

Band 19

**Schriften zur
Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte

Antje Schulz-Eickhorst

**Die Bauherren-
Architekten-
Beziehung**

Eine institutionen-
ökonomische
Problemanalyse mit
Lösungsansätzen



EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Private Wissenschaftliche Hochschule
Schloß Reichartshausen



Rudolf Müller

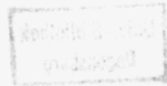
UBR 069034605729



Antje Schulz-Eickhorst

Die Bauherren-Architekten-Beziehung

Eine institutionenökonomische Problemanalyse mit Lösungsansätzen



G07/12

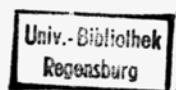
00/QT 390 S 389

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Schulz-Eickhorst, Antje:

Die Bauherren-Architekten-Beziehung : eine institutionenökonomische Problemanalyse mit Lösungsansätzen / Antje Schulz-Eickhorst. - Köln : Müller, 2002
(Schriften zur Immobilienökonomie ; Bd. 19)
Zugl.: Diss., 2001

ISBN 3-932687-87-6



ISBN 3-932687-87-6

© Immobilien Informationsverlag
Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 2002

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Rainer Geyer, Köln

Druck: SDK Systemdruck Köln GmbH, Köln

Printed in Germany

Das vorliegende Buch wurde auf umweltfreundlichem Papier
aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff gedruckt.

Geleitwort

Der Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien ist durch eine sehr hohe Komplexität gekennzeichnet. Zu der Vielzahl der Beteiligten und den zu erbringenden Einzelleistungen treten schwer beherrschbare externe Risiken. Für den Bauherrn ergibt sich daraus ein hohes Maß an Unsicherheit, das er u.a. durch Beauftragung des Architekten zu verringern sucht. Die Architekten selbst verstehen sich in diesem Sinne als Treuhänder des Bauherrn, die in dessen Interesse zu handeln haben.

In der Praxis ist die Bauherren-Architekten-Beziehung jedoch weit entfernt von einer vertrauensvollen Partnerschaft. Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildet vielmehr die Beobachtung tiefgreifender Konflikte zwischen Bauherren und Architekten sowie die zunehmende Divergenz zwischen der von den Interessenvertretungen der Architekten postulierten Treuhänderfunktion des Architekten und der Einschätzung ihrer Tätigkeit durch die Bauherren. Obwohl die daraus resultierenden Probleme nicht nur für die Akteure selbst, sondern darüber hinaus auch für die Gesellschaft mit erheblichen Wohlfahrtsverlusten verbunden sind, wurde die Bauherren-Architekten-Beziehung bisher noch keiner systematischen wissenschaftlichen Analyse unterzogen. Mit der vorliegenden Arbeit leistet die Verfasserin einen wertvollen Beitrag zur Schließung der vorhandenen Lücken in der bauwirtschaftlichen und immobilienökonomischen Forschung.

Indem sie das Verhältnis zwischen Bauherr und Architekt als Prinzipal-Agenten-Problem betrachtet, wird ein neuartiger Einblick in die Beziehungsstruktur ermöglicht. Detailliert werden Probleme ungleicher Informationsverteilung und der daraus resultierenden Verhaltensunsicherheit seitens des Bauherrn innerhalb der einzelnen Projektstufen des Planungs- und Bauprozesses als Ursachen der Konflikte herausgearbeitet. Darüber hinaus diskutiert die Verfasserin die innerhalb der Institutionenökonomik vorhandenen Instrumente zur Verringerung der beschriebenen Probleme und erarbeitet konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis.

Die Verfasserin weist auf einen dringenden Änderungsbedarf wesentlicher Rahmenbedingungen der Architektentätigkeit hin. Probleme ergeben sich nicht nur aus der reglementierten Honorargestaltung, sondern auch aus den in den Berufsordnungen festgeschriebenen Regelungen der Berufsausübung der Architekten, die den Wettbewerb massiv einschränken. Der individuellen Gestaltung des Leistungsangebotes der Architekten werden so enge Grenzen gesetzt.

Die vorliegende Dissertationsschrift stellt eine im besten Sinne interdisziplinäre Arbeit dar. Sie behandelt ein reizvolles Thema an der Schnittstelle von Immobilienökonomie und Architektur, das ein nur betriebswirtschaftlich ausgebildeter Doktorand nicht hätte bearbeiten können. Als Diplom-Ingenieurin (Architektur) bringt Frau Schulz-Eickhorst Vorkenntnisse mit, die sie dank ihrer Assistententätigkeit am Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie und ihrer erfolgreichen Teilnahme am Kontaktstudium Immobilienökonomie sinnvoll mit der Immobilienökonomie verknüpfen kann.

Die vorliegende Arbeit wurde von der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL als Dissertation angenommen. Ich bin sicher, dass sie in Wissenschaft und Praxis lebhaft Diskussionen auslösen wird. Ihr interdisziplinärer Ansatz bietet die Chance fächerübergreifender Auseinandersetzungen mit den in der Arbeit aufgestellten Thesen. In diesem Sinne wünsche ich der Arbeit eine weithin positive Aufnahme.

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl)

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen

Oestrich-Winkel / Rheingau

Vorwort

Die in der Praxis zu beobachtende Zunahme der Konflikte zwischen Bauherren und Architekten und die daraus resultierenden Wohlfahrtsverlusten für die Gesellschaft werden von den Akteuren selbst völlig unterschiedlich beurteilt. Während die Bauherren die Probleme mit den Architekten überwiegend auf deren mangelndes Kostenbewusstsein zurückführen, sehen die Architekten den Ursprung der Konflikte gerade in der vordergründigen Renditeorientierung der Bauherren.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher, die Grundstruktur der Bauherren-Architekten-Beziehung auf der Grundlage der Prinzipal-Agenten-Theorie zu untersuchen. Dabei werden die Wirkungen von Verhaltensanreizen, die von den institutionellen Regelungen der Auftragnehmer-Auftraggeber-Beziehung auf die beteiligten Partner ausgehen, analysiert. Beobachtbare Phänomene können so erklärt und praktische Handlungsempfehlungen für die vertragliche und organisatorische Ausgestaltung der Bauherren-Architekten-Beziehung sowie für notwendige institutionelle Reformen erarbeitet werden.

Zunächst werden Bauherr und Architekt in den Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien eingeordnet und die institutionellen Rahmenbedingungen ihrer Beziehung dargestellt. Darauf aufbauend wird die Bauherren-Architekten-Beziehung auf Probleme der Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit untersucht. Es werden diskretionäre Handlungsspielräume des Architekten innerhalb des Planungs- und Bauprozesses offengelegt und aufgezeigt, welche Anreize den Architekten dazu veranlassen, diese auch auszunutzen. Der Analyse folgt die Diskussion institutionenökonomischer Lösungsansätze, die auf ihre Umsetzbarkeit unter den herrschenden Rahmenbedingungen geprüft werden. Abschließend werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis dargelegt.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie an der EUROPEAN

BUSINESS SCHOOL in Oestrich-Winkel und wäre ohne die umfangreiche Unterstützung von allen Seiten nicht zustande gekommen.

