



# Ist erfolgreiche Beschleunigung messbar?

Rainer Wanninger

# 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 Februar 2009

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

**Wanninger, Rainer: Ist erfolgreiche Beschleunigung messbar? In: Wanninger (Hrsg.): Das Problem Bauzeit : Festlegung, Dokumentation und Bewertung : Beiträge zum Braunschweiger Baubetriebsseminar vom 27. Februar 2009. Schriftenreihe des IBB. Braunschweig : Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb (2009), Heft 48, S. 73-88**

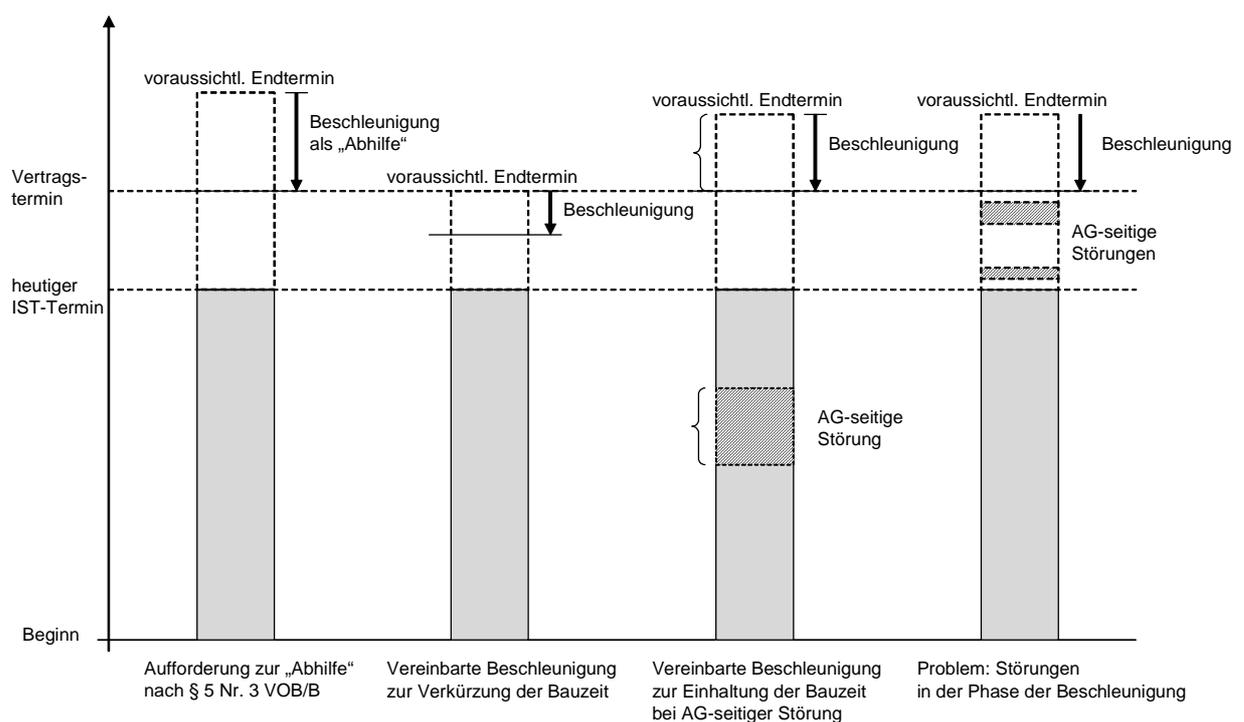
Auf ggf. bestehende Unterschiede infolge redaktioneller Überarbeitung der Einreichungsfassung wird hingewiesen.

# 1 Problemlage

Planungs- und Baumaßnahmen verlaufen nicht immer nach Plan oder in der von einzelnen Beteiligten gewünschten Art und Weise. In gewissem Umfang sind Abweichungen vom Plan systemimmanent und durch die vertraglichen Regelwerke sogar vorgesehen und privilegiert. Sobald jedoch inhaltliche Änderungen an der Bauleistung zu vermeintlichen oder behaupteten bauzeitlichen Auswirkungen führen oder eben solche Auswirkungen bestritten werden, entstehen sehr häufig hierüber lang anhaltende Meinungsverschiedenheiten und Konflikte.

Viele Konstellationen in der Bauplanung und Baudurchführung legen den Gedanken nahe, den zeitlichen Ablauf der Planung oder Ausführung nach deren eigentlichem Start zu verkürzen; d. h. die ursprünglich vorgesehene Zeit für die Durchführung einzelner Aktivitäten wird reduziert und meistens wird auch der Endtermin der kompletten vertraglichen Leistung vorgezogen. Dies setzt selbstverständlich Einvernehmen der Vertragspartner voraus.

Rein rechtliche Aspekte sollen nicht Gegenstand dieses Beitrags sein. Dies betrifft insbesondere die nach wie vor umstrittene Frage, ob dem Auftraggeber ein bauzeitliches Anordnungsrecht zusteht.



