

Projektmanagement in der Krise?

Was sind die baujuristischen Instrumente zur Stabilisierung von Großprojekten?

Dr. Klaus Eschenbruch

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht

Lehrbeauftragter für Bauvertragsmanagement an der RWTH Aachen

Kapellmann und Partner, 40213 Düsseldorf, Stadttor 1

1 Einführung

Eine große Anzahl von Bauprojekten verfehlt derzeit in gravierender Form die Projektziele. Viel benannte Beispiele für wahrgenommene Fehlentwicklungen dieser Art sind die Projekte Elbphilharmonie in Hamburg, Stuttgart 21, der Flughafen Berlin-Schönefeld, das Landesarchiv NRW, der BND-Neubau in Berlin sowie die ThyssenKrupp Stahlwerke, insbesondere in Brasilien. Die Zielverfehlungen bei Großprojekten scheinen angesichts des Scheiterns einiger spektakulärer und im öffentlichen Fokus stehender Projekte ein besonders aktuelles Problem zu sein. Der Umstand, dass es entsprechende Fehlsteuerungen auch in der Vergangenheit zuhauf gegeben hat, lässt die augenblicklichen Befunde nicht weniger dramatisch erscheinen. Dies gilt umso mehr, als praktisch sämtliche der als fehlgesteuert identifizierten Bauvorhaben durch angesehene Projektmanagementgesellschaften betreut wurden. Von einem Großprojektmanagement in der Krise zu sprechen, ist deshalb auf erste Sicht durchaus berechtigt. [1]

Was ist aber nun ein Großprojekt? Der Begriff ist gesetzlich nicht definiert. Er ist entsprechend dem Betrachtungskontext auch einem Wandel unterworfen. So hat etwa der Verfasser vor rund 10 Jahren die Schwelle für die Annahme eines Großprojektes unter Berücksichtigung entsprechender Untersuchungen von Marktsegmenten durch das Bundeskartellamt mit 25 Mio. € angesetzt. [2]

Unter Berücksichtigung des heutigen Betrachtungshorizontes wird eher ein Projektvolumen von 100 Mio. € anrechenbarer Baukosten anzusetzen sein. [3]

Fehlsteuerungen bei Bau- und Immobilienprojekten dieser Größenordnung werden sich trotz aller Überlegungen zur Organisations- und Prozessoptimierung - auch durch die erwarteten Ergebnisse der derzeit tätigen Reformkommissionen und Diskussionen - nicht ausschließen lassen. Die nur beschränkte menschliche Wahrnehmung und Informationsverarbeitung lässt eine vollständige Erfassung der Projektwirklichkeit nicht zu. Alle fehlgeschlagenen Großprojekte beruhen zudem auf Fehlentscheidungen, die in einem bestimmten Projektkontext getroffen wurden. Lehren aus derartigen Fehlsteuerungen lassen sich jedoch nicht ohne weiteres auf kontextuell anders gelagerte Projektsituationen übertragen. Dementsprechend gibt es auch keine allgemeinverbindliche Situationsanalyse und daraus abgeleitete Algorithmen für die erfolgreiche Projektabwicklung. Die Logik des Misslingens bleibt vielmehr allgegenwärtig.[4]

Projektmanagement und Recht können lediglich einen Beitrag dazu leisten, die sozioökonomische Unsicherheit zu begrenzen und das Gelingen der Großprojekte etwas wahrscheinlicher zu machen.

Gegenstand dieser Betrachtung sind die baujuristischen Instrumente zur Stabilisierung von Großprojekten. Der Fokus ist dabei auf die Krisenvermeidung gerichtet. Dieser Ansatz trägt dem Umstand Rechnung, dass es eines vergleichsweise geringen Aufwandes bedarf, um ein Projekt zu stabilisieren. Tritt einmal eine Projektkrise ein, lässt sich die Fertigstellung des Projektes typischerweise nur mit dramatischen Mehrkosten und Terminüberschreitungen erreichen, wie alle beispielhaft benannten Projekte aufzeigen. Den baujuristischen Instrumenten für die Stabilisierung von Großprojekten soll im Folgenden nachgegangen werden.



Abb. 1: Instrumente des Rechts zur Großprojektrealisierung

2 Strukturberatung

Es ist ein Kennzeichen der Großprojekte, dass die Anzahl der zu steuernden Projektbeteiligten und der aus den Einzelverträgen resultierenden Schnittstellen und Problemstellungen exponentiell wächst. Allein schon wegen der erhöhten Anzahl der zu steuernden Projektbeteiligten, Schnittstellen und Problemlagen aus den abgeschlossenen Verträgen entsteht eine erhebliche Komplexität. Diese wird zusätzlich durch die bei Großprojekten typischerweise involvierten technischen und terminlichen Anforderungen sowie eingeschränkten Budgets erheblich gesteigert. In einem solchen komplexen Projektumfeld lässt sich eine abnehmende Vorhersehbarkeit und

Planbarkeit der Projektabläufe feststellen. Zu viele Einzelvorgänge liegen auf dem kritischen Weg und können sich projektentscheidend auswirken. Jeglicher Art der Vorsteuerung, sei es durch Objekt- und Fachplanungen, sei es durch Verträge, sind daher Grenzen gesetzt. Der abnehmenden Rolle vertraglicher Vorplanung entspricht eine zunehmende Bedeutung der juristischen Strukturberatung. Kein großes Projekt kommt heute ohne juristische Beratungsleistungen zum Projektdesign aus. Worum geht es? Es geht um die Ausbildung einer für das jeweilige Projekt sachangemessenen Projektorganisation und einer effektiven und rechtssicheren Aufgabenverteilung und Schnittstellenausbildung zwischen den Projektbeteiligten sowie einer geeigneten Projektablauforganisation mit den Instrumenten des Rechts.

