



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit

## Leitbild Bau

Stand: März 2009

Hinweis: Neuer Herausgeber dieser Online-Veröffentlichung ist das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB).

Das Dokument wurde von der Internetseite des ehemaligen Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) übernommen. Denn mit Beginn der 18. Legislaturperiode sind verschiedene Aufgabenbereiche unter den Bundesministerien neu verteilt worden. Seitdem ist das BMUB auch für Bauen, Wohnen und Stadtentwicklung zuständig. Grundlage hierfür ist der Organisationserlass der Bundeskanzlerin vom 17. Dezember 2013.

Herausgeber: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)  
Presse- und Informationsstab  
Stresemannstraße 128 - 130  
10117 Berlin

Telefon: 030 18 305-0  
Telefax: 030 18 305-2044  
E-Mail: [service@bmub.bund.de](mailto:service@bmub.bund.de)  
Internet: [www.bmub.bund.de](http://www.bmub.bund.de)

Zuständiges Referat: B I 6



## Leitbild Bau

Zur Zukunft des Planens und Bauens in Deutschland – eine gemeinsame Initiative der deutschen Bauwirtschaft.

Herausgeber

**Bundesarchitektenkammer**

**Bundesingenieurkammer**

**Bundesverband Baustoffe - Steine und Erden**

**Bundesvereinigung Mittelständischer Bauunternehmen**

**GEFMA Deutscher Verband für Facility Management**

**Hauptverband der Deutschen Bauindustrie**

**Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt**

**Verband Beratender Ingenieure**

**Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau**

**Zentralverband Deutsches Baugewerbe**

**Zweckverbund Ostdeutscher Bauverbände**

## Kontakt

Zentralverband Deutsches Baugewerbe

Kronenstraße 55-58

10117 Berlin

Telefon 030 20314-0

Telefax 030-20314-419

[bau@zdb.de](mailto:bau@zdb.de)

Fotos:

Deutscher Brückenbaupreis 2008: Dreiländerbrücke über den Rhein zwischen Weil am Rhein (D) und Huningue (F)

BMVBS

März 2009

## Grußwort



Das Leitbild Bau ist Bestandteil der Koalitionsvereinbarung für die 16. Legislaturperiode: „Wir werden die Bauwirtschaft dabei begleiten, ein Leitbild Bauwirtschaft als Gesamtrahmen für eine moderne Baupolitik zu entwickeln, die mit Innovation und Qualität Investitionen und Arbeitsplätze sichert“.

Ich freue mich, dass die Verbände der Wertschöpfungskette Bau die Chance, die ihnen die Koalitionsvereinbarung eröffnet hat, genutzt und sich engagiert an der Leitbild-Erarbeitung beteiligt haben. Die Bundesregierung hat diesen Prozess gerne unterstützt, denn wir sind uns der großen Bedeutung des Planens und Bauens für die ökonomische, ökologische und soziale Zukunft unserer Gesellschaft sehr bewusst.

Mit dem jetzt vorliegenden Leitbild gibt sich erstmalig eine gesamte Wertschöpfungskette, die 11% zur Produktion in Deutschland beiträgt und 12% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf sich vereinigt, eine gemeinsame strategische Vision und verpflichtet sich, diese Vision mit Leben zu erfüllen.

Bauwirtschaft und planende Berufe präsentieren sich mit diesem Leitbild als eine der gesamtwirtschaftlich bedeutendsten und gleichzeitig vielfältigsten Branchen in Deutschland mit klarer Qualitätsorientierung, Bereitschaft zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit und großen Innovationspotenzialen.

Damit diese Potenziale künftig voll ausgeschöpft werden, wünsche ich dem Leitbild Bau eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'W. Tiefensee', written over a light blue horizontal line.

Wolfgang Tiefensee  
Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

## Vorwort

**Planen und Bauen hat Zukunft.** Die Wertschöpfungskette Bau ist eine der wichtigsten Wirtschaftsbranchen und ein Zukunftsmotor. Eine sich weiter entwickelnde Gesellschaft, die Umsetzung von Innovationen und eine Erhöhung des Wohlstands finden ihren materiellen Ausdruck immer in gebauter Umwelt. Fortschritt kann man sehen, er wird geplant und gebaut.

**Planen und Bauen ist eine Herausforderung.** Der Planungs- und Bauprozess ist komplex und aufgrund vieler Schnittstellen störanfällig. Das technische und gesellschaftliche Umfeld, in dem die Akteure der Wertschöpfungskette Bau agieren, verändert sich schnell. Ein hoher Wettbewerbsdruck und die schwierigen Bedingungen der Branche erschweren optimale Lösungen bei Planungs- und Bauaufgaben.

Die im Allgemeinen vorherrschende Fokussierung auf Planungs- und Baukosten erschwert die Umsetzung langfristiger Ziele und verstellt den Blick auf nachhaltige, den Lebenszyklus von Bauwerken optimierende Lösungen.

**Ein Leitbild Bau.** Die Komplexität gegenwärtiger und zukünftiger Planungs- und Bauaufgaben verlangt nach verbesserten Produkten und optimierten Prozessen. Die Akteure der Planungs- und Bauwirtschaft wollen das Tempo der wirtschaftlichen Veränderungen aktiv aufnehmen und die Innovationsfähigkeit der Branche erhalten und erhöhen.

