

**Masterthesis**  
zur Erlangung des  
Masters of Science in Real Estate (CUREM)

**Die Entwicklung der Bauherrenberatung  
in Deutschland und in der Schweiz im Vergleich**

Name: Markus Hauri  
Adresse: Mattenstrasse 4A  
CH - 4532 Feldbrunnen  
Eingereicht bei: David Duffy, Betreuer  
Dr. Christopher Bahn, Koreferent  
Abgabedatum: 10. März 2008

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Einführung in das Thema</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Ziel der Arbeit</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Vorgehen</b>	<b>1</b>
<b>1.4 Forschungsfragen</b>	<b>2</b>
<b>1.5 Hypothesen</b>	<b>2</b>
1.5.1 Hypothese 1 – Nachfrage	2
1.5.2 Hypothese 2 – Triebkräfte	2
1.5.3 Hypothese 3 – Profil des Bauherrenberaters	2
1.5.4 Hypothese 4 – Betriebsgrösse	2
1.5.5 Hypothese 5 – Kundenstruktur	3
1.5.6 Hypothese 6 – Regulierung	3
1.5.7 Hypothese 7 – Standesorganisationen	3
<b>2 Expertenbefragung</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Erarbeiten des Fragenkatalogs</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Struktur durch Themenschwerpunkte des Fragenkatalogs</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Durchführung der Befragung und Auswertung der Antworten</b>	<b>6</b>
<b>3 Die Bauherrenberatung in Deutschland</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Verständnis für Begriffe und Leistungen in Deutschland</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Branchenentwicklung in Deutschland</b>	<b>9</b>
3.2.1 Chronik des Projektmanagements in Deutschland“	9
3.2.2 Entwicklung des Projektmanagements in Deutschland	13
3.2.3 Betriebsgrösse in Deutschland	15
3.2.4 Leistungsbilder und Dienstleistungen in Deutschland	15
<b>3.3 Markt in Deutschland</b>	<b>19</b>
3.3.1 Kundenstruktur in Deutschland	19

3.3.2 Kundenbedürfnisse in Deutschland	19
<b>3.4 Honorierung in Deutschland</b>	<b>20</b>
<b>3.5 Rechtliche Situation in Deutschland</b>	<b>20</b>
<b>3.6 Versicherung</b>	<b>21</b>
<b>3.7 Verbandswesen für Projektmanagement in Deutschland</b>	<b>22</b>
<b>3.8 Entwicklungstendenzen und Ausblick für Deutschland</b>	<b>23</b>
<b>4 Die Bauherrenberatung in der Schweiz</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Verständnis für Begriffe und Leistungen in der Schweiz</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Branchenentwicklung in der Schweiz</b>	<b>28</b>
4.2.1 Chronik der Bauherrenberatung in der Schweiz	28
4.2.2 Entwicklung der Bauherrenberatung in der Schweiz	32
4.2.3 Betriebsgrösse in der Schweiz	33
4.2.4 Leistungsbilder / Dienstleistungen in der Schweiz	34
<b>4.3 Markt in der Schweiz</b>	<b>38</b>
4.3.1 Kundenstruktur in der Schweiz	38
4.3.2 Kundenbedürfnisse in der Schweiz	38
<b>4.4 Honorierung in der Schweiz</b>	<b>39</b>
<b>4.5 Rechtliche Situation in der Schweiz</b>	<b>40</b>
<b>4.6 Versicherungen in der Schweiz</b>	<b>40</b>
<b>4.7 Verbandswesen für Projektmanagement in der Schweiz</b>	<b>40</b>
<b>4.8 Entwicklungstendenzen und Ausblick für die Schweiz</b>	<b>42</b>
<b>5 Gegenüberstellung Deutschland / Schweiz</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Verständnis für Begriffe und Leistungen</b>	<b>45</b>
<b>5.2 Branchenentwicklung</b>	<b>45</b>
5.2.1 Chronik der Projektsteuerung / Bauherrenberatung	45
5.2.2 Entwicklung der Dienstleistungen im Kontext der Geschichte	45
5.2.3 Betriebsgrösse	50
5.2.4 Dienstleistungen / Spezialisierungsgrad	50
<b>5.3 Markt</b>	<b>51</b>
5.3.1 Kundenstruktur	51
5.3.2 Kundenbedürfnisse	51

<b>5.4</b>	<b>Honorierung</b>	<b>52</b>
<b>5.5</b>	<b>Rechtliche Situation</b>	<b>52</b>
<b>5.6</b>	<b>Versicherung</b>	<b>53</b>
<b>5.7</b>	<b>Organisationen</b>	<b>53</b>
<b>5.8</b>	<b>Entwicklungstendenzen und Ausblick</b>	<b>54</b>
<b>5.9</b>	<b>Beurteilung der aufgestellten Hypothesen</b>	<b>56</b>
5.9.1	Hypothese 1 – Nachfrage	56
5.9.2	Hypothese 2 – Triebkräfte	56
5.9.3	Hypothese 3 – Profil des Bauherrenberaters	56
5.9.4	Hypothese 4 – Betriebsgrösse	57
5.9.5	Hypothese 5 – Kundenstruktur	57
5.9.6	Hypothese 6 – Regulierung	57
5.9.7	Hypothese 7 – Standesorganisationen	58
5.9.8	Schlussfolgerungen	58
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>59</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	
	<b>Anhang</b>	

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit entstand als Abschlussarbeit meiner Weiterbildung zum „Master of Science in Real Estate“ am Center for Urban and Real Estate Management („CUREM“).

Im Rahmen dieser Arbeit setzte ich mich mit der Entwicklung der Bauherrenberatung in Deutschland und der Schweiz auseinander. Ich habe mich für dieses Thema entschieden, weil ich selber in dieser Branche unternehmerisch tätig bin. Diese Arbeit gab mir Gelegenheit, die Geschichte der Dienstleistung bis zu den Wurzeln zurückzuverfolgen.

Ich danke allen Personen, die mich während meiner Arbeit mit Rat und Tat massgeblich unterstützt haben. Ganz besonders danke ich allen Personen, die an der von mir durchgeführten Expertenbefragung teilnahmen, die mir für ein Interview oder für weiterführende Auskünfte und Dienste bei meiner Arbeit hilfreich zur Seite standen:

- Frau Kathrin Schindler, Universitätsbibliothek Bern, Bern
- TeilnehmerInnen der Expertenbefragung
- Dr. Christopher Bahn, CUREM, Zürich
- Univ.-Prof. Dr.-Ing. C.J. Diederichs, DSB, Eichenau b. München
- David Duffy, ECAS AG, Ebmatingen
- Hans-Heiner Kern, KERN BAUHERRENBERATUNG, Zürich
- Dr. Thomas Wetzel, WENGER PLATTNER (ZÜRICH), Rechtsanwälte, Küsnacht
- Beat Wüthrich, Stadtbauten Bern, Bern
- Markus Wyss, Tiefbauamt des Kantons Bern, Thun

Mein Dank gilt auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von angefragten Institutionen, die hier nicht namentlich aufgeführt sind. Ebenso danke ich an dieser Stelle meiner Familie für das mir entgegengebrachte Verständnis während der ganzen Dauer des Studiums.

Feldbrunnen, 10. März 2008

Markus Hauri

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wie hat sich das Projektmanagement entwickelt?	13
Abbildung 2:	Wie ist die Branche nach Grösse strukturiert?	15
Abbildung 3:	Ergänzungen des „grünen Hefts“ der AHO zur HOAI	15
Abbildung 4:	Projektleitung als Stellvertretung mit entsprechender Vollmacht	16
Abbildung 5:	Projektsteuerung als für die Bauherrschaft in Stabsfunktion	16
Abbildung 6:	Projektleitung und Projektsteuerung kombiniert	16
Abbildung 7:	Projektmanagement beim Einsatz von Kumulativleistungsträgern	17
Abbildung 8:	Welche Kunden nutzen die Dienste von Bauherrenberatern?	19
Abbildung 9:	Wie hat sich die Bauherrenberatung entwickelt?	32
Abbildung 10:	Wie ist die Branche nach Grösse strukturiert?	33
Abbildung 11:	Phasenmodell aus der Auftragnehmer- / Auftraggebersicht	35
Abbildung 12:	Der Bauherrenberater als Projektleiter Bauherr in Linienfunktion	36
Abbildung 13:	Der Bauherrenberater als Berater in Stabsfunktion	36
Abbildung 14:	Der Bauherrenberater in leitender wie in beratender Tätigkeit	37
Abbildung 15:	Welchen Kunden nutzen die Dienste von Bauherrenberatern?	38
Abbildung 16:	Wie hat sich die Bauherrenberatung entwickelt?	50
Abbildung 17:	Welche Kunden nutzen die Dienste von Bauherrenberatern?	51
Abbildung 18:	Ideen aus laufenden Gesprächen für gemeinsame Aktivitäten	54

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Adaption der Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	4
Tabelle 2	Begriffe im Zusammenhang mit der Bauherrenberatung in Deutschland	9
Tabelle 3:	Die 4 Handlungsbereiche der Projektsteuerung nach AHO	11
Tabelle 4:	Die 5 Projektstufen der Projektsteuerung nach AHO	11
Tabelle 5:	Übersicht über die Honorarzonen nach HOAI	20
Tabelle 6:	Verbände im Zusammenhang mit Projektmanagement	23
Tabelle 7:	Begriffe im Zusammenhang mit der Bauherrenberatung in der Schweiz	27
Tabelle 9	Parameter zur Bemessung des Honorars	39
Tabelle 10:	Verbände im Zusammenhang mit der Bauherrenberatung	42
Tabelle 11:	Gegenüberstellung der Begriffe Deutschland / Schweiz	45
Tabelle 12:	Gegenüberstellung der gebräuchlichen Vertragsformen	52

## Abkürzungsverzeichnis

Viele Abkürzungen wurden als Teil des Inhalts unter 3.1.1 „Verständnis für Begriffe und Leistungen in Deutschland“, 3.7 „Verbandswesen für Projektmanagement in Deutschland“, 4.1.1 „Verständnis für Begriffe und Leistungen in der Schweiz“ sowie 4.7 „Verbandswesen für Projektmanagement in der Schweiz“ bereits geklärt und werden an dieser Stelle nur noch teilweise aufgeführt.

AEC	Association Suisse pour l' Economie de la Construction
AHO	Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V.
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
AVB	Allgemeine Vertragsbedingungen
BauGB	Baugesetzbuch
BauNVO	Baunutzungsverordnung (Teil des Baurechts)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
CEPI	European Real Estate Council
CM	Construction Management
CUREM	Center for Urban and Real Estate Management
DVP	Deutscher Verband der Projektmanager e. V.
e. V.	Eingetragener Verein juristischer Mantel für Interessenvereinigungen
EBS	Die European Business School (EBS) International University Schloss Reichartshausen
FIABCI	Fédération Internationale des Administrateurs de Biens Conseils Immobiliers
GEFMA	German Facility Management Association e.V.
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GOA	Gebührenordnung für Architekten
GOI	Gebührenordnung für Ingenieure
GP	Gesamtplaner
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.



GU	Generalunternehmer
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
i. V. m.	In Verbindung mit
ibb	ibb - Ingenieurbüro für Bauwesen Prof. Burkhardt GmbH & Co., München
IBZ	Die IBZ Schulen für Technik Informatik Wirtschaft wurden 1945 gegründet und sind seit 1972 anerkannte Höhere Fachschulen.
KUB	Kammer Unabhängiger Bauherrenberater
MA	Mitarbeiter
PO	Projektorganisation
PPP	Public Private Partnership
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
SEK	Schweizerische Schätzungsexpertenkammer
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SVIT	Schweizerische Verband der Immobilienwirtschaft
TU	Totalunternehmer
VOF	Verdingungsordnung freiberuflicher Leistungen
vs.	Versus

# **1 Einleitung**

## **1.1 Einführung in das Thema**

Im Rahmen dieser Arbeit soll die Entwicklung der noch jungen Dienstleistung „Bauherrenberatung“ für Deutschland und für die Schweiz (nur deutschsprachiger Teil) aufgezeichnet werden. Die aus dem Vergleich zwischen den länderspezifischen Entwicklungen und dem aktuellen Entwicklungsstand erkannten Differenzen sollen beurteilt werden und Impulse für die weitere Entwicklung – primär in der Schweiz – liefern. Die Suche nach Optimierungsmöglichkeiten in der Bau- und Immobilienwirtschaft wird sich neben der Verbesserung von Bauverfahren auch auf die Strukturen und Prozesse in der Branche fokussieren.<sup>1</sup> Das darin vermutete Optimierungspotential ist nach wie vor gross und könnte auch durch die Bauherrenberater weiter erschlossen werden – was es zu erforschen gilt. Diesem Thema wird selbst in einem jüngeren Werk zur Architekturgeschichte der Schweiz<sup>2</sup> – das sich an Planer aus dem EU-Raum richtet – kaum Beachtung geschenkt<sup>3</sup>.

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Die konkrete Zielsetzung dieser Arbeit ist es, die Entwicklung der Bauherrenberatung in den beiden Ländern mit den wichtigsten Meilensteinen zu dokumentieren und Unterschiede aufzuzeigen. Die Aufarbeitung dieses Ausschnitts aus der aktuellen Baugeschichte soll auch einen Überblick über die wichtigsten Inhalte dieser Dienstleistung im jeweiligen Land geben.

## **1.3 Vorgehen**

Da diesem Thema erst wenig Literatur gewidmet wurde, muss ein wesentlicher Teil der Informationen über die Verbände und deren Tätigkeiten sowohl in Deutschland wie auch in der Schweiz erarbeitet werden. Dabei wird vornehmlich auf deren Statuten und Satzungen sowie die Mitgliederzahlen abgestützt. Ergänzend dazu wird die Wahrnehmung der Bauherrenberatung und deren Entwicklung mit einer Umfrage bei ausgewiesenen Experten in Deutschland und in der Schweiz erhoben. Schwerpunktmässig werden die Entwicklungsschritte der Branche, den Markt, den Spezialisierungsgrad sowie mögliche Triebkräfte und das länderspezifische Verbandsumfeld betrachtet.

---

<sup>1</sup> Girmscheid, Projektabwicklung, 2007, S. 1-4

<sup>2</sup> Strohm, Neubauten, 2007, S. 43-47

<sup>3</sup> Campi, Bauen in der Schweiz, 2005, S.45

Bei der Erarbeitung des Fragebogens für die Expertenbefragung wurde die Methode mit den so genannten W-Fragen (warum, wer, was, wann, wie) angewandt.

Durch das kombinierte Vorgehen von Expertenbefragung, Literaturrecherche und gezielten Fragestellungen bei einzelnen Experten soll ein möglichst wirklichkeitsnahes Bild der Entwicklung der Bauherrenberatung in den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten empirisch erhoben<sup>4</sup> werden können. Die wichtigsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten werden je Land erläutert. Abschliessend dienen die Resultate aus den verschiedenen Erhebung aber der Bestätigung oder Verwerfung der nachfolgend aufgestellten Hypothesen. Die geschichtliche Entwicklung wird mittels Desk Research erarbeitet und als Chronik dargestellt.

## **1.4 Forschungsfragen**

- Wie hat sich die Angebots- und Nachfragesituation entwickelt?
- Welches waren die wichtigsten Triebkräfte für die Entwicklung?
- Welche speziellen Dienstleistungen der Bauherrenberatung haben sich entwickelt?
- Wie hat sich die Bauherrenberatung als Branche nach Betriebsgrösse entwickelt?
- Wie hat sich die Kundenstruktur entwickelt?
- Wie hat sich die Branche reguliert?
- Welches sind die relevanten Standesorganisationen?

## **1.5 Hypothesen**

### **1.5.1 Hypothese 1 – Nachfrage**

Die Nachfrage nach Bauherrenberatung hat in den letzten zwanzig Jahren zugenommen.

### **1.5.2 Hypothese 2 – Triebkräfte**

Die wichtigsten Triebkräfte für die zunehmende Nachfrage nach der Bauherrenberatung in Deutschland und in der Schweiz sind die professionellen Investoren.

### **1.5.3 Hypothese 3 – Profil des Bauherrenberaters**

Der Bauherrenberater ist primär eine neutrale Führungspersönlichkeit mit umfassendem Fachwissen und Erfahrung in der Bau- und Immobilienbranche, dessen Tätigkeitsgebiet sich über den ganzen Lebenszyklus von Immobilien erstreckt und nicht auf den Planungs- und Realisierungsprozess beschränkt ist.

### **1.5.4 Hypothese 4 – Betriebsgrösse**

Die Betriebsgrösse professioneller Bauherrenvertreter ist in Deutschland im Vergleich zur Schweiz bedeutend grösser.

---

<sup>4</sup> Kapitel 2.3

### **1.5.5 Hypothese 5 – Kundenstruktur**

Die Kundenstruktur umfasst in Deutschland im Gegensatz zu der Schweiz nicht nur die öffentliche Hand, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie institutionelle Investoren, sondern vielmehr auch Private.

### **1.5.6 Hypothese 6 – Regulierung**

Die gesetzliche Regulierung und Normierung der Dienstleistung und des Honorars ist in Deutschland viel umfangreicher als in der Schweiz.

### **1.5.7 Hypothese 7 – Standesorganisationen**

Die repräsentativen Standesorganisationen der Bauherrenvertreter in Deutschland und in der Schweiz sind von den Standesorganisationen der Architekten und Ingenieure unabhängig.

## 2 Expertenbefragung

### 2.1 Erarbeiten des Fragenkatalogs

Mit der Expertenbefragung soll ein erster Eindruck von der Struktur und den Ausprägungen der verschiedenen Teilleistungen der Dienstleistung erarbeitet werden. Dafür müssen in einem ersten Schritt die verschiedenen relevanten Dimensionen analysiert und festgelegt werden. Hierbei wird auf das Modell des Service Engineering<sup>5</sup> mit dem Teilprozess „Service“ abgestützt, welches sich für die Gestaltung neuer Dienstleistungen bewährt hat. Das Design umfasst sämtliche Dimensionen der Leistung. Die Antwort auf die Frage: „Was soll erbracht werden?“, bezieht sich auf die Gestaltung der konkreten Leistung. Die Antwort auf die Frage: „Wie soll das geschehen?“, stellt die Organisation, die Prozesse und deren Abfolge und Abstimmung in den Vordergrund. Ergänzend zu diesem Ansatz für die Erarbeitung der relevanten Fragen wurden auch die aus dem Strategischen Management bekannten Triebkräfte des Branchenwettbewerbs berücksichtigt. Diese ursprünglich von M. E. Porter<sup>6</sup> in den 80er Jahren entwickelten und von Prof. Dr. Harald Hungenberg<sup>7</sup> im Jahr 2000 weiterentwickelten Kriterien waren die Grundlage für den Fragenkatalog. Das allgemeine Modell wurde auf die vorliegende Fragenstellung, d. h. auf die Auseinandersetzung mit einer sich neu entwickelnden Dienstleistung adaptiert (Tab. 1).

Triebkräfte nach Porter	Adaption des Ansatzes nach Porter auf die Branchenentwicklung der Bauherrenberatung
Bedrohung durch neue Konkurrenz	Produktdifferenzierung Wurde berücksichtigt.
Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienste	Preis- / Leistungsverhältnis Im Fragenkatalog nicht berücksichtigt, wird durch die spätere Analyse der Leistungs- und Honorarordnungen ausreichend berücksichtigt.
Verhandlungsstärke der Abnehmer	Produktdifferenzierung Wurde berücksichtigt. Abnehmerkonzentration Wurde berücksichtigt.
Verhandlungsstärke der Lieferanten	Wurde nicht berücksichtigt, da der Bauherrenberater nicht auf Zulieferer angewiesen ist.
Rivalität unter den bestehenden Unternehmen	Anzahl der Wettbewerber Wurde berücksichtigt

**Tabelle 1: Adaption der Triebkräfte des Branchenwettbewerbs**

<sup>5</sup> Haller, Dienstleistungsmanagement, 2002, S. 77

<sup>6</sup> Porter, zitiert nach Abplanalp/Lombriser, Management, 2005, S. 105

<sup>7</sup> Hungenberg, Management, 2006, S. 107-108

Das Erstellen von Fragebogen lässt sich nicht in ein „natürliches Schema“<sup>8</sup> pressen. Es sind viele Aspekte miteinander zu beachten. Die Fragen sollten möglichst kurz, eindeutig und prägnant formuliert werden, was nicht immer einfach ist, weil dies nicht auf Kosten der Verständlichkeit erfolgen darf. Das Gleiche gilt für den Umfang des Fragenkatalogs. Die Menge der Fragen ist auf das Wesentliche im Kontext mit der Fragestellung zu reduzieren.

Schematisch betrachtet, wurden nur Fakt- und Meinungsfragen gestellt. Verhaltensfragen sind bei einer technisch- / wirtschaftlichen Expertenbefragung nicht sinnvoll. Diese wären denkbar, wenn bei Kunden und potentiellen Kunden eine Befragung durchgeführt würde. Die Fragen wurden gezielt geschlossen gestellt, damit ein einheitliches Raster für die Beantwortung eingesetzt werden konnte<sup>9</sup>. Dafür wurden im Fragenkatalog Textfelder für Hinweise kreiert, womit offene Fragestellungen überflüssig wurden. Davon machten die Experten jedoch kaum Gebrauch.

Generelle Hinweise zur Handhabung des Fragebogens wurden im Begleittext erfasst. Präzisierungen zu Fragen wurden diesen, falls fürs Verständnis notwendig, angefügt.

## **2.2 Struktur durch Themenschwerpunkte des Fragenkatalogs**

Der Fragebogen war grundsätzlich auf die Fragestellung „Was wird erbracht“ ausgelegt und wurde im Sinne der W-Fragenmethode um die Aspekte warum, wann, wie und wer erweitert. Daraus entstanden die achtzehn nachfolgend aufgeführten Themenschwerpunkte:

- Beschleunigung von Bauprojekten
- Zunahme der Baukomplexität
- Entwicklung der Bauherrenberatung auf der Zeitachse
- Entstehung der Bauherrenberatung
- Förderer / Treiber der Bauherrenberatung
- Positionierung der Bauherrenberatung heute
- Positionierung der Bauherrenberatung in Zukunft
- Typische Firmengröße der Bauherrenberater in den 80er Jahren
- Typische Firmengröße der Bauherrenberater heute
- Typische Kunden in den 80er Jahren
- Typische Kunden heute
- Spezialisierungsprozess – Stand in den 80er Jahren
- Spezialisierungsprozess – Stand heute
- Spezialisierungsgrad der Fachbereiche in den 80er Jahren
- Spezialisierungsgrad der Fachgebiete in den 80er Jahren
- Spezialisierungsgrad der Fachbereiche heute

---

<sup>8</sup> Kirchhoff, Fragebogen, 2006, S. 27

<sup>9</sup> Anhang A „Fragenkatalog“

- Spezialisierungsgrad der Fachgebiete heute
- Wahrnehmung der Entwicklung der „Bauherrenberatung“

### **2.3 Durchführung der Befragung und Auswertung der Antworten**

Die Befragung erfolgte elektronisch. Die Vorbereitungsarbeiten für die elektronische Umsetzung einer WWW-gestützten Befragung fallen zwar umfangreicher als bei einer traditionellen Umfrage aus, dafür entfallen Druck und Versand der Fragebogen. Auch die Auswertung ist elektronisch viel effizienter. Dieses Vorgehen macht auch die Teilnahme für die eingeladenen Experten einfacher. Sie können ihre Meinung ohne Schriftverkehr unkompliziert äussern. Deshalb kann so auch die Teilnahmequote gesteigert werden.

Die Kosten dieses Vorgehens scheinen auf den ersten Blick höher als beim traditionellen Versand von Fragebogen. Der Einsatz lohnte sich aber bei der erzielten Zeitersparnis mit Sicherheit, da die einsparte Zeit im Dienste von Kunden genutzt und verrechnet werden konnte. Dieses Vorgehen entspricht im Übrigen auch dem heutigen Standard im Rahmen des Wissensaustauschs in Projekten.

Die ausgewählten 85 Experten, je zur Hälfte aus Deutschland und der Schweiz, wurden mit einer E-Mail angeschrieben die gleichzeitig den Link zur Internetbefragung enthielt. Es wurden Experten aus der Lehre sowie aus der Praxis ausgewählt.

Die Softwarevorlage für die Erstellung der Eingabemaske bedingte, dass die möglichen Antworten immer mit nachfolgendem Beurteilungsschema verbunden werden konnten:

- Trifft nicht zu
- Trifft kaum zu
- 0 Trifft teilweise zu
- + Trifft zu
- ++ Trifft voll zu

Für tiefer greifende Befragungen wäre es möglich gewesen, die Software so anzupassen, dass verschiedene Frage- / Antwortschemen hätten eingesetzt werden können. Auf eine vertiefte Befragung wurde verzichtet, da keine wesentliche Steigerung in Bezug auf die Qualität der Aussagen und der Erkenntnisse im Hinblick auf die Zielsetzungen der Master Thesis zu erwarten war.

Der auf dem Host des Verfassers gespeicherte Fragenkatalog und die erforderliche Datenbank wurden mit einer EDV-Firma umgesetzt. Auch der für die Umfrage

erforderliche Massenversand der Mails erfolgte durch diese. Die Ergebnisse der Befragung waren nach der Erfassung durch den jeweiligen Experten in einer Datenbank gespeichert und so für die spätere Auswertung verfügbar. Diese Auswertung erfolgte durch die Bildung einfacher Durchschnittswerte der Anzahl eingegangenen Antworten pro Frage und Antwortmöglichkeit. Die Resultate<sup>10</sup> wurden grafisch mit Säulendiagrammen aufbereitet und im Text selektiv eingefügt.

Mit einer Teilnahmequote von 35 % wurde der in der Praxis gängige Wert von 30% übertroffen. Die Daten liegen der Arbeit anonymisiert auf einer CD-Rom bei. Auf Wunsch des Betreuers oder des Koreferenten können die Originaldaten eingesehen werden. Der Fragenkatalog kann bis Ende April 2008 elektronisch aufgerufen und verifiziert werden.

Homepage: <http://www.mh-ms.com/poll/>

Username: test

Passwort: test

---

<sup>10</sup> Anhang B „Auswertung der Expertenbefragung“



### 3 Die Bauherrenberatung in Deutschland

#### 3.1 Verständnis für Begriffe und Leistungen in Deutschland

Der Begriff Bauherrenberatung ist in Deutschland nicht gebräuchlich. Die in der Schweiz unter diesem Begriff geleisteten Dienste werden in Deutschland anders bezeichnet. Die nachfolgend tabellarisch aufgeführten Begriffe und Funktionen (Tab. 2) sind mehrheitlich gemäss DIN oder HOAI definiert. Diese haben sich im Laufe der Zeit erst entwickelt, sind heute aber eindeutig positioniert.