2.1 Lösungsansätze für die Aufbauorganisation

Der Ausgangspunkt: Es gibt keine allgemeingültigen Präferenzen für bestimmte **Aufbauorganisationsformen** eines Projektes. Weder für die Schnittstellen zwischen Projektleitung und Projektsteuerung, noch für die Abgrenzung von Projektmanagement und Planung, noch für die Entscheidung betreffend Bauen mit Einzelunternehmen, Paketvergaben und Generalunternehmervergaben gibt es allgemeingültige Strukturvorgaben. Diese müssen vielmehr für jedes Projekt unter Berücksichtigung der konkreten Ziele, der vorhandenen Ressourcen, der Transaktionskosten und des Risikopotentials bewertet und umgesetzt werden. Aufbauorganisationsvarianten ohne Risiken gibt es nicht. Die jeweils vorhandenen Risiken müssen gegeneinander abgewogen werden. So kann es sein, dass bei einem Großprojekt, z.B. einem Flughafenterminal, erfolgreich mit Einzelvergaben gearbeitet wird, während diese Vergabeform bei einem anderen Flughafenprojekt fehlschlägt. Umgekehrt gilt dasselbe. Bei der Abstimmung des Projektdesigns eines Großprojektes sind allerdings einige Besonderheiten zu berücksichtigen:

- Ein kritischer Faktor ist zunächst die notwendige **Managementressource für die Projektleitung des Auftraggebers**. Diese wird vom Auftraggeber anfangs typischerweise unterschätzt. Die dann später notwendige sukzessive Verstärkung der Projektleitung mit zusätzlichem Managementpersonal wirkt sich nicht nur projektverzögernd, sondern auch vertuernd aus. Projektjuristen sind gefordert, hierauf schon in der Frühphase hinzuweisen und auf realistische Ressourceneinschätzungen hinzuwirken.
- Zudem funktioniert auch der vielfach beabsichtigte komplette **Transfer von Projektmanagement- und -realisierungskompetenz** auf die Auftragnehmerseite nicht ohne weiteres. Der Auftraggeber muss sich auch hier so weit aufrüsten, dass er ein maßgebliches Controlling - auf Augenhöhe - sicherstellen kann. Es ist daher für die Großprojektrealisierung unabdingbar, dass die Auftraggeberorganisation über leistungsfähige Fachleute und das erforderliche Know-how für

alle relevanten Fachbereiche verfügt. Eine solche Organisation muss schon in der Frühphase des Projektes aufgebaut sein, sonst besteht von vornherein ein hohes Risiko des Scheiterns.

- Gerade bei den komplexen Großprojekten wird die Möglichkeit der Überwälzung von Risiken durch **vertraglichen Risikotransfer** zu hoch eingeschätzt. Speziell dann, wenn der Auftraggeber kein privater Mehrfachauftraggeber ist, bei dem ein Vertragspartner Nachteile bei zukünftigem Projektgeschäft vergegenwärtigen muss, wird die Wirkkraft des vertraglichen Risikotransfers überschätzt. Die Abhängigkeit von einzelnen Projektpartnern ist bei Großprojekten besonders groß. Jede Kompetenzlücke des Auftraggebers wird von Auftragnehmern typischerweise genutzt, um eigene wirtschaftliche Vorteile durchzusetzen. Großprojekte werden zu einem Sammelbecken für opportunistische Strategien einzelner Projektbeteiligter. Die faktische Un austauschbarkeit und Macht einzelner Projektbeteiligter schränkt die Durchsetzbarkeit rechtlicher Instrumente ein.
- Speziell bei den **Generalplaner- und Generalunternehmermodellen verliert** der Auftraggeber in nicht unerheblichem Umfang **Steuerungskompetenzen**. Er erfährt mangels Transparenz viel zu spät, wenn Fehlsteuerungen bei einem Vertragspartner oder dessen Nachunternehmern auftreten. Gegensteuerungsmaßnahmen sind dann zumeist erfolglos und ebenfalls nur gegen erheblichen zeitlichen Mehraufwand und Mehrkosten zu erreichen. In der aktuellen Praxis der Großprojekte zeigen sich insbesondere die **Gefahren der Generalplanermodelle**. Das heutige Fehlschlagen der Großprojekte basiert in einem nennenswerten Umfang auf mangelhaften und nicht zeitgerechten Planungsleistungen, bedingt auch durch die zunehmende technische Komplexität und durch den Umfang der erforderlichen Planlieferungen. In diesem Kontext haben sich auch die Generalplanungsmodelle als in besonderem Maße riskant erwiesen. Der Glaube an die Koordinierungskompetenz der als Generalplanungsanbieter auftretenden Objektplaner in Bezug auf die Fachplanungsleistungen ist zumeist unbegründet. Fachplanungsleistungen werden in vielen Fällen 1:1 - ohne kritische Hinterfragung - übernommen. Die Probleme aus der mangelhaften Koordination und Integration und aus den Fehlern in der Fachplanung zeigen sich dann erst im späteren Projektablauf. Speziell aus dem Bereich der TGA-Planung resultieren derzeit bei einer Vielzahl von Großprojekten erhebliche Risiken, die bei Generalplanerkonstrukten nicht rechtzeitig erkannt und verarbeitet werden. Die Planerhaftung ist dabei angesichts begrenzten Eigenkapitals und Versicherungsdeckung von vornherein nicht geeignet, die Projektrisiken auch nur annähernd aufzufangen.

