

A large, stylized, light gray graphic of a crane's lattice structure dominates the background of the page. The crane is oriented vertically, with its jib extending towards the top right. The structure is composed of various beams and cross-braces, creating a complex geometric pattern.

# **Erfolgsfaktor Kommunikation im Bauwesen**

**So lässt sich die Informationsqualität bei  
Lieferanten bewerten**

**Patrick Schwerdtner**

# **IBB**

**INSTITUT FÜR  
BAUWIRTSCHAFT UND  
BAUBETRIEB**



**TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
BRAUNSCHWEIG**

**UNIV.-PROF. DR.-ING.  
R. WANNINGER**

**SCHLEINIZSTR. 23 A  
38106 BRAUNSCHWEIG**

**FON 0531 391-3174  
FAX 0531 391-5953**

**ibb@tu-bs.de  
www.ibb.tu-bs.de**

**Veröffentlichung**

**Braunschweig Dezember 2006**

Beim nachfolgenden Dokument handelt es sich um die Einreichungsfassung des Beitrags:

**Schwerdtner, Patrick: Erfolgsfaktor Kommunikation im Bauwesen: So lässt sich die Informationsqualität bei Lieferanten bewerten. In: Projekt Magazin Onlinepublikation Ausgabe 24/2006.**

Auf ggf. bestehende Unterschiede infolge redaktioneller Überarbeitung der Einreichungsfassung wird hingewiesen.

# 1 Einleitung

Viele Auftraggeber beurteilen ihre Lieferanten ausschließlich danach, ob diese ihre Leistungen pünktlich und in der geforderten Qualität erbringen. Für den Projekterfolg sind diese Kriterien aber nicht immer ausreichend. Viele Projekte geraten in ernsthafte Schwierigkeiten, weil drohende Planungs- oder Schnittstellenprobleme nicht rechtzeitig an die Projektleitung kommuniziert werden. Es ist deshalb von großer Bedeutung, dass die Lieferanten eine qualitativ hochwertige Kommunikation pflegen: Sie müssen sich kooperativ verhalten, sich permanent austauschen und frühzeitig auf Probleme hinweisen. Besonders wichtig ist das bei sehr komplexen Vorhaben, wenn die Detailplanung projektbegleitend erfolgt, viele Personen und fachliche Disziplinen beteiligt sind oder zahlreiche kurzfristige Änderungen durchgeführt werden müssen.

In Bauprojekten treten diese Probleme in konzentrierter Form auf. Hier kommt es oft zu Ablaufstörungen, weil z. B. die Vorleistungen oder Planungen erst kurz vor dem Prozessstart geprüft werden. Wird dadurch eine Überarbeitung notwendig, führt diese zu Verzögerungen, die aufgrund terminlicher Abhängigkeiten der Prozesse weit reichende Auswirkungen haben kann. Im Bauwesen gibt es weit gehende rechtliche Regelungen für die Kooperation von Projektbeteiligten, die für andere Projektarten als Vorbild dienen können. Obwohl diese Regelungen sehr detailliert sind, reichen sie in der Praxis nicht aus, um die notwendige Kommunikationsqualität zu gewährleisten. Dafür bedarf es einer projektspezifischen Vorgehensweise. Es ist z. B. möglich, die Anforderungen an das Informationsverhalten klar zu definieren und dieses im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs zu bewerten. Dieser Lösungsansatz ist allgemein anwendbar und wird im Folgenden am Beispiel von Bauvorhaben vorgestellt.

## 2 Anforderungen an ein Bewertungssystem

Mit einem Bewertungssystem lassen sich eindeutige Anforderungen an die Lieferanten definieren. Darüber hinaus kann so die projektbezogene Kommunikation sowohl für Auftraggeber als auch Lieferanten transparent und objektiv beurteilt werden. Auf diese Weise lassen sich nicht nur Reibungsverluste reduzieren, sondern auch Risiken vermindern und Kosten sparen. Der Auftraggeber kann das aktuelle Projekt mit Hilfe dieses Systems steuern und die Bewertungen außerdem als Informationsbasis für zukünftige Projekte nutzen.

