

Großprojekte erfolgreich managen, typische Fehler vermeiden

Baukosten müssen nicht aus dem Ruder laufen. Jeder Auftraggeber oder Investor kann das Kostenthema erfolgreich in den Griff nehmen.

Der wirtschaftliche Erfolg einer Projektentwicklung steht und fällt damit, dass die budgetierten Kosten eingehalten werden und die Fertigstellung zu den vorgesehenen Terminen erfolgt. Trotz dieser Ausgangslage sind Kostenexplosionen und Terminüberschreitungen nahezu die Regel. Auftraggeber, Investoren und Projektbeteiligte betrachten diese Situation nahezu als schicksalhaft. Auch wenn sich Bauprojekte nicht unter Laborbedingungen realisieren lassen, kann die Beachtung einiger Grundsätze das Risiko wirtschaftlicher Schäden erheblich minimieren.

Der Autor, Dr. Christoph Priebe, verfügt über langjährige Erfahrung bei der Realisierung von Großprojekten aus nahezu allen Bereichen der Immobilienwirtschaft (Büro, Gewerbe, Wohnen, Shopping Malls und Fachmarktzentren, Industrieproduktion, Lagerhaltung, Verwaltungsgebäude, Rathäuser, Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime, Flughäfen, Bahnhöfe sowie Brücken- und Straßenbau). Dabei war und ist allen Projekten trotz ihrer Verschiedenartigkeit gemeinsam, dass der konkrete Erfolg zentral von der Beachtung und Umsetzung eines altmodischen Grundsatzes abhängt:

„Verschiebe nicht auf morgen, was Du heute kannst besorgen.“

Wer obigen Grundsatz zur Richtschnur seines Handelns erhebt, seine Hausaufgaben rechtzeitig erledigt und die Bauaufgabe „richtig“ beschreibt, wird sein Projekt zum wirtschaftlichen Erfolg führen, insbesondere Mehrvergütungsansprüche und Behinderungsanzeigen erfolgreich abwehren.

Als gute Nachricht lässt sich vorwegnehmen, dass der Bundesgerichtshof jedem Auftraggeber ein vertragliches Gestaltungsinstrumentarium zubilligt, mit dem sich eine Explosion der Baukosten vermeiden lässt – allerdings nur, wenn die Durchdringung und Beschreibung der Bauaufgabe nicht auf morgen verschoben wird (hierzu Top 1). Zugleich wird der Auftraggeber in die Lage versetzt, die für jedes Projekt typischen Entwicklungsrisiken weitgehend zu entschärfen (hierzu Top 2 bis Top 8).

Top 1: Der „richtige“ Beschrieb der Bauaufgabe

Welcher Auftraggeber kennt nicht das Szenario: „Kein Tag ohne Nachtrag oder Behinderungsanzeige.“ Richtig angewandt bieten aber funktionale Leistungsbeschreibungen in Kombination mit so genannten Komplettheits- und Vollständigkeitsregelungen einen wirkungsvollen Ausweg, bei dem das ausführende Unternehmen das Risiko übernimmt, ohne Mehrvergütung sämtliche Leistungen erbringen zu müssen, die für ein schlüsselfertiges Projekt erforderlich sind. Allerdings sind konkrete Anforderungen zu beachten, soll die Risikoverlagerung einer späteren Gerichtskontrolle standhalten.

Der Bundesgerichtshof hat diese Ausgangslage in der „Bistro-Entscheidung“ präzisiert (NJW 2008, 2106 [2109]). Danach sind die Parteien eines Bauvertrages nicht gehindert, für eine Partei riskante Verträge abzuschließen. So könne ein Auftragnehmer das Risiko übernehmen, das sich durch ein Angebot auf eine unklare oder unvollständige Leistungsbeschreibung ergebe. Allerdings sind Inhalt und Reichweite dieser Risikoübernahme stets im Wege der Auslegung zu ermitteln. Danach bringen Komplettheits- und Vollständigkeitsregelungen grundsätzlich zum Ausdruck, dass es Sache des Auftragnehmers ist, auf der Grundlage der dem Vertrag zugrunde liegenden Planung die für eine funktionierende und zweckentsprechende Technik notwendigen Einzelheiten zu ermitteln und diese auszuführen. Falls aber diese Planung nach Vertragsschluss geändert wird, ist das als Änderung des Bauentwurfs anzusehen, die zu einem geänderten Vergütungsanspruch des Auftragnehmers führt.

