

# GELEBTES PARTNERING IN DER BAUREALISIERUNG

Ein Praxisbericht aus drei Perspektiven

Tobias Wurster, Dr. Christian Kron, Dr. Stephan Klamert



# Agenda

- 01 Vorstellung
- 02 Neubau Hauptverwaltung der SDK, Fellbach
- 03 Gelebtes Partnering in der Baurealisierung
- 04 Mehrwert, Lerneffekt und Verbesserungspotential
- 05 Ausblick



01

# VORSTELLUNG

# Dr. Stephan Klamert



## Über mich

- › Stephan Klamert, 45 Jahre
- › Promovierter Bauingenieur, Universität Stuttgart
- › Lehrbeauftragter am Institut für Baubetriebslehre, Universität Stuttgart
- › Seit 2013 BAM Deutschland AG (PL Großprojekte, ÖPP-Projekte)
- › Seit 2018 Standortleiter / Niederlassungsleiter Stuttgart
- › Seit 2018 in der praktischen Anwendung und Weiterentwicklung von Partneringprojekten



## Kernaufgaben

- › Ca. 110 Mitarbeiter, 60 Mio. € Umsatz/Jahr
- › Angebotsakquise und Projektabwicklung von Partnerschaftsprojekten im Bereich Pre-Construction, Planen und Bauen
- › Stärkung der Präsenz in der Region Stuttgart
- › Umsetzung und Weiterentwicklung partnerschaftlicher Baurealisierungsmodelle



„Zur Bewältigung der großen anstehenden Bauaufgaben müssen wir uns **gemeinsam** auf die Schaffung von **Mehrwerten** konzentrieren. An dem partnerschaftlichen Baurealisierungsmodell führt hierbei kein Weg vorbei!“

# Dr. Christian Kron



## Über mich

- › Christian Kron, 38 Jahre
- › Partner der albrings + müller ag, Stuttgart
- › Diplom Wirtschaftsingenieur und Promovierter Bauingenieur, Institut für Baubetriebslehre, Universität Stuttgart
- › Lehrbeauftragter für Immobilieninvestment, Immobilientechnik und Immobilienwirtschaft, Universität Stuttgart
- › Lehrbeauftragter für Immobilienplanung und -entwicklung, Bauprozessmanagement, Hochschule für Technik Stuttgart



## Kernaufgaben

- › Projektentwicklung, Service Development, Baulandentwicklung, Bauherrenvertretung, Lean Management, innovative Bauverträge, technische und wirtschaftliche Immobilienberatung
- › albrings + müller ag
  - › ca. 50 Mitarbeiter an den Standorten Stuttgart, Freiburg und Lindau
  - › ca. 1 Mrd. € betreutes Bauvolumen pro Jahr
  - › ca. 4 Mrd. € begleitetes Transaktionsvolumen pro Jahr



„Lean-Management und kooperative Bauverträge ermöglichen zielgerichtete, stabilere und effiziente Projektabläufe.“

# Tobias Wurster



## Über mich

- › Tobias Wurster, 38 Jahre
- › Seit 2012 als Abteilungsleiter/Prokurist in der Immobilienverwaltung der SDK Gruppe tätig
- › 845 Mio. € Asset under Management
- › 7 Projektentwicklungen derzeit laufend (3 Neubauvorhaben / 4 Bestandsentwicklungen)
- › Ich bin lösungsorientiert, zielstrebig und schaffe gerne angenehme Arbeitsatmosphären



## Kernaufgaben

- › Erarbeitung, Weiterentwicklung und operative Umsetzung der Objektstrategie für das bundesweite Immobilienportfolio der SDK Gruppe
- › Projektentwicklung Immobilien
- › Sicherstellung einer langjährigen Mieterbindung, Akquisition neuer Mieter und Leerstandsmanagement
- › Unterstützung Transaktionsmanagement bei Ankaufsvorhaben
- › Strategischer Einkauf



„Projektrealisierungen im partnerschaftlichen Miteinander mit agilen Methoden sind in unserer DNA verankert“

# SDK – der Gesundheitsspezialist stellt sich vor

## Diese Zahlen! Sprechen für sich.



# SDK – der Gesundheitsspezialist stellt sich vor

## Die Produkte der SDK!

SDK	SDK Leben	SDK Allgemeine
<ul style="list-style-type: none"><li>• Krankheitskostenversicherung (Voll-/ Zusatzversicherungen)</li><li>• Freiwillige Pflegekrankenversicherung</li><li>• Sonstige Teilversicherung der Pflegepflichtversicherung, Krankentagegeld, Krankenhaustagegeld</li><li>• Betriebliche Krankenversicherung (bKV)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risikolebensversicherung</li><li>• Berufsunfähigkeitsversicherung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unfallversicherung</li></ul>
		



# SDK Kapitalanlagen – Immobilienstrategie

## Zielbild der Immobilienstrategie der SDK



### Ankaufprofil

- › Der Fokus des Investors liegt auf Wohn- und Gewerbeimmobilien
- › In der Assetklasse Wohnen werden neben Bestandsimmobilien derzeit vorrangig Projektentwicklungen im Rahmen von Joint-Ventures angestrebt, zusätzlich verfolgen wir auch eigene Projektentwicklungen.
- › In der Assetklasse Gewerbe liegt der Fokus derzeit auf Bestandsimmobilien in der Nutzungsart Büro sowie auf Projektentwicklungen.
- › Klassische Betreiberimmobilien, wie beispielsweise Hotels oder Pflegeimmobilien, werden derzeit hingegen nicht angekauft
- › Losgrößen von Einzelinvestments.

