



# Ist Kooperationsverhalten messbar?

Eine Betrachtung aus Auftraggebersicht

Patrick Schwerdtner

# IBB

INSTITUT FÜR  
BAUWIRTSCHAFT UND  
BAUBETRIEB



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
BRAUNSCHWEIG

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

SCHLEINITZSTR. 23 A  
38106 BRAUNSCHWEIG

FON 0531 391-3174  
FAX 0531 391-5953

[ibb@tu-bs.de](mailto:ibb@tu-bs.de)  
[www.ibb.tu-bs.de](http://www.ibb.tu-bs.de)

**Veröffentlichung**

Braunschweig September 2006

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

**Schwerdtner, Patrick: Ist Kooperationsverhalten messbar? - Eine Betrachtung aus Auftraggebersicht. In: Projektmanagement zur erfolgreichen Strategiemsetzung : PM FORUM 2006 - 23. Internationales Deutsches Projektmanagement Forum. Nürnberg : GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (2006), S. 663-685**

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

# 1 Einleitung

Während die Ursachen von Konflikten bei der Bauausführung im Allgemeinen ähnlich sind, bleiben der Zeitpunkt des Eintretens und der Umfang der Auswirkungen eines Konflikts unvorhersehbar. Die vertraglichen Vereinbarungen tragen auf Grund des immensen Umfangs der Vertragsunterlagen häufig nicht zur Vermeidung diesbezüglicher Streitigkeiten bei.

Gerade bei unvorhersehbaren Entwicklungen und drohenden Konflikten während der Bauausführung erlangt die vom Bundesgerichtshof (BGH) in seiner Rechtsprechung betonte Kooperationspflicht der Vertragsparteien große Bedeutung. Trotz der unbestrittenen Vorteile einer kooperativen Projektabwicklung für beide Vertragspartner zeigen sich die Projektbeteiligten in der Praxis wenig kooperationsfreudig.

Des Weiteren werden die Leistungen der Auftragnehmer im Rahmen der auftraggeberseitigen Projektsteuerung bisher an traditionellen Kennwerten wie Einhaltung der Vertragstermine und Höhe der endgültigen Abrechnungssumme im Vergleich zur Auftragssumme beurteilt. Nur selten geht beispielsweise die Anzahl der gerügten Mängel, nicht eingehaltener Zwischentermine oder gar eine Vernachlässigung der Informationspflichten in die Bewertung ein. Die Kooperationsbereitschaft als Bewertungskriterium wird, nicht zuletzt auf Grund der fehlenden Definition von messbaren Zielen, vollkommen vernachlässigt. Dies erscheint aus drei Gründen unbefriedigend:

- Aus unkooperativem Verhalten resultiert ein erhöhter Aufwand für die auftraggeberseitige Bauleitung.
- Probleme bei der Bauausführung werden zu spät erkannt.
- Mangels alternativer Kriterien werden weiterhin unkooperative Auftragnehmer beauftragt.

Eine differenziertere Betrachtung im Hinblick auf eine effiziente Abwicklung bzw. Steuerung des Bauvorhabens führt konsequenterweise zu einer Definition von Soll-Werten und anschließenden Messung von Ist-Werten, die das Kooperationsverhalten der Auftragnehmer berücksichtigen. Nur dann kann beurteilt werden, ob die Ausführung durch den Auftragnehmer tatsächlich vertragsgerecht war.

## 2 Organisatorische Voraussetzungen

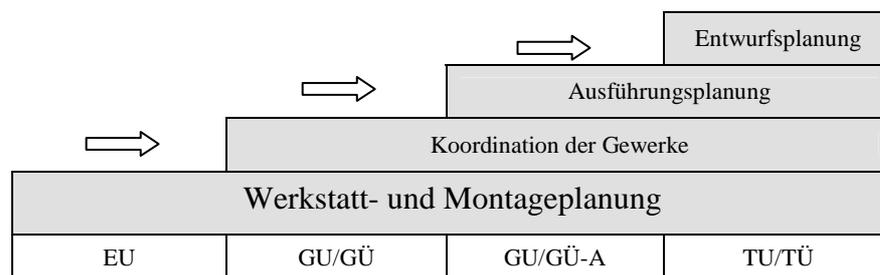
### 2.1 Unternehmereinsatzformen

Vor der Definition und Bewertung der Kooperationspflichten müssen die organisatorischen Voraussetzungen untersucht werden. Für die Beauftragung der ausführenden Unternehmen wählt zunächst der Bauherr zwischen verschiedenen Unternehmereinsatzformen. Den vom Bauherrn beauftragten Unternehmern stehen bei der Weitervergabe von Bauleistungen grundsätzlich ebenso

verschiedene Möglichkeiten offen.<sup>1</sup> Die Unternehmereinsatzformen unterscheiden sich vorrangig in der Verantwortung hinsichtlich der planerischen<sup>2</sup> und koordinierenden Aufgaben, die der jeweilige Auftraggeber selbst übernehmen will oder an den Auftragnehmer delegieren möchte.<sup>3</sup> Der Auftraggeber entscheidet darüber hinaus, in welchem Umfang er Gewerke einzeln oder in Gewerkegruppen (z. B. Technische Gebäudeausrüstung) vergibt.

Durch die Tendenz zur schlüsselfertigen Vergabe<sup>4</sup> von Bauleistungen hat die Bedeutung der Vergabe an einen Generalunternehmer (bzw. -übernehmer) in den vergangenen Jahren zugenommen. Der genaue Anteil schlüsselfertiger Bauleistungen am gesamten Bauvolumen wurde bisher nicht erfasst. Die Schätzungen reichen von 30 % bis 50 %<sup>5</sup>, wobei der Anteil im Hochbau (einschl. Wohnungsbau) durchaus über 50 % liegen dürfte.

Insbesondere bei Generalunternehmer-Vergaben muss differenziert werden, in welchem Umfang auch Planungsleistungen beauftragt werden. Im Schlüsselfertigbau ist es üblich, dass der Generalunternehmer basierend auf der Entwurfsplanung des Bauherrn die Ausführungsplanung selbst erstellt und damit einen erheblichen Anteil an den planerischen Aufgaben übernimmt. Abbildung 1 stellt die verschiedenen Unternehmereinsatzformen gegenüber. Es wird deutlich, dass ein Großteil der originären Aufgaben des Bauherrn bzw. des Auftraggebers bei der Vergabe an einen Auftragnehmer delegiert werden kann.



EU: Einzelunternehmer

GU/GÜ: Generalunternehmer oder -übernehmer

GU/GÜ-A: Generalunternehmer oder -übernehmer mit Ausführungsplanung

TU/TÜ: Totalunternehmer oder -übernehmer

**Abbildung 1: Pflichten des Auftragnehmers hinsichtlich Planung und Koordination in Abhängigkeit von der Unternehmereinsatzform<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Im Hoch- und Tiefbau entfallen etwa 30 % der Kosten des Bruttoproduktionswertes auf Fremd- und Nachunternehmer. Im reinen Fertigteiltbau liegt dieser Anteil sogar bei 45 % (vgl. HDB (2005), S. 90).

<sup>2</sup> Mit dem Begriff der Ausführungsplanung ist im Folgenden die Erstellung der vollständigen und gewerkeübergreifenden Planung gemeint.

<sup>3</sup> Dieser Beitrag beschränkt sich auf traditionelle Leitbilder der Projektabwicklung ohne Betrachtung von Mischformen.

<sup>4</sup> Neben der Vergabe der vollständigen Bauleistungen an einen Generalunternehmer sind für den Schlüsselfertigbau eine (zumindest teilweise) globale Leistungsbeschreibung für eine schlüsselfertige Bauleistung und die pauschale Vergütung charakteristisch (vgl. Kapellmann (1997), S. 9-14).

<sup>5</sup> Vgl. Schöneberger (2002), S. 39; Kapellmann (1997), S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. von Damm (2004), S. 28; Racky (1997), S. 10-12.

Im Folgenden wird auf Grund der daraus resultierenden umfangreichen Verantwortung für den Auftraggeber die Vergabe an Einzelunternehmer vorausgesetzt. Er übernimmt somit das Planungs- und Koordinationsrisiko und ist in besonderem Maß auf die Kooperation seiner Auftragnehmer angewiesen. Dabei kann vereinfachend vernachlässigt werden, ob der Bauherr selbst oder der von ihm beauftragte GU die Einzelunternehmer beauftragen.<sup>7</sup> Für die jeweiligen Pflichten der Vertragspartner müssen neben der Unternehmereinsatzform auch der Vertragstyp einschließlich der Leistungsbeschreibung berücksichtigt werden.

## **2.2 Vergütungs- und Leistungsdefinitionen verschiedener Vertragstypen**

Nach Kapellmann<sup>8</sup> existieren im Wesentlichen folgende Vertragstypen für Werkverträge, aus denen der Auftraggeber wählen kann:

- Einheitspreisvertrag
- Detail-Pauschalvertrag
- Einfacher Global-Pauschalvertrag
- Komplexer Global-Pauschalvertrag

Die verschiedenen Vertragstypen können hinsichtlich der Beschreibung des Bau-Solls in konventionelle Baudurchführung und in zielorientierte Baudurchführung unterschieden werden (siehe Abbildung 2). Während bei der konventionellen Baudurchführung das detaillierte Bau-Soll zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses bereits weitgehend feststeht<sup>9</sup> und durch den Auftragnehmer „nur“ umgesetzt werden muss, sind bei der zielorientierten Baudurchführung auch Planungsleistungen in variierendem Umfang durch den Auftragnehmer zu erbringen.<sup>10</sup> Zielorientierte Werkverträge beinhalten neben konkret formulierten Anforderungen allgemein beschriebene Leistungsziele in Form von Komplettheitsklauseln.

