

Das nachfolgende Praxisbeispiel einer Badsanierung soll ergänzend zum Beitrag in SBZ 21 „Gemeinsam mehr erreichen“ einen ersten Einblick in das komplexe Themengebiet Facility Management verschaffen. Hintergrund für die Auswahl dieses Beispiels ist die Tatsache, dass die Badmodernisierung in den Kernkompetenzbereich des SHK-Betriebs fällt und daher ein Einstieg in die gewerkeübergreifende Kooperation verhältnismäßig einfach sein dürfte.

**D**ie Umbauphase ist häufig mit langen Wohnungsleerstandzeiten und damit auch mit hohen Einschränkungen des Nutzers verbunden. Immer mehr Eigentümer bzw. deren Verwalter scheuen außerdem die arbeits- und zeitaufwändige Koordination der Einzelgewerke im Rahmen einer Badsanierung. Sie wären vielmehr gerne bereit, das gesamte Projekt auf einen einzigen Auftragnehmer (Generalunternehmer oder Handwerkerkooperation) zu übertragen. Folgende Vorteile können u. a. aus der Sicht potenzieller Kunden angeführt werden:

- nur ein verantwortlicher Auftragnehmer
- Übernahme der gesamten Projektsteuerung bzw. Projektkoordination
- Minderung des Kostenrisikos durch den Abschluss eines Festpreisvertrages
- fester, eventuell sogar garantierter Fertigstellungstermin
- hohe Qualität und geringe Maßabweichung z. B. durch vorgefertigte Installationswände

### Zielgruppen im Überblick

Unabhängig von dem jeweiligen Marktsegment kann die potenzielle Kunden- bzw. Auftraggeberbasis der Handwerkerkooperation durch bereits



Die Komplettbadabwicklung ist ein erster Schritt für SHK-Betriebe zum Einstieg in gewerkeübergreifende Kooperationen

Bild: VDS

## Gewerkeübergreifende Kooperationen

# Badsanierung aus einer Hand

vorhandene Adressen der einzelnen Kooperationspartner verbreitert werden. Die Nachteile der Preisgabe von Kundenadressen liegen aus Sicht des einzelnen Handwerksbetriebes zum einen in einem erhöhten Regelungsbedarf hinsichtlich des Kundenschutzes. Zum anderen besteht die Versuchung, die Adressen der anderen Kooperationspartner zu nutzen, selbst jedoch keine oder nur wenig ergiebige Adressen weiterzugeben („Trittbrettfahrersyndrom“).

Hinsichtlich der Marktbearbeitung im Bereich der Komplettbadsanierung können grundsätzlich die im folgenden näher erläuterten Kunden- bzw. Auftraggebergruppen voneinander abgegrenzt werden: Eigentümer, Bauträger/Generalunternehmer, Hausverwaltungen und Architekten

### Eigentümer

Hier kann zunächst grundsätzlich zwischen privaten und gewerblichen Eigentümern unterschieden werden. Beide wollen die o.g. Vorteile nutzen. Während jedoch der private Eigentümer vor allem aus Gründen der „Bequemlichkeit“ oder aus Gründen mangelnder Kompetenz die Abwicklung aus einer Hand bevorzugt, steht bei gewerblichen Eigentümern die „Konzentration auf das Kerngeschäft“ und die

im Vergleich zur Abwicklung mit eigenen Mitarbeitern geringeren Fixkosten im Vordergrund.

Aus den hier dargestellten grundsätzlichen Motiven können dann auch zielgruppenspezifische Werbe- und Akquisitionsmaßnahmen abgeleitet werden.

### Wohnungsbaugesellschaften

Mit der Sanierung von Gebäuden befasste Wohnungsbaugesellschaften stellen ein weiteres interessantes Marktsegment für die Komplettbadsanierung dar. Wohnungsbaugesellschaften, die im Rahmen der Abwicklung ihrer Vorhaben eine Ausschreibung von Einzelgewerken vornehmen, sind daran interessiert, die komplette Badsanierung aufgrund ihrer Komplexität idealerweise zu einem vorher vereinbarten Festpreis und einem garantierten Fertigstellungstermin an einen Auftragnehmer zu übertragen.

