



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für ABWL, speziell Baubetriebslehre
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Dieter Jacob



Kurzbericht für das Forschungsvorhaben:

„Entwicklung von Musterverträgen für eine innovative Form der Arbeitsgemeinschaften zwischen mittelständischen Bauunternehmen und Planungsbeteiligten“

Forschungspartner:

Bauindustrieverband Niedersachsen-Bremen e. V.

CMS Hasche Sigle

Verband Beratender Ingenieure

Zentralverband des Deutschen Baugewerbes

Der Forschungsbericht wurde mit Mitteln der Forschungsinitiative Zukunft Bau des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung gefördert.

(Aktenzeichen: Z 6 – 10.08.18.7-07.05/ II 2 – F20-07-08)

Die Verantwortung für den Inhalt des Berichts liegt beim Autor

Impressum

Projektleiter und Herausgeber

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Dieter Jacob

TU Bergakademie Freiberg

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für ABWL, speziell Baubetriebslehre

Lessingstr. 45

09596 Freiberg

Tel.: 03731 / 39 – 40 82

Fax: 03731 / 39 – 40 92

E-mail: jacob@bwl.tu-freiberg.de

Internet: <http://fak6.tu-freiberg.de/index.php?id=46>

Juni 2009

Bearbeiter

Mitarbeiter des Lehrstuhls für ABWL, speziell Baubetriebslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg:

Dr. Christoph Winter

Dipl.-Kfm. Dipl.-Wi.-Ing. Tobias Giese

Projektbeirat

Sabine Freifrau von Berchem	Verband Beratender Ingenieure
Dr. Philipp Mesenburg	Zentralverband des Deutschen Baugewerbes
Dr. Harald Freise	Bauindustrieverband Niedersachsen-Bremen
Andreas Roquette	CMS Hasche Sigle
Dr. Nicolai Ritter	CMS Hasche Sigle
Nino Laumann	ehemals CMS Hasche Sigle
Prof. Gerhard Ring	TU Bergakademie Freiberg
Thomas Maibaum	Bundesarchitektenkammer
Dr. Michael Brüggemann	Fraunhofer Informationszentrum Raum und Bau

Ziel der Forschungsaufgabe

Bei der Vergabe von Bauaufträgen wird immer mehr dazu übergegangen, diese in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit der einzelnen Beteiligten zu realisieren. Das kann in verschiedenen Ausprägungen geschehen, z. B. als GU- oder GÜ-Auftrag, GMP, Bauteam, PPP oder im wettbewerblichen Dialog, in denen einerseits größere Aufträge als Komplettleistung vergeben und andererseits auch mehr Risiken auf den Bauschaffenden übertragen werden. Bei der Realisierung größerer Bauaufträge stehen KMU meist im Abseits, weil sie allein nicht über die Leistungsfähigkeit zur Abwicklung der Aufträge verfügen. Ein Ausweg ist der Zusammenschluss mehrerer KMU zu Arbeitsgemeinschaften, um große Aufträge gemeinsam abzuwickeln. Solche ARGEn gibt es in verschiedenen Ausprägungen am Markt, z. B. als Planer- oder Bauausführungs-ARGE. Durch die Trennung von Planung und Bau kommt es aber durch zahlreiche Schnittstellen und Besitzstanddenken der Beteiligten zu Effektivitätsverlusten. Im Forschungsvorhaben sollte daher untersucht werden, ob es sinnvoll und unter den vorherrschenden Rahmenbedingungen möglich ist, Musterverträge für eine gemeinsame projektbezogene ARGE von mittelständischen Bauunternehmen sowie Planungs- und Projektsteuerungsbüros zu entwickeln, um diese KMU im Wettbewerb um größere Bauaufträge zu stärken und Effizienzvorteile zu heben.