Begriff	Definition	Herkunft / Regulativ
Bauprojektmanagement	Die Ausführungen in § 201 Projektmanagement der Leistungs- und Honorarordnung Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft beziehen sich auf das Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Der Begriff Bauprojektmanagement fasst die Steuerung und Leitung von Bauprojekten zusammen.	HOAI
Bauprojektmanagement	Wahrnehmung von Projektleiter-, Projektsteuerer- und Objektplanungsaufgaben.	DVP-Arbeitskreis
Projekt	Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: - Zielvorgabe, - Zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, - Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und - Die Projektspezifische Organisation.	DIN 69901
Projektleitung	Die Projektleitung ist nach DIN die für die Dauer eines Projektes geschaffene Organisationseinheit, welche für Planung, Steuerung und Überwachung dieses Projekts verantwortlich ist.	DIN 69901
Projektleitung	Die Projektleitung beinhaltet den nicht delegierbaren Teil der Auftraggeberfunktionen mit Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenz <b>in Linienfunktion</b> . Gemäss AHO <sup>11</sup> : - Rechtzeitiges Herbeiführen bzw. Treffen der erforderlichen Entscheidungen sowohl hinsichtlich Funktion, Konstruktion, Standard und Gestaltung als auch hinsichtlich Qualität, Kosten und Terminen. - Durchsetzen der erforderlichen Massnahmen und Vollzug der Verträge unter Wahrung der Rechte und Pflichten des Auftraggebers. - Herbeiführen aller erforderlichen Genehmigungen, Einwilligungen und Erlaubnisse im Hinblick auf die Genehmigungsreife. - Konfliktmanagement zur Orientierung der unterschiedlichen Interessen der Projektbeteiligten auf einheitliche Projektziele hinsichtlich Qualitäten, Kosten und Terminen, u. a. im Hinblick auf • die Pflichten der Projektbeteiligten zur fachlich-inhaltlichen Integration der verschiedenen Planungsleistungen und • die Pflicht der Projektbeteiligten zur Untersuchung von alternativen Lösungsmöglichkeiten - Leiten von Projektbesprechungen auf Geschäftsführungs-, Vorstandsebene zur Vorbereitung / Einteilung / Durchsetzung von Entscheidungen. - Führen aller Verhandlungen mit projektbezogener – vertragsrechtlicher oder öffentlich-rechtlicher Bindungswirkung für den Auftraggeber. - Wahrnehmen der zentralen Projektanlaufstelle; Sorge für die Abarbeitung des Entscheidungs- / Massnahmenkataloges. - Wahrnehmen von projektbezogenen Repräsentationspflichten gegenüber dem Nutzer, dem Finanzier, den Trägern öffentlicher Belange und der Öffentlichkeit. Die Projektleitung beinhaltet den nicht delegierbaren Teil der Auftraggeberfunktionen mit Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenz <b>in</b>	HOAI / „grünes Heft“

<sup>11</sup> AHO , Untersuchungen, 2004, S. 1

Begriff	Definition	Herkunft / Regulativ
	<b>Linienfunktion.</b>	
Projektmanagement	Projektmanagement ist gemäss DIN die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes. Das Projektmanagement gliedert sich in Projektsteuerung und Projektleitung.	DIN 69901
Projektmanagement.	Wahrnehmung von Projektleiter- und Projektsteuereraufgaben.	DVP- Arbeitskreis
Projektsteuerung <sup>12</sup>	Die Leistungen der Projektsteuerung werden von Auftragnehmern erbracht, wenn sie Funktionen des Auftraggebers bei der Steuerung von Projekten mit mehreren Fachbereichen <b>in Stabsfunktion</b> übernehmen -> siehe Aufgaben „Projektleitung“.	HOAI / „grünes Heft“

**Tabelle 2 Begriffe im Zusammenhang mit der Bauherrenberatung in Deutschland**

Zur Vereinfachung der nachfolgenden Ausführungen wird im Zusammenhang mit der „Bauherrenberatung“ in Deutschland der Begriff Projektmanagement verwendet, wenn nicht speziell nach den verschiedenen Funktionen Projektleitung oder Projektsteuerung unterschieden wird. Der Überbegriff Projektmanagement<sup>13</sup> wurde in den 80er Jahren auch offiziell vom Deutschen Verband der Projektsteuerer e.V. übernommen.

## 3.2 Branchenentwicklung in Deutschland

### 3.2.1 Chronik des Projektmanagements in Deutschland“

Seit 1966 wurde an der TU München von Prof. em. Dr.-Ing. E.G. Burkhardt, Inhaber des Lehrstuhls für Baubetrieb und Tunnelbau, intensiv an der Einführung der Netzplantechnik im Bauwesen gearbeitet<sup>14</sup>.

Einem seiner damaligen Zöglinge, Herrn Prof. Dr.-Ing. C. J. Diederichs, ist es heute zu verdanken, dass sich die Bauherrenberatung - oder die Projektleitung und die Projektsteuerung, wie dies in Deutschland genannt wird - zu einer gut strukturierten, definierten und sowohl juristisch als auch organisatorisch anerkannten Dienstleistung entwickelt hat. Nach ersten eigenen Versuchen in der Praxis erkannte dieser, dass sich die Planung im Bauwesen nicht nur auf die Ablaufplanung und -steuerung mittels Netzplantechnik beschränken darf, sondern, dass ein umfassender Bauherren- / Auftraggebervertreteransatz gefunden werden muss. Nach ersten Erfahrungen dehnte

<sup>12</sup> AHO, Untersuchungen, 2004, S. 5

<sup>13</sup> Diederichs, Immobilienmanagement, 2006, S. 414

<sup>14</sup> Diederichs, Entwicklung, o. J., S. 46

sich die Beratertätigkeit auf die Entwicklung der Projektorganisation<sup>15</sup> oder die Planung und Überwachung der Baukosten aus.

Bereits 1975 wurde definiert, dass die Projektleitung im Rahmen der originären Aufgaben des Bauherrn – aus der Optik des Investors und Entscheidungsträgers – allen andern Tätigkeiten zur Projektsteuerung übergeordnet ist<sup>16</sup>. Denn gewisse Entscheidungen können letztendlich nur vom Bauherrn gefällt werden. Sie lassen sich zwar auf ein Minimum reduzieren, sind aber nicht vollständig delegierbar. Damit wurde der Grundstein für die später erfolgte Unterscheidung zwischen der Projektleitung des Bauherrn in Linienfunktion einerseits und der Projektsteuerung zu seiner Unterstützung in Stabsfunktion andererseits gelegt. Letztere betreut die Aufbauorganisation, die Ablaufplanung und -steuerung, sowie die Kostenplanung und -überwachung. Ihm obliegt auch die Vertragsgestaltung und Bearbeitung von Baurechtsfragen sowie die Regeln des Rechnungs- und Zahlungsverkehrs.

Mit Einführung<sup>17</sup> der HOAI wurde 1976 der wachsenden Bedeutung der Bauherrenbelange durch Aufnahme von Art. 31 „Projektsteuerung“ Rechnung getragen. Dazu trug auch der „Vater“ der HOAI, Prof. em. Dr. rer. pol. Karlheinz Pfarr massgeblich bei. Auch er schrieb, dass ab einer gewissen Grösse des Bauvorhabens die Bauherrschaft der zunehmenden Komplexität von Bauprojekten u. U. nicht mehr gewachsen ist und in solchen Fällen die Projektsteuerung einem Dritten übertragen werden sollte. Für normale oder kleinere Bauvorhaben ist in der Leistungsphase 1 der HOAI auch der Punkt Bauherrenberatung seitens des Architekten, welcher separat zu vergüten wäre, enthalten. D. h. prinzipiell wären während des gesamten Planungs- und Bauprozesses vom Architekten Beratungsleistungen zu erbringen. Diese sind aber sehr stark auf das Objekt und weniger auf die Immobilie im Markt oder die ökonomische Steuerung der Umsetzung bezogen. Ausserdem wird diese von den Architekten oft nicht substantiell erbracht.

Professor Pfarr setzte sich später in seinem Buch „Grundlagen der Bauwirtschaft“ vertieft mit dem Begriff „Bauherr“<sup>18</sup> und den Bauherrenleistungen im Planungs- und Bauprozess auseinander. Darin ging er aber erstaunlicherweise nur sehr kurz auf die Einsatzmöglichkeiten eines Projektsteuerers ein<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Diederichs/Hutzelmeyer, Projektsteuerung, 1975, S. 1638

<sup>16</sup> Diederichs/Hutzelmeyer, Projektsteuerung, 1975, S. 1489

<sup>17</sup> Diederichs, Entwicklung, o. J., S. 4

<sup>18</sup> Pfarr, Grundlagen, 1984, S. 98

<sup>19</sup> Pfarr, Grundlagen, 1984, S. 270 und 277

Die verfassungsrechtliche Basis zum Erlass der HOAI war die Gebührenordnung für Ingenieure (GOI) und Architekten (GOA) als gesetzliche Grundlage zur Regelung von Ingenieur- und Architektenleistungen. Die HOAI ist verbindlich für Planungsleistungen im Bauwesen und regelt sowohl die Leistungen von Architekten und Ingenieuren, als auch jene von weiteren Planern und Beratern, die in Vertretung der Bauherrschaft erbracht werden<sup>20</sup>.

Die damals in Art. 31 der HOAI globale Leistungsbeschreibung führte zu Kontroversen. Die Gegner der Projektsteuerung machten Schwierigkeiten in der Abgrenzung wie auch Konflikte aus der vermeintlich parallelen Wahrnehmung von Planungs- und Projektsteuerungsleistungen geltend. Was natürlich zu Kompetenzstreitigkeiten führen kann.

Diese Einwände führten zur Überarbeitung in mehreren Phasen. So wurde 1984 ein Leistungsbild „Projektsteuerung“ entworfen, das sowohl inhaltlich als auch strukturell noch heute Gültigkeit hat. An dieser wesentlichen Überarbeitung waren Mitglieder der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) unter Mitwirkung des ibb und Prof. Dr.-Ing. C. J. Diederichs beteiligt. Aus den damals ursprünglich für die Beschreibung des Leistungsbildes vorgesehenen 4 Projektphasen und 7 Handlungsbereichen entstanden die heute gültigen 4 Handlungsbereiche (Tab. 2) und 5 (Tab. 3) Projektstufen<sup>21</sup>.

<b>Handlungsbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation</li> <li>B Qualitäten und Quantitäten</li> <li>C Kosten und Finanzierung</li> <li>D Termine, Kapazitäten und Logistik</li> </ul>
--------------------------	---

**Tabelle 3: Die 4 Handlungsbereiche der Projektsteuerung nach AHO**

<b>Projektstufen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projektvorbereitung (Projektentwicklung, strategische Planung, Grundlagenermittlung)</li> <li>2. Planung (Vor, Entwurfs- und Genehmigungsplanung)</li> <li>3. Ausführungsvorbereitung (Ausführungsplanung, Vorbereiten der Vergabe und Mitwirken bei der Vergabe)</li> <li>4. Ausführung (Projektüberwachung)</li> <li>5. Projektabschluss (Projektbetreuung, Dokumentation)</li> </ol>
----------------------	---

**Tabelle 4: Die 5 Projektstufen der Projektsteuerung nach AHO**

<sup>20</sup> Diederichs, Immobilienmanagement, 2006, S. 140

<sup>21</sup> AHO, Untersuchungen, 2004, S. 9

Trotz allen Bemühungen bei der Präzisierung und weiteren Optimierung der HOAI gab es bei deren Anwendung in der Praxis immer wieder Schwierigkeiten. Die traditionellen Planer wie auch die Bauherren, d. h. die Auftraggeber taten sich oft schwer bei der Abgrenzung des Auftrags und dem Einsatz im Kontext mit den Aufgaben und Verantwortlichkeiten des neuen Projektpartners in den Leistungsphasen der Planung und Ausführung gemäss HOAI.

Infolge der sich immer deutlicher abzeichnenden Interessenkonflikte mit den Architekten und Fachingenieuren wurde am 10.07.1984 von einer Gruppe von Fachleuten der Projektsteuerung im Bauwesen der DVP gegründet<sup>22</sup>. Zielsetzung der Verbandsgründung war, das Fachwissen auf diesem Gebiet zu erweitern und qualitativ zu verbessern sowie die Ergebnisse der interessierten Fachwelt zugänglich zu machen. Es war die Absicht, in einem positiven Sinn über die Mitglieder und auf der Basis einer einheitlichen Doktrin, das Zusammenwirken aller Projektbeteiligten am Bau zu fördern.

Nach fast 10 jährigem Bestehen entschloss sich der DVP 1993 zur Gründung einer AHO-Fachkommission. Diese sollte einen Vorschlag zur Erneuerung von Art. 31 der HOAI machen oder diesen ersetzen. Das Ergebnis, die AHO-Schrift Nr. 9 resp. das so genannte „grüne Heft“ des AHO zur Projektsteuerung mit Leistungs- und Honorarordnung sowie Kommentar und Glossar war dem BMWi zur Genehmigung vorzulegen. Sie wurde ab 1996 erfolgreich vom DVP vertrieben. Im Rahmen einer Überarbeitung wurde die 2. Auflage im August 1998 unter dem neuen Titel „Untersuchungen zum Leistungsbild des Art. 31 HOAI und zur Honorierung für die Projektsteuerung“ veröffentlicht. Insgesamt folgten bis heute 4 Nachdrucke (1998, 2000, 2002, 2003).

Im Jahr 1999 erschien die erste Auflage von Diederichs Werk „Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute“. Es setzte als sehr umfassendes Werk neue Massstäbe in der Branche.

Innerhalb weniger Jahre setzte sich der Begriff Projektmanager in der Praxis mehr und mehr durch, wodurch sich der DVP 2003 veranlasst sah, den Verband neu in „Deutscher Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.“ umzubenennen.

Die zweite, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage des „grünen Hefts“ erschien im Januar 2004 unter dem Titel „Untersuchungen zum Leistungsbild, zur

---

<sup>22</sup> Diederichs, Entwicklung, o. J., S. 49

Honorierung und zur Beauftragung von Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft“<sup>23</sup>. Im Rahmen der vollständigen Überarbeitung wurden verschiedene Erfahrungen aus der Praxis der Auftraggeber sowie der Auftragnehmer berücksichtigt. Die wichtigsten daraus resultierenden Anforderungen waren:

- Ausrichtung der Projektsteuerung auf den Erfolg des Bauprojektes
- stärkere Übernahme von Projektleitungsaufgaben in Linienfunktion
- Verknüpfung von Projektsteuerungs- mit Planungsleistungen der Leistungsphasen 6 bis 8 HOAI<sup>24</sup> (Vorbereitung der Vergabe, Mitwirkung bei der Vergabe, Objektüberwachung), auch mit der Generalplanung
- Implementierung und Anwendung von Projektinformations- und Wissensmanagementsystemen
- Projektmanagement bei Einschaltung von Kumulativ-Leistungsträgern (Generalplanern, Generalunternehmern etc.)
- einfache, flexible und leistungsorientierte Honorarvereinbarungen

Die 2. Auflage des 1999 erschienenen Buches „Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute“, welches von Diederichs verfasst wurde, folgt ab 2004 mit dem Band „Grundlagen“ gestaffelt in mehreren Bänden. Im Jahre 2005 wurde mit dem nächsten Band „Immobilienmanagement im Lebenszyklus“ wiederum ein umfassendes Werk von höchster Qualität herausgegeben. Die wichtigsten Ereignisse dieser Chronik sind im Anhang tabellarisch dargestellt<sup>25</sup>.

### 3.2.2 Entwicklung des Projektmanagements in Deutschland

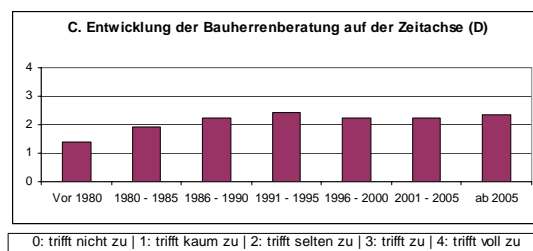


Abbildung 1: Wie hat sich das Projektmanagement entwickelt?

Wegen der stetigen Beschleunigung von Bauprojekten und einer Zunahme der Projektkomplexität in den technischen und organisatorischen Belangen<sup>26</sup> (durch die starke Zunahme der an Bauprojekten beteiligten Fachdisziplinen) entwickelte sich das Projektmanagement im Bauwesen in Deutschland vor allem in den 80ern (Abb. 1). Ein

<sup>23</sup> AHO, Untersuchungen, 2004, S. V

<sup>24</sup> HOAI, Honorarordnung 2002, S.26

<sup>25</sup> Anhang C „Die wichtigsten Meilensteine des Projektmanagements in Deutschland“

<sup>26</sup> Anhang B. „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme A, B

wirklich spürbarer, fulminanter Durchbruch kam in der Expertenbefragung nicht zum Ausdruck. Hingegen kann man aus den Antworten schliessen, dass das Projektmanagement im Baubetrieb von den 90er Jahren an zunehmend als eigenständige Dienstleistung wahrgenommen wurde. Dies dürfte mit der Gründung und den intensiven Aktivitäten des DVP im Zusammenhang stehen. Dieser Zeitabschnitt wird daher als Durchbruch betrachtet. Der DVP verlieh dem Projektmanagement das notwendige Profil und Gewicht in der Bau- und Immobilienwirtschaft.

Diese Entwicklung wurde gefördert durch das Bedürfnis der professioneller werdenden Investoren nach neutraler Beratung und Unterstützung bei der Wahrnehmung der originären Bauherren- und Auftraggeberaufgaben im Bau- und Planungsprozess. Als wichtigste Förderer und Treiber des Projektmanagements wurden die Investoren generell und darunter besonders die Industrie, die institutionellen Anleger und die öffentliche Hand hervorgehoben. Im Zuge dieser Entwicklung wuchsen auch die Anforderungen an Bauwerke und deren späteren Betrieb mit dem entsprechenden Facility Management, also an den ganzen Lebenszyklus von Immobilien. Diese Tendenz verstärkte den Bedarf nach neutraler Unterstützung bei Investments in Immobilien zusätzlich<sup>27</sup>.

Projektmanagement hat sich im Bauwesen bei komplexen Projekten unabhängig von der Investitionssumme generell etabliert. Dennoch ist anhand der ausgewerteten Umfrage deutlich erkennbar, dass Bauherren die Dienste des Projektmanagements vornehmlich ab einer Investitionssumme von ca. 10 Mio. Euro in Anspruch nehmen. Gemäss der Expertenbefragung wird erwartet, dass die Grenzkosten für die Inanspruchnahme von Projektmanagementdienstleistungen in Zukunft tendenziell eher steigen werden. Dadurch würde sich die Positionierung<sup>28</sup> verändern.

Es dürfte auch heute noch so sein, dass viele Auftraggeber kaum zwischen der Projektleitung und der Projektsteuerung bei der Vergabe eines Mandats unterscheiden<sup>29</sup>. Eine aktuelle Differenzierung der Begriffe für die Dienstleistungen ist in einer schematischen Darstellung im Anhang<sup>30</sup> ersichtlich.

---

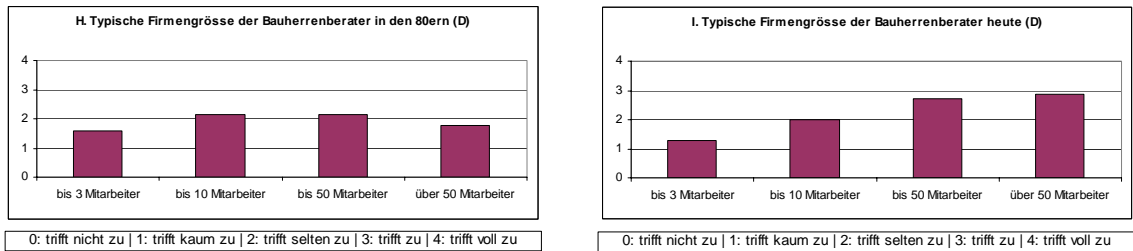
<sup>27</sup> Anhang B „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme D, E, J, K

<sup>28</sup> Anhang B „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme F, G

<sup>29</sup> Schulte, Immobilien-Projektentwicklung, 1996, S. 38

<sup>30</sup> Anhang E „Kaskadenmodell der Projektmanagementpraxis in Deutschland“

### 3.2.3 Betriebsgrösse in Deutschland

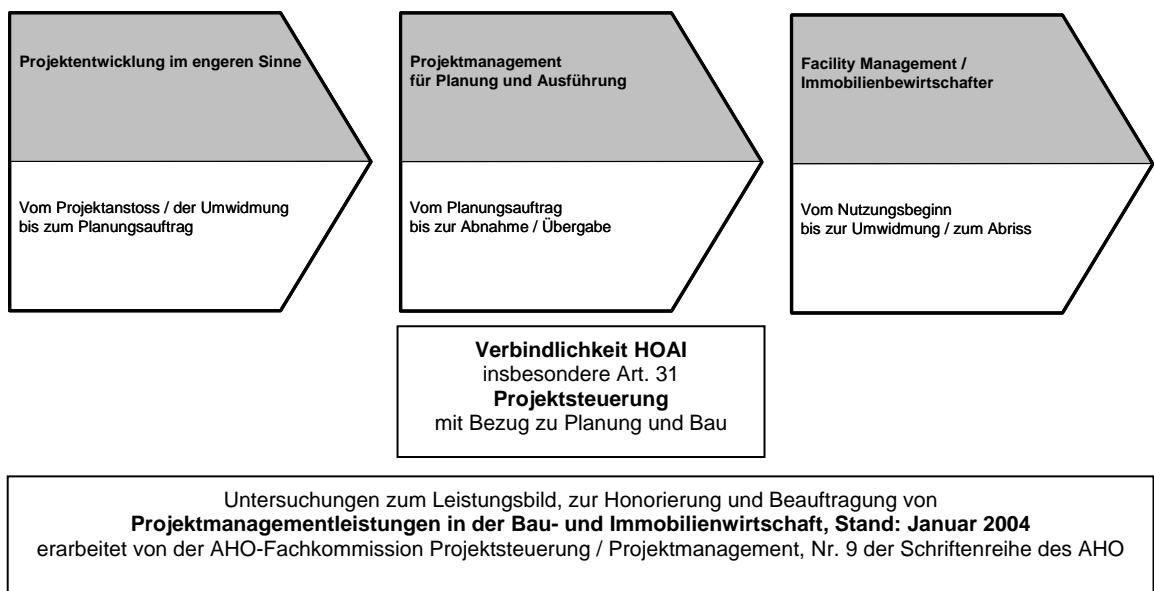


**Abbildung 2: Wie ist die Branche nach Grösse strukturiert?**

Die Expertenbefragung führte bezogen auf die ursprüngliche Situation in Deutschland zu keinem erkennbaren, typischen Segment bei der Firmengrösse der Bauherrenberater. Hingegen wird vermutet, dass heute vor allem grosse und wachsende Unternehmungen (bis 50 MA) den Markt prägen (Abb. 2).

### 3.2.4 Leistungsbilder und Dienstleistungen in Deutschland

Zum besseren Verständnis der Dienstleistungen und von deren Abgrenzung resp. deren Zuordnung wird der Lebenszyklus einer Immobilie in 3 Phasen<sup>31</sup> dargestellt. Diesen Phasen zugeordnet ist der Umfang der in den verschiedenen Schriften festgelegten Regelungen (Abb. 3).

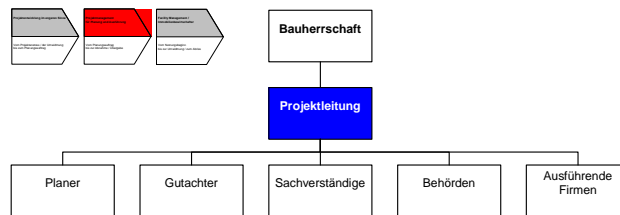


**Abbildung 3: Ergänzungen des „grünen Hefts“ der AHO zur HOAI**

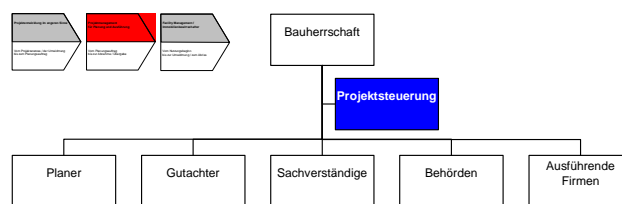
<sup>31</sup> Diederichs, Immobilienmanagement, 2006, S. 2



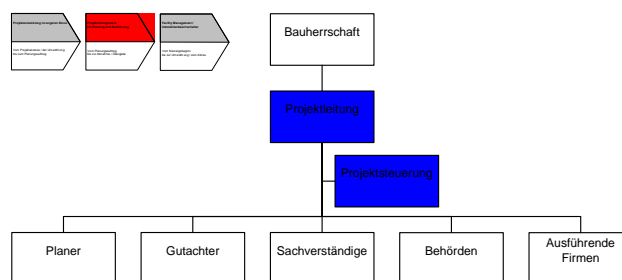
Ursprünglich beschränkte sich das Projektmanagement auf die Phase Planung und Ausführung mit den bekannten Dienstleistungen Projektleitung und Projektsteuerung je nach Projektkomplexität und Sichtweise der Bauherrschaft in unterschiedlicher Ausprägung und Linienfunktion. Es sind verschiedene Konstellationen der Projektorganisation (Abb. 4, 5, 6) möglich. Die folgenden Beispiele dienen der Veranschaulichung und repräsentieren die grundlegenden Funktionen (Stab-, Linienfunktion).



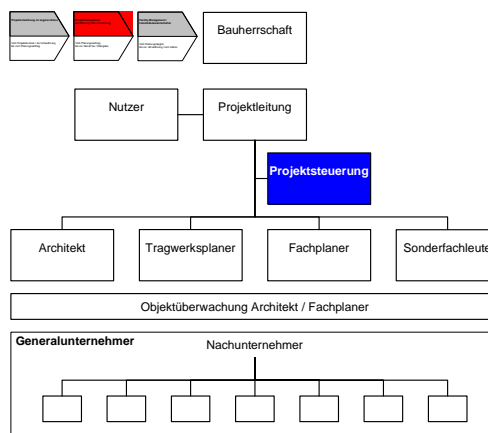
**Abbildung 4: Projektleitung als Stellvertretung mit entsprechender Vollmacht**



**Abbildung 5: Projektsteuerung als für die Bauherrschaft in Stabsfunktion**



**Abbildung 6: Projektleitung und Projektsteuerung kombiniert**



**Abbildung 7: Projektmanagement beim Einsatz von Kumulativleistungsträgern**

Im „grünen Heft“ vom Januar 2004 sind die von Dr.-Ing. Norbert Preuss am 28. März 2003 am DVP-Seminar in Berlin vorgestellten, ergänzenden Hinweise im Zusammenhang mit dem Einsatz von kumulativen Leistungsträgern (Abb. 7) (Generalunternehmer, Generalplaner, Generalübernehmer)<sup>32</sup> bereits enthalten. Infolge der besonderen Verhältnisse – je nach Konstellation der Leistungsträger bei Planung und Ausführung – werden beim Projektmanagement ganz andere Zielsetzungen und Schwerpunkte gefordert.

Neben den organisatorischen Eigenheiten und dem dadurch neu entstandenen Leistungsbild wurde zudem auch ein Vorschlag für die Honorargestaltung beim Einsatz von Kumulativleistungsträgern<sup>33</sup> gemacht.

Wird die Projektsteuerung z. B. im Rahmen einer Vergabe an einen Generalunternehmer auch an diesen übertragen, wird der Projektsteuerer der Bauherrschaft zum Projekt-Contoller<sup>34</sup>. Dieser hat dann dafür zu sorgen, dass die Projektsteuerung durch den GU auch ordnungsgemäss wahrgenommen wird, und die Entscheide der Bauherrschaft vorzubereiten.



Durch die Anpassung der bestehenden und der neu hinzukommenden Leistungsbilder (über den gesamten Lebenszyklus von Immobilien) wurde der „Interpretations-Rahmen“ der HOAI definitiv gesprengt. Die neuen Leistungsbilder wurden aufgrund der Nachfrage nach entsprechenden Dienstleistungen am Markt jedoch im „grünen Heft“ von 2002 erfasst.