Hierzu haben Verbände, Kammern, Unternehmen und die Gewerkschaft der Wertschöpfungskette Bau in einem einjährigen Diskussionsprozess gemeinsam ein Leitbild entwickelt. Die Diskussionsergebnisse zu den Themen Bedeutung der Bauwirtschaft in Wirtschaft und Gesellschaft, Märkte der Zukunft, Qualifikation der Beschäftigten, Innovationen in der Wertschöpfungskette Bau, Qualität und Lebenszyklus, Zusammenarbeit in der Branche, Legalität und Wertemanagement wurden in einem Materialband festgehalten (vgl. [www.bmvbs.de/Bauwesen/Bauwirtschaft-,2982/Leitbild-Bauwirtschaft.htm](http://www.bmvbs.de/Bauwesen/Bauwirtschaft-,2982/Leitbild-Bauwirtschaft.htm)).

Das Leitbild für die Wertschöpfungskette Bau ist die Vision einer zukunftsorientierten Branche. In sechs Leitlinien wird diese Vision beschrieben. Die an der Formulierung dieses Leitbildes beteiligten Verbände, Kammern, Unternehmen und die Gewerkschaft verpflichten sich zur langfristigen Umsetzung dieser Vision durch geeignete Maßnahmen. Die Umsetzung dieser Vision wird zur Zukunftsfähigkeit der Wertschöpfungskette Bau beitragen.

Bundesarchitektenkammer  
Bundesingenieurkammer  
Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden  
Bundesvereinigung Mittelständischer Bauunternehmen  
GEFMA Deutscher Verband für Facility Management  
Hauptverband der Deutschen Bauindustrie  
Industriegewerkschaft Bauen–Agrar–Umwelt  
Verband Beratender Ingenieure  
Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau  
Zentralverband Deutsches Baugewerbe  
Zweckverbund Ostdeutscher Bauverbände

---

## Kurzfassung

Unsere Vision ist eine kompetente und lernende Wertschöpfungskette Bau mit innovativen Unternehmen und qualifiziertem Personal, die in unterschiedlichen Kooperationsformen und Netzwerken ihren Kunden maßgeschneiderte und umfassende Leistungen mit hoher Qualität liefert. Aus dieser Vision ergeben sich für uns die folgenden sechs Leitlinien:

### **1. Die Akteure der Wertschöpfungskette Bau sind Gestalter und Problemlöser**

Die Akteure der Wertschöpfungskette sind aktive Problemlöser, die nicht nur Verantwortung für Einzellösungen sondern für komplexe Aufgaben bis hin zum Betreiben von Bauwerken übernehmen. Sie beraten ihre Kunden bei der Gestaltung und Planung der Bauwerke und in Zukunftsthemen, wie Energieeinsparung und altersgerechtes Wohnen, und bieten ihnen maßgeschneiderte und umfassende Leistungen an.

### **2. Kundenorientierung, Partnerschaft und Fairness sind die Grundlage für die Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette Bau**

Die Zukunft des Bauens liegt auch in der Optimierung der Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wegen der unterschiedlichen Größe und Komplexität der Bauprojekte und besonderer Kundenwünsche entwickeln sich unterschiedliche Kooperationsmodelle (z.B. Arbeitsgemeinschaften, Bauteam oder Partnering) nebeneinander. Grundlage der Zusammenarbeit sind Partnerschaft auf Augenhöhe, Fairness und Sicherung auskömmlicher Preise und Löhne auf allen Stufen der Wertschöpfungskette.

### **3. Die Qualität von Bauwerken ist über den Lebenszyklus zu bewerten und soll nach wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitskriterien verbessert werden**

Bauqualität bezieht sich auf den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerkes und endet nicht mit seiner Fertigstellung. Die anspruchsvollen Nachhaltigkeitsziele und auch die Fähigkeit der Unternehmen, aktiv neue Märkte zu gestalten, sind nur mit einer neuen Qualitätsorientierung erreichbar. Qualität und Preis sind über den Lebenszyklus von Bauwerken betrachtet kein Gegensatz. Der rechtliche Rahmen soll marktkonforme Anreize für eine stärkere Orientierung an Nachhaltigkeit und am Lebenszyklus setzen. Der Staat und auch private Unternehmen sollen eine Vorreiterrolle beim nachhaltigen Bauen mit hoher Produkt- und Gestaltungsqualität übernehmen.

### **4. Bildung ist der Schlüssel für Qualität, Innovation, Beschäftigungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit**

Das Markenzeichen „gute Ausbildung“ soll im Hinblick auf die Entwicklung neuer Technologien, Kooperationsformen und Kundenanforderungen weiter entwickelt werden. Nur mit hoher Qualität der Aus- und Weiterbildung und Aufstiegschancen sowie Beschäftigungsstabilität und attraktiven Arbeitsbedingungen kann auf dem enger werdenden Markt

der Schulabgänger Nachwuchs gewonnen werden. Darüber hinaus muss das berufsbegleitende Lernen ausgebaut werden. Die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen müssen dabei auch gemeinsam lernen, um die notwendige Schnittstellenkompetenz weiter zu entwickeln.

#### **5. Die Innovationskraft der Wertschöpfungskette Bau soll gestärkt und Deutschland ein Leitmarkt für innovatives Bauen werden**

Zur Erschließung und Gestaltung neuer Märkte müssen die Innovationspotenziale der Wertschöpfungskette Bau mobilisiert werden. Durch Kooperation in der Forschung und Entwicklung aber auch in der Aus- und Weiterbildung kann die Diffusion neuer Baumaterialien, -verfahren und technischer Gebäudeausstattung beschleunigt werden.