Im Einzelnen sollte eine Bewertung der Kommunikation:

- **alle Beteiligten für das Thema Kommunikationsqualität sensibilisieren.**  
Ein nachvollziehbares Bewertungssystem verdeutlicht, dass neben der eigentlichen Leistungserbringung auch projektrelevante Informationspflichten explizit gefordert und anhand von Kriterien gemessen werden.
- **eine Basis bilden, um individuelle Stärken-Schwächen-Profile von Lieferanten zu erstellen.**  
Das ist hilfreich, falls die Bewertung der Lieferanten projektbegleitend zu verschiedenen Zeitpunkten vorgenommen wird. Der Auftraggeber kann mit Hilfe

dieses Profils in Gesprächen und Verhandlungen Defizite und Verbesserungspotenziale aufzeigen.

- **eine Entscheidungsgrundlage für die Auswahl von Lieferanten liefern.** Ein Bewertungssystem ist eine differenzierte Informationsbasis, anhand derer der Auftraggeber entscheiden kann, mit welchen Lieferanten er zukünftig zusammen arbeitet. Neben Termintreue oder Qualität der Leistung ist die Erfüllung von Informationspflichten für den Auftraggeber ein wichtiges Kriterium, um die fachliche Eignung der Lieferanten zu beurteilen.

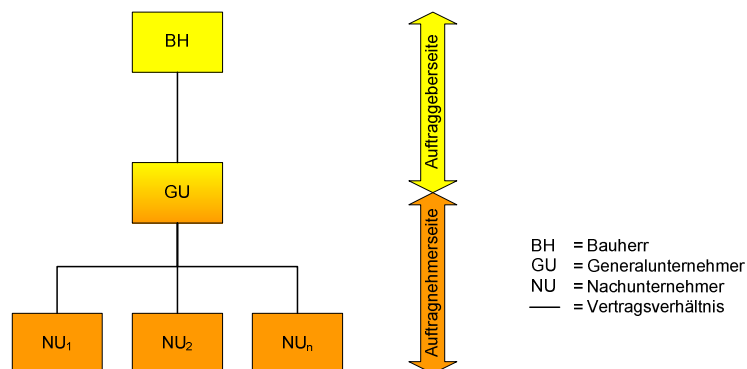
Für Bauprojekte kann der Nutzen eines solchen Bewertungssystems besonders groß sein. Um die hier bestehenden Besonderheiten und die daraus resultierenden Anforderungen an die Kommunikation zu erläutern, wird vorab beispielhaft eine typische Projektorganisation für Bauprojekte vorgestellt.

### 3 Komplexe Projektorganisation im Bau

Bauprojekte sind in der Regel durch viele unplanmäßige Entwicklungen gekennzeichnet; die Projektorganisation ist meist komplex. Soll die Abwicklung reibungslos verlaufen, müssen unter den Beteiligten sehr viele Informationen ausgetauscht werden. Das Risiko, dass Informationsdefizite auftreten, die den Projekterfolg gefährden, ist deshalb relativ hoch.

#### 3.1 Hoher Abstimmungsbedarf

Bei großen Bauprojekten delegiert der Bauherr (BH) wesentliche Aufgaben an einen Generalunternehmer (GU). Dieser wiederum beauftragt verschiedene Nachunternehmer (NU) als Einzelunternehmer mit der Ausführung der Werkleistung und koordiniert deren Arbeiten. Im Schlüsselfertigbau wird dem GU häufig zusätzlich die Verantwortung für die Ausführungsplanung übertragen. Bei dieser Abwicklungsform ist er für die übergreifende Ausführungsplanung und Koordination zuständig, während die NU lediglich ihre vereinbarte Leistung erbringen müssen. In Bild 1 ist eine typische Projektorganisation stark vereinfacht dargestellt. Im Folgenden wird vorrangig das Verhältnis zwischen einem GU (Auftraggeber) und mehreren NU (Lieferanten) betrachtet.