**Abbildung 1: Verschiedene Ausgangskonstellationen für eine Beschleunigung**

Der Verfasser ist überzeugt, dass – neben den rechtlichen Aspekten zur Frage des Anordnungsrechts – die rein baubetrieblichen Aspekte noch genügend Probleme und Konfliktpotential bergen.

Aus baubetriebswirtschaftlicher Sicht wäre auch zunächst die Frage zu klären, ob es Kriterien für einen optimalen Ressourcen-Einsatz gibt. Wenn dem so wäre, könnte die Frage nach der

Sinnhaftigkeit einer Beschleunigung bzw. nach den damit verbundenen Produktivitätsverlusten und Kosten sehr viel leichter beantwortet werden. Es muss allerdings festgestellt werden, dass die Baubetriebswissenschaft hier noch nicht allzu weit vorgedrungen ist. Die Nichtreproduzierbarkeit der Randbedingungen steht einer Übertragung von Erkenntnissen aus Einzelfällen im Wege.

Für jeden Einzelfall ist aus Sicht der Auftraggeber auch die Frage zu klären, ob die angeordnete oder beauftragte Beschleunigung einer Baumaßnahme wirtschaftlich sinnvoll ist. Diese Entscheidung kann allerdings in den meisten Fällen erst getroffen werden, wenn über die damit verbundenen Kosten Klarheit besteht. Dies würde eine vorkalkulatorische Ermittlung von Beschleunigungskosten voraussetzen, und hiergegen sträuben sich viele Auftragnehmer. Es ist die gleiche Tendenz festzustellen wie beim Umgang mit geänderten und zusätzlichen Leistungen: Nachtragsangebote werden lieber „ex post“, also nach Erbringen der Leistung, erstellt.

Allerdings gibt es durchaus Fälle, in denen Auftraggeber nahezu ohne Rücksicht auf Kosten Termine verkürzen oder Termine auch bei vorangegangenen Verzögerungen und Störungen einhalten wollen. Erinnert werden darf an unaufschiebbare Ereignisse wie z. B. die damalige Expo 2000. Nicht zuletzt kann es auch für Auftragnehmer gute Gründe geben, aus eigenem Antrieb Baumaßnahmen zu beschleunigen. Solche Gründe können z. B. darin bestehen, dass Mannschaften oder Gerät für einen anderen Einsatz benötigt werden. Die Frage, inwieweit Beschleunigung messbar ist, stellt sich dabei allerdings nicht. Es geht schlicht und ergreifend um Termineinhaltung, ggf. auch für vorgezogene Termine. Ob dies durch Beschleunigungsmaßnahmen oder durch Aufgeben von terminlichen Reserven (z. B. Puffer) erfolgt, ist für die Beurteilung des Gesamterfolgs nicht maßgebend.

Viele der nachfolgend zu erörternden Aspekte gelten sinngemäß auch für den Umgang mit Planungsleistungen. Diese sollen allerdings hier nicht behandelt werden.

## **2 Beschleunigung als geforderte Reaktion**

Hier offenbart sich ein begriffliches Dilemma. Es geht um den Sachverhalt, der in § 5 Nr. 3 VOB/B seinen Niederschlag gefunden hat. Der Auftragnehmer hat Maßnahmen zu ergreifen („Abhilfe“), durch die die Ausführungsfristen sichergestellt werden sollen. Die Wahl der Maßnahmen bleibt dem Auftragnehmer überlassen; eine Vorgabe durch die VOB/B wäre auch nicht sinnvoll. Die Maßnahmen haben nicht zum Ziel, vertragliche Ausführungsfristen zu verkürzen. Insofern handelt es sich bei der „Abhilfe“ nicht um Beschleunigungen im eigentlichen Sinne.

Allerdings handelt es sich jedoch von ihrer Art her um die gleichen Maßnahmen wie sie auch bei „echten“ Beschleunigungen im Sinne von Kapitel 3 und 4 zum Einsatz kommen könnten. Da die „Abhilfe“ bedeutet, dass gegenüber dem derzeitigen Leistungstempo der Baustelle beschleunigt werden muss, um den vertraglichen Endtermin einzuhalten bzw. um eine Terminüberschreitung und damit einen Schaden des Auftraggebers zu minimieren, sind de facto grundsätzlich die gleichen Maßnahmen angezeigt. Damit ist aber bestenfalls ein Repertoire vorgegeben; die Auswahl im Einzelfall hat problemorientiert zu erfolgen.

Im Hinblick auf den Titel dieses Beitrag „*Ist erfolgreiche Beschleunigung messbar?*“ muss daher festgestellt werden: Es geht hier im Fall der „Abhilfe“ nicht um erfolgreiche Beschleunigung im eigentlichen Sinn.

Es ist nichts zu messen, sondern lediglich etwas festzustellen, nämlich ob der Auftragnehmer eine der Problemlage angemessene Reaktion zeigt. Eine Aussage darüber, ob mit dieser Reaktion der vertragliche Termin voraussichtlich einzuhalten sein wird, ist damit nicht verbunden.

Daraus ergibt sich eine aus baubetrieblicher Sicht überaus interessante Fragestellung: Welche Maßnahmen können als „Abhilfe“ vom Auftragnehmer verlangt werden?