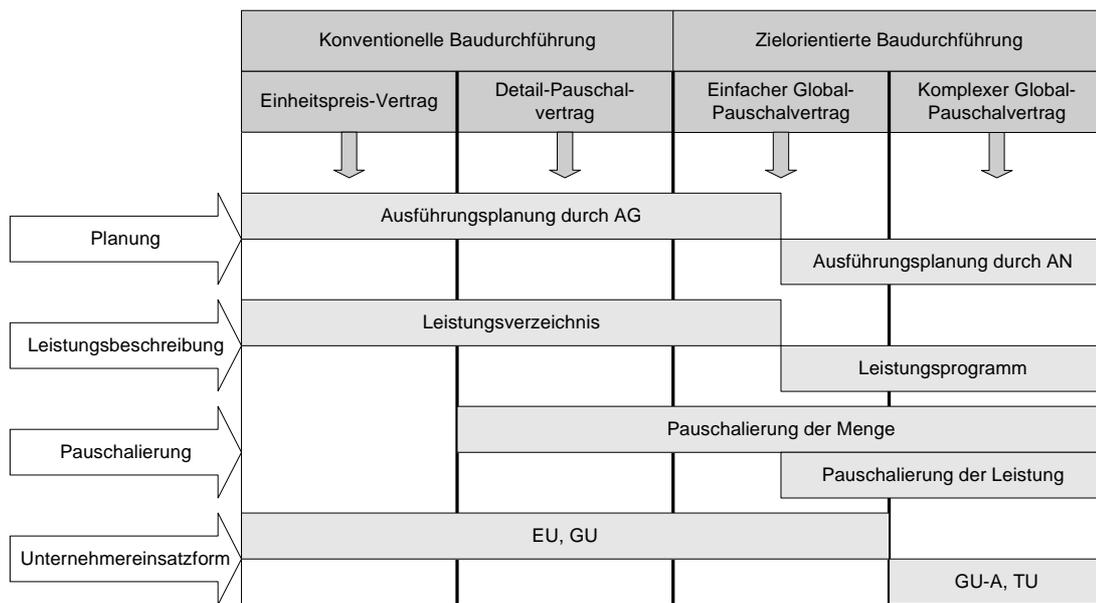
---

<sup>7</sup> Insofern wird nachfolgend ausschließlich die Bezeichnung „Auftraggeber“ verwendet.

<sup>8</sup> Vgl. Kapellmann (1997), S. 23 ff. Der Stundenlohnvertrag und der Selbstkostenerstattungsvertrag sind gemäß § 5 VOB/A nicht als Regelfälle vorgesehen und in der Praxis bei größeren Hochbaumaßnahmen nahezu bedeutungslos. Auf Hybridmodelle wie Teilpauschalen etc. wird hier nicht weiter eingegangen

<sup>9</sup> In der Praxis wird von diesem Idealfall häufig abgewichen. Insofern sind auch bei konventioneller Baudurchführung Konkretisierungen und Änderungen erforderlich.

<sup>10</sup> Vgl. Langen/Schiffers (2005), S. 51.



**Abbildung 2: Unterschiede der konventionellen und der zielorientierten Baudurchführung**

Mit Einzelunternehmern werden zumeist Einheitspreis- oder Detail-Pauschalverträge geschlossen. Die Ausführungsplanung und die Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnis werden in diesen Fällen durch den Auftraggeber vorgegeben. Beim Detailpauschalvertrag wird im Gegensatz zum Einheitspreisvertrag die auszuführende Menge pauschaliert. Der Auftragnehmer trägt dann das Mengenermittlungsrisiko.

In Ausnahmefällen kann auch bei Einzelvergaben ein einfacher Global-Pauschalvertrag sinnvoll sein. Durch eine Komplettheitsklausel wird das Leistungsverzeichnis mit Elementen eines Leistungsprogramms ergänzt. Daraus resultiert in Ansätzen eine Pauschalierung der Leistung.<sup>11</sup> Bei einfachen Global-Pauschalverträgen beschränkt sich die Planungstätigkeit des Auftragnehmers allerdings zumeist auf eine Vollständigkeitskontrolle der auftraggeberseitigen Planung im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit des Bauvorhabens.<sup>12</sup> Lediglich bei komplexen Global-Pauschalverträgen wird nahezu die gesamte Planungsverantwortung auf den Auftragnehmer übertragen (siehe § 9 Nr. 12 VOB/A).<sup>13</sup>

Während die Aufgaben der Auftragnehmer bei Einzelvergaben und vornehmlich konventioneller Baudurchführung auf das eigene Gewerk beschränkt sind, bleibt der Auftraggeber (mit seinen Erfüllungsgehilfen) bei dieser Projektabwicklungsform verantwortlich für die gewerkeübergreifende Ausführungsplanung und Koordination. Dies bedingt einen erheblichen Kommuni-

<sup>11</sup> Ein wesentlicher und besonders bei Pauschalpreisverträgen teilweise unterschätzter Grundsatz gilt für alle Vertragstypen: Der Auftragnehmer muss nur die im Vertrag als Bau-Soll global oder detailliert festgelegten Leistungen erbringen. Bei nachträglichen Änderungen des Bau-Solls hat er unabhängig vom Vertragstyp Anspruch auf Anpassung seiner Vergütung.

<sup>12</sup> Vgl. Kapellmann (1997), S. 89-91.

<sup>13</sup> Dieser Vertragstyp ist jedoch bei Einzelunternehmern nicht sinnvoll, da eine gewerkeübergreifende Planung und Koordination notwendig wäre.

kations- und Abstimmungsbedarf mit den Auftragnehmern im Hinblick auf die besonderen Randbedingungen der Bauproduktion.

## 2.3 Besonderheiten der Bauproduktion

### 2.3.1 Projektmerkmal Komplexität im Bauwesen

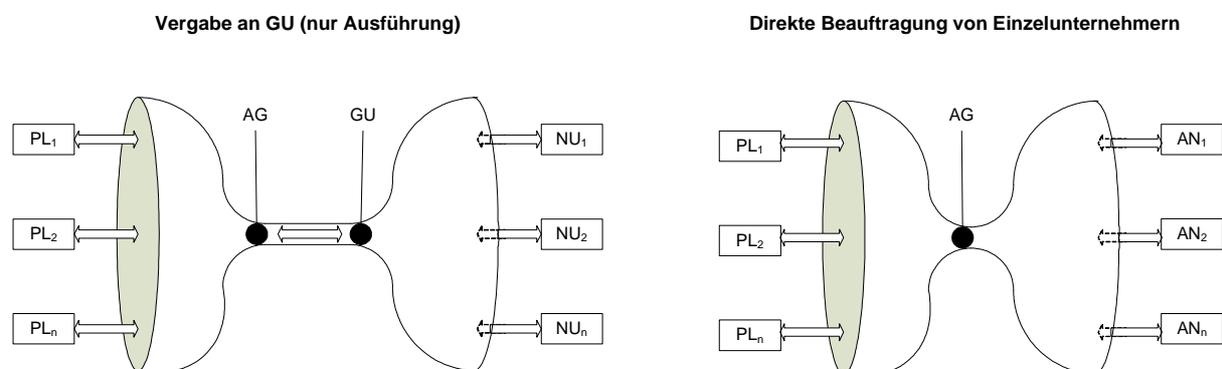
Für Projekte im Bauwesen wird häufig das Projektmerkmal der Komplexität genannt.

*„Komplexität eines Systems ist dessen Fähigkeit, in einer gegebenen Zeitspanne eine große Zahl von verschiedenen Zuständen annehmen zu können.“<sup>14</sup>*

Eine wesentliche Ursache für die Komplexität eines Bauprojekts ist die Vielzahl ausschließlich für das jeweilige Bauvorhaben zusammen arbeitender Unternehmen und Personen.<sup>15</sup> Neben der absoluten Anzahl von Projektbeteiligten müssen aus Auftraggebersicht die Anzahl der geschlossenen Verträge und der Umfang der jeweils beauftragten Leistungen beachtet werden. Durch jeden weiteren Vertragspartner erhöht sich die Anzahl der zu koordinierenden Schnittstellen in Bezug auf Ausführungstermine und Ausführungsplanung. Die ausgeprägt fragmentarische Struktur des Bauvorhabens bei konventioneller Baudurchführung mit Einzelunternehmern führt daher zwangsläufig zu Problemen.

Beschränkt sich die Verantwortung des Auftraggebers auf die Ausführung, sind die Anforderungen an die auftraggeberseitige Bauleitung bei großen Projekten (z. B. im Hochbau) bereits beachtlich. Dies wäre bei der Beauftragung eines GU ohne Ausführungsplanung der Fall. Die Koordination der Nachunternehmer (NU) obliegt dem GU, während der Bauherr weiterhin für die Steuerung der Planer (PL) verantwortlich bleibt.

Die Anforderungen steigen jedoch noch erheblich, wenn der Auftraggeber für Planung und Ausführung verantwortlich ist (Bauherr mit Einzelvergaben oder GU mit Ausführungsplanung). Diese Konstellation stellt für den Auftraggeber die maximale Komplexität in Bezug auf die Organisation des Bauprojekts dar (siehe Abbildung 3).



**Abbildung 3: Organisatorische Komplexität aus Sicht des Auftraggebers**

<sup>14</sup> Vgl. Ulrich/Probst (1991), S. 61.

<sup>15</sup> Vgl. GPM (1994), S. 8.

Neben der organisatorischen Komplexität spielt auch die technische Komplexität bei Bauvorhaben im Hochbau eine bedeutende Rolle. Schwierigkeiten können diesbezüglich einerseits aus neuartigen Baustoffen, Konstruktionen oder Bauverfahren resultieren, falls keine bzw. wenig praktische Erfahrungen damit vorliegen. Andererseits zwingen die projektspezifischen Bedingungen (Witterung, Geometrie etc.) häufig dazu, individuelle Anpassungen auch bei bereits erprobten Konstruktionen oder Verfahren erst vor Ort vorzunehmen. Daraus resultierende Folgeprobleme betreffen durch die Abhängigkeiten der Bauabläufe und die jeweiligen Schnittstellen meistens mehrere Gewerke.

Die Gesamtkomplexität bei einem Projekt lässt sich daher aus der Kombination von organisatorischer Komplexität (gesamter Leistungsumfang für das Bauvorhaben, Anzahl der Vertragsverhältnisse) und technischer Komplexität (neuartige bzw. vor Ort zu klärende Konstruktionen) beschreiben. Neben der Komplexität sind bei der Ausführung von Bauvorhaben besondere vertragliche Randbedingungen zu beachten.

