

Carsten Meiners

# Gebündelte Leistungen in Planung und Bauausführung

Sonderdruck aus  
H. Stockhorst | L. Hofrichter | A. Franke (Hrsg.)  
Krankenhausbau.  
Architektur und Planung, bauliche Umsetzung,  
Projekt- und Betriebsorganisation



Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft

# Der Autor

**Dipl.-Ing. Carsten Meiners**

sander.hofrichter architekten GmbH  
Gesellschaft für Architektur und Generalplanung  
Kapellengasse 11  
67071 Ludwigshafen

**Sonderdruck aus:**

H. Stockhorst | L. Hofrichter | A. Franke (Hrsg.)  
Krankenhausbau.  
Architektur und Planung, bauliche Umsetzung,  
Projekt- und Betriebsorganisation

MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Unterbaumstr. 4  
10117 Berlin  
[www.mwv-berlin.de](http://www.mwv-berlin.de)

© MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft Berlin, 2019

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten.

Produkt-/Projektmanagement: Susann Weber, Berlin  
Lektorat: Monika Laut-Zimmermann, Berlin  
Layout & Satz: zweiband.media, Agentur für Mediengestaltung und -produktion GmbH  
Coverfoto: Fotodesign Wolfgang Fallier, Poppenhausen/Wasserkuppe

Printed in Germany

# Gebündelte Leistungen in Planung und Bauausführung

Carsten Meiners

Was bedeutet die Bündelung von Leistungen in Planung und Bauausführung? Was muss der Bauherr und Entscheider über die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten der Leistungsbündelung bezüglich der Projektorganisation wissen? Welche Überlegungen führen zur Wahl der jeweiligen Organisationsform? Welche Auswirkungen hat dies auf die Kosten, Termine und Qualitäten? Wie werden Bauherr und Nutzer in das Projekt eingebunden?

## Komplexität im Projektablauf

Krankenhäuser gehören zu den funktionell, technisch und organisatorisch anspruchsvollsten Bauaufgaben. Zur Realisierung seines projektierten Gebäudes und Verwirklichung seiner Projektziele benötigt der Bauherr das Fachwissen und die Leistungen **zahlreicher Projektbeteiligter** in Planung und Bauausführung.

Daraus ergibt sich eine **Komplexität** im Projektablauf, die für sich genommen bereits ein Projektrisiko für den Bauherrn darstellen kann und mit geeigneten Maßnahmen zu steuern und zu minimieren ist.

Die **Bündelung** der vielen verschiedenen Abläufe in Planung und Bauausführung in größere Organisationsformen kann hier sinnvoll sein. Schwerpunkte und Intensität der Bauherrenaufgaben verändern sich je nach Organisationsform. Förder- und vergaberechtliche Aspekte werden dabei im Einzelfall zu berücksichtigen sein.

## Die „klassische“ Einzelvergabe

Die Komplexität wird in der herkömmlichen getrennten Vergabe der jeweiligen Leistungen in Planung und Bauausführung an sogenannte **Einzelleistungsträger** deutlich. Der Bauherr als Auftraggeber schließt mit jedem Planer und jedem ausführenden Unternehmen einen eigenen Vertrag ab. Jeder Planer und Unternehmer steht beim Bauherrn in direkter Haftung und Gewährleistung.

In dieser Organisationsform muss der Bauherr bzw. sein Projektsteuerer ohne weiteres den Überblick über bis zu 50–70 Auftragnehmer unterschiedlichster Größe und Qualifikation wahren, die in direkter Verbindung zu ihm stehen (hoher Schnittstellenanteil). Dies bedeutet einen hohen administrativen **Aufwand** im Projektmanagement, z.B. Organisation, Auftragswesen, Vertragsmanagement und Rechnungswesen.

### » Vorteile für den Bauherrn

- direkter Zugriff auf alle Projektbeteiligten in Planung und Bauausführung
- Steuerungsmöglichkeiten/Flexibilität
- transparente Planungs- und Vergabeverfahren
- Verteilung der Risiken auf mehrere Projektbeteiligte

### Nachteile für den Bauherrn

- Schnittstellenrisiko
- Kosten- und Terminrisiko
- hoher Aufwand

Durch die sukzessive Ausschreibung und Vergabe in Einzelschritten bleibt das Kosten- und Terminrisiko, gerade bez. Vergaberügen, Verzug oder Leistungsstörungen, in der Sphäre des Bauherrn. Auf der anderen Seite bestehen durchgängig Steuerungsmöglichkeiten bez. Kosten, Termine und Qualitäten. Dies ist für eventuelle **Planungsänderungen**, die im Krankenhausbau fast unvermeidlich scheinen, von besonderer Bedeutung.