Schafft der Auftragnehmer keine „Abhilfe“, so kann der Auftraggeber den Vertrag kündigen. Die Rechtsfolgen einer nicht ausreichenden „Abhilfe“ sind somit also für den Auftragnehmer dramatisch. Ebenso dramatisch kann sich aber auch eine Fehleinschätzung der Situation für den Auftraggeber auswirken. Kommt der Auftraggeber zu dem Schluss, die vom

Auftragnehmer zur „Abhilfe“ ergriffenen Maßnahmen seien unzureichend, und er kündigt, so ist in der Regel ein Rechtsstreit vorprogrammiert. Kommt das Gericht später zu dem Ergebnis, angesichts der Situation und der vom Auftragnehmer zur „Abhilfe“ ergriffenen Maßnahmen sei die Kündigung aus wichtigem Grund unberechtigt, handelt es sich um eine Kündigung nach § 8 Nr. 1 VOB/B („freie Kündigung“) mit den bekannten Folgen.

Aus der gutachterlichen Praxis des Verfassers ist zu berichten, dass ihm noch nie „freie“ Kündigungen begegnet sind, die seitens des Auftraggebers bewusst erfolgten (von Insolvenzfällen abgesehen). Immer waren es Kündigungen aus wichtigem Grund, die sich nachträglich als unberechtigt herausstellten.

Somit sollte man annehmen dürfen, dass seitens beider Vertragspartner ein Interesse bestehen müsste, diejenigen Maßnahmen zu kennen, die zur „Abhilfe“ gefordert werden dürfen bzw. die vom Auftragnehmer zu erbringen sind. Es geht also um die Angemessenheit und Zumutbarkeit der Maßnahmen, die vom Auftragnehmer zu erbringen. Hier besteht große Unsicherheit.

In einem Urteil des OLG Hamm werden „*größtmögliche Anstrengungen*“ gefordert. Allerdings fehlt die Definition, worin diese bestehen sollen. Das Gericht hat sich darauf beschränkt, zu sagen, was im streitgegenständlichen Fall eben gerade nicht erfolgt ist, um die Forderung nach größtmöglichen Anstrengungen zu erfüllen. Aber auch das ist uns immerhin eine Hilfe:

- Die Arbeiten wurden erst zwei Wochen nach Fristsetzung wieder aufgenommen.
- Es wurde an Samstagen nur vereinzelt gearbeitet.
- An den anderen Tagen wurde nicht einmal die volle gewöhnliche Arbeitszeit genutzt.
- Der Auftragnehmer hat den Auftraggeber im Unklaren gelassen, bis wann er unter Berücksichtigung seiner Verpflichtung zu größtmöglicher Anstrengung die Arbeiten fertig gestellt haben werde.

- Der Auftragnehmer hat keinen detaillierten Bauzeitenplan für die Restfertigstellung vorgelegt.

Bezüglich des detaillierten Bauzeitenplans sagt das Gericht im Einzelnen:

*„Ein detailliert erläuteter Bauzeitenplan des Auftragnehmers stellt zugleich eine vertrauensbildende Maßnahme dar, weil er den Willen des Unternehmers dokumentiert, sich künftig vertragsgetreu zu verhalten und zu „größten Anstrengungen“ bereit zu sein. Da er sofort umgesetzt werden muss, kann der Auftraggeber innerhalb der ihm zuzubilligenden angemessenen Prüfungsfrist der Unterlagen das Vertrauen zurückgewinnen, dass der Unternehmer zu einem vertragstreuen Verhalten zurückgekehrt ist und das Bauvorhaben innerhalb der objektiv angemessenen Nachfrist auch tatsächlich fertig stellen wird.“*

Dieser Auffassung des Gerichts zum Stellenwert des detaillierten Bauzeitenplans ist aus baubetrieblicher Sicht uneingeschränkt zuzustimmen. Wie soll unter größten Anstrengungen eine Baumaßnahme – vor allem in der besonders koordinationsbedürftigen Endphase – ablaufen, wenn kein gedankliches Konzept erkennbar oder zumindest nicht visualisiert und damit kommunizierbar ist?

Das OLG Hamm hat in seinem zitierten Urteil die Vorinstanz gerügt, da diese die Entscheidung der Rechtsfrage, zu welchen größtmöglichen Anstrengungen der Auftragnehmer verpflichtet war, „in unzulässiger Weise dem Sachverständigen übertragen hat.“ Nun ist diese Kritik insofern nachvollziehbar, als dass Rechtsfragen selbstverständlich nicht einem Sachverständigen überlassen werden dürfen. Allerdings beinhalten Fragestellungen nach „größtmöglichen Anstrengungen“ durchaus in erheblichem Umfang technische Aspekte. Letztlich geht es darum, unter Würdigung der baubetrieblichen Randbedingungen und auch unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit eines Auftragnehmers Möglichkeiten festzustellen und Maßnahmen abzuleiten. Dies kann im Einzelfall wie dem des OLG Hamm einfach oder gar trivial sein, im Normalfall dürfte diese Aufgabenstellung jedoch eher komplex sein und baubetrieblichen Sachverstand voraussetzen. Es ist noch nicht einmal auszuschließen, dass auch der baubetriebliche Sachverständige hier an seine Grenzen stößt – was voraussetzt, dass er seine Grenzen kennt (Dies ist nicht immer der Fall). Als Beispiel mag die Fragestellung dienen, wieviel Arbeitskräfte auf einer bestimmten Grundfläche gleichzeitig tätig sein können bzw. welche Produktivitätsverluste bei Überschreiten dieser Grenzen auftreten. Ebenso komplex ist auch die Frage, welche Gewerke gleichzeitig in einem Raum oder einem Geschoss tätig sein können.

