

# In Zeiten des Wandels

## Die Planungsbüros müssen sich neu ausrichten – Vorbild Bauwirtschaft?



*Dipl.-Ing. Ulrich Welter, inside, Büsum*

**Immer mehr und immer schneller für immer weniger ist offenbar immer ein attraktives Ziel – auch bei der Vergabe von Planungsleistungen. Anders ist nicht zu erklären, warum alle Beteiligten mitmachen. Oder bilden sich auch bei den Planern Systeme heraus deren Methoden und Folgen von der Bauwirtschaft längst bekannt sind? Zu den geänderten Rahmenbedingungen für Planungsbüros, nicht erst in Zeiten der Finanzkrise.**

Alles ändert sich, immer. Der Wandel ist das einzig stetige. Wahre Worte. Natürlich ist das so und das ist auch gut so. Fortschritt und geänderte Bedingungen führen zum Wandel. Davon sind auch die Planer nicht ausgenommen. Nach der umfassenden Einführung der EDV in die Planung von Bauvorhaben Ende der 80-er Jahre führte die Krise am Bau in der Zeit von 1995–2005 dazu, dass sich auch bei den Planern erhebliche Änderungen ergaben. Die Geschwindigkeit musste erhöht werden, weil die Schritte kleiner wurden. Der Druck stieg. Fehlende Gelder in den Haushalten gebären Ideen wie öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP) oder „Geiz ist geil“.

„Immer der Billigste“ war noch nie so modern wie in den letzten Jahren. Nun ist dieser Wandel soweit fortgeschritten, dass er die Planer erfasst. Sie müssen sich jetzt neu ausrichten.

### Die Finanzkrise ist nichts Neues, jedenfalls nicht für die Planer

Als im Jahr 2008 mit dem Zusammenbruch der Lehmann Bank die erste und mit Griechenland (als erster Betroffener) die zweite Schuldenkrise über uns hereinbrach, musste man sich als jemand, der mit der Planung und der Überwachung und der Honorierung dieser Leistungen befasst ist, unweigerlich daran erinnern, dass es Schulden bei der öffentlichen Hand schon immer gab und gibt und die Frage nach „frischem Geld“ früher regelmäßig mit einem einfachen Anheben von Steuern und Gebühren beantwortet wurde.

Zu Zeiten, als Abwasseranlagen noch von den Bundesländern finanziell gefördert wurden, ergingen Zuwendungsbescheide im Oktober/November mit der Auflage, dass bis zum Jahresende noch 2 Mio. DM oder € verbaut sein müssen, der Zuschuss sonst verfallt. Notwendig war dies, weil die Zuschussgelder eben nur für dieses Haushaltsjahr genehmigt waren. Zwar wusste jeder, dass diese Bedingung objektiv nicht einzuhalten war, aber niemand scherte sich darum und man schaffte das „Problem“ mit einem schnell genehmigten „Antrag auf Übertragung der Haushaltsmittel in das Folgejahr“ aus der Welt. Oder: „Zum Jahresende noch schnell 5.000 Bleistifte kaufen, es ist noch Geld da, das sonst verfällt“. Wir alle kennen das. Zugegeben, diese Zeiten sind längst vorbei, aber das Totschlagargument „wir sind zum sparsamen Umgang mit Steuermitteln verpflichtet“ ist heute ebenso zu hören wie es früher genauso oft geäußert wurde. Es war damals richtig und es ist heute richtig. Aber auch damals waren die öffentliche Haushalte verschuldet wie heute. Und auch damals kam es trotz dieses Arguments zum Kauf von 5.000 Bleistiften. Wirklich gespart wurde nie.

Dann kam die Zeit „wir haben kein Geld und deshalb erteilen wir den Zuschlag auf das billigste und nicht auf das wirtschaftlichste Angebot.“ Tatsächlich wurde natürlich argumentiert „Wir gehen davon aus, dass das billigste auch das wirtschaftlichste Angebot ist.“ Auch in dieser Zeit wusste jeder: Was ich am Anfang „spare“, muss ich später doppelt ausgeben. Die Planer, die Ökonomen und

die Bauwirtschaft haben stets davor gewarnt. Aber die öffentlichen Auftraggeber haben unbeirrt an ihrem einmal eingeschlagenen Weg festgehalten.

