

Risikomanagement im Planungsbüro

Geschäftsrisiken für Planungsbüros – Teil 1: Angebot und Vertrag



Dipl.-Ing. Ulrich Welter, ö.b.u.v. Sachverständiger für Honorare nach HOAI, inside* Büsum

Ingenieurbüros sind Wirtschaftsunternehmen die sich am Markt behaupten müssen. Um erfolgreich zu sein, müssen sie die damit verbundenen Risiken erkennen und bewusst damit umgehen. Das ist leichter gesagt als getan, denn die Planungsbüros haben kaum Einfluss auf die Gestaltung der Ingenieurverträge. Unsere Serie befasst sich mit den besonderen Geschäftsrisiken für Planungsbüros. Teil 1: Risiken aus Angebot und Vertrag.

Auch für Planungsbüros gelten die beiden Grundgesetze unternehmerischer Betätigung, nämlich:

- a) Murphys Gesetz: Alles was schiefgehen kann, wird auch schief gehen
- b) Liquidität vor Rentabilität

Das Beachten dieser beiden Gesetze ist bereits gelebte Risikominimierung.

Planungsbüros müssen sich klar machen, dass jeder Auftrag Risiken für das Unternehmen beinhaltet. Das Ziel jeder Geschäftsführung muss sein, Risiken klein zu halten und so schnell wie möglich aus dem Unternehmen heraus zu bekommen.

Die Meilensteine eines Auftrags sind:

- Angebot
- Vertrag
- Leistungserbringung
- Abnahme
- Abrechnung
- Ablauf der Gewährleistung

Das bedeutet, dass die mit einem Auftrag verbundenen Risiken erst mit Ablauf der Gewährleistung nicht mehr existieren. Ist ein Auftrag abgeschlossen und abgenommen, beginnt die Gewährleistung. Sie beträgt i.d.R. fünf Jahre. In dieser Zeit ist auch ein Planungsunternehmen verpflichtet, etwa auftretende Mängel zu beseitigen. Damit sind Risiken verbunden, die nur auf der Grundlage von Erfahrungswerten kalkuliert werden können.

Idealerweise sollte das Unternehmen deshalb hierfür Rücklagen bilden, damit

im dem Fall, in dem sich diese Risiken realisieren und Mängel tatsächlich beseitigt werden müssen, ausreichende Finanzmittel zur Verfügung stehen.

Doch welche Planungsbüros handeln tatsächlich so? „Dafür haben wir doch eine Versicherung“, hört man oft. Stimmt, aber die Versicherung und der eingeschaltete Rechtsanwalt wollen „gefüttert“ werden und das kostet i.d.R. sehr viel Zeit und damit sehr viel Geld. Es wäre also vernünftig, sich vorher über die Risiken im Klaren zu sein und zu versuchen sie zu eliminieren, zumindest aber sie zu minimieren.

Dabei lassen wir die Risiken bei der Leistungserbringung außer Betracht. Hier sind zu Risikominimierung Ausbildung, Weiterbildung und Qualitätsmanagement erforderlich. Die übrigen o.a. Meilensteine müssen wir näher betrachten. Dazu muss zunächst bewusst werden, dass

- jedes Angebot
- jeder Vertrag
- jeder Auftrag
- jedes Projekt

immer auf drei Säulen steht, nämlich Leistung – Zeit – Geld.

Solange diese drei Säulen gleichmäßig hoch, stark, dick sind, können sie die Risiken ausgewogen tragen. Ändert sich das, kommt das Projekt ins Ungleichgewicht. Das gilt vom Anfang bis zum Ende eines jeden Projekts bzw. eines jeden Auftrags.

Risikobereich Angebot

Um die Risiken erkennen und darauf im Angebot reagieren zu können, muss geklärt werden:

- Wer fragt an?
- Kennen wir diesen Auftraggeber?
- Welcher Sachbearbeiter dort betreut den Auftrag?
- Wie hoch ist das Ausfallrisiko (z.B. durch Insolvenz)?
- Welche Zahlungsfristen sind bei diesem AG üblich?
- Sind nur Grundleistungen (HOAI) oder auch Besondere Leistungen angefragt?
- Ist die Leistungsbeschreibung vollständig und exakt bzgl. Menge und Qualität?
- Liegt eine Bedarfsplanung vor?
- Weiß der Auftraggeber was er will?