Derartigen Risiken ist durch sachgerechte juristische Beratung zur Aufbauorganisation Rechnung zu tragen.

2.2 Besonderheiten der Ablauforganisation

Neben der **aufbauorganisatorischen Beratung** ist die **ablauforganisatorische juristische Beratung** bei Großprojekten kaum verzichtbar. Ohne **Vorstrukturierung der wichtigsten Abläufe** kommt ein Großprojekt nicht aus. Die Projektleitung wird bei einem Großprojekt eine "Entscheidungsmaschine". Standardabläufe müssen daher geklärt sein, bevor die Bautätigkeit beginnt. Ansonsten verliert die Projektleitung leicht den Überblick. Schon bei der Ausgestaltung der Standardabläufe gibt es vielfältige Probleme. Die vornehmlich technisch ausgebildeten Projektbeteiligten können juristische Problemstellungen, wie sie z.B. in Bezug auf eine Vertretungsmacht von Beteiligten bei mehreren Hierarchieebenen auftreten, kaum bewältigen. Immer wieder kommt es schon am Anfang zu völlig überflüssigen Ablaufstörungen, weil niemand eine abschließende Erklärung darüber abgeben kann, wer nun bevollmächtigt ist, die eine oder andere Leistung zu beauftragen. Die juristisch zu klärenden Problemstellungen reichen dabei von der Abstimmung einzelner Regelabläufe für das Projektmanagement und die Planung bis zur Klärung der Rahmenbedingungen für Baustellenorganisation und dem Besuchermanagement.

2.3 Sonderproblem Änderungsmanagement

Auch **Standardabläufe des Claimmanagements** bedürfen bei Großprojekten der juristischen Durchleuchtung. Entscheidungspunkte für die Eindämmung des Änderungswesens sind vorzusehen. [5]

Die Rollenverteilung der Projektbeteiligten ist zudem oft nur ungenau vorgesehen. Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der einzelnen Projektbeteiligten sind zumeist unzulänglich definiert, unpräzise abgestimmt oder aber unzweckmäßig ausgestaltet. Die Aufgreifkriterien für die Einschaltung von Baubetrieblern und Juristen sind in den allerseltensten Fällen vorab definiert. Ganz wichtig ist aber eine leistungsfähige Organisation des Claimmanagements durch Sicherstellung einer zeitnahen Nachtragsbearbeitung u. a. auch mittels parallelem Arbeiten der Beteiligten. Die Informationsübermittlung wie auch die Sachbearbeitung müssen bei den Beteiligten der Nachtragsbearbeitung in sinnvoller Weise parallel ausgestaltet werden, so dass keine überflüssige Zeit durch nacheinander geschaltete, zusätzliche Abstimmungskreisläufe auslösende, Prüfprozesse vertan wird. Berge unbearbeiteter Nachtragssachverhalte schränken die Handlungsspielräume der Projektleitung signifikant ein.

2.4 Versicherungen

Selbstverständlich gehört zur Ausbildung einer ordnungsgemäßen Projektstruktur auch eine **sachgerechte (Haftpflicht-)Versicherungslösung**. Derartige Lösungen müssen einerseits - ggf. unter Einbeziehung von Exzedentendeckungen - zu auskömmlichen Versicherungshöhen führen (was für die Planungsbeteiligten ein kritisches Problem darstellt), andererseits durch Ausgestaltung als Projektversicherung zu einer Art gesamtschuldnerischen Deckung für alle Beteiligten führen. Ein solcher Versicherungsschutz erfordert allerdings erhebliche zusätzliche Finanzmittel. Da sich zudem die Regulierung entsprechender Ansprüche im Versicherungsgeschäft nicht als einfach herausstellt, wird vielfach bei Großprojekten wieder die Frage gestellt, ob sich die Versicherungssummen für die komplette Eindeckung der Risiken wirklich lohnen oder ob nicht mit entsprechenden Budgets für Risiken gerechnet werden soll. In jedem Fall verdeutlicht der Sachverhalt, dass Großprojekte mit erheblichen Schadensrisiken verbunden sind, die eine kommerzielle Risikovorsorge in erheblichem Umfang erforderlich machen.