Es scheint herrschende Meinung zu sein, dass ein Auftragnehmer nicht verpflichtet ist, Personal von anderen Baustellen abzuziehen. Einige andere Fragen im Zusammenhang mit dem Personal- und Geräteeinsatz sind jedoch weiterhin offen:

- Ist der Auftragnehmer verpflichtet, zusätzliches Personal zu stellen, wenn dadurch andere Baustellen nicht geschädigt werden?
- Ist der Auftragnehmer verpflichtet, für Leistungen, die er selbst ausführen wollte, Nachunternehmer einzusetzen?
- Ist der Auftragnehmer verpflichtet, ggf. weitere Nachunternehmer (zusätzlich zu bereits beauftragten) einzusetzen und Leistungspakete von Nachunternehmern zu splitten (mit den entsprechenden vertragsrechtlichen Konsequenzen in den Vertragsverhältnissen mit den Nachunternehmern)?
- Ist der Auftragnehmer verpflichtet, zusätzlich benötigtes Gerät ggf. auch extern anzumieten?

In der Regel wird ein Auftragnehmer diese Maßnahmen ergreifen, wenn er dadurch eine Vertragsstrafe oder darüber hinaus gehenden Schadenersatz abwenden kann oder sicher sein will, eine Kündigung vermeiden zu können. Nicht selten ist jedoch keine Vertragsstrafe vereinbart (insbesondere bei öffentlichen Auftraggebern) und der Auftragnehmer weiß, dass eine Kündigung seines Vertrags den Auftraggeber vor große Probleme stellen wird.

Rein wirtschaftliche Aspekte und ein Quantum spekulatives Verhalten (Wagt der Auftraggeber eine Kündigung?) können auch dazu führen, dass Auftragnehmer in einer solchen Situation Abhilfemaßnahmen verweigern, weil diese aufwändig werden und z. B. teurer würden als eine Vertragsstrafe.

Einigkeit besteht darin, dass hinsichtlich der anzuordnenden Arbeitszeit (bezogen auf die Baustelle oder auch individuell pro Arbeitnehmer) das geltende Recht einzuhalten ist, auch wenn gelegentlich seitens der Auftraggeber hierfür wenig Verständnis vorhanden ist.

Ein „Erfolg“ der Abhilfemaßnahmen kann dann (jedoch nicht nur dann) festgestellt werden, wenn der vereinbarte Termin eingehalten wird. Dieser vereinbarte Termin muss nicht der vertragliche Endtermin sein; es kann sich auch um einen Termin handeln, der durch eine Nachfristsetzung zustande kommt.

Falls trotz der Abhilfemaßnahmen ein gesetzter Termin nicht eingehalten wird, so kann die durchgeführte Maßnahme (Beschleunigung) ggf. dennoch als erfolgreich bezeichnet werden. Der Erfolg besteht dann lediglich darin, dass „*größtmögliche Anstrengungen*“ unternommen wurden. Einen quantitativen Maßstab für den Erfolg gibt es dann nicht. In diesem Fall ist der Auftragnehmer trotz größtmöglicher Anstrengung allerdings vor Vertragsstrafe (soweit vereinbart) oder Schadenersatz (soweit nachweisbar) nicht sicher, wenn er vertragliche Termine überschritten hat.

### **3 Beschleunigung als angeordnete oder beauftragte Maßnahme**

Es sei nochmals betont, dass die rechtlichen Aspekte zum Anordnungsrecht des Auftraggebers hier nicht erörtert werden sollen. Wenn also hier von Beschleunigung die Rede ist, soll es sich immer um Beschleunigung handeln, die einvernehmlich vereinbart ist. Das heißt auch, dass es eine Preisvereinbarung oder zumindest einen vereinbarten Modus gibt, wie die Kosten der Beschleunigungsmaßnahme vergütet werden sollen.

Aus dieser Vergütungsregelung muss hervorgehen, dass für konkrete Maßnahmen eine Vergütung geschuldet wird, wenn diese Maßnahmen vereinbarungsgemäß durchgeführt wurden – unabhängig vom bauzeitlichen Erfolg dieser Maßnahmen. Der werkvertragliche Erfolg besteht also nicht darin, eine Termineinhaltung zu erreichen; er besteht lediglich darin, die vereinbarte Maßnahme durchzuführen.

