

## STRATEGIEN FÜR MITTELSTÄNDISCHE BAU- UND PLANUNGSUNTERNEHMER

Schon 1494 hat das Universalgenie Leonardo da Vinci ein Haus, das „Casa Mutabile“, aus vorgefertigten Bauteilen entworfen und damit die Idee der Serienproduktion geboren. Der moderne Systembau hat seine Anfänge in den 1920er Jahren, als die Architekten Walter Gropius und Konrad Wachsmann zunächst unabhängig voneinander und später in der Emigration in den USA gemeinsam die Fertigbauweise entwickelten. Mittlerweile werden viele Bauelemente zu beinahe allen Baustellen vorgefertigt geliefert.

Eine weitere Entwicklung, das „Bauen im Bestand“, also die Instandsetzung und Sanierung von bestehenden Bauwerken, prägt nach dem Bauboom der Nachkriegszeit das heutige Bauwesen. Die Systembauweise und das „Bauen im Bestand“ führten in den letzten Jahrzehnten zu einer Aufweichung der Trennlinie zwischen Planung und Ausführung. Viele Bauvorhaben sind nur durch die enge Zusammenarbeit von Planern und Bauunternehmer schon während der Planungsphase technisch zu realisieren.

#### VERTRAGSRECHTLICHE ENTWICKLUNGEN: GMP UND PPP

Auf Bauherrenseite hat man insbesondere bei mittleren und großen Bauvorhaben erkannt, dass eine Komplettergabe der Bauleistungen inklusive des Mengenrisikos an Generalunternehmer im Rahmen eines Detailpauschal- oder eines Globalpauschalvertrages Kosten- und Kalkulationssicherheit und Risikominimierung bedeutet.

Um Risiken mit Hilfe des schlüsselfertigen GU-Bauvertrages zu transferieren, werden mittlerweile zunehmend Teile oder sogar komplette Planungsleistungen vom Auftraggeber auf den Auftragnehmer übertragen. Zur Vermeidung von Schnittstellenproblemen und unterschiedlichen Auffassungen bei der Leistungsabgrenzung eignet sich die aus dem angelsächsischen Sprachraum importierte Vertragsart GMP (garantierter Maximalpreis). Musterverträge finden sich in zahlreichen Literaturveröffentlichungen<sup>1</sup>.

Diese Vertragsart wird überwiegend im privaten Hochbau angewandt. Das Bau-soll wird vertraglich festgeschrieben, jedoch wird der garantierte Maximalpreis durch Bau-Soll/Bau-Ist-Abweichungen, die nicht dem Risikobereich des Auftrag-

nehmers zuzuordnen sind, angepasst. Der Partnerschaftsgedanke zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist beim GMP-Vertrag deutlich stärker entwickelt als bei herkömmlichen Bauvertragsarten. Der Auftragnehmer wird bereits in der Planungsphase des Projektes eingebunden. Er erbringt technisch-planerische Beratungsleistungen. Dem Auftraggeber steht somit zu einem frühen Zeitpunkt zusätzliches Know-how zur Verfügung. Beim zweistufigen GMP-Verfahren wird dem Bauunternehmer die Mitwirkung vergütet, da es noch zu einem Wettbewerbsverfahren kommt, an dem weitere Unternehmer teilnehmen können.

Eine weitere Entwicklung ist die sogenannte Public Private Partnership, kurz PPP, ein Zusammenwirken mit der öffentlichen Hand.

Kennzeichnend ist, dass die Ausschreibung der öffentlichen Hand „vollfunktional“ erfolgt. Das bedeutet, dass das Bauvorhaben in seiner Zielsetzung und Funktionsweise erschöpfend beschrieben werden soll und der Bieter, häufig ein Konsortium aus Bauunternehmern, teilweise auch mit Finanziers, zur Angebotserarbeitung auch Planungsleistungen erbringen muss.

Schlüsselfertiges Bauen mit integrierter Planung, GMP-Verträge und PPP-Projekte sind nur durch die Zusammenarbeit von Planern und Bauunternehmern zu realisieren.