### **2.3.2 Vertragliche Besonderheiten**

Da die Vereinbarung der VOB/B für öffentliche Auftraggeber obligatorisch und bei privaten Auftraggebern im gewerblichen Bereich üblich ist, wird im Folgenden die VOB/B als Ganzes<sup>16</sup> als Vertragsbestandteil vorausgesetzt.<sup>17</sup> Die aus der VOB/B resultierenden Kooperationspflichten bei der Durchführung von Bauprojekten werden in Kapitel 3 behandelt. Ein in der Bauphase sehr bedeutender Unterschied im Vergleich zu reinen BGB-Verträgen soll bereits hier erörtert werden: die Möglichkeit der Änderung der vertraglich vereinbarten Leistungen.<sup>18</sup>

Das Nachtragsvolumen von Bauprojekten gilt als Indikator für die Bedeutung nachträglicher Änderungen. Selbst bei im Wesentlichen ungestörten Bauabläufen und bauüblicher Abwicklung beträgt das Nachtragsvolumen gemäß Racky ca. 5 % der Auftragssumme.<sup>19</sup> Diese Größenordnung ergibt sich unabhängig von der gewählten Unternehmereinsatzform und vom jeweiligen Vertragstyp. Dabei fällt die Mehrheit der Nachträge erst nach dem Beginn der dem Rohbau folgenden Gewerkegruppen Fassade, Gebäudetechnik und Ausbau an.<sup>20</sup> Auch ein Nachtragsvolumen von 30 % der Auftragssumme ist nach Wirth im Hochbau nicht selten; ein größerer Anteil erscheint bei einzelnen Bauvorhaben durchaus möglich.<sup>21</sup> Nach Kattenbusch/Kuhne ist hinsichtlich des Nachtragsvolumens allgemein mit einer Bandbreite von 4 % - 25 % der jährlichen Bauleistung eines Bauunternehmens zu rechnen.<sup>22</sup> Des Weiteren werden bei ungefähr 75 % aller Bauvorhaben

---

<sup>16</sup> Die Vereinbarung der VOB/B als Ganzes bedeutet, dass hinsichtlich der einzelnen Paragraphen keinerlei Einschränkungen oder Ausschlüsse vorgenommen wurden. Diese Thematik wird hier nicht weiter erörtert.

<sup>17</sup> Für die weiteren Ausführungen wird die VOB/B 2002 zu Grunde gelegt.

<sup>18</sup> Die Änderungsmöglichkeiten bei BGB-Bauverträgen auf Grundlage der §§ 157 und 242 BGB werden hier als Sonderfälle vernachlässigt.

<sup>19</sup> Die Aussage bezieht sich auf eine Auswertung verschiedener Neubauvorhaben im Wohn-, Büro- und Kindergartenbau mit Auftragssummen von ca. 2-10 Mio. € (vgl. Racky (1997), S. 95).

<sup>20</sup> Vgl. Racky (1997), S. 101.

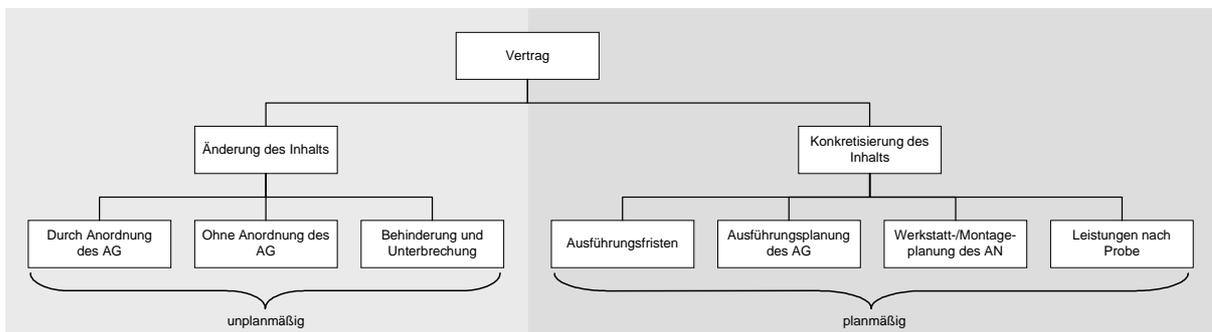
<sup>21</sup> Vgl. Wirth (2003), S. 92.

<sup>22</sup> Diese Werte beruhen auf einer Umfrage bei verschiedenen Unternehmen der Bauwirtschaft (vgl. Kattenbusch/Kuhne (2002), S. 43).

mit VOB-Verträgen Nachträge gestellt (am häufigsten durch Anordnungen des Auftraggebers im Sinne der §§ 2.5 und 2.6 VOB/B).<sup>23</sup>

Durch die Nachträge werden das Bau-Soll und die Vergütung des betroffenen Auftragnehmers an unplanmäßige Entwicklungen während der Bauausführung angepasst. Nach auftraggeberseitig zu vertretenden Behinderungen enthalten die Nachträge zumeist auch die resultierenden Forderungen einer Entschädigung bzw. eines Schadensersatzes. In Anbetracht der vorgenannten Nachtragsvolumina bedeuten nachträgliche Änderungen bzw. Anpassungen des Bau-Solls einen erheblichen Planungs- und Koordinationsaufwand für den Auftraggeber.

Neben diesen unplanmäßigen Entwicklungen ist die planmäßige Konkretisierung der vertraglichen Vereinbarungen in der Ausführungsphase bei vielen Bauvorhaben in der Praxis üblich und teilweise unvermeidlich.<sup>24</sup> Terminliche Konkretisierungen (Vereinbarung von Feinterminplänen) und Ausführungsdetails werden sukzessive während der Baudurchführung festgelegt. Der Auftraggeber reicht kurzfristig fehlende Bestandteile seiner Ausführungsplanung nach. Der Auftragnehmer erstellt auf dieser Grundlage seine Werkstatt- und Montageplanung und präsentiert Ausführungsalternativen zur Bemusterung durch den Auftraggeber (Leistungen nach Probe). Durch die Konkretisierungen sollen im Idealfall vorab festgelegte Vertragstermine und die vereinbarte Vergütung nicht verändert werden.



**Abbildung 4: Vertragsänderungen und –konkretisierungen bei Bauvorhaben<sup>25</sup>**

Nachträgliche Änderungen und Konkretisierungen des Vertrags können bei Bauvorhaben als üblich bezeichnet werden. In vielen Fällen ist auch eine Modifizierung der Terminplanung unumgänglich.<sup>26</sup> Der Planungs- und Koordinationsaufwand erhöht sich insbesondere durch die notwendige Einbeziehung von Folgegewerken.

<sup>23</sup> Vgl. Kattenbusch/Kuhne (2002), S. 42.

<sup>24</sup> Beispielsweise kann das Bau-Soll zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses noch nicht im Detail festgelegt werden, wenn die Mieter noch nicht feststehen.

<sup>25</sup> Nicklisch/Weick sprechen in diesem Zusammenhang von einem „nach vorn offenen System“ (vgl. Nicklisch/Weick (1981), S. 3

<sup>26</sup> Vgl. Kapellmann (1997), S. 86 f.

## **2.4 Zwischenergebnis**

Der Auftraggeber trägt bei Vergaben an Einzelunternehmer das Koordinations- und Planungsrisiko. Aus der Komplexität von großen Bauprojekten resultiert ein großer Aufwand für die Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse. Dieser Aufwand wird durch die üblichen Änderungen des Bau-Solls und Konkretisierungen während der Ausführungsphase verstärkt. Der Auftraggeber kann ein Bauvorhaben daher nur mit der Unterstützung von kooperativen Auftragnehmern steuern.

## **3 Kooperation zur Vermeidung von Konflikten**

### **3.1 Konfliktschwerpunkte bei der Ausführung von Bauvorhaben**

Für den Auftraggeber ist die Kenntnis von voraussichtlichen Konfliktschwerpunkten wichtig, um die Zielvereinbarungen mit den Auftragnehmern darauf abstimmen zu können und ein erhöhtes Maß an Kooperation für Problembereiche zu fordern. Vergleicht man Untersuchungen zu Ursachen von Konflikten, so werden trotz der Einmaligkeit von Bauprojekten hinsichtlich des Bauentwurfs und der Projektbeteiligten immer wieder ähnliche Konfliktschwerpunkte genannt.

Nachfolgend werden in Tabelle 1 die wichtigsten Ergebnisse von drei Befragungen und einer Auswertung von Gutachten zu Bauablaufstörungen vorgestellt.<sup>27</sup> Die in den jeweiligen Untersuchungen identifizierten Schwerpunkte sind grau hinterlegt. Auffällig bei der tabellarischen Gegenüberstellung ist die Vielfalt der Ursachen, die der Auftraggeber zu vertreten hat. Dies ist einerseits der Tatsache zuzuschreiben, dass mehrheitlich Auftragnehmer befragt bzw. auftraggeberseitige Fehler analysiert wurden. Andererseits spiegelt sich in diesem scheinbaren Ungleichgewicht wider, dass der Auftraggeber durch seine Verantwortung für den Entwurf der Vertragsunterlagen, die Erstellung (bzw. Bereitstellung) der Planung und die Koordination des Bauablaufs wesentliche Risiken trägt.

---

<sup>27</sup>

Baugrund und Witterung wurden auf Grund der geringen Bedeutung für den Hochbau vernachlässigt.