Dieser Mechanismus – „beauftragte Maßnahmen“ – ist für den Auftraggeber mit dem Risiko verbunden, dass Kosten verursacht werden ohne dass damit eine Verbesserung der Terminsituation sicherer wird. Insbesondere bei gewerkeweiser Vergabe kann es notwendig und sinnvoll sein, einzelne Auftragnehmer mit Maßnahmen zu beauftragen, die für andere Auftragnehmer von Nutzen sind und deren Termineinhaltung sowie die Termineinhaltung des Gesamtprojekts sicherer machen.

Das Instrument bietet sich auch für Haupt- und Generalunternehmer an.

Die Frage „Ist erfolgreiche Beschleunigung messbar?“ stellt sich in diesem Fall erst gar nicht. Zumindest kann eine Vergütung nicht von einem Beschleunigungserfolg im Sinne einer Verkürzung der Bauzeit oder der Einhaltung eines Terminziels abhängig gemacht werden.

Dem Auftragnehmer steht die vereinbarte Vergütung für die vereinbarte Maßnahme (Beschleunigungsmaßnahme) zu, wenn er diese Maßnahme durchgeführt hat, sofern eine Verknüpfung mit bestimmten Terminzielen nicht vereinbart war.

#### **3.1 Beschleunigung durch Änderung der Leistung**

Der Auftraggeber entscheidet sich – aus eigenem Antrieb oder aufgrund von Vorschlägen des Auftragnehmers – für eine andere Ausführungsart, weil er glaubt, dadurch Zeit zu sparen.

Die andere Ausführungsart kann aus anderen Konstruktionsarten oder anderen Materialien bestehen. Sie kann kostenneutral oder teurer sein. Preisgünstigere Ausführungsarten dürften in dieser Phase des Bauens seltener zur Diskussion stehen, weil eher anzunehmen ist, dass derartige Varianten z. B. bereits in der Ausschreibungsphase als Nebenangebote vorgelegt und bewertet wurden.

Änderungen von Konstruktionsart und Materialien sind typisch für Überlegungen zur Beschleunigung im Schlüsselfertigbau. Allerdings ist die Gefahr von Kurzschlusshandlungen gerade hier besonders groß. Änderungen an Ausführungsdetails, die zu nicht bedachten Auswirkungen insbesondere auf andere Gewerke führen, sind kontraproduktiv.

Die Vereinbarung der Vergütung erfolgt nach den Regelungen des § 2 Nr. 5 und 6 VOB/B. Verkomplizierend kann sich auswirken, dass die Entscheidung des Auftraggebers zur Beschleunigung und damit die Ermittlung der Vergütung erst zu einem späten Zeitpunkt der Vertragsabwicklung erfolgt.

Es dürfte herrschende Meinung sein, dass der Auftraggeber zur Änderung des Bauentwurfs zu jedem ihm genehmen Zeitpunkt berechtigt ist, auch wenn die Änderung des Bauentwurfs durch ihn nur aus Gründen der Beschleunigung erfolgt und dadurch andere ggf. streitbare Anordnungen zur Bauzeit ersetzt.

Der Auftraggeber sollte jedoch sehr genau überlegen bzw. sich beraten lassen, ob ein derartiger Schritt wirklich die erhoffte Beschleunigung bringt. Die Praxis zeigt, dass oft eher das Gegenteil der Fall ist.

### **3.2 Beschleunigung durch Umstellungen im Bauablauf**

Wie bereits zuvor am Beispiel der Leistungsänderung erörtert, entscheidet sich der Auftraggeber für eine andere Ablaufreihenfolge. Das kann ein Gewerk, aber auch mehrere Gewerke und damit mehrere Auftragnehmer gleichzeitig betreffen.

Sobald die Erkenntnis gereift ist, dass eine Umstellung im Bauablauf der Termineinhaltung förderlich sein kann oder zur Beschleunigung wünschenswert ist, stellt sich die Frage, ob dies angeordnet werden kann oder mit dem Auftragnehmer (ggf. auch mit mehreren) verhandelt werden muss.

Der Verfasser ist – ungeachtet juristischer Diskussionen zu diesem Thema – der Auffassung, dass eine derartige Beschleunigung durch Änderungen im Bauablauf sinnvollerweise immer mit der Vereinbarung einer Beschleunigungsprämie (siehe weiter unten Kapitel 4) verbunden sein sollte. Nur so kann der Auftraggeber sicher sein, dass der Auftragnehmer hinter der gewählten Lösung steht.

Bei Baumaßnahmen mit Ausführung aus einer Hand (eher im Tief- und Straßenbau typisch) ist diese Vorgehensweise vergleichsweise einfach möglich. Durchweg problematisch werden Änderungen des Bauablaufs, wenn mehrere Auftragnehmer davon betroffen sind. Die sachliche Aufklärung der Zusammenhänge und die Verhandlungen zur Beauftragung können zeitraubend sein. Dies führt nicht selten dazu, dass der Baufortschritt der zur Beschleunigung vorgesehenen Maßnahme davonläuft.

