



# MITSPIELER

Das erreichen wir mit PARTNERING



# NCC PARTNERING BAUT AUF OFFENHEIT

Die NCC als europaweit agierendes skandinavisches Unternehmen hat – auch in seinen deutschen Geschäftsstellen – alltägliche und tief greifende Erfahrungen mit dem Planungs- und Baugeschehen. Zehntausende von Wohnbauten, tausende Gewerbebauten aller Art verschaffen uns einen Kenntnisstand, der uns in die Lage versetzt, Abläufe und Baurealitäten zu überblicken und Strukturen und Muster zu identifizieren.

Sicher, jede Baustelle ist anders. Doch bei aller Verschiedenartigkeit gibt es Gemeinsamkeiten sogar weltweiter Art, und neben vielen positiven Gemeinsamkeiten sagt uns eine unvoreingenommene Analyse, dass es auch typische Hindernisse gibt, die fast jedes Bauvorhaben begleiten, erschweren und (für alle Beteiligten, nicht nur den Bauherren!) verteuern.

Diese Broschüre hat die Aufgabe, diese Hindernisse zu benennen und – ganz ohne Schuldzuweisung – als prinzipielles Problem zu identifizieren. Und für dieses Problem eine Lösung zu skizzieren, die andernorts schon blendend funktioniert und die wir, nomen est omen, **PARTNERING** nennen wollen.

## HINDERNISSE IM BAUGESCHEHEN

Lieferschwierigkeiten, Terminprobleme, unvorhergesehene neue Aufgaben, behördliche Hürden oder plötzliche Wetterveränderungen: Keine Baustelle der Welt ist gefeit gegen Faktoren, die einen geplan-

ten und reibungslosen Ablauf eines Bauvorhabens beeinflussen. Das Problem mit diesen Hindernissen resultiert nicht daraus, dass sie unverhofft auftauchen – sondern wie damit umgegangen wird. An der Stelle von Kommunikation und gemeinsamem Anpacken steht allzuoft eine einseitige Schuldzuweisung, ein Beharren auf dem eigenen Anteil. Auch wir zeigen mit dem Finger auf andere und sagen „Solange X seine Vorarbeit nicht gemacht hat und Y dieses andere Problem nicht gelöst hat, sind wir nicht in der Pflicht.“

Daran mag rechtlich nichts auszusetzen sein, und natürlich kann es nicht Sinn eines Unternehmens sein, sich unbezahlte, außerfahrplanmäßige Arbeit aufzubürden. Doch de facto und vor Ort sind die Folgen dieser Grundhaltung verheerend: Die Abläufe bremsen sich gegenseitig aus, an die Stelle eines gemeinsamen und gleichzeitigen Nebeneinanders der Maßnahmen tritt ein Hintereinanderreihen, bei dem wie im Verkehrsstau jeder wartet, dass alle Vordermänner losgefahren sind, bevor er selbst den Motor wieder anwirft.

Dieses Verhalten kostet den Bauherren Zeit und damit Geld, doch nicht nur ihn – auch die Gewerke haben ein Projekt unnötig länger auf dem „Schirm“, versäumen wichtige andere Projekte, müssen in mühsamer Kleinarbeit aufschlüsseln, wer wann was falsch gemacht hat – und beenden viele Bauprojekte in der Folge nicht vor einer geöffneten Champagnerflasche, sondern den Schranken des Gerichts.

An diesem Punkt setzt unser neues Konzept von **PARTNERING** an.

