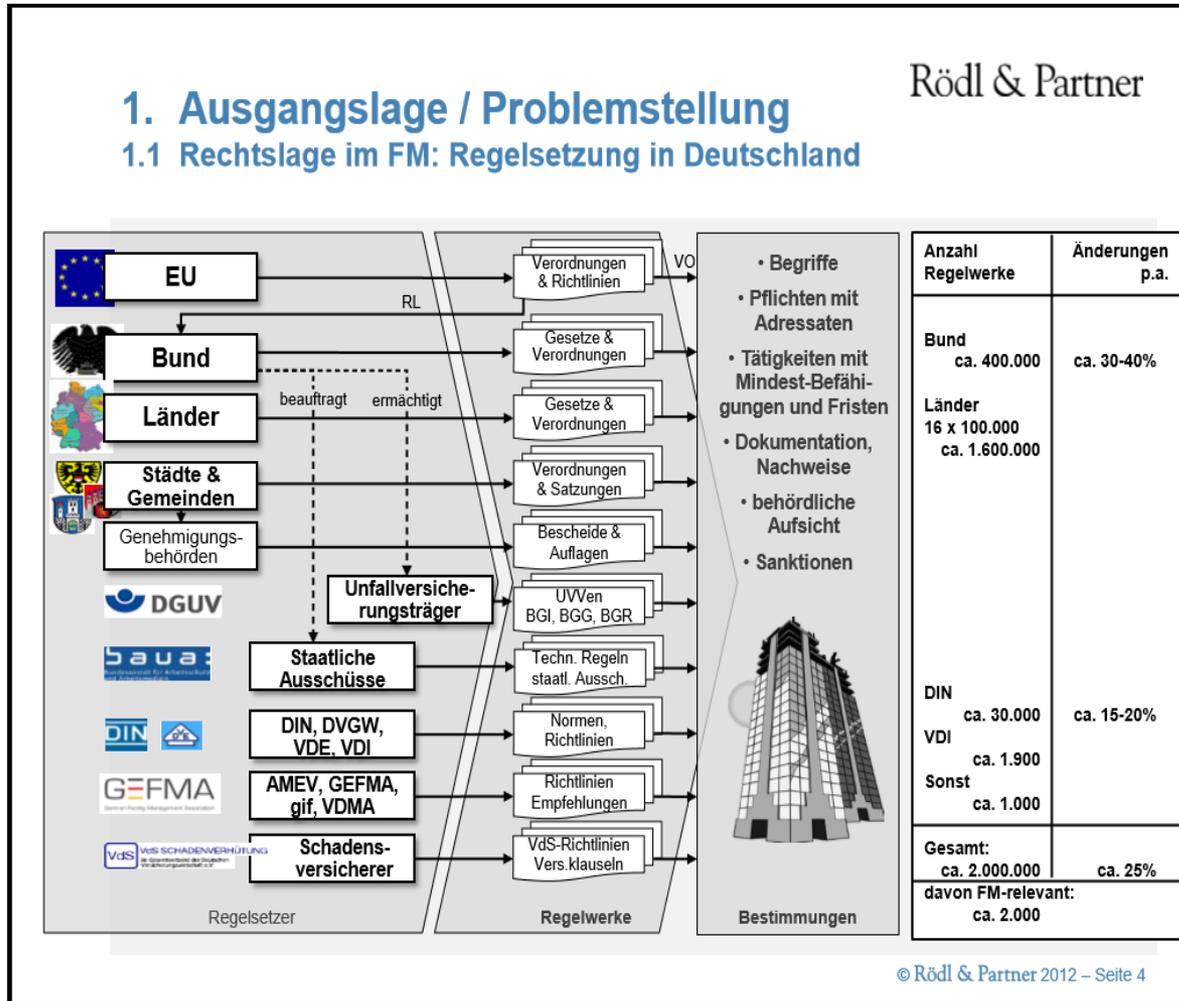
1. Starke Verfahrens- und Nachweisorientierung zur Herbeiführung maximaler Rechtssicherheit. Unwirtschaftlich niedrige Angebote führen zu Insolvenzen oder Qualitätsverlusten und hohen Nachtragsforderungen. Neu-Ausrichtung auf Qualität statt niedriger Preis. Hoch professionelles „Claim-Management“ auf der AN-Seite!

