

Störungen des Bauablaufes – Ursachen, Auswirkungen, Strategie

1. Sind gestörte Abläufe „Bauschicksal“?

Als Berater der Bauwirtschaft mag man den Eindruck gewinnen, dass gestörte Abläufe die Normalität am Bau darstellen. Nun hat der Krisenberater, welcher der Rechtsanwalt fast immer ist, sicher eher das krisenbehafteten Baugeschehen vor Augen, dennoch ist eine gewisse grundlegende Neigung des Baugeschehens zum Chaos nicht zu übersehen. Die Ursachen sind vielfältig und in den Reihen aller Baubeteiligten zu suchen: Bauherren, deren Dienstleister (insbesondere Planer), die Ausführenden sowie die äußeren Rahmenbedingungen wie beispielsweise Wetter oder Baugrund, sie alle „stören“.



Ist ein geordneter Ablauf möglich?

Die finanziellen Folgen solcher Störungen sind erheblich, egal ob sie sich nun beim Bauherren als Verzugschaden (z. B. verspätete Übergabe an Käufer, verlängerte Grundstücksvorhaltung ohne Verkaufserlöse) oder auf Seiten der Ausführenden (z. B. Effizienzverluste, verlängerte Vorhaltung der Baustelle) einstellen. Entgegen der verbreiteten Ansicht wird mit baubetrieblichen Nachträgen aus gestörtem Bauablauf auch kein Geld verdient, sondern letztlich nur Schadensbegrenzung betrieben. Gleiches gilt zumeist für die Geltendmachung von Vertragsstrafen und Verzugschäden auf Bauherrenseite.

Wenn also letztlich gestörte Bauabläufe alle Betroffenen nur erhebliches Geld kosten, sollte die Vermeidung von Störungen doch im Interesse aller Beteiligten liegen. Im Folgenden sollen nun die Ursachen von Störungen

analysiert, deren Auswirkungen skizziert und hieraus einige Vorschläge zum strategischen Umgang mit dem Thema entwickelt werden.

Der Verfasser gibt sich allerdings nicht der Illusion hin, dass sich an der Chaotisierung des Baugeschehens grundlegendes ändert, dazu jedoch mehr am Ende des Textes.

2. Beraterinsatz mit hohem Wirkungsgrad

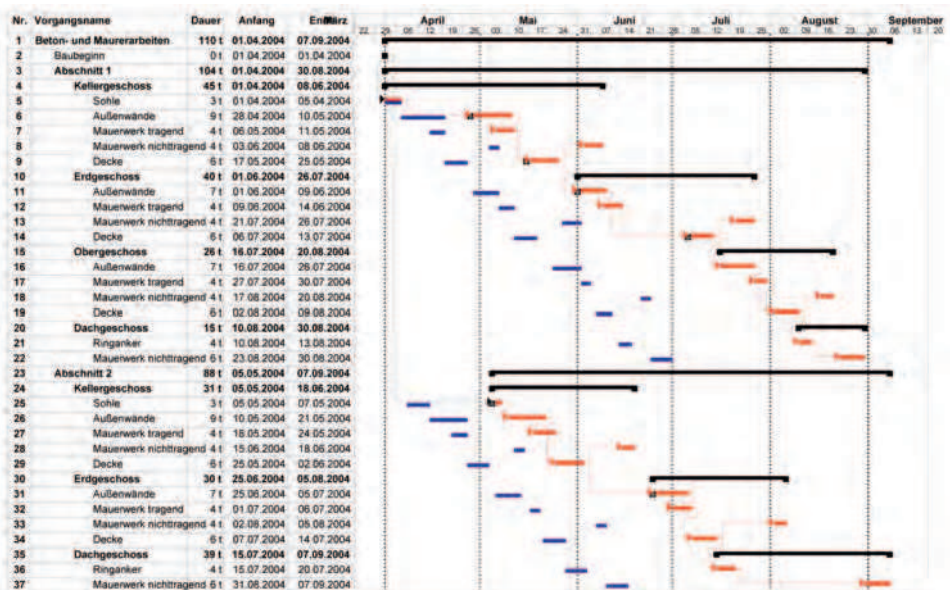
Gerade weil die Prämisse dieser Untersuchung lautet, dass eine kostenneutrale streitige Abwicklung im Wege der rechtlichen Auseinandersetzung in den allermeisten Fällen für keine der beteiligten Parteien gelingt und die Maxime des Handelns deshalb in der Vermeidung von Störungen liegen muss, wird auf eine rechtliche Einordnung des Themas hier verzichtet. Wer also die Kostenfolgen von Störungen im Ergebnis rechtlich zu tragen hat, soll hier nicht näher beleuchtet werden, dies kann bei Interesse in seiner ganzen Vielschichtigkeit in einem gesonderten Artikel erläutert werden. An dieser Stelle nur so viel: Die Durchsetzung von Vertragsstrafen vor Gericht scheidet überwiegend, die Anforderungen an die Durchsetzung von Ansprüchen aus gestörtem Bauablauf sind immens,