Wohnen: 10 Mio. EUR - 60 Mio. EUR

Gewerbe: 10 Mio. EUR - 75 Mio. EUR



### Zukünftige Entwicklung

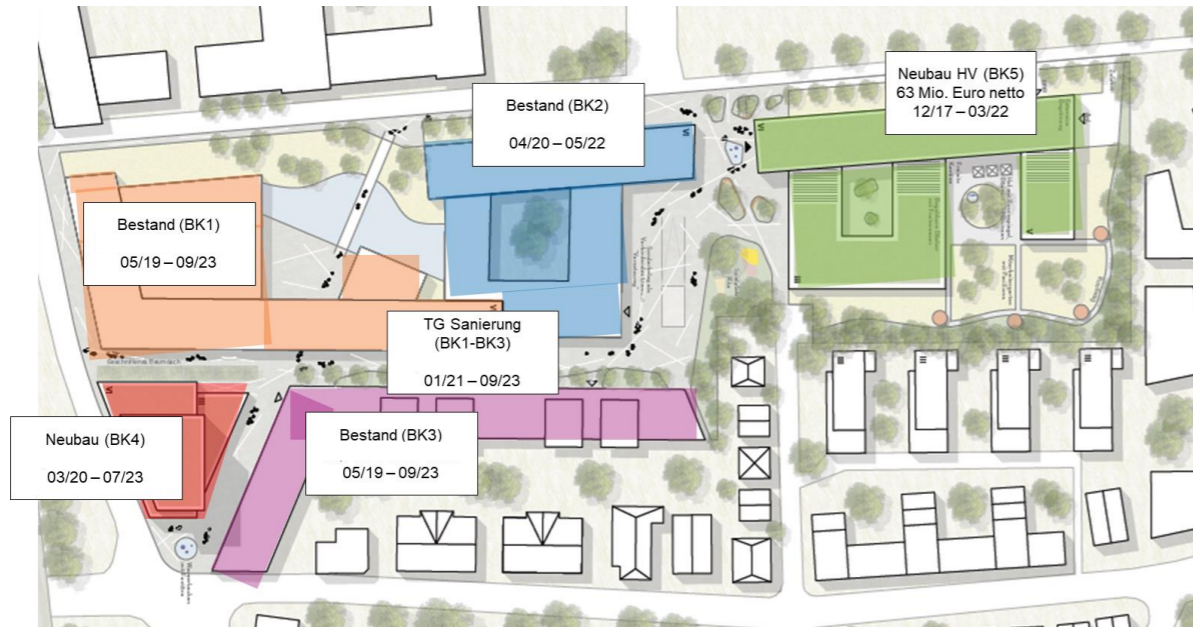
- › Langfristiges Zielvolumen in Immobilien sind 10 – 15% der Kapitalanlagen
- › Investitionen erfolgen durch die 100 %ige Tochtergesellschaft SDK Inv. KG
- › Asset Management und die Immobilienverwaltung\* erfolgen inhouse durch die SDK
- › langfristiger Haltehorizont von 30 - 50 Jahre
- › Derzeit werden ausschließlich Liegenschaften in Deutschland angekauft
- › Im Fokus stehen Investitionsmöglichkeiten in Städten und Regionen, die eine positive wirtschaftliche und demografische Entwicklungsperspektive haben

\* exklusive der Nutzungsart Wohnen

02

# NEUBAU HAUPTVERWALTUNG DER SDK, FELLBACH

# SDK Campus im Überblick



Projekt	2018	2019	2020	2021	2022				2023			
	Q1-Q4	Q1-Q4	Q1-Q4	Q1-Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
BK1 & 3	Verhandlung MV		Planungsphase		Realisierung							
BK4		Planungsphase			Realisierung							
BK5	Planungsphase		Realisierung									
Magistrale			Planungsphase		Realisierung							
TG Sanierung				Planungsphase	Realisierung							
KITA Erweiter.			Planungsphase	Realisierung								

## Die Herausforderung(en)

- Die engen Schnittstellen sowie die terminlichen Abhängigkeiten der aufeinander aufbauenden Projekte stellten die größte Herausforderung im ersten Projekt „Neubau der SDK Hauptverwaltung“ dar
- Zur Zielerreichung wurde ein Modell im Rahmen eines partnerschaftlichen Miteinanders identifiziert
- Das Projekt „Neubau der SDK Hauptverwaltung“ konnte planmäßig in time realisiert werden und konnte den planmäßigen Start der Folgeprojekte gewährleisten
- Zusätzlicher zum Terminziel konnte auch das Kostenziel mit einer minimalen Überschreitung um 1,3 % im vgl. zur Bonuslinie (Definition aus 02.2020) erreicht werden. Die Kostenüberschreitung resultieren aus nachträglichen Leistungssteigerungen der SDK

## Zahlen und Fakten



### Die Bauaufgabe

- Der freistehende Neubau setzt sich oberirdisch aus dem sechsgeschossigen Riegel und zwei Anbauten mit jeweils drei und fünf Geschossen zusammen. Unterirdisch wird das Gebäude in zwei Untergeschosse für eine Tiefgaragennutzung unterteilt.
- Das Gebäude ist für eine Büronutzung konzipiert und beinhaltet außerdem einen Gastronomiebereich, einen Konferenzbereich und ein Gesundheitszentrum.
- Zahlen, Daten und Fakten:
  - Arbeitsplätze für 545 Mitarbeitende
  - BGF 23.835 m<sup>2</sup>
    - 12.655 m<sup>2</sup> Oberirdisch
    - 11.180 m<sup>2</sup> Unterirdisch
  - BRI 70.940 m<sup>3</sup>
  - 135 Erdwärmesonden
  - 2.300 Tonnen Bewehrungsstahl
  - 11.000 m<sup>3</sup> Beton
  - 310 Bohrpfähle
  - 298 Parkplätze, 60 Fahrradabstellmöglichkeiten

