

Die Neigung, sich vor Gericht zu streiten, hat abgenommen

Rechtsanwalt Jan Kehrberg über das Prinzip von „Partnering“. Wie kann es gelingen, zu Projektbeginn alle an einen Tisch zu bringen, um gemeinsam die Ziele zu definieren – statt sich hinterher etwa wegen mangelnder Qualität zu verklagen?

Interview **Christian Brensing**

Wie steht es aus der Sicht eines Anwalts für Bau- und Architektenrecht um das Verhältnis von Architekten und Projektentwicklern?

Das wechselseitige Verständnis zwischen Bauherren und Auftragnehmern hat sich in Deutschland seit Ende der neunziger Jahre, vorsichtig ausgedrückt, gewandelt. Damals ging es hoch her, die Zeit war geprägt von Konfrontation, die durchaus Beratergetrieben sein konnte. Das erste Jahrzehnt im neuen Jahrtausend, mit deutlich niedrigerer Nachfrage nach Bauleistungen, erlaubte es, durchzuatmen und über die Geschäftspraktiken und Ergebnisse zu reflektieren.

Mit welchem Ergebnis?

Am Ende stand die Erkenntnis, dass eine Projektentwicklung ein langer Prozess ist, an dessen Anfang man nicht immer weiß, was man am Ende haben wird. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Bauprozesse und der steigenden Anforderungen an das Bauwerk ist die Bauaufgabe häufig zu Planungsbeginn noch nicht endgültig fixiert. Das Projekt konkretisiert sich erst über die langen Phasen des Planungs- und Bauprozesses.

Das wusste man in den Neunzigern im Prinzip vermutlich auch schon.

Seinerzeit versuchte man, diese Unabwägbarkeiten mithilfe von Pauschalverträgen abzupuffern. Betrachten Sie allerdings die Gewinnmargen etwa der Bauunternehmen in dieser Zeit, sehen Sie, dass die Unternehmen trotz einer blühenden Baukonjunktur nur dürftige Ergebnisse einfuhren. Einige dieser Firmen, Philip Holzmann, Walter Bau oder Alpine, gingen Pleite. Andere wurden von Wettbewerbern übernommen.

Jan Kehrberg

ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht und Lehrbeauftragter an der TU Berlin zum Masterstudiengang Real Estate Management. Seit 2008 ist Kehrberg Partner in der Wirtschaftskanzlei GSK Stockmann.

Welche Auswirkungen hat die Unsicherheit über das Endergebnis eines Projekts auf den Planungs- und Bauprozess?

Viele an der Planung und am Bau Beteiligte versuchten lange Zeit dies mithilfe von Juristen und Baubetrieblern durch zusätzliche Vergütungen – auf Grund eines gestörten Bauablaufs – wirtschaftlich zu kompensieren. Dabei handelte es sich oft um für einen Juristen interessante Streitfragen. Ich glaube aber: Weder die beteiligten Architekten und Ingenieure, noch die Bauunternehmen oder Bauherren hatten davon wirklich einen Vorteil. Schließlich also die Einsicht, die Dinge anders zu machen. Zu dieser Zeit entwickelten sich die ersten Partnering-Ansätze.

Ist es nicht eine Illusion, bei solchen Geschäften und Verträgen von Partnering zu sprechen?

Eigentlich nicht: Es wird nur aufs Bauen übertragen, was in anderen Wirtschaftsbereichen, in denen der Besteller das Endprodukt am Anfang noch nicht genau definieren kann – also etwa im Anlagen-, Fahrzeug-, oder Maschinenbau –, als selbstverständlich gilt. Nämlich: Dass die Vertragspartner feststellen, welchen Bedarf es gibt und auf welche Weise er erbracht werden kann.

Beim Bauen hat man das bisher so nicht gemacht. Beim Bauen wird der Prozess in einzelne Gewerke untergliedert, die nebeneinander herarbeiten. Dabei gibt es stets die Erwartung, irgendwann sei ein Planungsstand erreicht, der an ausführende Firmen weitergeleitet und von diesen dann gebaut wird. Die Realität ist aber eine andere, sie ist geprägt von Wechselwirkungen zwischen denen, die wissen, wie man plant, und denen, die diese Planung am Bau umsetzen. Diese beiden Pole müssen Sie zusammenbringen.



Eine Projektentwicklung ist ein langer Prozess, an dessen Anfang man nicht immer weiß, was man am Ende tatsächlich haben wird

Bei allen komplexen Beschaffungsaufgaben jenseits des Hochbaus beginnt die Entwicklung und Produktion eines Projekts deshalb an einem gemeinsamen Tisch.

Könnte diese Integrationsleistung nicht der Projektsteuerer übernehmen?