wenn gleich sich hier auch auftragnehmerfreundliche Tendenzen in der Rechtsprechung zeigen. Jedem der Beteiligten, der mit gestörten Bauvorhaben befasst ist, kann nur geraten werden, frühzeitig mit der sehr speziellen Materie vertraute Rechtsberater und ggfs. baubetriebliche Sachverständigen hinzuziehen.

Es gilt auch hier, dass der Wirkungsgrad (also das Verhältnis von Kosten und Nutzen) des Berater Einsatzes je höher ist, desto frühzeitiger und umfassender der Berater an Bord geholt wird.

3. Ursachen von Störungen 3.1. Ungestörter Bausollablauf? – realistische Terminplanung

Die Annahme einer Störung setzt zunächst begrifflich voraus, dass es eine Vorstellung der Beteiligten von einem ungestörten Ablauf gibt, welche auch realistisch ist. Hier zeigt sich schon eine Hauptursache gestörter Abläufe, nämlich der Mangel an realistischen Terminplanungen. Dieser Mangel gründet sich zum einen darin, dass die Aufgabe einer tiefenscharfen detaillierten Terminplanung, welche auch gerade die störungsanfälligen Gewerkschnittstellen im Auge hat, von den Dienstleistern der Bauherren selten ernst genommen wird. Dies mag



blau der Wunsch, rot die Wirklichkeit

zum einen ausbildungsbedingt sein, zum anderen findet dies seinen Grund auch in der diesbezüglich oft unklaren Aufgabenverteilung zwischen Architekt bzw. Fachplaner und Projektsteuerer. Nicht selten findet man so eine Standardterminplanung, welche mit den konkreten Herausforderungen des Bauvorhabens wenig zu tun hat.

Der entscheidende Grund für unrealistische Terminpläne liegt aber in dem zu geringen Maß an zur Verfügung stehender Zeit. Grundstücke sind teuer, Finanzierungszeiträume ohne Verkaufs- und ohne Verwertungserlöse müssen möglichst gering gehalten werden. Nicht selten steht die Nutzungsaufnahme durch Käufer und Mieter bereits unumstößlich fest und die Terminplanung hat sich daran zu orientieren. Nehmen sodann Projektentwicklung und Planung sowie Bauherrenentscheidungen den üblichen - eher zögerlichen - Verlauf, so schmilzt die eigentliche Ausführungszeit immer mehr zusammen, was zu unrealistischen Ablaufannahmen führt.

Ein solcher unrealistisch geplanter Terminablauf kann letztlich in der Realität nur gestört ablaufen.

3.2. Einzelne Ursachen

Gehen wir nun hypothetisch von einem realistisch geplanten, ungestörten Ablauf aus, so zeigt sich eine Vielzahl weiterer Störungsursachen, welche hier einmal stichpunktartig nach der Chronologie des Baugeschehens geordnet werden sollen. Intendiert ist hier nur ein Überblick, keinesfalls eine erschöpfende Beschreibung möglicher Störungsursachen.