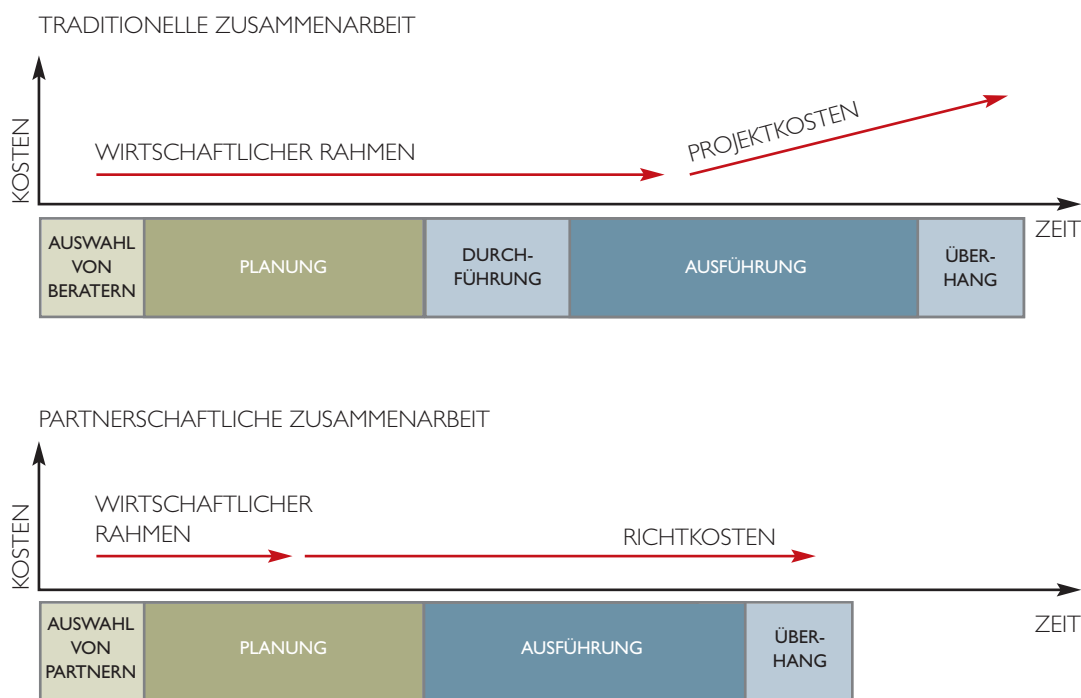
# NCC PARTNERING: EINE IDEE, DIE FUNKTIONIERT

NCC ist deutschlandweit in vielen Konstellationen ein Akteur des Baugeschehens – als Subunternehmer, als Generalunternehmer, sogar als Bauherr und Bauausführender zur gleichen Zeit. Gerade beim zuletzt genannten sehen wir einen signifikanten Unterschied zu den übrigen Abläufen. Wenn es „unser Haus“ ist, das da gebaut wird, sitzen wir entspannt am Tisch und diskutieren aufkommende Probleme zeitnah und konstruktiv. Warum nicht überall? Unser Konzept **PARTNERING** sagt: Es IST unser Haus, das wir bauen – immer. Das ist die Idee. Wir machen eine transparente Kalkulation ohne verdeckte Posten, wir berichten offen von erkannten Problemen, wir

nehmen Schwierigkeiten der anderen Baubeteiligten ernst und versuchen gemeinsam, einen Weg zu finden. Wir grenzen uns nicht gegenseitig aus, sondern sitzen tatsächlich im gemeinsamen Boot – weil wir nur ankommen, wenn ALLE gemeinsam nach vorn rudern.

Das klingt fast zu einfach, um Erfolg zu versprechen. Doch in anderen europäischen Ländern ist für die NCC diese Arbeitsweise längst Realität. Die Resultate sind nicht mehr theoretisch, sie sind belegbar:

## ÖKONOMISCHE UND ZEITLICHE VORZÜGE DURCH PARTNERING VERGlichen MIT TRADITIONELLER ZUSAMMENARBEIT



Durch **PARTNERING** gibt man vorhandene Kompetenzen frühzeitig ins Projekt und kann dadurch Zeit und Kosten sparen.

Im **PARTNERING** sind die Zusammenarbeitspartner im Projekt von Anfang an dabei und entwickeln das Projekt gemeinsam.

# WÖRTERBUCH DES NCC PARTNERING

## DIE PROJEKT AG

Grundlage des **PARTNERING** ist die Erkenntnis: Es ist unser gemeinsames Projekt, das hier entsteht. Wir leisten nicht als einzelne einen einzelnen Beitrag, sondern stehen gemeinsam für ein gemeinsames Ergebnis ein. Alle Details des Baus und der Kosten liegen offen und werden gemeinsam diskutiert – auf der Basis von Ehrlichkeit, Vertrauen und Respekt. Gleichzeitig sorgen eine klare Rollenverteilung und eine straffe Steuerung der Verantwortlichkeiten für Effektivität.