Eingeschränkt. Ein Projektsteuerer ist zunächst einmal für die Steuerung des Planungsprozesses zuständig, nicht für den Austausch zwischen dem Architekten und dem Bauunternehmer.

Und ein Generalübernehmer kann die Folgen dieser Zergliederung auch nicht abmildern?

Nicht, wenn der Gegenstand zu Beginn der Arbeit nicht feststeht, was, wie gesagt, in der Regel nicht der Fall ist. Was man aber auch nicht vergessen sollte: Architekten und Ingenieure sind wirtschaftliche Sachwalter der Bauherren. Das haben die Planer jedoch nicht mehr vorrangig im Blick, weder von ihrer Ausbildung noch von ihrem Selbstverständnis her. Gestalterische Belange stehen oft im Vordergrund und nicht, wie viel Haus ich für welches Budget realisieren kann.

Ist nicht Konsens ein anderer Begriff für Partnering?

Man kann niemanden zu einer Partnerschaft

zwingen, Partnerschaft bedeutet hier natürlich auch Konsens.

Und dennoch enden nach wie vor viele Bauvorhaben vor Gericht.

Aus meiner Erfahrung tun sie dies mittlerweile weniger. Die Neigung, sich vor Gericht zu streiten, hat abgenommen, was aus einer lange gewonnenen Frustrationen herrühren mag, da die Verfahren nicht selten über Jahre andauern. Die Lösungen, die Sie in diesem Zusammenhang von Gerichten erhalten, kommen in der Regel für alle zu spät. Es ist besser, sich gleich zusammenzuraufen als später, wenn keiner mehr richtig weiß, wie es war und worum es genau geht.

Gibt es einen Fahrplan für ein erfolgreiches Partnering?

Dass jedes Bauvorhaben mit Platzhaltern beginnt, hat dazu geführt, dass vertraglich für jeden Platzhalter Puffer eingestellt werden. Im nächsten Schritt ergibt sich also die Notwendigkeit zu erkennen, wie die Platzhalter mit Inhalt gefüllt werden können. Das gelingt am besten, indem Bauherr und Planer zum Beispiel den Bauunternehmer mit einbinden und mit ihm gemeinsam das Bauvorhaben konkretisieren.

Partnering ist meistens zweistufig. Erstens: Im engeren Sinn bedeutet es Konkretisieren und Kalkulieren. Wenn diese Stufe beendet ist, hat man Preise, ein Budget, mit dem man bauen kann, und alle Aufgaben sind definiert. Oder zweitens: Man beschließt, auseinanderzugehen, wofür die Planer einen wirtschaftlichen Ausgleich erhalten. Der Auftraggeber besitzt dann Zwischenergebnisse, also viele ausgefüllte Platzhalter, die für ihn auch einen Wert darstellen.

Sie haben „Partnering in der Projektentwicklung“ als Thema ihrer Antrittsvorlesung beim Masterstudiengang Real Estate Management

an der TU Berlin gewählt. Was versuchen Sie, den Studierenden mit auf den Weg zu geben?

Ein Imperativ des Partnering ist, die Entwicklungsprozesse ganzheitlich zu beleuchten, die Wechselwirkungen zu verstehen beziehungsweise mitzudenken. Was auch ein Verständnis für andere Disziplinen und Gewerke beinhaltet. Wir sagen: Ein Architekt muss auch rechnen können. Gleichermaßen sagen wir einem Kaufmann: Nicht alles, was sich rechnet, ist sozialverträglich. Und so kommunizieren wir auch einem Soziologen: Nicht alles was städtebaulich wünschenswert ist, ist wirtschaftlich darstellbar. All diese Aspekte im Blick zu behalten – das versuche ich meinen Studierenden zu vermitteln.

Was können Anwälte zu einem erfolgreichen Partnering beitragen?

Zunächst können wir als Rechtsanwälte, was wir traditionell können: die Verträge dafür entwerfen. Zweitens begleiten wir den Prozess der Vertragsdurchführung. Was wir besonders gut können, wenn wir ein Verständnis für Projektentwicklungen haben, ist, die erwähnten Wechselwirkungen im Blick zu behalten. Denn nicht alles, was rechtlich vertretbar, richtig oder darstellbar ist, führt im Projekt zwangsläufig zu einem wirtschaftlich vernünftigen Ergebnis. Nicht jeder Anspruch, den ich habe und durchsetzen kann, führt unmittelbar zu einer Verbesserung.

Im Werkvertragsrecht besteht die Wechselwirkung stets aus einem, der Geld will, und einem anderen, der es hat oder einbehält. Wenn man zu einem optimalen Ergebnis kommen möchte, muss zum Beispiel der Auftraggeber den Auftragnehmer immer leistungsfähig halten. Manchmal kann ein ausgegebener Euro im Ergebnis mehr wert sein als 50 Cent, die auf Grund von Qualitätsmängeln einbehalten wurden.