Je nach Antwort und Lage der Dinge kann das Unternehmen dann in seinem Angebot darauf reagieren. Z.B.

- Können (wie Banken das auch tun) auftraggeberspezifische Bonitätskoeffizienten ermittelt werden.
- Es können bessere oder schlechtere Konditionen (Zuschläge, Nebenkosten etc.) gemacht werden.
- Dieser Auftraggeber kann z.B. bevorzugt behandelt/betreut werden.
- Es können kürzere/längere Zahlungsziele angeboten werden.
- Das Angebot kann „zugeschnitten“ werden, gerade nicht nur im technischen sondern auch und insbesondere im kaufmännischen Sinn. Dabei geht es nicht immer nur um mehr Geld.

Risikobereich Vertrag

Hier liegen die größten Risiken. Zum einen bindet sich das Büro über einen ggf. mehrjährigen Zeitraum an die getroffenen Vereinbarungen. Zum anderen haben die Planer bei öffentlichen Auftraggebern kaum oder gar keinen Einfluss auf die Formulierungen im Vertrag.

Öffentliche Auftraggeber nutzen sehr häufig Vertragsmuster die von Behörden in Bund und Ländern entwickelt wurden. Die wichtigsten sind

- a) HVA F-StB, Handbuch für die Vergabe und Ausführung von freiberuflichen Leistungen im Straßen- und Brückenbau,
- b) HIV-WAS, Handbuch für Ingenieurverträge in der Wasserwirtschaft,



- c) RBBau, Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes,
- d) VV-WSV 21 08, Vergabehandbuch für freiberufliche Leistungen VHF BVBS, eingeführt für die Wasser- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes,
- e) HIV-KOM, Handbuch für Ingenieurverträge und Vergabe nach VOB im kommunalen Tiefbau,
- f) das Vertragswerk der Deutschen Bahn (DB) AG.

Mit Ausnahme des Vertragswerks der DB AG gibt es bei den aufgezählten Vertragsmustern teilweise große Übereinstimmungen, aber eben nur teilweise. Dazu kommen eine große Zahl von Vertragsmustern die Kommunen und Behörden selbst entwickelt haben und für eigene Zwecke anwenden. Oftmals steht darüber z.B. „In Anlehnung an HVA F-StB“ oder andere Werke.

Risiken entstehen nicht durch das Vorhandensein solcher Muster, sondern durch die Anwendung dieser Unterlagen. Sie werden nämlich nach Schema F verwendet und nicht auf die individuellen Bedürfnisse des Einzelfalls angepasst. Selbst Bestimmungen die keinerlei Bezug zum Vorhaben besitzen bleiben erhalten, stets nach dem Muster: „in unseren Verträgen wird nichts gestrichen. Unterschreiben Sie oder lassen Sie es.“

Das ist unbefriedigend und mit Risiken verbunden. Dabei muss jedem Planer klar sein, dass alles, was er in seinem Angebot formuliert hatte und bei der Vertragsverhandlung, aus welchen Gründen auch immer, nicht übernommen wird, bedeutet, dass ehemals eliminierte oder minimierte Risiken nun wieder voll vorhanden sind. Und das gilt für alle der drei oben dargestellten Säulen, nämlich Leistung, Zeit und Geld.

Besondere Risiken bei der Vertragsgestaltung sind:

- Welche Leistungen sollen erbracht werden (vollständige und exakte Leistungsbeschreibung),
- Über welchen Zeitraum sollen die Leistungen erbracht werden?

- Sollen besondere Beschaffenheiten vereinbart werden (z.B. Baukostenobergrenze)?
- Welche Leistungen muss der Auftraggeber erbringen?
- Welche Fristen/Termine werden vereinbart?
- Welche Vorsorge wird betrieben (z.B. Bauzeitverlängerung, Planung von Alternativen, Änderungsleistungen, u.v.m.)?