Um Risiken zu minimieren, wurde in der Folgezeit ein Projektmanagement installiert, dem dann Controller beigegeben wurden. Spätestens zu diesem Zeitpunkt war der Startschuss zu einer verhängnisvollen Entwicklung gefallen. Projektsteuerer und Controller haben nämlich mit dem eigentlichen Bauvorhaben nichts im Sinn. Ihre Aufgabe ist es, Prozesse einzuführen, zu stabilisieren und so zu steuern, dass zu jedem Zeitpunkt klar ist was geschieht, warum es geschieht und mit welchen Konsequenzen es geschieht. Zusammen mit den Qualitätssicherungssystemen (später Qualitätsmanagementsystemen) ergab sich, dass Nicht-Planer und Nicht-Überwacher den Planern und Überwachern sagten, was diese zu tun hatten. Um diese Prozesse reproduzierbar zu machen wurden Projekthandbücher, Organisationshandbücher etc. eingeführt. Das Bauwerk selber wird dadurch weder preiswerter noch besser. Aber der Entstehungsprozess wird transparent und wertbar.

Die so gewonnenen Erkenntnisse fanden nun unaufhaltsam ihren Weg in die Planerverträge.

### Immer mehr Vorschriften, sogar in den Vertragsanhängen

Dort angekommen entwickeln solche Dinge schnelle eine Dynamik, die fraglich ist. Zunächst ist es gut und richtig, dass endlich den Planerverträgen mehr Aufmerksamkeit gewidmet wurde und wird. Eine möglichst klare Leistungsvereinbarung und eine ebenso klare Honorarvereinbarung erhöhen die Sicherheit der Vertragserfüllung, reduzieren das Risiko in Bezug auf Qualität, Zeit und Honorar und tragen erheblich zur Streitvermeidung bei. Insoweit ist es sehr zu unterstützen, dass Auftraggeber und Planer hier aktiv sind. Wenn aber diese Energie in die Anhänge/Anlagen zu den Verträgen fließt, dann muss man nachdenklich werden. Beispielhaft seien hier die CAD-Richtlinien mancher Auftraggeber genannt.

Der Landschaftsverband Rheinland hat in seiner „Dokumentenrichtlinie für den LVR-Fachbereich Gebäude- und Liegenschaftsmanagement und extern beauftragte Planungsbüros und Firmen“ auf neun Seiten festgelegt, wie die Dateinamen von CAD-Zeichnungen heißen müssen und wie Ordnerrücken zu beschriften sind.

Die Landeshauptstadt des Freistaates Sachsen hat ein „Pflichtenheft zu CAD-



Datenaustausch zwischen externen Partnern und dem Hochbauamt“ geschaffen. Hierzu gehören auf insgesamt 36 Seiten und einer CAD-Zeichnung:

- Pflichtenheft Teil 1 (Architektur und Fachplanung)
- Anlage 1: Begriffsdefinitionen
- Anlage 2: Layerbezeichnungen
- Anlage 3: Testprotokoll
- Anlage 4: Datenaustauschformular
- Anlage 5: Vereinbarung zum elektronischen Datenaustausch
- Anlage 6: Vorlagedatei
- Anlage 7: Schriftfeldvorgaben
- Anlage 8: Beispiel
- Anlage 9: entfällt
- Anlage 10: Gegenüberstellung Version 2 (gültig) zu Version 1 (gültig bis 02.2011)
- Pflichtenheft Teil 2 CAD-Datenaustausch LIGIS
- Anlage 11: Kataloge für Sachdaten

Die CAD-Richtlinie der Landestalsperrenverwaltung des Freistaates Sachsen umfasst aktuell 67 Seiten.

Den Vogel schießt zurzeit die Fraport AG – Frankfurt Airport Services Worldwide – mit ihrer Verfahrensrichtlinie für CAD-Bearbeitung und -Datenaustausch mit einem Umfang von sage und schreibe 124 Seiten ab.

Es ist schon die Frage erlaubt, ob das tatsächlich erforderlich ist. Und es muss gefragt werden, wie das bezahlt wird?

Die Planer müssen immer mehr Vorschriften einhalten, ihr Werk ist sonst nicht mangelfrei. D.h., zunächst muss mal jemand diese umfangreichen Unterlagen lesen und auf die in den Planungsbüros innerbetrieblichen Anforderungen umsetzen. Diese erheblichen Leistungen werden keineswegs zusätzlich vergütet, sondern sind, nach Ansicht dieser Auftraggeber, in dem Honorar nach der HOAI enthalten.