Im zu entscheidenden Fall hatte sich der Vertragsplanung zwar nicht die genaue Ausstattung der Bistro-Küche entnehmen lassen (BGH NJW 2008, 2106). Allerdings war klar, dass in den Räumlichkeiten eine solche Bistro-Küche untergebracht werden sollte, weshalb es aus Sicht des Bundesgerichtshofs darauf ankam, wie eine Bistro-Küche gewöhnlich genutzt wird, welche Beschaffenheit die dortigen Küchengeräte üblicherweise haben und der Auftraggeber nach der Art der Küche erwarten durfte. Weder durfte der Auftragnehmer daher auf die Vorrüstung einer solchen Küche nur deshalb verzichten, weil der Planung hierzu keine weitergehenden Angaben zu entnehmen waren, noch durfte sich der Auftraggeber sein „persönliches Wunschpaket“ schnüren.

Der kostenbewusste Auftraggeber wird daher besonderes Augenmerk auf folgende Gesichtspunkte legen:

- **Funktionaler Leistungsbeschrieb**

Einem funktionalen Leistungsbeschrieb ist gegenüber einer Detaillierung der Vorzug zu geben. Der Auftraggeber sollte zielorientiert beschreiben, welche technischen, wirtschaftlichen, gestalterischen und funktionsbedingten Anforderungen einschließlich etwaiger Mieteranforderungen erfüllt sein müssen.

- **Alternativ: Detaillierter Leistungsbeschrieb mit funktionalen Ergänzungen**

Soweit eine Detaillierung einzelner Leistungen unvermeidlich ist, rächt sich jede Lücke im Leistungsbeschrieb und führt zu Mehrkosten. Hier sollte der Auftraggeber erwägen, den betreffenden Beschrieb pauschal um die Besonderen Leistungen zu ergänzen. Ob und in welchem Umfang eine solche Ergänzung sinnvoll ist, hängt selbstverständlich von der Verhandlungssituation und der Auswirkung auf den Pauschalpreis ab.

- Keine Mengen- und Massenangaben

Auf die Angabe von Mengen und Massen sollte der Auftraggeber verzichten und deren Ermittlung dem Auftragnehmer überlassen. Ferner sind die Vertragsbestandteile um Angaben zu den Mengen und Massen aus der Angebotsphase zu bereinigen. Dem Bauvertrag sind also nur die ursprünglichen Ausschreibungsunterlagen ohne ergänzende Mengen- und Massenangaben beizufügen.

- Eventualleistungen

Die spätere Fertigstellung von Leerstandsflächen, die erst nach Baubeginn vermietet werden, stellt eine besondere Herausforderung dar. Hier lassen sich als Eventualleistung abrufbare Einzelmodule beschreiben, die die späteren Nutzungs- und Verwendungsmöglichkeiten der Mietflächen möglichst präzise beschreiben. Zwar ist die Bandbreite geänderter und zusätzlicher Leistungen groß. Auf der anderen Seite handelt es sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Verwendungszweck des Gebäudes erfahrungsgemäß um eine überschaubare Zahl möglicher Varianten des Bauentwurfs, so dass es aus Sicht des Auftraggebers fahrlässig ist, nicht einmal den Versuch zu unternehmen, eine derartige Liste von Eventualleistungen zu erarbeiten, zumal die Belastbarkeit einer solchen Liste von Bauvorhaben zu Bauvorhaben zunimmt.

Top 2: Das Baugrundstück

Bereits im Rahmen der Grundlagenermittlung sollte die Beschaffenheit des Baugrundstücks möglichst weitgehend untersucht werden. Dabei müssen die Untersuchungen, etwa zum Baugrund, nicht nur ausreichend engmaschig erfolgen, sondern rechtzeitig vor Vergabe der Bauleistungen vorliegen, um dem Auftragnehmer das Vollständigkeitsrisiko im Rahmen der gewonnenen Erkenntnisse übertragen zu können. Spätere planungs- und baubegleitende Untersuchungen erhöhen nur das Termin- und Mehrkostenrisiko.

Top 3: Die Nachbarschaft

Je nach Größe des Bauvorhabens und seiner Lage, etwa in einer innerstädtischen Fußgängerzone, sind Nachbarschaft und nachbarliches Umfeld zu beachten. Hierbei geht es z. B. um die Inanspruchnahme der Nachbarbebauung, die Baustelleneinrichtungsfläche und die Zuwegung zum Baugrundstück. Die frühzeitige Kontaktaufnahme zu Behörden und betroffenen Nachbarn entschärft regelmäßig die nachbarlichen Risiken. Auch wenn Nachbarn oftmals eine Gegenleistung für den Abschluss einer klarstellenden Vereinbarung erwarten, fallen die hiermit einhergehenden Kosten stets niedriger als die mit einem Baustopp verbundenen Kosten aus.