**Bild 1: Projektorganisation bei einer Vergabe der Bauleistung an einen Generalunternehmer.**

Bei komplexen Bauprojekten kooperieren viele unterschiedliche Unternehmen und Einzelpersonen, die sich ausschließlich für das jeweilige Bauvorhaben zusammengefunden haben. Diese starke Fragmentierung erfordert einen hohen Abstimmungsaufwand, da die Anzahl der zu koordinierenden Schnittstellen (z. B. für die Ausführungstermine) überproportional mit der Unternehmenszahl steigt. In der Praxis gibt es bei der Abstimmung oft Defizite.

### **3.2 Nachträgliche Änderungen und Anpassungen des Bau-Solls**

Bauverträge sind Werkverträge gemäß Bürgerlichem Gesetzbuch (BGB). Üblicherweise vereinbaren die Parteien zusätzlich die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB/B). Solche Bauverträge unterscheiden sich von reinen BGB-Verträgen in einem wesentlichen Punkt: Der Auftraggeber (d. h. zunächst der Bauherr) erhält in der VOB/B die Möglichkeit, nachträglich und einseitig Änderungen an den vertraglich vereinbarten Leistungen vorzunehmen. Er kann sich z. B. während der Ausführung entscheiden, einen Fliesen- anstelle eines Natursteinbelags ausführen zu lassen oder die Raumaufteilung zu ändern.

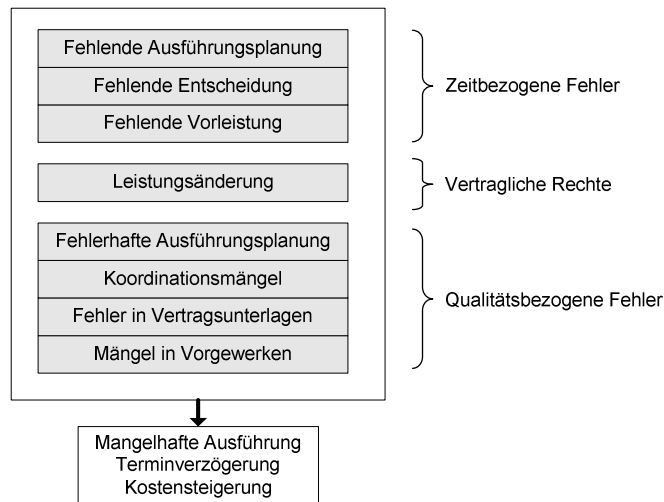
Der Auftragnehmer (d. h. der GU) verlangt daraufhin in der Regel, dass der Bauherr die Vergütung anpasst. Das geschieht durch so genannte "Nachträge". Der GU muss die Änderungen in die Ausführungsplanung aufnehmen und diese Vorgänge mit den von ihm beauftragten NU abstimmen. Die Nachtragsvolumina betragen oft mehr als 10% der ursprünglich geplanten Bausumme. Die nachträglichen Änderungen bzw. Anpassungen des Bau-Solls bedeuten für den GU deshalb einen erheblichen Planungs-, Koordinations- und Informationsaufwand.

Darüber hinaus ist es üblich – und teilweise unvermeidlich –, die vertraglichen Vereinbarungen während der Ausführung zu konkretisieren. Terminliche Konkretisierungen (Vereinbarung von Feinterminplänen) und Ausführungsdetails werden sukzessive während der Baudurchführung festgelegt. In der Folge müssen meist auch die vorab vereinbarten Vertragstermine und die Vergütung verändert werden.

## **4 Interessenslagen und rechtlicher Rahmen führen zu Kommunikationsdefiziten**

### **4.1 Generalunternehmer braucht Unterstützung der Nachunternehmer**

Im Schlüsselfertigbau trägt der GU trotz erheblicher Unsicherheiten für Entscheidungsprozesse oft das gesamte Koordinations- und Planungsrisiko gegenüber dem Bauherrn. Untersuchungen zu Konfliktursachen zeigen: Auf der Auftraggeberseite sind es immer wieder ähnliche Probleme, die dazu führen, dass die Ziele in den Bereichen Qualität, Termine und Kosten verfehlt werden (Bild 2).