# Organisation, Ziele und Herausforderungen

## Klassische Projektorganisation

- Bauherr – Bauherrenvertreter – Einzelplaner – Generalunternehmer

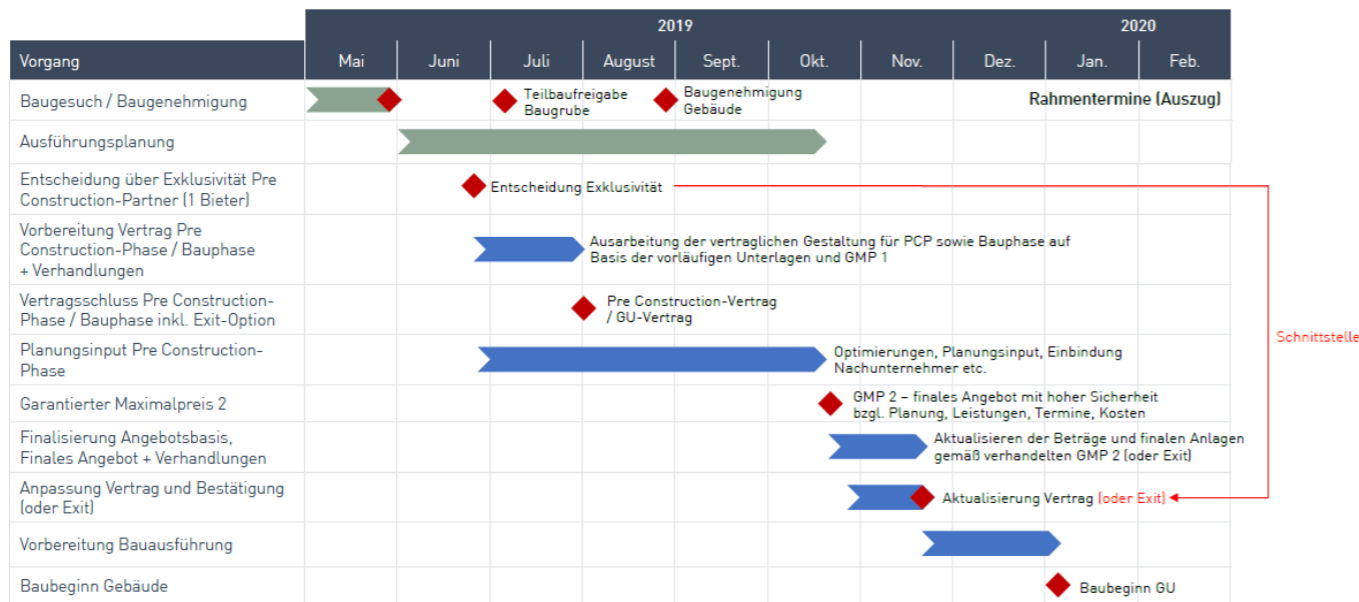
## Wesentliche Ziele während der Pre-Construction Phase als Bindeglied zwischen Planung und Ausführung

- Sicherstellung wirtschaftliche Planung – Optimierungsinput während der Planung (Vollständigkeit, Korrektheit)
- Vorbereitung der Baustelle mit Kapazitäten, Terminplan und der Logistik zum Baustart
- Optimierung der Terminabläufe, damit schnellere Fertigstellung – Lean Abwicklung!
- Vertiefung der Angebotsinhalte bei Beauftragung der Pauschale bzw. der Indikation des variablen Anteils
- Erstellung des finalen Angebots inkl. aller Grundlagen und Leistungsbeschreibungen
- Pre-Construction Phase dient in Summe einer gut abgestimmten, vollständigen und risikoreduzierten Grundlage für die GU-Beauftragung und einer anschließenden schnellen Bauausführung mit ausreichenden Kapazitäten (Personal, Material usw.)

## Herausforderungen

- Corona mit Kapazitätsausfällen,
- Lieferproblemen,
- Preissteigerungen,
- Planungsänderungen

# Frühe Einbindung der Ausführung



## Frühzeitiges Einschalten des Baupartners als Pre-Construction Partner während der Planungsphase

- Dienstleistungsvertrag über Pre-Construction Beratungsleistungen mit Option auf den Gesamtauftrag bei Zielerreichung bzgl. Kostengrenze.
- Gesamtauftrag wird bereits weitestgehend vorverhandelt und als Anhang zum Pre-Construction Vertrag mit vereinbart (Lücken werden gemeinsam markiert und später noch gefüllt).
- In Pre-Construction Phase frühe Know-How-Transfer zwischen Planung und Ausführung – Optimierungen, Vereinfachungen.
- Check der Planungsqualitäten, Vollständigkeit und Schnittstellen im Rahmen der Pre-Construction Phase.
- Frühe Planung und Sicherung von Kapazitäten, Logistik und Terminen möglich.
- Frühe Teambildung und tiefe Kenntnis aller zu realisierenden Inhalte vor dem Gesamtvertragsschluss.
- Gesamtvertragsinhalt hat sehr verlässlichen Inhalt und beinhaltet wenige Risikoansätze, sehr transparent.

## Abschluss Construction-Vertrag als Hybrid

- Abschluss Construction-Vertrag als Hybrid nach Fertigstellung der Ausführungsplanung auf Basis eines Gesamtangebotes des Pre-Construction Partners und der bereits vorverhandelten Vertragsinhalte.
- Gegebenenfalls vorab Beauftragung Rohbau (als Pauschale), damit Baustelle frühestmöglich beginnen kann.
- open book Verfahren mit Kostenobergrenze (GMP) und Bonuslinie