Methodik der Forschungsaufgabe

Zu Beginn wurden vorhandene Literatur und weitere verfügbare Informationsquellen ausgewertet. Danach erfolgten empirische Untersuchungen und Interviews sowie Workshops mit den Beteiligten, um konkrete Belange zu adressieren und relevante und praxistaugliche Lösungen zu erarbeiten. Die Ergebnisse wurden mit den Beteiligten ausgewertet und es wurde als ein gangbarer Weg erachtet, Musterverträge für eine ARGE von Planern und Bauschaffenden auszuarbeiten. Auf den erarbeiteten Grundlagen konnte anschließend das Gerüst für einen Mustervertrag entwickelt werden, anhand dessen spezielle Fragen, so z. B. zu Bürgschaften, Steuern und Versicherungen, als auch organisatorische Aspekte, wie Vertretung und Geschäftsführung, untersucht wurden. Die ausgearbeiteten Musterverträge wurden mit den Beteiligten hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in Workshops kritisch geprüft. Am Ende stand die Darstellung eines Bietergemeinschafts- und eines Arbeitsgemeinschaftsmustervertrages für eine innovative, interdisziplinäre Arbeitsgemeinschaft von mittelständischen Planern und Bauausführenden.

Aktuelle Situation

Es ist bekannt und mehrfach wissenschaftlich dokumentiert, dass eine möglichst frühzeitige partnerschaftliche Zusammenarbeit der Beteiligten am Bauprojekt, also Bauherr, Planer und Bauausführender, den kostenbezogenen Projekterfolg sichert, Effizienzen in der Abwicklung und im späteren Betrieb hebt, eine termingerechte Erstellung gewährleistet und die Mangelfreiheit des Bauwerks auch langfristig sicherstellt. In der Praxis wird dieses Wissen aber nicht entsprechend umgesetzt, da Planung und Ausführung in den meisten Fällen immer noch getrennt vergeben werden und eine Lebenszyklusbetrachtung nur selten vorgenommen wird. Dadurch ist das Vertragsverhältnis zwischen Bauherr und Bauausführendem oftmals sehr konfliktbehaftet, da beide Seiten konträre Ziele verfolgen.

Entwicklungstendenzen des internationalen und nationalen Baumarktes

Die Entwicklung zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit hat sich im Ausland und in Deutschland nicht parallel entwickelt. Den Erfolg einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Baubeteiligten kann man im Ausland sehen. Dort hat sich die Vergabeform des Planen und Bauens aus einer Hand in den letzten 30 Jahren stetig entwickelt. Bis zum Jahr 2015 geht man im Marktsegment Vergabe von Bauleistungen von einem Anteil von ca. 60% aus. Der Anstieg erklärt sich durch verschiedene Vorteile für die Beteiligten. Die Planer können, allerdings bei höherem Risiko, größere Gewinne realisieren. Dieses höhere Risiko lässt sich aber gut durch die enge Verzahnung mit dem Ausführendem und seiner Überwachung durch den Planer steuern. Der Ausführende profitiert davon durch eine höhere Ausführungsqualität, Termintreue und Zufriedenheit des Bauherrn, die sich positiv auf seine Reputation und damit seinen Marktanteil auswirkt. Es wird herausgehoben, dass Partnerschaftsmodelle im deutschen Baumarkt die Ausnahme sind und wenn, dann meist von Großunternehmen mit entsprechender Marktmacht angewandt werden. Zurückgeführt wird dies in der Regel auf eine skeptische Haltung vor allem bei Planern und Projektsteuerern, da Partnerschaftsmodelle bislang eher als bauunternehmerspezifisches Geschäftsmodell und weniger als baustrukturelles Innovationsmodell betrachtet werden. Die Forschung auf diesem Gebiet ist schon einen Schritt weiter und bejaht die partnerschaftliche Zusammenarbeit. Das bedeutet, dass es keine theoretische Erkenntnislücke sondern einen praktischen Umsetzungsbedarf gibt. Wie schon geschildert, stoßen große Bauunternehmen in die Marktlücke partnerschaftliche Zusammenarbeit, indem sie sich Planungsleistungen einkaufen und so Planung und Bau aus einer Hand anbieten können. Dadurch geraten die Planer in eine verstärkte Abhängigkeit von großen Bauunternehmen. Je mehr sich diese Beschaffungsform durchsetzt, werden große Bauunter-

nehmen auch in den Markt kleinerer Bauaufträge expandieren, der bisher von mittelständischen Bauunternehmen bearbeitet wurde. Dadurch werden die mittelständischen Bauunternehmen eines lukrativen Marktes beraubt, den sie mit ihrem speziellen Wissen über ihr Einzugsgebiet und ihren eigenen Arbeitskräften, statt Anstellung von Subunternehmen, besser als große Bauunternehmen bearbeiten können.