<sup>32</sup> Preuss, Projektmanagement, 2003, S. 7

<sup>33</sup> AHO, Untersuchungen, 2004, S. 100-10

<sup>34</sup> Diederichs, Weiterentwicklung, 2003, S. 296

Die nachfolgend aufgeführten neuen Leistungsbilder im Projektmanagement<sup>35</sup> entwickeln sich in Deutschland stetig – sowohl in beratender wie auch in leitender Tätigkeit.

- Leitungs- und / oder Beratungsaufgaben bei der Projektentwicklung im engeren Sinn<sup>36</sup>
- Leitungs- und / oder Beratungsaufgaben in der Risikobewertung von Neubau- oder Bestandesimmobilien (Due Diligence)
- Leitungs- und / oder Beratungsaufgaben beim Nutzer-Projektmanagement
- Unabhängiges Projektcontrolling für Investoren, Banken oder Nutzer
- Projektmanagement und Projektrechtsberatung aus einer Hand (Achtung: Beschränkungen durch das Rechtsberatungsgesetz)
- Construction Management<sup>37</sup> at agency
- Construction Management at risk
- Value Management
- Public Private Partnership

Die Projektsteuerung beginnt heute oft bereits bei der Projektentwicklung im engeren Sinn und ist auch für diese Phase bereits ein fester Bestandteil der aktuellen Lehre<sup>38</sup>. Das Projektmanagement ist die Methodik und die geistige Grundhaltung, in der Projektentwicklung und Projektsteuerung stattfinden. Projektentwicklung schafft Rahmenbedingungen, wobei die Projektsteuerung als Teil des Projektmanagements eben auch in dieser Phase die Prozesse der Realisierung steuert und überwacht<sup>39</sup>.

Aus der Expertenbefragung geht hervor, dass in Deutschland der Bedarf an Unterstützung und Beratung<sup>40</sup> im Entwicklungs-, Planungs- und Realisierungsprozess bis hin zum Betrieb mit seinen spezifischen Eigenheiten während den letzten 20 Jahren klar zugenommen hat. Diese in Deutschland auf das Projektmanagement beschränkten Aufgaben werden primär von Ingenieuren am Markt wahrgenommen.

---

<sup>35</sup> Diederichs, Immobilienmanagement, 2006, S. 413

<sup>36</sup> 5.8 Entwicklungstendenzen und Ausblick

<sup>37</sup> 5.8 Entwicklungstendenzen und Ausblick

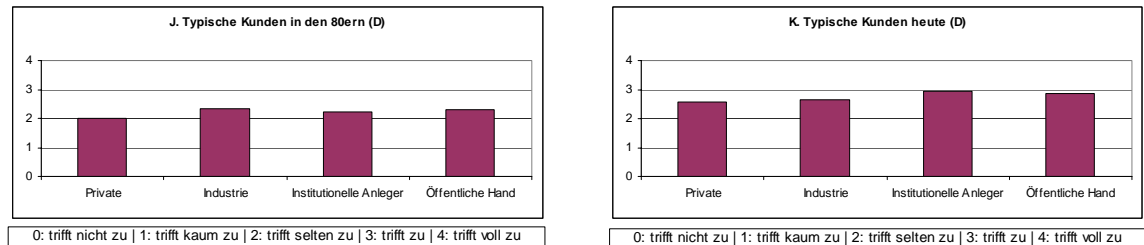
<sup>38</sup> Schulte, Immobilien-Projektentwicklung, 1996, S. 34

<sup>39</sup> Kyrein, Projektentwicklung und -steuerung, 2002, S. 117

<sup>40</sup> Anhang B „, Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme L, M, N2, O2

### 3.3 Markt in Deutschland

#### 3.3.1 Kundenstruktur in Deutschland



**Abbildung 8: Welche Kunden nutzen die Dienste von Bauherrenberatern?**

Die Bilder mit der typischen Kundenstruktur sowohl in den 80er Jahren als auch heute, (Abb. 8) decken sich weitgehend mit den Förderern und Treibern der Branche<sup>41</sup>. Zu Beginn waren noch keine Kunden mit wahrnehmbar überdurchschnittlichem Bedarf nach Projektmanagementleistungen im Bauwesen erkennbar. Auch heute ist kein eindeutiger Trend ersichtlich.

#### 3.3.2 Kundenbedürfnisse in Deutschland

In den 80er Jahren war das Interesse der damaligen Bauherren gemäss Expertenbefragung<sup>42</sup> vor allem an der Baukostenplanung, der Baukostenüberwachung und teilweise noch an der Bauleitung gross. In der Zwischenzeit haben die Bedürfnisse der Kundschaft in Deutschland in sämtlichen Bereichen des Bau- und Immobilienmanagements zugenommen. Nach wie vor stehen jedoch die Baukostenplanung und die -überwachung im Vordergrund<sup>43</sup>. Die Kostenplanung und alle damit verbundenen weiteren Aufgaben (Kostenermittlung, Kostenkontrolle, Kostensteuerung) zur Einhaltung der Kostenziele sind also von grösster Bedeutung – und das in den Phasen Projektentwicklung, Planung, Planung und Ausführung, wie auch in der Phase Facility Management..

Die Kostenplanung gehört zu den Grundleistungen des Architekten im Rahmen seines Auftrags. Wird dieser – zumindest im Rahmen des Grundauftrags – nicht mit dem vollen Leistungsbild beauftragt, ist er auch nicht für den Gesamtumfang verantwortlich. Der Bauherr oder der Projektsteuerer hat die Kostenermittlung der Planer, also des Architekten und der fachlichen Beteiligten zu ergänzen, damit die Finanzierbarkeit des

<sup>41</sup> 3.2.2 Entwicklung des Projektmanagements in Deutschland

<sup>42</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme L, N2

<sup>43</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme M, O2

Projekts auf der Basis der Gesamtkosten optimiert und sichergestellt werden kann<sup>44</sup>. Die HOAI unterscheidet klar zwischen der Kostenplanung und Kostenoptimierung<sup>45</sup>.

### 3.4 Honorierung in Deutschland

Die Honorierung erfolgt häufig nach Zeitaufwand. Bei der Honorierung nach anrechenbaren Kosten des Projekts, richtet sich das Honorar für Grundleistungen der Projektsteuerung nach den anrechenbaren Kosten gemäss DIN 276 (Juni 1993) mit den entsprechenden Kostengruppen und nach der Honorarzone (Tab. 4), der das Projekt zugeordnet wird sowie nach der Honorartafel in § 207<sup>46</sup>. Es werden 5 Honorarzonen unterschieden:

Honorarzone	Bewertungsmerkmale
I	Projekte mit sehr geringen Projektsteuerungsanforderungen
II	Projekte mit geringen Projektsteuerungsanforderungen
III	Projekte mit durchschnittlichen Projektsteuerungsanforderungen
IV	Projekte mit überdurchschnittlichen Projektsteuerungsanforderungen
V	Projekte mit sehr hohen Projektsteuerungsanforderungen

**Tabelle 5: Übersicht über die Honorarzonen nach HOAI**

Für das Festlegen der Honorarzone werden Kriterien wie die Komplexität der Projektorganisation, die Projektoutine des Auftraggebers, die Besonderheiten in den Projektinhalten, die Projektrisiken und die Anforderungen an Termin- und Kostenvorgaben beurteilt. Teilweise kann das wiederum aus dem Bautypus (Einfamilienhaus, Schulhaus etc.) abgeleitet werden.

Beim Einsatz von Kumulativ-Leistungsträgern wird das Honorar den individuellen Begebenheiten entsprechend reduziert<sup>47</sup>.

### 3.5 Rechtliche Situation in Deutschland

Die Rechtsnatur<sup>48</sup> der Projektsteuerung kann aufgrund der Leistungsbeschreibung des Art. 31 in der HOAI nicht abgeleitet werden. Sie war lange Zeit stark umstritten. Die

<sup>44</sup> Schulte, Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 297 f.

<sup>45</sup> Müller, Planungsökonomie, 1982

<sup>46</sup> AHO, Untersuchungen, 2004, S. 5f.

<sup>47</sup> Abbildung 7: Projektmanagement beim Einsatz von Kumulativleistungsträgern

<sup>48</sup> Diederichs, Projektsteuerung, 2007, S.535

Frage, ob diese als Dienst- oder Werkvertrag<sup>49</sup> zu qualifizieren ist, kann auch heute noch nicht eindeutig beantwortet werden.

Projektsteuerung ist per Definition das Wahrnehmen einer Beratungsaufgabe in Stabsfunktion. Die Haftung<sup>50</sup> für die Ergebnisse der Projektsteuerungsleistungen muss sich daher auf die Mängelfreiheit und Abnahmefreiheit der erstellten Dokumente, für die erarbeiteten Vorgaben, die durchgeführten Kontrollen und die vorgeschlagenen Steuerungsmassnahmen beschränken.

Nach der gängigen Rechtssprechung kann von einem Werkvertrag ausgegangen werden, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Stufenweise Beauftragung des Projektmanagers
- Vereinbarung der Geltung des § 649 BGB
- Festlegung des Vergütungsanspruchs für nicht erbrachte Leistungen
- Vereinbarung einer Vergütungserhöhung bei Verlängerung der Projektdauer
- Regelung der Gewährleistungspflichten
- Eigenheiten des Projekts werden genügend beachtet und vertraglich geregelt

Die Rechtsnatur des Vertrags ist insbesondere im Hinblick auf Haftungsfragen und im Zusammenhang mit den Folgen im Kündigungsfall von grosser Bedeutung.

Sobald Projektleitungsaufgaben mit Vollmachten, d. h. mit Durchsetzungskompetenzen in Linienfunktion, übernommen werden, verändert sich der Haftungsanspruch des Auftraggebers gegenüber dem Auftragnehmer in entsprechendem Masse für die Erreichung der Projektziele Qualität, Kosten und Termine.

Der Dienstvertrag dürfte somit nur in Ausnahmefällen zur Anwendung kommen<sup>51</sup>.

### **3.6 Versicherung**

In die Berufshaftpflichtversicherung<sup>52</sup> der Projektmanager können heute gegen eine entsprechende Zusatzprämie auch Schäden aus fehlerhafter Terminkoordination, fehlerhaften Mengen- und Kostenermittlungen sowie aus Termin-, Mengen- und Kostenüberschreitungen mit eingeschlossen werden. Weiterführende Bestimmungen und Einschränkungen werden im Einzelfall zwischen dem Versicherer und dem Versicherungsnehmer vereinbart.

---

<sup>49</sup> Diederichs, Projektsteuerung, 1996, S.16

<sup>50</sup> Diederichs, Immobilienmanagement, 2006, S. 521f.

<sup>51</sup> Diederichs, Immobilienmanagement, 2006, S. 551

<sup>52</sup> Diederichs, Immobilienmanagement, 2006, S. 545

### 3.7 Verbandswesen für Projektmanagement in Deutschland

Die nachfolgenden tabellarischen Angaben (Tab. 5) sollen nur einen Überblick über die aktuell wichtigsten Verbände geben, welche sich mit den Interessen der Projektmanager auseinandersetzen, oder sich für diese in irgendeiner Form einsetzen.

Abk.	Bezeichnung	Schwerpunkte	Geg.	Mitgl.	www
<b>AHO</b>	Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhalt und Weiterentwicklung der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure</li> </ul>	1923	Verbände Kammern	<a href="http://www.aho.de">www.aho.de</a>
<b>DAI</b>	Verband Deutscher Architekten- und Ingenieurvereine e.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung der Baukultur unter besonderer Berücksichtigung der regionalen Belange</li> <li>- Zusammenführen von Architekten, Ingenieuren und Interessierten an Baukunst und Bautechnik</li> <li>- Unterstützen der unabhängigen Forschung und Entwicklung im Bauwesen</li> <li>- Aus- und Weiterbildung von Architekten und Ingenieuren</li> <li>- Fördern des Ansehens von Architekten und Ingenieuren in der Öffentlichkeit</li> <li>- Lobbyieren in baupolitischen Angelegenheiten in der Öffentlichkeit und bei politischen Entscheidungsgremien</li> </ul>	1871	5'300	<a href="http://www.dai.org">www.dai.org</a>
<b>DVP</b>	Deutscher Verband der Projektmanager e.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachwissen auf dem Gebiet des Projektmanagements im Bauwesen erweitern und verbessern</li> <li>- Wissen der Fachwelt zugänglich machen</li> <li>- Zusammenwirken der Projektbeteiligten am Bau positiv fördern.</li> </ul>	1984	108 Firmen 43 Einzelne 20 kooperative 4 Junioren 6 Ehrenmitgl.	<a href="http://www.dvpev.de">www.dvpev.de</a>
<b>GPM</b>	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Von Branchen unabhängige Förderung des Projektmanagements</li> <li>- Insbesondere Aus- und Weiterbildung</li> <li>- Forschung und Information</li> <li>- Zusammenführen von Forschung und Wirtschaft</li> </ul>	1979	4'000	<a href="http://www.gpm-ipma.de">www.gpm-ipma.de</a>
<b>RICS</b>	Royal Institution of Chartered Surveyors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Aus- und Weiterbildung bildet einen Grundpfeiler im Leistungsspektrum der RICS</li> <li>- Für die Berufsausübung gelten hohe fachliche und ethische Standards</li> <li>- Ein weiterer Schwerpunkt ist die Wahrnehmung der</li> </ul>	1993	1'200	<a href="http://www.ricseurope.eu">www.ricseurope.eu</a>

Abk.	Bezeichnung	Schwerpunkte	Geg.	Mitgl.	www
		berufsständischen Interessen - Die RICS veröffentlicht zahlreiche Publikationen zu Fachthemen			
VBI	Verband Beratender Ingenieure	- Innovative Ingenieurleistungen, Wissenschaft, Forschung und Ausbildung auf allen Gebieten des Ingenieurwesens fördern - Aufmerksam machen der Öffentlichkeit auf den Wert unabhängiger Planung - Politik auf Bundes- und Länderebene	1994	4'000	<a href="http://www.bvi.de">www.bvi.de</a>

**Tabelle 6: Verbände im Zusammenhang mit Projektmanagement**

### 3.8 Entwicklungstendenzen und Ausblick für Deutschland

In Deutschland hat der DVP<sup>53</sup> eine sehr starke Stellung. Deshalb sind bereits einige neue Geschäftsfelder, die sich aus dem Projektmanagement im Bauwesen ergeben, mit der Erfassung von deren Leistungsbildern im „grünen Heft“, erfolgreich definiert und strukturiert worden. Besonders mit der Aufnahme des Leistungsbildes für die „Leitungs- und / oder Beratungsaufgaben bei der Projektentwicklung im engeren Sinn<sup>54</sup>“ wurde in Deutschland inhaltlich der Schritt vom Projektmanager zum Berater der Bauherrschaft vollzogen. Damit wurde das fachliche Leistungsspektrum um ein Vielfaches erweitert. Folgende Themen wurden dadurch aktuell:

- Standortanalyse und –prognose (Makro- und Mikrostandort)
- Marktrecherche (Nachfrager/Kunden und Konkurrenzangebote)
- Grundstücksakquisition und –sicherung
- Nutzungskonzeption (Nutzerbedarfsprogramm (DIN 18205), Funktions-, Raum- und Ausstattungsprogramm)
- Vorplanungskonzept
- Vermarktung (Vermietung, Verkauf)
- Projektfinanzierung
- Immobilien-, Unternehmens- und Gesellschaftssteuern (Gründerwerb-, Grund-, Gewerbe-, Körperschafts-, Einkommen-, Erbschaftsteuer)
- Kostenrahmen für Investitionen (DIN 276) und Nutzungskosten (DIN 18960)
- Terminrahmen
- Ertragsrahmen
- Rentabilitätsanalyse und –prognose mit Sensitivitätsanalyse
- Risikoanalyse und –prognose mit Stakeholderanalyse
- Entscheidungsvorbereitung für die Projektführung oder den Projektabbruch

<sup>53</sup> DVP, Homepage, 2008

<sup>54</sup> Diederichs, Leistungsbilder, 2004, S. 271-292



Die Positionierung dieser neuen Geschäftsfelder muss am Markt in den nächsten Jahren noch voranschreiten, die Grundlagen sind vorhanden.

Der DVP wird sich in Zukunft verstärkt der Ausbildung von Mitarbeitern seiner Mitglieder widmen und der Branche somit weitere Impulse geben. Dies ganz besonders im Hinblick auf die Einführung eines Zertifikats für Unternehmen und möglicherweise auch für Personen mit entsprechenden Qualifikationen. Dieses Zertifikat soll von einer autorisierten Stelle akkreditiert werden, so dass zukünftig ein international anerkanntes Qualitätszertifikat erworben werden kann.

Durch die angestrebte Kooperation mit anderen Verbänden wie z. B. der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. will der DVP auch politisch stärker Präsenz markieren und die Interessen der Mitglieder auch gemeinsam wahrnehmen.

Auch mit der Gesellschaft für Facility Management GEFMA und der gif besteht über den Arbeitskreis „Standardisierte Immobiliendokumentation“ eine Kooperation, die schon Mitte 2008 eine gemeinsame Richtlinie herausgeben wird.

Ausserdem werden laufend weitere Erfahrungen mit den neuen Einsatzgebieten für Projektmanager gemäss den neuen Leistungsbildern gemacht. So wird sich die Branche auch in den nächsten Jahrzehnten ständig weiterentwickeln und verändern.

## 4 Die Bauherrenberatung in der Schweiz

### 4.1 Verständnis für Begriffe und Leistungen in der Schweiz

Unter den Begriffen „Bauherrenberatung“, „Baumanagement“, „Bautreuhand“ etc. versteht in der Schweiz momentan jeder noch etwas anderes. „Bauherrenberater“<sup>55</sup> ist kein Beruf, den man erlernen kann. Das Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit (BWA, früher: Biga) kennt diesen Beruf nicht. Es existiert keine Lehre, es gibt auch kein Studium. Entscheidende Voraussetzung für die Bauherrenberatung ist eine umfassende Erfahrung im Bau-, Planungs- und Immobilienbereich.

Mit der Zusammenstellung und Erläuterung der gebräuchlichen Begriffe im Zusammenhang mit der Bauherrenberatung (Tab. 6) soll im schweizerischen Begriffsdschungel Klarheit geschaffen werden. Zum besseren Verständnis wird ergänzend dazu auch der Begriff „Projekt“ und das in der Schweiz geltende Verständnis dafür erläutert.

Begriff	Definition	Herkunft / Regulativ
<b>Bauherrenberater</b>	<p>Die Aufgaben des Bauherrenberaters KUB<sup>56</sup> fallen schon zu einem Zeitpunkt an, wo noch keine planerischen Aufgaben im engeren Sinne zu lösen sind und auch noch nicht feststeht, ob Bauen überhaupt der richtige Weg ist, um die anstehenden Probleme zu lösen. Der sinnvolle Einsatz beginnt also bereits bei der Mithilfe und der Unterstützung zur Definition des Investitionszieles und der Wahl der grundsätzlichen Lösungsstrategie. Der Bauherrenberater KUB verfügt über das notwendige Wissen und Können aus dem gesamten Umfeld der Immobilienwirtschaft.</p> <p>Er vertritt ausschliesslich die Interessen des Bauherrn, ist unabhängig und gegenüber Dritten frei von jeglichen Verpflichtungen, die seine Tätigkeit einschränken können.</p> <p>Die Aufgaben des Bauherrn (Entscheidungsträger, Besteller) lassen sich in delegierbare und nicht delegierbare unterteilen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der <b>Bauherrenberater</b> delegierbare Aufgaben übernimmt und der Projektleiter Bauherr (<b>Bauherrenvertreter</b>) die nicht delegierbaren.</p> <p>Der Bauherrenberater KUB berät und unterstützt (als <b>Berater des Bauherrn - in Stabsfunktion</b>) oder vertritt (als <b>Projektleiter Bauherr - in Linienfunktion</b>) den Bauherrn in allen Bereichen im Zusammenhang mit der Investitionsabsicht unter Beachtung der wirtschaftlichen, gesetzlichen, organisatorischen, technischen und ökologischen Abhängigkeiten und Einflüsse.</p> <p>Die nicht delegierbaren Aufgaben umfassen die Definition der Investitionsabsicht und der Anforderungen, das Fällen von wichtigen Entscheiden und das Abschliessen von Verträgen.</p>	<p>KUB / Informell mit wegweisendem Charakter und oft verwendet</p>
<b>Bauherrenvertreter</b>	siehe Bauherrenberater	KUB / informell

<sup>55</sup> Kern, Bauherrenberatung, 2003, S. 5

<sup>56</sup> Kammer, Handbuch, 2002, S. 9

Begriff	Definition	Herkunft / Regulativ
<b>Bauökonom</b>	Der Bauökonom achtet bei der Planung, Ausführung und Nutzung von Gebäuden auf eine Optimierung der Kosten. Kennt sowohl Gesamtzusammenhänge als auch das praxisbezogene Anwenden neuer Kostenquantifizierungs- und Bewertungsmethoden	Berufsberatung / informell
<b>Baukostenplaner</b>	Bauökonom <sup>57</sup>	AEC / informell
<b>Bauleiter</b>	„Bauleiter <sup>58</sup> Hochbau handeln und denken ganzheitlich. Sie organisieren, koordinieren und kontrollieren die projektmässige Ausführung der Bauwerke. Der Bauleiter ist ein qualifizierter Mitarbeiter von Architekten und Ingenieuren für die Belange der Konstruktion und der Planung in Büro und auf Baustellen.“	IBZ / informell
<b>Baumanager</b>	„Der Baumanager <sup>59</sup> hat die Funktion des Gesamtleiters des Planerteams.“	Persönliche Meinung aus der Praxis / informell
<b>Bautreuhänder</b>	Synonym für Bauherrenberater und –vertreter	Praxis / informell
<b>Gesamtleiter</b>	Aufgabe des Gesamtleiters ist es, die Probleme eines Bauvorhabens in ihrem Gesamtzusammenhang zu erfassen und alle an der Projektierung und Ausführung Beteiligten der Auftragnehmerseite zu leiten. Er unterstützt und vertritt den Bauherrn im Rahmen seines Auftrages vor allem in Leitungs-, Koordinations- und administrativen Aufgaben (vgl. SIA Ordnung 112 LM). Die Regelung der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten der Gesamtleitung bildet stets Gegenstand des Vertrages mit dem Auftraggeber.	Dokumentation D0174 sia
<b>Investorenberater</b>	Synonym für Bauherrenberater und –vertreter	Praxis / informell
<b>Investorenvertreter</b>	Synonym für Bauherrenberater und –vertreter	Praxis / informell
<b>Projektleiter</b>	„Der Projektleiter <sup>60</sup> hat die operative Leitung und damit die Aufgabe, für die Erreichung der vorher spezifizierten Projektziele im vorgegebenen Kosten- und Terminrahmen zu sorgen. Je nach gewähltem Organisationsmodell sind die Kompetenzen und damit auch die Verantwortung unterschiedlich.“	Systems Engineering / informell
<b>Projektleiter Bauherr</b>	siehe Bauherrenberater	KUB / Informell mit wegweisendem Charakter und in der Praxis massgebend

<sup>57</sup> Berufsberatung.ch, Homepage, 2008

<sup>58</sup> IBZ, Homepage, 2008

<sup>59</sup> Caretta, Baumanager, 2006, S. 8

<sup>60</sup> Daenzer/Huber, Systems Engineering, 2002, S. 267

Begriff	Definition	Herkunft / Regulativ
<b>Projekt</b>	<p>Bauvorhaben aller Art können als Projekte<sup>61</sup> bezeichnet werden. Sie erfüllen weitgehend die unten aufgeführten Kriterien.</p> <p>„Unter einem Projekt<sup>62</sup> ist ein Vorhaben zu verstehen, für dessen Durchführung besondere organisatorische Vorkehrungen getroffen werden und das folgende Charakteristiken aufweist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zeitlich begrenzt (Beginn, Abschluss)</li> <li>- definiertes bzw. zu definierendes Ziel (Aufgabe, Ergebnis)</li> <li>- es hat für die betroffene Organisation (Unternehmung, Verwaltung, Behörde) eine gewisse Einmaligkeit bzw. Besonderheit, wird also in derselben oder einer direkt vergleichbaren Form nicht laufend durchgeführt (keine reine Routineangelegenheit)</li> <li>- Es weist einen Umfang auf, der eine Unterteilung in verschiedenartige, untereinander verbundene und wechselseitig von einander abhängige Teilaufgaben erforderlich macht.“</li> </ul>	<p>Systems Engineering / Informell</p>
<b>Projekt Management</b>	<p>Der Begriff „Projekt-Management“<sup>63</sup> kann als Überbegriff für alle willensbildenden und –durchsetzenden Aktivitäten im Zusammenhang mit der Abwicklung von Projekten definiert werden. Dabei handelt es sich inhaltlich nicht um Aktivitäten, die das zu lösende Problem selbst betreffen, insbesondere nicht um die fachlichen Beiträge zur Problemlösung, sondern um das Management des Problemlösungs-Prozesses, wie z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Abgrenzung des Problems und der Aufgabenstellung</li> <li>- die Vereinbarung der Ziele und der Logik des Ablaufs bzw. Vorgehens</li> <li>- den Einsatz und die zielgerichtete Disposition und Koordination der personellen, finanziellen und sachlichen Ressourcen</li> <li>- das Führen der Projektgruppe nach innen und die Verzahnung ihrer Aktivitäten nach aussen</li> <li>- die Überwachung und Steuerung des Projektablaufs in inhaltlicher, terminlicher und kostenmässiger Hinsicht u. a.</li> </ul>	<p>Auswertung der Expertenbefragung Schweiz (CH)</p>
<b>Projekt-Manager</b>	<p>Dieser Begriff ist oft Synonym für Projektleiter bezogen auf alle Branchen</p> <p>Projekt-Manager sollen sich der Philosophie des Systemdenkens<sup>64</sup> bedienen. Dies ist ein Ansatz, der das vernetzte Denken<sup>65</sup> unterstützt und unternehmerisches Handeln fördert.</p>	<p>Systems Engineering / informell</p>
<b>Projektsteuerung</b>	<p>Per Definition der KUB ist die Projektsteuerung eine konstante Querschnittsaufgabe und entspricht dem Begriff Controlling, d. h. aktives und vorausschauendes Überwachen von gesetzten Zielen und frühzeitiges Bekämpfen von Zielabweichungen mit entsprechenden Korrekturmassnahmen.</p>	<p>KUB / Informell mit wegweisendem Charakter und in der Praxis massgebend</p>

**Tabelle 7: Begriffe im Zusammenhang mit der Bauherrenberatung in der Schweiz**

<sup>61</sup> Brandenberger/Ruosch, Projektmanagement, 1996, S. 12

<sup>62</sup> Daenzer/Huber, Systems Engineering, 2002, S. 241

<sup>63</sup> Daenzer/Huber, Systems Engineering, 2002, S. 242

<sup>64</sup> Daenzer/Huber, Systems Engineering, 2002, S. 4

<sup>65</sup> Gomez/Probst, Problemlösens, 1999/2004 S. 49

## 4.2 Branchenentwicklung in der Schweiz

### 4.2.1 Chronik der Bauherrenberatung in der Schweiz

In der Zeit des Wirtschaftsaufschwungs nach dem 2. Weltkrieg war in der Schweiz, wie in den umliegenden Ländern auch, das Interesse an neuen Methoden zur Effizienzsteuerung in der industriellen Produktion von grossem Interesse. Insbesondere die Suche nach Methoden zur systematischen Erfassung und Planung komplexer Abläufe und Sachverhalte stand damals im Zentrum der natürlichen „Ingenieurneugierde“

Kurz nach dem Abschluss des Studiums an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH) gründeten die Herren Jürg Brandenberger und Ernst Ruosch 1965 ein Büro für Projektmanagement<sup>66</sup>. Das Betriebswirtschaftliche Institut der ETH war damals für die Forschung und Weiterentwicklung des aus den USA bekannten Systems Engineering bekannt<sup>67</sup>. Mit dem 1968 erschienenen und von Brandenberger und Ruosch verfassten Buch „Projektorganisation und Netzplantechnik im Hoch- und Tiefbau“<sup>68</sup> fand die Netzplantechnik in der Schweiz ihre Verbreitung. Das Buch diente lange Zeit als erstes Standardwerk bei der Ausbildung von Baufachleuten. Es kann somit als Fundament der heutigen Arbeit des Bauherrenvertreters betrachtet werden.