**Bild 2: Auftraggeberseite – Ursachen für Zielverfehlungen.**

Der GU kann ein Bauvorhaben daher nur mit der Unterstützung von kooperativen NU steuern. Mit Hilfe ihrer Fachkompetenz kann er viele Schwierigkeiten rechtzeitig identifizieren und sein Risiko beträchtlich mindern. So können sie zeitbezogene Fehler mit wenig Aufwand identifizieren und anzeigen. Falls z.B. eine Trockenbauwand für die Installation von Elektroleitungen fehlt oder ein zugesagter Ausführungsplan nicht vorliegt, ist es nicht notwendig, dass die NU den Sachverhalt eingehend prüfen. **Stattdessen ist nur die Weitergabe einer einfachen Statusinformation erforderlich.**

## 4.2 Institutionalisierte Kooperationspflichten der Vertragspartner

Die Informationspflichten des Auftragnehmers sind in der VOB/B konkretisiert und wurden in Grundsatzurteilen des Bundesgerichtshofs (1996 und 1999) bestätigt. Zu diesen Informationspflichten gehören verschiedene Prüfungs-, Hinweis- und Anzeigepflichten. Wesentliche Pflichten sind in Bild 3 zusammengestellt. Im Idealfall erkennt der GU auf Grundlage der pflichtgemäßen Mitteilungen des NU Fehler rechtzeitig vor der Ausführung und kann mittels geeigneter Maßnahmen negative Auswirkungen (Bauablaufstörungen, Mängelbeseitigungsarbeiten etc.) vermeiden.

Informationspflichten des Auftragnehmers				
Prüfungs- und Hinweispflichten			Anzeigepflichten	
Prüfung auftraggeberseitiger Unterlagen	Bedenken gegen Anordnungen des AG	Bedenken gegen die Art der Ausführung	Ankündigung zusätzlicher Leistungen	Anzeige einer Behinderung
§ 3 Nr. 3	§ 4 Nr. 1	§ 4 Nr. 3	§ 2 Nr. 6	§ 6 Nr. 1

**Bild 3: Informationspflichten des Auftragnehmers gemäß VOB/B.**

### **4.3 Bestehende Regelungen der VOB/B reichen nicht aus**

**Gemäß VOB/B** muss der NU als präventive Kontrollinstanz fungieren, allerdings ist seine Verantwortung begrenzt. So muss der NU den GU z. B. bei der Kostenkontrolle nur beschränkt unterstützen: Wurden zusätzliche Leistungen beauftragt, muss der NU darauf hinweisen; eine solche Warnpflicht besteht allerdings nicht bei geänderten Leistungen. Diese Unterscheidung bereitet in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten.

Des Weiteren kann der GU nicht erzwingen, dass er **kurzfristig** über das Ausmaß von Vergütungsänderungen informiert wird. Falls also die Leistung auf Anordnung des BH geändert werden soll (z. B. Naturstein statt Fliesen) und der GU daraufhin einen Preis für diese Änderung beim NU anfragt, bestehen auf Grundlage der VOB/B wenig Möglichkeiten, diese Information vom NU kurzfristig einzufordern – obwohl davon ggf. die endgültige Entscheidung des BH abhängt.

Die Informationspflichten sind in der VOB/B sehr unpräzise formuliert. In der Praxis ist das besonders im Zusammenhang mit fehlenden Vorleistungen oder sonstigen Schnittstellenproblemen bedeutend. Da oft unbestimmte Rechtsbegriffe verwendet werden (unverzüglich, angemessen etc.), muss je nach Einzelfall beurteilt werden, welche Pflichten tatsächlich geschuldet werden. Da bei solchen Beurteilungen subjektive Maßstäbe angelegt werden, resultiert hieraus für beide Vertragspartner eine erhebliche Unsicherheit in Bezug auf die Anforderungen an die Projektkommunikation. Legt ein Partner die Pflichten einseitig aus, folgen daraus Missverständnisse, Konflikte und im Schadensfall nicht selten gerichtliche Auseinandersetzungen.

## **5 Lösungsvorschlag: Bewertung des Informationsverhaltens**

Mit einem Bewertungssystem für das Informationsverhalten, das von allen Beteiligten akzeptiert wird, kann man die Lücken in den bestehenden Regelungen schließen. Mit klar vereinbarten Kriterien lassen sich Reibungsverluste verringern und aufwändige Auseinandersetzungen mit unsicherem Ausgang vermeiden.

