

# **Organisationsmodelle zur Realisierung von großen Bauvolumen**

Organizational structures for handling major contracts

Modèles d'organisation pour la réalisation de projets constructifs de grande ampleur

Heiko Seen  
HU-Holzunion GmbH  
DE-Rotenburg (Wümme)





# Organisationsmodelle zur Realisierung von großen Bauvolumen

## 1. HU-Holzunion GmbH – Gemeinsam sind wir stark

Anfangs vier mittelständische und seit ein paar Monaten fünf Holzbau-Unternehmen, die in ihren jeweiligen Regionen sehr erfolgreich sind, haben sich Ende 2013 bzw. Mitte 2014 zu einem Firmenverbund zusammengeschlossen, der unter dem Namen **HOLZUNION** firmiert. Bei den Inhabergeführten Unternehmen handelt es sich um Cordes Holzbau aus Rotenburg (Wümme), Taglieber Holzbau aus dem bayerischen Oettingen, Zimmerei Hoffmeister aus Lamspringe, Zimmerei Christian Kaiser aus Dedelstorf-Weddersehl und seit neuestem Adams Holzbau-Fertigbau aus Niederzissen.

Ziel ist, die unterschiedlichen Kernkompetenzen unter einem Dach zu bündeln, um das komplette Leistungsspektrum des Holzbaus – vom Holzhausbau bis zum komplexen Ingenieur-Holzbau – anzubieten und somit Großprojekte zu akquirieren und auszuführen. Die **HOLZUNION** versteht sich als leistungsstarker und überregional ausgerichteter Verbund, der in der Lage ist, sein breitgefächertes Know-how in einem effektiven Zusammenspiel gezielt einzusetzen.

Erklärtes Ziel ist außerdem – je nach Projekt-Ort – lokale Partner bei der Projektentwicklung einzubinden. Hierfür kann die **HOLZUNION** auf ein umfangreiches Netzwerk an qualifizierten Holzbaubetrieben zurückgreifen.

### Seit Anfang März ist die **HOLZUNION** aktiv

Am 1. März 2014 hat die **HOLZUNION** in Rotenburg bzw. in Oberaichbach (Niederbayern) ihre Arbeit aufgenommen und als Geschäftsführer ist Heiko Seen für die Akquise von Großprojekten, sowie die Koordination und Vergabe von erhaltenen Projekten verantwortlich. Durch die Verteilung in ganz Deutschland können die regionalen Vorteile für uns und unsere Kunden effektiv genutzt werden, was sich auch schon im ersten Projekt als ein wesentlicher Vorteil herausgestellt hat. Als Holzbau-Unternehmen und möglicher Generalunternehmer sind wir in der Lage, sowohl nationale als zukünftig auch internationale Großprojekte abzuwickeln. Der enorme Wissensschatz und die jahrzehntelangen Erfahrungen Aller tragen dazu bei, unsere Marktposition mit Innovationen und zukunftsweisenden Investitionen in Kompetenzen und Technologien weiter auszubauen. Allein durch das Produktwissen und die Erfahrungen der schon ausgeführten Projekte, ist das vorhandene Know-how ein großes Plus in der Planung und Ausführung von Bauprojekten.

Unsere gemeinsame Vision: **Großes Schaffen aus Holz.**

## 2. Warum dieses Konzept ?



Abbildung 1: Prof. Dr. Stefan Winter für energieeffizientes Bauen mit Holz. (Das Haus 3/2014)

Zur Herleitung des eigentlichen Themas „Organisationsmodelle zur Realisierung von großen Bauvolumen“ sind das Konzept und die Gründungsgedanken für dieses Unternehmen notwendig. Die Idee einer solchen Kooperation ist ja bekanntlich nicht neu und wird auch in anderer Form (als ARGE) und in anderen Unternehmen schon länger gelebt. Neu oder anders sind die regionale Verteilung der Unternehmen, die Zusammensetzung der unterschiedlichen Kernkompetenzen, der Einsatz eines Geschäftsführers von Beginn an und das Konzept in der Zusammenarbeit.

