

**„Zukunft (Aus)Bauen“**

**Flughafen Frankfurt – Herausforderung für FRAPORT AG und  
Bauindustrie**

**Am 21. Oktober 2008, 14:00 Uhr**

**2. Teil: Die Realisierung**

- **Die Erwartungen der Bauindustrie**

**Referat von Herrn Rechtsanwalt Michael Knipper,  
Hauptgeschäftsführer  
Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.**

**- Es gilt das gesprochene Wort -**

Meine Damen und Herren,

von meinen Vorrednern haben Sie bereits gehört, welche überragende Bedeutung der Ausbau des Frankfurter Flughafens weit über die Region hinaus hat.

Was **erwartet** nun die Bauindustrie von der Realisierung dieses „Leuchtturmprojektes“ Frankfurter Flughafen?

Welche **Wünsche** und welche **praxisnahen Vorschläge** kann die Bauindustrie aus ihrer langjährigen Erfahrung bei der Realisierung solcher Großprojekte einbringen?

Ich kann vorweg sagen, es geht um das Beschreiten neuer Wege **zum Wohl des Projektes selbst** und zum Wohle **aller am Projekt Beteiligten** in der gesamten Wertschöpfungskette. Denn gerade diese Wertschöpfungskette hat zu viele unnötige Schnittstellen, die zwangsläufig zu Konflikten führen.

Als **erstes** erwarten wir, dass solche Großbauvorhaben zukünftig in **überschau- und vertretbaren Planungs- und Genehmigungszeiten** realisiert werden können.

Es ist völlig inakzeptabel, dass es 10, 20 Jahre und mehr bedarf, um letztlich die Baureife eines Projektes zu erhalten. Solche Planungs- und Genehmigungszeiten verteuern und verkomplizieren die einzelnen Bauvorhaben unnötig und belasten letztlich die Zusammenarbeit aller an diesem Projekt Beteiligten.

**Zweitens** halten wir es aus Akzeptanzgründen für wichtig, dass speziell bei solchen „Leuchtturmprojekten“ wie dem Frankfurter Flughafen die neuesten **Umweltstandards Berücksichtigung** finden. Konkret seien hier nur die Stichworte

- „Nachhaltiger Bau im Lebenszyklus“ und
- „Anwendung von innovativer und modernster Bautechnik“

genannt. Aber auch modernste Lärmschutzstandards sind aus unserer Sicht – allein schon zum Schutz der unmittelbar betroffenen Anlieger – unabdingbar.

Gemeinsames Ziel sollte es sein, Emissionen und Immissionen auf das optimale Niveau zu reduzieren. Nur so lassen sich die betroffenen Menschen mitnehmen.

Und **drittens**, ein solches Projekt kann nicht **gegen**, sondern nur **mit** den betroffenen Menschen realisiert werden, d.h. es ist erforderlich, ein solches Leuchtturmprojekt und dessen Wichtigkeit für die gesamte Gesellschaft richtig zu kommunizieren. D. h., Auch die **ökonomische** Notwendigkeit muss den Menschen in unserem Land immer wieder verdeutlicht werden.

Wir realisieren ein solches Projekt ja nicht, um die deutsche Bauwirtschaft mit Aufträgen zu versorgen - auch wenn wir uns selbstverständlich über ein derartiges Projekt freuen – sondern, weil wir es vor dem Hintergrund der zunehmenden Mobilität, der notwendigen Gewährleistung einer hervorragenden Verkehrsinfrastruktur und nicht zuletzt aus Gründen des Standortwettbewerbs in einer ständig enger zusammenwachsenden Welt dringend benötigen.

Die internationale Arbeitsteilung bringt Wohlstandseffekte, aber selbstverständlich auch unangenehme Begleiteffekte für die Menschen mit sich, die in der Nähe eines solchen Flughafens wohnen.

Es wurde heute schon angesprochen – der Rest der Welt schläft nicht! In anderen Regionen dieser Erde entstehen Drehkreuze im internationalen Flugverkehr.

Mit anderen Worten: Wer sich hier verweigert, gefährdet Arbeitsplätze, verzichtet auf Wohlstandsgewinne, die wir in unserem alltäglichen Leben alle gern mitnehmen. Um es deutlicher zu sagen: Viele Dinge des Lebens können wir uns zu günstigen Preisen nur leisten, weil sie weltweit zu günstigen Preisen produziert werden.

Und **viertens**: Last but not least erwarten wir als Vertreter der deutschen Bauindustrie endlich eine neue partnerschaftliche Projektabwicklung und eine überfällige Hinwendung zu einem echten **Qualitätswettbewerb**.

D.h., weg vom unseriösen Preiswettbewerb! Denn – sind wir doch ehrlich – speziell unter Qualitätsgesichtspunkten wird kein Projekt so teuer wie eines, das zum billigsten Preis vergeben wird.