Beauftragt die Wohnungsbaugesellschaft hingegen einen Generalunternehmer, so übernimmt dieser in aller Regel das gesamte Bauprojektmanagement. In diesem Falle kommt der Bauträger als unmittelbarer Auftraggeber der Teilsystemleistung „Badsanierung“ nicht in Betracht. Der Generalunternehmer dürfte jedoch stets ein großes Interesse an einer termingenauen und

kostengünstigen Realisierung der Badsanierung durch einen zuverlässigen und gesamtverantwortlichen Auftragnehmer haben.

Durch professionelles System- und Projektmanagement-Know-how in dieser komplexen und technologisch im Vergleich zu anderen Baugewerken relativ hochwertigen Teilsystemleistung kann eine hierauf spezialisierte Handwerkerkooperation sogar strategische Vorteile gegenüber den ansonsten „übermächtigen“ Generalunternehmern erzielen.

### Hausverwalter

Verwalter von Wohnungs- bzw. Teileigentum oder von Mietshäusern sind oftmals mit dem Problem der Badsanierung konfrontiert. Im Auftrag eines Eigentümers oder einer Eigentümergemeinschaft kann der Verwalter entweder regelmäßig oder im Rahmen eines Zusatzauftrages auch mit der Koordination einer Badsanierung für eine komplette Wohnanlage betraut sein. Der Verwalter ist jedoch aufgrund seiner in aller Regel kaufmännischen, juristischen und/oder immobilienwirtschaftlichen Vorbildung und seiner regulären praktischen Tätigkeit für die professionelle Steuerung einer Badsanierung wenig geeignet. Er wird es

deshalb sicherlich bevorzugen, eine entsprechende Komplettleistung zu beauftragen. Sowohl der Verwalter als auch die Eigentümer, in deren Namen und für deren Rechnung er tätig wird, schätzen sicherlich die genannten Vorteile der Komplettvergabe dieser Teilsystemleistung.

### Wahl der Kooperationsstruktur

Grundsätzlich sind diverse Rechtsformen für die Abwicklung von Komplettbadsanierungen geeignet. Es soll deshalb hier konkret auf die Bedeutung der Rechtsform für die Akquisition von Sanierungsaufträgen und auf die spezifischen Risiken eingegangen werden. Die Entscheidung über eine bestimmte Rechtsform sollte unter Berücksichtigung aller im folgenden diskutierten Punkte vorgenommen werden.

### Auftragsakquisition

Ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Auftragsvergabe aus Kundensicht ist das Potenzial des Auftragnehmers, die vorgenannten Vorteile auch tatsächlich realisieren zu können. Dies ist regelmäßig dann der Fall,

wenn sich der Kunde auf die perfekte, termingerechte und aus seiner Sicht weitgehend risikolose Abwicklung aus einer Hand sowie auf die umfassende Befriedigung seiner Gewährleistungsansprüche verlassen kann. Das Image der betreffenden Rechtsform bei den potenziellen Kunden und der Ruf, sowie die Bonität der beteiligten Handwerksbetriebe, spielen hierbei eine entscheidende Rolle.

### Haftungsrisiken

Der Auftragnehmer einer Komplettbadsanierung haftet dem Auftraggeber zunächst unmittelbar für Schäden (z. B. Wasserschäden, Beschädigung des Bauwerkes oder der Haustechnik, etc.), die er selbst, seine Auftragnehmer bzw. die Kooperationspartner im Zusammenhang mit der Auftragsabwicklung verursachen. Diese Schadensersatzpflicht sollte, soweit wie möglich, durch Nachunternehmerverträge an die verursachenden Unterunternehmer bzw. Kooperationspartner weitergegeben werden.