Prof. Dr. Winter schreibt in seinem Bericht, dass es derzeit nicht genügend Holzbaubetriebe gibt. Zitat „Unsere größte Sorge: Wir haben eine ziemlich große Nachfrage, aber uns fehlen in Europa derzeit in ausreichender Menge leistungsfähige Holzbaubetriebe, die Großprojekte zuverlässig abwickeln. Da habe ich vielleicht in Deutschland zehn oder zwanzig. Ich könnte aber fünfzig gebrauchen – ein echtes Problem.“ (Das Haus 3/2014). Diese Erfahrungen haben auch die Gesellschafter der HOLZUNION gemacht bzw. kennen Sie das Problem. Aus diesem Grund laufen die Gespräche zwischen den Gesellschaftern der heutigen HOLZUNION schon seit mehreren Jahren.

Diese Erkenntnis bringt einen evtl. Anfangs zum Überlegen und Nachdenken, warum dann trotzdem dieser erbitterte Kampf bei jedem Angebot stattfindet, doch wenn man sich die Struktur der Zimmerei- und Holzbauunternehmen in Deutschland ankuckt und den Begriff „Großprojekte“ genauer definiert, dann liegt die Aussage von Herrn Prof. Dr. Winter auf der Hand.

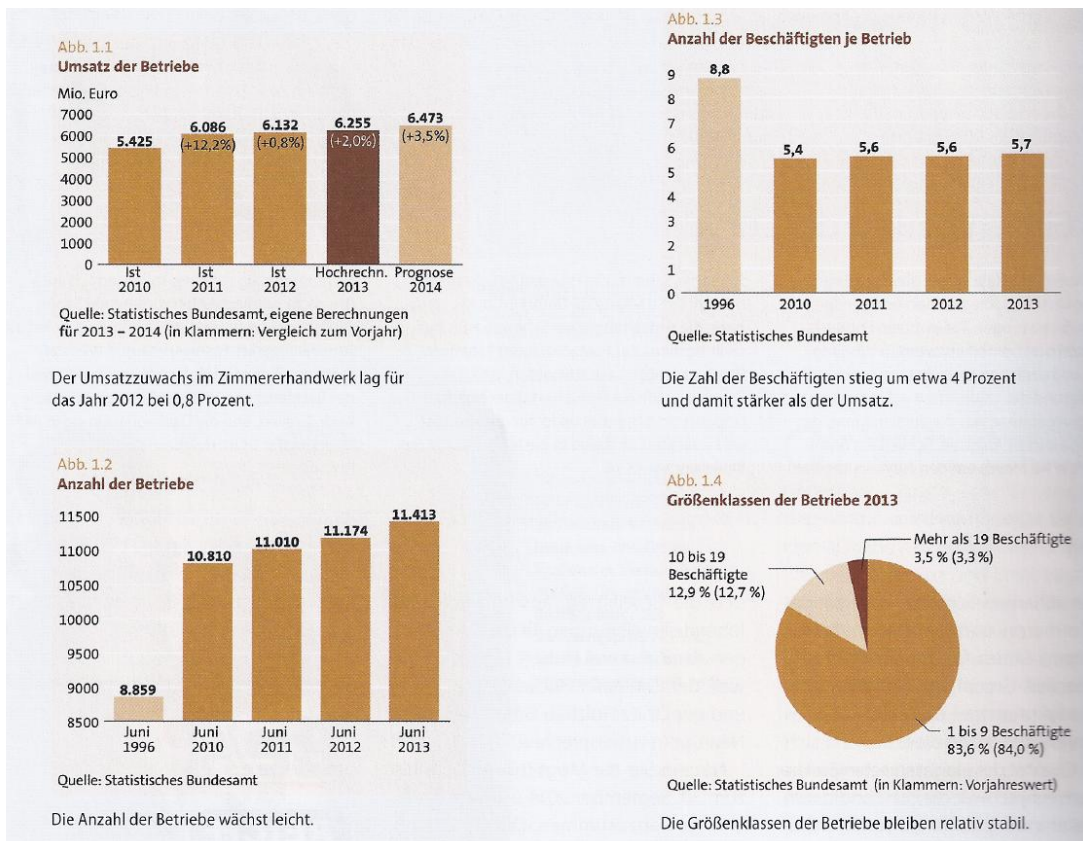


Abbildung 2: Quelle: bauen mit holz – 7-8.2014 / Statistisches Bundesamt

Ziel und Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung des geplanten Konzeptes ist die Basis des Organisationsmodells zur Realisierung von großen Bauvolumen. Zum jetzigen Zeitpunkt wäre es verfrüht von „erfolgreich“ zu sprechen und auch von dem Plural „Modellen“, da das Unternehmen noch sehr jung ist und man sich zum jetzigen Zeitpunkt noch in der Startphase befindet. Trotzdem kann man mit Stolz berichten, dass die HOLZUNION nach nicht einmal 6 Monaten das erste Großprojekt erhalten hat und sich dieses auch schon in der Endphase der Umsetzung befindet.

