

### Optimales Renovierungs-Handling

# Kosten und Termin festschreiben

■ Gerhard Petersen, Inhaber des Beratungsunternehmens „Autark Facility Mangement“, ist Diplom-Ingenieur im Bereich Gebäudetechnik mit ausgeprägten Erfahrungen in der Hotellerie. Zwölf Jahre hat er für die Accor Hotellerie Deutschland als Technischer Direktor und als Leiter des Bereichs Energie- und Umweltmanagement gearbeitet. Wie man Renovierungs- oder Ausstattungsprojekte optimal realisiert, dafür hat Petersen handfeste Tipps parat.

Viele Gastronomen und Hoteliers haben vermutlich bereits die Erfahrung gemacht, dass die tatsächlichen Kosten eines Projekts die geplanten Kosten erheblich überschreiten und das geplante Fertigstellungstermine

deutlich überschritten wurden. Während meiner Tätigkeit bei Accor konnte ich dies häufig beobachten, wenn Projekte von den Hotelleitungen ohne fachliche Unterstützung direkt durchgeführt wurden. Häufig wurde, um die eigenen Aufwand für die Durchführung des Projekts gering zu halten, eine schlüsselfertige Ausführung gewählt. Diese Probleme lassen sich durch fachkundige Unterstützung vermeiden. Im Einzelnen hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

Ein in der Hotellerie erfahrener Projektleiter führt das Projekt von der Kostenschätzung bis zur mangelfreien Fertigstellung. Er arbeitet eng mit dem Auftraggeber zusammen und vertritt oder unterstützt ihn bei der Auswahl von Planern und Fachfirmen, Vertragsabschlüssen, bei der Termingestaltung einzelner Projektschritte, bei der Beurteilung von Planungsergebnissen und sorgt für eine koordinierte Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten. Er ist der einzige Ansprechpartner für den Auftraggeber und kommuniziert mit allen Beteiligten. Die erste Aufgabe des Projektleiters ist die Bestimmung des Budgets für die Renovierung. Alle weiteren Schritte müssen in der Folge auf diesen Kostenrahmen ausgerichtet werden um das geplante Budget nicht zu überschreiten. Für ein gutes Preis/Leistungsverhältnis und Kostensicherheit im Projektverlauf ist eine **detaillierte Planung** besonders wichtig. Es empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einem in der Hotellerie erfahrenen Innenarchitekten. Er stellt auch sicher, dass Konzeption und Design dem Zeitgeschmack entsprechen und größtmögliche Anerkennung bei den Hotelgästen finden. Je nach Projektumfang und Leistungsfähigkeit des Innenarchitekten werden eventuell weitere Fachplaner für einzelne Gewerke benötigt. Leistungen und Honorare der Planer sollten entsprechend der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure vereinbart wer-

den. Die Bearbeitungen sollten von der Grundlagenermittlung bis zur Ermittlung der Mengen und Erstellung von Leistungsverzeichnissen einschließlich Kostenschätzung für die Ausführung der geplanten Leistungen reichen. Alle weiteren Aktivitäten kann der Projektleiter erbringen. Das für die Ausführung vorgesehene Budget sollte in dem Vertrag mit dem Projektleiter und den Planern festgeschrieben und die Planer auf die Einhaltung des Budgets verpflichtet werden. Durch entsprechende Konzeption und Materialwahl kann sichergestellt werden, dass das Projekt im vorgegebenen Budgetrahmen realisiert werden kann. Nach Abschluss der Planung sollten die Planer für die geplanten Leistungen unbedingt eine Kostenschätzung vorlegen. Dies gibt erste Sicherheit zur Einhaltung der budgetierten Kosten und ist eine Hilfe bei der Beurteilung von Angeboten.

Im Rahmen der Planung sollten möglichst alle Fragen geklärt werden. Sollte dies in einzelnen Punkten nicht möglich sein, sollten hierfür Alternativen in der Ausschreibung definiert werden. Es werden Angebote von Anbietern eingeholt, welche alle erforderlichen Leistungen selbst oder in Kooperation mit Partnern erbringen können. Dies ermöglicht später eine Vergabe als Gesamtpaket. Die Koordination der einzelnen Arbeiten und die Verantwortung für die Einhaltung des Fertigstellungstermins kann in diesem Fall dem Auftragnehmer zugeordnet werden. Eingehende Angebote werden verglichen und der preiswerteste Anbieter ausgewählt.