- Auswahl billiger, nicht leistungsfähiger Planer und Berater
- fehlerhafte, unvollständige oder verspätete Planung oder Ausschreibung
- verspätete Auftraggeberentscheidungen, Änderungsentscheidungen
- Baugrund, Kontamination, Wasserhaltung
- schwieriges Baustellenumfeld (z. B. eingeschränkte BE-Fläche)
- Wetter
- Behördenentscheidungen (z. B. Baugenehmigung)
- Auswahl billiger, nicht leistungsfähiger AN (Ausführender)
- unrealistische Terminzusagen von AN
- mangelhafte interne Arbeitsvorbereitung AN (raumzeitliche Abwick-

lung, Kapazitäten, NU, Materialdisposition, Transporte)

- Aggressives Nachtragsmanagement
- billige, schlechte Nachunternehmer
- verspätete oder unkoordinierte Mieterausbau- bzw. Sonderwunschabwicklung
- verspätete Bemusterungsentscheidungen
- späte Beauftragungen
- schlechtes Vertragsmanagement des Bauherrn insb. zu Terminen
- schlechte Zahlungsmoral, Arbeitseinstellung
- verspätete Lieferung von Ausführungs- und Detailplänen
- schlechte Planungscoordination insbesondere bei den Ausführungsplänen zw. Architekt und Fachplanern
- schlechte Koordination mit Behörden (Abstimmungsdefizite wirken sich in vielen Fällen nach der BayBO 2008 mangels Baugenehmigungsverfahren erst in der Ausführungsphase aus)
- schlechte Bauüberwachung, Gewerkekoordination



bei Störungen in der Bauphase gibt's Zoff

- schlechtes Baustellenmanagement AN
- Kapazitätsabzug zu anderen Baustellen
- Qualitätsprobleme eigene Leistung AN/ NU
- Probleme mit Lieferanten (zu spät, schlechte Qualität)
- Effizienz- (Tempo-) Probleme AN
- Liquiditätsprobleme AN, Insolvenz
- chaotische Gewerkekoordination, fehlende Vorleistungen, Rückbau Vorleistungen, fehlende planerische Vorgaben für Folgegewerke (z. B. erforderliche Auswechslungen und Leibungsverkleidungen in Trockenbauwänden für Durchdringungen von Lüftungskanälen in Abhängigkeit von Vorgaben des Brandschutzes)

Zu meist wirken bei einem gestörten Bauvorhaben viele der hier genannten Ursachen gleichzeitig, die Übergänge sind zudem fließend. Als Hauptursachen können die fett hinterlegten Themen gelten.

In ihrer ganzen Vielschichtigkeit und Wucht wirken sich die Störungen zu meist an der Schnittstelle zwischen Haustechnik und Ausbau aus, gerade das Gewerk Trockenbau weiß ein Lied davon zu singen.

4. Auswirkungen

Hier sollen nun die typischen unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen von Störungen beschrieben werden.