## DAS ECHTE TEAM

Beim **PARTNERING** geht es um mehr als um bloße Regelerfüllung nach Klauseln und Paragraphen. Es geht um gemeinsame Werte, Zusammenarbeitsbereitschaft und Flexibilität. Die eigenen Fähigkeiten und die der Partner richtig einschätzen, ohne sich gegenseitig zu überschätzen oder abzuqualifizieren – die Bereitschaft zum gemeinsamen, kontrollierten Risiko – echte Synergieeffekte: was unsere Idee von **PARTNERING** anstrebt, ist keine lose Zusammenarbeit, sondern echtes Teamwork.

## WORKSHOP

Jedes **PARTNERING**-Projekt beginnt mit einem gemeinsamen Workshop aller Schlüsselpersonen aller Baubeteiligten. Sich kennenlernen, Projektgeist wecken, eine gemeinsame Werteplattform entwickeln, das sind Ziele dieses Workshops. Doch es bleibt nicht bei intensivem Sprechen und Hinterfragen: Ziel jedes Workshops ist eine gemeinsam erarbeitete **PARTNERING**-Deklaration, die festhält, was erarbeitet wurde und die definiert, wie das gemeinsame Projekt gemeinsam angegangen und realisiert werden soll. Kein juristisches Regelwerk, aber ein einleuchtendes Lenkungsdocument entsteht, das die Bedürfnisse und Fähigkeiten jedes einzelnen in den Gesamtkontext verankert.

## OFFENE ÖKONOMIE

Offenheit in allen wirtschaftlichen Fragen des Projektes ist eine entscheidende Grundlage für Vertrauen. In der „Projekt AG“ bildet gemeinsame Ökonomie die beste Beschlussvorlage. Frühzeitig entsteht auf dieser Grundlage ein Rahmenbudget, in dem übergreifende Hauptposten abgesteckt sind. Daraus werden später Zielpreise und



ein detailliertes Budget entwickelt, das Unterlage für den Richtpreis des Projekts ist. Projektberechnungen werden laufend aktualisiert und das Budget monatlich auf den neuesten Stand gebracht. So werden Richtpreise und eventuelle Abweichungen einzelner Posten ständig kontrolliert. Alle Partner haben vollständigen Einblick, sowohl auf die Kosten am Arbeitsplatz als auch in Maßnahmen von Lieferanten und Subunternehmern.

## PROBLEMLÖSUNGEN

Wer von dem neuen Konzept **PARTNERING** ein Bauvorhaben ohne Probleme erhofft, wird schnell von der Realität eingeholt – denn Bauland ist selbst bei den erprobtesten Techniken immer auch Neuland. Probleme sind nie gänzlich zu vermeiden; aber das **PARTNERING** bietet neue und wirksame Instrumente, mit ihnen umzugehen. Schon im Workshop werden Konfliktbewältigungen entwickelt, erprobt und vorbereitet. Das Prinzip der Beschlussstufen hat sich hier gut bewährt – kann ein Problem auf einer untersten Beschlussstufe nicht gelöst werden, geht es eine höher. Nicht um

Sündenböcke zu finden, sondern um angemessen auf jeden Einzelfall zu reagieren und Probleme schneller in ihrer Bedeutung zu hierarchisieren und den Lösungsgremien zuzuordnen.

## LAUFENDE VERBESSERUNGEN

Keine Baumaßnahme bleibt nach dem Baubeginn vollständig unverändert. Harte und weichere Faktoren beeinflussen die Modifizierung von Einzelmaßnahmen oder Änderungen der ursprünglichen Planung. Auch die Verfügbarkeit neuer Techniken oder Leistungsträger oder auch die Einbeziehung von Nutzerwünschen können Veränderungen mit sich bringen. Hier jeweils den aktuellen Stand zu haben, das Projekt laufend zu verbessern und bis zur Schlüsselübergabe oder darüber hinaus das Optimum aus dem gemeinsamen Projekt zu machen – das ist ein weiteres Hauptanliegen von **PARTNERING**, das schon in der Partnering-Deklaration vorgesehen sein soll.

# DAS ZIEL ERREICHEN WIR NUR GEMEINSAM!

**PARTNERING** ist ein Mannschaftssport. Das gemeinsame Ziel liegt vor uns, die Leistung jedes einzelnen trägt direkt zu seiner Erreichung bei, und das Ergebnis ist etwas, auf das wir gemeinsam stolz sein können. Das schliesst im Baugeschehen häufig erlebtes Verhalten wie das Weiterreichen von Arbeit an andere von vorneherein aus – denn dieses Weiterreichen bringt uns nicht nach vorn, sondern ist zusätzlicher Aufwand, der vom gemeinsamen Ergebnis abbringt.



