



Bild: M. Schreier/hotelbau

Herbert Mascha (l.) und Peter Joehnck.

HERBERT MASCHA, PETER JOEHNCK

# Die andere Seite des Tisches

Investor, Projektsteuerer, Architekten, Fachplaner, Generalunternehmer, ausführende Firmen – an großen Hotelprojekten sind eine Fülle von Verantwortlichkeiten quervernetzt. hotelbau sprach mit zwei Profis der Hotelbauszene darüber, welches Gewicht die Vergabe an Generalunternehmer in den Prozessen einnimmt. Herbert Mascha ist als Projektsteuerer vom Wiener Consulting-Büro MRP hotel development aus für die Branche tätig, Peter Joehnck ist Inhaber des Hamburger Innenarchitekturbüros JOI-Design.

**Der Architekt schreibt die Leistungen aus, die Kontrolle erfolgt dann entweder über ihn oder über einen Generalunternehmer. Welches sind die Vor- und Nachteile beider Modelle?**

**Peter Joehnck:** Normalerweise hat sich derjenige, der ein Projekt plant, tiefer als jeder andere Beteiligte mit dem Projekt beschäftigt. Der ganze Prozess von der

Planung bis zur Fertigstellung ist deshalb aus meiner Sicht in der Hand des planenden Architekten am besten aufgehoben – natürlich nur, wenn dieser die Qualifikation hat, auch die Abwicklung zu betreuen.

**Herbert Mascha:** Man muss hier unterscheiden: Mit Generalunternehmern (GUs), die das ganze Projekt aus einer Hand anbieten, habe ich schlechte Erfah-

rungen gemacht. Häufig ist die Qualität hier nicht gewährleistet. Wir empfehlen dagegen, mit Teil-GUs zu arbeiten, die jeweils für den Rohbau, die Haustechnik und den Innenausbau zuständig sind. Jeder GU bietet dann grundsätzlich das an, was er am besten kann.

**Joehnk:** Lieber vier kleinere GUs als einen großen? Wenn man diese Ansicht weiterdenkt, so sind 40 noch kleinere Firmen doch noch besser! Ich finde, dass die Steuerungsmöglichkeit, die Sie bei vier Anbietern schon besser gegeben sehen als bei einem, größer wird, je höher der Grad der Direktvergabe ist. Dies wirkt sich automatisch auf die Qualität der Gesamtleistung aus.

**Mascha:** Letztlich hängt die Organisation eines Bauprozesses davon ab, wie der Auftraggeber organisiert ist. Wenn dieser über eine Abteilung verfügt, die alle Verträge abschließen und die Rechnungen prüfen kann, die bei einem Bauprozess eingehen, dann ist eine Direktvergabe möglich. Institutionelle Investoren verfügen aber in der Regel nicht über die entsprechenden internen Strukturen. Auch wir als Projektsteuerer arbeiten deshalb lieber mit Generalunternehmern.

**Joehnk:** Das kann dem Auftraggeber doch egal sein. Der Architekt prüft die Rechnungen und gibt sie zur Anweisung an ihn weiter.

**Mascha:** Ich sage nur: 60 Rechnungen anstelle von vier! Für uns und den Investor macht es einen Unterschied, wie viele Ansprechpartner und wie viele Verträge zu überprüfen sind. Ein reines Einzelvergabemodell würde ich deshalb ablehnen.

**Wie wirkt sich die Vergabeprixis auf die Qualität der Leistungen aus?**

**Joehnk:** GUs haben in der Regel einen kaufmännischen Hintergrund. Sobald

der Vertrag mit dem Bauherrn geschlossen ist, sitzen sie, im übertragenen Sinne, plötzlich auf der anderen Seite des Tisches. Sie werden automatisch zum Gegner und versuchen all das, was sie vorher möglichst teuer verkauft haben, hinterher möglichst billig auszuführen und einzukaufen. Der Einkauf erfolgt im Senegal, in Bulgarien oder Polen. Die Firma, die die Möbel baut, ist nicht dieselbe Firma, die sie vor Ort auch einbaut.

**Besteht diese Gefahr bei Direktvergabe an Einzelgewerke nicht?**

**Joehnk:** Bei der Vergabe an Einzelgewerke stehen in der Regel Menschen dahinter, die sich ihrem Handwerk verbunden fühlen, und nicht Juristen und Kaufleute oder große Abwicklungsinstitutionen. Wir würden auch niemals eine bulgarische Billig-Firma direkt auffordern, ein Angebot abzugeben. Das wäre mir zu

MANFRED TERLIESNER, TENBRINK

„Bauprozesse werden komplexer“

„Als Generalunternehmer übernehmen wir die Gesamtverantwortung für die Fertigstellung eines Auftrags. Unsere wichtigste Aufgabe dabei besteht darin, für den Bauprozess eine machbare Lösung unter Einhaltung der Budget- und Terminvorgaben zu finden. Eine wachsende Zahl von Projektbeteiligten macht die Bauprozesse zunehmend komplexer. Tenbrink hat sich im Zuge dessen vom Koordinator zum Mediator fortentwickelt, da neben Fachkompetenz zunehmend Beziehungsmanagement quer durch alle Projektstufen gefordert ist.“



Bild: Tenbrink

**Manfred Terliesner ist geschäftsführender Gesellschafter Marketing und Vertrieb der Tenbrink Objekteinrichtungen GmbH mit Sitz in Stadtlöh. Das Unternehmen ist europaweit als Generalunternehmer und Spezialist für Renovierungen im Hotelbereich tätig.**

Die Firmen, die unser Unternehmen beauftragt, haben mit uns nur einen Vertrags- und Ansprechpartner, der als zentraler Koordinator alles regelt: Die Logistik, die Organisation vor inklusive Übernachtung und Verpflegung, die Vertragsgestaltung und die Rechnungsstellung. Das ist ein Vorteil für sie. Um auszuschließen, dass bei größeren Aufträgen nicht die Zahlungen ausbleiben, informieren wir uns im Vorfeld in der Branche und innerhalb unseres

Netzwerks über die Bonität und Zuverlässigkeit des Auftraggebers. Darüber hinaus stellen wir Zahlungspläne mit Anzahlungszielen auf. Tenbrink verfügt über etablierte Partnerschaften mit internationalen Auftraggebern. Durch kaufmännische Sorgfaltspflicht bei Vertragsabschluss wird unser Risiko minimiert. Aus Erfahrung kann man sagen, dass bei ordentlicher Leistung schnell gezahlt wird.“