Bei der, nach wie vor am häufigsten durchgeführten, Einzelvergabe wird der **Architekt** seine zentrale Rolle für den Bauherrn als **Koordinator** der Fachplaner und Objektüberwachung einnehmen. Der Bauherr hat die Möglichkeit, in der Einzelvergabe verlässliche Partner mit dem jeweils erforderlichen Spezialwissen in Planung und Bauausführung für sein Projekt zu gewinnen. In dieser Form können die benötigten individuellen Lösungen für die Anforderungen des Projekts sowohl in Funktion und Technik, als auch in der Qualität der Ausführung und Sensibilität der Gestaltung **gemeinsam** entwickelt werden. Die Einzelvergabe kann so für den Bauherrn erfolgreich sein, der sich nach wie vor als „Herr des Geschehens“ versteht und intensiv an der Projektarbeit mitwirkt.

#### Projektbeispiele

- Neubau KRH Klinikum Siloah-Oststadt-Heidehaus in Hannover
- Neubau Gesundheitszentrum Glantal in Meisenheim
- Erweiterungsbauten Diakonissen-Stiftungs-Krankenhaus in Speyer

### „Simplify Your Project“

Der hohe Aufwand und die Komplexität der Einzelvergabe stellen für manchen Bauherrn ein Hindernis dar. Mit zunehmender Projektgröße und auch im Zuge einer gesteigerten Kosten- und Terminalsensibilität haben sich Planer und Unternehmer daher zu größeren Organisationen zusammengeschlossen, in denen verschiedene Fachleistungen **gebündelt** und so für den Bauherrn **einfachere Strukturen** angeboten werden können.

Die Wahl der Organisationsform sollte unter Berücksichtigung der **individuellen Bedingungen** des jeweiligen Projekts getroffen werden. Dies können z.B. Größe und Komplexität des Projekts, Sicherheit der Planungsgrundlagen, Finanzierung, Kosten- und Terminziele und nicht zuletzt die Fähigkeit des Bauherrn sein, den Bau-

herrenaufgaben in fachlicher und organisatorischer Kompetenz und Kapazität nachzukommen.

Kennzeichen für die **Bündelung bzw. Integration** von Fachleistungen ist, dass sich für den Bauherrn im „**Außenverhältnis**“ reduzierte Schnittstellen durch die deutlich geringere Anzahl an Vertragspartnern ergeben, während sich in der jeweiligen Organisationsform im „**Innenverhältnis**“ neue vertragsrechtliche Beziehungen bilden und der jeweilige Systemführer selbst zum Auftraggeber wird. Dadurch entstehen sogenannte Kumulativ- oder **Gesamtleistungsträger**:

- Generalplaner (GP)
- Generalunternehmer (GU)
- Generalübernehmer (GÜ)
- Totalunternehmer (TU)
- Totalübernehmer (TÜ)
- Mischformen und andere

### Gesamtleistungsträger in Planung und Ausführung

#### Der Generalplaner (GP)

Der Bauherr als Auftraggeber beauftragt den GP mit der Erbringung **sämtlicher** Planungsleistungen für das Projekt. Der GP ist für den Bauherrn **einziger** Ansprech- und Vertragspartner und steht in direkter Haftung und Gewährleistung. Die gesamte Verantwortung für alle Planungsleistungen sowie für die Überwachung der Bauausführung liegt damit in einer Hand.

Sofern der GP nicht alle Leistungen selbst erbringen kann, vergibt er die erforderlichen Objekt- oder Fachplanungen (Tragwerksplanung und Technische Gebäudeausrüstung) und Beratungsleistungen (z.B. Bauphysik) an Nachunternehmer. Alle erforderlichen Koordinations- und Informationsabläufe erfolgen im Innenverhältnis des GP.

Die Bauausführung kann **unabhängig** des GP in Einzelvergabe oder als GU organisiert werden.