#### **6. Legalität und Wertemanagement sind Voraussetzungen für fairen Wettbewerb, Arbeitsplatzsicherheit und nachhaltigen Geschäftserfolg**

Die Einhaltung von Werten, wie Gesetzestreue und Ablehnung illegaler Beschäftigungspraktiken und Schwarzarbeit bei allen Partnern der Bauwirtschaft ist eine zentrale Voraussetzung für fairen Wettbewerb, einen nachhaltigen Geschäftserfolg und eine Sicherung heimischer Arbeitsplätze und Sozialsysteme. Schlüssel zum Erfolg ist ein präventives Risikomanagement in den Unternehmen und eine an Werten wie Ehrlichkeit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit orientierte und erlebte Unternehmenskultur.

# Leitbild Bau

## Bauen ist Zukunft

Baukultur steigert die Lebensqualität und erhöht die Attraktivität von Städten und Gemeinden. Das Fundament dafür ist unser baukulturelles Erbe. Es prägt das Erscheinungsbild unserer Gesellschaft, mit dem sich die Bürger identifizieren. Eine ansprechende und attraktive Gestaltung von Bauwerken und ihres städtischen Umfelds sowie die Bereitstellung einer modernen Infrastruktur sind zudem zentraler Bestandteil einer innovationsbezogenen Wachstumspolitik, die Investitionen und qualifizierte Arbeitskräfte anzieht.

Darüber hinaus spielen Planen und Bauen in vielen Zukunftsprojekten unserer Gesellschaft eine Schlüsselrolle. Die Erreichung ehrgeiziger Ziele im Klimaschutz und bei der Ressourcenschonung erfordert nicht nur einen hochwertigen energiesparenden Neubau, sondern auch eine umfassende Sanierung des Altbestands an Bauwerken, in der die größten Potenziale der Energieeinsparung liegen. Wohnungen und Wohnumfeld müssen aufgrund der demografischen Entwicklung altersgerecht umgebaut werden. Unsere Infrastruktur vor allem in den Bereichen der Energienetze, der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, des Gesundheits- und Bildungswesens und der Verkehrswege muss laufend modernisiert werden, um den jeweils aktuellen Ansprüchen an Umweltschutz, Lebensqualität, Chancengleichheit und Mobilität zu genügen und nachhaltiges Wirtschaften zu fördern. Die Globalisierung schließlich bietet große Chancen für den Export. Schließlich muss Bauen trotz der gestiegenen Ansprüche an Qualität und Nachhaltigkeit bezahlbar bleiben.

Der hohe Bedarf an Bauinvestitionen ist für mehrere der oben genannten Zukunftsprojekte durch wissenschaftlich fundierte Bedarfsanalysen und Prognosen beziffert worden. Planen und Bauen werden mit der Realisierung dieser Zukunftsprojekte daher auch in den nächsten Jahrzehnten eine zentrale Rolle mit hoher Bedeutung für wirtschaftliches Wachstum in Deutschland spielen.

Dies gilt nicht allein für die Bauwirtschaft, die für sich genommen schon ein bedeutender Wirtschaftszweig ist. Die Bauwirtschaft steht vielmehr im Zentrum einer umfassenden Wertschöpfungskette, in die viele Produkte und Dienstleistungen aus anderen Branchen einfließen. Die wirtschaftliche Bedeutung des Faktors „Bauen“ erschließt sich daher erst vollständig unter Einbeziehung dieser Vorleistungen. Im inneren Kern der Bauwirtschaft (Entwerfen, Planen, Bauen, Ausbauen) sowie dem Vorleistungsverbund (Baustoff-, Bauprodukte- und Baumaschinenhersteller, unterstützende Dienstleistungen), ist fast jeder achte Beschäftigte tätig, der etwa jeden zehnten Euro unserer gesamten Wirtschaftsleistung generiert. Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der „Wertschöpfungskette Bau“ ist mit 440 Mrd € (2004) mehr als doppelt so hoch, wie die des klassischen Baugewerbes. Bauwirtschaft und planende Berufe stehen zusätzlich am Beginn einer neuen rasch wachsenden Wertschöpfungskette der Pflege, Instandhaltung und des Betriebes von Bauwerken (Immobilienwirtschaft, Facility Management), was die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Wertschöpfungskette Bau stärken wird. Aufgrund der Vielfalt der Unternehmens- und Betriebsformen, der verwendeten Materialien und erstellten Produkte ist die Wertschöpfungskette Bau eines der vielfältigsten Wirtschaftskluster in Deutschland.



Dieses herausragende Gewicht des Faktors Bau in der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung und für Wachstum und Beschäftigung wird bislang kaum zur Kenntnis genommen. Die Vielzahl der beteiligten Wirtschaftszweige erschwert den Blick auf die Gesamtleistung.

### Warum ein Leitbild Bau?

Planen und Bauen ist ein arbeitsteiliger Prozess mit vielen Beteiligten. Die neuen Anforderungen stellen sich deshalb nicht nur an die einzelnen Unternehmen, sondern gleichermaßen an die Zusammenarbeit aller an Bauprojekten Beteiligten. Daher haben die unterzeichnenden elf Verbände, Kammern und die Gewerkschaft beschlossen, gemeinsam ein Leitbild für die künftige Entwicklung der Wertschöpfungskette Bau zu formulieren.

