

BETRIEBSFÜHRUNG



München. Hochwertiger Trockenbau mit runden, organischen Formen ist prädestiniert für Leistungen als Trockenbau-GU (siehe Seite 6, „Im Eistunnel“)

Optik Hartogs München
Architekt: Wolfgang H. Eiffler
Ausbau/Trockenbau: Artmann Innenausbau GmbH
Leistungen als GU: Abbruch, Stahlbau-, Trockenbau-, Maler-, Schreiner- und Plexiglasarbeiten

Optik Hartogs München, hochwertiger Ladenausbau im Bestand wurde erfolgreich durch den Trockenbauer als GU umgesetzt.

Viel hilft viel

BIG und Knauf luden am 15. Juli dieses Jahres zu einem Seminar in Satteldorf ein, um der Frage nachzugehen, ob sich die Entwicklung zum Generalunternehmen für Trockenbauer lohnt. Das Plädoyer für ein umfassenderes Auftragsvolumen hielt Jochen Pfau. Der vorliegende Beitrag basiert auf seinem Referat.

Generalunternehmertum wird meist mit Neubaulmaßnahmen sowie mit Baufirmen aus dem Massivbau verbunden. In der Regel erstellen diese Unternehmen den Rohbau mit firmeneigenen Gewerken und vergeben die Ausbauleistungen an Nachunternehmer. Unter diesen klassischen Bedingungen scheint der „Sub Trockenbau“ weit vom „GU Trockenbau“ entfernt. Veränderungen im Baumfeld führen allerdings dazu, dass Trockenbau- und Innenausbauunternehmen zunehmend als Generalunternehmer auftreten.

Generell machen die seit Jahren geltenden Randbedingungen enger Terminvorgaben und kurzer Bauzeiten sowie der harte Preiswettbewerb die Tätigkeit als

Generalunternehmer interessant, da sich Vorteile in der Steuerung des Bauablaufs und bei den Gewinnmargen ergeben. Zu diesen bekannten Zuständen gesellen sich weitere bedeutende Trends am Bau, der Architektur und dem raumbildenden Ausbau, die der Rolle des Trockenbauers als Generalunternehmer fördern. So werden bei zurückgehender Neubautätigkeit heute bereits über 60 % der Baumaßnahmen im Bestand erbracht. Dies führt zu einem steigenden Stellenwert des Ausbaus. Bei vielen Bauvorhaben tritt die Bedeutung des Rohbaus und damit auch der klassischen Massivbauunternehmen in den Hintergrund, während die Ausbaugewerke in eine Schlüsselfunktion einrücken.



Verstärkt wird diese Tendenz noch durch die gestiegene Komplexität im Ausbau. Dies betrifft nicht nur die Gebäudetechnik, auch der raumbildende Ausbau und Trockenbau erfährt durch

die zeitgemäße Architektursprache mit runden, organischen Formen eine deutliche Aufwertung.

In keiner Bauphase ist die Gewerkedichte so hoch wie im Ausbau (vgl. Abbildung 1). Zudem

Abbildung 1: Gewerkevielfalt im Ausbau mit dem Trockenbau als zentrales Gewerk.

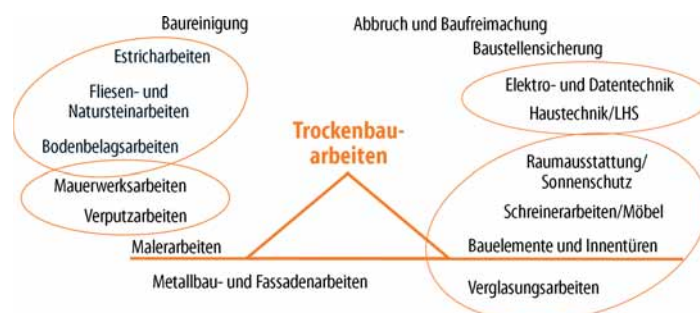


Tabelle 1: Argumente für das Gewerk Trockenbau als Generalunternehmer

- **Bauablauf:** Das Gewerk Trockenbau ist als eines der ersten auf der Baustelle (Unterkonstruktion) und verlässt sie als einer der letzten (abschließende Bekleidungen, Verspachtelung).
- **Schnittstellen:** Im Trockenbau existieren Schnittstellen zu fast jedem Ausbaugewerk, mit vielen Gewerken existiert eine regelrechte Verzahnung.
- **Umfassende Einsatzbereiche:** Wand, Decke, Boden, Bekleidung.
- **Leistungsbreite der Systeme:** Trockenbauleistungen realisieren die Bauphysik (Schall- und Brandschutz), die Raumbildung und die Gestaltung im Gebäude.
- **Hohe Baugeschwindigkeit:** Technikgewerke können i.d.R. nicht Schritt halten („Leitgewerk“)