Mein erster Dank gilt an dieser Stelle meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, der dem interdisziplinären Ansatz dieser Arbeit immer offen gegenüberstand und mir wertvolle Anregungen für die Abfassung der Dissertation gab. Herrn Prof. Dr. Georg H. Küster danke ich für die bereitwillige Übernahme und zügige Verfassung des Zweitgutachtens sowie seine stets freundliche Unterstützung meines Vorhabens.

Ebenso danke ich Frau Simone Schlager und Frau Gudrun Würdemann, die mich während der gesamten Zeit meiner Dissertation tatkräftig unterstützten.

Besonderer Dank gilt meiner Familie und meinen Freunden, die mir fortwährend zur Seite standen und mit ihrem Vertrauen in mich eine ständige Motivationsquelle darstellten. Für ihre kritische Überprüfung der Erkenntnisse der Arbeit, den regen Gedankenaustausch und das Korrekturlesen danke ich stellvertretend meinem Schwiegervater, Herrn Dr. Götz Schulz-Eickhorst, Frau Dipl.-Ing. Corinna Schulz sowie meiner Mutter, Frau Barbara Reisbach, und meiner Schwester, Frau Heike Reisbach.

Meinem Mann Till danke ich für die intensiven Diskussionen gerade in kritischen Phasen der Arbeit und für seinen beständig motivierenden Optimismus. Dank sagen möchte ich auch meinen Söhnen Niclas und Finn für ihr Verständnis und ihre Geduld. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Oestrich-Winkel, im Januar 2002

Antje Schulz-Eickhorst

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Theoretischer Bezugsrahmen	6
1.3	Vorgehensweise	14
2	Bauherr und Architekt im Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien	21
2.1	Planungs- und Bauprozess von Gewerbeimmobilien	21
2.2	Gewerblicher Bauherr als Auftraggeber des Architekten	32
2.3	Architekt als Auftragnehmer des Bauherrn	42
2.4	Zwischenfazit	62
3	Institutionelle Rahmenbedingungen der Bauherren-Architekten-Beziehung	64
3.1	Berufspolitische Rahmenbedingungen	64
3.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	71
3.3	Kommunikation zwischen Bauherr und Architekt	97
3.4	Zwischenfazit	102
4	Institutionenökonomische Analyse der Bauherren-Architekten-Beziehung	104
4.1	Annahmen und begriffliche Grundlagen	104
4.2	Probleme der Informationsasymmetrie zwischen Bauherr und Architekt	121
4.3	Zwischenfazit	151
5	Theoretische Lösungsansätze unter Berücksichtigung institutioneller Rahmenbedingungen	154
5.1	First-best Lösung	154
5.2	Second-best Lösungen	161
5.3	Zwischenfazit	228
6	Zusammenfassung und Ausblick	232
6.1	Ergebnisse der Arbeit	232
6.2	Konsequenzen für die Praxis und Ansatzpunkte weiterer Forschung	237

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Literaturabkürzungen	XV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Theoretischer Bezugsrahmen	6
1.2.1 Neue Institutionenökonomik	6
1.2.2 Prinzipal-Agenten-Theorie	8
1.3 Vorgehensweise	14
1.3.1 Methodik	14
1.3.2 Gang der Untersuchung	16
2 Bauherr und Architekt im Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien	21
2.1 Planungs- und Bauprozess von Gewerbeimmobilien	21
2.1.1 Definition gewerblicher Immobilien	21
2.1.2 Planungs- und Bauprozess	23
2.1.2.1 Strukturierung des Planungs- und Bauprozesses	23
2.1.2.2 Planungs- und Baubeteiligte	26
2.1.2.3 Einflussfaktoren auf den Planungs- und Bauprozess	29
2.2 Gewerblicher Bauherr als Auftraggeber des Architekten	32
2.2.1 Definition des gewerblichen Bauherrn	32
2.2.2 Aufgaben des Bauherrn	35
2.2.3 Ziele und Motivationen des gewerblichen Bauherrn	37
2.2.4 Fremd- und Selbstbild des Bauherrn	39
2.3 Architekt als Auftragnehmer des Bauherrn	42
2.3.1 Historische Betrachtung	42
2.3.2 Berufsbild des Architekten	47
2.3.2.1 Definition und Tätigkeitsbereiche des Architekten	47
2.3.2.2 Aufgaben des Architekten	49
2.3.2.3 Architektenausbildung	52
2.3.3 Fremd- und Selbstbild des Architekten	55

2.3.4 Ziele und Motivationen des Architekten	58
2.4 Zwischenfazit	62
3 Institutionelle Rahmenbedingungen der Bauherren-Architekten-Beziehung	64
3.1 Berufspolitische Rahmenbedingungen	64
3.1.1 Architekt als Freier Beruf	64
3.1.2 Berufsständische Vertretung der Architekten	66
3.1.2.1 Berufsverbände	66
3.1.2.2 Architektenkammern	68
3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	71
3.2.1 Architektengesetze und Berufsordnungen	71
3.2.2 Architektenvertrag und Architektenhaftung	73
3.2.2.1 BGB und Vertragsfreiheit	73
3.2.2.2 Architektenvertrag	74
3.2.2.3 Grundzüge der Architektenhaftung	76
3.2.2.3.1 Vertragliche Haftung des Architekten	76
3.2.2.3.2 Deliktische Haftung	81
3.2.2.3.3 Berufshaftpflichtversicherung	83
3.2.2.3.4 Haftung bei Bausummenüberschreitungen	84
3.2.3 Architektenhonorarrecht	87
3.2.3.1 Entstehung und Zielsetzung der HOAI	88
3.2.3.2 Anwendbarkeit der HOAI	89
3.2.3.2.1 Rechtsnatur der HOAI und ihr sachlicher Anwendungsbereich	89
3.2.3.2.2 Persönlicher und zeitlicher Geltungsbereich der HOAI	90
3.2.3.3 Grundsätze der Honorarberechnung nach HOAI	91
3.2.3.3.1 Determinanten des Architektenhonorars	91
3.2.3.3.2 Honorarvereinbarungen und Mindestsatzunterschreitungen	93
3.3 Kommunikation zwischen Bauherr und Architekt	97
3.3.1 Kommunikationsprobleme als Ursache für Differenzen	97
3.3.2 Begriff der Architekturqualität	99
3.4 Zwischenfazit	102