Dieses Leitbild richtet sich zuallererst nach innen, also an die vielen Unternehmen in der Wertschöpfungskette Bau und ihre Zusammenarbeit. Die deutschen Architekten und Ingenieure, Hersteller von Baumaterialien und -maschinen und die bauausführenden Betriebe mit ihren Fachkräften sind für ihre hohe Qualität weltweit bekannt. Sie werden allerdings auf den Märkten der Zukunft nur bestehen können, wenn sie sich gemeinsam weiterentwickeln und lernen, die vielfältigen neuen Anforderungen zu meistern. So müssen etwa neue Baustoffe entwickelt und sachkundig verarbeitet werden. Es wird mehr als bisher im Bestand gebaut werden. Zunehmend werden Dienstleistungen, wie Beratung oder anschließendes Betreiben, erwartet. Dabei steigen die Ansprüche der Bauherren an die Qualität des Entwurfs und des Bauens sowie an Kostensicherheit, Termintreue und Bestandsmanagement. All diese Anforderungen können nur durch verbesserte Qualifikation und Kooperation der Beteiligten erfüllt werden.

Das Leitbild richtet sich aber auch nach außen an die Kunden und die Öffentlichkeit. Obgleich die meisten Bauherren ihre eigenen Erfahrungen mit Planern und bauausführenden Unternehmen positiv bewerten, beurteilen sie die Qualität der Bauwerke insgesamt oft schlechter. Der Preiswettbewerb der letzten Jahre ist zu Lasten der Qualität gegangen. Zusätzlich hat das Ansehen der Branche durch illegale Beschäftigung, Schwarzarbeit und Korruption gelitten. Schließlich wird der Bau nicht ohne weiteres mit den genannten Zukunftsfeldern in Verbindung gebracht, da fast immer nur einzelne Segmente der Bauwirtschaft, nicht aber die Wertschöpfungskette als Ganzes gesehen werden. Ein schlechtes Image erschwert langfristig die notwendige Rekrutierung qualifizierten Nachwuchses, wodurch die Zukunftsfähigkeit der Branche Schaden nehmen kann.

Das Leitbild richtet sich auch an die Politik. Es soll dazu beitragen „einen Gesamtrahmen für eine moderne Baupolitik zu entwickeln, die mit Innovation und Qualität Investitionen und Arbeitsplätze sichert“. Es soll den Stellenwert der Wertschöpfungskette Bau bei der Gestaltung und Umsetzung der großen gesellschaftlichen Zukunftsprojekte und in der Innovationspolitik sichtbar machen.

Das Leitbild soll eine Orientierungsfunktion für die Unternehmen haben und zu einem Wirgefühl beitragen, damit das Bewusstsein der Akteure für eine verbesserte Zusammenarbeit und für gemeinsame Entscheidungen und Außendarstellungen wächst.

## Das Leitbild

Unsere Vision ist eine kompetente und lernende Wertschöpfungskette Bau mit innovativen Unternehmen und qualifiziertem Personal, die in unterschiedlichen Kooperationsformen und Netzwerken ihren Kunden maßgeschneiderte und umfassende Leistungen mit hoher Qualität liefert. Die Unternehmen stehen dabei untereinander in einem harten Wettbewerb um Qualität und Preise, der Investitionen der Unternehmen in die Qualifikation der Mitarbeiter sowie in neue Technologien und neue Verfahren erfordert, aber auch lohnend macht. Die Optimierung der Kosten im gesamten Lebenszyklus eines Bauwerkes ist eine wesentliche Herausforderung und erfordert längerfristiges Denken bei Planern, Bauausführenden und Bauherren gleichermaßen. Wir betrachten Projekte ganzheitlich und wollen den gesamten Lebenszyklus von Bauwerken begleiten. Wir streben dabei eine hohe Nutzungs- und Gestaltungsqualität an, die die Lebensqualität verbessert und einen Beitrag zur Pflege und Weiterentwicklung unseres baukulturellen Erbes leistet. Wir wollen illegale Praktiken ausschließen und unterstützen einen fairen und transparenten Wettbewerb mit Ehrlichkeit und Integrität. Von der Politik erwarten wir, dass sie den Qualitätswettbewerb insbesondere durch die Setzung kompetenz-, nachhaltigkeits- und innovationsorientierter Rahmenbedingungen fördert. Wir wünschen uns, dass möglichst viele Bauherren, insbesondere die der öffentlichen Hand, eine Vorbildfunktion bei der Gestaltung von Bauwerken, neuen Kooperationsformen und der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen beim Bauen wahrnehmen.

Aus dieser Vision ergeben sich für uns die folgenden sechs Leitlinien:

### 1. Die Akteure der Wertschöpfungskette Bau sind Gestalter und Problemlöser.

Die alten Stärken der Wertschöpfungskette Bau, ihre hohen planerischen und technischen Kompetenzen, reichen alleine nicht mehr aus. Die Beteiligten können nicht mehr nur auf Nachfrage reagieren, sondern müssen die Märkte selbst gestalten. Sie sind aktive Problemlöser, die nicht nur Verantwortung für Einzellösungen sondern auch für komplexe Aufgaben bis hin zum Betreiben von Bauwerken übernehmen. Sie beraten ihre Kunden bei der Gestaltung und Planung der Bauwerke und in Zukunftsthemen, wie Energieeinsparung, Bildungsinfrastruktur und altersgerechtes Wohnen, und bieten ihnen maßgeschneiderte und umfassende Leistungen an. Sie nutzen die Möglichkeiten einer Verbesserung der Planung, einer Optimierung der Bauprozesse sowie des Einsatzes neuer Technologien.

Angesichts der Vielfältigkeit der Bauaufträge und der unterschiedlichen Größe der Bauprojekte brauchen wir einen Mix von großen, mittleren und kleinen Unternehmen und Planungsbüros, die sich unterschiedlich auf dem Markt positionieren. Nur eine solche Vielfalt sichert eine hohe Flexibilität der Angebotsseite und stärkt den Wettbewerb. Die Unternehmen können sich auf dem Markt nicht mehr wie in der Vergangenheit alleine durch hohe technische Kompetenzen behaupten. Sie müssen sich zusätzlich auf bestimmte Segmente mit unterschiedlichen Kundengruppen und unterschiedlichen Aufträgen in lokalen, regionalen, nationalen oder internationalen Märkten konzentrieren. Spezialisierung stärkt die Kernkompetenzen und den Aufbau einer gesunden ökonomischen Substanz der Unternehmen.

