Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich habe Ihnen einen etwas sperrigen Titel meines Vortrags mitgebracht und obwohl darin das Wort „Praxis“ vorkommt, auf bunte Bilder aus der Bauwelt verzichtet.

Ich möchte Ihnen eine Krisensituation beschreiben, in der wir meiner Meinung nach stecken, aber auch Beispiele, wie andernorts in der großen Familie der europäischen Union damit umgegangen wird.

Verorten möchte ich zunächst einmal die Krise in die sogenannten D-A-CH-Länder Deutschland, Österreich und der Schweiz. Für Italien trifft die Situationsbeschreibung zumindest nicht so lückenlos zu.

Was hat sich in den letzten 20 Jahren verändert, dass in vielen Fällen der Konflikt beim Bauen so weit in den Vordergrund gerückt ist?

Die Ursachen sind uns alle bekannt.

- Reiner Preiswettbewerb
- Daraus unverhältnismäßig niedriger Preis
- Demzufolge ein ausgeprägtes Claimmanagement
- Als Folge wiederum ein ausgetüfteltes Anticlaimmanagement
- Und die Einbindung von vielen Gutachtern, Rechtsexperten, Sonderfachleuten, teilweise auch selbsternannte Experten usw.

Bleibt die Frage, wie nun die nächste Eskalationsstufe aussehen könnte, zur Zeit liegt ja die Auftraggeberseite mit leichtem Vorteil vorne.

Ich frage mich natürlich, ob Mehrkosten einer Elbphilharmonie von ursprünglichen 240 Mio. Euro auf heute 789 Mio. Euro überhaupt ein Vorteil für jemanden sein können. Oder ein neuer Flughafen in Berlin mit Kostenzuwachs von 1,7 Mrd. Euro auf aktuell 5,4 Mrd. Euro. Und einer immer noch unbestimmten Bauzeit, fest steht nur, dass der Flughafen schon 2Jahre in Betrieb sein sollte – Ende nicht absehbar.

Solche Dinge werden von uns allen als quasi höhere Gewalt hingenommen. Ich habe als Deutscher 2 besonders krasse Fälle mit entsprechender Medienaufmerksamkeit gewählt. Wir würden andere Fälle auch in Österreich und der Schweiz finden.

Und noch ein Aspekt: Aberwitzig hohe Verluste bei den Baufirmen kommen gar nicht in dieser Deutlichkeit an die Öffentlichkeit, i. d. R. sind das dann Fußnoten bei Bilanzpressekonferenzen, umschrieben mit Verlusten aus Einmaleffekten. Dahinter können sich dann Verluste von 50 Prozent und mehr verbergen.
Oder es geht mal wieder ein Bauunternehmen pleite - hier spricht man dann von Managementversagen. Stimmt im Übrigen, wer sich nur mit risikoarmer Dienstleistung beschäftigt, kann keine so großen Verluste erzeugen.

Warum trage ich Ihnen das alles vor, irgendwie scheint es doch im Großen und Ganzen zu funktionieren, wenn man mal von einzelnen Ausreißern absieht.

Dazu vielleicht soviel: Ich sehe auf beiden Vertragsseiten eigentlich nur Verlierer.
Die Bauherren, die sich in ihrem Anforderungsprofil fast nichts mehr trauen, um gegen welche Einsprüche auch immer, vor allem in der Vergabephase, abgesichert zu sein.
Und sich von vorneherein dank des niedrigen Preises auf eine zähe Bauvertrags-Abwicklung einstellen müssen.

Die Bauunternehmen, die mit niedrigsten Margen einem sich immer größer werdendem Risiko gegenüber sehen und demzufolge peinlich darauf achten, bei jeder Leistung zu hinterfragen, ob dies auch ohne Wenn und Aber dem Leistungssoll entspricht.

Und eine ganz große Gruppe von Verlierern sind unsere Mitarbeiter – immerhin sind es Mitarbeiter, die sich bei der Wahl ihres Studiums eingebildet haben, tatkräftig an der Gestaltung von Ingenieur-Bauwerken beteiligt zu sein. Tatsächlich beschäftigt sich ein nicht unerheblicher Teil von ihnen eher mit Grammatik und Textinterpretationen und hat auch schon zu einem guten Teil die Sprache des Ingenieurs verlernt. Unterhalten Sie sich mal mit jemandem, den wir über eine ganze Zeit mit Bauvertragsmanagement und Claimmanagement beschäftigt haben. Da kommt nicht – wie man vielleicht meinen könnte – jemand mit einem technischen Ansatz, um ein vertragliches Problem zu lösen, nein, da versucht ein Bauingenieur oder auch eine Ingenieurin mit juristischen Schachtelsätzen ein Problem zu beschreiben und zu lösen, welches man kurz zuvor erst kreiert hat.