4	Institutionenökonomische Analyse der Bauherren-Architekten-Beziehung	104
4.1	Annahmen und begriffliche Grundlagen	104
4.1.1	Verhaltensannahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie	104
4.1.1.1	Individuelle Nutzenmaximierung und Opportunismus	105
4.1.1.2	Begrenzte Rationalität	106
4.1.2	Bauherren-Architekten-Beziehung als Prinzipal-Agenten-Problem	107
4.1.2.1	Asymmetrische Informationsverteilung	107
4.1.2.2	Divergierende Zielsetzungen	109
4.1.3	Prinzipal-Agenten-Problem und Informationsasymmetrie	112
4.1.3.1	Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit	112
4.1.3.2	Formen der Informationsasymmetrie	115
4.1.3.2.1	Informationsasymmetrie vor Vertragsabschluss	115
4.1.3.2.2	Informationsasymmetrie nach Vertragsabschluss	117
4.2	Probleme der Informationsasymmetrie zwischen Bauherr und Architekt	121
4.2.1	Hidden Characteristics	121
4.2.1.1	Vertragsanbahnung unter Qualitätsunsicherheit	122
4.2.1.2	Leistungsversprechen des Architekten unter dem Aspekt von Hidden Characteristics	125
4.2.2	Hidden Action und Hidden Information	127
4.2.2.1	Moral Hazard in den Stufen des Planungs- und Bauprozesses	127
4.2.2.2	Projektvorbereitung und Projektplanung	129
4.2.2.2.1	Prozess der Entwurfserstellung	129
4.2.2.2.2	Genehmigungsplanung unter dem Aspekt von Moral Hazard	132
4.2.2.2.3	Beratungs- und Aufklärungspflicht unter dem Aspekt von Moral Hazard	134
4.2.2.3	Vorbereitung der Projektrealisierung	136
4.2.2.3.1	Ausführungsplanung und Vergabe	136
4.2.2.3.2	Ausschreibung unter dem Aspekt von Moral Hazard	138
4.2.2.4	Projektrealisierung	140
4.2.2.4.1	Objektüberwachung	140
4.2.2.4.2	Rechnungsprüfung unter dem Aspekt von Moral Hazard	142

4.2.2.5 Bausummenüberschreitungen unter dem Aspekt von Moral Hazard	144
4.2.3 Hidden Intention	147
4.2.3.1 Hold Up innerhalb des Planungs- und Bauprozesses	147
4.2.3.2 Mindestsatzregelung der HOAI unter dem Aspekt von Hold Up	149
4.2.3.3 Bausummengarantie unter dem Aspekt von Hold Up	150
4.3 Zwischenfazit	151
5 Theoretische Lösungsansätze unter Berücksichtigung institutioneller Rahmenbedingungen	154
5.1 First-best Lösung	154
5.1.1 Markt für Architektenleistungen	154
5.1.2 Architektenwettbewerb als künstlicher Markt für Architektenleistungen	158
5.2 Second-best Lösungen	161
5.2.1 Grundüberlegungen	161
5.2.2 Maßnahmen zum Abbau der Informationsasymmetrie	162
5.2.2.1 Signalling/Screening	162
5.2.2.1.1 Konzeptdarstellung	162
5.2.2.1.2 Werbung	164
5.2.2.1.3 Zertifizierung	168
5.2.2.1.4 Selbstverpflichtung	171
5.2.2.1.5 Selbstbindung	173
5.2.2.2 Reputation	175
5.2.2.3 Monitoring	177
5.2.3 Anreizsysteme zur Interessenangleichung	179
5.2.3.1 Definition und Anforderungskriterien eines Anreizsystems	179
5.2.3.2 Gestaltungselemente	182
5.2.3.2.1 Anreizarten	182
5.2.3.2.2 Bemessungsgrundlagen	187
5.2.3.2.2.1 Allgemeine Anforderungen	187
5.2.3.2.2.2 Anforderungsorientierte Bezugsgrößen	189
5.2.3.2.2.3 Qualifikationsorientierte Bezugsgrößen	190
5.2.3.2.2.4 Leistungsorientierte Bezugsgrößen	191
5.2.3.3 Struktur eines Anreizsystems für Architekten	202
5.2.3.3.1 Ziel und Gestaltungselemente	202

5.2.3.3.2 Zielsetzungsprozess	205
5.2.3.3.2.1 Wettbewerbsverfahren	205
5.2.3.3.2.2 Verhandlungs- bzw. Zielvereinbarungsverfahren	208
5.2.3.3.3 Honorargestaltung des Architekten	210
5.2.3.3.3.1 Festlegung des Normalhonorars	210
5.2.3.3.3.2 Bestimmung des Erfolgshonorars	214
5.2.3.3.4 Verteilung immaterieller Anreize	221
5.2.3.4 Geänderte Rahmenbedingungen als Voraussetzung für die Implementierung eines Anreizsystems für Architekten	222
5.2.3.4.1 Aufhebung der Honorarordnung	223
5.2.3.4.2 Freiberuflichkeit der Architekten	225
5.3 Zwischenfazit	228
6 Zusammenfassung und Ausblick	232
6.1 Ergebnisse der Arbeit	232
6.2 Konsequenzen für die Praxis und Ansatzpunkte weiterer Forschung	237
Literaturverzeichnis	242

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Gang der Untersuchung	20
Abbildung 2: Stufen und Phasen des Planungs- und Bauprozesses	24
Abbildung 3: Informationsdefizite gewerblicher Bauherren aus Sicht der Architekten	41
Abbildung 4: Bild vom Architekten aus Sicht des Bauherrn	56
Abbildung 5: Selbstbild des Architekten	58
Abbildung 6: Anteil freiberuflicher, angestellter und verbeamteter Architekten in den Architektenkammern	70
Abbildung 7: Aufteilung des Gesamthonorars nach HOAI entsprechend den einzelnen Leistungsphasen	93
Abbildung 8: Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber durch Beratende Ingenieure im Hinblick auf die Einhaltung der HOAI	95
Abbildung 9: Grundtypen von Verhaltensunsicherheiten und Informationsasymmetrien	115
Abbildung 10: Quellen der Schadensursachen entsprechend dem 3. Bauschadensbericht der Bundesregierung	126
Abbildung 11: Second-best Lösungen und ihre Zuordnung zu den unterschiedlichen Problemen der Verhaltensunsicherheit	162
Abbildung 12: Basiselemente eines Belohnungssystems	180
Abbildung 13: Erfolgskriterien des Bauherrn und deren Komponenten	193
Abbildung 14: Vergleich der Honorarsätze nach HOAI und den Empfehlungen des RIBA	213
Abbildung 15: Verhältnis Grundhonorar und erfolgsabhängiger Anteil zum Normalhonorar	216
Abbildung 16: Honorarverlauf bei linearer Honorarfunktion	220
Abbildung 17: Honorarverlauf bei degressiver Honorarfunktion	221