Die Kompetenz der Bauwirtschaft ist für Kunden oft nicht transparent. Damit der Aufbau von Kompetenz auch zum unterscheidbaren Wettbewerbsvorteil wird, muss er für den Kunden sichtbar gemacht werden. Dazu sind berufsordnende Systeme, Zertifizierungsverfahren wie Präqualifizierung, oder öffentliche und private Qualitätssysteme geeignet. Auf den nationalen und internationalen Baumärkten soll die hohe Qualität der Planungsleistungen deutscher Architekten und Ingenieure, die Leistungsfähigkeit der ausführenden Unternehmen und die hohe Qualifikation der Beschäftigten als Markenzeichen gestärkt werden.

## 2. Kundenorientierung, Partnerschaft und Fairness sind die Grundlage für die Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette Bau.

Die Qualität von Bauwerken hängt von der Kooperation vieler Beteiligter ab. Da weitgehend in Projekten gearbeitet wird, ist die Arbeitsteilung nicht auf Dauer festgelegt. Bauwerke werden in „wandernden Fabriken“ ganz unterschiedlicher Größe mit wechselnden Partnern am Standort des Kunden erstellt. In jedem Einzelfall müssen die Abläufe neu geplant und die Kooperation neu ausgehandelt werden. Durch die Verringerung der Fertigungstiefe und eine zunehmende Spezialisierung der Unternehmen hat sich die ohnehin hohe Zahl der Schnittstellen weiter erhöht, wodurch die Anforderungen an eine detaillierte Ablaufplanung deutlich gestiegen sind. Das macht Bauen so komplex, aber auch so interessant.

Die praktizierten Formen der Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette Bau haben nicht immer mit der allgemeinen technologischen und organisatorischen Entwicklung Schritt halten können. Aufgrund erheblicher Schnittstellenprobleme sowie einer konfliktorientierten Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation der Bauprojekte anstelle der Ausrichtung auf gemeinsam definierte Projektziele und der Einsparung bei notwendigen Planungsleistungen werden Personalressourcen ineffizient genutzt. Es kommt zu Mehrkosten, Terminverzögerungen und suboptimalen Ergebnissen. Im harten Wettbewerb der letzten Jahre ist an die Stelle der Verbesserung der Kooperation oft allein der Preis getreten. Damit verringerte sich die gemeinsame Orientierung der beteiligten Unternehmen auf den Erfolg des Bauprojekts. Der hohe Kostendruck wurde teilweise an Nachunternehmen weitergegeben. Dies führte zu einem Vertrauensverlust in den Beziehungen der beteiligten Unternehmen.

Die Zukunft des Bauens liegt auch in der Optimierung der Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Diese Potenziale der Zusammenarbeit, die Kosten senken und Qualität verbessern können, sind bei weitem nicht ausgeschöpft. Die Schnittstellenprobleme sollen durch innovative Planungsmethoden und neue technische Lösungen verringert werden. Dies gilt auch für die Mehrzahl der Bauaufgaben, die weiterhin unter einer Trennung von Planung und Bauausführung realisiert werden. Bei größeren und technisch komplexen Projekten kann nach Auftraggeberwunsch die Ausführungskompetenz der Bauausführenden durch innovative Organisations- und Vertragsformen schon in der Planungsphase einbezogen werden. Dabei soll die Planungsfunktion der Architekten und Ingenieure nicht beeinträchtigt werden. Bei der Verwendung und Entwicklung neuer Baustoffe und Bauverfahren sind die Baustoff- und Baumaschinenhersteller frühzeitig einzubeziehen. Wegen der unterschiedlichen Größe und Komplexität der Bauprojekte und besonderer Kundenwünsche entwickeln sich unterschiedliche Kooperationsmodelle (z. B. Arbeitsgemeinschaften, Bauteam, Partnering) nebeneinander. Dabei muss sichergestellt werden, dass auch mittelständische Unternehmen gleiche Wettbewerbschancen haben. Grundlage der

---

Zusammenarbeit sind Partnerschaft auf Augenhöhe, Fairness und Sicherung auskömmlicher Preise und Löhne auf allen Stufen der Wertschöpfungskette.

### **3. Die Qualität von Bauwerken ist über den Lebenszyklus zu bewerten und soll nach wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitskriterien verbessert werden.**

Die Qualität von Bauwerken bemisst sich zunächst nach den besonderen Kundenerfordernissen für eine bestimmte Produkt-, Gestaltungs-, Nutzungs- und Prozessqualität. In einem erweiterten Qualitätsbegriff kommen noch Kriterien der Nachhaltigkeit und der städtebaulichen Einbindung hinzu, die meist gesellschaftlich definiert werden, zunehmend aber auch von privaten Kunden gewünscht werden. Bessere Planung und Bauausführung sowie die Nutzung hochwertiger Baumaterialien erhöhen zum Teil den Baupreis, amortisieren sich aber zumeist in der Nutzungsphase. Bauqualität bezieht sich auf den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerkes und endet nicht mit seiner Fertigstellung.