sind die unterschiedlichen Gewerke verzahnt, so dass es zu einer Vielzahl an Schnittstellen kommt. Eine Schnittstelle bedeutet immer Reibung, Stagnation, Stillstand. Die Reaktion der Firmen auf Probleme mit Schnittstellen reichen von „Passivität, Trägheit“ (abwartendes Verhalten, Aussetzen von Leistungen) über „Abwehrverhalten“ (umfangreicher Schriftver-

kehr „keine Schuld...“) bis hin zu „Aggressivität“. Statt gemeinsam Lösungen zu suchen wird gestritten!

Dies ist weder im Sinne des Bauherrn, der Planer noch der ausführenden Unternehmen. Außerhalb Deutschlands haben sich deswegen schon länger alternative Philosophien entwickelt, mit Ausbaumaßnahmen umzugehen.

So gibt z.B. in den USA oder in Großbritannien der Bauherr die Art der Baumaßnahme („was er will“), den Fertigstellungstermin („bis wann“) und das Budget („wie teuer“) vor. Die Ausführung wird dann in die Hand eines „Contractors“ gelegt, der für die Ausführung und Einhaltung der Vorgaben verantwortlich ist. Die Funktion des Contractors ist mit der eines „GU Trockenbau“ vergleichbar. Von einer derartigen Handhabung ist die in Deutschland nach wie vor übliche, gewerkeweise Vergabe der Leistungen über den Preis noch weit entfernt. Allerdings wird zunehmend erkannt, dass die Philosophie „in jedem Gewerk die Leistung an den günstigsten (billigsten – wirtschaftlichsten?) Anbieter zu vergeben und so den günstigsten Preis für das Gesamtbauvorhaben zu realisieren“ von der Realität nicht bestätigt wird.

Die gleichen Gründe, die im Neubau zu einer Generalunternehmenschaft der Rohbauunternehmen führten, sprechen heute für ein Generalunternehmertum im Ausbau. Für das Gewerk Tro-

ckenbau als Generalunternehmer sprechen verschiedene Argumente (Tabelle 1). De facto machen die konstante Präsenz auf der Baustelle, die erforderliche Schnittstellenkoordination in unterschiedlichsten Bereichen sowie die vielfältigen technischen und gestalterischen Funktionen den Trockenbau zu dem zentralen Gewerk im Ausbau.

Bei der Übernahme von übergeordneten Aufgaben durch ein Trockenbauunternehmen ist die Anzahl der Mitarbeiter oder der Umsatz von untergeordneter Bedeutung. Nicht die Unternehmensgröße, sondern die Erfahrung und Kompetenz der eigenen Bauleitung in Koordination und Steuerung entscheidet letztendlich über eine erfolgreiche Generalunternehmenschaft.

Wichtig für den Einstieg als Ausbau-GU ist es, sich zunächst auf überschaubare Projekte zu beschränken. Es bietet sich eine eingeschränkte Gewerkezahl an. Als Nachunternehmer sollten nur gut bekannte, kompetente und zuverlässige Partner gewählt werden. Wesentlich für den Erfolg ist die Auswahl geeigneter Bauvor-

Tabelle 2: Für Generalunternehmertum besonders geeignete Bauaufgaben

Private Bauherren/Stammkunden

Wunsch nach einem zuverlässigen Ansprechpartner (z.B. Wohnungsbau, Renovierung, Modernisierung)

Bauaufgaben mit besonders hoher Gewerkedichte auf begrenztem Raum

Schnittstellenproblematik besonders relevant (z.B. Badausbau, Hotelzimmer)

Bauaufgaben mit besonders engen zeitlichen Vorgaben

Kein Stillstand, Abstimmung besonders wichtig, Vermeidung von Nacharbeiten und Nachbesserungen, z.B. Ladenausbau

„Technische Systeme“

z.B. Flächen-Kühl- und -Heizsysteme, Strahlenschutz, feldfreie Räume etc.

„Tragende Systeme“

z.B. Raum-in-Raum Systeme, Stahl-Leichtbau

Baumaßnahmen im Bestand

Keine/eingeschränkte Rohbaumaßnahmen, Ausbau/Ertüchtigung nur durch den Trockenbau und nicht durch herkömmliche Bauunternehmer zu leisten

Bauaufgaben mit komplexen Gestaltungsaufgaben

z.B. runde Formen, nur durch den Trockenbau und nicht durch herkömmliche Bauunternehmer zu leisten



Berlin. Die gleichen Gründe, die im Neubau zu einer Generalunternehmenschaft der Rohbauunternehmen führten, sprechen heute für ein Generalunternehmertum im Ausbau.