Es empfiehlt sich eine Beauftragung des gewählten Anbieters zu einem **Festpreis** auf der Basis des Angebots. Dies erspart eine aufwändige Ermittlung der tatsächlich gelieferten und verbauten Materialmengen nach der Fertigstellung. Ferner trägt dies zur Kostensicherheit bei, da der Auftragnehmer die ausgeschriebenen Mengen

vor der Vertragsunterzeichnung prüfen wird. Für eventuell während der Ausführung doch noch auftretende Änderungswünsche sollten die angebotenen Einzelpreise als Kalkulationsgrundlage für Mehr- und Minderkosten vereinbart werden. Ziel muss sein, nach Vertragsabschluss keine Verhandlungen über Preise für einzelne Leistungen zu führen. Durch solche Verhandlungen werden Verhandlungsergebnisse der Auftragsvergabe meist verwässert. **Fertigstellungstermine** sollten mit einer angemessenen Vertragsstrafe für den Fall einer Terminüberschreitung belegt werden. Dies deckt gegebenenfalls entstehende Verluste bei Terminüberschreitungen ab und erhöht den Druck zur Termineinhaltung für den Auftragnehmer. Da die Koordination der einzelnen Arbeiten auch durch den Generalunternehmer erfolgt, kann die Renovierung mit wenigen Besuchen des Projektleiters auf der Baustelle abgewickelt werden. Mit einer **gemeinsamen Begehung** durch Auftragnehmer, Hotelleitung/Auftraggeber und Projektleiter sollten nach Fertigstellung vorhandene Mängel **aufgenommen** und schriftlich festgehalten werden. In einem vereinbarten Zeitrahmen sind die Mängel dann durch den Auftragnehmer zu beheben. Die Kosten für Honorare der Planer und des Projektleiters sind gut investiert, zumal sie keine nennenswerten Mehrkosten darstellen. Denn auch der schlüsselfertig liefernde Auftragnehmer wird in seinem Preis Kosten für Planung und Projektleitung ein kalkulieren. Der organisatorische Aufwand ist nur unwesentlich größer als bei einem schlüsselfertigen Projekt und wird durch den Projektleiter abgedeckt. Durch den Wettbewerb der Anbieter und die Auswahl aus mehreren vergleichbaren Angeboten wird das Gesamtprojekt deutlich kostengünstiger ausfallen.

**Zusammengefasst** lässt sich also sagen: Ein gutes Preis/Leistungsverhältnis wird mit der Auswertung mehrerer leistungsgleicher Angebote gesichert. Kostensicherheit wird durch die Klärung aller relevanten Punkte vor der Auftragsvergabe erreicht. Terminsicherheit wird durch die Vergabe an einen einzigen Auftragnehmer erreicht.

► Tel. (06071) 509988, [www.autark-fm.de](http://www.autark-fm.de)

## Drei Möglichkeiten

Naturngemäß gibt es mehrere organisatorische Varianten zur Durchführung von Renovierungsprojekten:

**Schlüsselfertiges Projekt:** Erstellung der Konzeption, Planung und Ausführung der Arbeiten erfolgen durch den Auftragnehmer als Generalunternehmer für alle Gewerke. Vorteil: Geringster Aufwand für den Auftraggeber. Nachteil: Detaillierte Planung erst nach Auftragsvergabe, dadurch Gefahr unkontrollierbarer Kostensteigerungen nach der Beauftragung; keine vergleichbaren Angebote möglich.

**Generalunternehmer:** Der Auftraggeber oder ein von ihm beauftragter Projektleiter leitet das Projekt. Es wird eine Ausschreibung mit einem detaillierten Leistungsverzeichnis erstellt, dann werden mehrere vergleichbare Angebote von Generalunternehmern eingeholt. Nach Auswertung der Angebote erfolgt die Beauftragung. Vorteil: Detaillierte Planung vor der Vergabe der Arbeiten, damit sind Kostensteigerungen vermeidbar; mehrere vergleichbare Angebote, damit ist die preiswerteste Vergabe möglich; Terminsicherheit. Nachteil: Geringfügig erhöhter organisatorischer Aufwand.

**Einzelunternehmer:** Der Auftraggeber oder ein von ihm beauftragter Projektleiter leitet das Projekt und führt die Bauleitung durch. Es wird eine Ausschreibung erstellt, für jedes Gewerk werden mehrere vergleichbare Angebote eingeholt. Nach Auswertung der Angebote erfolgt für jedes Gewerk eine einzelne Beauftragung. Vorteile: Detaillierte Planung vor der Vergabe der Arbeiten, damit Kostensteigerungen vermeidbar; mehrere vergleichbare Angebote je Gewerk und damit günstigste Vergaben in jedem Gewerk möglich. Nachteile: Gefahr von Kostensteigerungen und Terminüberschreitungen; hoher organisatorischer Aufwand.

**Erstellen Sie ein schriftliches Briefing:** Informieren Sie Ihren Handwerker detailliert über Ihre Wünsche und Vorstellungen. Auch wenn bestimmte Arbeiten nicht zu seinem Leistungsumfang gehören, ist es von Vorteil, wenn er ein Gesamtbild vor Au-