3 Standardleistungsbilder / notwendige Anpassungen bei Großprojekten

Zum Zwecke der reibungslosen Projektabwicklung und Komplexitätsreduzierung sollte der Vertragsgestalter grundsätzlich Standardleistungsbilder verwenden. Gerade in diesem Kontext ist allerdings das Know-how des Vertragsgestalters gefordert. Denn bei der Großprojektabwicklung gibt es Besonderheiten, die die 1:1-Übernahme von Standardleistungsbildern, speziell für das Projektmanagement und die Planungsbeteiligten, verbieten:

- Die Beteiligten verweisen in Planungsverträgen oft auf Leistungsbilder der HOAI. In der Tat enthalten derartige Leistungsbilder erhebliches Erfahrungswissen über die typischerweise bei Standardprojekten zu bewältigenden Arbeitspakete der Planung. Die auf einer funktionalen Beschreibungstechnik beruhenden Leistungskataloge der HOAI reichen allerdings im Großprojektmanagement vielfach nicht aus. So erhält der Auftraggeber beispielsweise bei der Beauftragung einer Objektüberwachung nach den Leistungsbildern der HOAI (Lp. 8) überhaupt keine Verfahrenssicherheit für eine qualitätsmäßige Abarbeitung der Aufgabenstellung. Vielmehr stellen Großprojekte besondere Anforderungen an die **Organisation der Objektüberwachung**. Ein erfahrener Auftraggeber eines Großprojektes wird die Anforderungen an die Organisation der Objektüberwachung genau definieren, etwa hinsichtlich der hierarchischen Organisation der Objektüberwachungsbeteiligten, der Anzahl der eingesetzten Bauleiter bzw. Fachbauleiter sowie die bauteil- oder gewerkebezogenen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Das

Struktur- und Personalprogramm der Objektüberwachung ist ein wichtiges Instrument, um für die spätere Vertragsabwicklung eine leistungsfähige Objektüberwachung sicherzustellen. Ein typischer Fallstrick der HOAI ist auch darin zu sehen, dass das Nachtragsmanagement vornehmlich in der Leistungsphase 7 verankert ist, was immer wieder Probleme aufweist, wenn Objektüberwachungsleistungen bei einem Großprojekt an ein Drittunternehmen vergeben werden sollen.

- Ähnliches gilt für die in der Praxis zu häufig vernachlässigte **Koordination und Integration der Fachplanungsleistungen** für alle Fachplanungsbereiche durch den Objektplaner. Die Aufgabenstellung wird in den Leistungskatalogen der HOAI nicht so ausführlich geregelt, dass die Praxis ihr besondere Aufmerksamkeit schenkt. Speziell bei komplexeren Projekten mit umfangreichen TGA-Anteilen ist im Bereich der Objektplanung eine **eigständige Systemintegration** für die TGA-Planung erforderlich. Hier reicht es nicht aus, dass ein Planungs Koordinator namentlich benannt und vorgesehen wird, der alle abgestimmten Planungsleistungen verantwortlich abzeichnet. Vielmehr ist hier eine inhaltlich-fachliche Integrationsleistung erforderlich, um spätere Überraschungen zu vermeiden. Personelle und organisatorische Rahmenbedingungen für derartige Anforderungen müssen in den entsprechenden Verträgen niedergelegt werden.
- Ähnliches gilt etwa für **Projektmanagementleistungen**. Ein Großprojekt verschlingt erhebliche Ressourcen für die Informationsverarbeitung. Das gilt selbst dann oder erst recht, wenn Kommunikationssysteme eingesetzt werden, welche die revisionssichere Abarbeitung des Projektes sicherstellen sollen. Als Faustformel gilt, dass der Auftraggeber allein Ressourcen, die nach den klassischen AHO-Leistungsbildern für eine Komplettbetreuung bezahlt werden müssten, später für das Informations- und Berichtswesen reservieren muss. Dementsprechend müssen Zusatzfunktionen und speziell ein zusätzlicher Ressourcenbedarf gegenüber den typischen Leistungsbildern für Projektsteuerungsleistungen bedacht werden, reichend von dem vorbenannten Berichtswesen, über das Stakeholdermanagement, das Nutzermanagement, das Genehmigungsmanagement, bis hin zur Bauleitung und dem Besuchermanagement. Großprojekte erfordern vielfach die Erweiterung der bekannten Leistungsspektren der fachlich Beteiligten, was von Anfang an bei der Vertragsgestaltung und Beauftragung bedacht werden muss.

Generell muss bei der Vertragsgestaltung dem Umstand Rechnung getragen werden, dass sich die übliche **Ausgestaltung der Planerverträge als Werkverträge** mit pauschaler Vergütungsabrede vielfach als **“Mogelpackung“** herausstellt. Architekten und Ingenieure kalkulieren regelmäßig personalaufwandsbezogen und „verbrauchen“ die bei ihnen eingehenden Honorare typischerweise entsprechend. Unternehmerische Kapitalreserven für das Abbauen von Mehraufwendungen bei Abwick-