2. 2 Mio. technische Vorschriften in Deutschland, davon 2000 hochbau-relevant, davon 25% jährliche Änderungen. Die Regelungs- und Änderungsdichte ist nicht mehr handhabbar und provoziert stete Fehlerhaftigkeit! Politik ist gefordert!

3. „*Streitigkeiten sind durch lange Gerichtsverfahren, Unsicherheiten des Prozessausganges und hohe Kosten gekennzeichnet*“. Neue Verfahren zulässig: Mediation, Adjudikation u.ä. besonders geeignet, den Projektfortschritt zu sichern.

# Exkurs:

hohe **Regelungsdichte** „Overengineering“  
nicht mehr operativ handhabbar



2,0 Mio. Regeln,

davon: 2.000  
FM-relevant,

davon: 25%  
Änderungen p.a.!

Auswirkung:

Regelungsdichte  
f. d. operativ  
Tätigen nicht mehr  
handhabbar!!!

# 3. Analyse

Strukturelle und systemimmanente Defizite

nicht allein von der bauenden Verwaltung lösbar!!!



Berücksichtigung von Bau- u. Projekterfordernissen im Haushalt („Harmonisierung von Bau- und Haushaltswesen“)

Haushalt und Finanzen

1. haushalterisch "gesetzte" Baukosten ohne belastb. Planung

2. zu frühe Nennung der "Baukosten" ohne belastbare Planung

3. keine Berücksichtigung von Risiken im Haushalt

1. Klarstellung: „Baukosten“ erst mit Vorlage „verifizierter“ Kostenberechnung (=Entwurfsplanung, Lph 3). Vorher nur „*Programmkosten*“ mit vorläufigem Aussagewert als „Platzhalter“ mit erheblicher Kostenvarianz. **Kostensicherheit durch Planungstiefe!** Externe Beauftragung (100% Fremderledigung) erfordert Zur-Verfügung-Stellung von Planungsmitteln (Planungsbudget). Grundsatz: „*Erst Planen – dann Entscheiden – dann Bauen!*“

2. Alle Kostenaussagen bis zur Vorlage einer „verifizierten“ Kostenberechnung (Lph 3 HOAI) sind nur vorläufig und entspr. des jew. Bearbeitungsstandes mit erheblichen Ungenauigkeiten verbunden. Laut RH sind **vorläufige Kostenaussagen vor KB „kein Maßstab für Kostensteigerungen“**. Kosten erst dann öffentlich diskutieren, wenn qualifizierte Berechnung vorliegt!

3. „**Kein Projekt ist risikofrei.** (...) *Selbst wenn Risiken betrachtet werden, finden sie keinen Eingang in das im Haushalt veranschlagte Baubudget. Der Eintritt der Risiken ist damit eine häufige Ursache für Kostensteigerungen und Terminüberschreitungen.*“



