

# Große Bauvorhaben meistern: Reformkommission „Bau von Großprojekten“

Planen und Bauen „Made in Germany“ genießt national wie international ein hohes Ansehen. Es ist eine deutsche Kernkompetenz. Um unsere Qualitäts- und Innovationsführerschaft auch in Zukunft zu halten, müssen bei Großprojekten Pläne und Kosten eingehalten werden. Dafür brauchen wir eine enge Zusammenarbeit von öffentlicher Verwaltung, deutscher Bauwirtschaft, Architekten, Planern und Ingenieuren. Das Bauwesen ist eine wichtige Stütze für Wachstum, Wohlstand und Arbeit in unserem Land. Um unseren hohen Standard zu halten und unseren Vorsprung auszubauen, haben wir im Jahr 2013 die Reformkommission „Bau von Großprojekten“ ins Leben gerufen. Diese entwickelt bis Juni 2015 Empfehlungen, wie Kostenwahrheit und Termintreue bei Großprojekten in Zukunft noch besser eingehalten werden können. Die hier vorgestellten Kernaussagen beruhen auf den vorläufigen Ergebnissen der Reformkommission.



© Bundesregierung / Kugler

**Alexander Dobrindt, MdB**  
Bundesminister für Verkehr und  
digitale Infrastruktur

## Bisherige Kernaussagen der Reformkommission

### 1. Optimierung der Planung

Schon bei der Bedarfsanalyse, wenn also die Bauherren ihre Wünsche formulieren, sollte auf große Sorgfalt geachtet werden. Der Bauherr muss sein eigenes Projekt vollständig verstehen, bevor weiter geplant wird. Sonst kommt es zu teuren Nachträgen und Terminverzögerungen.

Die Kommission empfiehlt der öffentlichen Hand deshalb, die Bedarfsanalyse von unabhängiger Seite kontrollieren zu lassen. Ohne eine solche Kontrolle sollen keine Haushaltsmittel zur Verfügung gestellt werden. Außerdem bedarf es vor der Ausschreibung einer vollständigen Planung – das heißt: erst planen, dann bauen –, um anschließend das Verfahren zur Freigabe von Planänderungen verbindlich festzulegen. Erst wenn die Auswirkungen auf Kosten, Risiken und Termine geprüft sind, kann eine Freigabe

erfolgen und der Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Beispielhaft setzen wir diese Forderung im Bundesverkehrswegeplan (BVWP) um. Der BVWP ist die Bedarfsplanung für die Verkehrsinfrastruktur. Angemeldete Planungen und Kosten der Vorhabenträger – dazu gehören zum Beispiel die Länder und die Deutsche Bahn AG – lassen wir schon heute von externen Experten überprüfen.

### 2. Erste Zahlen zu Kosten und Terminen sind unzuverlässig, aber notwendig

Zu Projektbeginn ist es häufig schwierig, verlässliche Aussagen zu Kosten und Terminen zu treffen. Dennoch ist die Erwartung in der Öffentlichkeit da – und berechtigt. Entscheidend ist deshalb, erste Zahlen nur nach einer fundierten Bedarfsanalyse und einer ersten Risikoabschätzung zu ermitteln – auch wenn diese Zahlen noch nicht belastbar sind.

Im Anschluss an die Entwurfsphase kann dann weitgehend von verlässlichen Werten ausgegangen werden.

### 3. Systematisches Risikomanagement ist unverzichtbar

Ein kontinuierliches Risikomanagement bildet die Grundlage, um Risiken frühzeitig entgegenzuwirken. Je gründlicher wir uns im Vorfeld mit Baugrunderdetails, Genehmigungsfragen und technischen Risiken auseinandersetzen, desto eher sparen wir Kosten und vermeiden Verzögerungen.