lungsstörungen und Laufzeitverlängerungen sind zumeist nicht vorhanden. Vereinbarte Sicherheitseinbehalte reichen dann nicht aus, um entsprechende Risiken aufzufangen. Andererseits wächst die Bedeutung der einmal beauftragten Architekten und Ingenieure wegen des Know-how-Zuwachses mit jedem Monat des Projektfortschritts. Im späteren Projektverlauf sind Planungsbeteiligte praktisch nicht austauschbar. Erfüllen sich ihre Erwartungen hinsichtlich der Einsatzzeiten ihrer Mitarbeiter nicht, sind Honorardiskussionen - der Nachtrag der Architekten und Ingenieure, unabhängig vom abgeschlossenen Vertrag - letztlich vorgezeichnet. Der Auftraggeber hat selten eine Chance, sich Nachverhandlungen zu entziehen. Wichtig ist es daher von vornherein - auch zur Sicherung der Revisionsfestigkeit späterer Änderungen -, den in der HOAI nicht vorgesehenen Zeitbezug für entsprechende Pauschalhonorare zu implementieren und zumindest auf der Vergütungsseite sicherzustellen, dass entsprechend dem tatsächlich erforderlichen Personalaufwand auch Liquidität zur Verfügung gestellt wird. Die Hoffnung, sich später bei dem Architekten/Ingenieur mittels Haftungsansprüchen zu „erholen“, wird angesichts der begrenzten Haftungssummen und der inhaltlich eingeschränkten Haftpflichtversicherungsleistungen in aller Regel enttäuscht.

4 Vertragsgestaltung

4.1 Verträge als projektspezifische Steuerungsinstrumente

Die **Wirkkraft der Verträge** und damit die Rolle des Rechts **nimmt mit zunehmender Projektkomplexität ab**. Verträge werden von den Projektbeteiligten bei lang andauernden Großprojekten vielfach nur noch als **temporäre Verständigungslösung** angesehen, auf deren Grundlage das Streben nach Optimierung der eigenen Rechtsposition entwickelt werden kann. Dieser Umstand zeigt, dass die Vertragsprodukte weniger auf statischen Fortbestand einmal gefundener Lösungen ausgerichtet sein dürfen, als vielmehr auf prozessorientierte Regelungen abstellen müssen, um den projektspezifischen Anpassungsdruck auszuhalten. Die abnehmende Bedeutung der Vorsteuerung durch rechtliche Regelungen macht indessen die Verträge nicht überflüssig. Ein Alternativkonzept hierzu ist nicht gefunden. Das Recht kann zwar alleine den Projekterfolg nicht sichern; ohne Verträge wird jedoch die Projektabwicklung zu einem völlig unkalkulierbaren Risiko und zu einem „Haftungsgrab“ für die Beteiligten. Aufgabenstellung ist es hier vielmehr, mit flexiblen, marktgängigen und prozessorientiert aufgebauten Vertragslösungen zu arbeiten. Diese sollten - wie es schon die VOB/B aufzeigt - die Anpassung der Verträge an die geänderten Verhältnisse ermöglichen und in den relevanten Punkten, wie z.B. bei der Detailterminplanung, der Abnahmevorbereitung, der Erarbeitung von Wartungs- und Dokumentati-

onskonzepten usw., auf konsensuale prozessorientierte Verständigungslösungen setzen.

4.2 Standardisierung

Eine wesentliche Vertragsstrategie muss die **Standardisierung des Vertragswesens** sein. Bei Großprojekten mit einem Umfang von 100 Mio. € sind typischerweise mehrere 1.000 Verträge abzuschließen; je nach Auftraggeber- und Unternehmereinsatzform verteilt sich diese Menge an Vertragsregelungen auf unterschiedliche Unternehmensstufen. Singuläre, individualvertragliche oder gar atypische Vertragslösungen führen zu einer zusätzlichen Projektkomplexität, die von vornherein vermieden werden muss. Ein individueller Planungs- und Bauvertrag kann noch so vollkommen vorformuliert sein, er führt aber zu einem erheblichen Verhandlungsaufwand. Auch wenn seine spezifischen Einzelregelungen von den unmittelbaren Vertragsparteien verstanden worden sind, wird er spätestens aber auf der Nachunternehmerebene ein erhebliches Konfliktpotential auslösen. Die Vertragsgestaltung muss vergegenwärtigen, dass die am Bau Beteiligten im deutschen Raum nach einem verbreiteten Rechtsverständnis agieren, das vornehmlich durch die VOB/B und deren Begrifflichkeiten und Ablaufvorgaben bestimmt ist. Entgegenstehende vertragliche Regelungen werden von vielen Projektbeteiligten entweder nicht zur Kenntnis genommen oder aufs Heftigste bekämpft. Entsprechendes Störfeuer bei der Projektabwicklung führt notwendigerweise zu überflüssigen Auseinandersetzungen und sollte vermieden werden. Dementsprechend führt kein Weg an dem Einsatz von eingeführten Vertragsstandards bei der Großprojektrealisierung vorbei. Insbesondere empfiehlt es sich, auf die VOB/B als Basislösung zurückzugreifen. Selbst im Verhältnis zwischen Auftraggeber und Generalunternehmer haben sich nach den Erkenntnissen des Verfassers individuelle Vertragslösungen auf BGB-Basis in bislang keinem Einzelfall bewährt. Es gelingt in den seltensten Fällen, eine von den VOB/B-Begrifflichkeiten abweichende leistungsfähige individualvertragliche Systematik zu erzeugen. Die Umsetzung derartiger Verträge in den Projektalltag in den differenzierten Nachunternehmerketten des Bauens ist von vornherein zum Scheitern verurteilt oder bringt lediglich zusätzliches Eskalationspotential.