### **5.1 Definition projektspezifischer Bewertungskriterien**

Da der GU die Verantwortung für die Projektdurchführung trägt, ist es seine Aufgabe, quantifizierbare Bewertungskriterien für das Informationsverhalten der NU aufzustellen. Der Inhalt und die Fristen der Kriterien sind projektspezifisch und müssen an den jeweiligen Projektzielen ausgerichtet werden. Zur besseren Übersicht kann der GU die Bewertungskriterien ggf. zu Bewertungsbereichen zusammenfassen.

Mit den Bewertungskriterien soll transparent und messbar definiert werden, was unter "kooperativem Verhalten" zu verstehen ist und wie ein NU den GU unterstützen kann. Eine wesentliche Grundlage für diese Kriterien sind die Informationspflichten der VOB/B, die für das jeweilige Projekt präzisiert werden müssen. Außerdem sollten die üblichen Konfliktpunkte berücksichtigt und eine schnelle Informationsübermittlung angestrebt werden. Fristen sollten nicht

kalendrisch, sondern in Arbeitstagen (AT) definiert werden, damit sie auch dann noch gültig sind, wenn sich Termine verschieben.

Mögliche Bewertungskriterien sind beispielhaft in Tabelle 2 aufgeführt. Neben den Prüfungs- und Hinweispflichten hinsichtlich terminlicher oder qualitativer Probleme mit Vorleistungen des GU oder anderer NU sind auch Informationspflichten denkbar, welche die Kostentransparenz erhöhen. Sämtliche Hinweise des NU müssen direkt an den GU gesendet werden.

Nr.	Bewertungskriterien	Bewertungsbereiche
1	Anzeige einer Behinderung wegen fehlender Baufreiheit oder Vorleistungen anderer NU spätestens 3 AT vor Arbeitsaufnahme	Behinderungsanzeigen
2	Anzeige einer Behinderung wegen fehlender Angaben des GU spätestens 3 AT vor dem Ende der Planvorlaufzeit	
3	Tagesaktuelle Anzeige von Bedenken gegen Vorleistungen anderer NU	Planprüfung und Bedenken-Anmeldungen
4	Tagesaktuelle Anzeige von Bedenken gegen Anordnungen des GU	
5	Prüfung der Planungen des GU mit Rückmeldung innerhalb von 4 AT einschl. Anzeige von Bedenken (falls erforderlich)	
6	Ankündigung von Änderungen der Vergütung spätestens 4 AT nach Eingang der Information (Ausführungsplan oder Anordnung des GU)	Informationen zur Kostentransparenz
7	Zusendung eines technischen Mehr-/Minderkostennachtrags oder Schätzung für einen Schadensersatz/Entschädigung mit Kalkulation und Bauzeiteinfluss spätestens 8 AT nach Eingang der Information	
8	Monatliche Prognose der voraussichtlichen Abrechnungssumme getrennt nach Vertrags- und Nachtragsleistung als Ergänzung zu Abschlagsrechnungen	

**Tabelle 1: Beispiele für Bewertungskriterien, um das Informationsverhalten eines Nachunternehmers zu beurteilen.**

Der GU kann anhand des Projektablaufs überprüfen, ob diese Kriterien erfüllt wurden. Den NU bieten die präzise formulierten Anforderungen Sicherheit im Umgang mit dem GU.

## 5.2 Entwicklung eines Bewertungssystems

Um auf Grundlage dieser Kriterien eine differenzierte Bewertung vornehmen zu können, empfiehlt es sich, die meisten Kriterien getrennt nach Arbeitsabschnitten zu bewerten (z. B. geschossweise). Für jeden Arbeitsabschnitt (*j*) beurteilt der GU separat, ob und in welchem Maß der Auftragnehmer die jeweiligen Bewertungskriterien (*i*) erfüllt hat.