Der Qualitätswettbewerb war in den letzten Jahren unterentwickelt. Die Vergabe erfolgte oft nach dem niedrigsten Preis ohne hinreichende Beachtung der langfristigen Nutzungskosten. Investitionen in Nachhaltigkeit für Eigentümer und Investoren zahlen sich häufig nicht in entsprechenden Wertsteigerungen aus, wodurch kurzfristiges Kostendenken gefördert wird. Hinzu kommt, dass die Qualität von Bauwerken über den Lebenszyklus für die Kunden oft wenig transparent ist. Viele Kunden sehen sich überfordert, die Bauqualität und dabei insbesondere die langfristigen Nutzungskosten einzuschätzen.

Die anspruchsvollen Nachhaltigkeitsziele und auch die Fähigkeit der Unternehmen, aktiv neue Märkte zu gestalten, sind nur mit einer verbesserten Qualitätsorientierung erreichbar. Qualität und Preis sind über den Lebenszyklus von Bauwerken betrachtet kein Gegensatz. Die Planer und die bauausführenden Unternehmen werden ihre Kunden verstärkt bei der Realisierung von Nachhaltigkeitszielen und über Möglichkeiten der Kostenoptimierung über den gesamten Lebenszyklus von Bauwerken beraten. Die Kunden müssen in die Lage versetzt werden, die Kosten von Bauwerken über den Lebenszyklus und die Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen nachzuvollziehen. Qualitätsmerkmale müssen eindeutig beschrieben werden und mit Zahlen unterfüttert werden. Dazu sollen belastbare Kennwerte für Nutzungskosten entwickelt werden. Die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsstandards sollen vereinheitlicht werden, um den Markt transparenter zu gestalten. Der rechtliche Rahmen soll marktkonforme Anreize für eine stärkere Orientierung an Nachhaltigkeit und am Lebenszyklus setzen. Der Staat und auch private Unternehmen sollen eine Vorreiterrolle beim nachhaltigen Bauen mit hoher Produkt- und Gestaltungsqualität übernehmen.

### **4. Bildung ist der Schlüssel für Qualität, Innovation, Beschäftigungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit.**

In der arbeitsintensiven Wertschöpfungskette Bau mit ihren zahlreichen Schnittstellen und wechselnden Baustellen hängt die Qualität des Bauens ganz entscheidend von der guten Ausbildung der Fachkräfte auf allen Ebenen (Architekten, Bauingenieure, Poliere, Facharbeiter) sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen in einer lernfreu-

digen Arbeitsumgebung ab. Sie müssen nicht nur über hohe fachliche Kompetenzen in der Planung oder Bauausführung und Fähigkeiten zum selbstständigen Handeln, sondern auch über gute Kenntnisse der Gesamtzusammenhänge und hohe Kommunikationsfähigkeit verfügen, um die Koordination an den Schnittstellen zu verbessern. Die Unternehmen müssen sich darauf vorbereiten, dass Qualifikation zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Der Ausbau der Weiterbildung ist auch eine Bedingung der Beschäftigung Älterer.

Im Unterschied zu anderen Ländern sind in der deutschen Bauwirtschaft überwiegend Fachkräfte beschäftigt, deren gute Ausbildung weltweit anerkannt ist. Die Ausbildungsquote ist im Vergleich zu allen anderen Wirtschaftszweigen nach wie vor überdurchschnittlich hoch; allerdings wandern viele gut ausgebildete Fachkräfte im Anschluss an ihre Berufsausbildung oder nach den ersten Berufsjahren in andere Branchen ab. Die vielfältigen Angebote für betriebliche und außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen werden von Unternehmen und Beschäftigten zu wenig genutzt. Es wird zunehmend schwieriger, leistungsfähige und leistungswillige junge Leute für eine Ausbildung in den Bauberufen oder für ein Studium als Bauingenieur oder Architekt zu begeistern. Darüber hinaus können viele von den ausbildungsbereiten Betrieben angebotene Ausbildungsplätze wegen mangelnder Ausbildungsreife der Jugendlichen nicht mehr besetzt werden. Die neuen Bachelor-Abschlüsse für Architekten und Bauingenieure sichern nicht die erforderliche Berufsfähigkeit der Absolventen. Bauen wird zu sehr mit Arbeitsplatzunsicherheit und schwerer körperlicher Arbeit und weniger mit abwechslungsreicher und technisch anspruchsvoller Arbeit in Verbindung gebracht. Der hohe Verlust an Ausbildungsinvestitionen und das schlechte Image der Bauwirtschaft bei Schulabgängern kann auf Dauer existenzbedrohend werden.

Das Markenzeichen „gute Ausbildung“ soll im Hinblick auf die Entwicklung neuer Technologien, Kooperationsformen und Kundenanforderungen weiter entwickelt werden. Der noch vielfach verbreitete Eindruck, dass Bauen eine einfache Tätigkeit und die Bauwirtschaft eine low-tech-Branche sind, muss korrigiert werden. Wir wollen Jugendlichen einen Beruf anbieten, der Zukunft hat, Erfolg und Aufstieg verspricht, aber auch Potenzial zur Weiterentwicklung und Lernen von Neuem in Zukunftsmärkten bietet. Nur mit hoher Qualität der Aus- und Weiterbildung und Aufstiegschancen sowie Beschäftigungsstabilität und attraktiven Arbeitsbedingungen kann auf dem enger werdenden Markt der Schulabgänger Nachwuchs gewonnen werden. Es muss sicher gestellt werden, dass Studienabschlüsse auch berufsbefähigend sind. Darüber hinaus muss das berufsbegleitende Lernen ausgebaut werden. Die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen müssen dabei auch gemeinsam lernen, um die notwendige Schnittstellenkompetenz weiter zu entwickeln. Lernen soll sich nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für den Einzelnen lohnen. Dazu sollen die unterschiedlichen Bildungsgänge von der Berufsausbildung bis hin zur Hochschule durchlässiger und neue Karrieremöglichkeiten entwickelt werden. Verbände, Kammern und die Gewerkschaft versuchen gemeinsam, zusätzliche Anreize für Weiterbildung für den Einzelnen sowie für die Unternehmen zu schaffen. Die Kammern und Verbände der planenden Berufe setzen sich für eine Ausweitung der verbindlichen Fortbildungsverpflichtungen ihrer Mitglieder ein. Es müssen alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, auch in Krisenzeiten Fachkräfte stärker als in der Vergangenheit an die Branche zu binden, um den Abfluss von Bildungsinvestitionen in andere Branchen zu verhindern. Dazu tragen in mehreren Bereichen die gemeinsamen Einrichtungen der Bauwirtschaft (Sozialkassen) bei. Gleichzeitig müssen die vorhandenen Potenziale erwerbsloser Personen soweit wie möglich erschlossen werden.