4.3 Keine unfairen Verträge

Hierneben sollten **zur Komplexitätsreduzierung ausschließlich faire Verträge** geschlossen werden. Wer bei der Vertragsgestaltung nicht partnerschaftlich vorgeht, sondern inadäquate Risikoallokationen umzusetzen versucht, wird mit seiner Vertragsgestaltung scheitern. Derartige Vertragsansätze führen nur zu einem extremen

Verhandlungsaufwand und zu einer juristischen Aufrüstung der jeweiligen Gegenseite sowie der dauerhaften Ausrichtung der Projektprozesse auf juristische Anforderungen. Das Schreiben von Behinderungsanzeigen vom ersten Tag an ist die notwendige Konsequenz eines derartigen auftraggeberseitigen Vorgehensmodells für den Auftragnehmer. Wer störungsfrei abgewickelte Verträge wünscht, lässt die Finger von einseitigen und nicht angemessenen Risikoübertragungen. Der Auftraggeber sollte erkennen, dass er nicht beliebig Risiken, zumal nicht solche, die nur er selbst sinnvoll beherrschen kann, auf Dritte abwälzen soll. Tritt ein derartiges Risiko tatsächlich ein, wird der Auftragnehmer - gleichgültig welcher Vertrag geschlossen ist - ohnehin danach trachten, die vertragliche Verantwortung „abzustreifen“ und das Risiko abzuwehren. Unfaire Verträge sind geeignet, große Projekte zu gefährden.

4.4 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)

Ähnliches gilt für die **AGB-Konformität**. Bauverträge lassen sich sehr wohl, zumal auf der Grundlage der VOB/B, in weitgehend AGB-konformer Form ausgestalten. Der Versuch, dem AGB-Problem durch lebensfremde Ausgestaltung von Individualverträgen „zu entgehen“, verdeutlicht allenfalls Unprofessionalität und schafft jedenfalls keine Rechtssicherheit für das Projekt.

4.5 Regelung der Hauptleistungspflichten

Als eine wichtige Aufgabe des Vertragsgestalters verbleibt es, die Anforderungen an die **Kernvertragsleistungen der Beteiligten ausreichend zu definieren**. Das setzt etwa bei Planerverträgen voraus, dass die Projektziele (in Bezug auf Termine, Kosten und Qualitäten) und Leistungspflichten für die termingerechte Zurverfügungstellung von Planungen eindeutig definiert sind. Angesichts der vielfach auch im Planungsbereich nicht auszuschließenden Ablaufstörungen empfiehlt es sich, klare Termine in der Form von Ausführungszeiträumen für die einzelnen Planungsschritte zu definieren und somit kontrollierbare Leistungsanforderungen an Planungsbeteiligte festzuschreiben. Auch bei den Bauverträgen müssen die Hauptleistungspflichten genau festgelegt, insbesondere auch die Differenzierung zwischen Nichtvertragsfristen, Vertragsfristen und vertragsstrafebeschwerten Fristen durchgehalten sowie Anforderungen an Detailplanung, Abnahmevorbereitung, Mängelbeseitigung vor Abnahme und Dokumentationsanforderungen belastbar vorgegeben werden.

4.6 Ausschalten typischer Streitpunkte

Eine weitere wesentliche Aufgabe zur Stabilisierung der Großprojektsteuerung besteht darin, **typische Streitpunkte, die überflüssigerweise immer wieder auftreten, von vornherein auszuschließen**. Das betrifft etwa Klarstellungen zur Berücksichtigung der Witterungsverhältnisse nach der VOB/B, die Berücksichtigung von konkret nachzuweisenden Gemeinkostenanpassungen bei Nachtragssachverhalten sowie den Ausschluss so genannter ungedeckter allgemeiner Geschäftskosten bei Projektverzögerungen usw. Entsprechendes kann durch klare Regelungen in Bezug auf die Projektinfrastruktur, etwa Hol- und Bringschulden bei eingesetzten Projektkommunikationssystemen, Projekthandbüchern und Baustellenhandbüchern bewirkt werden.

5 Vertragsmanagement im engeren Sinne

5.1 Zur Beauftragung von Planungsbüros und Bauunternehmen

Ein wichtiger Aspekt des Vertragsmanagements ist bereits das Beschaffungswesen. Hier gilt es, schon in der Frühphase des Projektes die Beschaffungsmärkte zu aktivieren und die in Betracht kommenden Auftragnehmer zu kategorisieren. Angesichts der augenblicklichen Marktbedingungen muss etwa bei den Planungsleistungen berücksichtigt werden, dass es in Deutschland keine wirklich großen Planungsbüros gibt, wie sie etwa im angelsächsischen Bereich vorzufinden sind. Die Stammebelegschaften der deutschen Planungsbüros sind dementsprechend personell begrenzt. Dies führt dazu, dass ein beauftragtes Architektur- oder Ingenieurbüro für ein Großprojekt die Belegschaft erst im Laufe des Projektes mit so genannten Freelancern aufstockt, die am Markt frei verfügbar sind. Das Zusammenspiel der Beteiligten ist daher nie erprobt worden. Die Qualität der nachträglich beschafften Personalressourcen lässt sich erst im Laufe des Projektgeschehens - mit Frustrationen aller Beteiligten - feststellen. Eine ständig wechselnde Bewegung im Personal während eines Großprojektes ist die Folge. Von einer „Karawane mittelmäßig begabter Architekten und Ingenieure“, die von Großprojekt zu Großprojekt ziehen, ist die Rede. Um diese Zustände abzustellen, ist eine sorgfältige Auswahl der Planungsbeteiligten notwendig, wobei Wert auf ausreichende Stammebelegschaften zu legen ist. ARGE-Lösungen sind von vornherein in Erwägung zu ziehen. Eine vertragliche Personalsicherung für die verantwortlichen Leistungsträger ist soweit wie möglich umzusetzen. In ähnlicher Form sind die für die Bauausführung in Betracht kommenden Unternehmen zu identifizieren. Im Anschluss an die Festlegung der Unternehmereinsatzform, die typischerweise auch Redundanzüberlegungen widerspiegeln sollte, ist auch da-