Vorteilhaftigkeit der interdisziplinären Zusammenarbeit

Für die ARGE-Beteiligten gibt es klare Vorteile. Sie können ihr Know-how erweitern, erlangen Einblick in eine andere Unternehmenskultur, lernen vom marktkundigeren Partner neue Strategien der Marktbearbeitung kennen, können Systemkompetenz von der Planung bis zum Ende der Gewährleistung aufbauen und Kostenvorteile aus der gemeinsamen Projektbearbeitung ziehen. Auch für den Bauherrn gibt es Vorteile, die er durch die Beauftragung einer Dach-ARGE Planung und Bau erzielen kann. Planer und Ausführender können sich über die besten Realisierungsmöglichkeiten von Ideen rasch und kompetent austauschen, asymmetrisch verteilte Informationen aus einer unzureichenden Planung zu Lasten des Bauherrn treten nicht auf. Umplanungen und Verzögerungen aufgrund von Kommunikationsbarrieren zwischen Planer und Ausführendem werden vermieden. Durch frühzeitige Planfertigstellung und Optimierung des Bauablaufs kann dem Bauherrn ein kostengünstiges Festpreisangebot unterbreitet werden, ohne dass die Dach-ARGE Planung und Bau um ihre Gewinnmarge fürchten muss. Im Dialog mit dem Bauherrn kann brachliegendes Optimierungspotenzial, welches evtl. erst in der Betriebsphase voll zum Tragen kommt, vor der Ausführung erkannt und eingeplant werden. Auch steigen die Qualitäten des Bauwerks durch eine fachkundige Überwachung durch den Planer und die Gefahr von Gewährleistungsproblemen wird stark verringert.

Modell und Ablauf einer interdisziplinären Arbeitsgemeinschaft

Um eine ARGE rasch ins Leben zu rufen und sich nicht lange mit der Erstellung von Verträgen zu beschäftigen, bietet sich die Benutzung eines Mustervertrags an. Derzeit existieren verschiedene ARGE-Modelle. Für eine Kooperation von Planern und Bauausführenden bietet sich eine Dach-ARGE-Struktur an, in der alle Teilnehmer als gleichberechtigte Gesellschafter der Dach-ARGE gegenüber dem Bauherrn fungieren. Im Außenverhältnis besteht aus rechtlicher Sicht kein Unterschied zwischen einer normalen ARGE und der Dach-ARGE, da beide zunächst den gesamten Auftrag über die Durchführung einer Bauleistung übernehmen. Die Unterschiede bestehen im Innenverhältnis, das heißt im Verhältnis der beteiligten Unternehmen (=Gesellschafter) untereinander. Durch die unterschiedlichen Leistungsspektren kann es

keine gemeinschaftliche Ausführung oder Beistellungspflicht wie in einer normalen ARGE geben. In der Dach-ARGE werden die Gesellschafter auf der Grundlage gesonderter Nachunternehmeraufträge mit der Durchführung der Einzelleistungen, also Planung und Bau, von der Dach-ARGE beauftragt. Die Dach-ARGE-Phase stellt aber erst den dritten und letzten Schritt in der Kooperationsphase dar. Ebenso wichtig sind die vorhergehenden Phasen, da hier die Grundlagen für die Bildung einer Dach-ARGE geschaffen werden. Die Kooperation erstreckt sich über drei Stufen. In der Vorbereitungsphase finden sich die Partner zusammen und entscheiden sich, gemeinsam, für ein Bauprojekt zu bieten. Während die Vorbereitungsphase noch informell ist, muss für die sich anschließende Bietergemeinschaftsphase schon ein Vertrag geschlossen werden, um im Fall der Beauftragung durch den Bauherrn den Auftrag gemeinsam durchführen zu können. Dazu wurde ein Muster für einen Bietergemeinschaftsvertrag speziell abgestimmt auf die später zu schaffende Dach-ARGE Planung und Bau entwickelt. Erteilt der Bauherr an die Bietergemeinschaft den Zuschlag für das Bauprojekt, dann beginnt die dritte und letzte Phase. Es muss der für diese Kooperation neu geschaffene Mustervertrag für eine Dach-ARGE Planung und Bau unterzeichnet werden. Die letzte Stufe endet mit dem Auslaufen der Gewährleistungsphase.