Am BWI der ETH Zürich wurde in der Zwischenzeit weitergeforscht und ein eigenes Systems Engineering-Modell entwickelt. Das branchenneutrale Modell wurde ab 1971<sup>69</sup> in Weiterbildungskursen gelehrt und prägte in den folgenden Jahren alle weiteren Bemühungen zur Optimierung des problemorientierten Ablaufs komplexer Vorhaben, so auch im Bauwesen.

Brandenberger und Ruosch engagierten sich auch später sehr stark für die Weiterentwicklung des Projektmanagements. Im 1974 erstmals erschienenen Band „Projekt Management im Bauwesen“ wurde auf die zentralen Punkte Teamarbeit, Projektmanagement, Informatikhilfsmittel etc. zur Optimierung von Bauprojekten eingegangen<sup>70</sup>. Kurz darauf, nämlich 1975, erschien der separate Band „Netzplantechnik“. Diese beiden Werke und das Buch „Systems Engineering“<sup>71</sup> wurden

---

<sup>66</sup> Brandenberger + Ruosch, Homepage, 2008

<sup>67</sup> spm, Homepage, 2008

<sup>68</sup> Brandenberger/Ruosch, Ablaufplanung, 1993, S. 5

<sup>69</sup> Daenzer/Huber, Systems Engineering, 2002, S. XI

<sup>70</sup> Brandenberger/Ruosch, Projektmanagement, 1996, S. 5

<sup>71</sup> Daenzer/Huber, Systems Engineering, 2002, S. IX

während den folgenden Jahrzehnten zur Grundlage für die Bauherrenberatung und sind es in überarbeiteter Fassung noch heute.

Erst 1978 wurde der Fachverein für das Management im Bauwesen des SIA gegründet<sup>72</sup>. Damit wurde der in der Schweizer Baubranche bereits dominante SIA als Standesorganisation der Architekten und Ingenieure mit universitärem Bildungsweg zum ersten Mal in dieser Thematik aktiv. Dieser Fachverein setzte sich für die Erhöhung der Managementkompetenz in der Bauwirtschaft auf der Besteller- wie auch Anbieterseite mit Informationsanlässen und Podiumsgesprächen ein.

Die Schweiz war im Jahre 1979 Gründungsmitglied der International Project Management Association, damals INTERNET und heute IPMA<sup>73</sup> genannt.

Es dauerte weitere vier Jahre, bis 1983 die spm (Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement) gegründet wurde. Ihr erster Präsident war Jürg Brandenberger, der zusammen mit seinem Partner Ernst Ruosch das Projektmanagement im Bauwesen in der Praxis nach wie vor stark prägte.

Die im Jahre 1959 gegründete Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung, die sich für zeitgemässe und kontinuierliche Arbeits- und Hilfsmittel im Hochbau – und seit 1986 auch für alle anderen Baubereiche – einsetzt, führte 1984 mit der Elementmethode eine moderne Methode der Kostenermittlung und -planung ein. Damit rückte ein unscheinbares, aber umso wichtigeres Spezialgebiet ins Zentrum des Interesses. Ein kleiner Kreis von Fachspezialisten – die Bauökonominnen – setzte sich schon damals für ein ökonomisch orientiertes Kostenmanagement beim Bauen ein. Es sollte aber noch eine Weile vergehen, bis sich diese zu einer klar positionierten Interessengruppe vereinigt.

Vorerst wurde 1986 die Schweizerische Vereinigung der unabhängigen Bauherrenberater (SVUB) gegründet. Der SVUB sind nur ausgewiesene Spezialisten aus dem Bereich der Bauherrenberatung mit entsprechender Zusatzausbildung und langjähriger Berufspraxis angeschlossen. Infolge der Veränderung verschiedener Rahmenbedingungen in den 80er Jahren (Immobilienkrise und Auftritt professioneller Immobilieninvestoren) war gemäss KUB (ehemals SVUB) die Zunahme nach

---

<sup>72</sup> fmb, Homepage, 2008

<sup>73</sup> spm, Homepage, 2008

fachkundiger Beratung von Investoren über den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie bereits spürbar<sup>74</sup>.

Im Jahr 1989 vereinigten sich die bereits früher am ökonomischen Baukostenmanagement interessierten Bauökonominnen zum ersten Mal in einer losen Gruppierung<sup>75</sup>.

Nach fast 20 Jahren wurde 1991 mit der 3. Auflage des Buchs „Projekt Management im Bauwesen“ eine überarbeitete und aktualisierte Fassung dieses Standardwerks für die Schweizer Bauherrenberatungsbranche vorgelegt. Die stetige Nachfrage zeigt die Bedeutung in der Branche.

Die Schweizerische Vereinigung der unabhängigen Bauherrenberater schloss sich 1992 der Schweizerischen Vereinigung der Immobilientreuhänder (SVIT) an. Sie wurde als Kammer Unabhängiger Bauherrenberater (KUB) integriert.

Die lose Gruppierung der Bauökonominnen gründete im Jahr 1993 in einem weiteren Schritt zwei Fachverbände, nämlich die Schweizerische Gesellschaft für Bauökonomie (AEC) und den Fachverband der Bauökonominnen (FVB)<sup>76</sup>

Erneut publizierten Jürg Brandenberger und Ernst Ruosch 1993 eine überarbeitete Fassung des Buchs „Ablauf Planung im Bauwesen“ und 1996 folgte der vollständig überarbeitete Band „Projekt Management im Bauwesen“.

Gleichzeitig erschien ebenfalls 1996 die erste Ausgabe eines neuen, wegweisenden Werks für die Branche. Die KUB gab das „Handbuch des Bauherrenberaters“ heraus. Darin wurde zum ersten Mal in der Schweiz eine präzise Definition und die Marktpositionierung der so genannten Funktionen Bauherrenberater als Projektleiter Bauherr oder als Berater in Stabsfunktion dokumentiert<sup>77</sup>.

Am 8. März 1996 präsentierte der SIA sein neuestes, phasenorientiertes Leistungs- und Honorarmodell LM 95. Es wurde grundsätzlich gewürdigt, aber noch nicht für reif genug befunden, um es in Kraft zu setzen<sup>78</sup>. Die Vernehmlassung wurde verlängert. Darin wurden neben den Pflichten der Planer auch Pflichten der Bauherrschaft, also der Auftraggeber, im Rahmen des Planungs- und Realisierungsprozesses festgehalten.

---

<sup>74</sup> Kammer, Handbuch, 2002, S. 7

<sup>75</sup> AEC, Homepage, 2008

<sup>76</sup> AEC, Homepage, 2008

<sup>77</sup> Kammer, Handbuch, 2002, S. 7

<sup>78</sup> Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Leistung und Honorar, 2001, S.54

Diese grundsätzlich neue Betrachtungsweise sollte auch in die später aus dem LM 95 entstandene Ordnung SIA 112 übernommen werden.

Die Inkraftsetzung des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen (GATT-/WTO-Abkommen) per 1. Juli 1996 hatte zur Folge, dass unabhängige Bauherrenberater bei der Planung und Ausführung von Bauvorhaben nun vermehrt beigezogen wurden<sup>79</sup>.

Die AEC integrierte 1997 den FVB und führte diesen Bereich als Fachkammer weiter<sup>80</sup>.

Die Ordnung SIA 112 „Leistungsmodell 112“<sup>81</sup> wurde am 2. Dezember 2000 von der Generalversammlung des SIA genehmigt. Sie ersetzte das Leistungsmodell 95. Das Leistungsmodell 112 umfasst neu sämtliche Planerleistungen für ein Bauwerk, von der Idee über die Projektierung und Ausführung zur Inbetriebnahme und zur Erhaltung. Damit wollte der SIA der zunehmenden Komplexität bei grösseren Bauvorhaben gerecht werden. Diese Ordnung wurde geschaffen, um klare Auftragsverhältnisse und Leistungsabgrenzungen zwischen Planern und Auftraggebern zu ermöglichen. Ausserdem wurde damit auch die Grundlage geschaffen, leistungs- und ergebnisorientierte Honorierungen der Planerleistungen nach diesen Empfehlungen zu vereinbaren. In der Empfehlung zur Umsetzung wurde weiter definiert, wie der Auftraggeber den Auftrag oder die Planungsziele zu definieren hat. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass es u. U. sinnvoll sein kann, für diese Definition einen Berater beizuziehen.

Im Jahr 2001 wurden die Strukturen der Schweizerischen Gesellschaft für Bauökonomie (AEC) vereinfacht und die Fachmitgliedschaft eingeführt. Fördermitglieder wurden damals neu zu Gönnern des AEC.

Eine zweite überarbeitete Auflage des von der KUB 1996 herausgegebenen „Handbuch des Bauherrenberaters“ erschien 2002 unter dem neuen Namen „Handbuch für Bauherrenberatung“. Ausserdem konnten neu auch spezialisierte Anwälte Mitglied der Kammer werden.

Aufgrund der ersten Erfahrungen mit der Ordnung SIA 112 „Leistungsmodell“ wurde in Ergänzung dazu 2004 vom fmb in der Dokumentation D 0174 „Modelle der

---

<sup>79</sup> Kern, Bauherrenberatung, 2003, S. 5

<sup>80</sup> AEC, Homepage, 2008

<sup>81</sup> Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Leistungsmodell, 2001, S. 3f.



Zusammenarbeit: Erstellung und Bewirtschaftung eines Bauwerks<sup>82</sup> weitergehende Angaben zur Organisation der Erstellung und Bewirtschaftung eines Bauwerkes erarbeitet.

Am 3. Mai 2006 wurden die neuen Landesregeln des KUB in Anlehnung an jene von RICS und CEPI sowie die Grundsätze der FIABCI in Kraft gesetzt<sup>83</sup>.

Die spm und die SGO intensivierten die bereits bestehende gute Zusammenarbeit, indem die Geschäftsstellen per 1. Dezember 2007 zusammengelegt wurden. Damit wurde ein weiterer Schritt zum Schulterschluss vollzogen, der diesen Interessevertretern eine gewisse Ausstrahlung und Schlagkraft verleiht.

Die wichtigsten Ereignisse dieser Chronik sind im Anhang tabellarisch zusammengefasst<sup>84</sup>.

#### 4.2.2 Entwicklung der Bauherrenberatung in der Schweiz

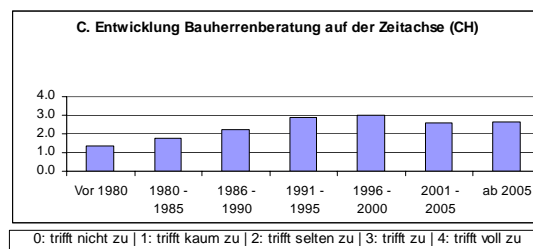


Abbildung 9: Wie hat sich die Bauherrenberatung entwickelt?

Infolge der stetigen Beschleunigung von Bauprojekten bei der Planung und Realisierung sowie einer Zunahme der Projektkomplexität in den technischen und organisatorischen Belangen<sup>85</sup>, (letzteres durch die starke Zunahme der an Bauprojekten beteiligten Fachpersonen) entwickelte sich die Bauherrenberatung in der Schweiz vor allem in den 90er Jahren und um die Jahrtausendwende (Abb. 9). Einen weiteren Beitrag leisteten zu dieser Entwicklung auch die zunehmende Komplexität und der damit verbundene Umfang der Schweizer Bewilligungsverfahren. Aus den Antworten der Expertenbefragung kann zudem geschlossen werden, dass die Bauherrenberatung in den 90er Jahren zunehmend als eigenständige Dienstleistung wahrgenommen wurde.

<sup>82</sup> Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein / fachverein für das management im bauwesen, Zusammenarbeit, 2003

<sup>83</sup> Kammer Unabhängiger Bauherrenberater, Landesregeln, Homepage, 2008

<sup>84</sup> Anhang D „Die wichtigsten Meilensteine der Bauherrenberatung in der Schweiz“

<sup>85</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme A, B

Das dürfte auch mit der Gründung der Verbände und Fachvereinigungen zu tun haben. Zusätzlich werden in diesem Zeitraum die ersten Erfahrungen mit der neu eingeführten Kostenplanung mittels der Elementmethode gemacht und die Bauökonomien als Berater wahrgenommen<sup>86</sup>.

Diese Entwicklung wurde durch die Bedürfnisse der zunehmend professioneller werdenden Investoren nach neutraler Beratung und Unterstützung bei der Wahrnehmung der originären Bauherren- und Auftraggeberaufgaben im Bau- und Planungsprozesses gefördert. Als wichtigste Förderer und Treiber der Bauherrenberatung wurden besonders die Investoren generell und darunter die institutionellen Anleger und die öffentliche Hand hervorgehoben. Im Kontext dieser Entwicklung nahmen auch die Ansprüche an Bauwerke und den späteren Betrieb, also an den ganzen Lebenszyklus von Immobilien, stark zu. Diese höheren Ansprüche verstärkten den Bedarf nach neutraler Unterstützung bei Investments in Immobilien zusätzlich<sup>87</sup>.

Weiter kann der Schluss gezogen werden, dass sich die Bauherrenberatung unabhängig von der Investitionssumme bei komplexen Bauprojekten etabliert. Dennoch ist anhand der ausgewerteten Umfrage deutlich erkennbar, dass Bauherren diese Dienste heute vornehmlich ab einer Investitionssumme von mehr als 10 Mio. CHF in Anspruch nehmen. Tendenziell wird aber erwartet, dass Bauherrenberatungsdienstleistungen in Zukunft zunehmend auch bei Bauprojekten unter 10 Mio. CHF in Anspruch genommen werden dürften.<sup>88</sup>

### 4.2.3 Betriebsgrösse in der Schweiz

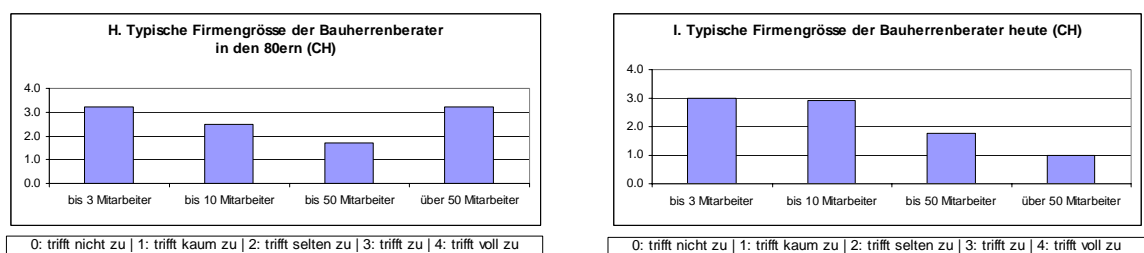


Abbildung 10 Wie ist die Branche nach Grösse strukturiert?

<sup>86</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme N2, O2

<sup>87</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme D, E, J, K

<sup>88</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme F, G

Die Expertenbefragung zeigte, dass der Markt in den 80er Jahren primär von kleinsten und ganz grossen Unternehmungen geprägt wurde. Es wird laut Umfrage vermutet, dass sich die Geschäftsgrösse in Zukunft bei 3 – 10 Mitarbeitern bewegen wird (Abb. 10). Dies dürfte mitunter damit zusammenhängen, dass der Auftraggeber mit dem Bauherrenberater gleichzeitig eine Unternehmerpersönlichkeit ins Team holen will, die selbst unternehmerische Ziele verfolgt. Diese Einschätzung wurde in den Bemerkungen zur Befragung erwähnt. Wenn diese Aussage voll zutrifft, werden die künftigen Bauherrenberater wohl noch verstärkt als Einzelkämpfer mit entsprechend kompetentem eigenem Stab am Markt erfolgreich sein<sup>89</sup>.

#### **4.2.4 Leistungsbilder / Dienstleistungen in der Schweiz**

Es gibt in der Schweiz keine normierten Leistungsbilder für Bauherrenberater. Die KUB<sup>90</sup> macht jedoch verschiedene Vorschläge zur Abgrenzung und zum Einsatz des Bauherrenberaters. Die Basis dafür liefert das Leistungsmodell der Ordnung SIA112 und der Dokumentation SIA D 0174. Grundsätzlich wird nach den folgenden Hauptfunktionen unterschieden:

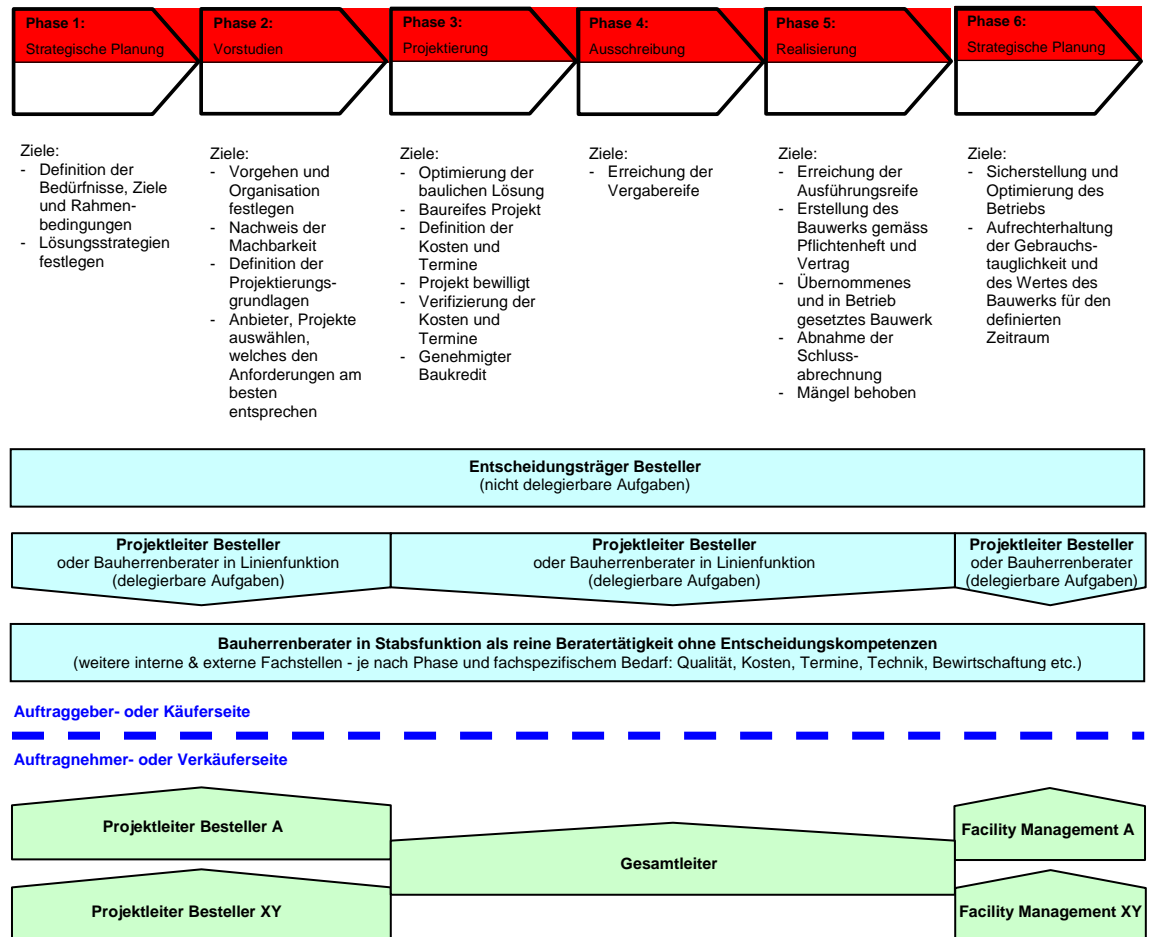
- Auftraggeberseite (aus der Optik der Planer und Ausführenden)
  - Bauherr (Entscheidungsträger des Bauherrn)
  - Projektleiter Bauherr  
(u. U. Bauherrenberater in Linienfunktion der PO mit Entscheidungskompetenz)
  - Bauherrenberater (als Stabsmitarbeiter in rein beratender Funktion – ohne Entscheidungskompetenz)
- Auftragnehmerseite (Planer und Ausführende)
  - Gesamtleiter (Leitungsaufgabe auf der Auftraggeberseite)

---

<sup>89</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme H, I

<sup>90</sup> Kammer, Handbuch, 2002, S. 10f.

Am nachfolgenden Modell, welches auf den Grundlagen der KUB basiert, können die unterschiedlichen Aufgaben und Positionen der an einer Immobilieninvestition Beteiligten abgelesen werden (Abb. 11).



**Abbildung 11 Phasenmodell aus der Auftragnehmer- / Auftraggebersicht**

Es sind die verschiedensten Projektorganisationen denkbar, die sich je nach Konstellation auf der Auftraggeber- wie auf der Auftragnehmerseite – z. B. beim Mitwirken eines General- oder Totalunternehmers – unterscheiden. Nachfolgend werden zur Illustration drei grundsätzliche Möglichkeiten dargestellt (Abb. 12, 13, 14).

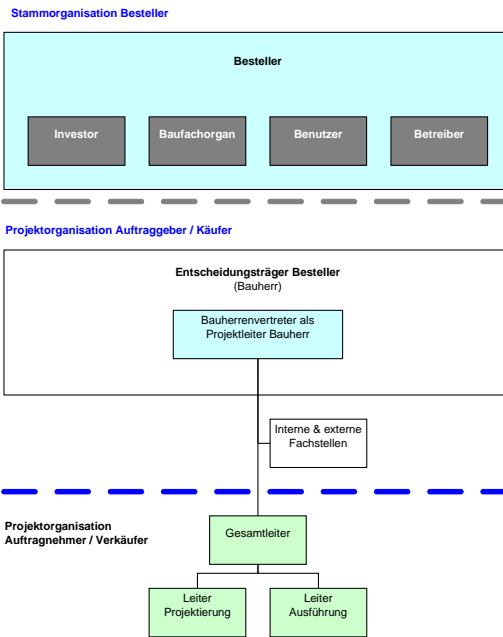


Abbildung 12: Der Bauherrenberater als Projektleiter Bauherr in Linienfunktion

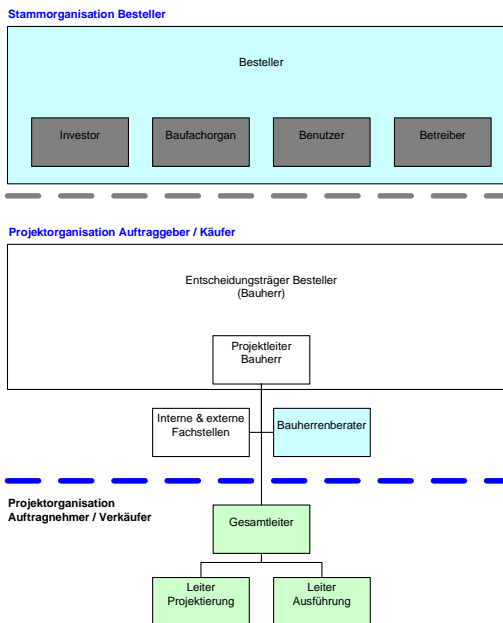
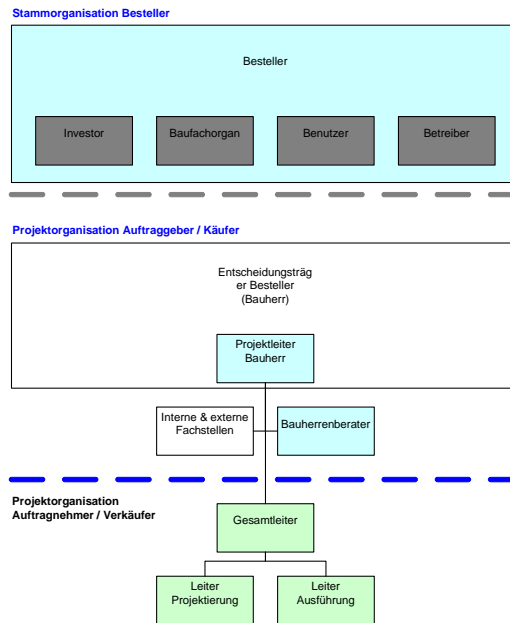


Abbildung 13: Der Bauherrenberater als Berater in Stabsfunktion



**Abbildung 14: Der Bauherrenberater in leitender wie in beratender Tätigkeit**

Die Tätigkeiten des Bauherrenberaters sind je Zusammenarbeitsmodell und Phase im Einzelfall eindeutig zu umschreiben. Speziell wenn der Bauherrenberater eine Linienfunktion ausübt, müssen die Weisungs- und Handlungskompetenzen vertraglich mit einer schriftlichen Vollmacht delegiert werden. Dementsprechend kann dann die Abgrenzung gegenüber den Verantwortlichen auf der Auftragnehmerseite bzw. allen weiteren Projektbeteiligten transparent und verständlich erfolgen, resp. kommuniziert werden.

Da es keine einschränkende Gesetzgebung oder anderweitige Regelungen gibt, ist das Anwenden der Modelle der KUB fakultativ. Sie können im Einzelfall nach Ermessen der Parteien angepasst werden.

Die Projektsteuerung<sup>91</sup> per Definition KUB ist eine konstante Querschnittsaufgabe und entspricht dem Begriff Controlling, d. h. aktives und vorausschauendes Überwachen von gesetzten Zielen und frühzeitiges Bekämpfen von Zielabweichungen mit entsprechenden Korrekturmaßnahmen.

In diesem Sinne adaptiert und präzisiert die KUB die klassischen Projektmanagementaufgaben zur Sicherstellung der Projektziele fokussiert auf die Planung und Realisierung von Bauprojekten für:

- Leistung (qualitativ und quantitativ)

<sup>91</sup> Kammer, Handbuch, 2002, S. 83f.

- Kosten (Life Cycle Cost)
- Finanzierung
- Termine

Aus der Expertenbefragung geht hervor, dass in der Schweiz der Bedarf an Unterstützung und Beratung<sup>92</sup> im ganzen Entwicklungs-, Planungs- und Realisierungsprozess bis hin zum Betrieb mit seinen spezifischen Eigenheiten während den letzten 20 Jahren klar zugenommen hat. Diese Aufgaben werden primär von Architekten wahrgenommen, welche als Bauherrenberater tätig sind. Ein grosser Teil davon bearbeitet diesen Markt aber nur passiv und zwar im Sinne eines Akquisitionsinstruments<sup>93</sup>.