Abgesehen davon, dass dieses Honorar zumeist noch nicht einmal vollständig vereinbart wird, können diese Aufwendungen in dem Honorar gar nicht enthalten sein. Bei Bestimmung des Honorars durch den Ordnungsgeber gab es nämlich solche Anforderungen noch gar nicht.

Wir müssen uns die Frage stellen, ob das was wir tun, noch sinnvoll ist und ob wir nicht besser daran tun, den Großteil des Honorars und damit die zur Verfügung stehende Zeit wieder der Lösung der technischen Aufgaben und nicht dem

Einhalten von CAD-Richtlinien zu widmen.

Das Beispiel ließe sich beliebig auch auf andere Dinge übertragen. Die Vorschriften der unterschiedlichen Auftraggeber führen oft und immer mehr dazu zu, dass bei den Planern mehrere Softwarepakete für ein und dieselbe Aufgabe eingesetzt werden müssen. Davon sind CAD-Systeme ebenso betroffen wie AVA-Programme oder z.B. wasserwirtschaftliche Simulationsmodelle.

Die betrieblichen Anforderungen der Planer geraten immer mehr in den Hintergrund. Die Auftraggeber verlangen dies ohne zusätzliches Honorar und wer nicht mitmacht, kann bei der Auftragsvergabe leider nicht berücksichtigt werden.

### Ehemals Partner, jetzt Lieferant, bald Lakai?

Aus dem ehemaligen Partner, dem Berater, ist so ein Lieferant geworden. Zu oft muss man leider den Eindruck entwickeln, dass auch diese Bezeichnung nicht das Ende dieser Entwicklung sein wird. Was muss man glauben wenn Auftraggeber Baufirmen gegenüber aufgeschlossener sind als gegenüber den Planern? Was muss man annehmen wenn Auftraggeber steif und fest behaupten, dass sie immer das volle Honorar nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) bezahlen, man bei näherem Hinschauen aber feststellt, dass sie jede Menge Zusatzleistungen dafür fordern? Wie muss man das alles deuten, wenn es genügend viele Aufträge gibt, Fachpersonal Mangelware ist, Honorare zumeist zu niedrig sind, die vertraglichen Anforderungen stetig steigen und die Planer trotzdem mitmachen?

### Was große Büros heute erleben, erleben die kleinen morgen

Kaum ein Planungsbüro sagt einmal „nein, bis hierhin und nicht weiter“. Die meisten, ob groß oder klein, machen irgendwie mit und versuchen das Beste aus der Situation zu machen. Die Berufsverbände der Ingenieure und Architekten versuchen gar nicht erst sich dieser Thematik anzunehmen. Sie sitzen alle wie das Kaninchen vor der Schlange und zucken mit den Schultern. Sind denn all diese Vorgänge unumkehrbar? Bilden sie insgesamt einen Trend dem die Büros folgen müssen?

Leider muss man dies bejahen. Die Planer sind auch keineswegs alleine davon betroffen. Aber bei ihnen machen sich

die Auswirkungen deshalb besonders schwer bemerkbar, weil immer mehr Leistung und immer mehr Organisation wegen der preisrechtlichen Grenzen der HOAI und der Tatsache, dass sie bei der Planung von Infrastrukturmaßnahmen dem Auftraggebermonopol der öffentlichen Hand gegenüberstehen, nicht durch ein Mehr an Honorar kompensiert werden können.

Die großen Büros müssen das mitmachen. Allein schon ihr eigener Anspruch „wir können das“ zwingt sie dazu. Das trägt dann dazu bei, dass sich die Auftraggeber in ihrem Tun bestätigt fühlen und auf diesem Weg weiter voranschreiten. Die kleinen Büros müssen sich darauf einstellen, dass sie an diesen Anforderungen in der Zukunft nicht vorbeikommen. Der Anteil der Projektkommunikation und der Projektorganisation wird weiter steigen und es bleibt zu befürchten, dass es zu keinem Mehrhonorar hierfür kommen wird.