Voraussetzungen zur Bildung einer Kooperation

Die grundlegendste Bedingung für die Teilnahme an einer kooperativen Zusammenarbeit ist die generelle Bereitschaft eine Kooperation eingehen zu wollen. Das ist notwendig damit ein Interesse vorhanden ist, die Zusammenarbeit zum Erfolg zu führen. Anschließend müssen gleichgesinnte Partner gefunden werden. Diese sollten sich aus regionalen, mittelständischen Netzwerken rekrutieren, da sich dort am ehesten Partner auf Augenhöhe finden. Um als schlagkräftiges Team aufzutreten, muss man zuerst die eigenen Schwächen und Stärken hinsichtlich fachlicher und kaufmännischer Aspekte und weiterer qualitativer Kriterien, wie z. B. Loyalität, Erfahrungsschatz und Unternehmenskultur, analysieren. Danach kann man sich nach einem passenden kooperationswilligen Partner umsehen, der das eigene Profil sinnvoll um fehlende Stärken ergänzt. Generell sollte eine Kooperation in einer Dach-ARGE Planung und Bau nur von wirtschaftlich gesunden Unternehmen angestrebt werden. Ein Zusammenschluss mit einer siechenden Firma, würde zwangsläufig die gesunde Firma in ihrem Bestand gefährden und ist daher abzulehnen. Wenn sich die Kooperationspartner gefunden haben, dann muss die Beziehung klar mit der Abgrenzung der Kompetenzen der Beteiligten geregelt werden. Dazu wurde eine Kompetenzerwartungsmatrix entwickelt, nach der die Arbeitsschwerpunkte während der Kooperation festgelegt werden können. Dadurch ist gewährleistet,

dass es innerhalb der Zusammenarbeit wenig Konfliktpotenzial gibt und die Dach-ARGE Planung und Bau erfolgreich ist.

Untersuchungsschwerpunkte bei der Konzeption der Verträge

Um die Forschungsaufgabe in einem angemessenen zeitlichen Rahmen zu bewerkstelligen, wurden aus den Gesprächen und den praktischen Erfahrungen des Projektbeirates Schwerpunkte gebildet, die bei der Konzeption der Musterverträge für die Bietergemeinschaft und den Dach-ARGE Planung und Bau näher untersucht wurden.

Die Geschäftsführung teilt sich, wie beim normalen Dach-ARGE-Vertrag, in die technische und kaufmännische Geschäftsführung auf. Neu ist, dass die technische Geschäftsführung immer der Partner inne hat, der die jeweilige Phase federführend bestimmt, also in der Planungsphase der Planer und in der Ausführungsphase das Bauunternehmen. Zur Schnittstellenreduzierung und Hebung der Zufriedenheit des Bauherrn wird ein Vertreter aus dem Kreis der Gesellschafter bestimmt, der über die ganze Laufzeit des Projekts als Ansprechpartner gegenüber dem Bauherrn fungiert.

