

Schriftenreihe des Instituts für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Heft 49

ENTGLEITENDE PROJEKTE - ERKENNEN UND HANDELN

**BEITRÄGE ZUM BRAUNSCHWEIGER BAUBETRIEBSSMINAR
VOM 12. FEBRUAR 2010**

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Rainer Wanninger
Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb
Technische Universität Braunschweig

Inhaltsübersicht

	Seite
Entgleitende Projekte – Vertragliche Prophylaxe?	3
<i>RA und FA für Bau- und Architektenrecht Hans Christian Schwenker, Scharf Rechtsanwälte, Celle</i>	
Prävention durch sachliche Verständigung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer	17
<i>Dipl.-Ing. Max Holl, MBN Bau AG, Niederlassung Hannover</i>	
Früherkennungssysteme: Projektcontrolling aus Bauherrensicht	23
<i>Dr.-Ing. Maik Hornuff, Ernst & Young Real Estate GmbH, Hamburg</i>	
Früherkennung von entgleitenden Projekten – ein Praxisbericht aus Bauunternehmenssicht eines Großkonzerns	31
<i>Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ingo Rojczyk, Bilfinger Berger Ingenieurbau GmbH, Wiesbaden</i>	
Der baubetriebliche Sachverständige – Lösungshilfe oder Eskalation?	45
<i>Univ.-Prof. Dr.-Ing. Rainer Wanninger, Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb, TU Braunschweig</i>	
Konfliktlösungsmechanismen im Staatl. Baumanagement Niedersachsen am Beispiel von Nachträgen	59
<i>Dipl. Ing.(TU) Ing. grad. (FH) LBD Richard Wilhelm Bitter, Leiter Staatliches Baumanagement Osnabrück-Emsland (SBOE), Osnabrück</i>	
Die Sicht des industriellen Auftraggebers	75
<i>Dr.-Ing. Ulrich Rutmöller, Infraserv GmbH & Co. Höchst KG, Frankfurt</i>	
Handlungsmöglichkeiten bei entgleitenden Projekten aus AN-/GU-Sicht	85
<i>Dipl.-Ing. Hans-Jürgen Schneider, Gleeds Deutschland GbR, Braunschweig</i>	
Die Autoren	95
Verzeichnis der Schriftenreihe des Instituts für Bauwirtschaft und Baubetrieb	97

Entgleitende Projekte – Vertragliche Prophylaxe?

*RA und FA für Bau- und Architektenrecht Hans Christian Schwenker,
Scharf Rechtsanwälte, Celle*

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	4
2	Krisenprophylaxe durch Vertragsstraferegelungen und Schriftformklauseln?	4
2.1	Fristensicherung durch Vertragsstrafeklauseln	4
2.1.1	Erste Voraussetzung	5
2.1.2	Zweite Voraussetzung	5
2.1.3	Dritte Voraussetzung	7
2.1.4	Vierte Voraussetzung	7
2.1.5	Fünfte Voraussetzung	8
2.1.6	Sechste Voraussetzung	8
2.1.7	Schwächen der Vertragsstrafe	9
2.1.8	Ergebnis	10
2.2	Nachtragsproblematik und Schriftformklausel	10
2.2.1	VOB/B und Nachträge	10
2.2.2	Folgerungen für die Baupraxis	12
2.2.3	Schriftformklauseln	13
2.2.4	Ergebnis	14
3	Zusammenfassung	15

Prävention durch sachliche Verständigung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer

Dipl.-Ing. Max Holl,

MBN Bau AG, Niederlassung Hannover

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	18
2	Prävention durch sachliche Verständigung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer	19
2.1	Auswahl von Projekten sowie von Auftraggeber und Auftragnehmer - Lernen aus der Vergangenheit	19
2.2	Gestaltung von ausgewogenen Verträgen	19
2.3	Definition Vertragssoll – Kosten und Leistungen	20
2.4	Chemie zwischen Vertragsbeteiligten	21
2.5	Risikobewertung und Projektdokumentation	21
3	Fazit	22

Früherkennungssysteme: Projektcontrolling aus Bauherrensicht

Dr.-Ing. Maik Hornuff,

Ernst & Young Real Estate GmbH, Hamburg

Inhaltsübersicht

1	Ausgangslage	24
2	Typische Ursachen für entgleitende Projekte.....	25
2.1	Unrealistische Projektziele.....	25
2.2	Strukturelle Probleme.....	25
2.3	Widersprüchliches „Bau-Soll“ (Leistungsbeschreibung, Bauvertrag).....	26
2.4	Verzögerte/schlecht koordinierte Planbeistellung.....	27
2.5	Unprofessionelles Claim- und Konfliktmanagement	27
2.6	Uninspiriertes Terminmanagement	28
3	Früherkennung von Risikopotenzial	29
4	Behandlung erkannter Risiken	30
5	Zusammenfassung.....	30

Früherkennung von entgleitenden Projekten – ein Praxisbericht aus Bauunternehmersicht eines Großkonzerns

*Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ingo Rojczyk,
Bilfinger Berger Ingenieurbau GmbH, Wiesbaden*

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	32
2	Berichtswesen – Handwerkszeug zur Früherkennung	33
2.1	Ergebnis- und Planungsrechnung	34
2.2	Nachtragsberichtswesen	34
2.3	Großprojektbericht	35
3	Wesentliche Faktoren zur Früherkennung	36
3.1	Bauzeitenplan – Schlüssel zur verlässlichen Steuerung	36
3.2	Leistungsmeldung – Transparenz des tatsächlichen Leistungsstands	37
3.3	Buchhaltung – monatliche Kontrolle der Ist-Kosten.....	39
3.4	Liquidität – Bestand und Planung	39
3.5	Weiche Faktoren.....	40
4	Organisation und Prozesse	42
5	Fazit	43

Der baubetriebliche Sachverständige – Lösungshilfe oder Eskalation?