		Haghsheno/ Kaben	Helmus/ Weber	Dreier	Heilfort
Projektgrößen		< 1 Mio. € - > 10 Mio. € <sup>8)</sup>	Keine Angabe	11 Mio. € (im Mittel)	Keine Angabe
Zielbereich		allgemein	Qualität, Termine, Kosten	Termine	Termine
Datenbasis		Befragung	Befragung	Gutachten <sup>9)</sup>	Befragung
Teilnehmer		Bauingenieure, Juristen (AG- und AN-Seite)	GU, NU	-/-	Nachunternehmer
AG	Fehlende Ausführungsplanung <sup>1)</sup>				
	Fehlende Entscheidung <sup>2)</sup>				
	Leistungsänderung <sup>3)</sup>				
	Fehlende Vorleistung <sup>4)</sup>				
	Fehlerhafte Ausführungsplanung <sup>5)</sup>				
	Koordinationsmängel <sup>6)</sup>				
	Fehler in Vertragsunterlagen <sup>7)</sup>				
	Mängel in Vorgewerken				
	Zu kurze Ausschreibungsfristen				
	Zu kurze Ausführungsfristen				
	Zahlungsverzug				
AN	Mangelhafte Ausführung				
	Terminverzug				
	Kapazität des Nachunternehmers				
	Qualität der Arbeitskräfte				

<sup>1)</sup> Einschl. verspätete oder fehlende Freigabe, verspätete Planunterlagen

<sup>2)</sup> Einschl. verspäteter Entscheidung

<sup>3)</sup> Einschl. zusätzliche Leistung, Änderung der Ausführungsplanung, Nachträge

<sup>4)</sup> Einschl. verspätete Vorleistung (vorhergehende Gewerke)

<sup>5)</sup> Einschl. unvollständige Ausführungsplanung

<sup>6)</sup> Einschl. Eingriffe in Ablaufkonzept, schlechte Unterstützung durch Generalunternehmer

<sup>7)</sup> Einschl. Lücken und Unklarheiten (auch Ausschreibung, LV) ohne Ausführungsplanung

<sup>8)</sup> Betreutes Projektvolumen (nicht Größe eines Einzelprojekts).

<sup>9)</sup> Es wurden nur Ursachen analysiert, die nicht vom Auftragnehmer zu vertreten sind.

**Tabelle 1: Konfliktschwerpunkte bei der Bauausführung<sup>28</sup>**

Bei den auftraggeberseitigen Ursachen werden im Folgenden zu kurze Ausschreibungs- und Ausführungsfristen nicht weiter betrachtet. Diese Fehler lassen sich während der Ausführung nicht mehr korrigieren. Der Zahlungsverzug kann gleichfalls bei den weiteren Betrachtungen vernachlässigt werden, da eine verzögerte Zahlung die Projektziele im Allgemeinen nicht gefährdet.<sup>29</sup>

Für den Auftragnehmer werden in den Untersuchungen nur vier kritische Bereiche aufgeführt. Der Terminverzug und die mangelhafte Ausführung sind aus Sicht des Auftraggebers die offensichtlichen Symptome von internen Problemen des Auftragnehmers. Eine unzureichende Kapazität und Qualität der Arbeitskräfte sind demzufolge die eigentlichen Ursachen für die auftragnehmerseitig zu vertretenden Probleme. Auf die interne Organisation des Auftragnehmers kann der Auftraggeber nicht direkt Einfluss nehmen.<sup>30</sup> Aus diesen Gründen werden im Folgenden als auftragnehmerseitige Ursachen für Konflikte nur die beobachtbaren Symptome, d. h. der Terminverzug und die mangelhafte Ausführung, betrachtet.<sup>31</sup> Die genannten Konfliktschwerpunkte können die Projektziele des Auftraggebers erheblich gefährden.

### **3.2 Einfluss von Konfliktschwerpunkten auf Projektziele**

Die Projektziele des Auftraggebers lassen sich zumeist in die Bereiche Qualität, Termine und Kosten einteilen. Aus der Sicht des Auftraggebers müssen vorrangig Abweichungen von Zielen mit negativen Auswirkungen (Verfehlungen) vermieden werden.<sup>32</sup> Als Verfehlungen hinsichtlich der Projektziele können eine mangelhafte Ausführung, eine Terminverzögerung und eine Kostensteigerung bezeichnet werden.

Die Zielbereiche sind untereinander nicht unabhängig. Eine mangelhafte Ausführung kann durch die Dauer der Korrekturmaßnahmen und den dafür notwendigen Aufwand leicht zu Terminverzögerungen und Kostensteigerungen führen. Unabhängig von Ausführungsmängeln resultieren allein aus einer Terminverzögerung häufig ebenfalls Kostensteigerungen, wenn hierdurch der Fertigstellungstermin einer Teilleistung bzw. der Gesamtleistung gefährdet wird. Eine Kostensteigerung ist auch ohne eine Terminverzögerung auf Grund des Aufwands zur Mängelbeseitigung denkbar. In der folgenden Abbildung 5 werden die identifizierten Konfliktschwerpunkte potenziellen Zielverfehlungen unter Berücksichtigung der zuvor geschilderten Abhängigkeiten zugeordnet. Bei den auftraggeberseitigen Ursachen sind Mehrfachnennungen erforderlich, wenn mehr als ein Zielbereich direkt gefährdet werden kann.<sup>33</sup>

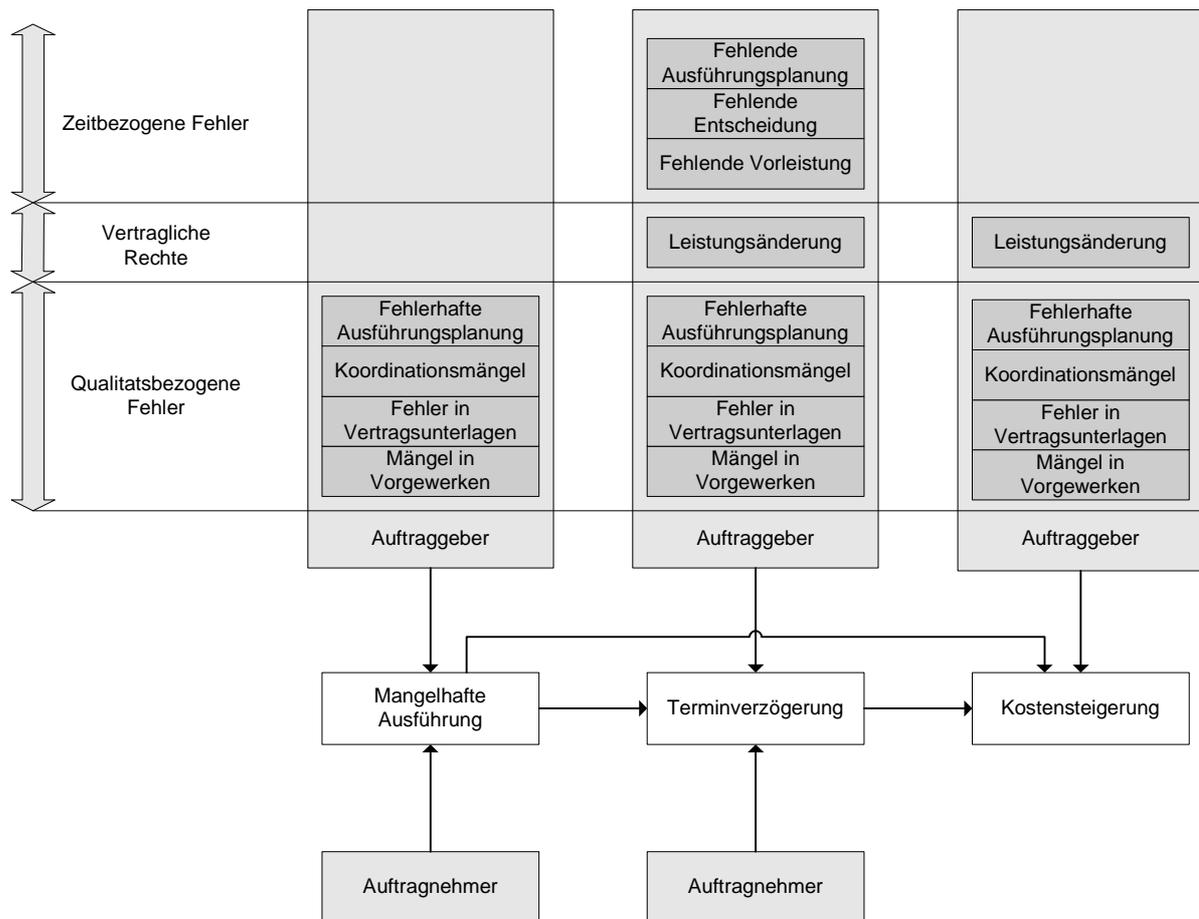
<sup>29</sup> Anders bei endgültigem Zahlungsstopp oder dadurch begründeter Insolvenz des Auftragnehmers.

<sup>30</sup> Ein Eingriff ist lediglich nach §§ 5 Nr. 3 und 4 sowie 4 Nr. 7 und 13 Nr. 1 VOB/B symptombezogen möglich.

<sup>31</sup> Bei eigenen Versäumnissen des Auftraggebers ist hingegen eine genaue Identifizierung der Ursache notwendig, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

<sup>32</sup> Eine positive Abweichung innerhalb eines Bereichs (Übererfüllung der Anforderungen) wird der Auftraggeber akzeptieren, solange daraus nicht Verfehlungen in anderen Bereichen resultieren.

<sup>33</sup> Beispielsweise kann eine fehlerhafte Ausführungsplanung direkt eine mangelhafte Ausführung, eine Terminverzögerung oder eine Kostensteigerung verursachen. Durch die geschilderten Abhängigkeiten der Zielbereiche können auch alle drei Bereiche gleichzeitig betroffen sein. Im Gegensatz dazu verursacht eine fehlende Ausführungsplanung zunächst nur eine Terminverzögerung. Eine Kostensteigerung wäre nur die Folge dieser ursprünglichen Verfehlung.



**Abbildung 5: Ursachen für Zielverfehlungen**

Die auftraggeberseitigen Ursachen für Zielverfehlungen werden im Hinblick auf die Kooperation des Auftragnehmers in drei Kategorien eingeteilt. Zeitbezogene Fehler können mit wenig Aufwand identifiziert und angezeigt werden. Zur Beurteilung, ob und wie stark die Wahrnehmung vertraglicher Rechte oder qualitätsbezogener Fehler des Auftraggebers die Projektziele beeinflussen, kann eine umfangreiche Prüfung von Unterlagen oder vor Ort erforderlich sein. Dieser Aufwand sollte bei der Definition und Bewertung von Zielen berücksichtigt werden.