### Vorfinanzierungsrisiko

Weiterhin hat der Auftragnehmer einer Komplettbadsanierung ein gewisses Vorfinanzierungsrisiko zu tragen. Der Auftragnehmer wird in aller Re-

Datum	Tag	Kooperationspartner							Beschreibung der Tätigkeiten
		1. SHK-Zentrum (SHK)	2. Systembau (Maurer, Gips, Fliesen)	3. Anders & Sohn (Silikon)	4. Majer KG (Schreiner)	5. Elektrocenter (Elektro)	6. Weis & Co. (Maler)	7. Blitz & Blank (Endreinigung)	
21. 05.	Mo	*/*	*/*						Abkleben, Einrichtungen demontieren, Leitungen, Demontage Wand/Bodenbeläge
22. 05.	Di	*/*							Leitungen verlegen
23. 05.	Mi	*/*							Leitungen verlegen, Elektroinstallation, Fenster einbauen, Schlitz schließen, Eckschienen
24. 05.	Do	-	-	-	-	-	-	-	(Feiertag)
25. 05.	Fr		*/*						Wände verputzen
26. 05.	Sa		*/*						Fußboden-Unterbau (Wochenende: Trocknen Putz)
28. 05.	Mo		*/*						Wände fliesen
29. 05.	Di		*/*						Wände fliesen
30. 05.	Mi		*/*	*					Fußboden fliesen, Silikon
31. 05.	Do	*/*					*/*		Einrichtungen und Badheizkörper montieren, Malerarbeiten
01. 06.	Fr	*/*							Einrichtungen montieren, Gäste-WC-Demontage
02. 06.	Sa								
04. 06.	Mo	-	-	-	-	-	-	-	(Feiertag)
05. 06.	Di	*/*			*		*/*		Endmontage Bad, Elektroinstallation, Malerarbeiten Gäste-WC
07. 06.	Do							*	Endreinigung

Hinweise zur Symbolik: Ein Arbeitstag wurde nochmals in den Vormittag (v) und den Nachmittag (n) eingeteilt. Vormittage und Nachmittage, an denen ein bestimmtes Gewerk ausgeführt wurde, sind jeweils mit einem Sternsymbol (\*) markiert worden.

Terminplan einer Badsanierung unter der Federführung eines SHK-Betriebes

gel nur bei Erreichen eines bestimmten Bautenstandes bzw. oft erst nach der Abnahme des Werkes durch den Auftraggeber Zahlungen erhalten. Gerade die Bezahlung des kompletten Festpreises nach Abnahme ist ein wesentliches Argument bei der Akquisition derartiger Aufträge vor allem im Vergleich zur Einzelvergabe durch den Auftraggeber.

#### Insolvenzrisiko

Das Insolvenzrisiko und damit die Gefahr, dass der Auftragnehmer seine Forderungen nicht realisieren kann, dürfte bei dem privaten Bauherren eines Einfamilienhauses oder bei ei-

#### Praxisleitfaden

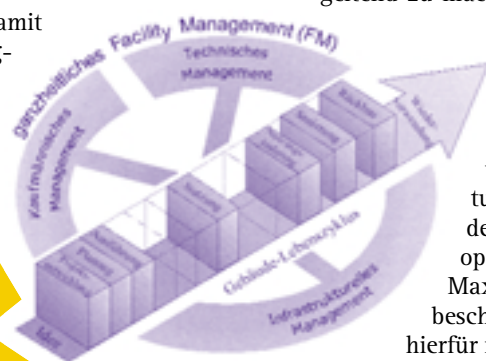
Der 100seitige Praxisleitfaden „Facility Management und Kooperation in den Sanitär-Heizungs-Klima-Handwerken“ kann in Einzelexemplaren beim Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Baden-Württemberg angefordert werden: Telefon (07 11) 48 30 91, Telefax (07 11) 46 10 60 60, E-Mail: info@fvshkbw.de

ner Eigentümergemeinschaft in aller Regel geringer sein als bei einem Bau-träger bzw. Generalunternehmer. Hier besteht seitens der Handwerkerkooperation die Möglichkeit, Unterauftragnehmer bzw. Kooperationspartner in Nachunternehmerverträgen an der Vorfinanzierung des Projektes zu beteiligen.

#### Gewährleistungsansprüche

Bei einem Badsanierungsprojekt treffen den Auftragnehmer unmittelbar zunächst alle Gewährleistungsansprüche des Auftraggebers. Auch in diesem Fall können die Gewährleistungsansprüche an Unterauftragnehmer bzw. Kooperationspartner vertraglich weitergereicht werden. Es ist allerdings zu beachten, dass diese Möglichkeit nicht für diejenigen Gewährleistungsansprüche besteht, die sich aufgrund von Managementfehlern (z. B. unsaubere Abgrenzung von Verantwortlichkeiten der Unterauftragnehmer, keine verantwortliche Zuordnung von Schnittstellen zu bestimmten Auftragnehmern, etc.) ergeben.