### 4.3 Markt in der Schweiz

#### 4.3.1 Kundenstruktur in der Schweiz

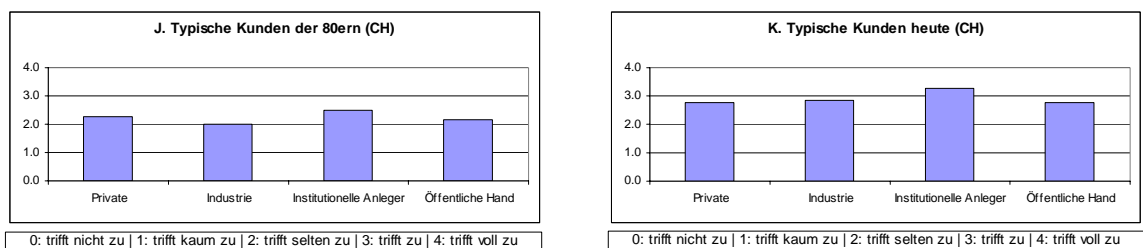


Abbildung 15: Welchen Kunden nutzen die Dienste von Bauherrenberatern?

Die Bilder mit der typischen Kundenstruktur sowohl in den 80er Jahren als auch heute (Abb. 15) spiegeln weitgehend die Förderer und Treiber der Branche<sup>94</sup>. Am Anfang zeichnete sich kein Kundensegment als Primäres ab. Heute heben sich die institutionellen Anleger leicht ab und werden bereits als Hauptsegment eingeschätzt.

#### 4.3.2 Kundenbedürfnisse in der Schweiz

In den 80er Jahren war das Interesse der damaligen Auftraggeber<sup>95</sup> vor allem an der Baukostenplanung, der Baukostenüberwachung und teilweise noch am Bereich der Bauleitung gross. In der Zwischenzeit hat der Bedarf der Kundschaft in der Schweiz in sämtlichen Bereichen des Bau- und Immobilienmanagements zugenommen. Nach wie vor stehen die Baukostenplanung und die -überwachung im Vordergrund. Zusätzlich ist

<sup>92</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme L M N2 O2

<sup>93</sup> Interview vom 25.02.2008 mit Hans - Heiner Kern

<sup>94</sup> 4.2.2 Entwicklung der Bauherrenberatung in der Schweiz

<sup>95</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme L, N2

aber auch ein Trend im Bereich der Projektentwicklung<sup>96</sup> erkennbar. Gerade professionelle Investoren ziehen den Bauherrenberater vermehrt bereits während der Akquisitionsphase von Projekten bei. Das hängt damit zusammen, dass es in den letzten Jahren immer schwieriger wurde, solide und auch preiswerte Objekte zu erwerben. Dadurch wurde zunehmend Kapital in Bauprojekte investiert. Diesbezüglich sind auch verstärkt die Einflüsse der Pensionskassen, Fonds und der öffentlichen Hand spürbar.

#### 4.4 Honorierung in der Schweiz

Da es keine einschränkende Gesetzgebung oder anderweitige Regelungen gibt, ist die Anwendung des Honorarberechnungsmodells der KUB<sup>97</sup> verbreitet aber fakultativ. Die Honorierung kann im Einzelfall nach Ermessen der Parteien festgelegt werden. Es gelten die Bedingungen des freien Marktes.

Grundsätzlich empfiehlt die KUB, das Honorar nicht von der Bausumme, sondern nur von der Art und Dauer des Projekts – also im Zeittarif – abhängig zu machen. Für die Abschätzung steht aber trotzdem ein Bemessungsmodell in Abhängigkeit der Investitionskosten zur Verfügung. Wird trotzdem eine Pauschale vereinbart, wird es empfohlen, einen Zahlungsplan als Bestandteil des Vertrags auszuhandeln. Weil die Zusammenarbeit bei grösseren Bauprojekten oft über mehrere Jahre hinweg dauert, ist es sinnvoll, die Honorarzahungen basierend auf den ursprünglichen Randbedingungen und ungeachtet von späteren Änderungen, zu fixieren.

Die Parameter zur Honorarbemessung sind in der Tabelle unten (Tab. 7) ersichtlich.

Parameter	Faktoren
<b>Projekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitpunkt der Auftragserteilung</li> <li>- Organisationsmodell des Projekts</li> <li>- Komplexität der Bauaufgabe</li> <li>- Komplexität der Abläufe</li> <li>- Organisation des Bauherrn</li> <li>- Dauer des Projekts</li> </ul>
<b>Investitionsvolumen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baukosten</li> <li>- Grundstückskosten</li> </ul>

**Tabelle 8 Parameter zur Bemessung des Honorars**

Über die Gewichtung der Leistungsanteile je Projektphase kann weiter differenziert werden, je nach dem ob der Bauherrenberater als Projektleiter Bauherr oder als Berater in Stabsfunktion eingesetzt wird.

<sup>96</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme M, O2

<sup>97</sup> vgl Kammer, Handbuch, 2002, S. 24f.



## 4.5 Rechtliche Situation in der Schweiz

Die Rechtsform des Vertrags zwischen Bauherrschaft und Bauherrenberater entspricht dem des einfachen Auftrags gemäss OR 394ff. Dieser gilt generell für die Beauftragung eines Beraters. Der Berater ist dadurch zur sorgfältigen Ausführung des Mandats und zum Handeln nach dem Willen des Auftraggebers – im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften – verpflichtet. Er hat die Pflicht, alles zu vermeiden, was die Interessen des Bauherrn gefährden könnte.

Diese Auslegung wird durch verschiedene Bundesgerichtsentscheide im Zusammenhang mit der „Vergebung von Arbeiten“ und der Bauleitung gestützt<sup>98</sup>.

Dabei spielt es keine Rolle ob die Arbeitsvergebung Teil der Aufgabe ist oder nicht<sup>99</sup>.

## 4.6 Versicherungen in der Schweiz

Der Bauherrenberater kann bei Nachweis der entsprechenden Qualifikation und Integrität bei einigen grossen Schweizer Versicherungsgesellschaften eine Berufshaftpflichtversicherung inkl. Deckung von Vermögensschäden abschliessen. Der Versicherungsberater ist bei der Ausstellung des Versicherungsvertrags zur sorgfältigen Überprüfung dieser Voraussetzung verpflichtet.

Die Mitglieder der KUB können von einer durch den SVIT ausgehandelten Verbandslösung mit vorteilhaften Prämien profitieren.

## 4.7 Verbandswesen für Projektmanagement in der Schweiz

Die nachfolgenden tabellarischen Angaben (Tab. 8) sollen nur einen Überblick über die aktuell wichtigsten Verbände geben, welche sich mit den Interessen der Projektmanager auseinandersetzen, oder sich für diese in irgendeiner Form einsetzen.

Abk.	Bezeichnung	Schwerpunkte	Geg.	Mitgl.	www
<b>AEC</b>	Association Suisse pour l'économie de la construction Schweizerische gesellschaft für Bauökonomie  Fachgruppe des SIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchsetzen eines ökonomisch orientierten Kostenmanagements</li> <li>- frühe Kostensicherheit für Bauherren schaffen</li> <li>- Zielbewusste Kostenplanung und –steuerung in den Phasen der Planung und Ausführung</li> <li>- Verknüpfung des gesamten Baukostenmanagements mit der Liegenschaftsbewertung</li> </ul>	1993	Fachmitglieder 106 Ordentliche Mitgl. 82 Gönnerfirmen 13	<a href="http://www.aec.ch">www.aec.ch</a>
<b>fmb</b>	SIA-Fachverein für		1978	193	<a href="http://www.fmb-ssg.ch">www.fmb-ssg.ch</a>

<sup>98</sup> Interview vom 28.02.2008 mit Dr. Thomas Wetzel

<sup>99</sup> Gauch, Werkvertrag, 1996, S. 17

Abk.	Bezeichnung	Schwerpunkte	Geg.	Mitgl.	www
	das Management im Bauwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Den frühzeitigen Einbezug von Ausführung, Betrieb und Erhaltung in den Planungsprozess sicherstellen</li> <li>- kleinere und mittlere Projekte</li> <li>- Ausrichtung auf Projektleiter auf Bauherrnseite, Investoren und Projektentwickler, Gesamtleiter von Planerteams, Leiter der Bereiche Entwurf, bau und Bewirtschaftung</li> </ul>			
<b>KUB</b>	Kammer Unabhängiger Bauherrenberater	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereint schweizweit die professionellen Anbieter von Beratungsdienstleistungen für Bauherren</li> <li>- Setzt sich für die Professionalisierung der Bauherrenberatung ein</li> <li>- Setzt sich gegenüber der Öffentlichkeit, den gesetzgebenden Organen, den Behörden sowie den nationalen Organisationen für ein hohes berufliches Ansehen der Mitglieder ein</li> </ul>	78	1986	<a href="http://www.svit.ch/kub">www.svit.ch/kub</a>
<b>RICS</b>	Royal Institution of Chartered Surveyors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Aus- und Weiterbildung bildet einen Grundpfeiler im Leistungsspektrum der RICS</li> <li>- Für die Berufsausübung gelten hohe fachliche und ethische Standards</li> <li>- Ein weiterer Schwerpunkt ist die Wahrnehmung der berufsständischen Interessen</li> <li>- Die RICS veröffentlicht zahlreiche Publikationen zu Fachthemen</li> </ul>	120	2003	<a href="http://www.rics.org">www.rics.org</a>
<b>SIA</b>	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverband	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der SIA vereint anerkannte qualifizierte Fachleute aus den Bereichen Bau, Technik, Industrie und Umwelt</li> <li>- Der SIA denkt und handelt interdisziplinär</li> <li>- Der SIA schafft Berufsregeln und verpflichtet zu ethisch korrektem Handeln</li> <li>- Der SIA vertritt die Interessen seiner Mitglieder und steht für die kulturelle, soziale und wirtschaftliche Bedeutung der durch ihn vertretenen Berufe ein</li> </ul>	1837	Einzelmitgl. 11'220 Firmenmitgl. 2'447 Assoziierte Mitgl. 738 Partner des SIA 26	<a href="http://www.sia.ch">www.sia.ch</a>
<b>spm</b>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die spm will die Erfolgchancen von Schweizer Unternehmen und Organisationen im internationalen Wettbewerb und die Berufsaussichten aller im Projektmanagement</li> </ul>	1983	Einzelmitgl. 279 Firmenmitgl. 90	<a href="http://www.spm.ch">www.spm.ch</a>

Abk.	Bezeichnung	Schwerpunkte	Geg.	Mitgl.	www
		<ul style="list-style-type: none"> <li>tätigen Personen verbessern durch:</li> <li>- Fördern von Projektmanagement in der Praxis</li> <li>- Bildungsmassnahmen</li> <li>- praxisnahe Forschung und Entwicklung</li> <li>- Wissensmanagement</li> <li>- Kooperation mit nationalen und internationalen Organisationen</li> <li>- Internationale Standardisierung und Zertifizierung im Projektmanagement</li> </ul>			
<b>SVIT</b>	<p>Schweizerische Verband der Immobilienwirtschaft</p> <p>(ehemals Schweizerische Verband der Immobilientreuhänder)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertritt die Interessen der Immobilienwirtschaft in allen Landesteilen der Schweiz</li> <li>- Repräsentiert die professionellen Anbieter von Immobiliendienstleistungen, namentlich in den Bereichen Bewirtschaftung, Verkauf, Beratung, Entwicklung und Schätzung</li> <li>- Vertritt politische und wirtschaftliche Interessen</li> <li>- Bietet Dienstleistungen für die Mitglieder sowie Aus- und Weiterbildung an</li> <li>- Der Verband unterhält ein Schiedsgericht und engagiert sich in Fachgremien.</li> </ul>	1933	Über 2'000 Mitgl. Firmen	<a href="http://www.svit.ch">www.svit.ch</a>
<b>USIC ASIC</b>	Schweizerische Vereinigung beratender Ingenieurunternehmungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grösster patronaler Planerverband der Schweiz</li> <li>- Bezweckt die Wahrung des Ansehens, der fachlichen Autorität und der Unabhängigkeit der Planerunternehmungen, die technologiegestützte intellektuelle Dienstleistungen für die gebaute und natürliche Umwelt erbringen.</li> </ul>	1912	781 Mitgl. Firmen mit 6000 MA	<a href="http://www.usic.ch">www.usic.ch</a>

**Tabelle 9: Verbände im Zusammenhang mit der Bauherrenberatung**

## 4.8 Entwicklungstendenzen und Ausblick für die Schweiz

Die KUB will weiter wachsen und in jeder Beziehung als kompetente Interessenvertreterin der Bauherrenberater wahrgenommen werden. Daher wurde der Zugang für Baujuristen geöffnet, indem vor kurzem die Zulassungsbestimmungen angepasst wurden. Es ist denkbar, dass in Zukunft eine weitere Öffnung erfolgen wird. Diese Öffnung ist aber nur für hoch qualifizierte Fachleute mit entsprechenden Kernkompetenzen in einem bau- und immobiliennahen Bereich denkbar. So könnten dereinst u. U. auch Haustechnikspezialisten aufgenommen werden.

Die Rolle der KUB soll als Plattform für alle Immobilienberatungsdienstleistungen weiter gestärkt werden. Die Meinungsbildung zur weiteren Entwicklung ist innerhalb des Verbands jedoch noch nicht abgeschlossen.

Es besteht ein grosses Bedürfnis der Mitglieder nach der Standardisierung von Leistungsbildern und Vertragsdokumenten. Die KUB wird nebst der Veranstaltung von Informationsanlässen und der Unterstützung der Aus- und Weiterbildung auch diesen Bedürfnissen nachkommen müssen. Die Überarbeitung des Handbuchs für Bauherrenberater ist bereits geplant, und es darf damit gerechnet werden, dass hierzu Vorschläge aufgenommen werden.

Die derzeit starke Konzentration der Mitglieder auf die Region Zürich ist nicht optimal. Die Ausdehnung der KUB auf sämtliche Regionen der Schweiz ist erwünscht. Diese Expansion bedingt aber zusätzliche Mittel, welche erst generiert werden müssen.

Ein am 15. März 2005 vom Bundesgericht gefälltes Urteil (BGE<sup>100</sup>) verlieh den meist auf der Auftragnehmerseite tätigen Bauökonomern neue Impulse. Dieser Entscheid brachte eine markante Verschärfung der Haftungssituation für Architekten und Ingenieure nämlich im Zusammenhang mit Kostenschätzungen und Kostenvoranschlägen hervor. Die Kostenprognosen gelten nun als weit verbindlicher und müssen jeweils mit präzise umschriebenem Genauigkeitsgrad versehen werden. Fehlt der Genauigkeitsgrad, wird von einer Nulltoleranz für Kostenüberschreitungen ausgegangen. Kommt es trotzdem zu Abweichungen, haftet neu der Planer.

Es ist denkbar, dass künftig die Nachfrage nach den Diensten der Bauökonomern nicht nur auf der Planerseite, also auf der Auftragnehmerseite zunimmt, sondern auch auf der Bauherrenseite. Es kann z. Bsp. sein, dass der per Definition des KUB tätige Bauherrenberater den neutralen Bauökonomern punktuell für die Plausibilisierung von Kosten oder Mehrkosten einsetzen wird. Ausserdem ist davon auszugehen, dass auch Bauökonomern mit entsprechender Weiterbildung und Berufspraxis vermehrt als Bauherrenberater tätig werden. Dadurch, dass die Baukostenplaner stark durch das angelsächsische Berufsbild des „Quantity Surveyors“ geprägt sind, sind in diesem Bereich zunehmend entsprechende Strömungen wahrnehmbar. D. h. die Baukostenplanung wird wahrscheinlich tendenziell vermehrt nicht mehr durch den Architekten gemacht, sondern dem Baukostenplaner übertragen. Die momentane Entwicklung in diesem Bereich hängt aber mit der Internationalisierung und

---

<sup>100</sup> Quelle: BGE\_4C\_2004/4C.424

desgleichen mit der entsprechenden Professionalisierung der Bau- und Immobilienbranche zusammen.

Als neuen Trend aus England kann man den Einsatz eines Project Monitors nennen. Diese Position ist weder auf der Seite der Bauherrschaft noch auf jener der Planer angesiedelt. Der Project Monitor sammelt, überwacht und informiert z. B. Banken, Betreiber, Nutzer etc. und eröffnet den Bauökonomern ein neues Geschäftsfeld in einer ebenso neutralen Position wie der Bauherrenberater KUB.

Neu hat in der Schweiz auch die Royal Institution of Chartered Surveyors Fuss gefasst und ist weiterhin daran, sich zu positionieren. Diese international hoch angesehene Institution verbindet traditionell die Bau- und Immobilienindustrie. Sie regelt die zugeordneten Berufsstände auf der Grundlage hoher fachlicher Standards und einer strengen Berufsethik<sup>101</sup>. Da sowohl die KUB wie auch die AEC und der fmb ihre Mitgliederbestände ausbauen wollen, um ihren Einfluss in der Schweizer Immobilienbranche zu stärken, wird es interessant sein, die Entwicklung dieser heterogenen Verbandslandschaft weiterzuverfolgen.

---

<sup>101</sup> Royal Institute of Chartered Surveyors, Verhaltensregeln, Homepage, 2008

## 5 Gegenüberstellung Deutschland / Schweiz

### 5.1 Verständnis für Begriffe und Leistungen

In Deutschland wie in der Schweiz werden verschiedene Begriffe für die Bauherrenberatung verwendet. Auch inhaltlich gibt es wesentliche Abweichungen bei der Definition der Dienstleistung „Bauherrenberatung“. Die tabellarische Gegenüberstellung (Tab. 9) soll den Wandel der heute gebräuchlichen Begriffe zeigen.

Epoche	Deutschland	Schweiz
Früher	Projektsteuerung	Projektmanagement im Bauwesen
Heute	Projektmanagement oder Bauprojektmanagement	Bauherrenberatung

**Tabelle 10: Gegenüberstellung der Begriffe Deutschland / Schweiz**

In Deutschland sind diese Begriffe im „grünen Heft“ definiert und die entsprechenden Leistungen dadurch weitgehend normiert. In der Schweiz hingegen werden nach wie vor verschiedene Begriffe für die Dienstleistung „Bauherrenberatung“ verwendet. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass in der Schweiz auch inhaltlich unterschiedliche Leistungen unter dem Begriff „Bauherrenberatung“ angeboten werden.

### 5.2 Branchenentwicklung

#### 5.2.1 Chronik der Projektsteuerung / Bauherrenberatung

Die geschichtlichen Fakten werden nicht nebeneinander gestellt. Diese Informationen können in den Kapiteln 3.2.1 und 4.2.1 nachvollzogen werden. In Kapitel 5.2.2. werden die geschichtlichen Fakten mit der Entwicklung der Dienstleistung als solches kommentiert. Die Struktur des Inhaltsverzeichnisses wurde aber mit der Absicht beibehalten, dem Leser den Quervergleich zu erleichtern.

#### 5.2.2 Entwicklung der Dienstleistungen im Kontext der Geschichte

Die ersten Gedanken im Hinblick auf die heute bekannten Bauherrenberatungsdienstleistungen, entstanden in Deutschland wie auch in der Schweiz in den 70er Jahren. An den Universitäten wurde die neue Methode Netzplantechnik gelehrt. Die damaligen Professoren und Studenten setzten sich damit auseinander, und die Anwendungs- sowie Umsetzungsmöglichkeiten wurden in jeder Branche diskutiert – so auch in der Baubranche. Die von Pfarr beschriebene Definition

„Bauherr“<sup>102</sup> fand in den 80er Jahren durch dessen Lehrtätigkeit in beiden Ländern Eingang in die Ausbildung von Baufachleuten und in die Baupraxis. Ihm zu folge ist derjenige Bauherr:

- der selbst oder durch Dritte
- im eigenen Namen und auf eigene Verantwortung
- für eigene oder fremde Rechnung
- ein Bauvorhaben
- wirtschaftlich und technisch vorbereitet und durchführt bzw. vorbereiten und durchführen lässt.

So entstanden in beiden Ländern ähnliche Dienstleistungen mit unterschiedlichen Bezeichnungen, jedoch gleichen Ursprungs.

Auch die Erkenntnis, dass die Bauherrschaft minimale organisatorische Voraussetzungen<sup>103</sup> zur Steuerung schaffen muss, um ein Bauprojekt realisieren zu können, war Teil dieser Konzeption. Die Differenzierung zwischen den delegierbaren und nicht oder nur bedingt delegierbaren Aufgaben der Bauherrschaft waren in der Folge Teil eines Prozesses, der noch heute nicht vollständig abgeschlossen ist. Als Diskussionsgrundlage dafür eignet sich der Ansatz von Will,<sup>104</sup> der ebenfalls aus dieser Zeit stammt, nämlich die grundsätzliche Unterscheidung zwischen Objekt und Projekt, oder jener von Egloff<sup>105</sup> aus den 90er Jahren, der zwischen Bauprozess und Produkt unterscheidet. Immer aus der Optik des Bauherrn betrachtet, spricht man beim Objekt oder eben Bauprozess von den bauplanerischen, ausführungstechnischen und den damit verbundenen organisatorischen Aspekten. Mit Projekt oder eben Produkt meint man die bedürfnisorientierten Voraussetzungen und die damit verbundenen organisatorischen Elemente, welche als Grundlage für das ganze Bauvorhaben von Nöten sind.

Die Rolle des Bauherrn bei der Bedarfsermittlung<sup>106</sup> und der darauf aufbauenden Bauwerkentwicklung ist dominant. In dieser Phase werden die massgeblichen Rahmenbedingungen vorbereitet und für die spätere Planung, Realisierung sowie die Übernahme, Inbetriebnahme und den späteren Betrieb definiert. Viele dieser im Vorfeld des definitiven Investitionsentscheids gemachten Vorgaben werden im Laufe des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie jedoch mehrmals in Frage gestellt. Das bedeutet, dass der Bauherr oder künftige Immobilienbesitzer auch jederzeit die

---

<sup>102</sup> Pfarr, Grundlagen, 1984, S. 99

<sup>103</sup> Pfarr, Grundlagen, 1984, S. 277

<sup>104</sup> Will, Bauherrn, 1985, S. 223

<sup>105</sup> Egloff, Entscheidungen, 1994, S. 16

<sup>106</sup> Will, Bauherrn, 1985, S. 223

entsprechende Bestellerkompetenz für alle Zyklen seines Immobilieninvestments besitzen sollte. Dieser Tatsache wurde lange keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Aus heutiger Sicht ist das der Grund für die immer wieder auftauchenden Kontroversen zwischen den Architekten und Projektmanagern in Deutschland resp. den Bauherrenberatern in der Schweiz. Diese Kontroverse soll nachfolgend als Exkurs kurz erläutert werden.

Traditionell übernahmen die Architekten bei den meisten Bauvorhaben einen Teil der Bauherrenaufgaben, was so in den Leistungs- und Honorarordnungen beider Länder noch heute Bestandteil der Phasenmodelle für die Abwicklung von Bauprojekten ist. Ebenso gehörte es zum Rollenverständnis der Architekten, die Bauherrschaft müsse sie mit den Aufgaben des Bautreuhänders<sup>107</sup> beauftragen. Dieses Rollenverständnis stimmt heute nicht mehr, weil sich die Bedürfnisse der immer professioneller werdenden Investoren und Bauherren infolge der zunehmenden Komplexität von Investitionsvorhaben in der Immobilienbranche verändert haben. Das Bedürfnis nach fachkompetenter und neutraler Unterstützung von Bauherren bei der Wahrnehmung ihrer originären Aufgaben nimmt stetig zu.

Die Doppelfunktion des Architekten als Planer und Treuhänder im Auftragsverhältnis ist mit dem heutigen Verständnis für die Gewaltentrennung bei treuhänderischen Aufgaben nicht mehr vereinbar. Eine gewisse Analogie zu den Forderungen der Kapitalgeber nach einer wirksamen Corporate Governance<sup>108</sup> zur Sicherstellung der bestmöglichen Vorstellung von Führung bei Aktiengesellschaften scheint an dieser Stelle zulässig. Die von Prof. Dr. oec. Habil. Fredmund Malik beschriebene Schnittfläche mehrerer akademischer Disziplinen wie Jura, Betriebswirtschaftslehre, Ökonomie, Management und Psychologie, welche zur Aufsicht einer Unternehmung abgedeckt werden muss, wird im Zusammenhang mit Investitionsvorhaben in der Immobilienbranche noch um die Dimension der technischen Fachkompetenz ausgeweitet. Demzufolge ist der Ruf nach einer sorgfältigen Auswahl von kompetenten Projektbeteiligten sowie einer entsprechenden Trennung von deren Aufgaben im Interesse der unabhängigen Wahrnehmung von allen erforderlichen Sorgfaltspflichten begründet. Man könnte auch von so genannter Project Governance<sup>109</sup> sprechen.

---

<sup>107</sup> Meyer-Meierling, Gesamtleitung, 1999, S. 38 und 429

<sup>108</sup> Malik, Governance, 1999, S. 13 und 35

<sup>109</sup> 6. Zusammenfassung



An dieser Stelle werden der unterschiedliche Umgang mit dieser Kontroverse und die Gewichtung der Aufgaben klar, welche ein Projektmanager in Deutschland oder ein Bauherrenberater in der Schweiz übernehmen sollte.

In Deutschland wurde darauf geachtet, dass mit der Erarbeitung der Leistungsbilder für Projektmanager eine klare Abgrenzung zwischen den Leistungen des Architekten und jener der Projektmanager geschaffen werden kann. Die Projektmanager plädierten für eine qualifizierte und intensive Wahrnehmung der Bauherrenleistungen, getrennt von Planungs- und Ausführungsleistungen<sup>110</sup>. Diese Leistungen beschränken sich auch heute noch weitgehend auf Lenken und Steuern oder die Unterstützung dabei<sup>111</sup>. Im Kommentar zur HOAI<sup>112</sup> von Locher et al. wird explizit auf die Problematik hingewiesen, wenn sich vertraglich an der Entwicklung eines Bauprojekts beteiligte Leistungsträger selber kontrollieren. Die Profilierung des Projektmanagers erfolgte denn auch im Sinne einer Ergänzung zu den Leistungen der Architekten. Bei der Definition der Leistungsbilder wurde darauf geachtet, dass Redundanzen grundsätzlich vermieden oder solche gewollt, zur Minimierung von Projektrisiken, geschaffen werden konnten. Solche Redundanzen und deren Honorierung dürfen aber nicht zu Lasten des Architektenhonorars gehen, sondern müssen zusätzlich vergütet werden. Es wird geltend gemacht, dass sich Zusatzkosten im Kontext mit der zu erwartenden Risikominimierung sowie der daraus folgenden Planungssicherheit für Qualität, Kosten und Termine – wie das der Markt zeigt<sup>113</sup> – bei Bauvorhaben ab ca. 10 Mio. Euro lohnen.

Mit der verstärkten Einbindung der Bauherrenaufgaben und Pflichten in das Leistungsmodell SIA 112 wurde in der Schweiz der Versuch unternommen, einen Teil der Bauherrenaufgaben weiterhin dem Leistungsumfang des Architekten zuzuweisen, resp. diese Möglichkeit zu schaffen. Da in der Schweiz die Auseinandersetzung mit der Bauherrenberatung an keiner Hoch- oder Fachhochschule derart intensiv statt fand wie in Deutschland unter Prof. Dr.-Ing. C. J. Diederichs, war auch die Lobbyarbeit der noch heterogenen Interessenverbände schwächer als in Deutschland. Als Interessenvertreter haben sich in Deutschland der DVP und in der Schweiz die KUB etabliert. Sie werden die künftige Branchenentwicklung weiterhin prägen.