#### STRATEGISCHE KONSEQUENZEN

Die technische Entwicklung und die damit verbundene Know-how-Verteilung sowie die vertragsrechtliche Realität und der ökonomische Wettbewerbsdruck auf Grund sinkender Gesamtbauvolumina sind die Hauptgründe dafür, dass es mittlerweile auch üblich ist, Planungsleistungen im Verantwortungsbereich des Bauunternehmers ausführen zu lassen. Für die Planer ergibt sich ein neuer Kunden- und Projektkreis, nämlich Bau- und Generalunternehmer mit anspruchsvollen Bauvorhaben. Allerdings sind die Planer durch diese Entwicklung in vielen Fällen vom Berater des Bauherrn zum Nachunternehmer der Bauunternehmen geworden. Damit sind nicht alle betroffenen Planer zufrieden. Auf diese Entwicklung können die Baumarktteilnehmer mit unterschiedlichen Strategien reagieren,

beispielsweise mit Spezialisierung oder Kooperationen.

#### PLANERISCHE SPEZIALISIERUNG

Eine mögliche Reaktion auf die sinkende Baunachfrage ist die Spezialisierung auf besonders gut entwickelte Projekterfahrungen. Gerade die Spezialisierung auf bestimmte Leistungsphasen ist für Planer vor dem Hintergrund der veränderten Marktbedingungen eine Möglichkeit, durch besondere Kompetenzen Marktanteile zu erobern.

So haben sich zum Beispiel an der Schnittstelle zwischen Planung und Ausführung einige wenige baubetrieblich orientierte Planungsbüros festgesetzt, die sowohl Bauherren, die bewusst Planungsphasen getrennt vergeben, als auch Bau- und Generalunternehmer mit der Ausschreibung von Bauleistungen bedienen. Zum Leistungsbild dieser Spezialisten gehört die Erstellung der Leistungsverzeichnisse inklusive der Mengenermittlung, die Begleitung der Vergabe von Bauleistungen und nachgelagert häufig auch die Objektüberwachung beziehungsweise Bauleitung sowie Spezialaufgaben wie Arbeitsvorbereitung oder Nachtragsmanagement auf Baustellen.

Dieser Trend entspricht dem angelsächsischen Bauprojektgedanken, Planung, Vertrag und Ausführung als getrennte Projektphasen zu betrachten. Die vertragliche Betreuung, insbesondere die qualitative und quantitative Festlegung der Leistung, wird dort auch als „Quantity Surveying“ bezeichnet. Zunehmend greifen auch klassische entwurfsstarke Architekturbüros auf diese Spezialisten zurück.

#### PLANEN UND BAUEN IN KOOPERATION

Um dem immer häufiger geäußerten Bauherrenwunsch, die Planung und die Ausführung in gemeinsamer Verantwortung zu vergeben, nachzukommen, gibt es neben den bereits erprobten Kooperationsformen (Stichwort: Partnering<sup>2</sup>) zwischen Planern und Bauunternehmern vor allem für kleine und mittelständische Bau- und Planungsunternehmen eine weitere geeignete Antwort: die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE) aus Planern und Bauunternehmern, die



Foto: Zletz GmbH

im Auftrag des Bauherrn das Bauvorhaben planerisch und baubetrieblich abwickelt. Rechtlich ist die ARGE eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gemäß der §§ 705 ff. BGB.

Diese auf den ersten Blick exotische Variante ist keine neuzeitliche Erfindung, sondern greift den mittelalterlichen Bauhütten-Gedanken wieder auf. Der so genannte „Baumeister“ einer Bauhütte war damals für Planung, Organisation und Durchführung zuständig<sup>3</sup>. Um den neu entstehenden Vertragsbeziehungen zwischen Planern und Bauunternehmern zukünftig eine strukturierte Arbeitshilfe bei der Vertragsgestaltung zu geben, wurde an der TU Bergakademie Freiberg unter Mitwirkung des Autors, gestützt auf eine Pilot-ARGE in Verden (Aller) ein Mustervertrag „Dach-ARGE Planung und Bau“ für diese neuen Kooperationsformen aus Bauunternehmern und Planern entwickelt und kürzlich veröffentlicht. Der Forschungs-

bericht und die zugehörigen BIEGE- und ARGE-Musterverträge sind auf der Webseite der TU Freiberg zum Download bereitgestellt<sup>4</sup>.