Zum Qualitätswettbewerb gehört es dabei auch, den Mut aufzubringen, bei der Ausschreibung und Vergabe neue Wege zum Wohl des Projektes selbst, aber auch zum Wohl aller an diesem Projekt Beteiligten zu gehen.

## Ausgangssituation

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich kurz die Realität am Bau schildern.

Wie gehen wir bisher miteinander um?

Betrachten wir die heutige Situation, stellt sich sehr schnell Ernüchterung ein.

Wir kennen alle die Verhältnisse zwischen den Baubeteiligten.

Es wird geplant.

Das zu erreichende „Bausoll“ wird durch Auftraggeber sowie Planer definiert.

Angebote der Bauausführenden werden eingeholt.

Unternehmen werden – sei es als General- oder als Nachunternehmer – beauftragt.

Die Verträge werden zwischen Bauherrn und Bauunternehmen geschlossen. Eigentlich dürfte der Realisierung des Werkes nun nichts mehr im Wege stehen.

Kaum sind jedoch die Verträge geschlossen, beginnen bereits die Konfrontationen und Konflikte um die **Auslegung** des Vereinbarten. So heißt es, dass die gegenseitige Unterzeichnung des Bauvertrages all zu oft einer „gegenseitigen Kriegserklärung“ gleichkommt.

Die vom höchsten deutschen Zivilgericht - dem Bundesgerichtshof - so geforderte „**Kooperation der Beteiligten am Bau**“ erscheint wegen der häufig unsachgemäßen Verteilung der Risiken und fehlender Transparenz nahezu unmöglich zu sein.

Warum ist dies so?

Die Ursachen hierfür sind vielfältig:

1. Auch bei Großprojekten ist zu beobachten, dass die **Planung** in der Regel ohne jegliche Mitwirkung der später Beteiligten erstellt wird. Aber gerade **hier** werden 95 % der Kosten determiniert.

Nicht selten werden auch Planungsleistungen mitsamt den zugehörigen Planungsrisiken zunehmend in den Leistungsumfang und Verantwortungsbereich des späteren Bauunternehmens verlagert. Als Stichwort mag hier der Begriff der sog. „baubegleitenden Planung“ stehen, die das Bauen in der Praxis verrechtlicht und damit zusätzlich erschwert.

2. In der Regel versucht der Bauherr, den Auftrag an den preisgünstigsten, d. h. den **billigsten Bieter** zu vergeben, obwohl er es eigentlich besser wissen müsste.

Denn gute Qualität hat immer auch ihren Preis. Der Bauunternehmer dagegen bietet seine Bauleistung teilweise nicht selten zu Unterkosten an, obwohl ihm von vornherein klar sein müsste, dass er zu diesen Preisen seine Bauleistung eigentlich nicht erbringen kann.

Und der Hauptunternehmer gibt die schlecht ausgehandelten Vertrags- und Preisbedingungen in der Nachunternehmerkette weiter. Wenn es der Markt zulässt, verschärft er sie sogar! Das führt zu unkalkulierbaren Risiken in der gesamten Wertschöpfungskette.

Häufig ist auch zu beobachten, dass der Bauherr mit allen Mitteln versucht, **Risiken, die nicht kalkulierbar sind** und eigentlich nach der rechtlichen Wertung eindeutig in die Sphäre des Auftraggebers fallen, auf die Unternehmenseite überzuwälzen.

Ich möchte hier nur wenig Stichworte nennen:

1. **Das Genehmigungsrisiko**, d. h. das Risiko der rechtzeitig vorliegenden öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Genehmigungen, deren Fehlen ein häufiges Problem für die termingerechte Vertragsdurchführung darstellt, wird auf die Unternehmenseite übertragen.
2. Die Übertragung des **Vollständigkeits-, Eindeutigkeits- und Richtigkeitsrisiko** für Auftraggeberunterlagen führt zu großen Streitigkeiten, da die Auftragnehmer ohne diese Unterlagen ihre Leistungen nicht hinreichend planen und den Vertrag nicht ordnungsgemäß durchführen können.

3. Das **Baugrundrisiko** wird auf die Bieterseite übertragen. D.h. nach Definition des DIN: „**das in der Natur der Sache liegende, unvermeidbare Restrisiko, das bei Inanspruchnahme des Baugrundes zu unvorhersehbaren Erschwerungen führen kann**“.

Meine Damen und Herren, und wie verhält sich der Bauunternehmer?

Obwohl dem Auftragnehmer diese Risiken durchaus bewusst sind, übernimmt er diese sehr oft, um den Auftrag zu erhalten – nicht selten mit dem Hintergedanken: „**Es wird schon gut gehen**“.

