



MINEN ERKENNEN, BEVOR SIE HOCHGEHEN

Jedes Projekt ist einzigartig und zeigt seine wahren Herausforderungen erst im Verlauf. Für den Unternehmensjuristen kommt es darauf an, die richtigen Akteure mit passendem Know-how zu vernetzen und die vielfältigen Vertragsbeziehungen vernünftig auszutarieren.

Höher und tiefer ging es nicht mehr“, resümiert Michael Brückl, Leiter Bau- und Immobilienrecht bei der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH, seine Erfahrung als Leiter der Projekt-Rechtsabteilung für den Bau des Flughafens Berlin Brandenburg. Seit mehr als 16 Jahren arbeitet der Rechtsanwalt im Bauprojektmanagement. Und dabei hat sich immer wieder bestätigt, je komplexer ein Projekt ist, desto größer sind auch die Möglichkeiten

des Scheiterns und der Kostenexplosion aufgrund mangelnder Planungen, fehlender Erfahrung oder Missverständnissen. Leider trifft das auch auf den Hauptstadtflughafen zu, dessen Inbetriebnahme erst zuletzt auf unbestimmte Zeit verschoben werden musste.

Der Rechtsabteilung spielt deshalb schon bei der Vorplanung und der Ausschreibung eine wichtige Rolle. Aber auch bei der Vertragsgestaltung und der Auftragsvergabe, dem Ver-

tragsmanagement und am Ende beim Claim-Management sind die Unternehmensjuristen unverzichtbar. Brückl musste mit einem interdisziplinären Projektteam beispielsweise rund 700 Ausschreibungen managen, davon 120 europaweite. „Die Interdisziplinarität mit Einkäufern, Juristen und Architekten oder Bauingenieuren hat sich bewährt. Sie ist der Schlüssel zum Erfolg, wenn die beteiligten Personen mit ihrer jeweiligen Fachkompetenz permanent kommunizieren“, so Brückl. Insgesamt wurden Bauleistungen im Wert von rund 2,5 Milliarden Euro ausgeschrieben. Im Verlauf des Flughafenbaus wurden dann etwa 3,4 Millionen Tonnen Beton verbaut. Das Straßennetz auf dem Flughafen beträgt etwa 20 Kilometer und in die Hochbauten wie dem Abflugterminal wurden 33.000 Quadratmeter Glasflächen eingesetzt.



Michael Brückl, Leiter Bau- und Immobilienrecht, Flughafen Berlin Brandenburg

ORGANISATION DER RECHTSABTEILUNG

Von zentraler Bedeutung ist laut Michael Brückl die Projektorganisationsform. Sie hängt vom Projekttyp, von der Aufgabenstellung des Rechtsträgers und seiner Rechtsform ab. Unter Berücksichtigung der vorhandenen Unternehmensressourcen, den internen Organisationsrichtlinien und Gesichtspunkten der Zweckmäßigkeit kann sich hier wahlweise eine Stabs-, Linien- oder Matrixorganisation empfehlen. Zu Beginn der Planungen im Jahr 2006 war Michael Brückl in einer Stabsfunktion unterhalb der Geschäftsleitung eingebunden. Später wechselte er mit seinem Team aus vier weiteren Juristen, zwei Assistenten und einem Bauingenieur in eine Linienfunktion. „Vorteile der Linieneinbindung direkt unterhalb der Projektleitung sind die engen räumlichen Beziehungen und die damit einhergehenden kurzen Kommunikationswege“, skizziert er und verschweigt auch die Nachteile nicht: „Als Projektsyndikus muss ich aber meine Unabhängigkeit bewahren und auch unbequem sein, Risiken aufzeigen, die der Projektleiter, hier ein Ingenieur, vielleicht zunächst als weniger bedeutsam bewertet.“ Denn nach seiner Erfahrung neigen Projektmanager bisweilen dazu, Herausforderungen so lange zu vertagen, bis sie zu Problemen werden: „Man muss als Syndikus die Minen frühzeitig erkennen und sofort entschärfen.“ Bei komplexen Bauprojekten gibt es laut Michael Brückl immer drei Ziele, die austariert werden müssen und im Projektalltag in Konkurrenz zueinander stehen: Qualität, Termine und Kosten. „Wenn Sie auf die Kosteneinhaltung bestehen, kann dies auf die Qualität gehen. Ebenso kann die Termintreue auf die Kosten durchschlagen und wer nur auf die Qualität achtet, bekommt oft die beiden anderen nicht in den Griff.“ Zentrale Aufgabe der Rechtsabteilung im Projektverlauf ist es, dafür zu sorgen, dass alle Regeln den rechtlichen Anforderungen genügen. „Vor allem die Vertretungs- und Geschäftsbesorgungsbefugnisse müssen klar geregelt sein“, rät

Dr. Klaus Eschenbruch, Fachanwalt für Bau- und Immobilienrecht von Kapellmann Rechtsanwälte in Düsseldorf. „Sie brauchen klare Grundsätze des Projektrisikomanagements und der Projektcompliance beispielsweise bei Korruption.“ Beim Flughafenneubau in Brandenburg wurde auch das Projektmanagementhandbuch interdisziplinär vom Syndi-

Anzeige





Start:
10.09.2012
Frühbucherrabatt bis
15. Juni 2012!