Top 4: Die Baugenehmigung

Die zu erbringenden Bauleistungen verfehlen ihren Zweck, wenn sie nicht dazu führen, ein Gebäude herzustellen, das den Auflagen und Nebenbestimmungen der Baugenehmigung entspricht, wenn also ein baurechtswidriger Zustand begründet wird. Gerade bei größeren Bauvorhaben mit einem erhöhten baurechtlichen Genehmigungsbedarf wäre es daher fahrlässig, den Bauauftrag zu vergeben, bevor die Baugenehmigung vorliegt. Nur wenn es gar nicht anders geht, kommt alternativ in Betracht, den Bauvertrag unter Annahmen, Bedingungen oder Einschränkungen zu schließen, um sodann nach Zugang der Baugenehmigung das Bausoll abschließend festzulegen.

Top 5: Das Schnittstellenrisiko

Die wahrscheinlich größte Weichenstellung für das Projekt betrifft die Frage, ob die Bauleistungen pauschal an einen Generalunternehmer oder gewerkeweise vergeben werden. Diese Entscheidung hängt erfahrungsgemäß davon ab, wie viel Erfahrung, Manpower und Sachverstand der Auftraggeber in das Projekt einbringen kann. Während für einen extrem bauerfahrenen Auftraggeber eine gewerkeweise Vergabe die Generierung von Kostenvorteilen ermöglicht, ist einem bauunerfahrenen Auftraggeber von einer solchen Vorgehensweise eher abzuraten. Auf jeden Fall müssen Chancen und Risiken jeder Variante offen und ehrlich rechtzeitig vor Durchführung der Vergabe bewertet werden.

Top 6: Das Terminrisiko

Der Terminplan muss zumindest ablaufbezogen bereits im Zeitpunkt der Vergabe vorliegen. Zusätzlich sollten Vorgaben zur Bauleistungsproduktivität in die Vergabeunterlagen einfließen, soweit dies nach der Art der Leistung möglich ist. Hingegen im Zeitpunkt des Vertragsschlusses über keinen ausreichend belastbaren Terminplan zu verfügen oder dessen Erstellung zeitnah nachholen zu wollen, ist von vornherein eine „Zeitbombe“.

Top 7: Die Sicherheiten

Bei der Ausgestaltung der Sicherheiten unterlaufen gerade Auftraggebern erstaunliche Fehler, durch die eine erfolgreiche Inanspruchnahme oftmals scheitert. Besonders fehleranfällig sind die Angaben in der Bürgschaft zum Auftragnehmer, zum Vertrag, zum Sicherungszweck und zum Inkrafttreten der Bürgschaft. Um daher unliebsame Überraschungen zu vermeiden, sollte jeder Auftraggeber die erhaltenen Sicherheiten durch einen spezialisierten Rechtsanwalt prüfen lassen.

Top 8: Das Team

Jeder Auftraggeber ist zu „arm“, sich ein zweitklassiges Projektteam leisten zu können. Deshalb muss ein qualifiziertes Team echter Fachleute von Anfang an stehen und ein identisches Verständnis von der Projektrealisierung haben. Den auf baurechtliche Fragestellungen spezialisierten Anwalt erst hinzuzuziehen, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, ist eindeutig zu spät. Die hierauf entfallenden Kosten sind gut angelegt, da sich Einsparungen am Projektteam nahezu reflexartig rächen.

Sollten Sie noch Fragen zu diesem Client Alert haben, wenden Sie sich bitte an einen der nachfolgend genannten Rechtsanwälte oder Ihren üblichen Ansprechpartner in unserem Hause.

Dr. Christoph Priebe
christoph.priebe@lw.com
+49.40.4140.30
Warburgstraße 50
20354 Hamburg

Client Alert wird von Latham & Watkins LLP für Mandanten und andere Geschäftspartner herausgegeben. Die hierin enthaltenen Informationen dienen nicht als konkreter Rechtsrat. Bei weitergehendem Bedarf an Ausführungen oder Beratung über ein hier dargestelltes Thema wenden Sie sich bitte an Ihren üblichen Ansprechpartner in unserem Hause. Eine Übersicht aller *Client Alerts* finden Sie unter www.lw.com. Falls Sie eine Aktualisierung Ihrer Kontaktdaten oder eine Anpassung der Informationsmaterialien wünschen, besuchen Sie bitte die Seite <http://events.lw.com/reaction/subscriptionpage.html> für das weltweite Mandanten-Mailing-Programm von Latham & Watkins.