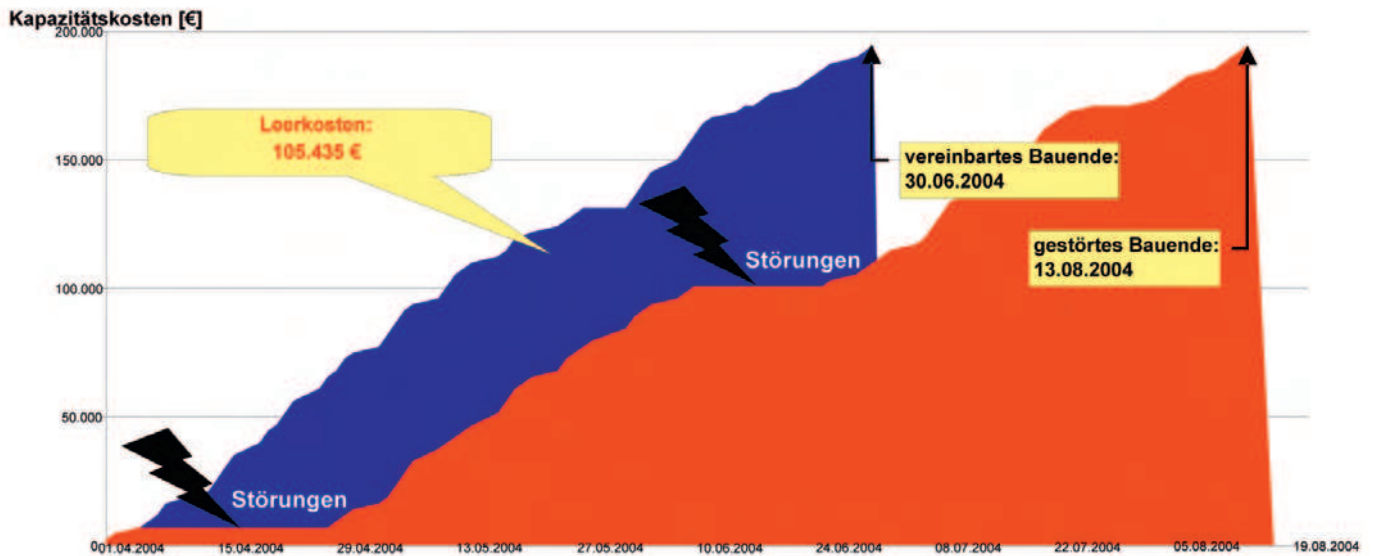
4.1. Bauherr

Auf Bauherrenseite müssen länger Zinsen für die Grundstücksvorhaltung ohne eine Deckung durch Verwertungserlöse wie Mieten und Kaufpreise bezahlt werden. Ebenso sind die Verzugsschäden der Nutzer (längere Miete in Vorgängerobjekt, Hotelkosten, Mietausfall neues Objekt, steuerliche Absetzbarkeit erst im Folgejahr) zu liquidieren. Auch der Abwicklungsapparat des Bauherren ist länger an das Bauvorhaben gebunden und kann nicht oder nur zum Teil bei anderen Bauvorhaben eingesetzt werden. Zusätzliche Kapazitäten müssen zugekauft oder mehr Überstunden veranlasst werden.

Mittelbar wirken sich Störungen dahingehend aus, dass der Bauherr unter Fertigstellungsdruck teure Nachtragsentscheidungen treffen oder nach Kündigung teure Folgeunternehmer beauftragen muss. Außerdem hat er sich mit erheblichen Mehrkostenforderungen der Ausführenden aus gestörtem Bauablauf auseinandersetzen und sieht sich mit den Abwicklungskosten seiner Dienstleister (Projektsteuerer, Planer), weiterer Berater (Sachverständige, Rechtsanwälte) bzw. externer Streitmediatoren oder -entscheider wie Schlichter, Schiedsgericht oder staatliche Gerichte konfrontiert.

4.2. Ausführende

Auf Seite der Ausführenden wirken sich die Störungen in der eigenen Kostensphäre zunächst bei den Direkten Kosten als Leerzeiten und Effizienzverluste aus. So beansprucht z. B. im Trockenbau ein kleinteiliges Abarbeiten von Restflächen, für welche die Vorleistungen endlich abgeschlossen sind, den ca. vierfa-



Effizienzverluste wegen fehlender Vorleistungen eindrucksvoll dargestellt

chen Kapazitätseinsatz gegenüber einem planmäßigen Arbeiten in einem Zug. Erhebliche Effizienzverluste zieht auch das ständige Versetzen der Kolonnen im Gebäude „auf der Suche nach Arbeit“ nach sich, gleiches gilt für Unterbrechungen mit den daraus folgenden Einarbeitungsverlusten. Bei Fertigstellung in verspäteten Zeiträumen müssen zudem oft NU-Kapazitäten für teures Geld zugekauft werden, da die geplanten Kapazitäten bereits auf anderen Baustellen benötigt werden.

Daneben erfordern gestörte Abläufe einen erheblichen Mehraufwand bei Polieren, Bauleitern, Projektleitern und Arbeitsvorbereitung im Hinblick auf Koordination und vertragliche Abwicklung.

Die verlängerte Vorhaltung der Baustelle führt zu einem längeren Anfall von Baustellengemeinkosten und Allgemeinen Geschäftskosten.

Für Beschleunigungsmaßnahmen müssen zumeist zusätzliche Kapazitäten teuer zugekauft werden, der Einsatz vieler Kolonnen gleichzeitig ist dann auch notwendig ineffizient, da sich die Kolonnen – in der Regel mehrerer Gewerke – buchstäblich auf den Füßen stehen und gegenseitig stören.

Mittelbar wirken sich Störungen dadurch aus, dass der Bauherr die Vertragsstrafe geltend macht, Verzugsschäden liquidiert oder gar den Vertrag kündigt und die Mehrkosten der Neuvergabe sowie die Abwicklungskosten ersetzt verlangt.

4.3. Projektsteuerer, Planer

Störungen führen hier zu einem erheblichen Mehr an Zeitaufwand, welches die zumeist ohnehin schon knapp kalkulierten Pauschalhonorare endgültig unwirtschaftlich macht.