## EIN ANFANG IST GEMACHT. ANDERSWO – UND HIER!

Jedes Bauvorhaben ist anders, deswegen können wir in dieser Broschüre zum Thema **PARTNERING** viele konkrete Ansätze und Details kaum würdigen. Die Erfahrung von NCC in Schweden und anderen Ländern zeigt, dass nach anfänglichem Staunen über einen derartig „philosophischen“ und grundlegenden neuen Weg schon in den allerersten Workshops eine Fülle an ganz konkreten Ideen und Verbesserungen zutage kamen, die bisher im Baualltag unter den Tisch gefallen sind. Und vor allem: Die Ergebnisse können sich sehen lassen! Denn **PARTNERING** verbessert die Bauqualität, weil die Gewerke nahtloser verzahnt sind. **PARTNERING** verbessert die Wirtschaftlichkeit eines Bauprojektes, weil Schwund durch

Doppelarbeit, sinnlose Materialvergeudung besser eingedämmt werden und aufkommende Probleme viel effektiver als bisher gelöst werden können. Und **PARTNERING** verbessert die Zeitplanung, weil Termine gemeinsam abgesprochen und effektiv verbunden werden, anstatt wie sonst üblich stur hintereinanderher zu arbeiten.

Ein Anfang ist gemacht, seit Oktober 2007 ist das erste Projekt nach dem Prinzip des **PARTNERING** am Start; etliche weitere werden folgen. Wir freuen uns auf anregende Gespräche und eine ganze Menge neuer Erfahrungen, die wir gern mit Ihnen teilen wollen!



Vorn Altbaulücke.  
hinten Reihenhäuser:  
Das Projekt in der  
Köpenicker Lüdersstraße  
schließt eine alte Baulücke  
inmitten der Altstadt.  
Tiefgaragen und eine  
Bebauung der Grundstückstiefe  
nutzen die Fläche optimal aus.



# PARTNERING KONKRET: Z.B. BERLIN-KÖPENICK!

Ein Münchner Investor, ein Berliner Treuhänder – und ein eingespieltes Team bei NCC: Das sind die Akteure beim Bauvorhaben, das NCC in Deutschland nach dem **PARTNERING**-Konzept realisiert. Die Köpenicker Altstadt mit einer sensiblen Gemengelage aus Denkmalschutz, Archäologie und Bodenkontamination wäre ein lehrgeldteures Pflaster, wenn hier jeder “nur seinen Job machen” würde. Stattdessen war die Atmosphäre zwischen den Bauherren und Leiter GU Wohnungsbau Jörn-Ole Heyn und Bauleiter Sven Göldner vom ersten Tag an von Vertrauen und Gemeinschaftlichkeit geprägt. Schon im Vorfeld wurden so Hürden gemeinsam erkannt und berücksichtigt – etwa die Suche nach archäologischen Bodenfunden,

die im frühen Stadium problemlos war und bei „Dienst nach Vorschrift“ den Zeitplan gefährdet hätte. Auch die Grundrisse und Kostenkalkulationen des mit 2.000 m<sup>2</sup> Wohnfläche nicht ganz kleinen Projektes wurden nicht als starres Korsett begriffen, sondern mit Sachverstand und gegenseitigem Vertrauen diskutiert und, wo nötig, verändert. Schon während der Baumaßnahmen waren sich alle Beteiligten einig: So entspannt läuft das sonst selten ab. Und auch aus finanzieller Sicht kann der Bauherr zufrieden sein: Die Kostensicherheit ist ungewöhnlich hoch; gerade die bei sonstigen Bauvorhaben üblichen Etatüberschreitungen wurden hier schon im Vorfeld analysiert und gemeinsam vermieden.

**NCC** Deutschland GmbH  
Bereich GU-Wohnungsbau  
Leiter Jörn-Ole Heyn

Anschrift:  
Am Bahnhof 1  
15517 Fürstenwalde

Tel. (03361) 670 423  
Fax (03361) 670 318

**www.nccd.de**  
E-Mail: [ncc@nccd.de](mailto:ncc@nccd.de)



Bauen unter einem guten Stern