rauf zu achten, dass nicht solche ausführenden Unternehmen beauftragt werden, die sich schon bei anderen Projekten vornehmlich durch Claimmanagement ausgezeichnet haben. Beauftragt ein Auftraggeber für ein Großprojekt ein Bauunternehmen, das sich durch den Einsatz einer großen, schon bei anderen Projekten aufgefallenen Claimabteilung auszeichnet, schafft er für sein Projekt ein erhebliches Abwicklungsrisiko.

5.2 Zeitliche Anforderungen an das Vertragsmanagement

Vertragsmanagement ist überdies ein **Massengeschäft**, das bei einem Großprojekt auch nur standardmäßig abgewickelt werden kann. Das wesentliche Augenmerk muss darauf gelegt werden, dass alle Maßnahmen des Vertragsmanagements so frühzeitig wie möglich aufgegriffen und vollzogen werden. Vertragsfragen, insbesondere zu Nachtragssachverhalten und Behinderungssachverhalten, dürfen sich nicht auftürmen. Dadurch wird das Projekt, speziell für den Auftraggeber, nicht mehr beherrschbar.

Im Einzelfall kann daher im Vertragsmanagement das Ziel der rechtssicheren Behandlung aller auftretenden Vertragssysteme dem Ziel der schnellen Regelung untergeordnet werden. Entsprechende Managementkonzepte müssen zu Beginn des Projektes entwickelt werden.

Im Übrigen besteht die Kunst des Vertragsmanagements im Wesentlichen darin, zügig und kontextuell rechtssicher zu beraten und jeweils tragfähige Lösungen für aufgetretene rechtliche Fragestellungen zu entwickeln. Dabei gilt speziell für Ergänzungs- und Änderungsvereinbarungen, dass möglichst nur änderungsspezifische Regelungen auf der Grundlage der getroffenen Vereinbarungen geschaffen werden sollen, ohne die vertragsstrukturelle Risikoverteilung generell zu verändern. Zu beachten ist, dass zumal bei größeren Nachtragssachverhalten Streitigkeiten der Vergangenheit endgültig geklärt, klare Grundlagen für die Neuregelung definiert, Vergütungsfolgen festgeschrieben und Sicherheiten neu ausgerichtet bzw. nachgeführt werden.

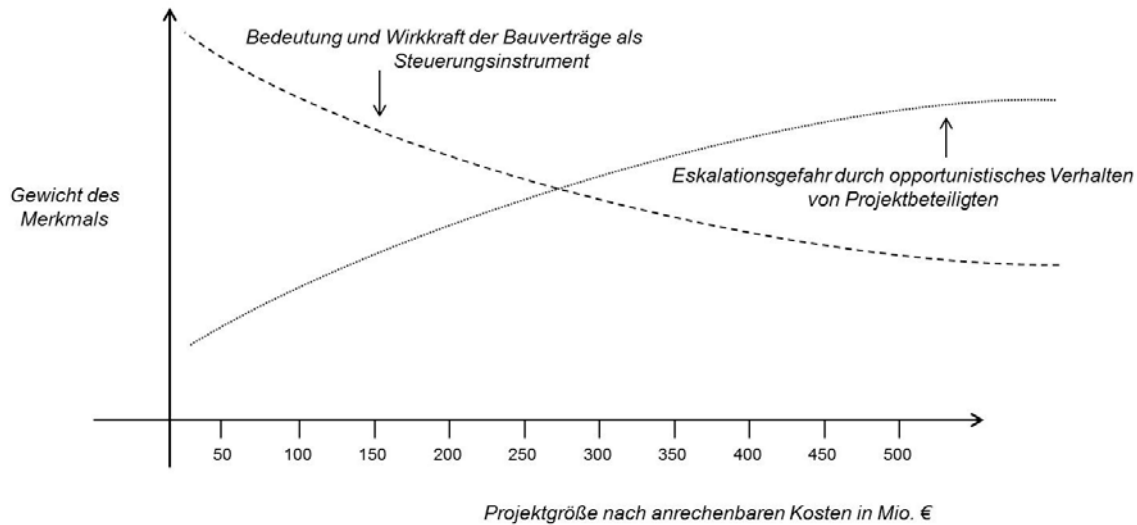


Abb. 2: Gefährdungspotential der Großprojekte durch reduzierte Wirkkraft der Verträge und opportunistisches Verhalten von Projektbeteiligten