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Property-Rights-, Transaktionskosten- und Prinzipal-Agenten- Theorie im Vergleich	8
Tabelle 2: Wesentliche Bauherrenaufgaben im Rahmen des Planungs- und Bauprozesses	36
Tabelle 3: Historischer Überblick über die gesellschaftliche Stellung des Architekten	48
Tabelle 4: Wesentliche Architektenaufgaben im Rahmen des Planungs- und Bauprozesses	50
Tabelle 5: Übersicht über berufliche Interessenvertretungen der Architekten	68
Tabelle 6: Übersicht über Formen der Informationsasymmetrie	121

Abkürzungsverzeichnis

ACE	Architects' Council Europe
AGB-Gesetz	Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen
AK	Architektenkammer
B.b.t.A.	Bund baugewerblich tätiger Architekten
BAK	Bundesarchitektenkammer
BBR/Arch	Besondere Bedingungen und Risikobeschreibungen für die Berufshaftpflichtversicherung der Architekten und Bauingenieure
BDA	Bund Deutscher Architekten
BDB	Bund Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure
bearb.	Bearbeitete
ber.	Berichtigt
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BStBl	Bundessteuerblatt
DAI	Verband Deutscher Architekten- und Ingenieurvereine
DIN	Deutsche Industrie Norm
Diss.	Dissertation
DWB	Deutscher Werkbund
erg.	Ergänzte
erw.	Erweiterte
ESTDV	Einkommenssteuer-Durchführungsverordnung
ESTG	Einkommenssteuergesetz
EU	Europäische Union
f.	Folgende
geänd.	Geändert
GFZ	Geschossflächenzahl
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GOA	Gebührenordnung für Architekten

Habil.-Schr.	Habilitationsschrift
HBO	Hessische Bauordnung
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
neubearb.	neubearbeitete
o.V.	ohne Verfasser
OLG	Oberlandesgericht
p./pp.	page/pages
QM	Qualitätsmanagement
RIBA	Royal Institute of British Architects
sog.	sogenannt
TÜV	Technischer Überwachungsverein
überarb.	überarbeitete
UIA	Union Internationale des Architectes
Univ.	Universität
UWG	Gesetz gegen Unlauteren Wettbewerb
VDA	Verband Deutscher Architekten
VFA	Vereinigung Freischaffender Architekten Deutschlands
Vol.	Volume
VSIA	Verband selbständiger Ingenieure und Architekten
zugl.	Zugleich

Literaturabkürzungen

AER	American Economic Review
AJoS	American Journal of Sociology
AoMJ	Academy of Management Journal
AoMR	Academy of Management Review
AR	Accounting Review
BauR	Zeitschrift für das gesamte öffentliche und zivile Baurecht
BJoE	Bell Journal of Economics
BW	Die Bauwirtschaft
DAB	Deutsches Architektenblatt
db	deutsche bauzeitung
DBW	Die Betriebswirtschaft
DBZ	Deutsche Bauzeitschrift
EDR	Environmental Design Research
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
IJoOA	International Journal of Organizational Analysis
JNS	Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik
JoAoMS	Journal of the Academy of Marketing Science
JoEL	Journal of Economic Literature
JoEP	Journal of Environmental Psychology
JoET	Journal of Economic Theory
JoFE	Journal of Financial Economics
JoITE	Journal of Institutional and Theoretical Economics
JoLE	Journal of Law and Economics
JoME	Journal of Management in Engineering
JoMR	Journal of Marketing Research
JoOOP	Journal of Occupational and Organizational Psychology
JoPE	Journal of Political Economy
KuK	Kredit und Kapital
Marketing ZFP	Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
QJoE	Quarterly Journal of Economics
SZ	Süddeutsche Zeitung

VersR	Zeitschrift Versicherungsrecht
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfBR	Zeitschrift für deutsches und internationales Baurecht
ZfIQ	Zeitschrift für Industrielle Qualitätssicherung
ZfO	Zeitschrift für Organisation (zugleich Zeitschrift für Führung + Organisation)

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Unabhängigkeit schließt Treuhänderschaft für den Bauherrn ein. Freie Architekten haben kein wirtschaftliches Interesse an der Herstellung von Produkten.“¹

Dieses Idealbild vom selbstlosen Architekten als Treuhänder des Bauherrn wird seit Jahren von den Interessenvertretungen der Architekten als ein grundlegendes Charakteristikum der Beziehung zwischen Bauherr und Architekt proklamiert. Es entspricht jedoch weder historischen Tatbeständen noch der aktuellen Situation im Baugeschehen. Vielmehr klafft in der bauwirtschaftlichen Praxis ein unübersehbarer Widerspruch zwischen dem Treuhänderanspruch der Architekten und dem zunehmenden Vertrauensverlust ihrer Auftraggeber.² Das gestörte Vertrauensverhältnis zwischen Bauherr und Architekt wird anhand zahlreicher Artikel in den jeweiligen Fachzeitschriften und der Tagespresse sichtbar.³ Ein weiteres Indiz ist die Vielzahl gerichtlicher Auseinandersetzungen, die zwischen ihnen während bzw. nach ihrer Zusammenarbeit angestrengt werden.⁴

Der Ruf des Architekten hat insbesondere bei den gewerblichen Bauherren an Bedeutung verloren. Diese stehen dem Leistungsversprechen der Architekten zunehmend skeptisch gegenüber und weichen vermehrt auf andere Anbieter von Architektenleistungen wie z.B. Generalübernehmer aus. Neben dem mangelnden Wissen der Architekten kritisieren sie vor allem deren fehlende Bereitschaft, sich mit den Aspekten einer zuverlässigen Prozess-, Termin- und Kostenplanung auseinanderzusetzen.⁵ Verstärkt wird die skeptische Haltung der

¹ Erklärung des Präsidiums des Bundes Deutscher Architekten (BDA) 1998. Vgl. o.V., Zukunft, S. 19. Ähnliche Formulierungen finden sich in den Berufsordnungen der Länder in den dort festgeschriebenen Berufsgrundsätzen für die freischaffenden Architekten. Vgl. Architektenkammer (Hessen), Recht, S. 36.

² Käßlinger, Dirigenten, S. 109.

³ Knapp spricht sogar von „Rufmord auf Raten“ zwischen Bauherr und Architekt. Vgl. Knapp, Rufmord, S. 3.

⁴ Neuschäffer, Architekten, S. 34; Arbeitsgruppe des Bund-Länder-Referentenkreises Freie Berufe, Bericht, S. 8.

⁵ Hommerich/Küthe, Image, S. 7f. und S. 18. Auch im Bauschadensbericht der Bundesregierung wird u.a. das Fehlen von grundlegenden Kenntnissen der Architekten über Baubetrieb und Bauvertragsrecht kritisiert. Vgl. Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Zweiter Bericht, S. 32; Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen

Bauherren durch die Reglementierungen, denen sie sich in der Zusammenarbeit mit den Architekten ausgesetzt sehen. Die Honorierung des Architekten wird ihnen bei anrechenbaren Baukosten bis zu 50 Millionen DM durch eine Honorarordnung vorgeschrieben, die das Honorar mit zunehmenden Baukosten steigen lässt. Indem der Architekt diese entscheidend beeinflussen kann, gerät er jedoch in einen Widerspruch zu seiner Treuhänderfunktion gegenüber dem Bauherrn.