# 4. Systematik der Baukostenplanung und Wirkungszusammenhänge

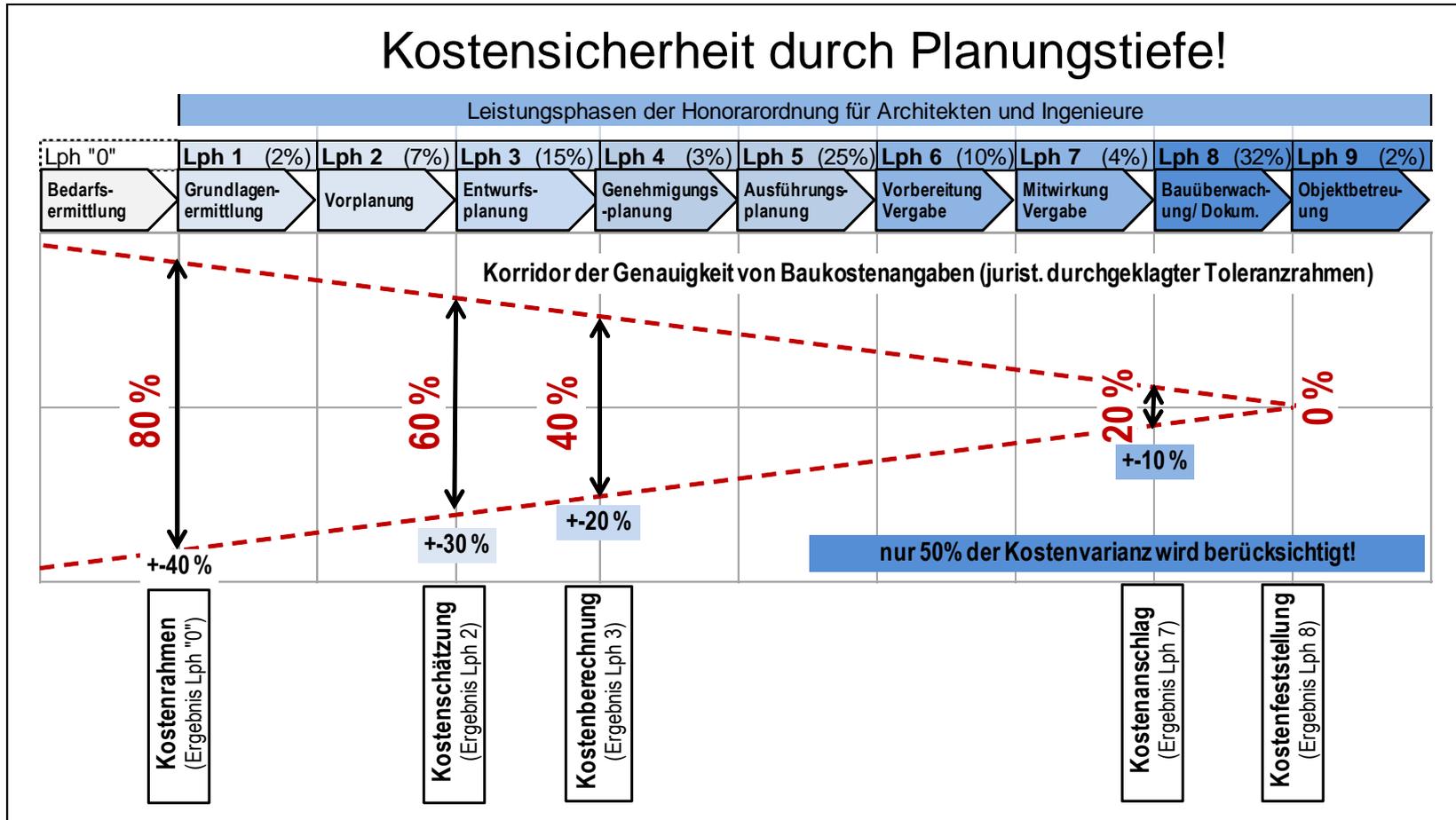
Jede Art der Kostenermittlung ist **Prognose in die Zukunft** und somit mit Ungenauigkeiten behaftet.

Eine Kostenprognose bleibt maximal eine gute Annäherung!

Die **DIN 276 „Kosten im Bauwesen“** unterscheidet im Verlauf des Projektfortschritts **fünf Kostenermittlungsstufen**, die in der Kostenprognose durch steigenden Erkenntnisgewinn grundsätzlich zunehmend sicherer werden:

- Kostenrahmen,
- Kostenschätzung,
- Kostenberechnung,
- Kostenanschlag (bepreiste Leistungsverzeichnisse) und
- Kostenfeststellung.