6 Sachgerechtes Eskalationsmanagement und Konflikt-schlichtung

Großprojekte sind - wie auch die vorstehende Abbildung veranschaulicht - in besonderem Maße eskalationsanfällig. Angesichts der Vielzahl der projektbedingt erforderlichen Leistungsbeiträge einzelner Projektbeteiligter können sogar einzelne eher unbedeutende Leistungsbeiträge projektkritisch werden. Selbst das Austragen von Streitigkeiten mit Projektbeteiligten, die ggf. nur begrenzte Leistungsbeiträge schulden, kann deshalb für den Auftraggeber zu gravierenden Nachteilen führen. Die zunehmende Abhängigkeit des Auftraggebers eines Großprojektes vom störungsfreien Ablauf aller Einzelprozesse führt dazu, dass derartige Projekte erhebliche Einbruchsstellen für opportunistische Optimierungsstrategien von Projektbeteiligten werden.

Dem erheblichen Eskalationspotential kann durch Präventivmaßnahmen entgegengetreten werden, etwa durch:

- Faire, standardisierte Verträge
- Partnering-Verfahren (u.a. räumliches Zusammenführen aller Projektleitungs-, Planungs- und Bauausführungsbeteiligten, eine Partnering-Charter)
- Zügige Klärung aller auftretenden Projektablaufstörungen
- Klare Ansprache der Beteiligten durch die Projektleitung auf Augenhöhe

Gleichwohl lassen sich Konflikte nicht ausschließen. Sie treten selbst bei Partnering-gestützten Projekten insbesondere dort auf, wo **ein intellektuelles Gefälle besteht oder aber gravierende Risiken auftreten**. Dementsprechend müssen Systeme ei-

ner Konfliktschlichtung bereitgestellt werden, um Eskalationen und Projektstillstände zu verhindern.

Dabei gelten folgende Grundsätze:

- Es gibt nicht das von vornherein und für alle Konflikte überlegene Konfliktschlichtungssystem. Dementsprechend ist für unterschiedliche Fallgestaltungen ein Repertoire von Schlichtungsmöglichkeiten bereitzustellen und einzusetzen.
- Generell ist darauf hinzuwirken, dass Konflikte zunächst im Projekt, wo nicht möglich mit Hilfe Dritter und wo dies auch nicht erfolgversprechend ist, mittels staatlicher Gerichte, gelöst werden. Im Einzelfall kann sich auch die Schiedsgerichtsbarkeit empfehlen.
- Dementsprechend hat sich beim Großprojektgeschäft eine stufenweise Konfliktschlichtung eingebürgert, nämlich in folgender Stufigkeit:
 - Projektinterne Konfliktschlichtung, ggf. gestuft nach einzelnen Hierarchiestufen in den beteiligten Unternehmen
 - Bei Fehlschlagen einer projektinternen Schlichtung: Zwingende Einschaltung eines Schlichters vor einseitigen Maßnahmen und Einleitung von Gerichtsverfahren
 - Sofern keine Verständigung erreicht werden kann bei technischen Sachverhalten: Verbindliches Schiedsgutachten eines von beiden Parteien oder ersatzweise der IHK bestellten Sachverständigen
 - In allen übrigen Fällen: Staatliche Gerichte, ersatzweise Schiedsgerichtsbarkeit

Die staatliche Gerichtsbarkeit ist wegen der längeren Verfahrensdauer wenig geeignet, zur Klärung von Problemen bei laufenden Bauprojekten eine effektive Hilfestellung zu leisten. [6]

Ähnliches gilt für formal basierte Entscheidungsgremien, wie adjudication boards etc. Der Projektwirklichkeit entsprechen am ehesten der flexible Einsatz interner Konfliktschlichtungsregeln, der situative Einsatz qualifizierter Schlichter, notfalls auch qualifizierter Schiedsrichter und bei technischen Sachverhalten die Einschaltung von Sachverständigen als Schiedsgutachter, denen sich die Parteien unterwerfen.

7 Ergebnis

Ein erfolgreiches Großprojektmanagement ist auch ein juristisches Thema. Baujuristische Instrumente können - richtig eingesetzt - die Wahrscheinlichkeit des Gelingens eines Großprojektes deutlich verbessern.

Literatur

- [1] Kratzenberg, Öffentlicher Bau in Deutschland in der Krise?, NZBau 2013, Heft 4, V; Löwenstein, Wie geht es besser? ZDB, baugewerbe-magazin, 27; Thierau, Kostenexplosionen bei Großbauvorhaben, BauR 2013, 673.
- [2] Eschenbruch, Bei Großprojekten ist alles anders?, BauR 2004, S. 1 f.
- [3] Arbeitsgruppe Planung der Reformkommission beim Bau von Großprojekten, Protokoll vom 19.06.2013 in Berlin.
- [4] Dörner, Die Logik des Misslingens, 2003.
- [5] Schofer, Wie Deutschlands Vorzeigeprojekte in der Änderungsflut ertranken, PM 2913, 3.
- [6] Keders/Walters, Langdauernde Zivilverfahren - Ursachen überlanger Verfahrensdauern und Abhilfemöglichkeiten, NJW 2013, 1697.