Kinderzahnarzt Berlin · Architekt: Graft Architekten Ausbau/Trockenbau: Frömmig & Scheffler

BETRIEBSFÜHRUNG

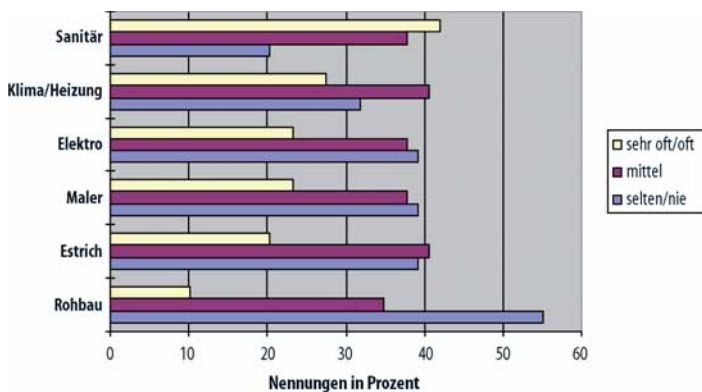


Abbildung 2: Probleme des Trockenbaus mit anderen Gewerken (Quelle VHT)

haben. Bestimmte Bauaufgaben bieten sich für den Trockenbauer als Generalunternehmer besonders an (Tabelle 2).

Innerhalb dieser Bauvorhaben ist es sinnvoll, sich zunächst auf die Übernahme gewerkenaher Aufgaben zu beschränken. Der Klassiker, in Abbildung 1 als zentrales Dreieck dargestellt, ist dabei sicher die Kombination „Wand – Tür – Anstrich“. Es lassen sich aber weitere „Pakete“ schnüren (siehe auch Kreise in Abbildung 1), wie z. B.:

- „Leistungen in der Wand“ (Stahlbau, Kabelverlegung, Tragständer etc.)
- „Wandpaket“ (Mauerwerk, Putz)
- „Bodenpaket“ (Estrich: Trockenestrich – Systemböden – Gipsestrich – alle Estriche, Bodenbeläge)
- „Oberflächenpaket“ (Bodenbeläge, Fliesen, Putz, Beschichtungen)
- „Innenausbaprofi“ (Schreinerarbeiten, Trennwand-Systeme, Bauelemente, Verglasung, Raumausstattung, etc.)

Gravierende Schnittstellenprobleme gibt es in der Regel mit den Technikgewerken „Elektro, Heizung, Sanitär“ (siehe Abbildung 2). Aus dem Blickpunkt der Schnittstelle ist die Integration entsprechender Tätigkeiten in die Generalunternehmerleistung sinnvoll, wegen der Komplexität dieser Gewerke ist dies allerdings in der Praxis unüblich und kann nur entsprechend erfahrenen Trockenbauunternehmen oder bei überschaubaren Bauaufgaben empfohlen werden. In Zusammenarbeit mit den Technik-

gewerken bietet sich eher die Bildung von „Funktionsteams“ zur Reduzierung von Schnittstellen an. Die nicht gewährleistungsrelevanten Leistungen dieser Gewerke werden dabei mit übernommen, zum Beispiel:

- Ziehen von Kabeln in Trennwänden, Bohren der Löcher für Dosen (kein Anschluss),
- Ab- und Zuwasser, Leitungsverlegung in Trennwänden/Vorwandinstallationen, Kühldecken (kein Anschluss, keine Abdrücken).

Neben dem langsamen Einstieg mit zuverlässigen Partnern ist eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Generalunternehmertum die gewerkeübergreifende Aus- und Fortbildung in den Unternehmen. Die Projektleitung muss in der Lage sein gewerkeübergreifend zu denken und zu handeln. Die Bausteine für eine entsprechende Ausbildung der Handwerker und Führungskräfte sind in Tabelle 3 aufgeführt.

Ziel ist einerseits, die Handwerker der traditionellen Ausbildungsberufe durch Weiterbildungsmaßnahmen über die Kernkompetenz in ihrem Gewerk hinaus für den Innenausbau zu qualifizieren. Darüber hinaus besteht der Bedarf, Führungskräfte mit umfassender Kompetenz im Innenausbau durch spezielle Ausbildungsberufe, Technikerschulen oder Studiengänge zu generieren.