Wohlgemerkt, das hier ist keine Juristen-Schelte. Die sitzen ja erst später mit am Tisch, nämlich dann, wenn sich die Hobbyjuristen soweit verkeilt haben - i. d. R. unter völliger Ausblendung des Ingenieurverstandes - dass sie Hilfe brauchen. Die ihnen dann immer öfter von höchst richterlicher Instanz gewährt wird.

Ich selbst kenne jedoch kein Urteil und keinen Kompromiss, den die Baustelle nicht hätte auch selbst lösen oder schließen können.

Es mag ja sein, dass das von mir skizzierte Bild an manchen Ecken überspitzt dargestellt ist, aber glauben Sie mir, für einen viel zu großen Teil unserer Baumaßnahmen trifft das einfach zu.

Nun, wie sieht das außerhalb der D-A-CH-Länder aus?

- Frankreich: Für Firmen rechts vom Rhein ist es besser, man spart sich die Angebotskosten. Nur darf man festhalten, die französischen Bauunternehmen schöpfen ihre Kraft sehr stark aus ihrem Binnenmarkt

- Benelux und Niederlande: hier gibt es einen regelrechten Zoo von unterschiedlichen Vertragsmodellen

- Skandinavien/Schweden: Für Skandinavien/Schweden gilt im Wesentlichen das zu den Niederlanden erläuterte, nur wird in Einzelfällen weit darüber hinausgegangen. Ein Beispiel, das ich hautnah miterlebt habe, ist der Söderströmstunnel, ein Absenktunnel mitten in Stockholm. Das Bauwerk wurde von uns als D+B auf der Basis verschiedener Vorentwürfe und Rahmenbedingungen zu einem Pauschalpreis angeboten. Wir waren der einzige Bieter.

  Nach einem Drittel der Bauzeit und umfangreichsten Änderungen durch den Bauherrn als auch durch gravierend veränderte Gründungsverhältnisse wurde zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer eine Vereinbarung geschlossen, nach der alle bis zu diesem Zeitpunkt aufgetretenen Veränderungen in einer pauschalen Nachtragsvereinbarung vergütet wurden. Für die noch ausstehende Leistung wurde eine Cost+Fee Vereinbarung getroffen, mit einem gemeinsam festgeschriebenen Deckel →Targetpreis und eine dazugehörende Gain- und Pain-Vereinbarung.

  Diese Vereinbarung liegt sehr nahe am englischen NEC-Vertrag, auf den ich gleich noch eingehen möchte. Folge: Das Bauwerk ist nahezu abgeschlos-

sen, zumindest sind alle Tunnelsegmente an ihrem Platz, und der Tunnel ist trocken, das Target ist eingehalten, der Auftraggeber hoch zufrieden. Es gibt keinen nachlaufenden Rechtsstreit.

Das Modell scheint für den Auftraggeber so überzeugend für sehr komplexe Infrastrukturmaßnahmen gewesen zu sein, so dass er bei einem weiteren Abschnitt, bei dem ebenfalls erhebliche Änderungen zu erwarten waren, das Modell bereits in der Ausschreibung angewandt hat, also Cost+Fee.

Ganz besonders möchte ich jetzt noch auf den sogenannten NEC-Vertrag eingehen, wie er seit einigen Jahren in England praktiziert wird. Vielleicht ist an dieser Stelle die Historie ganz interessant.
Bis in die frühen 90er-Jahre hinein herrschte in England eine Vertragskultur, die hauptsächlich durch endlose Auseinandersetzungen geprägt war, die mit aller Härte und vor allem mit allen Rechtsmitteln geführt wurden. Bei nahezu allen Bauprojekten der öffentlichen Hand haben sich die Kontrahenten so verhakt, dass sich so gut wie nichts mehr bewegt hat.

Begleitet wurde diese Entwicklung dann noch von einer sich stark ändernden Bauunternehmensstruktur: Die Unternehmen sind zunehmend in die deutlich weniger risikobehaftete Projektentwicklung ausgewichen, aber auch die klassischen Hochbauprojekte fanden mehr Zuspruch. Eine Entwicklung, die bis heute noch nachwirkt.

Also auf der einen Seite nur endlose Streitereien, auf der anderen Seite ein schwindender Wettbewerb - einige Unternehmen sind natürlich auch auf der Strecke geblieben.

Das war offensichtlich dann der richtige Zeitpunkt, ein Vertragsmodell zu entwickeln, welches grundlegend die vorhandenen Probleme löst.