## Grundsätzliches / Einleitung



### Die partnerschaftliche Zusammenarbeit und Baurealisierung hat sich entwickelt

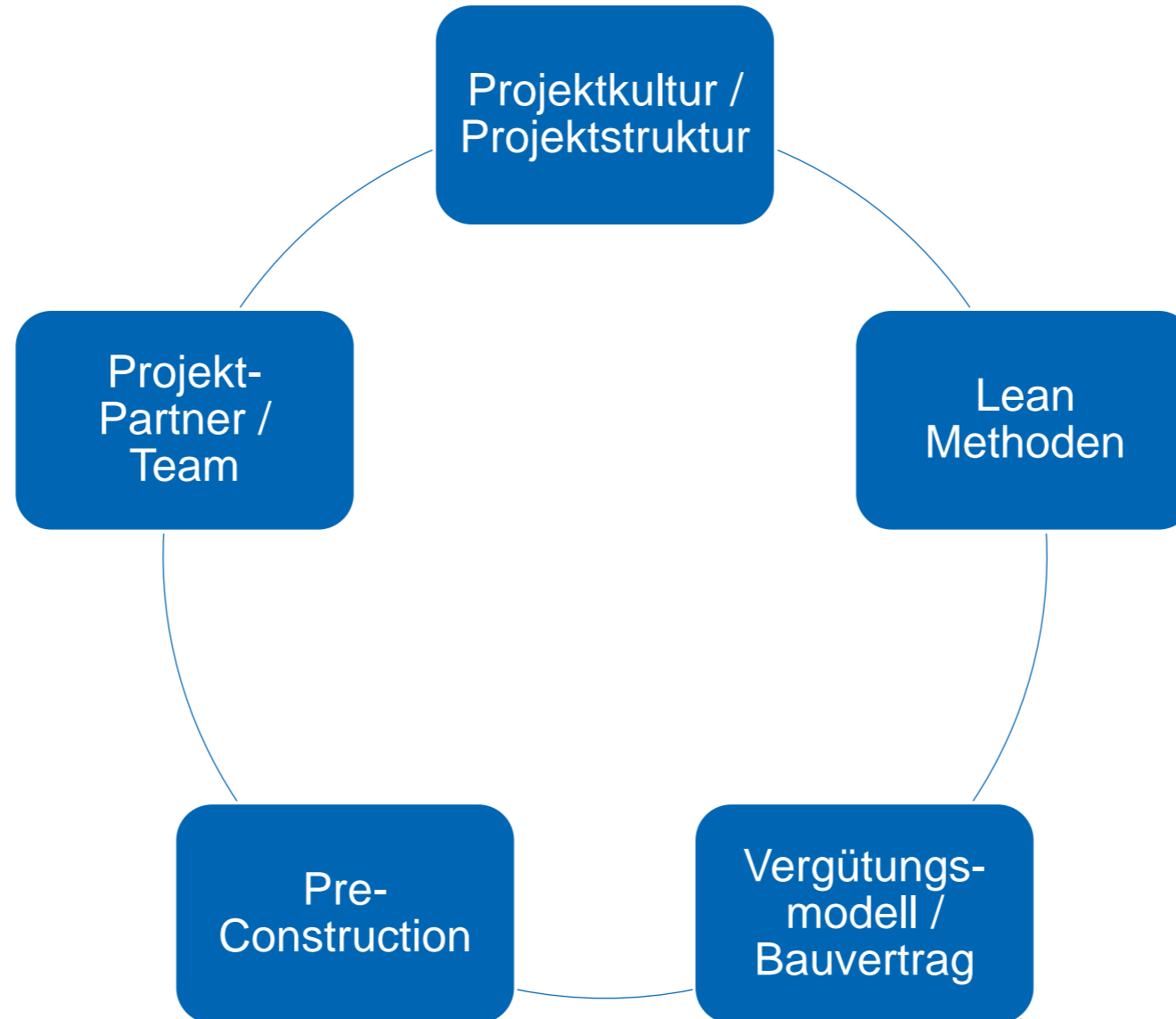
- es existierte lediglich der Wunsch einer partnerschaftlichen Planung und Baurealisierung
- es gab keine Blaupause / Konzept / Agenda zur partnerschaftlichen Projektkonzeption
- jedes Projekt ist individuell, weshalb die statische Anwendung von Konzeptionen nicht ratsam ist
- der partnerschaftliche Projekterfolg ist das Ergebnis **des Willens aller Projektbeteiligten**, dieses Bauvorhaben gemeinsam partnerschaftlich zu realisieren und zu einem Erfolg zu bringen
- Schaffung einer Erfolgsstory als zukünftiges Baurealisierungsmodell / Geschäftsmodell

**03**

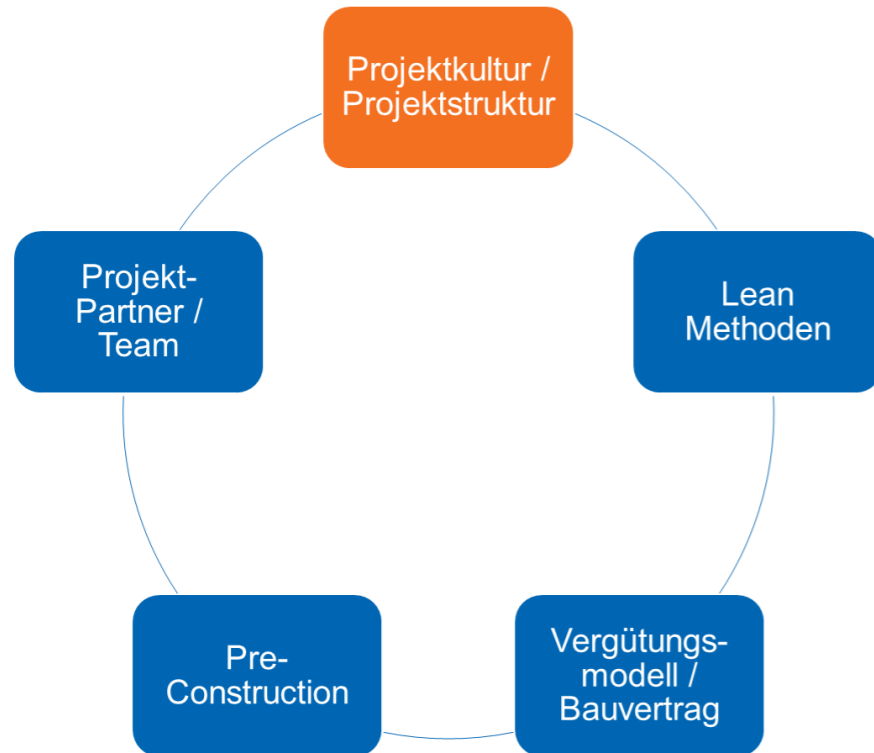
# **GELEBTES PARTNERING IN DER BAUREALISIERUNG**



## Elemente des gelebten Partnerings



# Projektkultur (Projektatmosphäre / Mindset)



## Offenheit und Transparenz

- no blame Kulture
- frühzeitige Problemansprache → Problemanalyse /-diskussion → Problemlösung

## Ehrlichkeit

- frühzeitiges Erkennen und Ansprache atmosphärischer Störungen

## Vertrauen und Verbindlichkeit

- schnelle und verbindliche Bauherrenentscheidungen
- Vertrauen in (mündlich) getroffene Entscheidungen und Abstimmungen

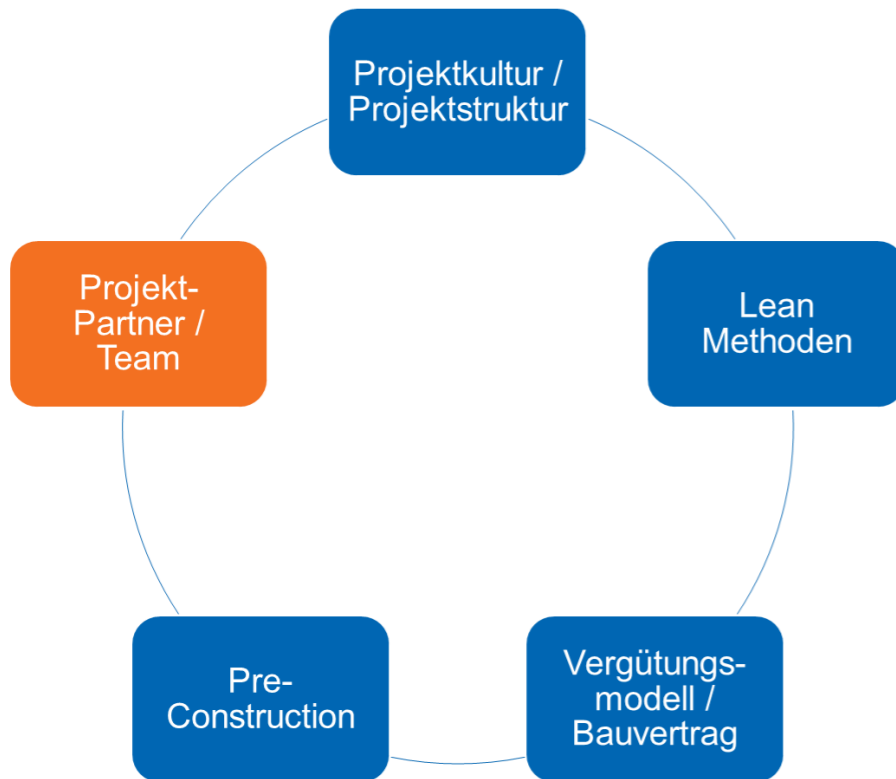
## Kommunikation und Wissenstransfer (vgl. obige Eigenschaften)