## 3. Organisationsmodell anhand eines Projektes in Nürnberg

### 3.1. Angebotsphase

Basis für jedes Projekt ist eine detaillierte und mit Angeboten hinterlegte Kalkulation. Daher ist es das Ziel jede Anfrage im Vorfeld zu analysieren und bezüglich der vorhandenen internen und externen Kapazitäten zu entscheiden, ob die Erstellung eines wirtschaftlichen Angebotes möglich ist. Hier sind selbstverständlich die unterschiedlichen Kernkompetenzen der einzelnen Unternehmen von sehr hohem Wert, denn sonst wäre die Kalkulation in der fast immer zu kurzen Angebotszeit nicht möglich.

Ein weiterer Baustein für die erfolgreiche Abwicklung von großen Bauprojekten ist, neben der menschlichen Komponente (Vertrauen), auch die hohe Transparenz und das Controlling während und nach einem Projekt. Hierzu ist eine gemeinsame Software im Einsatz, die schon in der Angebotsphase Verwendung findet und auf die jeder Gesellschafter Zugriff hat. Man hat aus der Vergangenheit gelernt und einen gemeinsamen Nenner definiert. Es nützt nichts, wenn ein Angebot aus einer Zeile besteht (1 Stück Haus kostet ...), sondern hier müssen die gesamten Kosten inkl. der Material-, Lohn- & Herstellkosten und Gemein- bzw. Overheadkosten transparent dargestellt werden.



Im Fall vom aktuellen Bauvorhaben in Nürnberg, hat das Unternehmen Taglieber aus Oettingen federführend die Angebotskalkulation übernommen. Die Anfrage ist ursprünglich an Cordes Holzbau gegangen, da dieses Projekt für Cordes alleine vom Umfang her zu groß und auch von der Entfernung her zu weit weg war, hat man es an die HOLZUNION mit Hinblick auf die Nähe der Firma Taglieber zum Bauvorhaben weitergeleitet.

### 3.2. Planung & Arbeitsvorbereitung

Grundsätzlich liegt der Erfolg oder auch Misserfolg in der Arbeitsvorbereitung und Planung jedes einzelnen Projektes. Dies gilt nicht nur für den Holzbau, aber in unserer Branche liegt hier aufgrund des hohen möglichen Vorfertigungsgrades zusätzliches Potential für Fehler, aber auch deutliches Kosten- & Zeitersparnispotential. Hier gilt es bei großen Projekten die Schnittstellen und Kapazitäten entsprechend zu planen und die Aufgaben je nach Auftragsanteil und Kernkompetenz zu vergeben. Was aber nicht bedeutet, dass man sich nicht über die Aufgaben hinweg austauschen kann oder sogar muss.

Zur Sicherstellung der Kapazitäten im Bereich Arbeitsvorbereitung hat man sich hier kurzfristig für eine externe Vergabe entschieden. Um parallel die Planungskapazitäten nicht in allen Unternehmen zu binden und um doppelte Arbeit zu vermeiden, wurde eine grobe Aufgabenverteilung auf Basis der unterschiedlichen Kompetenzen der Gesellschafter festgelegt. Daraus ergab sich, dass das Unternehmen Cordes Holzbau sich um die Dach- & Deckenkonstruktion (im Wesentlichen Nagelplattenbinder mit BSH-Stützen mit Dach- & Deckenelementen) kümmert und Taglieber Holzbau die Wandbereiche mit einem sehr hohen Fensteranteil übernimmt.