Der Auftragnehmer kann seinerseits lediglich die Zielbereiche Qualität und Termine direkt gefährden. Die Vergütung für das Werk ist hingegen im Vertrag als Einheitspreis (positionsweise) oder Pauschalpreis fest vereinbart. Mehrkosten resultieren demnach ausschließlich aus vom Auftraggeber zu vertretenden Ereignissen oder Fehlern bzw. als Sekundärfolge aus einer Verfehlung des Bau-Solls durch den Auftragnehmer in den Bereichen Termine und Qualität.

### 3.3 Kooperationspflichten der Vertragspartner

Durch den Charakter eines Langzeitvertrags und die Vielzahl nachträglicher Änderungen hinsichtlich des Bau-Solls lässt sich ein Bauvertrag nur bei entsprechender Kooperation der Beteiligten erfüllen.<sup>34</sup> Fraglich ist im Einzelfall häufig, was Kooperation bedeutet und wie der Kooperationsgedanke im Detail zu interpretieren ist. Ein kooperatives Verhalten wird allzu oft missverstanden als Aufgabe eigener, rechtmäßiger Ansprüche aus den vertraglichen Vereinbarungen.<sup>35</sup>

Über die allgemeine Bedeutung als „Zusammenarbeit verschiedener Partner“<sup>36</sup> hinaus beschreibt Kooperation keinen bestehenden funktionsbestimmten Rechtsbegriff. Somit kann Kooperation aus rechtlicher Sicht eher als Oberbegriff für „Handlungen und das Unterlassen [...] zur Sicherstellung des Vertragszweckes“ interpretiert werden.<sup>37</sup> Nach diesem Gedanken müssen Auftraggeber und Auftragnehmer als „gleichberechtigte Partner“ zur erfolgreichen Abwicklung des Bauvertrages beitragen und während der Ausführungsphase ihren Pflichten nachkommen.<sup>38</sup> Auch der Auftraggeber ist bis zum Zeitpunkt der Abnahme ausdrücklich zur Mitwirkung verpflichtet; erst bei der Abnahme nimmt er die Position des Gläubigers ein und beurteilt die fertig gestellte Werkleistung.<sup>39</sup>

In der Baupraxis sind jedoch auf Konfrontation ausgelegte Verhaltensweisen nicht selten und die „Kooperationsbereitschaft geht in dem Maße zurück, in dem die Konfliktbereitschaft zunimmt.“<sup>40</sup> Die geschlossenen Bauverträge sind teilweise bereits konzeptionell nicht dazu geeignet, kooperatives Verhalten zu fördern bzw. eine Konfrontation zu vermeiden. Eine umfangreiche Verlagerung von (schwer kalkulierbaren) Risiken auf den Auftragnehmer sowie nicht abschließende Preisvereinbarungen sind potenzielle Streitpunkte.<sup>41</sup> Auch das in der VOB/B verankerte Konzept eines Anordnungsmodells<sup>42</sup> (beispielsweise durch § 1 Nr. 3 und Nr. 4 VOB/B) widerspricht bei kritischer Betrachtung einem Kooperationsgedanken, denn die Erarbeitung einer einvernehmlichen Lösung gestaltet sich im Nachhinein zumeist problematisch.

Der BGH betont hingegen in zwei Urteilen zur Kooperation von 1996 und 1999<sup>43</sup> neben der Pflicht zur Verhandlung ausdrücklich die Bedeutung der Mitwirkungs- und Informationspflichten der Vertragspartner. Diese Pflichten sind auf Grund der unmittelbaren Bedeutung für den Bauablauf für beide Vertragspartner und im Hinblick auf die Steuerung des Bauablaufs für den Auftraggeber im

---

<sup>34</sup> Vgl. Meurer (2001), S. 848; Nicklisch/Weick (1981), S. 2.

<sup>35</sup> In diesem Zusammenhang wird dann fälschlicherweise mit Hinweis auf die schlechte Baukonjunktur argumentiert, dass Auftragnehmer ihre Vergütung mit Hilfe von Bauablaufstörungen aufbessern wollen (vgl. Fuchs (2004), S. 94 f.). Eine Durchsetzung dieser Ansprüche wird jedoch durch kooperatives Verhalten nicht ausgeschlossen, sondern im Gegenteil im Hinblick auf die Erfüllung der Informationspflichten (siehe unten) häufig erst ermöglicht.

<sup>36</sup> Fremdwörterduden.

<sup>37</sup> Vgl. Fuchs (2004), S. 91.

<sup>38</sup> Vgl. Grieger (2000), S. 970 f.

<sup>39</sup> Insofern wird auch von einer „Doppelstellung“ des Auftraggebers gesprochen (vgl. Meurer (2001), S. 852).

<sup>40</sup> Vgl. Kniffka (2001), S. 1.

<sup>41</sup> Vgl. Reister (2004), S. 60.

<sup>42</sup> Vgl. Fuchs (2004), S. 94.

<sup>43</sup> Vgl. BGH Urteil vom 23.05.1996 VII ZR 245/94; BGH Urteil vom 28.10.1999 VII ZR 393/98.

Besonderen relevant. Der Umfang der Informations- und Mitwirkungspflichten im Bauvertrag ist im Vergleich mit allgemeinen Werkverträgen ohnehin höher zu bewerten.<sup>44</sup>

Zu den „Besonderen Kooperationspflichten“ oder „Kooperationspflichten im weiteren Sinn“ können auftragnehmerseitig primär die Informationspflichten gezählt werden.<sup>45</sup> Dazu gehören die Prüfungs- und Hinweispflichten der §§ 3 Nr. 3, 4 Nr. 1 Abs. 4, 4 Nr. 3 VOB/B sowie die Anzeigepflichten der §§ 2 Nr. 6 und 6 Nr. 1 VOB/B.<sup>46</sup> Für den Auftraggeber sind die wesentlichen Mitwirkungspflichten in den §§ 3 Nr. 1 und 4 Nr. 1 VOB/B enthalten. Die Mitwirkungs- und Informationspflichten sollen die ständige Kommunikation der Vertragspartner gewährleisten und somit die Voraussetzungen für den Informationsaustausch, Klärung von Problemen, Schließen von Vertragslücken und Beilegung von Meinungsverschiedenheiten schaffen.<sup>47</sup>

### **3.4 Ausführung als Ende eines Prozesses**

Der Auftraggeber fokussiert seine Kontrollen bei der Bauausführung zumeist auf die Ausführung der Werkleistung. Die Ausführung darf unter Berücksichtigung der Kooperationspflichten für beide Vertragspartner nicht als eigenständiger Vorgang betrachtet werden, der ausschließlich vom Auftragnehmer zu verantworten ist. Eine vertragsgerechte Ausführung bedingt die konsequente Erfüllung der Mitwirkungs- und Informationspflichten beider Vertragspartner.

Durch die Übergabe der Ausführungsunterlagen und Koordination seiner Auftragnehmer (Mitwirkungspflichten) schafft der Auftraggeber zunächst die Voraussetzungen für die Ausführung der Werkleistung. Diese auftraggeberseitigen Unterlagen und Anordnungen dürfen seitens des Auftragnehmers nicht ungeprüft übernommen werden. Mit der Erfüllung seiner Prüfungs-, Hinweis- und Anzeigepflichten (Informationspflichten) bringt der Auftragnehmer seine Fachkompetenz in den Bauprozess ein. Im Idealfall werden dadurch Fehler rechtzeitig vor der Ausführung erkannt und durch die Ergreifung geeigneter Maßnahmen negative Auswirkungen für alle Beteiligten vermieden. Dieser Prozess kann durchaus iterativ ablaufen, wenn der Auftragnehmer beispielsweise nach der Anmeldung von Bedenken die entsprechende Reaktion des Auftraggebers erneut prüfen muss oder Behinderungen erst während der Ausführung der Werkleistung zutage treten. Die Ausführung der Werkleistung (d. h. der Leistungspflichten) durch den Auftragnehmer steht demzufolge erst am Ende dieses Prozesses (siehe Abbildung 6).<sup>48</sup>

---

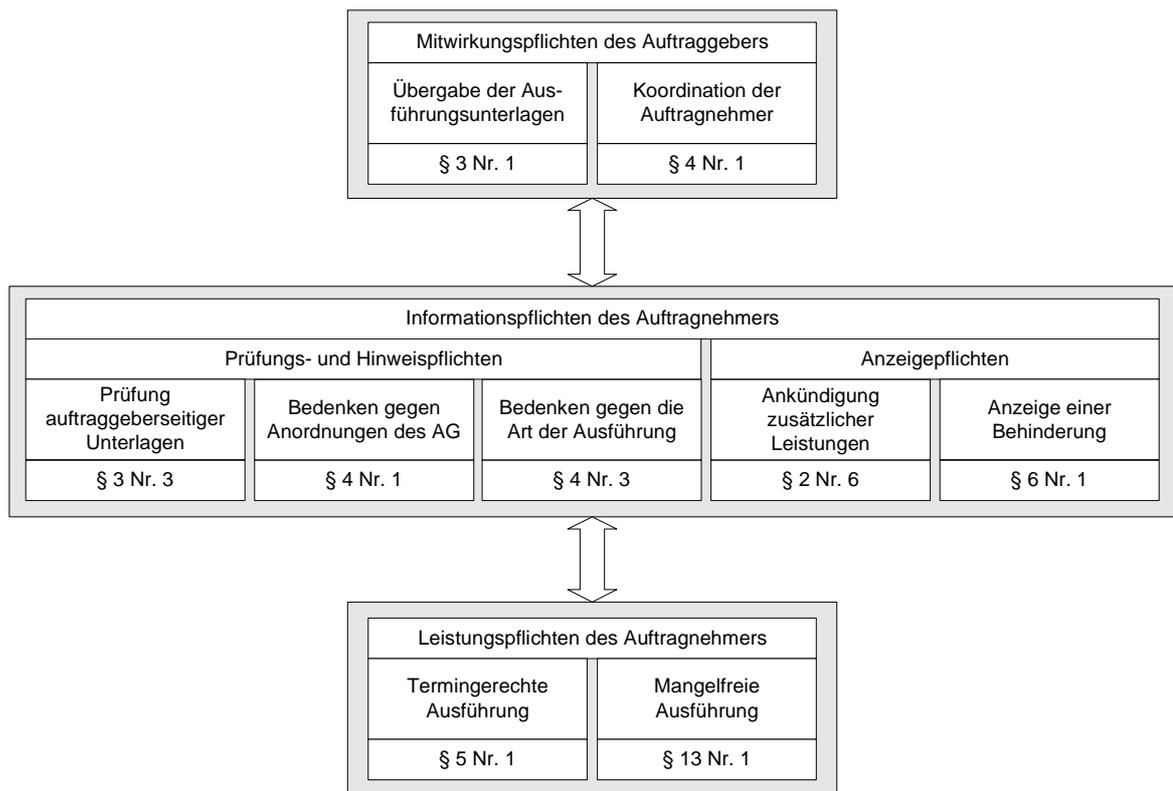
<sup>44</sup> Vgl. Meurer (2001), S. 852.