Die Reformkommission schlägt vor, ein Risikomanagement bei öffentlichen Großprojekten verbindlich vorzuschreiben und regelmäßig zu kontrollieren. Die Kosten für das Risikomanagement sollen transparent in die Gesamtkosten eingerechnet werden, ebenso wie die Kosten für das Beheben von etwaigen Problemen. In der Verkehrsinfrastruktur testen wir das neue Verfahren bereits in vier Pilotprojekten. Die Ergebnisse werden ausgewertet und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

### 4. Erst virtuell bauen, dann real

Virtuelle Planungen und Steuerungen von Bauprozessen bestimmen das Bauen der Zukunft. Im Rahmen des „Building Information Modeling“ (BIM) werden Bauwerke und Prozesse digital in dreidimensionalen Modellen dargestellt. Die zugrunde liegende Datenbank enthält umfangreiche Informationen – zum Beispiel über Material, Schalldurchlässigkeit, Brandschutzmerkmale, Lebensdauer und die Kosten. So können Bauwerke bereits in frühen Planungsphasen visualisiert, komplizierte technische Anlagen simuliert und die Kosten alternativer Planungen ermittelt werden, was Planungsentscheidungen deutlich erleichtert. Über Kollisionsprüfungen kann außerdem schnell festgestellt werden, wo Planungslücken oder Inkonsistenzen bestehen.

BIM hat aber einen weiteren, entscheidenden Vorteil: Das Programm setzt auf eine frühe Kooperation der Planer, also

der Architekten, Statiker und technischen Gebäudeausrüster. Mit BIM vermeiden wir Risiken, senken die Kosten, stärken die Kooperation und verbessern Arbeitsabläufe.

Obwohl BIM zu großen Teilen in Deutschland entwickelt wurde, fallen wir bei der Anwendung im internationalen Vergleich zurück und drohen Marktanteile zu verlieren. Deshalb möchte ich BIM vorantreiben und lasse es in vier Pilotprojekten – zwei Straßen- und zwei Bahnprojekten – zusammen mit den Vorhabenträgern DEGES und Deutsche Bahn AG erproben.

Unser Prinzip lautet: Erst digital bauen, dann real. Davon lassen sich auch die Verbände der Planungs- und Bauwirtschaft leiten. Kürzlich haben sie auf meine Initiative hin die „Plattform Digitales Bauen“ gegründet mit dem Kernstück einer „planen-bauen 4.0 GmbH“. Sie soll Prozess- und Bauteilbeschreibungen standardisieren, Leitfäden für digitale Planungsmethoden entwickeln und Musterverträge entwerfen. Die „planen-bauen 4.0 GmbH“ ist ein Meilenstein auf dem Weg zum effektiven und risikoarmen Bauen der Zukunft.

### 5. Vergabe an den Besten – nicht den Billigsten

Das wirtschaftlichste Angebot gewinnt den Auftrag – so steht es im Vergaberecht. In der Praxis jedoch ist oft der niedrigste Preis entscheidend – insbesondere aus Sorge vor Nachprüfungsverfahren. Zum einen büßt dadurch die Qualität ein. Zum anderen müssen sich Auftragnehmer über Nachträge Zusatzeinnahmen verschaffen. Der Streit darum verzögert Projekte, treibt Kosten in die Höhe und verursacht Insolvenzen auf deutschen Baustellen. Das müssen wir ändern.

Die Kommission empfiehlt, bei Vergabeverfahren qualitative Zuschlagskriterien stärker zu berücksichtigen – zum Beispiel die Qualität, den technischen Wert, Umwelteigenschaften und das Risikomanagement.

### 6. Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Wir brauchen einen Kulturwandel auf unseren Baustellen. Eine partnerschaftliche, respektvolle Zusammenarbeit aller trägt wesentlich dazu bei, Konflikte konstruktiv zu lösen und damit die Kosten- und Terminziele nicht zu gefährden.

Eine transparente Projektorganisation mit klaren Zuständigkeiten, ein klares Bausoll und eindeutige Projektziele schaffen Vertrauen und eine gute Zusammenarbeit. Bonus-Malus-Regelungen können Anreize dafür wecken, dass Auftraggeber und Auftragnehmer kooperieren. Bei Konflikten können interne und externe Lösungsmechanismen mit klaren Eskalationsstufen helfen, Frieden zu wahren. Der Gang vor Gericht gehört dann zu den seltenen Ausnahmen. Die Reformkommission empfiehlt daher, mit Pilotprojekten, einem Leitfaden „Partnerschaftliche Projektzusammenarbeit“ und Musterverträgen die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen.

Wir wollen das Bauen in Deutschland nachhaltig verändern. Mit der Reformkommission Großprojekte haben wir uns auf den Weg gemacht – damit Deutschland Spitzenstandort wird beim Bauen 4.0. Ich bin überzeugt: So nimmt Planen und Bauen „Made in Germany“ auch in Zukunft international eine Vorbildfunktion ein – und bleibt Garant für Wachstum, Wohlstand und Arbeit in unserem Land. ■