# 4. Systematik der Baukostenplanung und Wirkungszusammenhänge



Toleranzgrenzen der Genauigkeit von Baukostenangaben im Projektfortschritt = „Kostenvarianz“

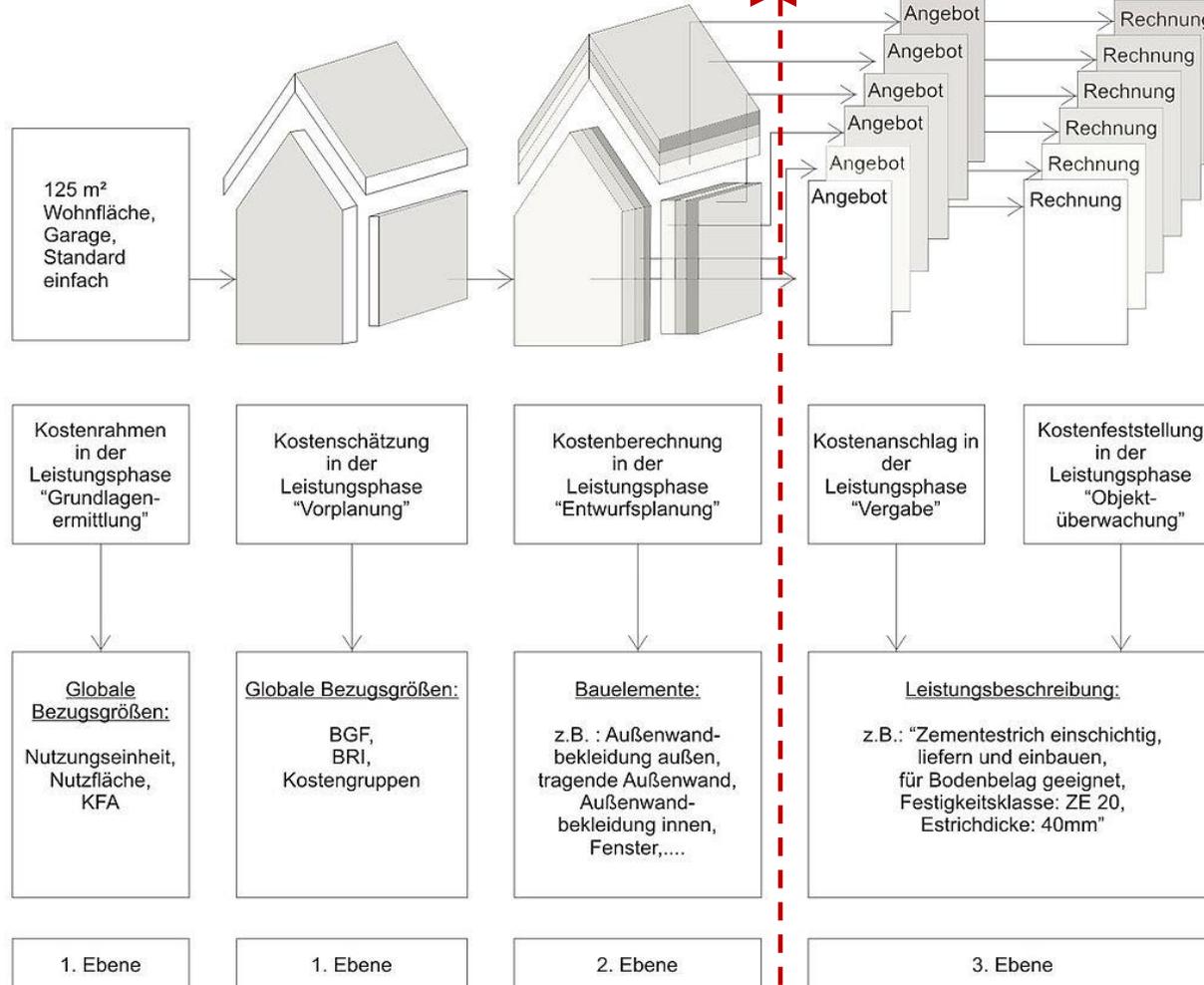


# 4. Systematik der Baukostenplanung und Wirkungszusammenhänge

Nicht verifizierte Kostenaussage. **Nur vorläufiger Aussagewert** – dem Bearbeitungsstand entsprechend. Mehrkosten sind gem. RH keine „Kostensteigerungen“

**KB = Grundlage Baubeschluss**

Mehrkosten ab Vorlage „verifizierter“ KB sind Kostensteigerungen (aber: 20% „Varianz“+Ris)



# 4. Systematik der Baukostenplanung und Wirkungszusammenhänge

- A. Es ist für die fachliche und übergeordnete Entscheidungsfindung in Verwaltungsvorstand und Politik und deren Kommunikation von grundlegender Bedeutung, dass
- künftig alle Aussagen über Kosten eindeutig und unter Verwendung nur der Begriffe dieser **Kostenermittlungsstufen** zugeordnet werden und
  - das Bewusstsein über die damit jeweils verbundenen möglichen **Kostengenauigkeiten** und -risiken allgemein präsent ist.

- Kostenrahmen	KR >	~40 % Kostenvarianz
- Kostenschätzung	KS >	~30 %
- Kostenberechnung	KB >	~20 %
- Kostenanschlag (bepreiste LV's)	KA	~10 %
- Kostenfeststellung	KF >	abgerechnete Kosten

stadt aachen



# 5. Was sagen die Rechnungshöfe?

*„Baumaßnahmen sind je nach Art und Umfang mehr oder weniger komplexe Vorhaben, deren Kosten nicht mit 100%-iger Genauigkeit vorherbestimmt werden können. (...). Kostenabweichungen sind somit zum Teil systemimmanent und Kostensteigerungen daher differenziert zu betrachten. So entwickeln sich Kostendarstellungen im Zuge der Vorbereitung (...) erst zum abschließend genannten Wert. Sie können daher nicht als Bezugsgröße für Kostensteigerungen herangezogen werden.*