<sup>45</sup> Vgl. Kniffka (2001), S. 9; Fuchs (2004), S. 92.

<sup>46</sup> Vgl. Kniffka (2001), S. 9; Meurer (2001), S. 851; Langen/Schiffers S. 444.

<sup>47</sup> Vgl. Nicklisch/Weick (1981) S. 7 f.; Fuchs (2004), S. 66.

<sup>48</sup> Die Abnahme und Zahlung des Werkes durch den Auftraggeber wird an dieser Stelle vernachlässigt.



**Abbildung 6: Bauablauf mit Mitwirkungs- und Informations- und Leistungspflichten der Vertragspartner gemäß VOB/B**

Für den Auftraggeber sind rechtzeitige Hinweise auf mögliche Zielverfehlungen wichtig, um entsprechende Korrekturmaßnahmen einleiten zu können. Der auftragnehmerseitigen Verantwortung als präventive Kontrollinstanz, die rechtzeitige, vollständige und fehlerfreie Erbringung der Mitwirkungspflichten durch den Auftraggeber zu prüfen, sind allerdings Grenzen gesetzt. Gleiches gilt für den Umfang der Leistungspflichten des Auftragnehmers. Nachfolgend werden diese Grenzen zusammenfassend erläutert.

### 3.5 Inhaltliche Schwächen der auftragnehmerseitigen Pflichten nach VOB/B

Die in der VOB/B enthaltenen Leistungs- und Informationspflichten des Auftragnehmers definieren für den Auftraggeber wesentliche Pflichten bei der Leistungserbringung. Aus der Sicht des Auftraggebers sollen diese Pflichten sicherstellen, dass die Werkleistung zum Zeitpunkt des vorgesehenen Fertigstellungstermins den vertraglichen Vereinbarungen entspricht. Des Weiteren bildet die Einhaltung der Leistungs- und Informationspflichten die wesentliche Grundlage dafür, dass der Auftraggeber seinen Planungs- und Koordinationspflichten gegenüber allen Auftragnehmern nachkommen kann. Er muss sich demnach auf die korrekte Umsetzung vorgesehener Abläufe verlassen können und über drohende oder bestehende Probleme bei der Erbringung der Werkleistung in Kenntnis gesetzt werden. Nur unter diesen Voraussetzungen ist der Auftraggeber in

der Lage, den Bauablauf aktiv unter Berücksichtigung der Projektziele Qualität, Termine und Kosten zu steuern.

Diesen auftraggeberseitigen Idealvorstellungen werden die in der VOB/B enthaltenen Regelungen nur in Ansätzen gerecht. Ein kooperatives Verhalten wird durch die Pflichten lediglich bedingt gefordert und kaum gefördert.

### **3.5.1 Beurteilung nur im Einzelfall möglich**

Die Leistungs- und Informationspflichten der VOB/B lassen in Bezug auf die Fälligkeit und den Umfang der auftragnehmerseitigen Pflichten einen Interpretationsspielraum zu. Ein Kernproblem für die damit verbundenen Schwierigkeiten in der Baupraxis stellt die häufige Verwendung unbestimmter Rechtsbegriffe dar.<sup>49,50</sup> In der kommentierenden Literatur zur VOB/B wird im Zusammenhang mit dem Umfang der Informationspflichten wiederholt darauf hingewiesen, dass die endgültige Bewertung eines Sachverhalts im Einzelfall vorgenommen werden muss.

### **3.5.2 Wenig Unterstützung durch den Auftragnehmer bei der Kostenkontrolle**

Die Leistungspflichten des Auftragnehmers beschränken sich auf die mangelfreie und termingerechte Erstellung der Werkleistung. Die Vergütung für diese Leistungen wird im Vertrag vereinbart. Der Auftragnehmer ist gemäß VOB/B nicht verpflichtet, jede Änderung seiner Vergütung anzuzeigen. Lediglich im Fall zusätzlicher Leistungen muss der Auftragnehmer seinen Anspruch auf besondere Vergütung gemäß § 2 Nr. 6 VOB/B vor Ausführung der Leistung nur dem Grunde nach ankündigen. Bei auftraggeberseitigen Behinderungen muss der Auftragnehmer die Behinderung gemäß § 6 Nr. 1 zwar ebenfalls anzeigen. Inwieweit er daraus Ansprüche ableitet, bleibt für den Auftraggeber zunächst jedoch unklar.<sup>51</sup> Die Einreichung eines qualifizierten Nachtragsangebots ist nicht zwingend vorgeschrieben.

### **3.5.3 Keine Steuerungsmöglichkeiten bei fehlenden Informationen**

Die Kooperationspflichten sind nur für den „Störfall“ vorgesehen.<sup>52</sup> Gehen beim Auftraggeber keinerlei Hinweise ein, kann dies sowohl der ordnungsgemäßen Erbringung auftraggeberseitiger Mitwirkungspflichten geschuldet sein als auch eine unzureichende bzw. nicht erbrachte auftragnehmerseitige Prüfung bedeuten. Die Erfüllung der Leistungspflichten hingegen lässt sich zwar durch einen Vergleich der Leistungsbeschreibung, der Ausführungsplanung und des Vertragsterminplans mit der tatsächlich ausgeführten Bauleistung zumeist objektiv überprüfen. Diese

---

<sup>49</sup> Dazu zählen beispielsweise Begriffe wie angemessen, unverzüglich, möglichst oder rechtzeitig.

<sup>50</sup> Von den unbestimmten Rechtsbegriffen sind die Generalklauseln wie z. B. „wichtiger Grund“, „Treu und Glauben“, „gute Sitten“ oder „billiges Ermessen“ zu unterscheiden (vgl. Rüthers (2005), S. 141).

<sup>51</sup> Durch die BGH-Urteile vom 21.10.1999 (VII ZR 185/98) und vom 24.02.2005 (VII ZR 141/03) ist der Auftragnehmer bei Behinderungsanzeigen allerdings gezwungen, den Umfang und die Auswirkungen der Behinderung möglichst exakt darzulegen, um seine Ansprüche später konkret und bauablaufbezogen nachweisen zu können.

<sup>52</sup> Vgl. Fuchs (2004), S. 41.

Überwachung bedeutet bei komplexen Bauprojekten mit einer Vielzahl an Gewerken jedoch einen erheblichen Aufwand für den Auftraggeber.

### **3.5.4 Einhaltung von Kontrollfristen und mangelfreie Leistung bei Übergabe**

Auf Grund seiner Leistungspflichten muss der Auftragnehmer die Werkleistung termingerecht und mangelfrei erbringen. Gemäß §§ 5 Nr. 1 und 13 Nr. 1 VOB/B erfüllt der Auftragnehmer diese Pflichten, wenn er Vertragsfristen einhält und die Werkleistung zum Zeitpunkt der Abnahme mangelfrei ist. Bei der Überschreitung von Kontrollfristen und einer mangelhaften Ausführung vor der Abnahme kann der Auftraggeber zwar gemäß §§ 5 Nr. 4 und 4 Nr. 7 VOB/B Abhilfe verlangen. Kommt der Auftragnehmer diesem Abhilfeverlangen nach, bleiben seine temporären Abweichungen vom vorgesehenen Bau-Soll für ihn folgenlos. Der Auftraggeber ist bei fehlendem Puffer in der Terminplanung allerdings möglicherweise gezwungen, den Bauablauf von betroffenen Folgewerken anzupassen.

## **3.6 Kooperationspflicht aus Sicht des Auftraggebers**

Die Kooperationspflichten in der VOB/B reichen nicht aus, um die in Abschnitt 3.1 angesprochenen Konfliktschwerpunkte angemessen zu regeln. Aus Auftraggebersicht muss ein kooperatives Verhalten über die in der VOB/B enthaltenen und vom BGH betonten Kooperationspflichten hinaus präzisiert werden. Die genauen Inhalte sind projektspezifisch als Ergänzung zu den Regelungen der VOB/B zu definieren. Neben einer Konkretisierung der Leistungspflichten müssen dazu auch die Informationspflichten berücksichtigt und messbar formuliert werden.

# **4 Messung des Kooperationsverhaltens**

## **4.1 Der Faktor Zeit**

Das (zu) späte Erkennen zielbeeinflussender Störungen stellt in nahezu allen Projektphasen eine Gefahr für die auftraggeberseitigen Projektziele dar. Störungen in einer frühen bis mittleren Phase der Ausführung betreffen vielfach mehrere Gewerke. Im Falle eines Terminverzugs kann es beispielsweise durch die bauablaufbedingten Abhängigkeiten zu weiteren Terminverzügen kommen. Bei einer Abweichung im späteren Verlauf des Projekts ist besonders die kurze Frist bis zur Fertigstellung des Bauvorhabens für die Einleitung wirksamer Korrekturmaßnahmen problematisch. Bei einer optimalen Steuerung des Bauablaufs werden die Vertragsziele trotz zwischenzeitlicher Abweichungen eingehalten.<sup>53</sup> Dazu gehört auch die richtige Einschätzung der Fehlerfolgen, denn nicht jede Soll-Ist-Abweichung zieht negative Folgen für die Projektziele nach sich. Kleinere Abweichungen innerhalb eines individuell festzulegenden „Zielkorridors“ sind unkritisch und im Bauablauf unvermeidlich.