- persönlicher und direkter Austausch, vor allem bei schwierigen / unangenehmen Themen

## Lessons Learned Kultur / offene Fehlerkultur (vgl. obige Eigenschaften)

- konsequente, frühzeitiger, gemeinsamer und sachorientierter Fokus auf das **Erkennen** und die **Lösung** / das **Management** von Herausforderungen /Problemen → Blick war immer konsequent auf die Zielerreichung ausgerichtet,

## Projektpartner / Team



### Partnerschaftliche Bauprojektrealisierung ist Personengeschäft:

- Auswahl Projektpartner durch strukturierten mehrstufigen Prozess anhand harter und weicher Auswahlkriterien mit dem Blickwinkel des Know-hows sowie der Teamfähigkeit über bspw. Interviews, PC-Wettbewerbe, etc.

### Leistungsfähigkeit des Projektpartners (hard skill)

- Erfahrung des Projektteams anhand Referenzprojekten
- Zeitpunkt der Verfügbarkeit einzelner (wesentlicher) Teammitglieder
- Honorarangebote

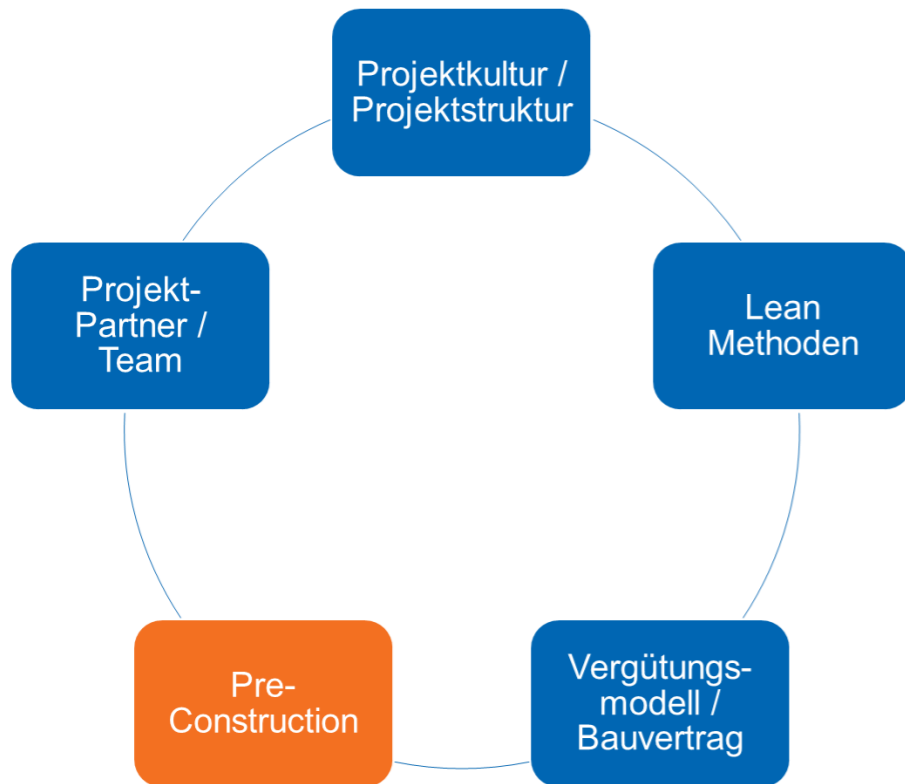
### Partneringfähigkeit (soft skills)

- Partneringerfahrung / Referenzen
- Teamfähigkeit
- Lösungsorientierung
- Versachlichung von Konflikten
- Team darf sich nicht auseinanderschreiben sondern spricht sich zusammen

### Teambildende Maßnahmen

- „Leben“ der Projektkultur
- Hohe Sensibilität des Managements für atmosphärische Störungen
- gemeinsames Feiern von Meilensteinen / Erfolgen

## Leistungsbild Pre-Construction (1/2)



### Team / Organisation

- Teamgedanke zur Erreichung der Projektziele

### Planung / Qualität

- Hohe Planungsqualität als Grundlage des Vergütungsmodells

### Termin / Logistik

- Verlässlicher, risikoreduzierter Termin- und Ablaufplan als Grundlage des Vergütungsmodells

### Kosten / Risiken

- Detaillierte Chancen/Risikobewertung und Weiterentwicklung mit hoher Kostentransparenz