### Das Claim-Management – der Schlüssel zum Erfolg

Deshalb bleibt den Planern als einziger Ausweg, die Installation eines konsequenten Claim-Managements. Nur wer in der Lage ist, frühzeitig die sich öffnende Schere zwischen Leistung und Honorar zu erkennen, kann hierauf reagieren und mit seinem Auftraggeber einen entsprechenden Nachtrag verhandeln. Nach der Erfahrung sind die Auftraggeber immer dann dazu bereit, wenn der Planer nachweisen kann, dass ihm Mehrleistungen abverlangt werden die vertraglich nicht vereinbart sind. Hier schließt sich der Kreis. Dies ist nämlich dann möglich, wenn der Vertrag eine gute Leistungsvereinbarung enthält (s.o.).

Die größeren Büros haben längst damit begonnen ein Nachtragsmanagement zu betreiben. Die kleineren Büros werden sehr schnell dazulernen und dies ebenfalls tun. Ohne Nachtragsmanagement wird es nicht mehr gehen und geht es schon heute nicht mehr wirklich.

Dabei ist zu beachten, dass der vom Planer eingesetzte Projektleiter die zentrale Figur ist. Er muss über ausgeprägtes technisches Fachwissen bzgl. Planung und Überwachung verfügen. Er muss das dafür notwendige Recht beherrschen (Planung, Vergabe, Überwachung, Preisrecht). Er muss betriebswirtschaftliches Know-how haben und Personal (sein Projektteam) führen können. Er kann nicht auch noch für das Nachtragsmanagement verantwortlich sein. Dies kön-



nen/müssen die Planungsunternehmen mit eigens hierfür ausgebildetem Personal, ggf. unter Zuhilfenahme externer Fachleute, lösen.

## Schwer einklagbare Ausreden, Märchen und Geschichten

„Unser Auftraggeber verlangt zuviel von uns und will diese Zusatzleistungen nicht bezahlen“. So berichten Planungsbüros oft. Oder: „Wir prüfen Ihren Nachtrag, in der Zwischenzeit erbringen Sie schon einmal diese Leistungen.“ So äußern sich oft Auftraggeber. Zum ersten Fall stellt man die Frage: „Warum erbringen Sie Leistungen, mit denen Sie nicht beauftragt sind, ohne zuvor eine Honorarvereinbarung zu treffen?“ Die Antwort erschöpft sich zumeist in einem Achselzucken. Im zweiten Fall kommt dann nichts und nach bis zu zwei Jahren erfährt der Planer dann, dass der Nachtrag abgelehnt wird und er seine Leistung nun ohne Honorar erbracht hat.

Politiker und Ministerialbeamte, die an der HOAI mitgewirkt haben, sagen oft: „Na, dann klagen Sie doch das Honorar ein!“ Ja, die HOAI ist ein sehr starkes Recht. Aber die Planer haben Manschetten vor einer Klage gegen ihre Auftraggeber. „Wenn ich den verklage, verliere ich ihn.“

Stimmt, aber nicht per se. In einem Fall beansprucht ein Planer zu Recht ein Mehrhonorar in Höhe von 3,5 Mio. €. Der Auftraggeber lehnte zwei Jahre lang jedes Mehrhonorar dem Grunde nach ab. Nach langem Zögern reichte der Planer Klage ein. Nach einem halben Jahr kommt es zum ersten Termin vor Gericht. Auf die Frage des Richters nach einer gütlichen Einigung bietet der Auftraggeber als Vergleich eine Summe von 2 Mio. € an. Der Ingenieur hat dieses Angebot angenommen und erhält nach wie vor Aufträge von diesem Auftraggeber.

Das muss nicht immer so sein, aber auf berechtigtes Honorar zu verzichten ist eine sehr einseitige Lösung. Man möchte beiden Seiten zurufen: „Seid doch einfach fair“. Ein wenig Verständnis hier und ein bisschen Transparenz dort, dann wären viele Probleme keine mehr.

## Vorbild Bauwirtschaft: Die Sub-Systeme werden kommen

So aber ist die Entwicklung nicht aufzuhalten. Um den wachsenden Anforderungen gerecht werden zu können, müssen sich auch in dem Marktsegment Sub-Systeme bilden.

Es werden immer mehr Sub-Planer beschäftigt werden müssen, die irgendwie mit geringerem Honorar zu recht kommen. Sei es durch Minimalgehälter oder durch maximales und nicht gedecktes Risiko. Die Bauwirtschaft macht uns das seit langen Jahren vor. Je größer und komplexer ein Vorhaben ist, desto härter ist der Wettbewerb und desto mehr „Sub’s“ werden unter Vertrag genommen. Warum sollte das bei den Planern anders sein?