#### Leistungs-bündelung aufseiten der Planung.

Im Falle der Vergabe einer GP-Leistung empfiehlt es sich, den **Architekten als GP** zu beauftragen und so seine Rolle als Koordinator aufzunehmen und zu stärken, indem er direkten Zugriff auf die Fachplanungen erhält. Aufgrund dieser Funktion ist der Architekt besonders geeignet, die Position des GP zu übernehmen.

### Vorteile für den Bauherrn

- Konzentration von Haftung und Gewährleistung für die Planung in einem Vertragspartner
- Minimierung von Schnittstellen
- Delegation von Aufgaben des Projektmanagements/Entlastung
- Optimierung der Planungsabläufe durch Gesamtkoordination des GP
- höhere Kosten- und Terminalsicherheit

### Nachteile für den Bauherrn

- „GP-Zuschlag“
- Ausfallrisiko
- geringere Transparenz der Planungsabläufe

Durch die Bündelung aller Planungsleistungen in einem GP soll das Projekt eine Optimierung in Konstruktion, Technik, Funktionalität, Gestaltung, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit erfahren. Dies wird sich zumeist nur durch ein **ingespieltes Planungsteam** erreichen lassen. Zwar behält sich der Bauherr i. d. R. ein Mitspracherecht in der Auswahl der Nachunternehmer vor. Es ist jedoch dem GP wesensfremd, Büros zusammenzufassen, die bislang nicht miteinander gearbeitet haben. Die erhofften Optimierungen werden sich so nicht einstellen können.

Ob für den Bauherrn die Möglichkeiten der Mitwirkung an der Planung eingeschränkt sind, wird kontrovers diskutiert. Der Kontakt besteht jedenfalls formell nur über den GP, sodass nicht in jedem Einzelfall eine komplette Einbindung möglich sein wird.

---

#### Projektbeispiele

- Neubau Klinikum Wilhelmshaven
  - Neubau und Umstrukturierung AKH Allgemeines Krankenhaus in Viersen
  - Neubau SLK Klinikum am Plattenwald in Bad Friedrichshall
- 

## Der Generalunternehmer (GU)

Der Bauherr als Auftraggeber beauftragt den GU mit der Erbringung der **gesamten** Bauausführung für das Projekt. Der GU ist für den Bauherrn **einziger** Ansprech- und Vertragspartner und steht in direkter Haftung und Gewährleistung. Die gesamte Verantwortung für alle Gewerke und die Organisation der Baustelle liegt damit in einer Hand.

Der GU führt als „Hauptunternehmer“ **wesentliche Teile** der Bauleistungen selbst aus, i. d. R. sind das die Rohbauarbeiten. Die übrigen Gewerke vergibt er an

Nachunternehmer bzw. Subunternehmer, die ihre Leistungen dem GU gegenüber selbstständig und eigenverantwortlich im Rahmen von Werkverträgen erfüllen.

Der GU übernimmt auf Basis eines Detail- oder Global-**Pauschalvertrags** häufig eine Kosten- und Termingarantie. In der letztgenannten Vertragsform liegt das Risiko auf Mengen und Vollständigkeit aufseiten des GU.

Die Planung kann **unabhängig** des GU in Einzelvergabe oder als GP organisiert werden.

### Leistungsbündelung aufseiten der Bauausführung.

Abhängig der speziellen Anforderungen der jeweiligen Bauaufgabe sind auch **Teil-GU** z. B. in der Aufteilung Rohbau/Gebäudehülle, TGA, Innenausbau denkbar.

### Vorteile für den Bauherrn

- Konzentration von Haftung und Gewährleistung für die Bauausführung in einem Vertragspartner
- Minimierung von Schnittstellen
- Delegation von Aufgaben des Projektmanagements/Entlastung
- Kosten- und Terminalsicherheit/ggf. Garantien

### Nachteile für den Bauherrn

- „GU-Zuschlag“
- keine Transparenz der Einzelgewerke
- Ausfallrisiko
- ggf. Nachtragsdruck aufseiten GU/Prüfung auf Auftragslücken
- ggf. kompliziertes und kostenträchtiges Änderungsmanagement

Mit Bündelung der Bauausführung in Form des GU ist besonders auf die inhaltlich vollständige und termingerechte **Planlieferung** als verbleibende Schnittstelle zwischen Planung und Bauausführung zu achten.

Da evtl. erforderliche **Planungsänderungen** im Einzelfall eine wesentliche Änderung der Vertragsgrundlagen bedeuten, können diese häufig nur schwierig und mit erheblichen Mehrkosten umgesetzt werden. Dies kann schlimmstenfalls auch zur Auflösung der Kosten- und Termingarantien führen.