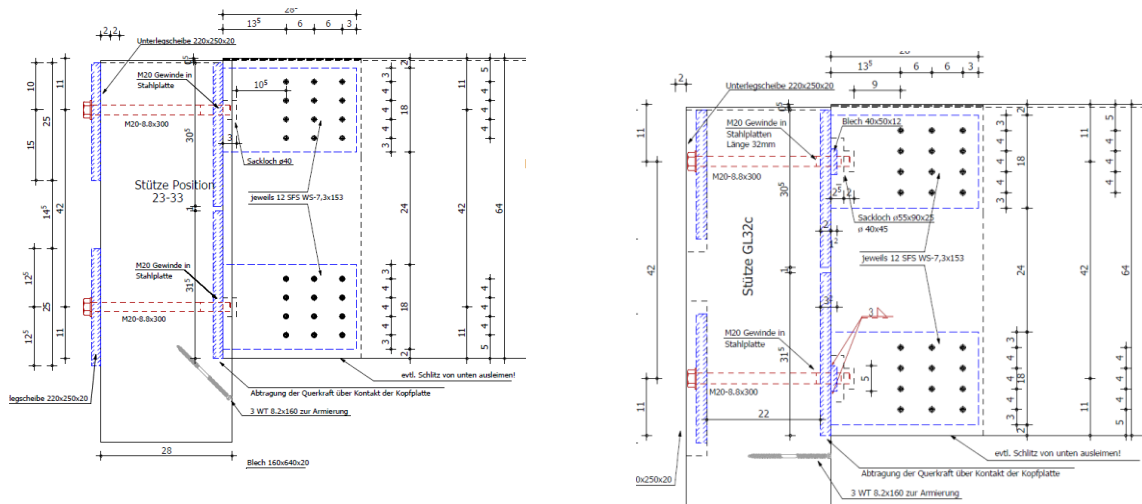


Abbildung 3: Beispiel der Schnittstellenproblematik

Zur Sicherstellung der Schnittstellenproblematik und auch der Subunternehmer Koordination, wurden insgesamt zwei Bauleiter, je einer von Cordes und einer von Taglieber für das Projekt eingesetzt. So kam das Know-how beider Unternehmen zum Tragen und man konnte auch die Schwächen und Stärken der produzierenden Unternehmen berücksichtigen. Da neben den Nagelplattenbindern und dem Holzrahmenbau, auch BSP-Elemente und BSH-Konstruktionen zum Einsatz kommen sollten, war bei der Wahl des externen Arbeitsvorbereiters neben dem praktischen Know-how auch die Abbund-Software entscheidend, damit die Übergaben von einem zum anderen funktionieren.

Abschließend wurde auch ein Kostenpool für die interne Planung und Arbeitsvorbereitung bereitgestellt, um später auch bei der Abrechnung die erbrachten Leistungen zu honorieren.

### 3.3. Einkauf & Vergabe

Der Einkauf von Material und die Vergabe von Aufträgen an Subunternehmer sind grundsätzlich projektbezogen zu entscheiden, aber folgende Grundidee gilt für das Konzept der HOLZUNION. Materialien die für die Ausführung der Holzbauarbeiten von den produzierenden Unternehmen (sind nicht zwingend immer alle 5 beteiligt) benötigt werden, werden direkt von diesen eingekauft. Im Vorfeld werden die Mengen gemeinsam ermittelt und als gesamtes mit potentiellen Lieferanten verhandelt. Als Synergien ergeben sich Möglichkeiten für jedes Einzelunternehmenvon den abgeschlossenen Rahmenvereinbarungen im Zuge der Großprojekte zu profitieren.

Subunternehmer und Leistungen, die direkt auf der Baustelle eingesetzt oder verarbeitet werden, werden direkt von der HOLZUNION verhandelt und eingekauft. Wobei hier sehr stark die lokalen Vorteile der ortsansässigen Unternehmen zur Geltung kommen. Da gerade im Bereich der Subunternehmer ein großes Risiko bzgl. der Gewährleistung und auch Zuverlässigkeit in der Ausführung liegt, hat dieser Vorteil einen erheblichen Stellenwert.

Hier wäre auch, wie Anfangs schon angedeutet, zu erwähnen, dass sich die HOLZUNION bei der Vergabe oder in der Zusammenarbeit im Bereich Holzbau, nicht ausschließlich auf die 5 Gesellschafter beschränkt. Die HOLZUNION ist ein eigenständiges Unternehmen, welches sich zum Ziel gesetzt hat, große Holzbauprojekte im „Verbund“ umzusetzen.