Der Vertrauensverlust der Bauherren, und vor allem die damit einhergehenden negativen Auswirkungen für die Architekten, sind für diese zunehmend spürbar.⁶ In Deutschland wird daher innerhalb der Architektenschaft seit Jahren über das Berufsbild des freiberuflichen Architekten und sein Selbstverständnis diskutiert, ohne jedoch wirkliche Veränderungen zu initiieren. Die Probleme werden von Seiten der Architekten vielmehr auf mangelndes Wissen und renditeorientiertes Handeln der Bauherren, auf die zunehmende Konkurrenz durch Generalübernehmer und Projektsteuerer sowie auf die europäischen Harmonisierungsbestrebungen zurückgeführt.⁷

An der unterschiedlichen Problemdeutung wird bereits eine starke Zieldivergenz zwischen Bauherr und Architekt sichtbar. Während die Bauherren die Probleme mit den Architekten überwiegend auf deren mangelndes Kostenbewusstsein zurückführen, sehen die Architekten den Ursprung der Konflikte gerade in der Renditeorientierung der Bauherren. Ihre Zusammenarbeit ist damit von vornherein durch starke Interessendivergenzen gekennzeichnet.

und Städtebau (Hrsg.), Dritter Bericht, S. 37. Selbst von Seiten der Architekten wurde festgestellt, dass die Interessen der Bauherren bisher vernachlässigt wurden. Vgl. Steinhilber/Weis, Zukunft, S. 338.

⁶ Siegele spricht davon, dass „das Vertrauen der Bauherren mit aller Energie zurückzugewinnen“ sei. Vgl. Siegele, Kleinen, S. 3. Auch Erler konstatiert ein steigendes Misstrauen der Bauherren. Vgl. Erler, Berufsbild Teil 1, S. 40 und S. 43.

⁷ Vgl. Kuchenmüller, Bedarfsplanung, S. 1587f.; Roscher, Architektur, S. 1578f.; Sommer, Verlust, S. 1581; Sack, Utopie, S. 1569f. Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Fremdbild des Bauherren in Abschnitt 2.2.3.

Aus den bestehenden Konflikten können sowohl für die Bauherren als auch für die Architekten enorme Wohlfahrtsverluste resultieren. Für die Bauherren werden diese insbesondere an schwer zu kalkulierenden Kostenerhöhungen deutlich, die sich u.a. aus Bauzeitverzögerungen und gerichtlichen Auseinandersetzungen ergeben. Die Kosten für Rechtsstreitigkeiten haben jedoch auch die Architekten mitzutragen. Diese müssen darüber hinaus, als Folge des fehlenden Vertrauens der Bauherren in ihre Fähigkeiten, die Entwürfe berechenbar zu gestalten und umzusetzen, starke Honorareinbußen hinnehmen. Honorarzahlen weit unterhalb der Mindestsätze der HOAI sind heute die Regel und kein Einzelfall.⁸ Zudem weichen die Bauherren für die praktische Entwurfsumsetzung⁹ zunehmend auf andere Anbieter von Architektenleistungen aus. Die Honorierung der verbleibenden Leistungsphasen kann jedoch die Kosten eines Architekturbüros kaum decken.¹⁰ Die bestehenden Probleme der Zusammenarbeit mit dem Architekten senken zugleich die Bereitschaft der Bauherren zur Umsetzung innovativ gestalteter Architektur und verringern dadurch die Gestaltungsvielfalt der von ihnen geschaffenen Immobilien. Die ständige Wiederholung der gleichen Gestaltungsmuster und die mangelnde Nutzung des vielfach vorhandenen kreativen Potentials stellt auch für die Gesellschaft nur eine unbefriedigende Situation dar.

Den existierenden Problemen zwischen Bauherren und Architekten kommt demnach eine über den Rahmen der Bau- und Immobilienwirtschaft hinausgehende Relevanz zu. Dennoch wurde die Thematik ihrer Zusammenarbeit bisher kaum wissenschaftlich analysiert. An dem Lehrstuhl von Prof. Pfarr erschienen in den achtziger Jahren mehrere Arbeiten¹¹, die vor allem die Anwendung der Systemtheorie auf die Bauwirtschaft verfolgten. Im Vordergrund der Untersuchungen stand hier die Darstellung der unterschiedlichen Akteure des Planungs- und Bauprozesses und ihre Einordnung in dessen Gesamtstruktur mit dem Ziel, Ansätze zur Optimierung des Prozessablaufes des Planungs- und

⁸ Vgl. dazu die Ausführungen zu Honorarvereinbarungen und Mindestsatzunterschreitungen in Abschnitt 3.2.3.3.2 und die dort zitierten Quellen.

⁹ Diese umfasst die Leistungsphasen 5-9 der HOAI. Vgl. § 15 Abs. 1 HOAI.

¹⁰ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4.2.2.2.1.

¹¹ Vgl. u.a. Schweizer, Planungs- und Bauprozess; Pfarr, Bauwirtschaft; Will, Bauherren; Amelung, Gewerbeimmobilien.

Bauprozesses zu liefern.¹² Eine explizite Untersuchung der Zusammenarbeit zwischen Bauherr und Architekt erfolgte jedoch nicht. Diese wurde bisher lediglich hinsichtlich rechtlicher Fragestellungen durchgeführt, insbesondere in Bezug auf die Haftung des Architekten.¹³ Daneben existieren soziologisch sowie kunstgeschichtlich orientierte Arbeiten, die sich jedoch überwiegend auf die Betrachtung der Architekten und ihrer Architektur konzentrieren.¹⁴

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, durch eine umfassende Analyse der Bauherren-Architekten-Beziehung einen wissenschaftlichen Beitrag zur Schließung der vorhandenen Lücken in der bau- und immobilienwirtschaftlichen Forschung zu liefern. Neben der Einordnung der Akteure in den Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien und der Darstellung der herrschenden Rahmenbedingungen ist es notwendig, eine Analyse der Grundstruktur der Bauherren-Architekten-Beziehung vorzunehmen. Mit Hilfe der theoretischen Betrachtung sollen die Ursachen der bestehenden Probleme offengelegt und der Einfluss der institutionellen Rahmenbedingungen auf diese untersucht werden. Dadurch werden nicht nur neue Einsichten hinsichtlich der bestehenden Konflikte ermöglicht. Vielmehr sollen aus der Theorie Lösungsansätze erarbeitet werden, die den Interessen beider Parteien gleichermaßen gerecht werden und dazu beitragen, deren Wohlfahrtsverluste zu reduzieren.