Nicht zuletzt kann ein Engpass darin bestehen, dass die beteiligten Planer ebenfalls eingebunden werden müssen. Bei welcher Baumaßnahme ist der Planungsvorlauf schon so groß, dass ohne Eingriff in die Planung der Reihenfolge der Ausführung verändert werden kann?

### **3.3 Beschleunigung durch zusätzlichen Personalaufwand**

Hierbei handelt es sich wohl um die am häufigsten angeordnete oder beauftragte Maßnahme zur Beschleunigung. Dahinter steht der Gedanke, dass jede zu erbringende Bauleistung eines kalkulierten Stundenaufwands bedarf, der mit einer definierten Personalstärke nur in einer sich

daraus ergebenden Zeit zu erbringen ist. Verändert man die Personalstärke oder die pro Arbeitstag zu erbringenden Arbeitsstunden, reduziert sich auch die Ausführungszeit. Soweit so gut.

Eine Erhöhung des Personalstands ist in vielen Fällen weder möglich (Woher nehmen?) noch sinnvoll (Sollen die sich auf den Füßen herumtreten?). Ähnliches gilt für die Einführung eines Mehrschichtbetriebs (Genehmigungsfähigkeit? Woher das Personal nehmen?). Es bleibt der Weg einer Verlängerung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit. In erster Näherung werden dadurch die kalkulierten Arbeitsstunden (in der Summe unverändert) in einer kürzeren Zeitspanne abgearbeitet.

In zweiter Näherung fallen Überstunden an, die mit Zuschlägen vergütet werden müssen. Über die Höhe dieser Zuschläge ist meistens schnell Einvernehmen erzielt. Daher erfreut sich die Methode „Beschleunigung durch Überstunden“ großer Beliebtheit bei unter Druck stehenden Auftraggebern, aber auch bei den Auftragnehmern selbst. Der Nachweis der mit dieser Maßnahme verbundenen Anzahl an Stunden ist vergleichsweise einfach. Das Personal ist vorhanden und meistens auch bereit, Überstunden zu leisten.

Weitgehend ungeklärt ist für die Bauausführung, von welchen Produktivitätsverlusten bei massivem Überstundeneinsatz auszugehen ist. Tatsache ist, dass es für deutsche Verhältnisse keine belastbaren und aktuellen Untersuchungen gibt. Vereinzelt sind auch baubetriebliche Sachverständige sich nicht zu schade, immer wieder die gleichen (und nicht belegten) Werte aus der Literatur heranzuziehen, so als ob es sich um wissenschaftlich belegte Erkenntnisse handelte.

Es muss auch bezweifelt werden, ob eine generelle Anordnung oder Beauftragung von Überstunden zur Lösung bauzeitlicher Probleme, also zur Beschleunigung, wirklich immer so durchgreifend beiträgt wie dies erhofft wird. Aus dem Rohbau ist bekannt, dass sich bestimmte Vorgänge auch durch verstärkten Einsatz von Arbeitszeit nicht beschleunigen lassen. Sinnvoller erscheint oft das Prinzip der „selektiven Überstunden“ für ausgewählte Arbeitsgruppen, die Vorgänge auf dem kritischen Weg abarbeiten. Hier können oftmals vergleichsweise wenige Überstunden eine Baustelle entscheidend beschleunigen.

Überaus häufig ist auch festzustellen, dass Auftragnehmer ohnehin Überstundenbetrieb fahren, um unterkalkulierte Stundenaufwandswerte oder selbst verschuldete Störungen des Bauablaufs zeitlich zu kompensieren. Unter diesen Randbedingungen ist dann für einen darüber hinausgehenden Überstundeneinsatz – selbst wenn er vom Auftraggeber vergütet würde – kaum noch Platz, wenn der Rahmen der Legalität (Arbeitszeitgesetz) nicht verlassen werden soll.

### **3.4 Beschleunigung durch zusätzlichen Geräteeinsatz**

Der Fall ist vergleichsweise einfach: Der Auftraggeber kommt zu der Schlussfolgerung, dass durch verstärkten oder längeren Geräteeinsatz (einschließlich Rüstungen, Gerüsten, Schalungen und sonstigen Hilfskonstruktionen) die Bauzeit verkürzt oder zumindest gesichert werden kann. Der verstärkte oder verlängerte Geräteeinsatz muss dabei nicht unbedingt immer allein dem Auftragnehmer zugute kommen, der das Gerät stellt. Häufiges Beispiel hierfür ist die verlängerte

Gerüst- oder auch Kranvorhaltung im Hochbau, die diversen Auftragnehmern von Nutzen ist und dazu beiträgt, gegenseitige Behinderungen zu minimieren.

Ein konkreter – in Tagen messbarer – Beschleunigungseffekt ist fast nie nachzuweisen. Der werkvertragliche Erfolg der Beschleunigungsmaßnahme besteht darin, dass er wie vereinbart durchgeführt wurde.