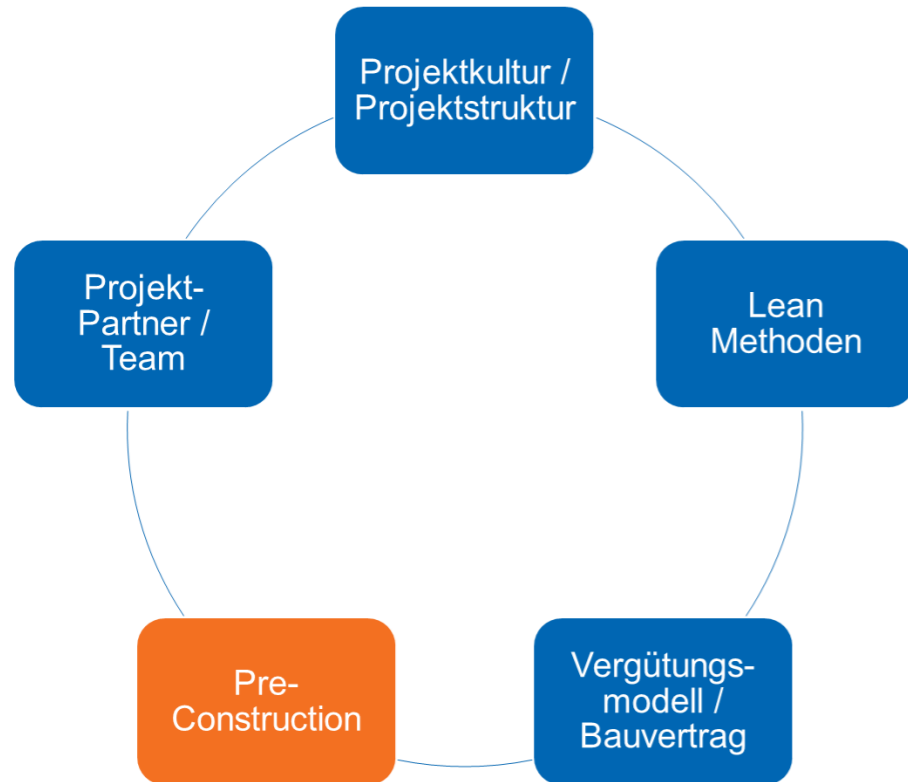
### Bauvertrag/Vergütungsmodell

- Entwicklung Vergütungsmodell mit verbindlichen Gewerkebudgets und einer GMP-Linie und einer Bonus-Linie

### Leistungen des AG

- Aktives Mitwirken zur Erreichung der gemeinsamen Ziele, z.B. Umsetzung von Optimierungspotentialen sowie zeitnahes Treffen von Entscheidungen

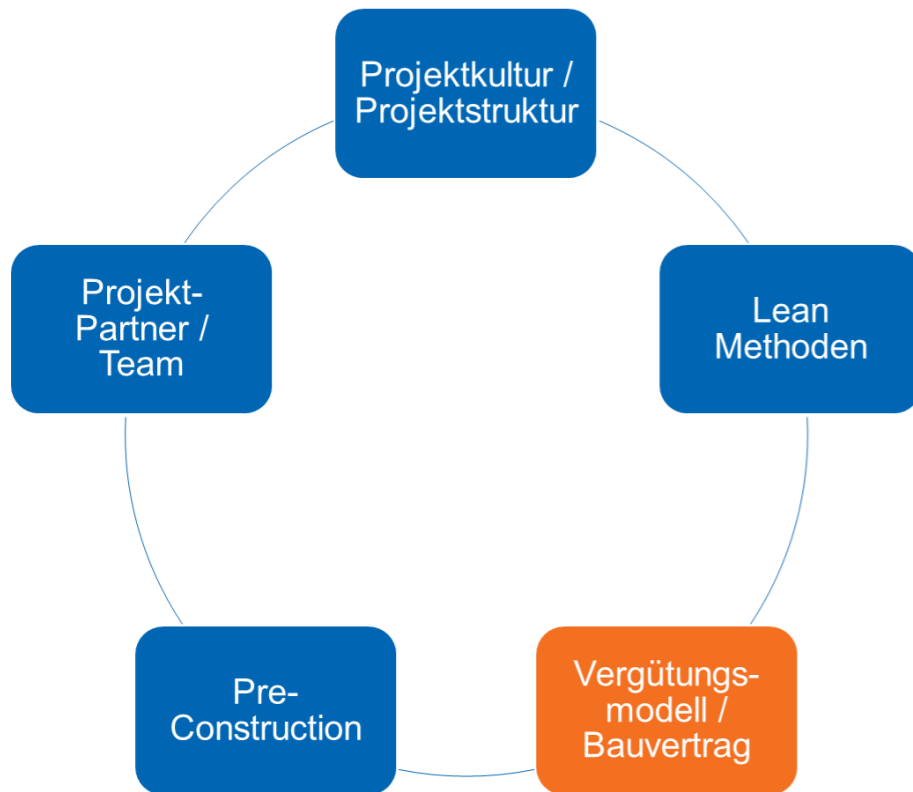
## Leistungsbild Pre-Construction (2/2)



### Mehrwerte Pre Construction

- Frühzeitige Sicherung von Kompetenzen und Kapazitäten am Markt
- Hohe Planungsqualität
- Frühzeitige Qualitätssicherung und Qualitätsoptimierung
- Kostenoptimierung und hohe Kostenstabilität
- Zeitersparnis und hohe Zeitstabilität
- Reduktion von Wissensverlust und Schnittstellen
- Wille / Bereitschaft aller Projektpartner zur aktiven Gestaltung / Mitarbeit  
→ PC-Phase ist eine sehr große Chance für eine erfolgreiche Projektgestaltung
- Grundlage für die weitere Zusammenarbeit (Projektkultur + Teambuilding)
- Schaffung von Mehrwerten  
→ Projekt vom Ende her denken
- Frühzeitiges Erkennen von Chancen (heben) und Risiken (reduzieren)
- Gemeinsame Weiterentwicklung des Leistungsbildes PC-Phase  
→ Pre-Construction + Pre-Construction ++

## Vergütungsmodell / Bauvertrag (1/2)



### Herausforderungen während der Realisierungsphase:

- Corona: Lockdown, Homeoffice, sehr volatil Personalkapazitäten (Krankheit, Grenzschießungen, etc.), Materiallieferprobleme, tlw. sehr begrenzt NU-Kapazitäten, Preissteigerungen
- Nutzungsänderungen / Planungsänderungen
- Komplexes Bauvorhaben mit engen Terminvorgaben