Der Leidensdruck scheint so groß gewesen zu sein, dass man wirklich gewillt war, die Probleme an der Wurzel zu beheben!

Ziel war es, eine Gideline zu entwickeln, die äußerst flexibel ist. Streitigkeiten sollten nach Möglichkeit schon von Grunde auf vermieden werden, das Risiko fair verteilt und einfach handelbar sein – klingt nach der Quadratur des Kreises.

Vielleicht noch ein Schmankerl ganz nebenbei: Bei der Ausarbeitung dieser NEC-Vertragsmodelle – so wird behauptet – würde weitgehend auf die Mitwirkung von Juristen verzichtet.

Wie sieht dieses Modell im Einzelnen aus? Grundprinzipien des Vertrags sind

1. Kollaborativer approach →fairness
2. Risiken werden dahin verlagert, wo sie am besten gemanaged werden können.
3. Dem Unternehmer wird ein auskömmlicher Preis einschließlich Profit zugestanden.
4. Der Wettbewerb erstreckt sich über ein ganze Reihe weiterer Kriterien als den Preis.
5. Das Projekt wird von allen Beteiligten **gemeinsam** befördert – es gibt nur win-win oder keine Gewinner.
6. Alle Vorgänge erfolgen mit uneingeschränkter Transparenz.

Das hört sich alles gut an, wie laufen nun im wirklichen Leben die einzelnen Schritte ab.

Ausschreibung und Vergabe:
Der NEC-Vertrag ist kein starres Vertragswerk, eher eine Bauanleitung oder ein Werkzeugkasten.
Zwar sind auch Einheitspreisverträge möglich, meist handelt es sich aber um D+B-Verträge auf der Basis eines preliminary designs.

Neben dem Preis werden in der Regel bewertet

- project executive plan
- risk management
- design (bei D+B)
- organisation
- behavior assesment

Das Verfahren ist sehr aufwändig. Zur Klärung der einzelnen Themenkomplexe werden vom Auftraggeber eine Reihe von Fragen gestellt - im Fall Northern Line 700 an der Zahl.
Danach werden meist in einem iterativen Verfahren die Bieter ausgesucht, mit denen in die nächste Runde gegangen wird. Dabei hat der Auftraggeber auch die Aufgabe, die preisliche Bewertung ständig zu überprüfen, d. h. er muss die Preise der einzelnen Bieter ständig anpassen. Gleichstellung der Angebotspreise.
Wenn nach diesem, über Monate dauernden Prozedere dann der Bestbieter ermittelt ist und die Vergabe erfolgt – Einsprüche sind nahezu ausgeschlossen – beginnt die Umsetzung des Vertrags.

Vertrag:
Das beginnt schon mal damit, dass alle Führungsebenen sich mit ihrem Gegenüber das Büro teilen, das heißt, dass Auftraggeber und Auftragnehmer im gleichen Zimmer sitzen.

Die Abwicklung der Projekte erfolgt komplett transparent, jede Sub-Vergabe erfolgt gemeinsam. Zuschläge, Gemeinkosten, Overhead, Gewinn liegen offen, Ziel ist es ja, das gemeinsam ermittelte Target nach Möglichkeit zu unterschreiten.

Bei Überschreitung des Targets teilt man sich die Mehrkosten, bei Unterschreitung teilt man sich die Ersparnisse.

Wichtig: Das Target ist keine unverschiebbare Marke. Durch Veränderungen, die in der Regel von Außen bzw. aus der Sphäre des Bauherrn kommen, wird das Target ständig nach oben und unten angepasst. Mit dem Ende der Baumaßnahme sind in der Regel auch die vertraglichen Themen abgearbeitet.

Die Kosten für die Angebotsbearbeitung auf der Unternehmerseite liegen hier etwas unter 1 %. Das ist natürlich eine Menge Geld, wenn man mal davon ausgeht, dass vielleicht jedes
4. oder 5. Angebot zum Auftrag führt.

Nun wo könnte die Reise in einem immer enger zusammen wachsenden Europa hingehen?
Ich glaube schon, dass wir uns in den DACH-Ländern vom reinen Billigstbieterprinzip bald komplett verabschieden werden.

Und da wir von fast keiner Modebewegung aus den angelsächsischen Ländern bisher ganz verschont wurden, hoffe ich darauf, dass wir uns mittelfristig, aber wahrscheinlich eher langfristig, bei komplexen Infrastrukturmaßnahmen einem fairen Vertragsmodell, das sich an den englischen anlehnt, annähern werden, bei dem das gemeinsame Ziel im Vordergrund steht.

Dazu ein Bild. Unter Verwendung von simplen Werkzeugen und einer gemeinsamen Anstrengung gelingt das Werk.