Doch die Realität sieht häufig anders aus:

- Ergibt sich aus den genannten Risiken Unvorhergesehenes, kommt es regelmäßig zu **Termin- wie Budgetüberschreitungen**.
- Zwischen Bauherren und Bauunternehmern ergibt sich ein **erhebliches Konfliktpotential**, das dazu führt, dass nur noch die Auseinandersetzung im Mittelpunkt steht, nicht jedoch die vernünftige Realisierung des Bauprojektes.
- Die Auseinandersetzungen gehen durch die gesamte Wertschöpfungskette, d.h. auch alle Nachunternehmer werden in den Streit mit hineingezogen.

Diese genannten Erscheinungen sind die Folgeerscheinungen und belasten das Miteinander.

Meine Damen und Herren, wo liegen nun die **Ursachen**, die Grundprobleme?

Ich meine:

- Die herkömmlichen, gängigen Vertragstypen sind **nicht genügend am Bauziel** orientiert.
- Den beteiligten Partnern liegt **keine identische Definition des „Bausolls“** vor und  
- dies ist meines Erachtens ganz **entscheidend** –

- Es fehlt an einer frühzeitigen Einbindung **aller** Projektbeteiligten. D.h., von einem echten Bauteam zum Wohle des Projektes sind wir weit entfernt.

Folge hiervon ist, dass Auftraggeber, Planer wie Auftragnehmer vom ersten Tag an bestrebt sind, ihre möglichen Rechte zu sichern. Die Juristen sprechen hier von „Claim Management“.

Sind jedoch erst die Baujuristen beteiligt, wird die Lage ganz verfahren.

Denn Juristen einerseits, Architekten, Bauingenieure und Sachverständige andererseits unterliegen völlig unterschiedlichen Interessenssphären, die nicht zuletzt dazu führen, dass man sich über Jahre vor den Gerichten über die Erfordernisse des „Bausolls“ bzw. „Werkerfolges“ streitet.

Dies führt auf allen Seiten letztlich zur ineffizienten Nutzung von Personalressourcen, zu Mehrkosten, Terminverzögerungen und unbefriedigenden bzw. unwirtschaftlichen Projektlösungen.

Ich möchte dies hier in aller Deutlichkeit sagen:

- Dies ist und war mit Sicherheit der falsche Weg!

Meine Damen und Herren,

wo liegen die **Alternativen**?

Vor dem Hintergrund der gerade geschilderten Verhältnisse am deutschen Bau werden seit einiger Zeit mehrere Ideen verfolgt, so z. B. eine Weiterentwicklung der gängigen Vertragsformen.

Viele dieser Ideen kommen aus dem **Ausland**, wo man wesentlich partnerschaftlicher miteinander umgeht.

Als **erfolgreichste „Kooperative Vertragsform“** erscheint mir dabei der sog. Allianz-Vertrag (**Alliancing**), der seit gut 10 Jahren erfolgreich in Australien praktiziert wird.

Hier hat sich gezeigt, dass, wenn das Verhältnis Auftraggeber – Hauptunternehmer fairer geregelt ist, dies auch außerordentlich positive Auswirkungen auf die Nachunternehmerkette oder besser die Mitunternehmer hat.

Besonderheit dieses Vertrags ist es, dass das Vergütungssystem aus zwei Teilen besteht.

Zum einen ist der Auftraggeber verpflichtet, auf jeden Fall alle tatsächlichen Kosten des Auftragnehmers zu tragen. Dabei herrscht absolute Transparenz der Kosten. Der Unternehmer muss seine Kalkulation offenlegen. Andererseits erhält der Auftragnehmer erfolgsabhängige Zahlungen, wenn bestimmte Ziele (Termine, Qualität etc.) erreicht werden. Diese werden vorher von den Vertragspartnern vereinbart.

Wesentlich ist dabei, dass die Partner von Anfang an gemeinsam in das Projekt gehen, d. h. es wird bereits zusammen geplant und gemeinsam werden die bestmöglichen Lösungen gesucht. Der Hauptunternehmer hat dabei auch großes Interesse, mit Nachunternehmern zusammenzuarbeiten, die auf einer langfristigen Partnerschaft beruhen. Nur so kann er seine Ziele erreichen.

Diese Allianz-Verträge beinhalten als Besonderheit auch eine sog. „Streitverbotsklausel“ („no claim, no dispute“), d. h., die Partner **verzichten** darauf, mögliche Rechte vor Gericht geltend zu machen.

Konflikte werden untereinander ausgemacht, es sollen keine Dritten hinzugezogen werden. Für uns hier kaum vorstellbar – aber in Australien funktioniert es!

Es gibt also durchaus interessante partnerschaftliche Vertragsmodelle, bei denen die Beteiligten sich tatsächlich auf Augenhöhe begegnen.

Allerdings müssen wir auch feststellen, dass allein eine **vertragliche** Festschreibung bzw. Weiterentwicklung **nicht** die erhoffte Lösung für die Beteiligten bringen kann.