---

<sup>110</sup> Diederichs, Projektsteuerung, 1984, S. 976

<sup>111</sup> Interview vom 29.02.2008 mit Prof.-Dr. C.J. Diederichs

<sup>112</sup> Locher et al., zitiert nach Diederichs, 2006, Immobilienmanagement, S. 143

<sup>113</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme F, G

In der Schweiz hat sich die Bauherrenberatung vom reinen Projektmanagement im Bauwesen als ingenieurökonomische Dienstleistung gelöst. Sie hat je nach Phase der Investition in eine Immobilie weitgehend auch beratenden Charakter im Zusammenhang mit planerischen, rechtlichen, finanztechnischen, bautechnischen, organisatorischen, betrieblichen und marketingbezogenen Fragestellungen erlangt.

Die Entwicklung der vergangenen Jahre hat auch zu einer Ausweitung der Definition des Bauherrn mit seinen Rollen<sup>114</sup> und den damit verbundenen originären Aufgaben geführt. Diese sehr unterschiedlichen Rollen, welche auch vom Bauherrenberater – je nach Umfang und geforderter Verantwortlichkeit – wahrgenommen werden müssen, sind nachfolgend aufgeführt:

- Projektentwickler (Unternehmerrolle)
- Projektleiter (Entscheider- und Managerrolle)
- Projektsteuerer (Controller-Rolle)
- Nutzer (Enduserrolle)
- Betreiber (Facility Manager Rolle)
- Investor (Financier-Rolle)

Tendenziell werden die Bauherrenberater deshalb gerade von den professionellen Bauherren bereits bei der Projektentwicklung oder bei der Akquisition eines entwickelten Projekts hinzugezogen. Sowohl in der Schweiz wie auch in Deutschland findet die Kontroverse um die Leistungsabgrenzung zwischen den Architekten und den Projektmanagern / Bauherrenberatern immer noch statt. Ob die Bauherrschaft die Bestellerkompetenz selber hat oder nicht, ist sekundär. Sie kann alle originären Bestelleraufgaben wie auch Teile davon selber wahrnehmen oder, soweit überhaupt delegierbar, einem externen, fachkompetenten, unabhängigen Fachmann in Form eines Beratungs- und Treuhandmandats übertragen. Insofern wird der Markt diese Frage im Wandel der Zeit automatisch klären und kann kaum aufgehalten werden. Zaghafte Annäherungsversuche finden durch jüngere Architekten, die sich vor allem auf das professionelle Gestalten konzentrieren wollen, bereits statt. Diese versuchen nämlich, sich den Bauherrenberater zu Nutzen zu machen – wie das in jüngster Literatur auch bereits zum Ausdruck kommt<sup>115</sup>.

In Deutschland werden Projektmanager neu ebenfalls bei der Projektentwicklung wie auch bei Due Diligences – aber ausschliesslich zur Führung und Steuerung des

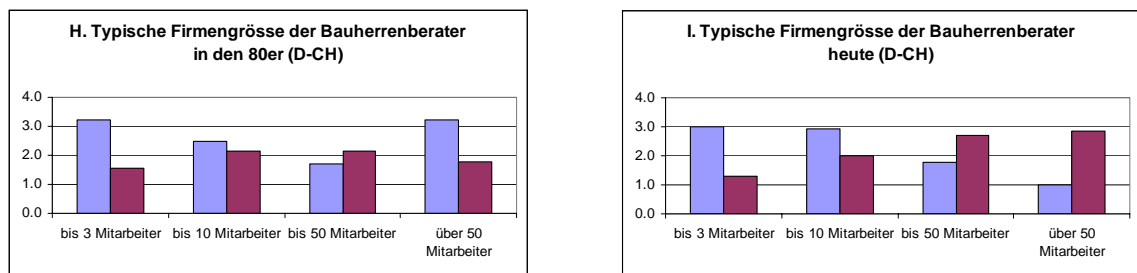
---

<sup>114</sup> Pongratz, Bauherrn, 2004, S. 69

<sup>115</sup> Lindner, Bauherrn, 2004, S. 129

Prozesses eingesetzt. Ob die Entwicklung in der Schweiz schon so weit gediehen ist, dass Investoren beim Kauf von Immobilien aus dem Bestand ebenfalls Bauherrenberater beiziehen, um den Prozess zu führen und steuern, oder um z. B. die Bewertung des Immobilienschätzers mit einer weiteren Meinung und konkreten Impulsen zur Einschätzung der Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten für eine DCF-Bewertung abzurunden, ist nicht bekannt.

### 5.2.3 Betriebsgrösse



**Abbildung 16: Wie hat sich die Bauherrenberatung entwickelt?**

Bei der Entwicklung der Betriebsgrösse lässt sich aus der Expertenbefragung schliessen (Abb. 16), dass in den beiden Ländern eine gegenläufige Entwicklung stattfand. Während dem die Branche früher in Deutschland indifferent war, weisen jene Betriebe, die sich am Markt durchsetzen konnten, eine Grösse von bis 50 Mitarbeitern auf. Diese werden angeführt von den so genannten „Top Ten“ mit 100 und mehr Mitarbeitern<sup>116</sup>. Dem gegenüber konnten sich die „Grossen“ im Schweizer Markt nicht etablieren. Die Branche wird von KMUs mit 3 bis ca. 10 Mitarbeitern geprägt. Es dürften effektiv wohl kaum mehr als 5 Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern in der Bauherrenberatung auf dem Schweizer Markt tätig sein. Vor allem grosse Firmen, die sich in der Schweiz nur auf die Bauherrenberatung konzentrieren und keine Planerleistungen anbieten, sind die grosse Ausnahme.

### 5.2.4 Dienstleistungen / Spezialisierungsgrad

In Deutschland haben sich bereits früher Ingenieure zu Projektmanagern<sup>117</sup> weiterentwickelt, während es in der Schweiz eher die Architekten waren, die als Bauherrenvertreter am Markt auftraten. Diese unterschiedlichen Strömungen hängen mit der Interpretation und Ausprägung der Leistungen infolge der Abgrenzung gegenüber den Architekten im jeweiligen Land ab. Daran hat sich auch in den letzten 20

<sup>116</sup> Interview vom 29.02.2008 mit Prof.-Dr. C.J. Diederichs

<sup>117</sup> Anhang C „Auswertung der Expertenbefragung“, Diagramme N1, O1

Jahren nichts wesentlich verändert. Dennoch war es die natürliche Affinität der Ingenieure zur Ökonomie und zum Projektmanagement, welche zu dieser Strömung führte<sup>118</sup>.

In der Praxis ist erkennbar, dass die Begriffe Treuhänder, Controller und Baukostenplaner etc. gerade verbunden mit ihrer Ausprägung sowie nach Einsatz und Interessenvertretung auf der Auftraggeberseite (Bauherrschaft) oder auf der Auftragnehmerseite (Planung, Bau, Facility Management) in den betrachteten Ländern unklar sind.

## 5.3 Markt

### 5.3.1 Kundenstruktur

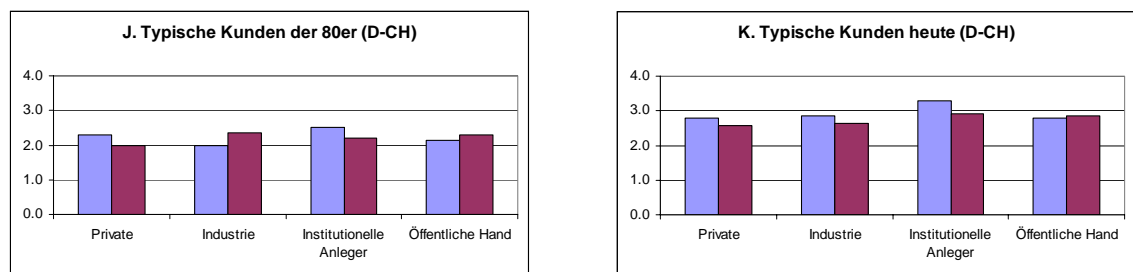


Abbildung 17: Welche Kunden nutzen die Dienste von Bauherrenberatern?

Die Kundenstruktur der Bauherrenberater in der Schweiz wie auch jene der Projektmanager in Deutschland ist ausgeglichen. Tendenziell dominieren die institutionellen Anleger leicht, welche den ganzen Immobilienbereich während den letzten 20 Jahren generell vorangetrieben und geprägt haben (Abb. 17). Dies natürlich auch, weil diese mit den Finanzmärkten weltweit verknüpft sind und dort über ihre Effizienz mit anderen Anlageklassen verglichen werden. Die Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen nahm sowohl in Deutschland wie auch in der Schweiz in allen Kundensegmenten erfreulicherweise zu.

### 5.3.2 Kundenbedürfnisse

Das Hauptanliegen der Auftraggeber ist natürlich seit jeher die Baukostenplanung und –kontrolle, das hat die Befragung deutlich gezeigt. Abgesehen von neuen zusätzlichen Dienstleistungen, welche sich erst jetzt in beiden Ländern langsam am Markt entwickeln, ist in der Schweiz der Unterstützungsbedarf bereits in der Projektentwicklungsphase feststellbar. Das dürfte mit dem heute eher generalistischen

<sup>118</sup> Gawlik/Offergeld/Willwerth, Festschrift, 2006, S. 43.

Ansatz des Schweizer Bauherrenberaters zu tun haben. Dieser kann die Bauherrschaft beratend, mit unternehmerischer Weitsicht und Engagement sowie dank seiner Fachkompetenz in verschiedensten Disziplinen bereits bei der Bedürfnisabklärung – im Hinblick auf ein Immobilieninvestment – aktiv unterstützen. Die Aspekte des späteren Betriebs von Immobilien in Form des Facility Managements sind für die Kunden der Bauherrenberater von zentraler Bedeutung.

## 5.4 Honorierung

Es wird in der Schweiz wie auch in Deutschland von den etablierten Fachverbänden DVP und KUB grundsätzlich eine Honorierung im Zeittarif empfohlen. Dies insbesondere in den Phasen mit unklarem Auftrag und Umfang der zu erbringenden Leistung. Die genaue Situation am Markt wurde im Rahmen der Expertenbefragung nicht erhoben und bleibt somit offen.

Die Berechnungsmodelle zur Abschätzung des Honorars sind sich in beiden Ländern sehr ähnlich. Primär wird auf die Projektkomplexität mit den entsprechenden organisatorischen Randbedingungen und das Investitionsvolumen abgestellt. Die Leistungsanteile können dann je nach vorgesehenem Einsatz in Linien- oder Stabsfunktion, dem Umfang und der Verantwortung entsprechend, angepasst werden.

## 5.5 Rechtliche Situation

Die Rechtsform eines Engagements als Projektmanager oder Bauherrenberater ist in den beiden Ländern grundverschieden (Tab. 10). Die Rechtssysteme kennen im Wesentlichen die gleichen Vertragsformen.

Deutschland	Schweiz	Charakteristik**
Dienstvertrag	<b>Einfacher Auftrag</b>	Beauftragung zu sorgfältigem Tätig werden, ohne Anspruch auf vertragsgemäss erstelltes Werk.
<b>Werkvertrag</b>	Werkvertrag	Werklohn kann nur beansprucht werden, wenn das Werk vertragsgemäss erstellt und abgeliefert wurde.

**Tabelle 11: Gegenüberstellung der gebräuchlichen Vertragsformen**

In der Schweiz wird der Bauherrenberatervertrag als einfacher Auftrag qualifiziert. In Deutschland hingegen werden die Leistungen des Projektmanagers als Werk definiert (z.B. Terminplan etc.), um daraus die entsprechende Obligation des Werkvertrags abzuleiten.

Hieraus ergeben sich im einen wie auch im andern Land vollkommen unterschiedliche Verpflichtungen beider Parteien im Hinblick auf den zu erwartenden Erfolg der zu

erbringenden Leistung. Das gilt natürlich auch im Falle einer vorzeitigen Vertragsauflösung.

## **5.6 Versicherung**

Bauherrenberater wie Projektmanager können eine Berufshaftpflichtversicherung abschliessen, welche auch Vermögensschäden mit einschliesst. Übliche Deckungen sind:

Personenschaden:	2.0 Mio. CHF	2.0 Mio. Euro
Sach- und Vermögensschaden:	3.0 Mio. CHF	3.0 Mio. Euro

Die fachliche Qualifikation muss dem Versicherer nachgewiesen werden. Als Beurteilungskriterien werden die Ausbildung (in der Schweiz mindestens auf Stufe Fachhochschule) sowie die einschlägige Berufspraxis beurteilt, analog der Organhaftpflichtversicherung für Verwaltungsräte und oberste Führungskräfte. In der Schweiz ist es möglich, als Mitglied der KUB von einem Branchenvertrag mit besten Konditionen des SVIT zu profitieren.

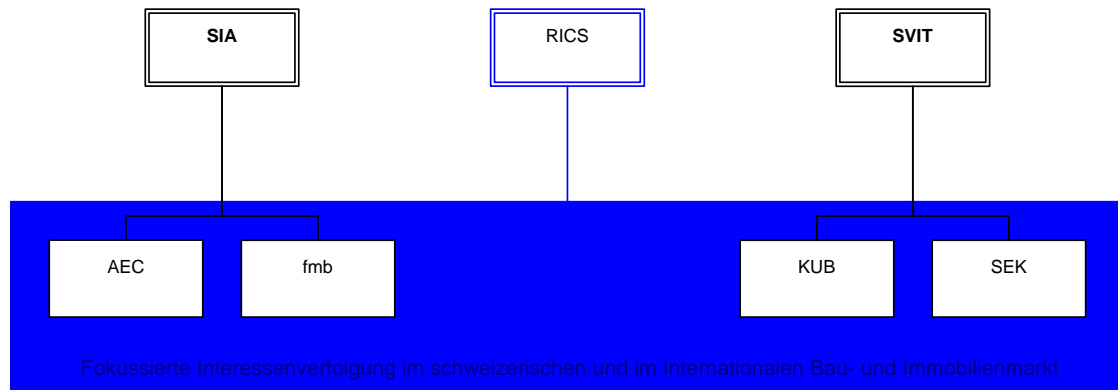
## **5.7 Organisationen**

In Deutschland hat der DVP die unangefochtene Leaderposition und setzt sich auf allen Ebenen als prägende Organisation und Interessenvertreter der Projektmanager ein, wie z.B. bei:

- Entwurf von Leistungsbildern
- Entwurf von Honorarberechnungsmodellen
- Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern
- Aus- und Weiterbildung

Die Verbandsaktivitäten sind in der Schweiz weniger stark als in Deutschland. In der Schweiz ist die KUB die prägende Institution. Mangels Druck von Seiten der Gesetzgebung wie von anderen Verbänden oder sogar Kundenseite, ist dieser Verband am Markt noch nicht so stark profiliert wie der DVP.

In der Schweiz könnte es zu einer Bündelung der Interessen kommen, wenn es gelingen sollte, die einschlägigen Verbände mit ihren Fachgruppen auf gemeinsame Interessen zu fokussieren. Eine mögliche Verbindung der massgebenden Verbände der Bau- und Immobilienindustrie könnten wie in nachfolgendem Gedankenmodell zusammengefasst werden.



**Abbildung 18: Ideen aus laufenden Gesprächen für gemeinsame Aktivitäten**

Das Näherrücken der Baubranche zur Beraterbranche sollte aber nur unter der Voraussetzung höchster ethischer Anforderungen für alle beteiligten Mitglieder möglich sein, um Interessenkollisionen zu vermeiden. Daraus könnte sich die Möglichkeit ergeben, ganzheitliche Leistungsbilder für die Bauherrenberatung mit unterschiedlichen Schwerpunkten zu erarbeiten, die auch internationalen Standards entsprechen.

## 5.8 Entwicklungstendenzen und Ausblick

Die interessantesten Geschäftsfelder – mit entsprechendem Marktpotential in der nahen Zukunft sowohl in der Schweiz, wie auch in Deutschland – sind nach Auffassung des Autors die Folgenden:

- Projektentwicklung im engeren Sinn (Mitarbeit in Projekten ab Projektidee)
- Unterstützung öffentlicher Auftraggeber bei der Vorbereitung und Durchführung von PPP-Projekten
- Risikobewertung von Neubau- oder Bestandesimmobilien (Real Estate Due Dilligence)
- Nutzer-Projektmanagement

Auch die weiteren, bereits bekannten Geschäftsfelder werden in der nächsten Zeit Teil der Branchenentwicklung sein, aber nach Einschätzung des Autors in Deutschland wie auch in der Schweiz eher als Nischenprodukte ihren Platz finden:

- Project Monitoring (neutrales Projektcontrolling für Investoren, Banken , Nutzer)<sup>119</sup>
- Implementierung und Anwendung von Projektkommunikationssystemen
- Projektmanagement und Projektrechtsberatung aus einer Hand
- Construction Management (CM)<sup>120</sup>

<sup>119</sup> Diederichs, Immobilienmanagement, 2006, S. 427

<sup>120</sup> Diederichs, Immobilienmanagement, 2006, S. 435

Construction Management als angelsächsisches Modell der Projektentwicklung und –realisierung ist ein sehr interessantes Geschäftsmodell. Es hat Potential hinsichtlich der Planungsgenauigkeit im Zusammenhang mit Qualität, Kosten und Terminen, setzt aber ein ganz anderes Verständnis für die Immobilienentwicklung voraus, als dies in den beiden untersuchten Ländern der Fall ist. Ausserdem widerspricht die interessantere Form des CM (CM at risk) den Auflagen des öffentlichen Beschaffungswesens (Unabhängigkeit zwischen Planung inkl. Ausschreibung und Ausführung). Deshalb ist es fraglich, ob sich dieses Modell hier durchsetzen wird.

In der Schweiz ist die umfassende Beratung, wie sie in Deutschland mit der Ausdehnung auf die Projektentwicklung im engeren Sinn erfolgte, üblich, aber im Gegensatz zum Nachbarland noch nicht umfassend über Leistungsbilder definiert. Diesbezüglich wird in der Schweiz die Regulierung – so viel wie nötig und so wenig wie möglich – der Dienstleistungen wahrscheinlich weiter fortgesetzt werden. Es ist vorgesehen, dass die KUB im Bereich Aus- und Weiterbildung wie auch bei der weiteren Definition von Leistungsbildern für Bauherrenberater den Bedürfnissen der Mitglieder nachkommen wird. Sie will in diesen Bereichen die weitere Entwicklung<sup>121</sup> vorantreiben. Das Handbuch, als massgebendes Werk für den Schweizer Bauherrenberater soll demnächst überarbeitet und neu herausgegeben werden. Damit wird die KUB ihre Stellung im Markt stärken, für weitere Mitglieder attraktiver werden und somit der Weiterentwicklung der Bauherrenberatung neue Impulse geben.

Weitere Verbände wie die zum SIA gehörenden Fachgruppen AEC und fmb haben ebenfalls die Absicht, sich weiterzuentwickeln und wollen die Mitgliederzahlen steigern um organisatorisch, politisch und marketingmässig ihre Wirkung zu erhöhen. Auch die auf dem Schweizermarkt noch neue Organisation RICS hat ebenfalls Ambitionen, schnell möglichst in der Schweiz die am besten qualifizierten Immobilienfachleute zu vereinen. So gesehen ist zu erwarten, dass in der Schweiz in den nächsten 3 – 5 Jahren eine spürbare Entwicklung im Verbandswesen und damit verbunden hoffentlich auch eine noch bessere Profilierung am Markt eintreten wird. Ein Gedankenmodell wurde in Kapitel 5.7 bereits skizziert.

---

<sup>121</sup> Interview vom 25.02.2008 mit Hans - Heiner Kern



## **5.9 Beurteilung der aufgestellten Hypothesen**

### **5.9.1 Hypothese 1 – Nachfrage**

Die Nachfrage nach Bauherrenberatung hat in den letzten zwanzig Jahren zugenommen.

Die Hypothese wurde bestätigt. Die Nachfrage nach Bauherrenberatung hat, gestützt auf die Expertenbefragung, in den letzten 20 Jahren zugenommen.

### **5.9.2 Hypothese 2 – Triebkräfte**

Die wichtigsten Triebkräfte für die zunehmende Nachfrage nach der Bauherrenberatung in Deutschland und der Schweiz sind die professionellen Investoren.

Die Hypothese wurde widerlegt. In den 80er wie auch heute ist kein typisches Kundensegment für die Bauherrenberatung erkennbar – weder in Deutschland noch in der Schweiz. Aus der Expertenbefragung ist nur erkennbar, dass der Bedarf in allen Segmenten zugenommen hat.

### **5.9.3 Hypothese 3 – Profil des Bauherrenberaters**

Primär ist der Bauherrenberater eine Führungspersönlichkeit mit umfassendem Fachwissen und Erfahrung in der Bau- und Immobilienbranche.

Die Hypothese wurde widerlegt, d. h. sie konnte aufgrund der Umfrage nicht eindeutig geklärt werden. Gemäss der Expertenbefragung trifft es sowohl für die Schweiz wie auch für Deutschland zu, dass der Bauherrenberater u. U. den ganzen Planungs- und Bauprozess als Stellvertreter des Investors führt. Genauso kann es aber auch sein, dass er im ganzen Prozess oder in Ausschnitten davon beratend tätig ist. Auch die Spezialisierung in der Branche ist unterschiedlich – in Deutschland entwickeln sich die Ingenieure zu Projektmanagern und in der Schweiz die Architekten zu Bauherrenberatern – somit stehen nicht die Generalisten (Personen mit mehreren Ausbildungen und Erfahrung aus verschiedenen Disziplinen wie z. B. Architektur, Ökonomie, Recht etc.) im Vordergrund.

Gestützt auf das heute aktuelle Weiterbildungsangebot in Deutschland wie in der Schweiz (IRE|BS, EBS, Bergische Universität Wuppertal, CUREM, svit SWISS REAL ESTATE SCHOOL, Hochschule Luzern etc.) kann man aber davon ausgehen, dass die nächste Generation Bauherrenberater vornehmlich von Generalisten, mit einem breiten PM- und Fachwissen über den ganzen Lebenszyklus von Immobilien, angeführt wird.

#### **5.9.4 Hypothese 4 – Betriebsgrösse**

Die Betriebsgrösse der Bauherrenvertreter ist in Deutschland heute – im Vergleich zur Schweiz – bedeutend grösser.

Die Hypothese wurde bestätigt. Die Umfrageergebnisse zeigten eindeutig, dass sich die Branche in Deutschland im mittleren Bereich der KMU mit bis ca. 50 Mitarbeitern und ein paar wenigen ganz Grossen etabliert hat. In der Schweiz ist die Branche vor allem durch Kleinstbetriebe mit bis ca. 10 Mitarbeitern geprägt.

#### **5.9.5 Hypothese 5 – Kundenstruktur**

Die Kundenstruktur umfasst in Deutschland – im Gegensatz zur Schweiz – nicht nur die öffentliche Hand, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie institutionelle Investoren sondern vielmehr auch Private.

Die Hypothese wurde widerlegt. Sowohl in Deutschland wie auch in der Schweiz werden die Bauherrenvertreter in jedem Kundensegment berücksichtigt. Es gibt keine wesentlichen Unterschiede zwischen der Schweiz und Deutschland.

#### **5.9.6 Hypothese 6 – Regulierung**

Die Regulierung in Bezug auf die Bauherrenberatungsdienstleistungen ist in Deutschland viel umfangreicher als in der Schweiz.

Die Hypothese wurde bestätigt. Grundsätzlich ermächtigt das Gesetz zur Regelung von Ingenieur- und Architektenleistungen (GOI), das die verfassungsrechtliche Basis zum Erlass der HOAI darstellt, sowohl zur Regelung von Leistungen der Ingenieure und Architekten als auch – wie in § 31 geschehen – dazu, Leistungen von Planern bzw. Beratern zu erfassen, die in Vertretung für die Auftraggeber erbracht werden. Mit dem „grünen Heft“ wurde eine pragmatische Lösung zur fachlich und sachlich besseren Einbindung der Projektmanager in den Planungs- und Realisierungsprozess gefunden. Derzeit sind Bestrebungen im Gange, den § 31 in der neu überarbeiteten Auflage dereinst ersatzlos zu streichen<sup>122</sup>. In der Schweiz sind weder Leistungen noch Honorare gesetzlich geregelt, selbst die Normen und Ordnungen des SIA haben nur den Status von Empfehlungen.

---

<sup>122</sup> Interview vom 29.02.2008 mit Prof.-Dr. C.J. Diederichs

### **5.9.7 Hypothese 7 – Standesorganisationen**

Die repräsentativen Standesorganisationen der Bauherrenvertreter in Deutschland und der Schweiz sind unabhängig von den Standesorganisationen der Architekten und Ingenieure.

Die Hypothese wurde bestätigt. Der DVP wie auch die KUB sind von den Architekten- und Ingenieurverbänden unabhängig. Damit ist die Unabhängigkeit von der Auftragnehmerseite – aus der Sicht der Bauherrschaft – sichergestellt. Der DVP ist vollständig autonom. Die KUB hingegen ist als Organisationseinheit des SVIT Teil einer Organisation, welche die Investorenseite, resp. die Bauherrenseite und somit die Auftraggeberseite vertritt. Diese Verbindung zur Verfolgung gemeinsamer Interessen führt kaum zu Zielkonflikten und macht für die Bauherrenvertreter Sinn.

### **5.9.8 Schlussfolgerungen**

Die Expertenbefragung ergab ein grobes Bild der Branchenentwicklung in den betrachteten Ländern. Mit einer oder mehreren weiteren Erhebungen könnte das Thema noch differenzierter weiterbearbeitet werden. Ausser der Hypothese 3 konnten alle anderen aufgrund der Umfrage klar bestätigt oder verworfen werden. Die Beurteilung der Hypothese 3 erfolgte deshalb gestützt auf die aktuell bekannten Weiterbildungsangebote.

## **6 Zusammenfassung**

Die vertiefte Betrachtung der Bauherrenberatung welche in Deutschland als Projektmanagement bezeichnet wird hat gezeigt, dass es zwar Unterschiede in der Entwicklung wie auch in der heutigen Form der Bauherrenberatung gibt. Diese sind jedoch grösstenteils nur marginal. Einzig die Rechtsform der Auftragserteilung ist grundsätzlich anders. Während das Bauherrenberatungsmandat in der Schweiz als einfacher Auftrag qualifiziert wird, unterliegt der Projektmanagementauftrag dem Werkvertragsrecht. Ansonsten ist erkennbar, dass sich das Projektmanagement als Beratungsdienstleistung von den gesetzlich geregelten Leistungsbildern der Leistungs- und Honorarordnung nach HOAI entfernt. Nach neusten Informationen soll die Projektsteuerung nach § 31 in der, neuen, vollständig überarbeiteten Fassung der HOAI weggelassen werden. Dadurch würden in Deutschland für diese Dienstleistung praktisch die gleichen Rahmenbedingungen wie in der Schweiz entstehen. In der Schweiz ist die SIA-Honorarordnung im Bauplanungsgewerbe zwar weit verbreitet, aber es ist nur die Richtlinie eines privaten Vereins. Ihre Anwendung ist freiwillig. Hingegen wird in der Schweiz versucht, die unter dem Sammelbegriff Bauherrenberatung erbrachten Dienstleistungen mit Leistungsbildern wie in Deutschland besser wahrnehmbar zu profilieren.

Die Immobilien als Anlageklasse stellen enorme Vermögenswerte dar und die Bau- wie auch die Immobilienmärkte sind weder in der Schweiz noch in Deutschland transparent oder effizient. Das bedingt Strukturen, Kennzahlen, interdisziplinäre Denkansätze und Managementmethoden, die es zu forcieren gilt.