## 5. Die Innovationskraft der Wertschöpfungskette Bau soll gestärkt und Deutschland ein Leitmarkt für innovatives Bauen werden.

Innovationen in der Bauwirtschaft entstehen an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette. Innovatives Bauen beruht auf Forschung und Entwicklung, Ideen sowie kontinuierlichen Verbesserungen in der Planung, der Koordination und Ausführung von Bauvorhaben. Die Bauwirtschaft ist ein bedeutender Technologieanwender in den Bereichen Baumaschinen, Baustoffe und technische Gebäudeausrüstung. Vor allem bei der Gestaltung von Bauwerken und der Verbesserung der Bauverfahren ist sie zudem selbst Innovator. Die hohe Bedeutung der Wertschöpfungskette Bau in Entstehung und Diffusion von Innovationen wird häufig unterschätzt, da nur einzelne Teile der Wertschöpfungskette in den Blick genommen und Verfahrens- und Gestaltungsinnovationen mit den üblichen Innovationsindikatoren unzureichend erfasst werden.

Die Innovationskraft der Wertschöpfungskette Bau könnte allerdings noch gestärkt werden. So behindern die kurzfristige Perspektive bei der Durchführung von Bauprojekten und die zunehmende Fragmentierung der Branche oft Innovationen. Durch die lange Lebensdauer von Bauwerken rechnen sich Innovationen oft nur langfristig, was ihre Diffusion erschwert. Es bedarf daher eigener Strategien zur Umsetzung von Innovationen. Die Zusammenarbeit mit den Zulieferern und auch die Aufnahme von Impulsen von außen, vor allem auch von den Kunden, könnten verbessert werden.

Zur Erschließung und Gestaltung neuer Märkte müssen die Innovationspotenziale der Wertschöpfungskette Bau mobilisiert werden. Der deutsche Bauproduktmarkt soll ein Leitmarkt für innovatives Bauen auf neuestem technologischem Stand werden. Den planenden Berufen als Bindeglied zwischen den Bauherren, den bauausführenden Unternehmen und den Zulieferern kommt eine Schlüsselrolle bei der Verbreitung neuer Bauverfahren und Nutzung neuer Baustoffe zu. Durch Kooperation in der Forschung und Entwicklung, aber auch in der Aus- und Weiterbildung, kann die Diffusion neuer Baumaterialien, -verfahren und technischer Gebäudeausrüstung beschleunigt werden. In den kleinbetrieblichen Strukturen von Planungsbüros und Bauwirtschaft sind Aus- und Weiterbildung von Schlüsselpersonen der wichtigste Transfermechanismus für Innovationen. Der Regulierungsrahmen soll dahin gehend überprüft werden, ob ausreichend Anreize gesetzt werden, über die anerkannten Regeln der Technik hinauszugehen. Bei Ausschreibungen müssen Freiräume und genügend Zeit für die Entwicklung innovativer Lösungen gegeben werden. Die Forschung und Entwicklung in der Wertschöpfungskette Bau soll ausgeweitet werden. Dabei soll die öffentliche Hand, wie auch in anderen Schlüsselbereichen der Wirtschaft, die Bauforschung stärker fördern.

## 6. Legalität und Wertemanagement sind Voraussetzungen für fairen Wettbewerb, Arbeitsplatzsicherheit und nachhaltigen Geschäftserfolg.

Die Bauwirtschaft ist mit ihrem hohen Lohnkostenanteil anfällig für illegale Praktiken und Schwarzarbeit auch weil Kontrollen in ihren „wandernden Fabriken“ schwieriger sind als in der stationären Produktion und die Preisgestaltung bei der „vor Ort – Produktion“ weniger transparent ist als bei Massenprodukten. Die Bauwirtschaft ist zudem eine Zielbranche für den Einsatz illegaler Beschäftigter aus anderen EU-Ländern geworden. Der Bekämpfung illegaler Arbeit sind Grenzen gesetzt, da der Rechtsraum in der Europäischen Gemeinschaft

langsamer zusammenwächst als der Arbeitsmarkt. So können Sanktionen gegen ausländische Unternehmen wegen illegaler Beschäftigung zumeist nicht vollstreckt werden. Zudem ist im ruinösen Preiswettbewerb der letzten Jahre das Unrechtsbewusstsein für illegale Praktiken bei einigen Auftraggebern und Unternehmen abhanden gekommen.