---

<sup>53</sup> Anmerkend sei erwähnt, dass Änderungen des Bauentwurfs oder andere Einflüsse auch eine Anpassung der Projektziele erforderlich machen können.

Informationen über den Bauablauf müssen den Auftraggeber daher zeitnah erreichen. Das schnelle Erkennen von vertragsrelevanten Verfehlungen<sup>54</sup> und die Einleitung geeigneter Korrekturmaßnahmen gestalten sich für den Auftraggeber bei komplexen Bauprojekten mitunter sehr schwierig. Dem Auftragnehmer hingegen fällt die Identifizierung von Soll-Ist-Abweichungen in seinem eigenen Gewerk auf Grund des überschaubaren Umfangs leichter. Durch die Einbindung vieler Auftragnehmer in einen permanenten Informationsaustausch kann der Auftraggeber dieses Wissen nutzen, um Soll-Ist-Abweichungen schneller zu erkennen.

Darüber hinaus kann der Auftragnehmer parallel auch Soll-Ist-Übereinstimmungen (z. B. die termingerechte Fertigstellung einzelner Abschnitte) melden. Der Auftraggeber wird mit diesen zusätzlichen Informationen in die Lage versetzt, seine gewerkeübergreifende Koordinations- und Planungstätigkeiten auf Problembereiche zu konzentrieren.

## 4.2 Definition von Bewertungskriterien

Das Ziel von Bewertungskriterien ist die messbare Definition kooperativen Verhaltens eines Auftragnehmers aus Sicht des Auftraggebers. In die Überlegungen des Auftraggebers sollten die üblicherweise auftretenden Konfliktschwerpunkte und die Bedeutung zeitnaher Informationen eingehen. Eine weitere Grundlage stellen die Informations- und Leistungspflichten der VOB/B dar. Als Hilfestellung bei der Definition der Kriterien kann das aus dem Projektmanagement stammende SMART-Prinzip herangezogen werden, wonach Ziele die folgenden Bedingungen erfüllen sollen:

- Spezifisch (projektbezogene Anpassung)
- Messbar (transparent für beide Vertragspartner)
- Anspruchsvoll (Ziele setzen, die nicht ohnehin bereits erreicht werden)
- Realistisch (mit einem zumutbaren Aufwand erfüllbar)
- Terminiert (Bedeutung des Faktors Zeit berücksichtigen)

Darüber hinaus müssen die Besonderheiten der Bauproduktion berücksichtigt werden. Daraus folgt, dass die Kriterien auch im Falle von Bauablaufstörungen, Änderungen des Bauentwurfs oder des Bauablaufs weiterhin erfüllbar und für den Auftraggeber von Interesse sein müssen. Insofern sollten beispielsweise einzuhaltende Fristen nicht kalendarisch definiert werden.

Mögliche Bewertungskriterien sind in der nachfolgenden Tabelle 2 aufgeführt. Es wird jedoch betont, dass die Inhalte und Fristen der Kriterien immer projektspezifisch und unter Berücksichtigung der jeweiligen Projektziele des Auftraggebers gewählt werden sollten.

---

<sup>54</sup> Dabei kann im Sinne der Koordinationspflicht des Auftraggebers zunächst vernachlässigt werden, ob die Störungen auftraggeber- oder auftragnehmerseitig zu vertreten sind. Der Auftraggeber muss in beiden Fällen Maßnahmen ergreifen.

Nr.	Bewertungskriterien	Bewertungs-bereiche
1	Tagesaktuelle Anzeige des Arbeitsbeginns/-endes für jeden Arbeitsabschnitt	Termintreue
2	Erfüllung der vertraglich festgelegten Leistungswerte oder Ausführungsfristen für einzelne Arbeitsbereiche (einschl. Restleistungen)	
3	Keine Mängel in fertig gestellten Arbeitsabschnitten, die Folgegewerke behindern oder eine Abnahme verhindern	Ausführungsqualität
4	Anzeige einer Behinderung wegen fehlender Baufreiheit oder Vorleistungen spätestens 24 Stunden vor Arbeitsaufnahme	Behinderungsanzeigen
5	Anzeige einer Behinderung spätestens 3 AT vor dem Ende der Planvorlaufzeit	
6	Tagesaktuelle Anzeige von Bedenken gegen Vorleistungen	Planprüfung und Bedenkenanmeldungen
7	Tagesaktuelle Anzeige von Bedenken gegen Anordnungen des AG	
8	Planprüfung mit Rückmeldung innerhalb von 4 AT nach Eingang einschl. Anzeige von Bedenken (falls erforderlich)	
9	Ankündigung von Änderungen der Vergütung spätestens 4 AT nach Eingang der Information (Ausführungsplan, Anordnungen des AG)	Kostentransparenz
10	Zusendung eines technischen Mehr-/Minderkostennachtrags oder Schätzung für einen Schadensersatz/Entschädigung mit Kalkulation und Bauzeiteinfluss spätestens 8 AT nach Eingang der Information	
11	Monatliche Prognose der voraussichtlichen Abrechnungssumme getrennt nach Vertrags- und Nachtragsleistung als Ergänzung zu Abschlagsrechnungen	

**Tabelle 2: Bewertungskriterien für das Kooperationsverhaltens eines Auftragnehmers**

Der Auftragnehmer verhält sich nach diesen Kriterien kooperativ, wenn er seine Leistungspflichten erfüllt sowie Informationen bezüglich des Bauablaufs, auftraggeberseitiger Vorleistungen und der Projektkosten innerhalb bestimmter Fristen an den Auftraggeber weiterleitet. Entgegen der häufig auf Auftraggeberseite anzutreffenden Ansicht ist dies auch der Fall, wenn Behinderungen und Bedenken angezeigt werden.

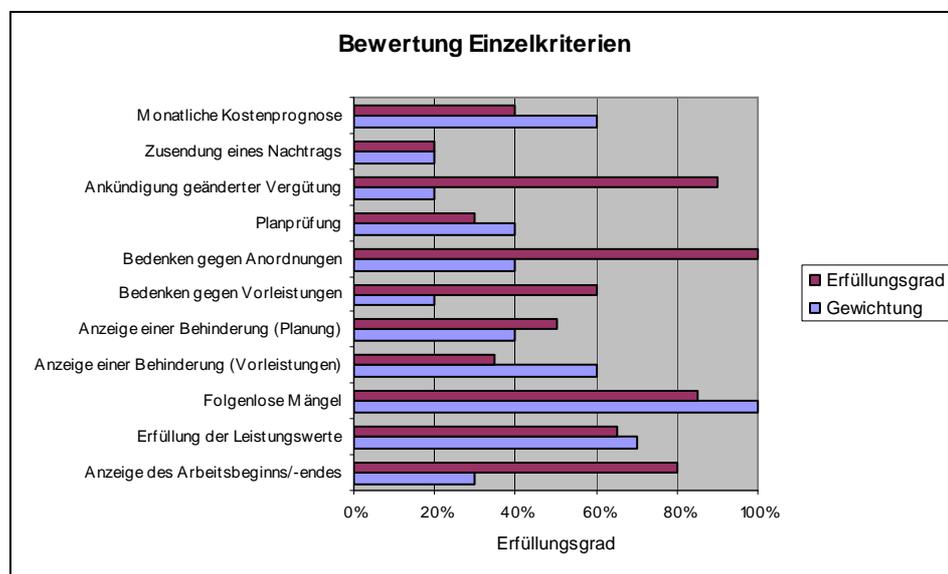
Zur besseren Übersichtlichkeit sollten die einzelnen Bewertungskriterien zu Bewertungsbereichen (z. B. „Termintreue“) zusammengefasst werden. Daraus lässt sich für jeden Auftragnehmer ein Stärken-Schwächen-Profil ableiten, um die auftraggeberseitige Bauleitung in Bezug auf den Umgang mit dem Auftragnehmer zu sensibilisieren.

### 4.3 Bewertungssystem und Auswertung

Mit Hilfe eines Bewertungssystems können die einzelnen Bewertungskriterien quantifiziert werden. Um eine differenzierte Bewertung vornehmen zu können, empfiehlt sich für die meisten Kriterien eine Bewertung getrennt nach Arbeitsabschnitten.<sup>55</sup> Für jeden Arbeitsabschnitt wird separat beurteilt, ob und in welchem Maß der Auftragnehmer die Bewertungskriterien erfüllt hat. Als Prozentwert ausgedrückt kann dieses Maß als Erfüllungsgrad bezeichnet werden. Aus der Summe der Bewertungen für alle Arbeitsabschnitt ergibt sich der Erfüllungsgrad für das jeweilige Kriterium (siehe Abbildung 8).

Solange kein Verstoß gegen ein Bewertungskriterium durch den Auftraggeber nachweisbar ist, wird ein Erfüllungsgrad von 100 % angenommen. Dies wäre am Beispiel von Kriterium Nr. 5 beispielsweise der Fall, wenn trotz einer objektiv vorhandener auftraggeberseitiger Behinderungen keine Behinderungsanzeige vorliegt, im betroffenen Arbeitsabschnitt aber gleichfalls kein auftragnehmerseitiger Terminverzug zu verzeichnen ist. Für eine positive Bewertung ist in Bezug auf die Nr. 4 – 8 eine Anzeige von Behinderungen und Bedenken daher nicht zwingend erforderlich.

Durch die unterschiedliche Gewichtung einzelner Bewertungskriterien bei der Gesamtbewertung können je nach Gewerk und den auftraggeberseitigen Projektzielen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.



**Abbildung 8:** Beispiel für eine Bewertung des Kooperationsverhaltens eines Gewerks (Einzelkriterien mit Gewichtung)

Anmerkend wird darauf hingewiesen, dass neben der rechtzeitigen Übermittlung die inhaltliche Qualität auftragnehmerseitiger Informationen sichergestellt werden muss. Die

<sup>55</sup> Bei der monatlichen Prognose der voraussichtlichen Abrechnungssumme wird eine Aufteilung hingegen kaum praktikabel und sinnvoll sein.