***Bis zur Kostenberechnung ... sind sich ergebende „Mehrkosten“ also nicht im eigentlichen Sinne Kostensteigerungen.***

***Kostenaussagen haben immer nur vorläufigen, dem Bearbeitungsstand entsprechenden Aussagewert!***

*(...) Wenn vorher Kosten genannt werden, z.B. im Finanzplan, haben diese immer einen vorläufigen, mit dem jeweiligen Bearbeitungsstand der Maßnahme korrespondierenden Aussagewert.“*

Quelle: Rechnungshof Hamburg: Sonderbericht „Kostenstabiles Bauen 07/2010, S. 16

stadt aachen



# 5. Was sagen die Rechnungshöfe?

## Schnell oder gründlich? - Zeitdruck beschränkt Qualität:

*„Die Notwendigkeit, vor der Entscheidung über ein Bauvorhaben größtmögliche Klarheit über dessen Umfang und Kosten zu erreichen, steht oftmals hinter dem Ziel zurück, möglichst schnell, auch unter politischem Druck hin, mit dem Bauprojekt beginnen zu wollen bzw. zu sollen.*

***Mit der dann notwendig werdenden späteren Konkretisierung der Baumaßnahme erst nach Bewilligung oder erst baubegleitend werden Kostenabweichungen unvermeidbar.***

*Quelle: Rechnungshof Hamburg: Sonderbericht „Kostenstabiles Bauen 07/2010, S. 26*

## Daraus folgt:

- Ist Schnelligkeit notwendig und wird damit der angemessene Zeitraum für die baufachliche Bearbeitung einschränkt, muss das Risiko größerer Kosten- und Terminunsicherheiten hingenommen werden!
- Ist Kostensicherheit gefordert, muss der baufachlich und projektspezifisch notwendigen Bearbeitungs-Zeitraum eingeräumt werden!