Durch illegale Beschäftigung, Schwarzarbeit und Korruption hat nicht nur das Image der Bauwirtschaft gelitten. Der ehrliche Unternehmer wird durch den Verlust von Aufträgen bestraft und legale Arbeitsplätze gehen verloren. Gleichzeitig wird die Innovationsbereitschaft untergraben. Wer nur auf „billiger“ in kurzer Frist setzen kann, muss nicht „besser“ werden und vernachlässigt die Ausbildung seiner Beschäftigten und die Verbesserung seiner Abläufe.

Die Einhaltung von Werten, wie Gesetzestreue und Ablehnung illegaler Beschäftigungspraktiken bei allen Partnern der Bauwirtschaft, ist eine zentrale Voraussetzung für fairen Wettbewerb, einen nachhaltigen Geschäftserfolg und eine Sicherung heimischer Arbeitsplätze und Sozialsysteme. Wie im branchenbezogenen „Aktionsbündnis gegen Schwarzarbeit und illegale Beschäftigung in der Bauwirtschaft“ vereinbart, muss ein Bewusstsein für die negativen Folgen von illegalen Praktiken geschaffen und sichergestellt werden, dass Steuern und Sozialversicherungsbeiträge ordnungsgemäß abgeführt und wenigstens Mindestlöhne und Sozialkassenabgaben gezahlt werden.

Schlüssel zum Erfolg ist ein präventives Risikomanagement in den Unternehmen und eine an Werten wie Ehrlichkeit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit orientierte und gelebte Unternehmenskultur. Die vorgelagerte und auftragsunabhängige Präqualifizierung stellt dem Auftraggeber nicht nur Informationen über die technische Kompetenz sondern auch die rechtliche Zuverlässigkeit zur Verfügung. Deshalb sollte die Präqualifikation von bauausführenden Unternehmen bei öffentlichen Vergaben vorgebracht werden. Große Auftraggeber sollten gemeinsam mit der Bauwirtschaft geeignete Leitlinien zur Korruptionsbekämpfung vereinbaren. Die Kontrolle und Sanktionierung illegaler Praktiken muss durch eine ausreichende personelle Ausstattung bei den Zollämtern und durch eine Verbesserung der Verfügbarkeit und Qualität personenbezogener Daten erleichtert werden. Sanktionen müssen abschreckend wirken und auch im europäischen Raum zeitnah vollstreckt werden.

## Zur Umsetzung des Leitbildes

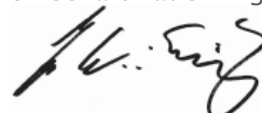
Nur wenn dieses Leitbild auch in der Praxis gelebt wird, wird sich das Ansehen der Branche bei Kunden, in der Öffentlichkeit und Politik sowie auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig verbessern. Die Unterzeichner verpflichten sich, mit allen Kräften dieses Leitbild umzusetzen.

### Bundesarchitektenkammer



Prof. Arno Sighart Schmid  
Präsident

### Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt



Klaus Wiesehügel  
Bundesvorsitzender

### Bundesingenieurkammer



Dr.-Ing. Jens Karstedt  
Präsident

### Verband Beratender Ingenieure



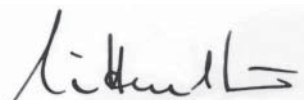
Dr.-Ing. Volker Cornelius  
Präsident

### Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden



Dr.-Ing. Gernot Schaefer  
Präsident

### Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau



Dr.-Ing. E.h. Manfred Wittenstein  
Präsident

### Bundesvereinigung Mittelständischer Bauunternehmen



Thorsten Bode  
Präsident

### Zentralverband Deutsches Baugewerbe



Dr.-Ing. Hans-Hartwig Loewenstein  
Präsident

### GEFMA Deutscher Verband für Facility Management



Otto Kajetan Weixler  
Vorstandsvorsitzender

### Zweckverbund Ostdeutscher Bauverbände



Jochen Forßbohm  
Präsident

### Hauptverband der Deutschen Bauindustrie



Herbert Bodner  
Präsident



## Die Akteure

### Bundesarchitektenkammer

Askanischer Platz 4  
10963 Berlin  
[www.bak.de](http://www.bak.de)



### Verband Beratender Ingenieure

Budapester Straße 31  
10787 Berlin  
[www.vbi.de](http://www.vbi.de)



■ VERBAND  
BERATENDER  
INGENIEURE

### Bundesingenieurkammer

Charlottenstraße 4  
10969 Berlin  
[www.bingk.de](http://www.bingk.de)



### Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

Lyoner Straße 18  
60528 Frankfurt a. M.  
[www.vdma.org](http://www.vdma.org)



### Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden

Kochstraße 6-7  
10969 Berlin  
[www.bvbaustoffe.de](http://www.bvbaustoffe.de)



### Zentralverband Deutsches Baugewerbe

Kronenstraße 55-58  
10117 Berlin  
[www.zdb.de](http://www.zdb.de)



### Bundesvereinigung Mittelständischer Bauunternehmen

Kaiserplatz 3  
53113 Bonn  
[www.bvmb.de](http://www.bvmb.de)



### Zweckverbund Ostdeutscher Bauverbände

Abtsdorfer Str. 7  
04552 Borna  
[www.zvob.de](http://www.zvob.de)



### GEFMA Deutscher Verband für Facility Management

Dottendorfer Straße 86  
53129 Bonn  
[www.gefma.de](http://www.gefma.de)



### Hauptverband der Deutschen Bauindustrie

Kurfürstenstraße 129  
10785 Berlin  
[www.bauindustrie.de](http://www.bauindustrie.de)



### Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt

Olof-Palme-Straße 19  
60439 Frankfurt a. M.  
[www.igbau.de](http://www.igbau.de)