Die „Dach-ARGE Planung und Bau“ bietet erhebliche Chancen sowohl für Planer als auch für mittelständische Bauunternehmer:

- Eine erweiterte Projektauswahl, zum Beispiel PPP-Projekte oder allgemein größere Projekte.
- Wettbewerbsvorteile durch Kompetenzerweiterung.
- Möglichkeit des Target Costing. Der Bauherr erhält eine zum vorgegebenen Budget passende Planung und Bauausführung aus einer Hand.
- Kosten- und Kalkulationssicherheit durch unmittelbare Einflussnahme auf die Planung/Ausführung.
- Kompaktere, ablaufgerechtere Planung einschließlich Know-how-Transfer.

Foto: Zletz GmbH



Foto: Zietz GmbH

■ Gemeinsame wirtschaftliche Verantwortung führt zu Projektdisziplin und weniger Streitpotenzial.

Diese Chancen sind mit möglichen Risiken abzuwägen:

- Verlust der Unabhängigkeit.
- Asymmetrische Risikoverteilung auf Grund asymmetrischer Potenziale.
- Fehler bei der Partnerwahl.
- Insolvenz des Partners.
- Kosten aus Planungsfehlern gehen zu Lasten aller Partner.
- Bauqualitätsprobleme auf Grund gegebenenfalls fehlender Kontroll - mechanismen der ARGE-Partner untereinander.
- Gesamtschuldnerische Haftung für Fehler, Mängel und bei Partnerinsolvenzen im Außenverhältnis.
- Streitigkeiten bedingt durch Denkschul-Differenzen zwischen „Design“ und „Ökonomie“.

Wird nach Abwägung der Chancen und Risiken eine grundsätzliche Entscheidung zur Kooperationsbereitschaft ge-

fällt, steht als nächster Schritt die Partnerwahl an. Entscheidend ist dabei die Abstimmung der gegenseitigen Erwartungen. Um spätere Probleme nach Abschluss des Vertrages zu vermeiden, ist zudem die Aufgabenverteilung innerhalb der späteren ARGE möglichst früh festzulegen. Arbeitshilfen finden sich hierzu im erwähnten Bericht der TU Freiberg.

#### FAZIT

Die Baumentwicklung hat das traditionelle Vertragsverhältnis zwischen Bauherren, Planern und Bauunternehmer durch weitere Varianten ergänzt. Planungsleistungen werden zunehmend auf der Ausführungsseite erbracht. Für Architekten und Ingenieure bedeutet dies ein Umdenken. Mögliche Reaktionen sind die Spezialisierung auf bestimmte Leistungsphasen wie zum Beispiel die Ausschreibung und/oder Bauüberwachung und die „ARGE Planung und Bau“, die weg von der Abhängigkeit des Planers als Nach-

unternehmer des Bauausführenden und hin zur Zusammenarbeit auf Augenhöhe führt. Zudem bietet diese Form der Zusammenarbeit dem Planer die Chance, die Führung innerhalb der ARGE zu übernehmen und in Anlehnung an das mittelalterliche Vorbild der Bauhütte verlorene Kompetenzfelder zurückzugewinnen.



Ralf Zietz  
Dipl.-Wirt.-Ing. (TU)  
Dipl.-Ing. (FH)  
Beratender Ingenieur  
für Baubetrieb und  
Bauwirtschaft

#### LITERATURNACHWEISE

- 1 Roquette, Otto: Vertragsbuch Privates Baurecht, Verlag C. H. Beck, München 2005.
- 2 Eschenbruch, Racky: Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2008.
- 3 Vgl. Binding: Baubetrieb im Mittelalter, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1993.
- 4 Jacob/Winter/Giese: Endbericht für das Forschungsvorhaben „Entwicklung von Musterverträgen für eine innovative Form der Arbeitsgemeinschaften zwischen mittelständischen Bauunternehmen und Planungsbeteiligten“, 2009.