---

#### Projektbeispiele

- Zentraler Neubau – Haus F am Katharinenhospital, Klinikum Stuttgart
  - Neubau Klinikum Frankfurt Höchst
  - Neubau UKE Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
-

## Der Generalübernehmer (GÜ)

Der GÜ übernimmt entsprechend dem GU die Ausführung der Bauleistungen sämtlicher Baugewerke zur Realisierung des Projekts. Er selbst führt jedoch **keine** dieser Leistungen im eigenen Unternehmen aus, sondern vergibt die gesamte Bauausführung an verschiedene Nachunternehmer.

Einige größere Baufirmen und -konzerne haben in der Vergangenheit, z.B. als GU von Großprojekten umfangreiche Kenntnisse im Projektmanagement und der Projektwirtschaft erworben. Aus dieser Kernkompetenz hat sich zwischenzeitlich ein eigenes Geschäftsfeld entwickelt, das sich auf die Funktion eines „**Bauleistungshändlers**“ inklusive Koordination der Baustelle beschränkt und konzentriert.

---

Der Begriff des Generalübernehmers wird verschiedentlich in anderem Zusammenhang verwendet, nämlich – sprachlich folgerichtig – als Bündelung von Generalplaner und Generalunternehmer in einer Organisation. Dies entspricht hier dem Totalunternehmer.

---

## Der Totalunternehmer (TU)

Sobald der GU auch die Planungsleistungen übernimmt, wird er als TU bezeichnet. Als solcher übernimmt er die **gesamte Planung und Bauausführung in einem Vertrag** und wird einziger Ansprechpartner für den Bauherrn zur Realisierung des Projekts.

Die Planungsleistungen können vom TU in Einzelvergabe oder als GP an Nachunternehmer vergeben werden. Aufgrund der Komplexität von Krankenhausbauten, für die dem TU eigene Expertise fehlt, ist darauf zu achten und ggf. vertraglich zu regeln, dass er **krankenhauserfahrene Planer** in sein Team aufnimmt. Es ist von entscheidender Bedeutung für die Projektrealisierung, dass die komplette Planungsseite vom Bauherrn zur Bauausführung wechselt.

Mit der Integration der Planung in die bauausführende Seite wird unterstellt, dass durch das technische Fachwissen der ausführenden Unternehmen um Bauverfahren und -materialien die Planung hinsichtlich Qualitäten, Kosten und Terminen weiter **optimiert** werden kann.

Der TU sichert seinen Zugriff auf die Planung, um spätestens in der Lph 5 Ausführungsplanung seine Erfahrung zur wirtschaftlichen und technischen **Rationalisierung** der Planung und damit zur Kosten- und Terminsicherheit einzubringen.

### » Weiterführende Vorteile für den Bauherrn gegenüber GP/GU

- Konzentration von Haftung und Gewährleistung für sämtliche Leistungen in einem Vertragspartner
- Aufhebung der Trennung zwischen Planung und Bauausführung

### » Weiterführende Nachteile für den Bauherrn gegenüber GP/GU

- Zuschlag für internes Projektmanagement
- eingeschränkte Mitwirkung an der Planung
- Einrichtung eines unabhängigen Controlling gegenüber TU

Der vermeintliche Vorteil für den Bauherrn besteht darin, dass er nur einen einzigen Vertragspartner hat für sämtliche Leistungen, die beim Bauen erbracht werden müssen. **Voraussetzung** für ein Gelingen dieser Organisationsform ist allerdings, dass alle **Qualitätsanforderungen** wesentlich früher und auf andere Weise eindeutig beschrieben werden müssen, als das sonst der Fall ist. Dazu benötigt der Bauherr großes Fachwissen und Erfahrung auf diesem Gebiet, das er wiederum ohne Hinzuziehung von Architekten und Ingenieuren kaum wird aufbringen können.

Weiter muss der Bauherr vertragliche und strukturelle Vorkehrungen treffen, um seine Mitwirkung am Planungsprozess zu sichern und ein **Controlling** zur Überprüfung der Leistungen des TU aufstellen.

Diese Organisationsform hat in der Unabhängigkeit von Architekten und Ingenieuren als Treuhänder des Bauherrn gegenüber den Interessen der Bauwirtschaft, sowie in förder- und vergaberechtlichen Aspekten seine Begrenzungen, die im Einzelfall zu überprüfen sind.