Der Bedarf der Bauherren nach den Leistungen Dritter hat in beiden Ländern generell zugenommen, Die vom Kapitalmarkt getriebenen Investoren orientieren sich an den hoch entwickelten angelsächsischen Märkten und werden die Bau- und Immobilienbranche auch dahingehend weiter verändern. Diese Entwicklung führte auch dazu, dass die Branche nach einer dreissigjährigen Pionierphase derzeit eine regelrechte Blüte erlebt.

Am wichtigsten wird in Zukunft aber die klare Gewaltentrennung zwischen Auftraggeber- und Auftragnehmerverpflichtungen der Berater sein. Die Bauherrenberatung hat nach Ansicht des Autors nur eine Zukunft, wenn sich die Branchenvertreter auf diese eine Dienstleistung, mit sämtlichen sich anbietenden Geschäftsfeldern beschränken. Deshalb muss auch die Beratungstätigkeit des Architekten in jeder Phase seines Schaffens klarer formuliert werden – eben aus der Optik der Gewaltentrennung. Die notwendige Differenzierung müsste nach den

Aspekten des Objekts (Gestaltung und Bau) sowie jenen des Produkts (Immobilienmarkt) erfolgen. Auch in dieser Hinsicht werden die Vorstellungen der Investoren, analog jener der „Corporate Governance“, auf die Gepflogenheiten der heimischen Projektabwicklung stärker spürbar werden. Das bedeutet, dass die Bestellerkompetenz auf der Seite der Bauherrschaft nach Bedarf mit Bauherrenberatern – die vollständig unabhängig vom Planungs- und Realisierungsprozess sind – sichergestellt werden muss.

Als Folge dieser Entwicklung werden wohl auch die Dienstleistungen der Bauherrenberaterbranche weiter differenziert. Die in Deutschland wie auch in der Schweiz bekannten, aber unklaren und trotzdem gelegentlich angewendeten Begriffe wie Bau-Controller oder Bau-Treuhänder werden im Rahmen dieses Prozesses wahrscheinlich definiert. Das Gleich gilt auch für den bei uns noch wenig bekannten Quantity Surveyor<sup>123</sup>, welcher als Professional Surveyor (Auftraggeber-/ Bauherrenseite) wie auch als Contractors Surveyor (Auftragnehmer- / Planerseite) eben als Bauherrenvertreter tätig ist. Somit würden dann wohl auch noch prägnantere Positionierungen unterschiedlicher Dienstleistungen auf der Auftraggeberseite möglich.

Viele dieser heute offenen Fragen werden im Rahmen der fortschreitenden Professionalisierung sowie der damit verbundenen Aus- und Weiterbildung laufend geklärt. Einen entsprechenden Beitrag zur Lösung aktueller Probleme wird auch die zunehmende Forschungstätigkeit im Immobiliensektor beitragen.

Die Branche steht in der Schweiz wie auch in Deutschland erst am Anfang ihres Lebenszyklus. Die Marktteilnehmer, die Branchenverbände und die Lehrstühle können noch einiges bewegen.

---

<sup>123</sup> Kalusche, Projektmanagement, 2005, S. 58f.

## Literaturverzeichnis

Abplanalp, Peter A./Lombriser, Roman: *Strategisches Management. Visionen entwickeln – Strategien umsetzen – Erfolgspotenziale aufbauen*, 4. Aufl., Zürich 2005.

AEC: Portrait AEC, <[www.aec.ch](http://www.aec.ch)>, Erscheinungsdatum: 30.11.2002, Abrufdatum: 04.02.2008.

AHO Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V.: *Untersuchungen zum Leistungsbild, zur Honorierung und zur Beauftragung von Projektmanagement-Leistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft*, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin 2004.

AHO Ausschuss der Ingenieurverbände und Ingenieurkammern für die Honorarordnung: *Untersuchungen zum Leistungsbild des §31 HOAI und zur Honorierung für die Projektsteuerung*, Bonn 1996.

Berufsberatung.ch: <[www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch)>, Abrufdatum: 09.03.2008

Brandenberger + Ruosch: <[www.brandenbergerruosch.ch](http://www.brandenbergerruosch.ch)>, Abrufdatum: 09.03.2008.

Brandenberger, Jürg/Ruosch, Ernst: *Ablaufplanung im Bauwesen*, 3., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Dietikon 1993.

Brandenberger, Jürg/Ruosch, Ernst (Hrsg.): *Projektmanagement im Bauwesen*, 4., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Dietikon 1996.

Brandenberger, Jürg/Ruosch, Ernst: *Projektmanagement im Bauwesen*, 3., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Zürich 1991.

Campi, Andreas/Von Büren, Christian: *Bauen in der Schweiz. Handbuch für Architekten und Ingenieure*, Basel/Boston/Berlin 2005.

Caretta, Bruno: *Der Baumanager als Dirigent des Bauorchesters*, in: Schweizer Immobilien-Brief, Heft 8/, o. O. 2006, S. 8-12.

Daenzer, W.F./Huber, F.: *Systems Engineering. Methodik und Praxis*, 11., durchgesehene Aufl., Zürich 2002.

Diederichs, C. J.: *Entwicklung* des Berufsstandes der Projektsteuerer, in: Hartmann, Rainer: Honorarordnung für Architekten und Ingenieure. Handbuch des neuen Honorarrechts, o. O, o. J, S. 46-52.

Diederichs, Claus Jürgen: *Immobilienmanagement* im Lebenszyklus. Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung, 2., erweiterte und aktualisierte Aufl., Berlin/Heidelberg 2006.

Diederichs, Claus Jürgen: Neue *Leistungsbilder* zum Bauprojektmanagement, in: Lechner, Hans/Hofstadler, Christian/Nöstlthaller, Reinhild (Hrsg.): Baubetrieb und Bauwirtschaft – Festschrift Prof. Dr. Gert Stadler, Graz 2004, S. 271-294.

Diederichs, C.J.: *Projektsteuerung* – in aller Regel entbehrlich?, in: Bauwirtschaft, Heft 28/29, 1984, S. 975-985.

Diederichs, C.J.: *Projektsteuerung* im Bauwesen (Teil 1). Rechtliche Aspekte der Projektsteuerung aus technisch-wirtschaftlicher Sicht, in: Bauwirtschaft, Heft 7, 1996, S. 14-17

Diederichs, C.J.: Die *Projektsteuerung* im Rahmen ganzheitlichen Immobilienmanagements, in: Bauingenieur, 72, Heft 12, 1997, S. 529-537.

Diederichs, Claus Jürgen: *Weiterentwicklung* deutscher Bauprojektmanagement-Praxis. Festschrift aus Anlass des 65. Geburtstages von Univ. Prof. Dr. Ing. Eberhard Schubert, Karlsruhe 2003.

Diederichs, C. J./Hutzelmeyer, H.: *Projektsteuerung* im Bauwesen. Delegierbare Bauherrnaufgaben (Teil 1), in: Bauwirtschaft, Heft 42, 1975, S. 1488-1494.

Diederichs, C. J./Hutzelmeyer, H.: *Projektsteuerung* im Bauwesen. Delegierbare Bauherrnaufgaben (Teil 2), in: Bauwirtschaft, Heft 43, 1975, S. 1635-1639.

DVP: <[www.dvpev.d](http://www.dvpev.d)>, Abrufdatum: 04.02.2008.

Egloff, Markus: Ziele, *Entscheidungen* und Controlling des Bauherrn. Schlussbericht. IB ETH Forschungsprojekt 075/91, Zürich 1994.

fmb: <[www.fmb-ssg.ch](http://www.fmb-ssg.ch)>, Abrufdatum: 03.02.2008.

Gauch, Peter: Der *Werkvertrag*, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Zürich 1996.

Gawlik, Christoph/Offergeld, Torsten/Willwerth, Michael (Hrsg.): *Festschrift für Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. C.J. Diederichs. Persönlichkeiten in 25 Jahren. Lehr- und Forschungsgebiet Bauwirtschaft & Baumanagement der Bergischen Universität Wuppertal 1981-2006* Berlin 2006.

Girmscheid, Gerhard: *Projektentwicklung in der Bauwirtschaft. Wege zur Win-Win-Situation für Auftraggeber und Auftragnehmer*, 2., erweiterte und aktualisierte Aufl., Berlin/Heidelberg 2007.

Gomez, Peter/Probst, Gilbert: *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken – unternehmerisch handeln – persönlich überzeugen*, 3., unveränderte Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1999/2004.

Haller, Sabine: *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002.

HOAI: Honorarordnung für Architekten und Ingenieure. Textausgabe mit den ab 1.1.2002 geltenden *Honorarsätzen* in Euro und Stichwortverzeichnis, 6. Aufl., Stuttgart et al. 2002.

Hungenberg, Harald: *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2006.

IBZ: <[www.ibz.ch](http://www.ibz.ch)>, Abrufdatum: 09.03.2008.

Kalusche, Wolfdietrich: *Projektmanagement für Bauherren und Planer*, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., München 2005.

Kammer Unabhängiger Bauherrenberater: *Standesregeln*, <[www.svit.ch/de/kub](http://www.svit.ch/de/kub)>, Erscheinungsdatum: 03.05.2003, Abrufdatum: 03.02.2008.

Kammer Unabhängiger Bauherrenberater: <[www.svit.ch/de/kub](http://www.svit.ch/de/kub)>, Abrufdatum: 03.02.2008.

Kammer Unabhängiger Bauherrenberater: *Handbuch für Bauherrenberatung*, 2. Aufl., Zürich 2002.

Kern, Hans-Heiner: *Bauherrenberatung. Eine Standortbestimmung*, in: *immobilia*, St. Gallen, August 2003, S. 5.



Kirchhoff, Sabine et al.: Der *Fragebogen*. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 3., überarbeitete Aufl., Wiesbaden 2006.

Knecht, Werner: Planer werden in die *Pflicht* genommen, in: European Construction Advisory Services (ECAS AG): Headlines Herbst/Winter 2006-2007, Ebmingen o. J., S. 1f..

Kyrein, Rolf: Immobilien. Projektmanagement, *Projektentwicklung und -steuerung*, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Köln 2002.

Lindner Gerhard: Klare *Kompetenzenteilung* erwirkt Synergien; oder „Wie ich die Bombe lieben lernte“, in: Brandner G. / Schürer O. (Hrsg.): *architektur : consulting*. Kompetenzen, Synergien, Schnittstellen, Basel 2004.

Malik, Fredmund: Wirksame Unternehmensaufsicht. *Corporate Governance* in Umbruchzeiten, 2., überarbeitete Aufl., Zürich 1999.

Meyer-Meierling, Paul: *Gesamtleitung* von Bauten. Ein Lehrbuch der Projektsteuerung, Zürich 1999.

Müller, Paul L.: *Planungsökonomie* im Bauwesen, Stuttgart et al. 1982.

Pfarr, Karlheinz: *Grundlagen* der Bauwirtschaft, Essen 1984.

Pongratz Martin: Die Rolle des *Bauherrn* in der Planung, in: Brandner G. / Schürer O. (Hrsg.): *architektur : consulting*. Kompetenzen, Synergien, Schnittstellen, Basel 2004.

Preuss, Norbert: *Projektmanagement* beim Einsatz von Kumulativ-Leistungsträgern, in: Deutscher Verband der Projektmanager: Strategien des Projektmanagements, Teil 8: Weiterentwicklung der Projektsteuerung zum Bauprojektmanagement, Wuppertal 2003.

Royal Institute of Chartered Surveyors: *Verhaltensregeln* für Mitglieder, <[www.rics.org/deutschland](http://www.rics.org/deutschland)>, Erscheinungsdatum: November 2007, Abrufdatum: 03.02.2008.

Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Handbuch *Immobilien-Projektentwicklung*, Köln 1996.

Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch *Immobilien-Projektentwicklung*, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Köln 2002.

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein / fachverein für das management im bauwesen: Dokumentation d 0174. Modelle der *Zusammenarbeit*: Erstellung und Bewirtschaftung eines Bauwerks, Zürich 2003.

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein: *Leistung und Honorar* neu bemessen, in: tec21, Nr. 4/ 2001, S. 54-56.

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein: Ordnung SIA 112. *Leistungsmodell*, Zürich 2001.

spm: Geschichte der spm, <[www.spm.ch](http://www.spm.ch)>, Abrufdatum: 03.02.2008.

Strohm, David (2007): Rezepte gegen zu teure *Neubauten*, in: NZZ am Sonntag, Nr. 46, 18.11.2007, S. 51.

Will, Ludwig: *Die Rolle des Bauherrn* im Planungs- und Bauprozess, 2., unveränderte Aufl., Frankfurt a.M./Bern/New York 1985.

10.03.2008

## **Anhang**

- A. Fragenkatalog für die Expertenbefragung**
- B. Auswertung der Expertenbefragung**
- C. Die wichtigsten Meilensteine des Projektmanagements in Deutschland**
- D. Die wichtigsten Meilensteine der Bauherrenberatung in der Schweiz**
- E. Kaskadenmodell der Projektmanagementpraxis Deutschland**
- F. Glossar**
- G. Ehrenwörtliche Erklärung**

## A. Fragenkatalog für die Expertenbefragung



**UMFRAGE**



MENU

Umfrage

Logout

**UMFRAGE**

**Fragebogen**

Bitte beantworten Sie die untenstehenden Fragen.

**Fortschritt:**

**Beschleunigung von Bauprojekten**

Fand eine Entwicklung bei der Beschleunigung von Bauprojekten statt? (bitte jede Antwort gewichten) -- - 0 + ++

Beim Planungsprozess ( ( ( ( ( (

Beim Bewilligungsprozess ( ( ( ( ( (

Beim Realisierungsprozess ( ( ( ( ( (

**Zunahme der Projektkomplexität**

Fand eine Zunahme der Projektkomplexität statt? (bitte jede Antwort gewichten) -- - 0 + ++

Besonders durch technische Belange ( ( ( ( ( (

Besonders durch die Zunahme der Projektbeteiligten ( ( ( ( ( (

Besonders durch die umfangreicher werdenden Bewilligungsverfahren ( ( ( ( ( (

Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten

**Entwicklung der Bauherrenberatung auf der Zeitachse**

Wann erfolgte der Durchbruch? (bitte jede Antwort gewichten und dabei möglichst stark differenzieren) -- - 0 + ++

Vor 1980 ( ( ( ( ( (

1980 - 1985 ( ( ( ( ( (

1986 - 1990 ( ( ( ( ( (

1991 - 1995 ( ( ( ( ( (

1996 - 2000 ( ( ( ( ( (

2001 - 2005 ( ( ( ( ( (

ab 2005 ( ( ( ( ( (

Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten

**Entstehung der Bauherrenberatung**

Welche Marktbedingungen waren massgebend? (bitte jede Antwort gewichten) -- - 0 + ++

Folge von Kapazitätsengpässen bei Architekten als traditionelle Berater und Treuhänder der Investoren ( ( ( ( ( (

Folge der zunehmenden Arbeitsteilung durch Spezialisierung analog der Industrialisierung in den 20er Jahren ( ( ( ( ( (

Professionalisierung der Investoren - Zunahme der Ansprüche an die Bauwerksqualität ( ( ( ( ( (

Professionalisierung der Investoren - Zunahme der Ansprüche an die Investition über den Lebenszyklus (Bau + Betrieb) aus ökonomischer Sicht ( ( ( ( ( (

Professionalisierung der Investoren - Zunahme der Ansprüche an die Investition über den Lebenszyklus (Bau + Betrieb) aus ökonomischer und ökologischer Sicht ( ( ( ( ( (

Bedürfnis von Investoren nach neutraler Beratung und / oder Unterstützung in einzelnen oder allen Phasen des Planungs- und Bauprozesses ( ( ( ( ( (

Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten

**Förderer / Treiber der Bauherrenberatung**

Entwickelte sich die Bauherrenberatung durch den Druck und das Engagement einzelner Marktteilnehmer besonders stark? (bitte jede Antwort gewichten) -- - 0 + ++

Investoren ( ( ( ( ( (

Private ( ( ( ( ( (

Industrie ( ( ( ( ( (

Institutionelle Anleger ( ( ( ( ( (

Öffentliche Hand ( ( ( ( ( (

Lehre / Forschung ( ( ( ( ( (

Planer ( ( ( ( ( (

Bauunternehmer ( ( ( ( ( (

Generalunternehmer ( ( ( ( ( (

Totalunternehmer ( ( ( ( ( (

Finanzmarkt ( ( ( ( ( (

Diverse Einflüsse konkret aus den USA oder UK	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Diverse Einflüsse generell aus dem Ausland	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<hr/>	
<b>Positionierung der Bauherrenberatung heute</b>	
Wo hat sich die Bauherrenberatung bis heute etabliert? (Antwort 1 und 2 schliessen alle anderen bei der Auswertung aus)	- - 0 + ++
In allen Projekten - unabhängig von der Investitionssumme	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten unabhängig von der Investitionssumme - je nach Komplexität	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 0.5 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 1.0 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 5.0 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 10.0 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 50.0 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<hr/>	
<b>Positionierung der Bauherrenberatung in Zukunft</b>	
Wo wird sich die Bauherrenberatung weiter etablieren? (Antwort 1 und 2 schliessen alle anderen bei der Auswertung aus)	- - 0 + ++
In allen Projekten - unabhängig von der Investitionssumme	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten unabhängig von der Investitionssumme - je nach Komplexität	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 0.5 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 1.0 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 5.0 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 10.0 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
In Projekten mit einer Investitionssumme > 50.0 Mio. Euro / CHF	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<hr/>	
<b>Typische Firmengröße der Bauherrenberater in den 80er</b>	
Wie war die Branche früher nach ihrer Größe strukturiert? (bitte jede Antwort gewichten)	- - 0 + ++
bis 3 Mitarbeiter	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
bis 10 Mitarbeiter	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
bis 50 Mitarbeiter	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
über 60 Mitarbeiter	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<hr/>	
<b>Typische Firmengröße der Bauherrenberater heute</b>	
Wie ist die Branche heute nach ihrer Größe strukturiert? (bitte jede Antwort gewichten)	- - 0 + ++
bis 3 Mitarbeiter	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
bis 10 Mitarbeiter	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
bis 50 Mitarbeiter	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
über 60 Mitarbeiter	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<hr/>	
<b>Typische Kunden in den 80er</b>	
Welche Kunden nutzten die Dienste von Bauherrenberatern früher besonders häufig? (bitte jede Antwort gewichten und dabei möglichst stark differenzieren)	- - 0 + ++
Private	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Industrie	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Institutionelle Anleger	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Öffentliche Hand	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<hr/>	
<b>Typische Kunden heute</b>	
Welche Kunden nutzen die Dienste von Bauherrenberatern heute besonders häufig? (bitte jede Antwort gewichten und dabei möglichst stark differenzieren)	- - 0 + ++
Private	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Industrie	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Institutionelle Anleger	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Öffentliche Hand	○ ○ ○ ○ ○
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 20px;"></div>	
<b>Spezialisierungsprozess - Stand in den 80er</b>	
Wie beurteilen Sie die Kundenbedürfnisse der 80er? (bitte jede Antwort gewichten)	-- - 0 + ++
Beratung / Unterstützung bei der Planung von Bauprojekten	○ ○ ○ ○ ○
Beratung / Unterstützung bei der Realisierung von Bauprojekten	○ ○ ○ ○ ○
Beratung / Unterstützung bei der Planung und Realisierung von Bauprojekten	○ ○ ○ ○ ○
Führung der Planer bei der Entwicklung eines Bauprojektes	○ ○ ○ ○ ○
Führung der Unternehmer bei der Realisierung eines Bauprojektes	○ ○ ○ ○ ○
Führung des Planungs- und Bauprozesses als Stellvertreter des Investors	○ ○ ○ ○ ○
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 20px;"></div>	
<b>Spezialisierungsprozess - Stand heute</b>	
Wie beurteilen Sie die Kundenbedürfnisse heute? (bitte jede Antwort gewichten)	-- - 0 + ++
Beratung / Unterstützung bei der Planung von Bauprojekten	○ ○ ○ ○ ○
Beratung / Unterstützung bei der Realisierung von Bauprojekten	○ ○ ○ ○ ○
Beratung / Unterstützung bei der Planung und Realisierung von Bauprojekten	○ ○ ○ ○ ○
Führung der Planer bei der Entwicklung eines Bauprojektes	○ ○ ○ ○ ○
Führung der Unternehmer bei der Realisierung eines Bauprojektes	○ ○ ○ ○ ○
Führung des Planungs- und Bauprozesses als Stellvertreter des Investors	○ ○ ○ ○ ○
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 20px;"></div>	
<b>Spezialisierungsgrad der Fachbereiche in den 80er</b>	
In welchen Fachbereichen hat die Bauherrenberatung ihren Ursprung? (bitte jede Antwort gewichten)	-- - 0 + ++
Bei den Architekten	○ ○ ○ ○ ○
Bei den Ingenieuren	○ ○ ○ ○ ○
Bei den Kaufleuten	○ ○ ○ ○ ○
Bei den Generalisten	○ ○ ○ ○ ○
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 20px;"></div>	
<b>Spezialisierungsgrad der Fachbereiche in den 80er</b>	
In welchen Fachgebieten hat die Bauherrenberatung ihren Ursprung? (bitte jede Antwort gewichten)	-- - 0 + ++
Im Bereich der Projektentwicklung	○ ○ ○ ○ ○
Im Bereich der Baukostenplanung	○ ○ ○ ○ ○
Im Bereich der Bauleitung / -ausführung	○ ○ ○ ○ ○
Im Bereich der Baukostenüberwachung	○ ○ ○ ○ ○
Im Bereich der Bauprojektfinanzierung	○ ○ ○ ○ ○
In der Vernetzung der bau- und immobilienrelevanten Fächer	○ ○ ○ ○ ○
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 20px;"></div>	
<b>Spezialisierungsgrad der Fachbereiche heute</b>	
Auf welche Fachbereiche hat sich die Bauherrenberatung in den vergangenen Jahren konzentriert? (bitte jede Antwort gewichten)	-- - 0 + ++
Bei den Architekten	○ ○ ○ ○ ○
Bei den Ingenieuren	○ ○ ○ ○ ○
Bei den Kaufleuten	○ ○ ○ ○ ○
Bei den Generalisten	○ ○ ○ ○ ○
Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 20px;"></div>	
<b>Spezialisierungsgrad der Fachgebiete heute</b>	
Auf welche Fachgebiete hat sich die Bauherrenberatung in den vergangenen Jahren konzentriert? (bitte jede Antwort gewichten)	-- - 0 + ++
Im Bereich der Projektentwicklung	○ ○ ○ ○ ○
Im Bereich der Baukostenplanung	○ ○ ○ ○ ○
Im Bereich der Bauleitung / -ausführung	○ ○ ○ ○ ○
Im Bereich der Baukostenüberwachung	○ ○ ○ ○ ○
Im Bereich der Bauprojektfinanzierung	○ ○ ○ ○ ○

In der Vernetzung der bau- und immobilienrelevanten Fächer

○ ○ ○ ○ ○

Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten

**Wahrnehmung der Entwicklung der Dienstleistung "Bauherrenberatung"?**

Welche Veränderungen sind rückblickend erkennbar? (bitte jede Antwort gewichten und dabei möglichst stark differenzieren)  
Die Nachfrage von Kunden ist deutlich gestiegen.

-- - 0 + ++

Es entstanden neue Lehrstühle mit den relevanten Fachgebieten.

○ ○ ○ ○ ○

Die Beiträge zum Thema nahm in den Medien deutlich zu.

○ ○ ○ ○ ○

Es entstanden neue Leistungs- und Honorarordnungen.

○ ○ ○ ○ ○

Die neu gegründeten Ständesorganisationen / spezifischen Fachgruppen von bestehenden Ständesorganisationen konnten einen rasanten Mitgliederzuwachs verzeichnen.

○ ○ ○ ○ ○

Es wurden viele neue Unternehmungen gegründet.

○ ○ ○ ○ ○

Traditionell anders positionierte Unternehmungen bauten spezielle Abteilungen auf.

○ ○ ○ ○ ○

Begründungen / Hinweise - wenn Sie es als relevant erachten

**Freigabe der Informationen / Nennung des Informanten**

Ohne Eintrag im nachstehenden Informationsfeld werden die Antworten nicht anonymisiert.  
Wenn Sie den Begriff "Anonym" ins Textfeld eingeben, werden Ihre Informationen vertraulich verwendet.