Anschließend wurden die Auswirkungen einer Kooperation von Planer und Bauausführenden auf die Berufshaftpflichtversicherung des Planers und die Betriebshaftpflichtversicherung des Bauausführenden untersucht. Beide Versicherungen decken die finanziellen Nachteile aus Schäden ab, die durch eine unsachgemäße Ausübung der Tätigkeit des Versicherungsnehmers entstanden sind und die Dritte (z. B. der Bauherr) gegen den Versicherungsnehmer geltend machen. Während die Zusammenarbeit auf die Betriebshaftpflichtversicherung keinen Einfluss hat, wirkt sie sich auf die Berufshaftpflichtversicherung in wesentlich stärkerem Maße aus. Am Ende des Forschungsprojekts musste festgehalten werden, dass der Planer in einer Dach-ARGE Planung und Bau seinen Berufshaftpflichtversicherungsschutz verliert, da die Versicherung ein kollusives Zusammenarbeiten mit dem Bauunternehmen zu ihrem Schaden unterstellt. Bei Gesprächen mit Berufshaftpflichtversicherern waren diese dem Problem gegenüber zwar aufgeschlossen, konnten aber keine Lösung ihrerseits anbieten. Als Sonderweg konnte eine Ausschlussklausel im Mustervertrag Dach-ARGE Planung und Bau in Verbindung mit einer tiefgründigen Einzelfallprüfung von Planer und Bauausführendem durch die Versicherung aufgezeigt werden. Die Ausschlussklausel ermöglicht die Inanspruchnahme der Berufshaftpflichtversicherung nur durch Dritte, insbesondere den Bauherrn, und schließt die Dach-ARGE-Gesellschafter untereinander von der Inanspruchnahme aus.

In Verantwortung der kaufmännischen Geschäftsführung liegt der Bereich Steuern. Es wurde herausgearbeitet, dass die Dach-ARGE Planung und Bau in jedem Fall umsatzsteuerpflichtig

ist. Das stellt aber einen wenig problematischen Punkt dar, da die Umsatzsteuer ein durchlaufender Posten ohne Belastung der Dach-ARGE Planung und Bau ist. Eine Belastung für die Dach-ARGE Planung und Bau könnte jedoch die Gewerbe- und Körperschaftsteuer sein. Auch bei diesen Steuerarten wurde festgestellt, dass die Dach-ARGE Planung und Bau dafür nicht steuerpflichtig ist, da beide Steuern nur auf der Ebene der Gesellschafter erhoben werden.

Ein weiterer Punkt, der aufgrund seiner unter Umständen hemmenden Wirkung bei der Werkverwertung diskutiert wurde, ist das Urheberrecht. Hierzu wurde ein umfassender Passus im Dach-ARGE Planung und Bau Mustervertrag erarbeitet, der der Dach-ARGE Planung und Bau die notwendigen Möglichkeiten gibt, weitestgehend ohne Rücksprache mit den einzelnen Gesellschaftern mit dem Bauwerk umzugehen, um dem Bauherrn den freien Umgang mit dem Bauwerk zu ermöglichen.

Auch bei Verträgen, die auf einem ausgeprägt kooperativen Grundgedanken beruhen, kann es zu Streitigkeiten kommen. Den staatlichen Gerichtsweg zu beschreiten, sollte eigentlich der letzte Ausweg sein, weil dieser Weg das Vertrauensverhältnis meist gänzlich zerstört und bis zur Urteilsverkündung eine sehr lange Zeit vergehen kann, die schädlich sowohl für den Auftraggeber als auch für den Auftragnehmer ist. Diesen Nachteilen kann durch Anrufung eines Schiedsgerichts vorgebeugt werden, weil dieses im Vergleich zum vorgenannten staatlichen Gericht in der Regel sachkundiger, schneller, flexibler und vor allem zu geringeren Kosten entscheidet. Daher wurde im Mustervertrag Dach-ARGE Planung und Bau den Vertragsparteien eine Auswahl von zwei der zurzeit gebräuchlichsten Schiedsgerichtsvereinbarungen vorgegeben.

Erfahrungsbericht eines Pilotprojekts

Unter Kenntnis des Forschungsvorhabens wurde durch Herrn Zietz, externer Doktorand am Lehrstuhl für Baubetriebslehre an der TU Bergakademie Freiberg, die Chance genutzt, eine Dach-ARGE Planung und Bau praktisch umzusetzen. Als Geschäftsführer eines Planungsunternehmens, das Architektur-, Ingenieur- und Managementleistungen im Baubereich erbringt, hat Herr Zietz ein Interesse, sich neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die Chance bot sich zum Anfang des Jahres 2008, als ein in seiner Region ansässiger Bauherr sich Angebote von Bauunternehmen zum Bau eines Autohauses einholte. Die auf Basis der bauseitig vorgelegten Planung und Ausschreibung erstellte Angebotskalkulation von zwei Bietern lag oberhalb der Investitionsbereitschaft des Bauherrn. Das Planungsbüro von Herrn Zietz und ein regionales Bauunternehmen sahen die Chance, den Auftrag über eine Dach-ARGE Planung und Bau zu

realisieren, da sie aus Sicht der Beteiligten ideale Voraussetzungen zur Chancen- und Risiko- teilung in einer gleichberechtigten Kooperation bot. Die Dach-ARGE Planung und Bau er- hielt den Zuschlag und konnte den Bauauftrag erfolgreich zum Abschluss bringen.