## Der Totalübernehmer (TÜ)

Der TÜ übernimmt entsprechend dem TU die Leistungen sowohl der Planung als auch der Bauausführung. Wie der GÜ führt er jedoch **keine** dieser Leistungen selbst im eigenen Unternehmen aus, sondern überträgt sie komplett an verschiedene Nachunternehmer. Die Abbildung 1 zeigt schematisch die Leistungsbündelungen im Vergleich zur Einzelvergabe.

## Mischformen und andere

Diese oben genannten Organisationsformen lassen sich in der Praxis nicht immer so klar abgrenzen. Aus den Bedürfnissen des Markts heraus haben sich zwischenzeitlich **Mischformen** etabliert: Ein GP wird meist nicht alle

Planungsleistungen, sondern i. d. R. die Objektplanung und die Fachplanungen nach HOAI zum Auftrag haben. Ein **GU** kann zu früheren Zeitpunkten in ein Projekt einsteigen und so bereits mit Abschluss der Lph 2 Vorplanung oder der Lph 3 Entwurfsplanung (dann wie ein TU) die Planungsleistungen selbst, oder mit einem Architekten als Nachunternehmer übernehmen.

Auf andere Organisationsformen wie z. B. das **Generalmanagement** zur Überwachung der Schnittstelle Planung und Bauausführung, das in den Niederlanden und Skandinavien erprobte **Bauteam** oder auch die **Lean Construction** (sog. „Last Planner System“) mit einem integralen Ansatz einer möglichst frühzeitigen Zusammenarbeit von Planung und Bauausführung (mit neuen Denkmodellen), sowie den aus den Vereinigten Staaten und Großbritannien bekannten **Construction Manager** (CM mit Ingenieurvertrag oder CM mit Bauvertrag) sei an dieser Stelle nur verwiesen.

Eine ganz andere Bündelung und Organisation ist in der **ÖPP** (Öffentlich Private Partnerschaft) begründet, in welcher der private Partner als ÖPP-Nehmer die Aufgaben eines TU und vor allem auch Finanzierung und Betreiben des Objekts über die Laufzeit des Vertrags (meist 25–30 Jahre) übernimmt. Die Investition für den Bau tritt hier hinter denen des Betriebs deutlich zurück. Inzwischen wurden erste Krankenhausbauten realisiert.

---

### Projektbeispiele ÖPP

- Neu- und Umbauten UKSH Universitätsklinikum Schleswig-Holstein in Lübeck und Kiel
  - Neubau Hochtaunus-Kliniken in Bad Homburg
  - Neubau Untersuchungs- und Behandlungszentrum UB West, Universitätsklinikum Köln
- 

## Auswirkungen auf Kosten, Termine und Qualitäten

### Kosten

Bei der Einzelvergabe steht jede Bauleistung im Wettbewerb. Die Einzelvergabe ist daher i. d. R. die kostengünstigste Art der Projektrealisierung.

Die anderen Organisationsformen sind insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass Teile des Projektmanagements des Bauherrn in den Innenbereich der Gesamtleistungsträger delegiert werden, was entsprechend zu verbilligen ist. Dagegen steht die Ersparnis beim Bauherrn. Dies ist z. B. der „**GP-Zuschlag**“, dessen Höhe im Einzelfall vom Umfang der beauftragten Gesamtleistung abhängt. Zuschläge in Höhe von 8–15% sind gängig.

Der „**GU-Zuschlag**“ beinhaltet darüber hinaus Risikoprüfungen bez. der Nachunternehmervergabe, Sicherheiten, Wagnis, Gewinn und dergleichen. Hier sind z. B. Zuschläge in Höhe von 15–20% bei Beauftragung ab Lph 2 Vorplanung und 10–12% ab Lph 5 Ausführungsplanung üblich. Kosten- und Termingarantien führen zu **höheren Gesamtkosten** – diese Sicherheiten gegenüber der Einzelvergabe werden „eingekauft“. Ob der „Einkaufsvorteil“ des GU an den Bauherrn weiter gegeben wird, ist im Einzelfall evtl. gegeben.

### Termine

Die Abbildung 2 zeigt beispielhaft die wesentlichen Vorgänge im Projektablauf mit Einzelvergabe gegenüber der mit einem TU ab Lph 5 Ausführungsplanung.