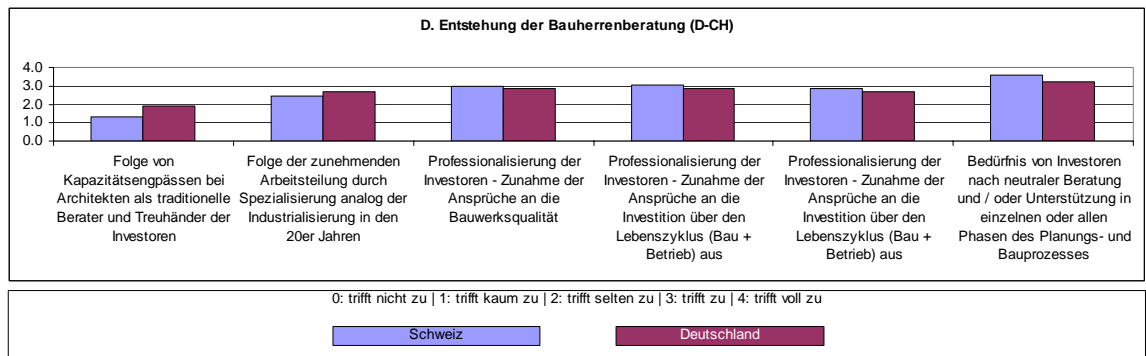
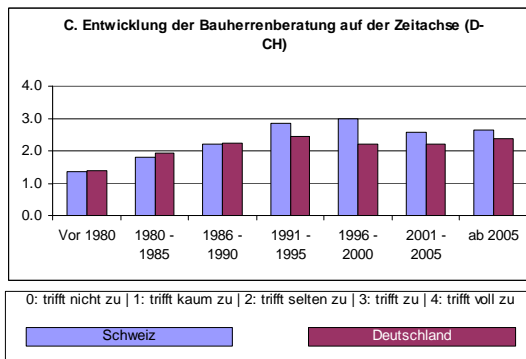
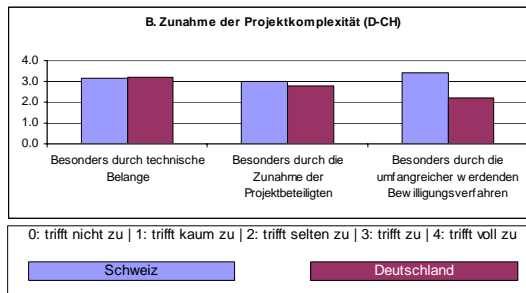
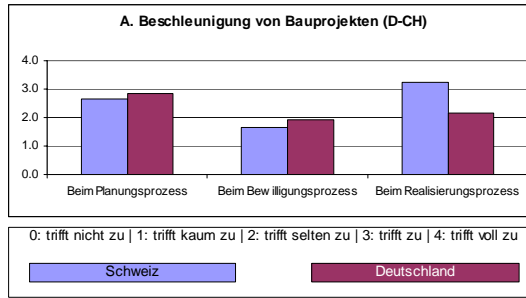
-- - 0 + ++

Antworten speichern

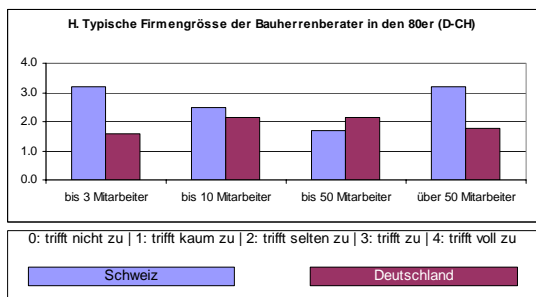
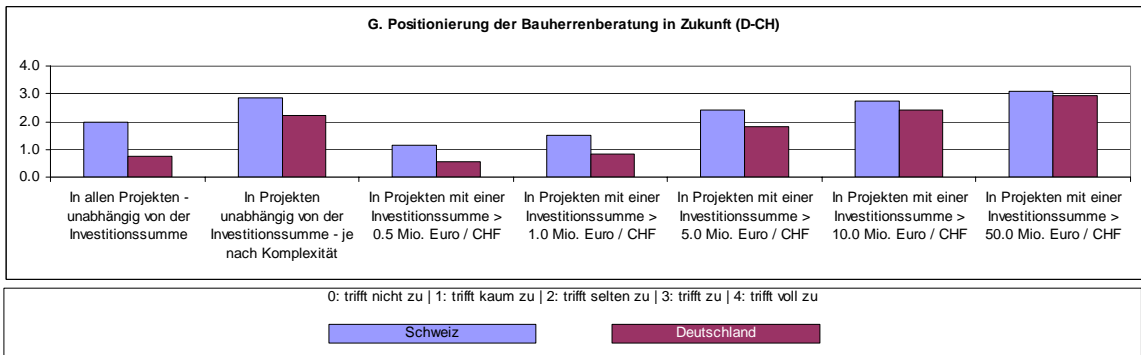
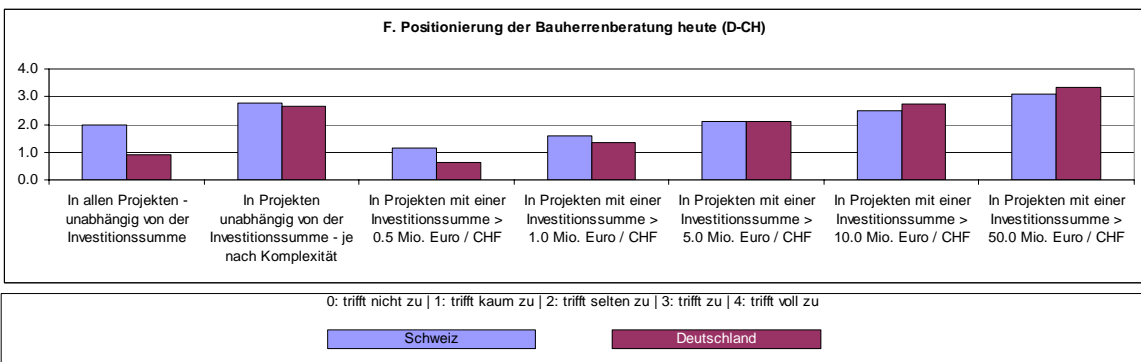
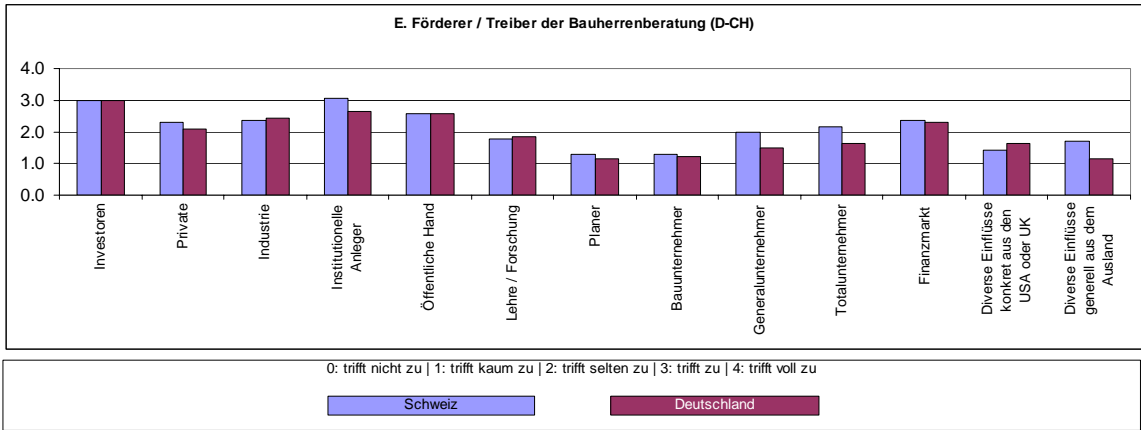
M. Hauri Real Estate Management Services  
Managementberatung  
Investoren- und Bauherrenvertretung  
CH-4532 Feldbrunnen

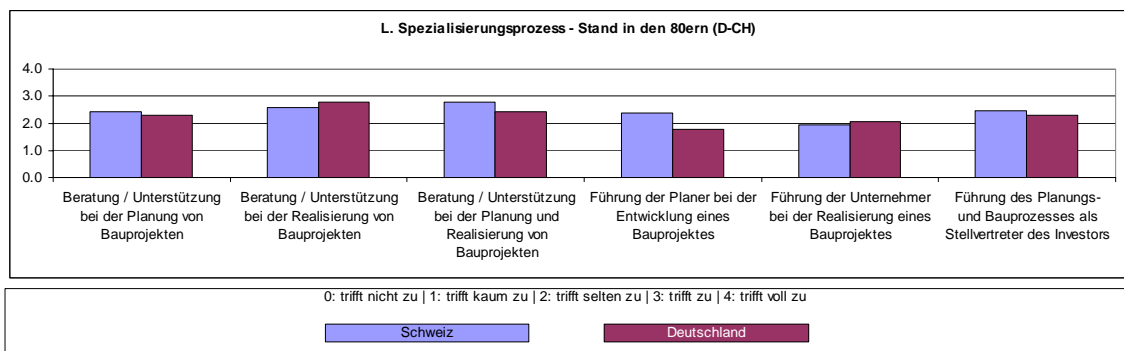
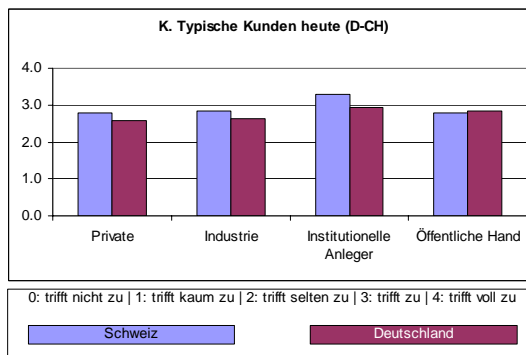
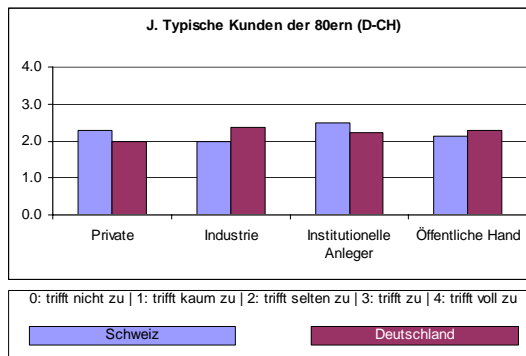
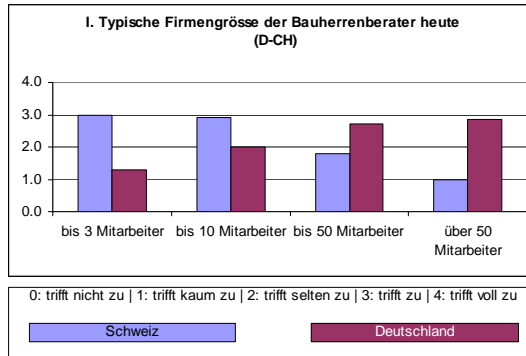
Powered by Sitrox

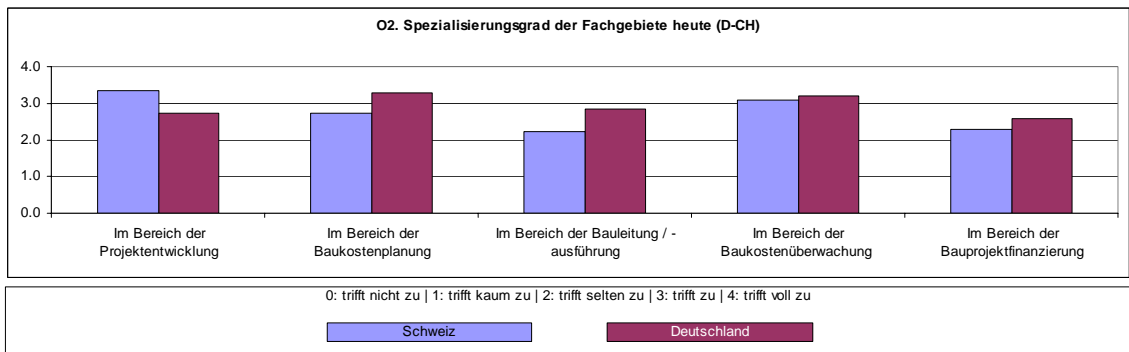
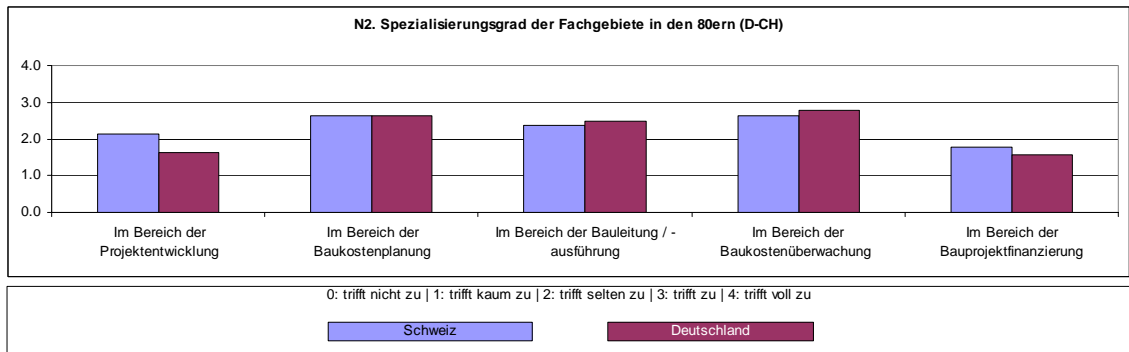
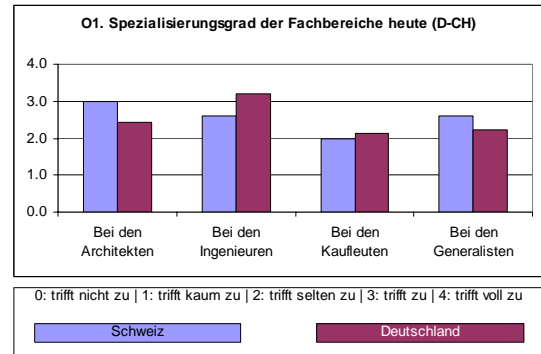
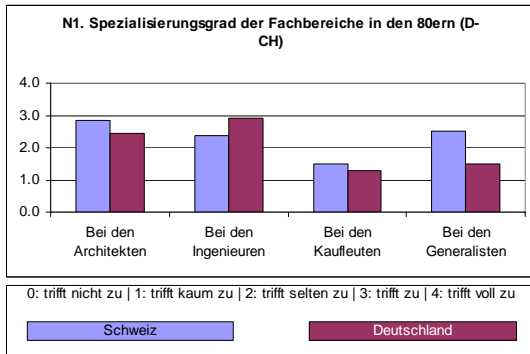
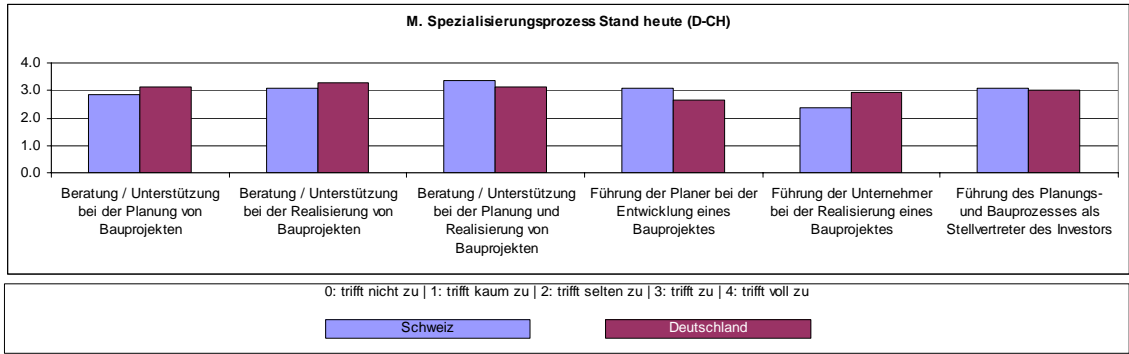
## B. Auswertung der Expertenbefragung

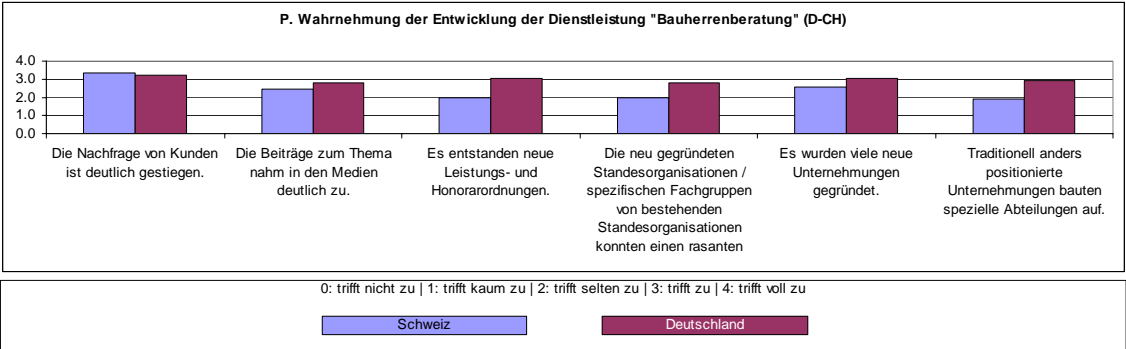












## C. Die wichtigsten Meilensteine des Projektmanagements in Deutschland

Wann	Was	Bemerkungen
Ab 1966	Beginn Forschung und Lehre in Deutschland	Prof. em. Dr.-Ing. E.G Burkhardt, Inhaber des Lehrstuhls für Baubetrieb und Tunnelbau befasst sich mit dem Einsatz der Netzplantechnik im Baubetrieb. Einer seiner damaligen Studenten, Prof. Dr.-Ing. C. J. Diederichs setzt diese Ansätze in der Praxis, in der Forschung und in der Lehre fort. Er prägte die Leistungsbilder des Projektleiters und des Projektsteuerers während mehr als drei Jahrzehnten mit unermüdlichem Einsatz als Gründungs- und Vorstandsmitglied des DVP, als Leiter der AHO-Fachkommission Projektsteuerung, als Dozent und Referent.
01.01.1977	Inkrafttreten der HOAI	Durch § 31 Projektsteuerung wurden erstmals Leistungen des Auftraggebers in eine Honorarordnung für Architekten und Ingenieure integriert
10.07.1984	Gründung DVP	Der Deutsche Verband der Projektsteuerer e.V. wird durch eine Gruppe von Fachleuten der Projektsteuerung im Bauwesen gegründet.
30.09.1993	Konstituierung der AHO-Fachkommission „Projektsteuerung“	Erarbeiten eines Leistungsbildes an Stelle von § 31 HOAI
November 1996	„grünes Heft“	1. Auflage Nachdrucke 1998, 2000, 2002, 2003
27.03.2003	Umbenennung DVP	Um die veränderten Marktanforderungen an Projektmanagement-Unternehmen auch im Verbandsnamen zu dokumentieren, wurde der Verband in „Deutscher Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.“ umbenannt.
Januar 2004	„grünes Heft“	2. vollständig überarbeitete Auflage

## D. Die wichtigsten Meilensteine der Bauherrenberatung in der Schweiz

<	Was	Bemerkungen
1965	Gründung Brandenberger + Ruosch	Die zwei Pioniere eröffneten ein Büro für Projektmanagement und waren während Jahren mit ihren Publikationen wegweisend für die Lehre und Praxis des Projektmanagements im Bauwesen in der Schweiz.
1974	Publikation	Der Band „Projekt Management im Bauwesen“ erschien zum ersten Mal.
1975	Publikation	Der Band „Netzplantechnik“ erschien zum ersten Mal.
1978	fmb	Der Fachverein für das Management im Bauwesen wird gegründet.
1983	spm	Die Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement wird gegründet.
1984	Baukostenerfassung	Die CRB führte mit der Elementmethode in der Schweiz eine moderne Methode der Kostenermittlung und -planung ein.
1986	SVUB	Die Schweizerische Vereinigung der unabhängigen Bauherrenberater wird gegründet.
1992	KUB	Die Schweizerische Vereinigung der unabhängigen Bauherrenberater schliesst sich der SVIT an.
1993	FVB	Die Schweizerischen Gesellschaft für Bauökonomie (AEC) und der Fachverband der BauökonomInnen werden gegründet.
1996	Publikation	Die erste Ausgabe „Handbuch des Bauherrenberaters“ kommt auf den Markt und definiert zum ersten Mal den Bauherrenberater.
1996	SIA LM 95	Der SIA präsentiert seine neuestes, phasenorientiertes Leistungs- und Honorarmodell. Die Vernehmlassung wird wegen mangelnder Akzeptanz verlängert.
1997	AEC	Die AEC integrierte den FVB.
2000	SIA „Leistungsmodell 112“	Die Ordnung SIA 112 wird von der Generalversammlung genehmigt löst das SIA LM 95 ab.
2001	AEC	Die Strukturen der AEC werden vereinfacht und die Fachmitgliedschaft eingeführt. Fördermitglieder werden neu zu Gönnern.
2004	SIA / fmb	Die Dokumentation D 0174 „Modelle der Zusammenarbeit: Erstellung und

<	Was	Bemerkungen
		Bewirtschaftung eines Bauwerks“ wird als Hilfsmittel und Ergänzung zum Leistungsmodell 112 herausgegeben.
2006	KUB	Die neuen Standesregeln der KUB in Anlehnung an jene von RICS und CEPI sowie die Grundsätze der FIABCI werden in Kraft gesetzt.
2007	spm SGO	Die spm und die SGO intensivierten die bereits bestehende gute Zusammenarbeit, indem die Geschäftsstellen per 1.12. zusammengelegt werden.

## E. Kaskadenmodell der Projektmanagementpraxis in Deutschland

Projektcontrolling	Projektsteuerung	Projektmanagement	Bauprojektmanagement	Construction Management at agency	Construction Management at risk
					Unternehmerische Verantwortung für Qualität, Termine, Kosten, (GMP)
				Value Management Baulogistik	Value Management Baulogistik
			Objektplanung	Objektplanung	Objektplanung
		Projektleitung	Projektleitung	Projektleitung	Projektleitung
	Projektsteuerung	Projektsteuerung	Projektsteuerung	Projektsteuerung	Projektsteuerung
<b>Projektmanager handelt im Auftrag des Auftraggebers</b>					
Projektcontrolling			Projektcontrolling (optional)	Projektcontrolling (zwingend)	Projektcontrolling (zwingend)

Quelle: Hennison, Diederichs, Eschenbruch (2004): Kaskadenmodell der Projektmanagementpraxis im Bauwesen zitiert nach: Diederichs, Claus Jürgen: Immobilien-Management im Lebenszyklus, 2., erweitert und aktualisierte Aufl., Berlin/Heidelberg 2006, S.414



## F. Glossar

Viele Begriffe wurden als Teil des Inhalts unter 3.1.1 „Verständnis für Begriffe und Leistungen in Deutschland“ sowie unter 4.1.1 „Verständnis für Begriffe und Leistungen in der Schweiz“ bereits geklärt und werden an dieser Stelle nicht mehr aufgeführt.

Begriff	Erläuterung
<b>Construction Management</b>	Construction Management bietet einen umfassenden Beratungsansatz unter Einbezug von ausführungsbasiertem Fachwissen zur Optimierung der Planungs- und Bauabläufe und damit der Gebäudeerstellung. Die Bauleistungen werden vom Construction Manager entweder im Namen des Auftraggebers (CM „at agency“) oder im Namen des Projektmanagers (CM „at risk“) ausgeschrieben und realisiert.
<b>Corporate Governance</b>	Unternehmensaufsicht.
<b>Design Engineering</b>	Entwickeln und Gestalten von Dienstleistungen.
<b>Due Diligence</b>	Due Diligence, bekannt als „Sorgfaltspflicht“ (z. B. von Banken), bezeichnet die „gebotene Sorgfalt“, mit der beim Kauf bzw. Verkauf von Unternehmensbeteiligungen oder Immobilien oder einem Börsengang das Objekt im Vorfeld der Akquisition oder des Börsengangs geprüft wird. Due Diligence-Prüfungen beinhalten insbesondere eine systematische Stärken-/Schwächen-Analyse des Objekts, eine Analyse der mit dem Kauf oder des Börsengangs verbundenen Risiken sowie eine fundierte Bewertung des Objekts.
<b>Generalübernehmer</b>	Der Generalübernehmer unterscheidet sich vom Generalunternehmer dadurch, dass er die Ausführung der Bauleistungen aller Gewerbezweige für ein Bauwerk übernimmt, jedoch selber keine Bauleistungen im eigenen Betrieb ausführt. Generalübernehmer haben für den Auftraggeber den Nachteil, dass ihr Betriebsvermögen durch das Fehlen eines eigenen Baubetriebes meist niedriger ist als das eines Generalunternehmers.
<b>Körperschaftsteuer</b>	Der Körperschaftsteuer unterliegt das Einkommen von Körperschaften, Personenvereinigungen und Vermögensmassen, die ihre Geschäftsleitung oder ihren Sitz im Inland haben (Deutschland: § 1 Absatz 1 KStG iVm §10 und §11 AO).
<b>Kumulativleistungsträger</b>	Auftragnehmer, die mehrere Fachleistungen als Eigen- oder Fremdleistung erbringen, z. B. als Generalplaner, Generalunternehmer, Totalunternehmer, Generalübernehmer, Totalübernehmer oder Construction Manager.
<b>Project Controller</b>	Es gibt unterschiedliche Beschreibungen und Ausprägungen von Dienstleistungen unter diesem Begriff. Folgende zwei Ansätze werden oft gebraucht: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus der betriebswirtschaftlichen Optik leisten Controller ihre Dienste begleitend und zur Unterstützung des Managements für die zielorientierte Planung und Steuerung von Prozessen.</li> <li>- Im englischsprachigen Sinn wird unter Controlling das Führen, Lenken, Steuern und Regeln von Prozessen verstanden.</li> </ul> Die Unterscheidung nach Linien- oder Stabsfunktion ist im Zusammenhang mit diesem Begriff in der Praxis unklar und muss im Einzelfall klar definiert werden.
<b>Project Governance</b>	Adaption von Corporate Governance vom Unternehmen auf das Projekt. (Interpretation Hauri)
<b>Project Monitor</b>	Der Project Monitor wird entweder von einem Geldgeber oder Endverbraucher zur Überwachung eines Projektablaufs beauftragt. Er ist von allen Projektbeteiligten unabhängig. Projekt Controlling-Erfahrung und Integrität sind die wichtigsten

Begriff	Erläuterung
	Voraussetzungen in dieser Funktion.
<b>Public Private Partnership</b>	Public Private Partnership bezeichnet die organisierte langfristige Zusammenarbeit von Personen und Institutionen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft zur gemeinsamen Bewältigung komplexer öffentlicher Hochbau- und Infrastrukturprojekte. Durch PPP-Modelle (Kooperation und Finanzierung) werden die Organisation, die Finanzierung, das Planen, Bauen und sogar das Betreiben von Projekten geregelt.
<b>Real Estate</b>	Real Estate umfasst alle Interessen, Nutzen und Rechte an einem Stück Land und seinen permanenten Bestandteilen wie Bauten, Bäume, Mineralien sowie allen mit ihm verbundenen Rechte und -pflichten.
<b>Sensitivität</b>	Im Rahmen von Sensitivitätsanalysen wird untersucht, wie stabil eine gefundene optimale Lösung (z.B. für ein Investitions- und Finanzierungsprogramm) bei Veränderungen der als gegeben betrachteten Parameter ist. Hat man z.B. ein Entscheidungsproblem zunächst unter der Prämisse sicherer Erwartungen gelöst, so kann mit Hilfe der Sensitivitätsanalyse die (real bestehende) Unsicherheit nachträglich berücksichtigt werden.
<b>Service</b>	Dienstleistung.
<b>Shareholder</b>	Aktionär, Anteilseigner an einem Unternehmen. Der Begriff Shareholder wird mehrheitlich in Zusammenhang mit dem Konzept des Shareholder Value genannt, das eine einfache Maximierung des monetären Unternehmenswertes verfolgt und damit viele andere Faktoren, die für den nachhaltigen Unternehmenserfolg bedeutsam sind, wie z.B. eine vertrauensvolle und leistungsförderliche Unternehmenskultur, ungenügend berücksichtigt. In letzter Zeit bestehen in Bewertungen von Unternehmen auch aus Indikatoren, die Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung als Kriterium beinhalten.
<b>Stakeholder</b>	Das Prinzip der Stakeholder (auch Anspruchsgruppen oder Anspruchsträger genannt) ist gleichzeitig die Basis und die Erweiterung des in der Betriebswirtschaft verbreiteten Shareholder-Value-Ansatzes. Im Gegensatz zum Shareholder-Value-Prinzip, das Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens (z. B. die Aktionäre bei einer Aktiengesellschaft) in den Mittelpunkt des Interesses stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen.
<b>Systems Engineering</b>	Systems Engineering (oder Systems Design Engineering) ist ein interdisziplinärer Ansatz, um Systeme zu entwickeln und zu realisieren. Im Mittelpunkt stehen hierbei zum Einen die Kundenwünsche, beziehungsweise die gewünschten Funktionalitäten, früh in den Entwicklungszyklus einfließen zu lassen und zum Anderen, Design-Synthese und System-Überprüfung durchzuführen und dabei insbesondere das gesamte Problem (Betrieb, Kosten, Zeitplan, Performance, Weiterbildung und Support, Test, Produktion und Wiederverwertung) zu berücksichtigen.
<b>Totalübernehmer</b>	Es gilt sinngemäss die gleiche Definition wie beim Generalübernehmer.
<b>Vorplanungskonzept</b>	Durch das Vorplanungskonzept gemäss § 15 Abs. 2, Leistungsphasen 1 und 2 HOAI soll durch den Lageplan M. 1:1000, Grundrisspläne, Ansichten und Schnitte M. 1:200 und einen Erläuterungsbericht die Umsetzbarkeit der Nutzungskonzeption auf dem vorgesehenen Grundstück nachgewiesen werden. Dieser Nachweis erstreckt sich einerseits auf die Unterbringung des Raum- und Funktionsprogramms und die damit verbundene Gebäude- und Geschossbelegung sowie auf die Zulässigkeit der Bebauung nach den §§ 12, 30, 33,34 und 35 BauGB i. V. m. § 9 BauGB und der Bau NVO.

## **G. Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Master Thesis

„Die Entwicklung der Bauherrenberatung in Deutschland und in der Schweiz im Vergleich“

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Feldbrunnen, den 10. März 2008

---

Markus Hauri