Falls es trotz der durchgeführten Maßnahme nicht zu dem erwünschten Beschleunigungseffekt bzw. einer Einhaltung des Vertragstermins kommt, gerät der Auftraggeber in Versuchung, die Maßnahme nicht vergüten zu wollen. Hierzu wird auf das bereits oben zitierte Urteil des OLG Köln verwiesen, wonach es genügt, wenn der Auftragnehmer nachweist, dass er tatsächlich diese Maßnahmen durchgeführt hat.

## **4 Beschleunigung als Prämienziele**

Der Auftraggeber enthält sich konkreter Vorgaben über zu treffende Maßnahmen und überlässt es dem Auftragnehmer, ihm geeignet erscheinende Schritte zur Einhaltung eines Termins zu ergreifen. Dieser Termin kann der ursprüngliche Vertragstermin sein; es kann ein vorgezogener Termin sein, aber auch ein späterer Termin als der Vertragstermin. Letzteres wird dann der Fall sein, wenn es zu Verzögerungen gekommen ist, der vertragliche Termin überschritten wurde und nunmehr ein späterer Termin – dies aber mit erhöhter Sicherheit – eingehalten werden soll.

Der Auftraggeber lobt eine Prämie für die Termineinhaltung aus. Eine solche Prämie wird für den Auftragnehmer nur dann von Interesse sein und ihn zu erhöhten Anstrengungen veranlassen, wenn sie die zur Termineinhaltung anfallenden Mehrkosten abdeckt.

Dem Verfasser ist bislang kein Fall bekannt geworden, dass öffentliche Auftraggeber diesen Weg beschritten hätten. Bei der für öffentliche Auftraggeber typischen gewerke- bzw. losweisen Vergabe ist auch schwer vorstellbar, wie eine vertragliche Prämienregelungen aussehen sollte. Da die Termineinhaltung meist nicht nur von einem Gewerk abhängt, stellt sich die Frage: Wer bekommt wieviel? Eine Prämienverteilung analog zu Auftragswerten alleine dürfte nicht sachgerecht sein. Hier müsste auf ganzheitliche und früher ansetzende Lösungen zurückgegriffen werden.

Bei GU-Verträgen, also eher im Bereich privater Auftraggeber, tritt eine Situation, die das Aussetzen einer Prämie sinnvoll machen kann, nicht allzu selten auf. Bei gewerblichen Bauten (Büro- oder Einzelhandelsimmobilien) entsteht ein Termindruck dann, wenn der Nutzer (Käufer, Mieter) feststeht und auf einem früheren Einzugstermin beharrt. Jeder Investor wird darauf bedacht sein, solche Wünsche nach Möglichkeit zu erfüllen. Es ist dann Sache des Generalunternehmers, wie er eine Prämie einsetzen will; insbesondere wie er sie gezielt auf seine Nachunternehmer verteilt. Auch die technische Realisierung der Beschleunigung (Personaleinsatz, Geräteinsatz, andere Verfahrensabläufe) bleibt ihm überlassen. Es kann Auftraggebern nicht angeraten werden, einerseits eine Prämie auszusetzen und andererseits gleichzeitig den Weg bestimmen zu wollen, wie dieses Prämienziele vom Unternehmer erreicht werden soll.

Ist bereits eine Bauzeitüberschreitung absehbar, kann das Aussetzen einer Prämie zur Einhaltung des Vertragstermins dennoch sinnvoll sein. Allerdings neigen Auftraggeber in einer solchen

Situation meist dazu, jegliche eigene Verantwortung (einschließlich der ihrer Erfüllungsgehilfen) von sich zu weisen und stattdessen den Auftragnehmer in Verzug zu setzen. Der Auftragnehmer steht dann vor der Entscheidung, entweder aus eigenem Antrieb (und auf eigene Kosten) zu beschleunigen, um Vertragsstrafe und drohenden Schadenersatz abzuwenden oder aber langwierige spätere Auseinandersetzungen mit seinem Auftraggeber in Kauf zu nehmen.

Die Beschleunigung war erfolgreich, wenn das gesetzte Ziel erreicht wurde. Das Ziel kann ggf. sogar ohne aufwändige Beschleunigungsmaßnahmen erreicht werden, wenn der Auftragnehmer seinerseits Änderungen im Verfahrensablauf vornimmt oder – noch einfacher – Puffer in seiner Terminplanung für eine Verkürzung der Bauzeit nutzt. Allerdings ist auch zu erwarten, dass Auftraggeber ihrerseits sehr aufmerksam die Terminplanung ihrer Auftragnehmer beobachten und echte oder vermeintliche Puffer für sich beanspruchen. Hier wäre die sehr spannende Frage zu erörtern, wem diese Pufferzeiten „gehören“.

Es ist auch anzumerken, dass Beschleunigungsprämien umsatzsteuerpflichtig sind.

Aus Sicht des Auftraggebers ist dringend anzuraten, mit dem Aussetzen einer Prämie auch alle bislang noch nicht abschließend geklärten Behinderungen und Bauablaufstörungen der Vergangenheit durch eine Vereinbarung abzuschließen. Es verspricht keinen Erfolg, neue Ziele zu setzen, wenn vergangene Ereignisse nicht befriedigend geregelt sind. Das gilt im Übrigen auch (ohne Prämienvereinbarung) dann, wenn neue Termine vereinbart werden. Eine solche Vereinbarung muss abschließend sein. Sie kann durchaus auch mit einer pauschalierten Zahlung für Ansprüche des Auftragnehmers aus vergangenen Störungen verbunden sein.