Auch bei intensiver Aus- und Fortbildung sowie Erfahrung im Ausbau bleibt der Trockenbauer als Generalunternehmer zwangsläufig „Generalist“ mit geringerer



Augsburg. Im Ausbau bleibt der Trockenbauer als GU „Generalist“. Da er als Generalunternehmer aber die Verantwortung für die von ihm übernommenen Leistungen trägt, muss er sich frühzeitig mit der Problematik der Bauleitung und Qualitätssicherung für Fremdgewerke auseinandersetzen.

Loft-Living, Augsburg · Planung: Nething Generalplaner Ulm, Neu-Ulm
Ausbau-GU: Donau-Trockenbau, Rennertshofen

Tabelle 3: Gewerkeübergreifende Aus- und Fortbildung im Ausbau

- kontinuierliche Weiterbildung erfahrener Trockenbauer (Maler, Stuckateure, Schreiner, etc.) im Rahmen von Schulungen/Lehrgängen zum „Innenausbauer“,
- Einführung des Ausbildungsberufs „Fachkraft für Innenausbau“,
- Techniker Ausbildung im Innenausbau (z.B. in Vilshofen),
- Ingenieursstudium „Innenausbau“ an der FH Rosenheim zur Ausbildung der Führungskräfte/Betriebsleiter im Innenausbau und für die Trockenbauindustrie.

Tabelle 4: Vorteile des Generalunternehmertums

Für den Bauherrn

- Nur ein/wenige Ansprechpartner, „alles aus einer Hand“,
- Qualitäts- und Zeitgewinne.
- Diese Vorteile haben für viele Bauherren einen höheren Stellenwert als Dumpingpreise und Preisnachlässe!

Für den Architekten/Planer

- Keine aufwendige Schnittstellenkoordination

Für den Trockenbauer als GU

- Erhöhung des Auftragsvolumens
- Zentrale Steuerung des Bauablaufs
- Reduzierung der Reibungsverluste, Nacharbeiten etc.
- Kein Wettbewerb nur über den Preis, sondern über die Kompetenz, Reduzierung des Wettbewerbs
- Erhöhung des Gewinns



Gastgeber und Referenten in Statteldorf. v.l.: Stephan Herreiner (Donau-Trocken-Bau), Prof. Dr. Jochen Pfau, Stefan Pfennig (Richter System), Dipl.-Ing. Wolfgang Speck (Knauf Gips), RA Sebastian Retter, Alfred Bircks, (BIG) und Peter Fischer (Knauf).

Wissenstiefe wie der Spezialist in einem Einzelgewerk. Da er als Generalunternehmer aber die Verantwortung für die von ihm übernommenen Leistungen trägt, muss er sich frühzeitig mit der Problematik der Bauleitung und Qualitätssicherung für Fremdgewerke auseinandersetzen. Wie kann die Überwachung und Bewertung der Leistungen der Nachunternehmer bei fehlender Kompetenz im Detail erfolgen?

Gelöst werden kann diese Aufgabe am einfachsten durch die gezielte Auswahl der „Lieferanten“ (Nachunternehmer). Der Generalunternehmer muss überzeugt von deren Leistungsfähigkeit, Qualität und Zuverlässigkeit sein. Auch beim Nachunternehmer ist die Bereitschaft für gewerkeübergreifendes Denken und Handeln eine wichtige Grundvoraussetzung! Es sollten nur aus dem Umfeld bekannte Firmen gewählt werden, mit dem Ziel des Aufbaus langfristiger Partnerschaften. In Einzelfällen sowie im Zweifelsfall bietet es sich an, für komplexe Situationen und folgeschwere Abnahmen externe Gutachter oder Sachverständige einzuschalten.

Nicht das detaillierte Fachwissen über alle Gewerke ist die wichtigste Fähigkeit der Bauleitung eines erfolgreichen Generalunternehmers, vielmehr

muss der gesamte Prozessablauf vieler ineinander verschachtelter Gewerke überblickt und zentral gesteuert werden! Sicherlich sind mit dem Trockenbau-GU auch Risiken für das Unternehmen verbunden. Bei Auswahl der richtigen Bauvorhaben und Partner überwiegen aber die Vorteile für alle Beteiligten (Tabelle 4). Die vielen umgesetzten Beispiele aus der Praxis zeigen die Chancen, die das Generalunternehmertum für Trockenbauer im hochwertigen Ausbau bietet.

Autor

Prof. Dr.-Ing. Jochen Pfau lehrt an der Hochschule Rosenheim, Studiengang Innenausbau und ist geschäftsführender Gesellschafter der Versuchsanstalt für Holz- und Trockenbau, Darmstadt.

www.trockenbau-akustik.de
Archiv

- ▶ Auftragsabwicklung
- ▶ Auftragsvergabe
- ▶ Bauabwicklung