Theoretische Grundlage der Analyse bildet die Prinzipal-Agenten-Theorie, die der Beziehungsstruktur zwischen Bauherr und Architekt Rechnung trägt. Der Bauherr ist bei der Umsetzung seiner Vorstellungen auf das Fachwissen des Architekten angewiesen und muss diesem zur Erstellung der gewünschten Leistung weitreichende Vollmachten übertragen. Die Qualität der Leistung des Architekten und seine Anstrengungen kann er dabei nicht vollständig kontrollieren und bewerten, zumal externe Einflussfaktoren¹⁵ einen entscheidenden Einfluss auf das Ergebnis haben können. Unsicherheit entsteht für den

¹² Einen ähnlichen Untersuchungsschwerpunkt setzt Matzke, der die Steuerung und Kontrolle von Leistungsbeziehungen in der Bauwirtschaft unter institutionalistischen Gesichtspunkten betrachtet. Vgl. Matzke, Leistungsbeziehungen. Gralla beschäftigt sich hingegen mit der Untersuchung neuer Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft. Vgl. Gralla, Bauwirtschaft.

¹³ Vgl. u.a. Budnick, Architektenhaftung; Wirth/Theis, Architekt.

¹⁴ Vgl. u.a. Feldhusen, Perspektiven; Rühl, Selbstbild; Reuter, Macht; Throll, Anspruch.

¹⁵ Vgl. die Ausführungen zu den Einflussfaktoren in Abschnitt 2.1.2.3.

Bauherrn aus dieser Konstellation jedoch vor allem aufgrund der unterschiedlichen Zielvorstellungen des Architekten. Der Bauherr nimmt dementsprechend die Rolle des Prinzipalen und der Architekt die des Agenten ein.

Als ein Bestandteil der Neuen Institutionenökonomik¹⁶ hat die Prinzipal-Agenten-Theorie seit Mitte der 70er Jahre in vielen Fächern der Betriebswirtschaftslehre Einzug gehalten, insbesondere in grundlegenden Arbeiten der Organisations- und Finanzierungstheorie.¹⁷ In der agenturtheoretischen Betrachtung wird von prohibitiv hohen Kosten der Informationsbeschaffung ausgegangen, die dazu führen, dass das Wissen der ökonomischen Akteure unvollständig und zudem ungleich verteilt ist. Den beteiligten Parteien eröffnen sich dadurch diskretionäre Verhaltensspielräume, die sie zu ihrem eigenen Vorteil ausnutzen können. Das Risiko des opportunistischen Verhaltens des Partners schafft Unsicherheit für die Entscheidungsträger. Diesem Problem begegnet die Prinzipal-Agenten-Theorie, indem sie die Wirkung von Verhaltensanreizen, die von institutionellen Regelungen einer Vertragsbeziehung auf die beteiligten Vertragspartner ausgehen, untersucht. Beobachtbare Phänomene können dadurch erklärt und Empfehlungen für die vertragliche und organisatorische Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen sowie darüber hinaus gehende institutionelle Reformen erarbeitet werden.¹⁸

Mit der Übertragung der Prinzipal-Agenten-Theorie auf die Bauherren-Architekten-Beziehung können dort herrschende Informationsasymmetrien aufgedeckt, und die daraus resultierenden Probleme der Verhaltensunsicherheit als mögliche Konfliktherde zwischen Bauherr und Architekt herausgearbeitet werden.

¹⁶ Picot, Organisation, S. 143-170; Coase, Institutional Economics, S. 229-231; Richter, Unternehmung, S. 395-429. Vgl. auch die Ausführungen unter Punkt 1.2.1 sowie die dort aufgeführten Fußnoten. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Bezeichnung für diese neue Forschungsrichtung nicht einheitlich ist. Neben dem Begriff der „Neuen Institutionenökonomik“ finden sich auch Begriffe wie z.B. „Neue mikroökonomische Theorie“ oder „Neue Institutionenlehre“. Vgl. Windsberger, Unternehmenstheorie, S. 148f.; Hax, Unternehmung, S. 55; Weiber/Adler, Kaufprozessen, S. 43f.

¹⁷ Vgl. Ross, Agency; Holmstrom, Moral Hazard; Jensen/Meckling, Firm; Akerlof, Lemons. Umfassende bibliographische Hinweise zu den Anfängen der Prinzipal-Agenten-Theorie finden sich u.a. bei Richter/Furubotn, Institutionenökonomik.

¹⁸ Terberger, Ansätze, S. 11; Rüdiger, FuE-Kooperationen, S. 33 sowie S. 38.

Darauf aufbauend sollen theoretische Lösungsansätze aufgezeigt und diskutiert werden. Durch die Einbeziehung institutioneller Rahmenbedingungen in die Analyse und die Betrachtungen der Lösungsansätze soll der Bezug zur Praxis hergestellt und somit konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis gegeben werden.

1.2 Theoretischer Bezugsrahmen

1.2.1 Neue Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik widmet sich der Erklärung der Funktionsweise sowie der Entstehung und des Wandels von Institutionen¹⁹. Angestrebt wird die Ableitung von Organisationsformen, die das menschliche Verhalten zielgerichtet wirtschaftlich optimal steuern. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei die Institution Unternehmen. Ihre innere Struktur und ihr Verhältnis zu den Marktpartnern und dem übrigen Marktumfeld werden untersucht.²⁰ Von Relevanz sind daher sowohl die gesellschaftsrechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen als auch der individuelle Vertragsinhalt.²¹

Die Neue Institutionenökonomik folgt dabei, wie auch die neoklassische Theorie, dem Forschungskonzept des methodologischen Individualismus.²² Soziale und ökonomische Tatbestände werden aus dem Zusammenspiel individueller Handlungen unter verschiedenen Bedingungen erklärt.²³ Damit lassen sich Institutionen als Ergebnisse der Aktionen und Entscheidungen individueller Akteure darstellen. Als ein System von Regeln und Normen lenken sie wiederum individuelles Verhalten von Wirtschaftssubjekten in eine bestimmte Richtung.²⁴

¹⁹ Der Begriff der Institution wird auf vielfältige Weise verstanden und daher sehr unterschiedlich definiert. Der sprachliche Ursprung findet sich in dem lateinischen Wort „instituere“, aufstellen. Unter dem Institutionenbegriff werden u.a. auch das Geld, die Sprache sowie soziale Normen und rechtliche Einrichtungen subsumiert. Zu einer detaillierten Institutionendefinition vgl. u.a. Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 40f.; Erlei/Leschke/Sauerland, Institutionenökonomik, S. 23f.

²⁰ Terberger, Ansätze, S. 20; Domrös, Institutionen, S. 54.

²¹ Terberger, Ansätze, S. 20.

²² Zum methodologischen Individualismus als gemeinsame Grundlage für Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre vgl. Schneider, Theorie, S. 431f.

²³ Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 37f.; Wolff, Verhaltensannahmen, S. 141f.; Schanz, Exklusivrechte, S. 152ff.; Kreikebaum, Organisationskonzeption, S. 573.