In der Zurückschau konnten die vorangegangenen Forschungsergebnisse bestätigt werden. Neben den zahlreichen positiven Erkenntnissen, wurde auch der Verlust des Versicherungs- schutzes des Planers offenkundig. Dieser konnte dadurch umgangen werden, dass der Bau- ausführende keine eigenen Arbeiter einsetzte und sich stattdessen Nachunternehmer bediente. Eine zufriedenstellende Lösung war das nicht, weil dadurch nicht das implizite Wissen der eigenen Arbeitskräfte ausgespielt werden konnte und man auf die Qualitätsversprechen und die Zuverlässigkeit der Reputation der Nachunternehmer angewiesen war. Sehr positiv wurde festgestellt, dass Planer und Bauausführender zum beiderseitigen Vorteil konfliktarm zu- sammenarbeiten konnten. Beide profitierten zum einen durch den Zuschlag für einen Auftrag, den jeder für sich allein nicht hätte akquirieren können und zum anderen durch eine höhere Gewinnmarge. Als Dritter profitierte auch der Bauherr. Er erhielt ein nach seinen Vorstellun- gen optimiertes Bauwerk, zu geringeren Kosten und in kürzerer Zeit, als es bei einer her- kömmlichen Realisierung mit getrennter Vergabe von Planung und Bau möglich gewesen wäre.

Ausblick

Mit der ausgearbeiteten Idee einer interdisziplinären Zusammenarbeit von Planern und Bau- ausführenden und den zwei Musterverträgen, dem Bietergemeinschafts- und dem Arbeitsge- meinschaftsvertrag für eine Dach-ARGE Planung und Bau, wurde ein neues, innovatives Instrument für den Bauproduktmarkt geschaffen. Damit können klein- und mittelständische Bau- und Planungsunternehmen im angestammten Marktsegment ihre Interessen besser vertreten und verteidigen, die Nachfrage der Bauherren nach Komplettlösungen besser bedienen, höhere Gewinnmöglichkeiten realisieren und die Möglichkeit nutzen, von unten in Leistungsbereiche vorzustoßen, die bisher größeren Bauunternehmen vorbehalten waren.

Von allen Interessenvertretern und auch von den Versicherungen wurden die Vorteilhaftig- keit und die Effizienzpotenziale der offenen Zusammenarbeit von Planern und Bauausfüh- renden zum Nutzen aller Beteiligten erkannt. Sie unterscheidet sich diametral vom versteck- ten, kollusiven Verhalten, das die Versicherungswirtschaft unterstellt und bisher mit dem Entzug des Versicherungsschutzes des Planers beantwortet hat. Durch die vertragliche Lö- sung dieses Problems im Mustervertrag für die Dach-ARGE, nämlich der Formulierung des Ausschlusses der Inanspruchnahme der Berufshaftpflichtversicherung des Planers durch die

Mitgeschafter, und einer verstärkten Nachfrage von KMU nach Versicherungsschutz in einer Dach-ARGE Planung und Bau könnte es zu einem Umdenken innerhalb der Versicherungswirtschaft kommen, da es aus verhaltenstheoretischer Sicht für die Geschafter der Dach-ARGE Planung und Bau keinen Grund für ein versicherungsschädigendes Verhalten gibt. Für die Versicherung bestände dann ein ökonomischer Anreiz, für diesen Markt ein passendes Produkt anzubieten.

Abzuwarten bleibt, ob die KMU ihre Chancen erkennen und ergreifen sich mit der Dach-ARGE Planung und Bau von ihren Wettbewerbern abzusetzen, um neue lukrative Marktfelder zu erschließen.