Die Planungsphase wird sich in Einzelvergabe und GP zeitlich i. d. R. nicht wesentlich unterscheiden.

Kennzeichen der Einzelvergabe ist die **Optimierung** der Abläufe in einer phasenversetzten Staffelung der Einzelleistungen. Für die Auftragsvergabe an einen TU jedoch muss zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Planungsabschluss und die Beschreibung sämtlicher Leistungen herbeigeführt werden. Anschließend folgt die Angebotsphase. Bevor die Leistungen durch den TU weiter geführt werden können, benötigt der TU noch eine gewisse Vorbereitungszeit.

Ob der TU-Ablauf die entstandene **Lücke** ein- oder überholen kann, wird im Einzelfall von der Optimierung der Planungs- und Bauleistungen im Innenverhältnis abhängen. Häufig jedoch bleiben in der Einzelvergabe zeitliche Vorteile bestehen. Dagegen stehen ggf. mögliche Termingarantien des TU.

### Qualitäten

Die Veränderungen, die sich aus der Wahl der Organisationsform im Bereich der Qualitäten ergeben, lassen sich im Einzelnen nicht exakt fassen. Unter diesem Titel subsumieren sich die verschiedensten Aspekte – die Qualität der Funktion, der Gestaltung, der Technik, der Konstruktion, des Details, des Betriebs, der Wartung/Instandhaltung, Nachhaltigkeit etc., die sich in der Gesamtschau die Waage halten sollten.

Es lässt sich am ehesten sagen, dass sich die Schwerpunkte verschieben evtl. in Richtung einer stärker technischen Betrachtung (Mangelfreiheit?) beim TU.

Allgemein kann man aber feststellen, dass sich die Qualitäten in der Einzelvergabe am genauesten beschreiben lassen, während der Bauherr dem TU im Angebotsverfahren dem Grunde nach Freiheiten und Spielräume eröffnen wird, um die gewünschten Rationalisierungen

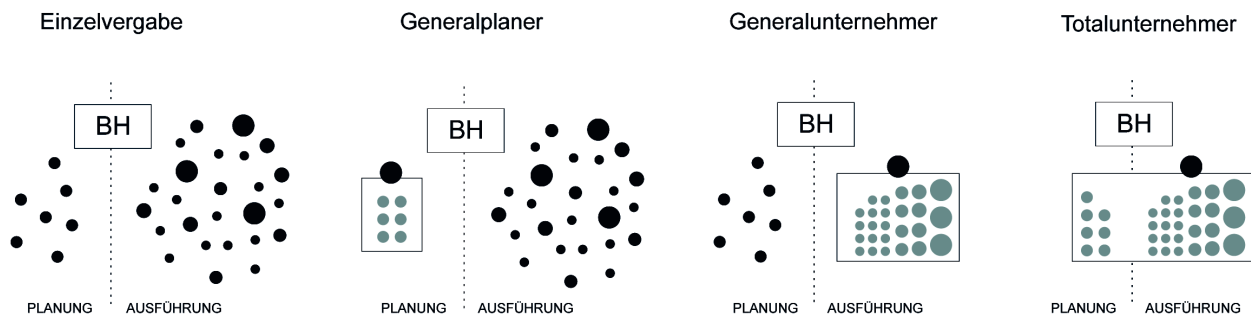


Abb. 1 Organisationsschemata zu Einzelvergabe, GP, GU, TU

zu erhalten. So werden die beschriebenen Anforderungen wohl erfüllt – jedoch womöglich nicht exakt in der Form, die der Bauherr sich vorgestellt hatte.

### Die Rolle des Bauherrn

Der **Bauherr** (im Sinne des Wortes) kann in der Einzelvergabe **alle** Belange seines Projekts über den gesamten Ablauf aktiv leiten und steuern. Ob er diese zentrale Position einnehmen möchte, ist letzten Endes vielleicht sogar nur eine Frage des Temperaments. Die **Identifikation** und daraus auch die **Qualität** der Projektergebnisse, insbesondere der architektonischen Gestaltung, werden hier am größten sein.

Je stärker eine Bündelung zu Gesamtleistungsträgern vorgenommen wird, desto eher entfernt sich der Bauherr aus dem Projekt und kann eher neutral als **Auftraggeber** bezeichnet werden. Beim TU drängen sich Kosten und Termine evtl. so sehr in den Vordergrund, dass die Qualitäten des Gebäudes darüber hintangestellt werden. Der Bauherr wird am Ende zum **Besteller** und Empfänger einer Leistung, dem ein Controller die Erfüllung der Anforderungen bestätigt.