**Beispiel: Flüchtlingsunterbringung!**

# 6. Zusammenfassung: Erfordernisse

Erfordernisse (nach Hauptausschuss Deutscher Städtetag 11/2015)

Positionspapier BL  
E26 04/2014

1.	Bauhermfunktion der Städte stärken und bauliche Expertise halten bzw. bedarfsgerecht zurückgewinnen.
2.	Bedarfsermittlung und Planungsphase so qualifizieren und die hierfür erforderlichen Mittel bereitstellen, dass erforderliche Haushaltsmittel für die Herstellung von Bauvorhaben auf der Grundlage einer belastbaren Entwurfs- oder Ausführungsplanung freigegeben werden.
3.	Frühzeitige Risikoermittlung und ein systematisches Risikomanagement insb. für komplexere und größere Vorhaben einführen und die Risiken im Haushalt berücksichtigen.
4.	Baupreissteigerungen im Wege einer jährlichen Fortschreibung der Gesamtbaukosten im Haushalt zumindest nachrichtlich ausweisen.
5.	Planungs- und Bauleistungen nicht ausschließlich auf Basis des Preises vergeben, sondern zusätzliche qualitative Wertungskriterien berücksichtigen. Interne und externe Streibeilegungsmechanismen einbinden.
6.	Maßgaben für die Projektorganisation und -finanzierung des kommunalen Bauwesens entwickeln, insb. zur Aufgabenverteilung zwischen Kommune und Auftragnehmern, zu vorhabenbezogenen Organisationsstrukturen und zu Entscheidungswegen für Planabnahmen und -änderungen.
7.	Haushaltsseitige Planung und Abwicklung von Bauvorhaben erleichtern und soweit erforderlich Anpassungen vornehmen.
8.	Die Bauvorhaben beschließenden städtischen Gremien mit den vorgenannten Erfordernissen vertraut machen.

bet.	n. bet.	Anmerkung/ Fundstelle/ zuständig
X		S. 6, 13, Pkt 15, S. 42
X		Pkt 7.2, S. 14
X		Pkt 7.3, S. 16
X		Pkt 7.4, S. 18
	X	B03, FB 30, FB 14
	X	Notwendig: Rollenklärung Nutzer- BT - E26- Politik
X		in Teilen ber. erfolgt
X		Vorlage BAG 05/14

# 7. In Vorbereitung und Planung

In eigener Zuständigkeit treibt die BL die rein baufachlichen und damit verbundenen personal- und organisationstechnischen Empfehlungen und Notwendigkeiten bezogen auf E26 weiter voran, wie z.B.:

- Kooperatives, integrales Planen im Team mit externen Architekten, Ingenieuren und Sonderfachleuten unter Gründung frühzeitiger interdisziplinärer Planungsteams  
(= Pkt. I.1 Reformkommission) – auch mit Blick auch auf die zukünftigen gesetzlich geforderten Themenstellungen wie Energieeffizienz („NN+E-Standard“) und Nachhaltigkeit,
- intensivere Kontrolle vertragsgerechter Leistungserbringung (Pkt. I.9 Reformkommission) i.R.d. Qualitätssicherung interner und externer Leistungen,
- Aufbau eines erweiterten **Kosten-, Risiko-, Änderungs- und Nachtragsmanagements**,
- Stärkung des Inbetriebnahme-Management und der Nachsteuerung („Lph 10“),
- Erarbeitung einer Position zum Thema „IT-gestützte Methoden“, Building Information Modelling („BIM“, Pkt. 10 Reformkommission),
- verstärkte Erfahrungssicherung und Wissenstransfer,
- **erweitertes E26-internes Bauprojekt- und -investitionscontrolling mit Berichtswesen.**

stadt aachen



# Fazit:

## 1. Prioritäres Nahziel:

Alle Bemühungen des „fachkundigen Bauherrn“ E26 haben der Termin- und Kostensicherheit der kommunalen Baumaßnahmen zu gelten!