Damit die Bewertung für alle Beteiligten transparent ist, werden vorab so genannte Abschnittserfüllungsgrade definiert. Tabelle 2 enthält ein stark vereinfachtes Beispiel, bei dem die Abschnittserfüllungsgrade für Informationspflichten durch Kurztexpte und Prozentzahlen definiert sind. Der Begriff "Auswirkungen" bezeichnet hier negative Folgen für den Bauablauf (projektbezogene Präzisierungen sind ratsam, um spätere Missverständnisse zu vermeiden).



Soll	Ist	Erfüllungsgrad
Informations- pflichten gemäß Tabelle 1	Hinweis rechtzeitig	100%
	Hinweis verspätet ohne Auswirkungen	90%
	Kein Hinweis ohne Auswirkungen	80%
	Hinweis verspätet mit Auswirkungen	30%
	kein Hinweis mit Auswirkungen	0%

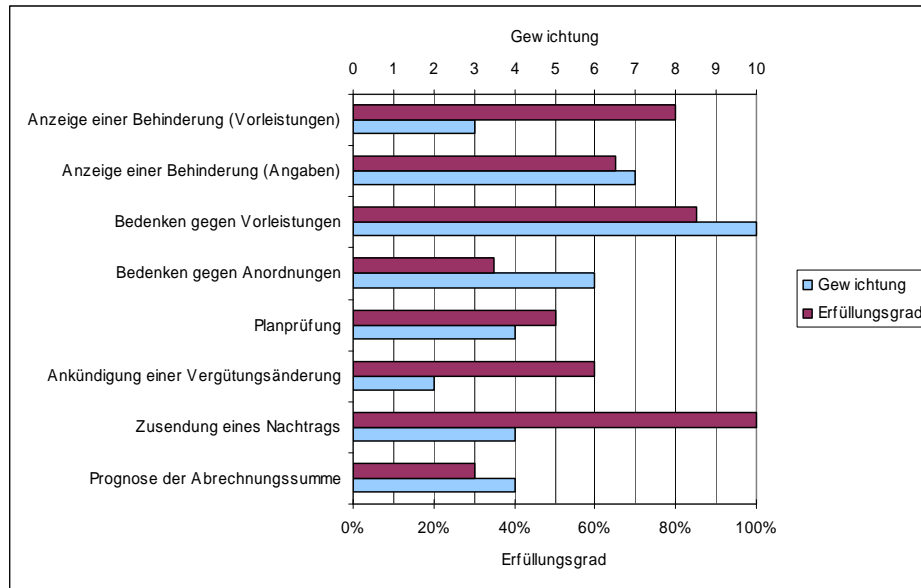
**Tabelle 2: Abschnittserfüllungsgrade für Informationspflichten**

In festgelegten Zeitabständen (monats- oder quartalsweise) bewertet der GU die NU, die ihre Leistung in diesem Arbeitsabschnitt bereits fertig gestellt haben. Es ist dabei unumgänglich, die NU separat zu betrachten. Das Ergebnis der Bewertung sollte jedem NU **unverzüglich** mitgeteilt werden, um mögliche Differenzen bezüglich der Beurteilung sofort auszuräumen und auf Schwachstellen bzw. positive Erkenntnisse hinzuweisen. Vorgehensweisen für die Bewertung, das Feedback an die Lieferanten und für ggf. erforderliche Maßnahmen könnten in einem Qualitätsmanagement-System des GU als Verfahrensanweisungen dokumentiert werden.

Mit Hilfe der ermittelten Abschnittserfüllungsgrade für jedes Kriterium in jedem Arbeitsabschnitt  $E_{i,j}$  kann der GU nach Projektabschluss die Werte in zwei Stufen verdichten. Aus der Summe der Bewertungen eines NU für alle Arbeitsabschnitte kann zunächst der Einzelerfüllungsgrad  $E_i$  für das jeweilige Kriterium (hier Nr. 1 – 8) berechnet werden. Falls die Arbeitsabschnitte hinsichtlich ihrer Größe und Bedeutung vergleichbar sind, ergibt sich der Einzelerfüllungsgrad  $E_i$  als arithmetisches Mittel aller Arbeitsabschnitte. Alternativ kann ein gewichtetes Mittel gebildet werden, wobei die Gewichtungsfaktoren projektspezifisch gewählt werden können:

$$E_i = \frac{\sum (E_{i,j} \cdot g_j)}{\sum g_j}$$

Für den Vergleich mit anderen NU ist in der zweiten Stufe der Gesamterfüllungsgrad  $E_{ges}$  für das Informationsverhalten eines Auftragnehmers zu ermitteln. Hierzu können den einzelnen Kriterien ebenfalls unterschiedliche Gewichtungen zugewiesen werden. Der Gesamterfüllungsgrad ergibt sich als gewichteter Mittelwert aller Bewertungskriterien. Bild 4 verdeutlicht beispielhaft, wie eine Bewertung visualisiert werden kann.



**Bild 4:** Bewertung des Kooperationsverhaltens eines NU: Einzelerfüllungsgrade  $E_i$  mit Gewichtung  $G_i$  und Gesamterfüllungsgrad  $E_{ges}$ .

Das Bewertungssystem besteht aus den Bewertungskriterien, den Arbeitsabschnitten und Abschnittserfüllungsgraden sowie aus den Gewichtungsfaktoren. Das System sollte dem NU bereits bei Vertragsschluss erläutert werden. Um die Anforderungen an das Informationsverhalten zu verdeutlichen, ist es insbesondere wichtig, die Kriterien zu kommunizieren und vertraglich zu vereinbaren.

Es muss gewährleistet sein, dass der Auftragnehmer die Informationen einerseits rechtzeitig übermittelt und andererseits mit der erforderlichen inhaltlichen Qualität. Formatvorlagen können einen qualitativen Mindeststandard gewährleisten. Sendet der Auftragnehmer falsche oder fehlerhafte Angaben, sollte das bei der Bewertung des Informationsverhaltens berücksichtigt werden, indem z. B. Abminderungsfaktoren für falsch oder unvollständig ausgefüllte Formatvorlagen eingeführt werden.

## 6 Praxiserfahrung in den USA mit Bewertungssystemen

In den USA wurden mit Bewertungssystemen unterschiedlicher Art bereits positive Erfahrungen gesammelt. Weit verbreitet sind Ansätze, bei denen Auftragnehmer vorab definierte Zielsetzungen erhalten, z. B. Kosten-, Termin- und Qualitätsziele sowie Ziele der Arbeitssicherheit. Anhand dieser Vorgaben erfolgt die Beurteilung. Außerdem werden entsprechende Kennzahlen oder Maximalwerte festgelegt, die der Auftragnehmer erreichen bzw. unterschreiten muss.

Neben diesen messbaren werden zunehmend auch "weiche" Kriterien in die Bewertungsbögen ("report cards") integriert, wie beispielsweise:

- Kommunikation
- Reaktionsfreudigkeit
- Teamarbeit

Für diese Kriterien werden Gewichtungsfaktoren festgelegt. Der Auftraggeber nimmt anschließend eine subjektive Bewertung sämtlicher Kriterien vor. Die Skala wird vorab definiert, z. B. von 0 (= sehr schlecht) bis 3 (= exzellent). Daraus lässt sich nach Fertigstellung des Projekts eine Bewertung des Auftragnehmers ermitteln.

Bei vielen dieser Bewertungssysteme sind die Kriterien unscharf formuliert, eine objektive Bewertung kann deshalb kaum erfolgen. Da die Bewertung oft als Bemessungsgrundlage für finanzielle Anreize (Zahlung von Prämien) genutzt wird, setzt diese Methodik ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Vertragspartnern voraus. Projektbeteiligte der Auftraggeber- und Auftragnehmerseite berichten jedoch, dass solche Systeme dazu beitragen, die Produktivität zu steigern und Konflikte zu reduzieren, so dass die Zahlung zusätzlicher Prämien durchaus üblich ist.

In Deutschland gibt es im Bauwesen viele Streitigkeiten und gerichtliche Auseinandersetzungen zwischen den Vertragspartnern. Die Vertrauensbasis, die für ein Bewertungssystem nach US-Vorbild notwendig ist, dürfte also nicht vorhanden sein. Daher sollten die genannten Kriterien und Erfüllungsgrade messbar und nachvollziehbar formuliert werden.