*Univ.-Prof. Dr.-Ing. Rainer Wanninger,
Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb, TU Braunschweig*

Inhaltsübersicht

1	Das fachliche Selbstverständnis	46
2	Normalfall: der baubetriebliche Sachverständige als Pathologe	47
3	Projekte ohne Terminplan – der sichere Weg zum Entgleiten	48
	3.1 Ein Beispiel für eine misslungene Streitbeilegung.....	49
	3.2 Der skeptische Bauherr mit Terminalsorgen.....	52
	3.3 Mieter eines Neubaus – ohne Bezugstermin	54
4	Woran erkennt der Sachverständige die Eskalation?	56
5	Ginge es auch anders?	57

Konfliktlösungsmechanismen im Staatl. Baumanagement Niedersachsen am Beispiel von Nachträgen

*Dipl.-Ing.(TU) Ing. grad. (FH) LBD Richard Wilhelm Bitter,
Leiter Staatliches Baumanagement Osnabrück-Emsland (SBOE), Osnabrück*

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	60
2	Problemstellung	61
2.1	Abgrenzung im Verwaltungshandeln der öffentlichen Auftraggeber	61
2.2	Aufgabenvolumen und -struktur	62
2.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	62
2.3.1	VOB/VOL	62
2.3.2	RBBau/RLBau.....	63
2.3.3	Haushaltsgesetze	63
2.3.4	ABG 1975/ NATO-Truppenstatut.....	63
2.4	Transparenzgebot bei der Preisermittlung.....	64
2.4.1	Zusätzliche Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen.....	64
2.5	Vergütung bei Nachträgen.....	64
2.5.1	Vertragliche Leistungsänderungen.....	64
2.5.2	Nachtragsarten nach VOB/B	65
2.6	Entscheidungsprozesse bei Baunachträgen	65
2.6.1	Nachweise	65
2.6.2	Nachtragsangebote	66
2.6.3	Prüfung der Nachtragsangebote	66
2.6.4	Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen.....	67
2.6.4.1	Entscheidungen auf der Baustelle	67
2.6.4.2	Entscheidungen in der Ortsinstanz.....	67
2.6.5	Systemimmanente Konflikte	69
2.6.6	Die Bauämter im Spannungsfeld der politischen Antagonismen.....	70
2.7	Relevanz der Baunachträge	70
2.7.1	Quantitative Relevanz	70
2.7.2	Nachträge sind ein ÜBEL und ein MUSS.....	71
3	Fazit	72

Die Sicht des industriellen Auftraggebers

Dr.-Ing. Ulrich Rutmöller,

Infraserv GmbH & Co. Höchst KG, Frankfurt

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	76
2	Organisation	76
	2.1 Trennung der Funktionen	77
	2.2 Lenkungskreis	77
	2.3 Projektsteuerer	78
	2.4 Change-Orders	78
3	Aufarbeiten	79
	3.1 Termsituation	79
	3.2 Beschleunigungsmaßnahmen	79
	3.3 Kostensituation	80
	3.4 Bewertung	80
4	Umsetzen/Wieder auf die Spur bringen	81
	4.1 Terminliche Optionen, geeignete Vertragsformen	81
	4.2 Nachtragsverfolgung	81
	4.3 Mehrkostenverfolgung	82
	4.4 Gespräche führen	83
	4.5 Vor Ort gehen	83
5	Fazit	83

Handlungsmöglichkeiten bei entgleitenden Projekten aus AN-/GU-Sicht

Dipl.-Ing. Hans-Jürgen Schneider,

Gleeds Deutschland GbR, Braunschweig

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	86
2	Technische Handlungsmöglichkeiten	86
	- Umstellung des Bauablaufs	
	- Leistungsänderungen/Alternativen	
	- Beschleunigung/Ausnutzung von Pufferzeiten	
3	Personelle Alternativen	88
	- Veränderungen beim Projekt-/Bauleitungspersonal	
	- Einbeziehung von Unternehmensleitung/Geschäftsführung	
	- Spitzengesprächsrunden/Vier-Augen-Gespräche	
	- Externe Moderatoren, Mediatoren, Berater	
4	Kaufmännisch-juristische Vorgehensweisen	90
	- "Saubere" Bauaktenlage	
	- Nachtrags- und Forderungsmanagement	
	- Sicherheiten gemäß §§ 648 und 648a BGB	
	- Leistungsverweigerungsrecht	
	- Sonstige Ausstiegsszenarien	
	- Nachunternehmerprobleme	
5	Zusammenfassung	93