Hierzu müssen die Projekt- und Bauerfordernisse stärker im politischen und Gesamtverwaltungshandeln berücksichtigt werden.

Ziel der bauende Verwaltung als Realisierungsträger muss sein, einen **strategischen Beitrag zur Verminderung von Haushaltsrisiken** leisten zu können.

## 2. Es geht um viel mehr:

Zurückgewinnung des Vertrauens der Bevölkerung in die am öffentlichen Bauwesen Beteiligten in Politik, Verwaltung, Planungs- und Bauwirtschaft.

## 3. Strukturelle und systemimmanente Defizite:

Die bauende Verwaltung muss sich weiter stetig optimieren. Sie kann aber nicht alleine alle übergreifende, defizitäre Rahmenbedingungen heilen. Daher gilt:

*„Alle am Bau Beteiligten tragen zu den Problemen bei.  
Sie können nur gemeinsam gelöst werden.“*

# Fazit

## 4. Gemeinsames Fernziel:

Für die Ertüchtigung des kommunalen Bauwesens muss ein „**grundlegender Verständnis- und Kulturwandel**“ aller am Projekt Beteiligter in Politik, Verwaltung, Planungs- und Bauwirtschaft angestoßen werden!

## 5. Die Stadt Aachen als Promotor und Vorantreiber des „**Neuen Handelns im Bauwesen**“?:

Zahlreiche Fachbereiche haben bereits in eigener Zuständigkeit und in Abstimmung untereinander zur Ertüchtigung des städtischen Hochbauens beigetragen:

- Der FB Finanzsteuerung,
- Der FB Bauverwaltung,
- Der FB Rechnungsprüfung.

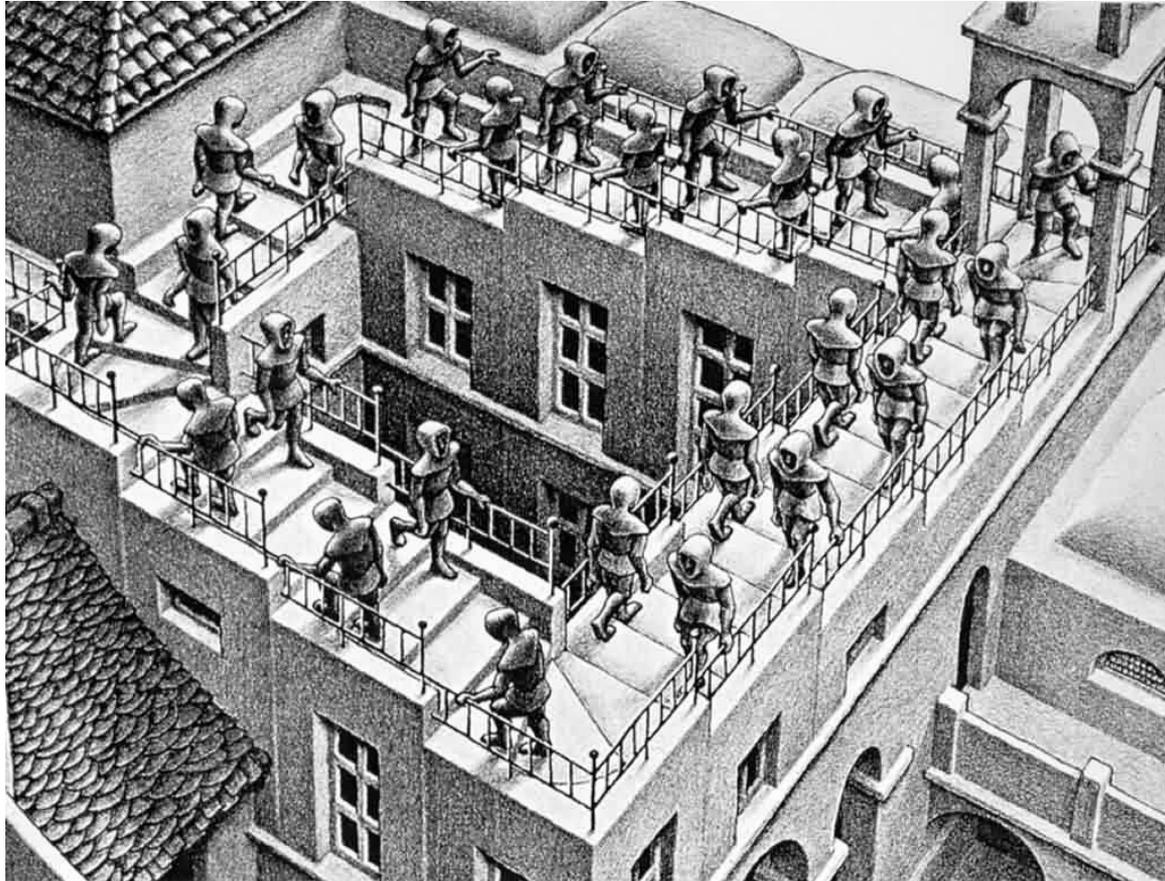
**Die Stadt Aachen könnte auch hier „Benchmarkgeber“ werden und sich als kommunaler Modernisierer platzieren – mit dem Effekt der Verminderung von Haushaltsrisiken.**