Daneben werden die Planer ggfs. mit den Kostenfolgen im Bereich von Bauherren oder Ausführenden belastet, in vielen Fällen außerhalb des Deckungsschutzes der Berufshaftpflicht (Bauzeitrisiken sind in den meisten Policen nicht versichert).

5. Strategie

Stichpunktartig soll nun dargestellt werden, welche Verhaltensweisen und Maßnahmen geeignet sein können, um Störungen zu vermeiden bzw. deren Auswirkungen gering zu halten:

- Leistungsphase 0 ernst nehmen, Projektweichen frühzeitig richtig stellen
- Realistische und professionelle Terminplanung
- Mentalität der Frühzeitigkeit, Proaktives Handeln (ich sehe voraus und schiebe die anderen an, warte nicht, bis ich geschoben werde), Analyse der Prozesse vom Ende her (wann brauche ich welche Planungen und Vorleistungen?)
- Hinreichende Investition des Bauherren in seine Planer (Planer hat ein ordentliches Budget für Ausführungsplanung und Bauüberwachung) und Sonderfachleute (z. B. tiefenscharfes Bodengutachten mit hinreichender Anzahl an Bohrungen)

- Auswahl „guter“ Projektsteuerer, welche die Abwicklung wirklich proaktiv steuern und nicht nur als Protokollanten des Baugeschehens auftreten
- auskömmliche Baupreise sichern Bauqualität und Termintreue
- vertragliches Terminmanagement auch bei Planern (Zwischenfristen, Planliefertermine, Vertragsstrafen!)
- vertragliche Boni für die Planer und Ausführende bei Termintreue
- entscheidungsfähiger AG (klare Entscheidungsstrukturen, kleine Gremien, starker Mann), der rechtzeitig die Entscheidungen trifft und zu diesen auch - intern wie extern - steht
- klare Aufgabenverteilung und starke Koordination bei Mieterausbau und Sonderwünschen
- professionelle Arbeitsvorbereitung bei AN (insbesondere integrierte Detailtermin- und -kapazitätenplanung, rechtzeitiger Materialabruf)
- professionelles Planungsmanagement (internetbasierter Projektserver, enge und frühzeitige Koordination Architekt, Fachplaner, Ausführende)
- frühzeitige Planungsoptimierung (Bedenkenanmeldung der Ausführenden schon in der Angebotsphase, frühzeitige Einbeziehung der Ausführungskompetenz)
- Leistungsfähige NU mit ausreichender Bezahlung
- Proaktive Abstimmung mit Vor- und Folgegewerken, Schnittstellenmanagement
- starke entscheidungsfähige Bauherrenbauleitung

- konstruktives Störungsmanagement (Behinderungsanzeige als Chance, schnelles Erkennen und Abstellen von Störungen, schnelle Einigung über Termin- und Kostenfolgen, Beschleunigung)
- lösungsorientierte Berater, baubegleitende Schlichtung
- fairer und respektvoller Umgang, Sozialkompetenz, Handschlagqualität, Wiederholung der Zusammenarbeit als Ziel
- gemeinsamer „Projektspirit“

Jeder Baubeteiligte kann durch die Realisierung einzelner dieser Verhaltensweisen und Maßnahmen dazu beitragen, Störungen und ihre Auswirkungen zu verringern. Eine Wirkung zeigt sich auch dann, wenn die anderen Beteiligten nicht mitspielen. Wer wenigstens seinen jeweils eigenen Bereich proaktiv gestaltet, hat stets als erster Störungen auf dem Radar und kann - zumindest im eigenen Bereich - frühzeitig kostenmindernd agieren. Das Ziel sollte freilich sein, durch zielgerichtete Kommunikation, konstruktive Vertragsgestaltung und nicht zuletzt das eigene Vorbild die proaktive Mentalität in das gesamte Bauverhalten hineinzutragen.

Eine Erkenntnis möchte der Krisenberater abschließend unbedingt bei allen Bauherren noch ins Ziel bringen: Die Investition in gute Planer rechnet sich. Was an Planerhonorar eingespart wird, zahlt der Bauherr danach oft mit dem Faktor 10 im Bereich der Ausführung drauf (Nachträge, Mangelabwicklung, Verzugschäden). Ähnliches gilt für die Auswahl guter Firmen.