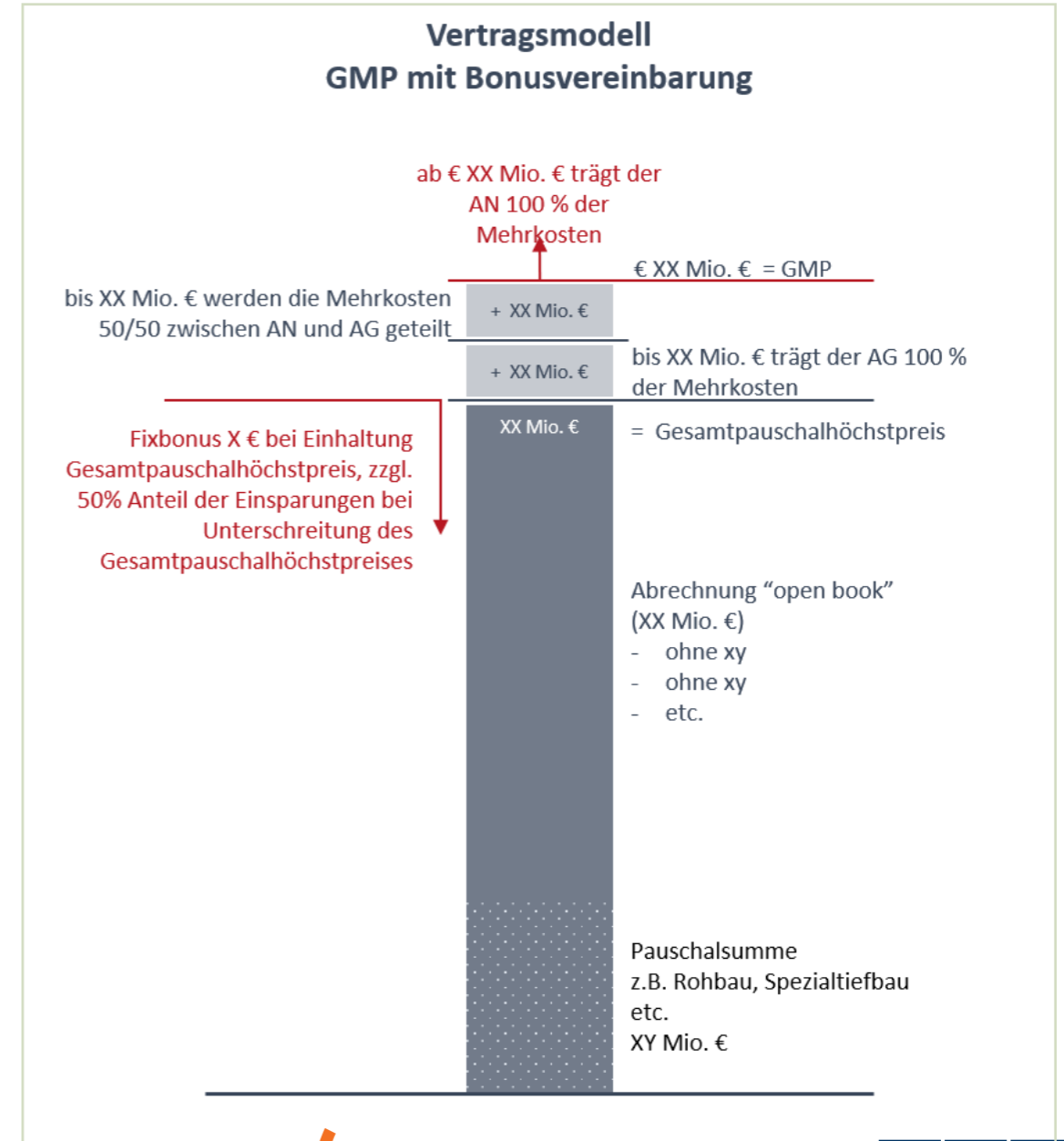
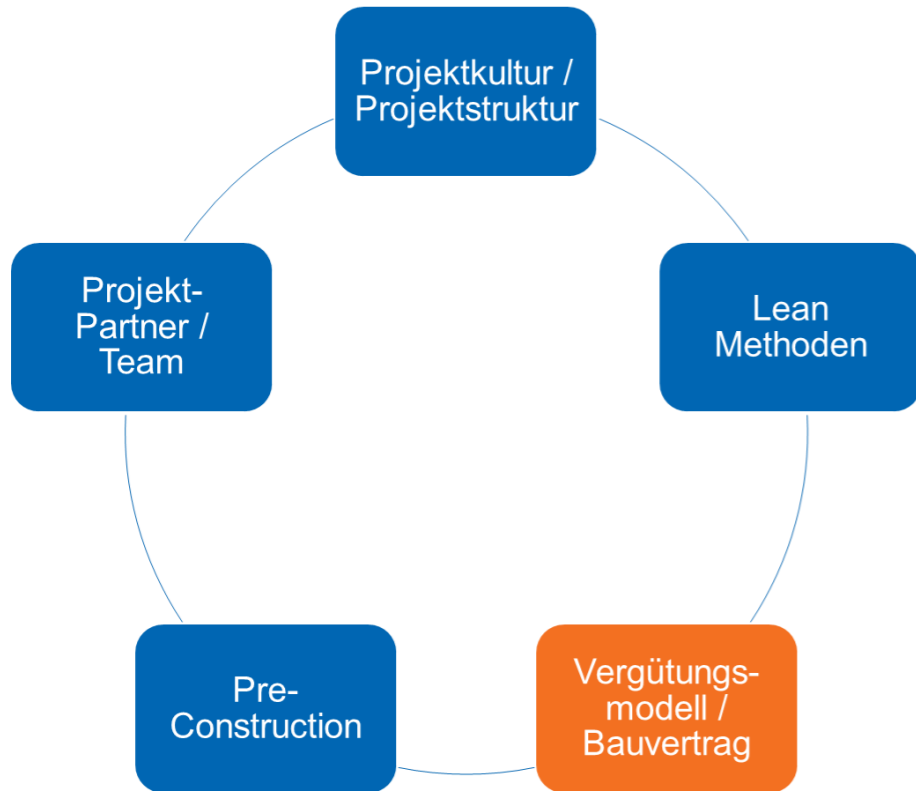
### Reaktion durch das Projektteam

- Motivation zur Entwicklung und Umsetzung zielführender Lösungen (→ Mehrwerten) aller Projektbeteiligten
- Risikoverteilung entsprechend deren Beeinflussbarkeit, frühzeitige Chancen-/Risikoidentifikation innerhalb der PC-Phase
- alle Projektpartner partizipieren vom Projekterfolg
- Sehr starke Lösungsorientierung → geringer Ressourceneinsatz für Schuldzuweisung und Aufbereitung von Rechtfertigungsstrategien
- Zeitersparnis und Vertrauensbildung durch Vorbeauftragung Rohbau