## **7 Schwierigkeiten und Widerstände bei der Einführung**

Die Einführung eines Bewertungssystems allein garantiert noch keinen Projekterfolg. Dennoch entsteht beim Auftraggeber (hier: GU) zunächst ein zusätzlicher Aufwand für die Einführung und Pflege des Systems. Zumindest in der Anfangsphase wird ein zusätzlicher Projektbearbeiter notwendig sein, der sich um das Bewertungssystem kümmert. Eine exakte Kosten-Nutzen-Rechnung ist nicht möglich. Allerdings trägt allein die Einführung eines Bewertungssystems zur Disziplinierung der auftraggeberseitigen Projektleitung bei: Sie wird gezwungen, ohnehin notwendige Vorüberlegungen hinsichtlich der Projektanforderungen und des Bauablaufs in explizite Kriterien bzgl. der Gewichtungsfaktoren sowie Erfüllungsgrade zu übersetzen. Falls durch eine solche Präzisierung ein kleiner Teil des Nachtragsvolumens eingespart werden kann, amortisiert sich das System bei mittleren bis großen Projekten sehr schnell.

Die Implementierung des Systems dürfte sich im Allgemeinen schwierig gestalten. Einerseits herrscht unter den Projektbeteiligten im Baugewerbe Misstrauen, andererseits mangelt es an Erfahrung mit Bewertungssystemen. Daher sollten zu Projektbeginn unbedingt Informationstermine vereinbart werden, um sämtlichen Auftragnehmern die Anforderungen zu verdeutlichen und sie davon zu überzeugen, dass ein Bewertungssystem nicht nur dem Auftraggeber Vorteile bringt, sondern auch ihnen. Erfüllen sie die Anforderungen, erhalten sie unmittelbar und differenzierter als bisher eine positive Bewertung. Außerdem werden durch eindeutige Kriterien unbestimmte Rechtsbegriffe im beiderseitigen Interesse präzisiert.

## **8 Zusammenfassung und Ausblick**

Wenn man die Leistungen der Projektbeteiligten bewertet, muss man dabei auch berücksichtigen, wie wichtig die Kommunikation für den Erfolg des Gesamtprojekts ist. Die Informationspflichten sollten projektspezifisch präzisiert werden, um die jeweiligen Anforderungen des Auftraggebers zu verdeutlichen. Außerdem lässt sich so objektiv beurteilen, ob die Anforderungen erfüllt wurden. Mit diesem Vorgehen lassen sich Reibungsverluste reduzieren, Risiken vermindern und bei einer Gesamtbetrachtung des Projekts auch Kosten sparen. Das System kann parallel genutzt werden, um das Projekt zu steuern, außerdem dient es als Informationsbasis für zukünftige Projekte.

Konsequenterweise müsste man in der nächsten Stufe auch die Vergütung der NU an die Bewertung koppeln, um positive Effekte für laufende Bauprojekte zu erzielen. Führt man monetäre Anreize für kooperatives Verhalten ein, würden die NU die Bewertungskriterien mit größerer Wahrscheinlichkeit beachten und einen Beitrag leisten, um die Risiken des GU zu verringern.

Im Rahmen meiner Forschungsarbeit am Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb der Technischen Universität Braunschweig befasse ich mich mit der Frage, wie ein Anreizsystem in das Bewertungssystem integriert und das Bewertungssystem als Bemessungsgrundlage detailliert und praxisnah werden kann.

## **Literaturverzeichnis**

### **DIN Deutsches Institut für Normung:**

VOB 2006 - Teil B - DIN 1961. Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen

### **Meurer (2001)**

Meurer, Wolfgang: Kooperationspflichten der Bauvertragsparteien – Konsequenzen für die Baupraxis. In: Monatsschrift für Deutsches Recht. 55. Jahrgang. Köln : OVS Verlag (2001), Heft 14, S. 848 – 855.

### **Howard/Bell (1998)**

Howard, William E. ; Bell, Lansford C.: Innovative Strategies for Contractor Compensation. Research Report 114-11. Austin : Construction Industry Institute, 1998