Weitere Risiken können sich aus den Vertragsbedingungen des Auftraggebers ergeben.

Nach Unterzeichnung des Vertrags ergibt sich:

Die Summe der Risiken aus dem Auftrag = Risiken aus dem Angebot + Risiken aus den Vertragsverhandlungen.

Es ist Sache einer Vertragsverhandlung die drei Säulen Leistung – Zeit – Geld für beider Partner ausgewogen zu gestalten und in ein Gleichgewicht zu bringen. Nur ein guter Vertrag kann Nachteile verhindern.

Risikobereich Abnahme

Die rechtsgeschäftliche Abnahme ist ein sehr wichtiger Punkt. Mit der Abnahme erklärt der Auftraggeber/Bauherr, dass er alle bestellten Leistungen erhalten hat und diese im Wesentlichen mängelfrei sind. Diese beiden Feststellungen führen unmittelbar dazu, eine Reihe von Risiken zu beenden (Erfüllungsrisiko, Mängelrisiko u.a.m.).

Unabhängig von der Abnahme als Fälligkeitsvoraussetzung der Schlussrechnung (vgl. § 15 der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, HOAI) haben Planungsbüros schon allein aus diesem Grund ein hohes Eigeninteresse an einer Abnahme. Denn die Sachmängelverjährung (Gewährleistungsfrist) beginnt nur mit der Abnahme. Keine Abnahme heißt, kein Beginn der Gewährleistungsfrist. Kein Beginn heißt, kein Ende der Gewährleistungsfrist. Kein Ende heißt, immerwährende Risiken im Unternehmen.

Das Risiko einer Abnahme besteht darin, dass ggf. eine Abnahme nicht durchgeführt wird.

Risikobereich Abrechnung

Durch die preisrechtlichen Bestimmungen der HOAI ist es in der Regel so, dass allein der Auftraggeber das Risiko trägt, ob der Planer später nach den Mindestsätzen der HOAI abrechnet oder nicht. Viele Honorarvereinbarungen sind nämlich unwirksam (vgl. § 7 Abs. 1 HOAI) mit der Folge, dass der Planer gem. § 7 Abs. 5 HOAI nach den Mindestsätzen abrechnen muss.

So zeigt sich in der Praxis, dass die meisten Pauschalvereinbarungen wegen Unterschreitung der HOAI-Mindestsätze unwirksam sind. Die Rechtsprechung hat zwar Voraussetzungen an eine spätere Abrechnung nach den Mindestsätzen geknüpft, diese sind aber sehr häufig nicht geeignet dies zu verhindern.

Risiken aus der Abrechnung betreffen deshalb überwiegend den Auftraggeber.

Der Planer hingegen trägt das Risiko, ggf. weniger abzurechnen als er könnte. Dies ist aber leicht zu eliminieren dadurch, dass er vor seiner Schlussrechnung prüft, welches Honorar möglich wäre. Ob er dies dann durchsetzt ist eine unternehmerische Entscheidung.

Die größten Risiken bei der Honorarabrechnung sind:

- Objekte falsch bestimmt, mehrere Objekte zusammengefasst,
- Honorarzonen falsch bestimmt, zu niedrige Honorarzonen vereinbart,
- anrechenbare Kosten unvollständig ermittelt, technische Ausrüstung nicht angerechnet, mitverarbeitete Bausubstanz nicht angerechnet,
- Zuschläge vergessen.

Fazit

Planern muss deutlich sein, dass jeder Auftrag auch Risiken beinhaltet. Risiken muss man erkennen und eliminieren, zumindest minimieren.

Risiken beginnen beim Angebot und sind erst nach Ablauf der Gewährleistung wieder aus dem Unternehmen.

Jeder Auftrag ruht immer auf den drei Säulen Leistung – Zeit – Geld. Diese Säulen sollten während der gesamten Laufzeit gleich stark sein.

Die größten Risiken befinden sich im Vertrag.