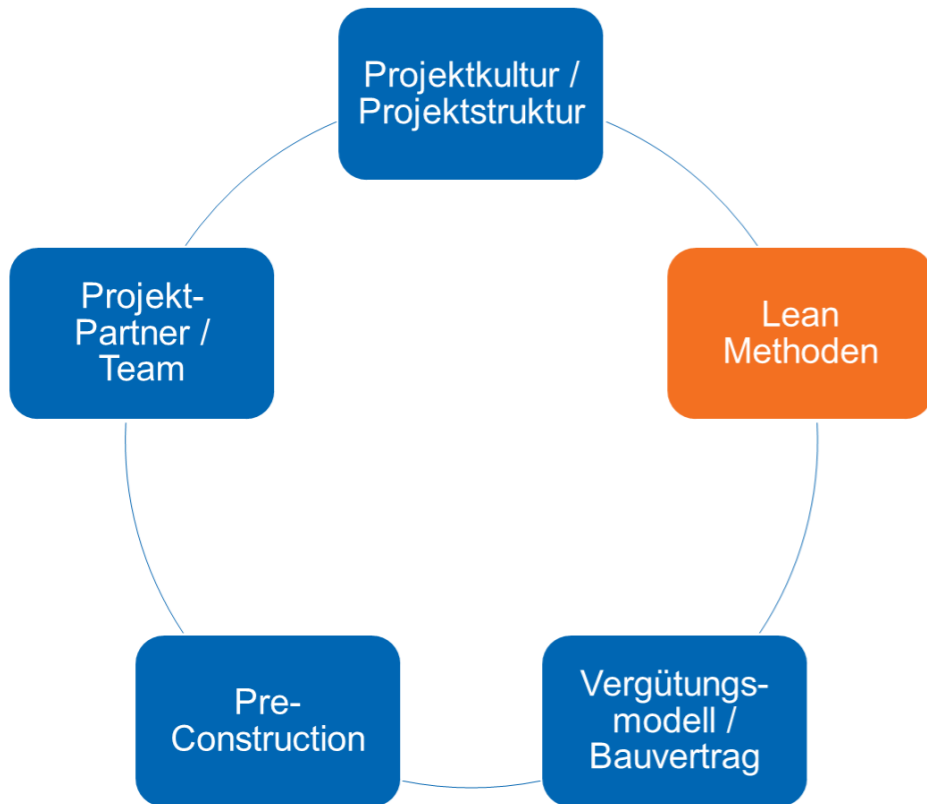
### Ergebnis

- Fertigstellung / Bezug SDK: 03/2022
- Kostenentwicklung: 1,3% Kostensteigerung durch zusätzliche Leistung
- rechtsrelevanter Schriftverkehr: 2x
- Fortsetzung der Zusammenarbeit in zwei weiteren Projekten

# Vergütungsmodell / Bauvertrag (2/2)



# Lean Management Methoden



## Aufbrechen von Silos und Förderung des Know-How Transfers

### Stetiges Anwendung der Lean-Prinzipien

- (Mehr-)wert aus Sicht des Kunden
- Wertstrom durch Standardisierung und Prozessorientierung
- Fluss durch Harmonisierung der Abläufe
- Pull durch Steuerung der Prozesse vom Bedarf des Folgeprozesses
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

## Last-Planner-System mit der refine ag in der Planung speziell in der LPH 5

## Big-Room für die Planungs- und Pre Construction-Beteiligten

## LCM Digital in der Ausführung (Last Planner + Taktplanung)



04

# MEHRWERT, LERNEFFEKT UND VERBESSERUNGSPOTENTIAL

## Mehrwerte



- Baurealisierungsmodell für ein anspruchsvolles Bauvorhaben in bewegten Zeiten hat sich bewährt  
→ Projektziele (Qualität, Zeit, Kosten) wurden unter anspruchsvollen Rahmenbedingungen erfüllt
- Baurealisierungsmodell für einen effizienten Einsatz einer digitalen Planung und Bauausführung  
→ effizienter Einsatz von BIM und LEAN in dieser Form möglich
- Verkürzung der Projektrealisierungszeit durch Reduktion von Schnittstellen, frühzeitiger Einbindung unterschiedlicher Baupartner und Verzicht auf kostenintensives Ausschreibungsverfahren  
→ effizienter und konstruktiver Bauprozess, frühzeitige Risikominimierung, schnelle Entscheidungen und deren Umsetzung
- Sehr hohe Projektqualität zum Zeitpunkt maximaler Projektbeeinflussbarkeit  
→ frühzeitige Kosten- und Planungssicherheit durch frühzeitige Beteiligung zahlreicher Projektpartner
- Zukunftsweisendes Baurealisierungsmodell zur Gewinnung von jungen Fachkräften in der Bau- und Immobilienwirtschaft  
→ sehr positive Rückmeldung der Projektbeteiligten
- Kontinuierlicher Informationsaufbau und -fluss in Bezug auf Erreichung der Projektziele  
→ Kontinuität und Stabilität im Projekt – keine Wissensverluste und Grundlage für gemeinsames Lernen

## Lerneffekte und Verbesserungspotential



- Stärkung der PC-Phase – Zeitpunkt, Dauer und Inhalt sowie Weiterentwicklung des Leistungsbildes  
→ Die PC Phase soll für alle Beteiligte als Wertschöpfende Basisarbeit zur Erzielung effizienter Folgeprozesse verstanden werden
- Planungskoordination - Position eines Planungskoordinators vorsehen sowie frühzeitige Übernahme Lph. 5 durch Baupartner (Stichwort Pre-Construction-Plus)
- Konsequenter Anwendung von BIM- und LEAN-Methoden  
→ Trennung zwischen Planungsbesprechungen und Last Planner-Abstimmungen
- Einheitliche Sichtweise auf die Planungsqualitäten, der zu erwartenden Artefakte pro Lph. und deren Abhängigkeiten entwickeln  
→ Einbindung Endredaktion der Planung (Systematik / Schnittstellen)
- Konzentration Zuschlagssätze/Gemeinkosten und weniger auf die frühzeitig suggerierten Baukosten sowie Vergütung PC-Phase
- Erarbeitung von Leitdetails innerhalb komplexer Themenfelder

**05**

# AUSBLICK

## Ausblick



- Partnerschaftliche Zusammenarbeit im ersten Projekt hat zur Zielerreichung aller Beteiligten beigetragen
- Das gelebte Partnering hat bei allen Parteien ein Fundament des Vertrauens entwickelt
- Die Erfolgsgeschichte wurde in einem „lessons learned“ bewertet und Verbesserungspotentiale im Folgeprojekt bereits umgesetzt
- Derzeit wird eine dritte Projektentwicklung gemeinsam bearbeitet, in die ebenfalls Verbesserungspotential eingeflossen ist
- Die Vertragswerke wurden in den Folgeprojekte „kopiert“ und um die Verbesserungspotentiale ergänzt

# Q&A