Spannend wird dann nur die Frage werden, wer Generalplaner und wer „Sub“ ist? Und: Wer bei den „Sub’s“ behauptet sich auf Dauer? Zum Schluss gewinnen vielleicht sogar die „Sub’s“, weil die über das erforderliche Know-how verfügen ein Bauwerk zu planen und zu überwachen. Die anderen können dann nur noch steuern und organisieren. Es ist keine Frage ob es so kommen wird. Es muss so kommen, jedenfalls wenn es so weitergeht wie bisher.

## Kleine und kleinere Büros: Als Spezialisten zurück in die Zukunft

Für größere und große Büros ist damit die Frage verbunden, welche Leistungen wollen sie künftig anbieten? Von allem etwas? Vor allen Dingen aber lenken und steuern?

Mischkonzerne bestimmen die Wirtschaft. Im Energiesektor ist das ebenso wie bei Mobility und beim Bauen. Das weist den großen Planungsbüros den Weg. Sie werden sich so aufstellen, dass sie als Partner des Kunden all seine Wünsche erfüllen können und dazu „Sub’s“ benötigen, die das dann tatsächlich tun.

Kleinere und kleine Büros haben eine sehr gute Chance sich in diesem Haifischbecken dadurch zu behaupten, dass sie sich zu Spezialisten zurückentwickeln. Mit speziellem Know-how ist man eben besser als die Großen. Und man hat den Vorteil, bessere Preise erzielen zu können.

Die Grenze zwischen groß und klein im vorgenannten Sinne dürfte bei etwa 20 Mitarbeitern liegen.

### Die drei Todsünden der Planer

- Kein klares Leistungsprofil,
- Leistungserbringung in vorauseilendem Gehorsam ohne Honorarvereinbarung,
- kein installiertes Nachtragsmanagement.

### Die drei Todsünden der Auftraggeber

- Immer nur der Billigste,

- zu viele interne Vorschriften und Planungsrichtlinien,
- ausufernde Angebotsverfahren.

## Neue HOAI lässt auf sich warten – Am Ende gibt es nur Verlierer

Leider wird es am Ende des Prozesses nur Verlierer geben. Die einen haben verlernt zu planen und zu überwachen und allein vom Steuern und Organisieren kann man dann nicht mehr leben. Die anderen können zwar planen und überwachen, sind aber „Sub’s“ und haben verlernt zu akquirieren. Die Auftraggeber letztlich haben keine Partner mehr die sie beraten können. Sie haben dann nur noch „Lieferanten“.

Vor wenigen Tagen wurde der Abschlussbericht Evaluierung HOAI-Aktualisierung der Leistungsbilder vorgestellt. Er steht auf der Homepage des AHO zum Download zur Verfügung <http://aho.de/aktuelles/index.php3>.

Es gibt wahrlich große Herausforderungen für die anstehende 7. HOAI-Novelle. Der Zeitplan sagt, dass diese Novelle noch in der laufenden Legislaturperiode verabschiedet werden soll. Nur wirkliche Optimisten können daran noch glauben. Das dafür notwendige Gutachten ist von der Bundesregierung noch gar nicht beauftragt worden und im Jahr 2013 sind die Wahlen zum Deutschen Bundestag.

Gehen wir davon aus, dass es bis zur Verabschiedung der 7. HOAI-Novelle 2018 und nicht 2013 werden wird. Diese Mehr-Jahre werden die Lage insgesamt verschärfen und dazu führen, dass sich der wachsende wirtschaftliche Druck bei den Planern in den oben dargestellten Konsequenzen entladen wird. Eine einfache Verbesserung der Honorare zur Entschärfung der Situation wird es jedenfalls auf die Schnelle nicht geben.

## Fazit

Die Planer sind auf einem Weg ohne Umkehr. Es ist unwichtig herausfinden zu wollen, wer auf diesem Weg den ersten Schritt gemacht hat. Wichtig ist, dass Auftraggeber und Planer diesen Weg gemeinsam gehen. Sie benötigen sich nämlich wechselseitig. Je mehr beide Seiten miteinander des Wegs gehen statt einer vor dem anderen, desto verträglicher wird sich der Wandel gestalten. Die Planer müssen sich rasch entscheiden welche Leistungen sie anbieten wollen und damit festlegen, ob sie bei größeren und großen Vorhaben Subunternehmer sein wollen. Das wäre keine schlechte Wahl, aber erhöhte Wachsamkeit ist dann geboten.