Die Nutzer können in der Einzelvergabe und im GP auf dem Weg durch die jeweiligen Leistungsphasen mit

fortschreitender Planungstiefe **kontinuierlich** und **detailliert** in den Abstimmungsprozess eingebunden werden. Bauherr und Architekt führen die Abstimmung im **Team**.

Je früher im Projekt der Zeitpunkt der Übergabe an einen TU erfolgt, desto **abstrakter** ist für die Nutzer (als Laien) die Arbeitsebene, auf der die Projektanforderungen bestimmt werden müssen. Die Qualität der Abstimmung wird darunter i.d.R. eher leiden. Bei Integration der Planung im TU ist der Planer nicht mehr auf der Bauherrenseite. Aller Erfahrung nach wird sich ein Miteinander im Abstimmungsprozess dadurch schwerer einstellen und dieser weniger intensiv und offen geführt werden.

### Ein Beispiel aus der Praxis

Für den Neubau eines Klinikums werden **Mischformen** der oben erläuterten Gesamtleistungsträger gebildet.

Die auf das eigentliche Gebäude selbst bezogenen **Planungsleistungen** der Objektplanung, Freianlagen, Tragwerksplanung, Technischen Gebäudeausrüstung, Medizintechnik sowie Brandschutz und Bauphysik werden über die Lph 1-4 unter der Leitung des Architekten in einem **Generalplaner** gebündelt.