Zusendung falscher oder fehlerhafter Angaben durch den Auftragnehmer muss zu Abwertungen führen. Dies ist ein wesentlicher Punkt, der vor der praktischen Umsetzung eindeutig geregelt werden muss.

## **4.4 Praktische Umsetzung**

Die Definition von Bewertungskriterien und die nachfolgende Messung des Kooperationsverhaltens von Auftragnehmern bieten für den Auftraggeber viele Vorteile:

- Die transparente Definition von Kooperationspflichten vermeidet Missverständnisse in Bezug auf das Zusammenarbeiten der Vertragspartner.
- Eine projektbegleitende Bewertung entlarvt unkooperative Auftragnehmer bereits während der Bauausführung.
- Eine Bewertung nach dem Ende des Projekts liefert Basisdaten für zukünftige Vergaben von Bauleistungen.

Unbestritten wirft dieser Ansatz auch weitere Fragen und Probleme hinsichtlich der praktischen Umsetzung auf. Zwei Aspekte sollen nachfolgend kurz angesprochen werden.

### **4.4.1 Aufwand des Auftraggebers**

Vor der Einführung eines Bewertungssystems auf der Baustelle entsteht für den Auftraggeber zunächst ein Arbeitsaufwand durch das Erarbeiten geeigneter Bewertungskriterien und eines Bewertungssystems. Dies erfordert personelle Kapazitäten mit baubetrieblicher Kompetenz, da ungeeignete Ansätze anschließend kaum überwacht werden können oder keine nutzbaren Erkenntnisse liefern.

### **4.4.2 EDV-Unterstützung**

Zur Begrenzung des Aufwands während der Baudurchführung für den Auftraggeber und den Auftragnehmer sollte der Schriftwechsel über ein elektronisches Informationssystem gesteuert werden. Denkbar ist weiterhin eine in Teilen automatisierte Weiterverarbeitung der Daten (z. B. Erstellung von Ist-Terminplänen mit angezeigten Behinderungen für jedes Gewerk). Außerdem sollten in dem System hinterlegte Formblätter für die wesentlichen Anzeigen des Auftragnehmers einen Mindeststandard beim Austausch der Informationen sicherstellen.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Der Bauherr bzw. der Auftraggeber tragen bei gewerkeweiser Vergabe von Bauleistungen erhebliche Risiken. Die Vergabe der Werkleistung durch den Auftraggeber erfolgt als Einheitspreis-, Detailpauschal- oder (seltener) als einfacher Globalpauschalvertrag. Die Planungsleistungen und Koordinationspflichten der Einzelunternehmer beschränken sich in diesen Fällen nahezu ausschließlich auf die auftragnehmerseitige Werkstattplanung und die Steuerung der eigenen Arbeitskräfte. Der Auftraggeber bleibt bei dieser Projektabwicklungsform gemäß VOB/B verantwortlich für die gewerkeübergreifende Ausführungsplanung und Koordination. Die Komplexität auftraggeberseitiger Aufgaben steigt mit wachsender Anzahl von Auftragnehmern stark an und wird durch häufige Änderungen während der Bauausführung verschärft.

Während der Ausführungsphase sind die Konfliktursachen zwischen den Vertragspartnern zumeist ähnlich. Ein kooperatives Verhalten der Vertragspartner soll zu einer reibungsfreien Abwicklung des Werkvertrags beitragen. Neben der Verhandlungspflicht der Parteien umfassen die Kooperationspflichten gemäß Urteilen des BGH auch die Erfüllung von Informations- und Mitwirkungspflichten. Die in der VOB/B enthaltenen Pflichten sind weder für eine Vermeidung der Konflikte, noch für eine differenzierte Bewertung des kooperativen Verhaltens ausreichend. Durch fehlende Fristen und unbestimmte Rechtsbegriffe verbleibt ein Interpretationsspielraum, der zu Unsicherheiten für beide Vertragspartner führt.

Nur eine zeitnahe Identifikation und Bewertung zielbeeinflussender Verfehlungen und Änderungen erhalten dem Auftraggeber die Option, negative Auswirkungen auf seine Projektziele durch geeignete Korrekturmaßnahmen zu vermeiden. Dem Auftragnehmer fällt das Erkennen auf Grund seiner Fachkenntnisse und des besseren Überblicks über den eigenen Bauablauf erheblich leichter. Werden neben terminlichen und qualitativen Anforderungen an die Werkleistung (Leistungspflichten) auch die Informationspflichten des Auftragnehmers objektiv messbar definiert, kann das Kooperationsverhalten der Auftragnehmer sogar bewertet werden.

Konsequenterweise müsste darüber hinaus auch die Vergütung der Auftragnehmer an die Bewertung gekoppelt werden, um positive Effekte für laufende Bauprojekte zu erzielen. Mit der Einführung monetärer Anreize für kooperatives Verhalten vergrößert sich außerdem die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewertungskriterien durch die Auftragnehmer beachtet werden. Die Behandlung dieser Thematik ist einem späteren Beitrag vorbehalten.

## Literaturverzeichnis

### **Dreier (2001)**

Dreier, Frank: Nachtragsmanagement für gestörte Bauabläufe aus baubetrieblicher Sicht.  
Cottbus : Eigenverlag, 2001

### **Fuchs (2004)**

Fuchs, Heiko: Kooperationspflichten der Bauvertragsparteien. Düsseldorf : Werner Verlag,  
2004

### **Grieger (2000)**

Grieger, Winfried: Die Kooperationspflicht der Bauvertragspartner im Bauvertrag: An-  
merkung zu BGH, BauR 2000, 409 ff. In: Baurecht (BauR). 31. Jahrgang. Düsseldorf : Wer-  
ner Verlag (2000), Heft 7, S. 969 ff.

### **GPM (1994)**

Gesellschaft für Projektmanagement: Projektmanagement Fachmann. Band 1. 2. Auflage.  
Eschborn : Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, 1994

### **Haghsheno/Kaben (2005)**

Haghsheno, Shervin ; Kaben, Torsten: Konfliktursachen und Streitgegenstände bei der Ab-  
wicklung von Bauprojekten – Eine empirische Untersuchung. In: Jahrbuch Baurecht 2005. 8.  
Jahrgang 2005. Düsseldorf : Werner Verlag, 2005

### **HDB (2005)**

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (HDB): Baustatistisches Jahrbuch 2004/2005. 44.  
Auflage. Frankfurt a. M. : Verlag Graphia-Huss, 2005

### **Heilfort (2003)**

Heilfort, Thomas: Ablaufstörungen in Bauprojekten. Schriftenreihe des Instituts für Baube-  
triebswesen, Band 3. Renningen : expert verlag, 2003

### **Helmus/Weber (2003)**

Helmus, Manfred ; Weber, Andreas: Zusammenarbeit von General- und Nachunternehmern  
im schlüsselfertigen Hochbau. In: Baumarkt und Bauwirtschaft. 102. Jahrgang. Gütersloh :  
Bertelsmann Springer Verlag (2003), Heft 2, S. 20 ff.

### **Kapellmann (1997)**

Kapellmann, Klaus D.: Schlüsselfertiges Bauen: Rechtsbeziehungen zwischen Auftraggeber,  
Generalunternehmer, Nachunternehmer. Düsseldorf : Werner Verlag, 1997

### **Kapellmann/Schiffers (1997)**

Kapellmann, Klaus D. ; Schiffers, Karl-Heinz: Vergütung, Nachträge und Behinderungsfolgen  
beim Bauvertrag. Band 2: Pauschalvertrag einschließlich Schlüsselfertigbau. 2. Auflage. Düs-  
seldorf : Werner Verlag, 1997

### **Kattenbusch/Kuhne (2003)**

Kattenbusch, Markus ; Kuhne, Volker: Nachtragsbearbeitung in Bauunternehmen. In: Bau-  
markt und Bauwirtschaft. 101. Jahrgang. Gütersloh : Bertelsmann Springer Verlag (2002),  
Heft 4, S. 42 f.

**Kniffka (2001)**

Kniffka, Rolf: Die Kooperationspflichten der Bauvertragspartner im Bauvertrag. In: Jahrbuch Baurecht 2001. 4. Jahrgang 2001. Düsseldorf : Werner Verlag, 2001

**Langen/Schiffers (2005)**

Langen, Werner ; Schiffers, Karl-Heinz: Bauplanung und Bauausführung. Düsseldorf : Werner Verlag, 2005

**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.

**Nicklisch/Weick (1981)**

Nicklisch, Fritz ; Weick, Günter: Verdingungsordnung für Bauleistungen VOB Teil B. München : Beck Verlag, 1981

**Racky (1997)**

Racky, Peter: Entwicklung einer Entscheidungshilfe zur Festlegung der Vergabeform. Düsseldorf : VDI Verlag, 1997

**Reister (2004)**

Reister, Dirk: Nachträge beim Bauvertrag. Neuwied : Werner Verlag, 2004

**Rüthers (2005)**

Rüthers, Bernd: Rechtstheorie. 2. Auflage. 2005

**Schöneberger (2002)**

Schöneberger, Karsten: Projektmanagement-Informationssystem für Generalunternehmer In: Bauwirtschaft + Baumarkt. 101. Jahrgang. Gütersloh : Bauverlag (2002), Heft 11, S. 39-40.

**Ulrich/Probst (1991)**

Ulrich, Hans ; Probst, Gilbert J. B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte. 3. Auflage. Bern ; Stuttgart ; Wien : Verlag Haupt, 1991

**von Damm (2004)**

von Damm, Carsten: Gestaltungsmöglichkeiten des Wettbewerbs bei der öffentlichen Beschaffung von Bauleistungen. Schriftenreihe des Instituts für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Heft 37. Braunschweig : Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb, 2004

**Wirth (2003)**

Wirth, Axel: Das Problem der Nachträge besteht weiter. In: Jahrbuch Baurecht 2002. 5. Jahrgang 2002. Düsseldorf : Werner Verlag, 2002