Gefragt sind vielmehr Modelle, die – natürlich nicht für alle, aber für größere Bauvorhaben - zu einer konstruktiven und lösungsorientierten Projektabwicklung führen und einen Mehrwert sowohl für das Bauvorhaben als auch für alle Projektbeteiligten schaffen.

Der Hauptverband hat daher als praktikable Problemlösung das „Partnering bei Bauprojekten“ entwickelt.

## Partnering am Bau

Im Unterschied zu reinen Vertragsmodellen ist Partnering ein **neuer Managementstil** und eine **konkrete Arbeitsweise zur Abwicklung komplexer Projekte**. Im Gegensatz zum bisherigen Bauvertrag basiert es auf der Philosophie der Kooperation und soll die klassischen Konfliktbeziehungen der Beteiligten auflösen.

Auf Basis von Vertrauen und gemeinsamen Zielen durch Maximierung der Ressourceneffizienz sollen Projekte kostengünstiger, schneller, qualitativ besser und damit für alle zufriedenstellender abgewickelt werden.

Dabei ist in Deutschland zwischenzeitlich insbesondere im Wirtschaftsbau ein deutlicher Trend zu Partnerschaftsmodellen festzustellen.

Hier gibt es zwar individuell unterschiedliche Geschäftsmodelle auf Bauherren- und Unternehmerseite.

Aber allen Modellen ist Folgendes gemeinsam:

- Kooperation statt Konfrontation,
- Gegenseitiges Vertrauen,
- Gemeinsame Ziele.

Die wesentlichen **Kernelemente des Partnerings** sind:

- Die frühzeitige Einbindung der Ausführungskompetenz des Bauunternehmers in die Planungsphase.
- Gemeinsame Auslegung des Bausolls, Herbeiführung einer identischen Bau-Soll-Auslegung zwischen Bauherrn und Bauunternehmer vor Vertragsabschluss.
- Ausgewogene Vertragsgestaltung und Risikominimierung für Bauherrn und Bauunternehmer.
- Transparente Zusammensetzung der pauschalierten Vergütung.

- Gemeinsame Festlegung der Projektablaufstrukturen und gemeinsames Projektcontrolling.
- Vereinbarung außergerichtlicher Konfliktlösungsmodelle.

Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie fordert darüber hinaus eine faire und partnerschaftliche Einbindung der Nachunternehmer, da dies entscheidend für die erfolgreiche Abwicklung von Großprojekten ist.

### **Vorteile für den Bauherrn**

Meine Damen und Herren, wo liegen die Vorteile für den Bauherrn?

Der Bauherr hat von diesem Modell ganz erhebliche Vorteile. Diese sind:

1. Die Intensive Nutzung des zusätzlichen Optimierungspotentials ermöglicht Kostenoptimierung.
  2. Wiederholungsschleifen im Planungsprozess werden vermieden. Das erspart Kosten.
  3. Durch die bessere Verzahnung der Projektphasen wird die Projektdauer verkürzt.
  4. Es gibt eine wesentlich bessere Budgetsicherheit durch verbindliche Kostenbewertungen.
  5. Durch höhere Kostensicherheit gibt es weniger Nachträge und weniger Streitpotential.
  6. Transparente Kostenverläufe erhöhen die Kosten- und Termsicherheit durch klare Kompetenzen und effiziente Prozesse.
- Und
7. Rasche Konfliktlösungen reduzieren in erheblichem Umfang Projektstörungen.

Meine Damen und Herren,

ich bin der festen Überzeugung, dass solche Partneringmodelle zur kostengünstigen, schnellen und qualitativ besseren Abwicklung von Bauvorhaben führen können.

Mein Wunsch an die Generalunternehmer bleibt zudem, ein neues Verhältnis zu ihren Nachunternehmern aufzubauen und aus den Fehlern der letzten 10 Jahre zu lernen. Inzwischen beginnt auch hier ein Umdenken.

Ich würde mir wünschen, dass ein so wichtiges und weit über Frankfurt hinausreichendes Projekt wie der Ausbau des Frankfurter Flughafens, im gegenseitigen Miteinander, d. h. nach dem aufgezeigten Partneringmodell erfolgreich realisiert wird.

An die Verantwortlichen der FRAPORT AG, lieber Herr Schlegel, geht mein Appell, diese Chance nicht ungenutzt zu lassen und hier neue Wege zu beschreiten. Dazu gehört auch ein echtes **Wertemanagement**, das seinen Namen verdient.

Es hilft den seriösen Unternehmern, sich von den unseriösen abzugrenzen und in einen echten Qualitätswettbewerb zu treten.

Ich bin überzeugt, dass es Zeit ist, neue Wege zu gehen.

Es ist an der Zeit und - längst - überfällig jedenfalls einen Versuch wert.

Vielen Dank!