6. Vorausschauende proaktive Mentalität

Wenn der Verfasser zu Beginn dieser Überlegungen - freilich mit einem Augenzwinkern - die Erwartung geäußert hat, dass sich an der grundsätzlichen Chaosneigung der Branche wohl auch in Zukunft wenig ändern werde, so liegt dies vor allem an der in der Baubranche angetroffenen Mentalität.

Bedingt durch die enorme Gleichzeitigkeit einer Vielzahl von Herausforderungen (die meisten Beteiligten betreuen ja nicht nur eines, sondern mehrere Bauvorhaben gleichzeitig) und das erhebliche Konfliktpotential (positiv könnte man auch formulieren, den erheblichen Abstimmungsbedarf) sind die meisten Akteure stets mit der Vergangenheit oder bestenfalls der Gegenwart beschäftigt.

Zum Autor:



Dr. Christoph Maier ist Rechtsanwalt und Partner bei SNP Schlawien Naab Partnerschaft und leitet die Praxisgruppe Immobilie Bau Vergabe in München.

Dr. Maier ist Lehrbeauftragter für Bau- und Architektenrecht an der Fachhochschule in Rosenheim und 1. Vorsitzender des Netzwerkvereins „Forum für Kompetenz und Partnerschaft e.V.“, dessen Ziel der intensive fachübergreifende Erfahrungsaustausch aller Akteure rund um Immobilie und Bauen ist.

Er hält Vorträge und Seminare zu Themen wie „Architektenhonorar - vereinbaren und durchsetzen“, „Erfolgreich bauen“ oder „Strategischer Umgang mit Störungen des Bauablaufes“.

SNP Schlawien Naab Partnerschaft
 Briener Straße 12a
 80333 München
 Tel: 49 0 89 283 344 25
 Mail: cm@snp-online.de
www.snp-online.de
www.baurechtsteam.de
www.fkp-online.de

Ein - insbesondere ruhiger und überlegter - Blick in die Zukunft fällt meistens schwer. Vergleichen kann man das in etwa mit einem Autofahrer, welcher verkehrt herum auf den Fahrersitz sitzt. Er blickt stets nach hinten sowie zur Seite, im besten Fall kann er ab und an seinen Kopf herumdrehen und ein paar Meter nach vorne schauen.

Wenn der Berater der Bauwirtschaft bei vielen Krisensitzungen während der Bauvorhaben nun stets in Zweifel gerät, ob und wie das Bauvorhaben jemals fertiggestellt werden soll, so wird er in den allermeisten Fällen von der Branche positiv überrascht. Dies ist der beeindruckenden Kreativität und Leistungsfähigkeit der Beteiligten angesichts der heranahenden Nutzerübergabe zu verdanken. Die dabei entstehenden enormen Kosten der Beteiligten (Überstunden/Zusatzkapazitäten/Effizienzverluste) werden selten zur Abrechnung gebracht, ja zumeist nicht einmal erfasst, es geht nur noch darum, den schlimmsten Schaden, die erheblich verspätete Übergabe zu vermeiden.

Aus der Sicht des Beraters trifft man diese Mentalität bei ca. 80 % der Beteiligten an, es gibt freilich auch jene

20 %, die mit den Augen nach vorne auf dem Fahrersitz Platz genommen haben. Es gibt sie in allen Lagern bei Bauherren, Planern und Projektsteuerern sowie auch Ausführenden. Den von ihnen betreuten Bauvorhaben merkt man die vorausschauende proaktive Mentalität deutlich an. Die vorstehenden Überlegungen mögen jene 20 % bestärken und einen möglichst großen Anteil der „Chaoskreativen“ dazu bewegen, das Lager zu wechseln.

Eine Anmerkung liegt dem Verfasser zum Abschluss dieser Überlegungen ganz besonders am Herzen: Die vorstehenden - zum Teil doch recht kritischen - Feststellungen sind nicht getragen vom Hochmut eines Außenstehenden, welcher glaubt alles besser zu wissen (wie denn auch?), sondern basieren auf allergrößter Hochachtung und tiefen Respekt vor den Beteiligten einer Branche (vor allem dem auf der Baustelle aktiven Teil), deren Leistungen - insbesondere im Vergleich mit anderen zum Teil in idealen Rahmenbedingungen agierenden Industriebranchen - nur als großartig bezeichnet werden können.

Dr. Christoph Maier