WIRTSCHAFTSRECHT & RESTRUKTURIERUNG



JurGrad^o
School of Tax
and Business Law
Westfälische
Wilhelms-Universität
Münster

Unternehmensnachfolge | Sanierung | Steuern

Berufsbegleitender Masterstudien-
gang für Juristen und Ökonomen

LL.M.

- international anerkannt durch Akkreditierung
- Studiendauer: 3 Semester + Master Thesis
- Blockveranstaltungen (3 Tage pro Monat)
- begrenzte Teilnehmerzahl
- mit kostenlosem Zusatzkurs zugleich „Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht“

Interessiert? Fordern Sie unsere Broschüre an:
www.llm-wirtschaftsrecht.de
oder 02 51/620 77-13

kus, Einkäufern und Ingenieuren entwickelt, verabschiedet und allen Baudienstleistern zur Kenntnis gebracht. Darin definierte das Team sämtliche Prozesse, die Compliance-Regeln beispielsweise gegen Schwarzarbeit sowie die Baustellen- und Logistik-Ordnung. Die Rechtsabteilung hat dabei immer eine koordinierende Funktion und muss „just in time“ Rechtsrat erteilen können. „Wir sind zwar, wenn es nötig ist, 24/7 erreichbar, können und sollten aber präventiv Vorsorge treffen, dass es zu rechtlichen Problemen erst gar nicht kommt“, sagt Michael Brückl. Daher ist es für ihn wichtig, das Bewusstsein für juristische Probleme bei den Projektmanagern und den Ausführungsfirmen zu schärfen. Mit offener Kommunikation und langjähriger Erfahrung von Projektmanagern lassen sich viele Klippen umschiffen.

PROJEKTINTERNE KONFLIKTBEWÄLTIGUNG

Der Vertragsgestaltung kommt daher erhebliche Bedeutung zu. Für Michael Brückl fängt vorsorgendes Claim- und Anticlaimit-Management bereits damit an, die Leistungen mit genauen Kosten und Terminen sowie der gewünschten Qualität und Beschaffenheit zu definieren. „In einem Werk-

vertrag schuldet der Baudienstleister den Erfolg. Wenn ich diesen genau definiere, habe ich bessere Karten, wenn es zu Auseinandersetzungen kommt.“ Herkömmliche Konzepte der Streitschlichtung sind bei Projekten nicht brauchbar. Die Ergebnisse von Prozessen vor staatlichen Gerichten haben in der Regel keinen Bezug mehr zum Projektgeschehen. Es ist daher unabdingbar, alternative Konzepte der Konfliktbewältigung einzusetzen. „Die Entwicklung geht dahin, die Konfliktbewältigung möglichst projektintern sicherzustellen“, beobachtet Dr. Eschenbruch. Für Michael Brückl ist nach 16 Jahren im Bauprojektmanagement klar, dass dies mit wirklichen Profis fast immer gelingt. „Nur mit blauäugigen und unerfahrenen Projektbeteiligten kann es schwierig werden“, erläutert der Flughafensyndikus.

Er bevorzugt und praktiziert deshalb eine projektinterne Konfliktschlichtung durch stufenweise Eskalation entsprechend der Projekthierarchiestufen. Häufig ist im Vorfeld auch die Projekt-Rechtsabteilung gefragt, für Aufklärung und Versachlichung zu sorgen. Oft sind es aber nicht einmal wirkliche Konflikte; manchmal hat einfach nur einer der Beteiligten den Überblick verloren. Dann muss der Syndikus die Dinge erklären und eine Lösung skizzieren sowie, wenn es sein muss, auch unbequeme Wahrheiten aussprechen.

Christian Gasche

DREI FAKTOREN FÜR DEN PROJEKTERFOLG

Von Großprojekten sprechen Experten, wenn insgesamt mehr als 100.000 Arbeitsstunden für die Zielerreichung nötig sind. Unterhalb dieses Aufwands reichen häufig einfache Arbeits- und Zuständigkeitslisten, detaillierte Meilensteine sowie eine vernünftige Kostenkalkulation. Drei Faktoren sind für den Projekterfolg von Bedeutung:

Klare Ziele: Mit Hilfe eines Projektplans, der aus einem Übersichtsplan und einem Ablaufplan besteht, definieren Auftraggeber und Auftragnehmer die Ziele, die in dem Projekt erreicht werden sollen, sowie die Qualität und Beschaffenheit der Produkte und Dienstleistungen. Der Übersichtsplan definiert die logische Reihenfolge, in der einzelne Schritte erreicht werden müssen. Er wird meist grafisch in einem Flussdiagramm dargestellt und ist unabhängig von Zeit- und Ressourcenplanung. Erst im Ablaufplan werden oft in einem Gantt- oder auch Balkendiagramm die zeitliche Reihenfolge und die Ressourcen definiert.

Eindeutige Zuständigkeit: Alle Stakeholder in einem Projekt müssen wissen, wer für was und bis wann zuständig ist. Wichtig ist daher, dass in einem Kick-off-Meeting neben Projektplan, Projektzielen, Projektrisiken und Projektannahmen auch die handelnden Akteure vorgestellt werden. Von diesem und allen weiteren Meetings sollte ein Protokoll erstellt werden, in dem alle Beschlüsse festgehalten sind. Nur was auf Papier steht, existiert.

Offene Kommunikation: Diese obliegt neben dem Projektmanager allen Beteiligten gleichermaßen. Nur wenn alle zeitnah über die Entwicklungen Bescheid wissen, können sie ihr eigenes Handeln darauf ausrichten, Risiken erkennen und abwehren.