### 3.4. Montage/Baustellenabwicklung & Bauleitung

Theoretisch wäre es möglich, jedes Unternehmen/jede Gesellschaft wie ein klassisches Subunternehmen einzusetzen und für seinen Auftragsanteil auch die Montage zu übernehmen. Dies würde aber höchstwahrscheinlich in der Praxis zu unnötigen Zeitverlusten und Spannungen, bis hin zu Behinderungsanzeigen untereinander führen. Da der Erfolg einer Baustelle erheblich von der Flexibilität und Organisation der Montageteams auf der Baustelle abhängt, hat man sich für einen Montagepool entschieden und im Vorfeld einen gemeinsamen Abrechnungsmodus festgelegt. So kommt es zu keiner ungleichen Behandlung der Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Unternehmen, wie z.B. bei der Auslöse

oder der angerechneten Stunden für An- & Abfahrten. Eingesetzt werden Montagetrupps aus allen beteiligten Unternehmen und wenn notwendig auch von lokalen externen Partnerunternehmen.



Abbildung 4: Bauvorhaben in Nürnberg

Es mag einfach und banal klingen, aber besonders wenn man Montagetrupps aus unterschiedlichen Unternehmen und Bauteile von unterschiedlichen Produktionsstätten auf die Baustelle bekommt, sind die Materialanlieferung, Reihenfolge der Elemente auf dem Lkw, Witterung und das Zusammenspiel mit den anderen Gewerken wichtige Faktoren, die den Baustellenablauf stark beeinflussen und oft unterschätzt werden.

Die Entscheidung bei dem Projekt in Nürnberg für einen Montagepool war in jedem Fall richtig. Zusätzlich wurden die Unterkünfte zentral über die HOLZUNION organisiert, damit auch hier gleiche Bedingungen für alle gelten. Um die weite Anreise anteilig zu kompensieren, hat man ein 14-tägiges Schichtsystem umgesetzt, wovon Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen von profitieren. Parallel hat hierdurch der Bauleiter 100% Flexibilität im Einsatz der Montagetrupps über 6 Tage pro Woche auf der Baustelle.

Auch die Wahl von 2 Bauleitern ist auf der einen Seite eine finanzielle Belastung, kann aber im Bauablauf und besonders bei der Vergabe der Subunternehmer sehr schnell kompensiert werden. Hier geht es nicht um die Preisverhandlungen bzw. das Ausbeuten der Subunternehmer, sondern um die Erarbeitung aussagekräftiger Angebote, Detail- & Materialentscheidungen, die am Ende für beide Seiten passen und unangenehme Nachträge vermeiden. Die Entscheidung hierfür und für die Baustellenabwicklung liegt größtenteils bei den Bauleitern, die dann die volle Verantwortung für das Projekt übernehmen.

### 3.5. Projektleitung & Controlling

Hier trennt sich jetzt die Spreu vom Weizen, denn was die einen für überflüssig halten, ist für die anderen der Erfolg oder Misserfolg eines jeden Projektes!

Richtig ist, dass wenn ein Auftrag unterschrieben ist, man sich um die Umsetzung und Optimierung kümmern muss und dann keine Zeit für die „Zahlenschieberei“ bleibt. Da die Aufgabe des Controlling oft auch beim Projektleiter liegt und die verlorene Zeit durch die Vergabe den Fertigstellungstermin nicht verlängert, wird hier die fehlende Zeit oft beim Controlling eingespart. Dieser Schritt ist aber sehr gefährlich, denn gerade in der An-

fangszeit kann man in einem Projekt noch reagieren und zusätzliche Kapazitäten zur Verfügung stellen oder Änderungen in der Konstruktion erarbeiten. Dies ist nicht mehr möglich, wenn das Projekt abgeschlossen und das Kind in den Brunnen gefallen ist (Nachkalkulation). Aus diesem Grund hat man sich bei der HOLZUNION dazu entschieden, dass das Controlling von einer separaten Person gemacht wird, die auch nicht sehr stark in das Projekt involviert ist und so Abweichungen zwischen Angebot und Umsetzung in den Kosten frühzeitig erkennt und meldet.

### **3.6. Resümee aus dem ersten Projekt und dem angewandten Organisationsmodell**

Es ist noch viel zu früh, hier von einem Erfolgsmodell oder gar von einem schlüssigen Konzept zu reden. Auf Basis der ursprünglichen Grundidee und des ersten Projektes, lassen sich erste Anpassungen und Verbesserungen des Ursprungskonzeptes vornehmen, die man dann in einem weiteren Projekt anwenden und wiederum optimieren kann. Wie schon anfangs gesagt, ist dies ein sich ständig änderndes Verfahren, was nicht nur abhängig von jedem Projekt, sondern auch von der sich ständig ändernden Infrastruktur angepasst werden muss.