**Ohne gemeinsame Anstrengung und Unterstützung aller ist Kosten- und Terminalsicherheit nicht zu haben!**

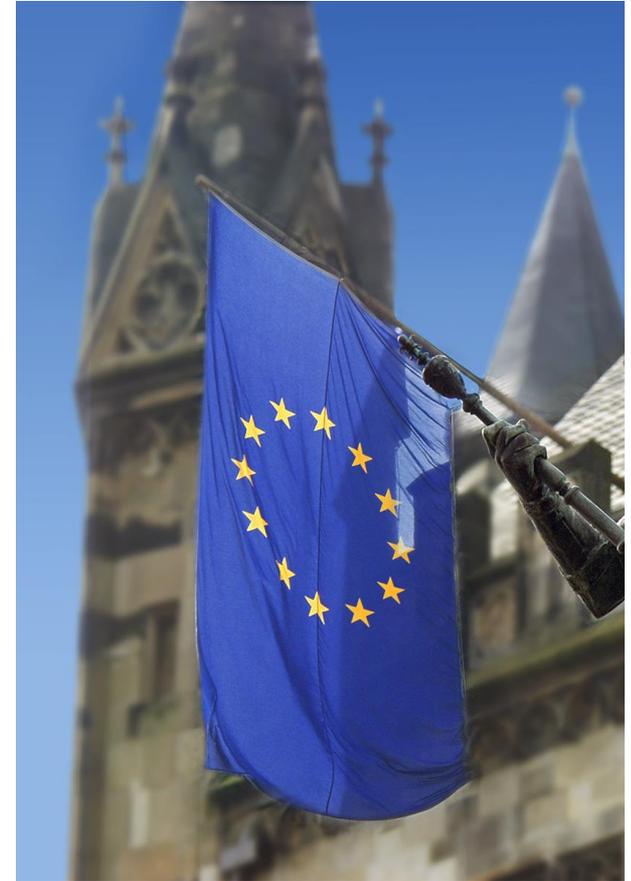


# Stabilisierung von Kosten und Terminen:

Eine Daueraufgabe *aller* an der Projektentscheidung und -umsetzung Beteiligten!



M. C. Escher (1898-1972): „Ascending and Descending“, 1960



Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei der Umsetzung der Empfehlungen!!!

**stadt aachen**