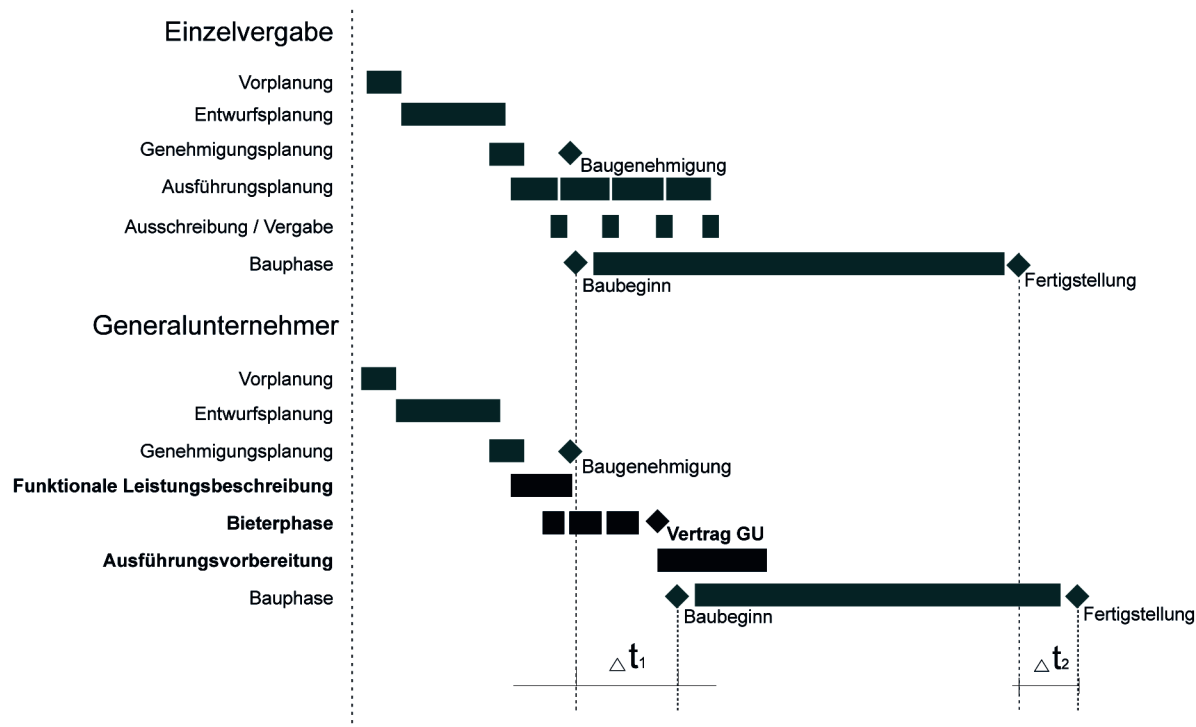


Abb. 2 Terminabläufe zu Einzelvergabe, GU

Andere Planungsleistungen bleiben über die Einzelvergabe direkt dem Bauherrn zugeordnet. Dies sind die bereits seit der Projektvorbereitungsphase tätigen Berater zu Betriebsorganisation, Logistik und zum Raum- und Funktionsprogramm. Ebenso die auf das Grundstück bezogenen Leistungen zur Aufstellung des Bebauungsplans zur Schaffung des Baurechts und des Planfeststellungsverfahrens für die Erschließung inklusive der Verkehrsplanung. Weiter die Leistungen für die Gutachten zu Baugrund, Hydrogeologie, Altlasten, die Untersuchung auf Kampfmittel und die Vermessungsarbeiten.

Der Generalplaner stimmt die Planung zum Neubau des Klinikums mit dem Bauherrn und den Nutzern ab und erstellt eine mit allen Planungsbeteiligten koordinierte, integrierte und in sich **abgeschlossene Entwurfsplanung**. Von entscheidender Bedeutung ist, dass hier keine Klärungen und Festlegungen in die Lph 5 Ausführungsplanung verschleppt werden, wie dies bei anderen Projekten des Öfteren festzustellen ist. Die Planung wird neben den Entwurfsplänen und Baubeschreibungen in einem detaillierten Raumbuch sowie, als vorgezogene Leistungen der Lph 5, in Musterräumen, Leitdetails und Leitbemusterungen festgeschrieben, sodass für den Neubau des Klinikums **alle Qualitätsanforderungen** klar dokumentiert sind. Der Generalplaner fertigt die Anträge auf Fördermittel und Baugenehmigung an.

» Kombination der Gesamtleistungsträger GP und GU (als TU ab der Lph 5).

Die Leistungen der **Bauausführung** werden nach Erhalt des Förderbescheids mit einer **funktionalen Leistungsbeschreibung (FLB)** auf Grundlage der oben genannten Entwurfsdokumentation in einem mehrstufigen Verfahren inklusive einer Optimierungs- und Rationalisierungsphase mit Einspielen der Auflagen aus der Baugenehmigung an einen **Generalunternehmer** vergeben. Dabei übernimmt der Generalunternehmer die Lph 5 Ausführungsplanung, um diese risikobehaftete Schnittstelle auszuräumen und macht sich die Planung damit zu Eigen. Er wird im Sinne der oben erläuterten Definitionen ab der Leistungsphase 5 also zu einem Totalunternehmer.

Der Generalplaner verbleibt dabei als Treuhänder im Auftrag des Bauherrn und überwacht die Ausführungsplanung des Generalunternehmers auf Erfüllung der ausgeschriebenen Qualitätsanforderungen.

Der Bauherr hat in dieser Organisationsform während des gesamten Projektablaufs nur zwei wesentliche und voneinander unabhängige Auftragnehmer als Ansprechpartner.

## Literatur

AHO-Fachkommission (2004) Projektmanagement-Leistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Bundesanzeiger

Architektenkammer Hessen (2010) Generalplanung – Ein Leitfadens für Architekten

Kalusche W (2011) Projektmanagement für Bauherren und Planer (Bauen und Ökonomie). Oldenbourg-Verlag

Kochendörfer B, Liebchen J (2010). Bau-Projekt-Management. Teubner-Verlag

Racky P (2009) Fachlosweise Vergabe oder Generalunternehmervergabe als Entscheidungsproblem des Bauherrn. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.



## Dipl.-Ing. Carsten Meiners

Carsten Meiners studierte Architektur an der Technischen Hochschule Darmstadt mit Diplom 1995. Nach Arbeiten im Städte- und Wohnungsbau sowie an Bauten für Handel und Gewerbe ist er seit 2002 in der Planung von Gesundheitsbauten tätig. Seit 2008 ist er als Projektleiter bei der alsh sander.hofrichter architekten GmbH tätig und seit 2014 dort Leitender Architekt mit den Schwerpunkten Planung, Gestaltung und Projektmanagement. Zu seinen Referenzen zählen die Neubauten des Klinikums Siloah-Oststadt-Heidehaus in Hannover, des ÖPP-Projekts Universitätsklinikum Schleswig-Holstein UKSH am Standort Lübeck und für das Klinikum Wilhelmshaven.