## **5 Problem: gestörter Bauablauf bei angeordneter oder beauftragter Beschleunigung und bei Zielprämie**

Hat sich ein Auftraggeber dazu entschlossen, Beschleunigungsmaßnahmen zu beauftragen oder eine Prämie für Zielerreichung auszusetzen, dann tut er dies meist in der Überzeugung, dass seinerseits alle Voraussetzungen für einen ungestörten Bauablauf vorliegen und es nunmehr nur noch Sache des Auftragnehmers sei, das Beschleunigungsziel zu erreichen.

Dennoch kann es vorkommen (siehe Abb. 1), dass es in dieser beschleunigten Endphase noch zu Bauablaufstörungen kommt, die der Auftragnehmer nicht zu vertreten hat.

Der Auftragnehmer wird also geltend machen, er habe alle Anstrengungen unternommen und hätte auch erfolgreich das gesetzte Ziel erreicht, wenn es nicht zu der behaupteten Störung gekommen wäre.

Das bereits mehrfache zitierte Urteil des OLG Köln (Posttower) zeigt, dass es Auftraggebern sehr schwer fällt, für Beschleunigungsmaßnahmen zu zahlen, wenn diese zwar ausgeführt wurden, aber letztlich nicht zu einem Erfolg geführt haben. Gleiches dürfte bei der Auslobung von Beschleunigungsprämien gelten.

Werden also Beschleunigungsmaßnahmen vereinbart oder Prämien für vorfristige Zielerreichung in Aussicht gestellt, ist Auftragnehmern dringend anzuraten, eine besonders sorgfältige

Dokumentation des Bauablaufs zu erstellen. Sie müssen damit rechnen, dass Auftraggeber in einer solchen Konstellation Behinderungsanzeigen besonders skeptisch gegenüberstehen.

Es ist nun einmal für Auftraggeber besonders schmerzhaft, mehr Geld auszugeben, aber das gesteckte Ziel dennoch nicht erreichen zu können.

## 6 Fazit

Erfolgreiche Beschleunigung ist nur in seltenen Ausnahmefällen **messbar**. Eine Messbarkeit würde voraussetzen, dass die Auswirkungen einzelner Beschleunigungsmaßnahmen oder der Gesamtheit aller Beschleunigungsmaßnahmen quantitativ erfassbar wären. Dies ist unter den Produktionsbedingungen von Baustellen nicht möglich.

Es ist jedoch **feststellbar**, ob Beschleunigungsmaßnahmen ergriffen wurden. Dies ist im Zusammenhang mit den Regelungen des § 5 Nr. 3 VOB/B von Bedeutung. Ob diese Beschleunigungsmaßnahmen als „Abhilfe“ ausreichend waren, ist eine Rechtsfrage, zu der bislang nur wenige Urteile vorliegen. Auf einen „Erfolg“ kommt es dabei nicht an.

Werden konkrete Maßnahmen zur Beschleunigung vom Auftraggeber beauftragt, so können diese Maßnahmen mit dem üblichen kalkulatorischen Risiko auch bepreist werden.

Werden jedoch Terminziele als zu erreichendes Ergebnis einer Beschleunigung vorgegeben, steht der Auftragnehmer vor der Aufgabe, den dafür notwendigen Aufwand kalkulatorisch bewerten zu müssen. Das ist nicht immer leicht und es kommt häufig zu unrealistischen Schätzungen, die eine Einigung mit dem Auftraggeber erschweren.

Aus baubetriebswissenschaftlicher Sicht fehlen fundierte Ansätze zur Ermittlung von Beschleunigungskosten („crash costs“). Rein theoriebasierte Schritte helfen nicht entscheidend weiter. Die Ansätze müssten auf gesicherten Erkenntnissen zu Produktivität und zu Produktivitätsverlusten aufbauen. Aber auch hieran mangelt es derzeit noch ganz entscheidend.

## Literaturverzeichnis

### **Evensmo/Karlsen (2008)**

Evensmo, Jan ; Karlsen, Jan: Looking for the Source - Where Do Crash Costs Come From?  
In: Cost Engineering. The AACE International Journal of Cost Estimation, Cost/Schedule  
Control and Project Management. Morgantown : The Association for the Advancement of  
Cost Engineering International (2008), Heft 7, S. 20 - 23

### **Hornuff (2003)**

Hornuff, Maik: Flexibilität in der Bauablaufplanung und ihre Nutzung bei  
Bauablaufstörungen. Schriftenreihe des Instituts für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Heft 36.  
Braunschweig : Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Diss., 2003

### **Schwerdtner (2007)**

Schwerdtner, Patrick: Anreizbasiertes Steuerungs- und Vergütungssystem für Einzelvergaben  
im Hochbau. Schriftenreihe des Instituts für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Heft 45.  
Braunschweig : Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Diss., 2007