Gleiches gilt bei der Vereinbarung nicht zeitgleicher Gewährleistungsfristen. Werden beispielsweise mit dem Auftraggeber fünf Jahre, mit den Unterauftragnehmern dagegen nur zwei Jahre vereinbart, so hat die Handwerkerkooperation für die letzten drei Jahre der Gewährleistungsfrist grundsätzlich keine Möglichkeit mehr, die Ansprüche gegenüber ihren Unterauftragnehmern bzw. Kooperationspartnern geltend zu machen.



Um die angeführten Schadensersatz-, Finanzierungs- und Gewährleistungsrisiken bei der Handwerkerkooperation auf einen Maximalbetrag zu beschränken, kommt hierfür natürlich stets die Wahl einer haftungsbeschränkten Rechtsform (GmbH, AG) in Betracht.

#### Projekt- bzw. Auftragsabwicklung

Im Projektmanagement ist es zunächst sinnvoll, jedes Projekt in Teilaufgaben zu zerlegen. Der umfassende Service eine Badsanierung beinhaltet u. a. folgende Tätigkeiten:

- Bedarfsklärung
- Detaillierte Bestandsaufnahme vor Ort durch den zuständigen Projektleiter (kostenpflichtige Grundlagenermittlung)
- Projektplanung
- Schutz und Schonung der persönlichen Einrichtungen
- Komplette Demontearbeiten (Heizkörper, Armaturen und sonstige Einrichtungen)
- Entfernen alter Fliesen und sonstiger Verkleidungen (z. B. Holz, etc.)
- Maurer- und Estrichlegerarbeiten
- Rohmontage der Sanitär-, Heizungs- und Elektrotechnik
- Putzarbeiten
- Fliesenlegerarbeiten
- Schreinerarbeiten
- Malerarbeiten
- Verlegen der Bodenbeläge
- Sanitär-, Heizungs- und Elektrofertigmontage
- Endreinigung
- Abnahme

- Rechnungsstellung
  - Zentrale Gewährleistungsabwicklung (soweit erforderlich)
- Die komplette Ablaufplanung bezüglich Terminplan, Arbeitsablauf, etc. liegt etwa bei 7 % der gesamten Kosten der Sanierung, macht sich jedoch in der Regel durch Entlastung des Inhabers, durch kürzeren Nutzungsausfall und durch höhere Qualität bezahlt.

#### Zusatzaufgaben

Exemplarisch lassen sich beispielsweise folgende weitere Aufgaben und Funktionen durch den Gesamtanbieter realisieren:

- Barrierefreie Bäder: Bewegungsflächen vor Wanne, Dusche und Waschbecken; unterfahrbare Gestaltung und Ergonomie der Waschtische; ebenerdiger Einstieg in Dusche mit Sitzeinrichtung; ggf. Einstieghilfen in die Wanne/Sitzhöhe des WC; Anschlussmöglichkeiten von Personendiagnose-Sensoren; rutschfeste Bodenbeläge; sprachgeführte Armaturen
- Zusatzfunktionen: Waschmaschinen und Wäschetrockner; Heizkörper als Handtuchwärmer; Sauna, Dampfbad, Whirlpool

#### Service-Aufgaben

Nach Fertigstellung des Bades sollten regelmäßige Service-Aufgaben durch den Gesamt-Anbieter durchgeführt werden, am besten auf der Grundlage eines Service-Vertrages mit Festpreisen. Folgende Leistungen in der Betriebs- und Nutzungsphase sind denkbar:

- Entkalkung der Brauchwarmwasser-Anlage, Durchlauferhitzer und Warmwasserspeicher
- Regelmäßige Reinigung und Funktionserhaltung von Sanitärarmaturen
- Vorbeugende Vermeidung von Rohrverstopfungen
- Fachgerechte hygienische Reinigung des Fliesenbereichs
- Wartung der Toilettenspülung
- Gegebenenfalls sogar Toilettenspapier- und Handtuch-Service



Dipl. Betriebswirt (FH) Albrecht Oesterle ist betriebswirtschaftlicher Referent beim Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Baden-Württemberg