²⁴ Richter/Furubotn, Institutionenökonomik, S. 7; Kloess, Immobilien-Management, S. 23; Picot, Organisation, S. 144.

Ob und wie Institutionen funktionieren, hängt damit letztendlich auch entscheidend von den Personen ab, die sich ihrer bedienen.²⁵

Die Annahme der neoklassischen Modellwelt von der vollkommenen Konkurrenz wird innerhalb der institutionenökonomischen Betrachtung aufgehoben.²⁶ Den Wirtschaftssubjekten wird vielmehr Fehlbarkeit, begrenzte Rationalität²⁷ und eine ihnen dadurch immanente Ineffizienz zugestanden. Informationen können insofern lediglich durch Aufwand an Zeit und Ressourcen beschafft und nicht unbegrenzt aufgenommen werden.²⁸ Die bisher gleich gut informierten Marktteilnehmer des neoklassischen Modells werden dadurch in der neuen institutionenökonomischen Theorie zu Transaktionspartnern, die asymmetrischer Informationsverteilung ausgesetzt sind und nur beschränkt rational handeln. Die neoklassische Annahme opportunistischen Verhaltens²⁹ der Marktteilnehmer bleibt jedoch bestehen. Es wird dadurch möglich, bisher unerfasste reale Phänomene in die theoretische Analyse mit einzubeziehen³⁰ wie Märkte, die nicht mehr reibungslos funktionieren und sogar versagen können.³¹ Das neoklassische Modell, in dem allein der Markt als idealisierte Institution existiert, wird somit durch die institutionenökonomische Betrachtung variiert und für einen breiteren Anwendungsbereich geöffnet.³²

Die Neue Institutionenökonomik umfasst Denkansätze wie die Property-Rights-Theorie, den Transaktionskostenansatz und die Prinzipal-Agenten-Theorie.³³ Trotz der gemeinsamen Grundlage des neoklassischen Annahmerahmens konnten diese jedoch bislang noch nicht zu einer ganzheitlichen, allgemein

²⁵ „Man kann keine narrensicheren Institutionen konstruieren. ... Institutionen sind wie Festungen. Sie müssen klug angelegt und richtig bemannt sein.“ Popper, Historizismus, S. 53.

²⁶ In einer Welt der vollkommenen Konkurrenz gibt es keine persönlichen, zeitlichen, räumlichen oder sachlichen Präferenzen für das betrachtete Gut gegenüber ähnlichen Gütern. Zudem herrscht vollkommene Markttransparenz. Vgl. Meinhövel, Defizite, S. 21.

²⁷ Zum Begriff der begrenzten Rationalität ausführlich unter Punkt 4.1.1.2.

²⁸ Richter/Furubotn, Institutionenökonomik, S. 45.

²⁹ Zum Problem des Opportunismus detaillierter unter Punkt 4.1.1.1.

³⁰ Bereits 1945 hat Friedrich von Hayek in seinem Aufsatz „The Use of Knowledge in Society“ das Problem der unvollkommenen Verteilung der Information auf die einzelnen Individuen als das Grundproblem der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten beschrieben. Vgl. Hayek, Knowledge, pp. 519-530.

³¹ Terberger, Ansätze, S. 20.

³² Kaas, Institutionenökonomik, S. 2.

³³ Eine ausführliche Gegenüberstellung der drei Ansätze findet sich unter anderem in Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 54-131.

gültigen institutionellen Theorie verdichtet werden. Ihre Einordnung und Abgrenzung innerhalb des institutionenökonomischen Modells kann daher weder überschneidungsfrei sein, noch einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. In der folgenden Tabelle 1 werden dementsprechend lediglich die wesentlichsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Ansätze dargestellt.

	Property-Rights-Theorie	Transaktions-kostentheorie	Prinzipal-Agenten-Theorie
Untersuchungs-gegenstand	Property-Rights-Verteilungen	Transaktionen	Prinzipal-Agenten-Beziehung
Verhaltensannahmen	beschränkte Rationalität, individuelle Nutzenmaximierung,	beschränkte Rationalität, individuelle Nutzenmaximierung, Opportunismus	beschränkte Rationalität, individuelle Nutzenmaximierung, Opportunismus
Aktionsvariable	Konzentration bzw. Verdünnung von Property Rights	Wahl von Verträgen mit unterschiedlicher Bindungsintensität	Instrumente zur Überwindung von Informationsasymmetrien, zur Interessenangleichung und zur Risikoallokation
Ziel	Optimale Verteilung der Eigentumsrechte zur Schaffung von Investitionsanreizen	Minimierung der Transaktionskosten; optimale Festlegung der Organisationsgrenzen	Optimale Verträge (Anreiz- und Entlohnungssysteme) als Schutz vor opportunistischem Verhalten

Tabelle 1: Property-Rights-, Transaktionskosten- und Prinzipal-Agenten-Theorie im Vergleich³⁴

1.2.2 Prinzipal-Agenten-Theorie

Zentraler Betrachtungsgegenstand der Prinzipal-Agenten-Theorie ist die Analyse und Gestaltung von arbeitsteiligen Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen,³⁵ in der die Wirtschaftssubjekte durch eigennützige, divergierende Zielsetzungen, unvollkommene Information und unvollkommene Moral gekennzeichnet sind.³⁶

³⁴ In Anlehnung an Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 131; Picot, Organisation, S. 153.

³⁵ Elschen, Agency-Theorie, S. 25.

³⁶ Picot, Organisation, S. 150; Kaas, Kontraktgütermarketing, S. 888.

Das Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie geht dabei von zwei Wirtschaftssubjekten aus:³⁷ einem Prinzipal und einem Agenten.³⁸ Der Agent erbringt im Namen des Prinzipalen bestimmte Leistungen und erhält dafür von diesem einen gewissen Entscheidungsspielraum. Seine Entscheidungen beeinflussen damit das Nutzenniveau beider. Deren Richtigkeit kann der Prinzipal aber nur am Ergebnis messen, da der Agent in der Regel über die zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Daten und Handlungen besser informiert ist. Für den Prinzipal besteht daher Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des Agenten.³⁹

Bezüglich der konkreten Definition einer Prinzipal-Agenten-Beziehung gibt es divergierende Auffassungen. Eine sehr weit gefasste Definition sieht diese bereits dann als gegeben, wenn eine Person (der Prinzipal) abhängig von den Handlungen einer anderen Person (des Agenten) ist.⁴⁰ Damit fallen hierunter auch alle Situationen, in denen Agenten externe Effekte hervorrufen und Unbeteiligte zu Schaden kommen. Ein Beispiel hierfür wäre die Situation, wenn an einer Baustelle vorübergehende Personen durch herunterfallende Bauteile verletzt würden, die unsachgemäß montiert wurden. Für diesen Fall und alle ähnlichen Beziehungen, die sich unter die sehr allgemein formulierte Definition gliedern lassen, wird es kaum möglich sein, allgemein gültige Regeln und Gesetzmäßigkeiten aufzustellen. Die vorliegende Arbeit wird sich daher auf die folgende enger gefasste Definition von Jensen/Meckling stützen:

„We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some ser-

³⁷ Anstelle eines einzelnen Agenten bzw. eines einzelnen Prinzipalen können jedoch auch mehrere auftreten. Erweiterte Modelle von Prinzipal-Agenten-Beziehungen gehen zudem von einer wechselnden Rollenverteilung aus, da sich im Laufe der Kooperation durch Veränderungen der Umweltzustände Informationslagen und Rechtspositionen verschieben bzw. unscharf werden können. Vgl. Spremann, Reputation, S. 623; Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 85; Pratt/Zeckhauser, Principals, p. 2. Aufgrund des Problems mangelnder Durchsetzbarkeit von Ansprüchen wird teilweise auch eine dritte Partei, das Gericht, in die Untersuchungen einbezogen. Vgl. Hermalin/Katz, Moral Hazard, S. 1735; Schenk-Mathes, Informationsasymmetrie, S. 36-38.

³⁸ Im weiteren werden die Bezeichnungen „Prinzipal“ und „Agent“ synonym mit „Auftraggeber“ und „Auftragnehmer“ verwandt.

³⁹ Spremann, Agency, S. 3; Wenger/Terberger, Beziehung, S. 506.

⁴⁰ Vgl. Pratt/Zeckhauser, Principals, S. 2.

vice on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent."⁴¹

Da die Vertragspartner begrenzt rational⁴² handelnde Individuen sind, werden sie nur dann kooperieren, wenn sie Vorteile darin sehen. Ein Prinzipal wird daher nur dann einen Agenten beauftragen, wenn er annimmt, dass der Agent über einen höheren Informationsstand verfügt als er selbst, bzw. die benötigten Informationen kostengünstiger beschaffen kann.⁴³ Der Vorteil einer Prinzipal-Agenten-Beziehung für den Prinzipalen liegt demnach darin, den Informationsvorsprung des Agenten zu nutzen, ohne ihn selbst zu besitzen.

Probleme ergeben sich hierbei aus den unterschiedlichen Nutzenfunktionen der beteiligten Akteure. Die getroffenen Entscheidungen und konkreten Handlungen des Agenten können vom Prinzipalen nicht kostenfrei beobachtet und beurteilt werden. Insbesondere der Einfluss externer Bedingungen auf das Endergebnis erschwert die exakte Beurteilung der erbrachten Leistungen.⁴⁴ Da Prinzipal und Agent divergierende Zielsetzungen verfolgen und Opportunismus unterstellt wird, kann daher angenommen werden, dass der Agent wichtige Informationen über mögliche Handlungsalternativen und deren Risiken in seinem Sinne ausnutzt.

Innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie werden der normative und der positive Theoriezweig unterschieden.⁴⁵ Der normative Ansatz der Prinzipal-Agenten-Theorie ist eher mathematisch und nicht empirisch angelegt. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Gestaltung eines optimalen Vertrages in Abhängigkeit von den Präferenzen von Prinzipal und Agent, der Art der Unsicherheit und der Informationsstruktur. Um die Handhabbarkeit der mathematischen Modelle zu

⁴¹ Jensen/Meckling, Firm, S. 308. Laut Ross entsteht eine Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen zwei oder mehreren Parteien, wenn eine (der Agent) im Namen oder als Vertreter für die andere (den Prinzipal) in bezug auf ein bestimmtes Entscheidungsproblem handelt. Vgl. Ross, Agency, S. 134.

⁴² Zur Verhaltensannahme der begrenzten Rationalität vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4.1.1.2.

⁴³ Elschen, Agency-Theorie, S. 1005; Kiener, Principal-Agent-Theorie, S.19.

⁴⁴ Arrow, Agency, S.38-39; Lieske, Integrationskonzept, S. 20; Glück, Immobilienmakler, S. 156.

⁴⁵ Diese sehr bekannte Typologie geht auf Jensen zurück. Jensen verwendet allerdings die etwas „unscharfen“ Bezeichnungen „principal-agent-literature“ und „positive theory of agency“. Vgl. u.a. Jensen/Meckling, Firm, pp. 305-360.

erhalten, werden die Prinzipal-Agenten-Beziehungen aus dem Marktzusammenhang herausgelöst. Die Anwendung des Pareto-Kriteriums als Maßstab für die Effizienz einer Lösung wird so möglich. Viele in der Praxis existierende Nebenbedingungen und vorhandene Anreizinstrumente können jedoch in diesen Betrachtungen nicht berücksichtigt werden.⁴⁶ Es sind daher lediglich Empfehlungen für die Gestaltung von Anreizsystemen innerhalb definierter Situationen möglich.⁴⁷

Der positive Prinzipal-Agenten-Ansatz ist demgegenüber eher deskriptiv und empirisch orientiert.⁴⁸ Er beschreibt und erklärt überwiegend verbal institutionelle Gestaltungen von Auftragsbeziehungen, insbesondere Vertragsbeziehungen, und orientiert sich dabei primär an beobachteten und beobachtbaren Merkmalen der Realität.⁴⁹ Im Gegensatz zum normativen Ansatz können daher als Ergebnis oftmals konkrete Handlungsempfehlungen gegeben werden.⁵⁰ Die Kehrseite dieser Praxisnähe sehen viele Kritiker in der hohen Suggestionskraft dieser Theorie. Es wird befürchtet, dass - je facettenreicher und realistischer sie sich präsentiert - sie eher überredet als überzeugt.⁵¹

Die beiden Richtungen der Prinzipal-Agenten-Theorie sollten jedoch als sich ergänzende Ansätze betrachtet werden. Der normative Ansatz steht ohne die Deskription und den empirischen Zusammenhang im luftleeren Raum, wie auch die positive Theorie sich durch Präzisierungen und den entscheidungslogischen Bezug der normativen Ausrichtung entscheidend weiterentwickeln konnte.⁵² Um so unverständlicher ist die teilweise harte Rivalität zwischen den beiden Richtungen.⁵³ Neben Auseinandersetzungen innerhalb der unterschiedlich ausgerichteten Ansätze der Prinzipal-Agenten-Theorie wird diese auch von

⁴⁶ Franke, Agency-Theorie, Sp. 48; Müller leitet hieraus seine grundlegende Kritik am Informationsgehalt der normativen Prinzipal-Agenten-Theorie ab. Vgl. Müller, Agency-Theorie, S. 61-76; Müller, Mängel, S. 134-138; Gedenk, Agency-Theorie, S. 24f.

⁴⁷ Kossbiel, Stellungnahme, S. 128; Neus, Agency-Theorie, S. 12f.

⁴⁸ Richter/Furubotn, Institutionenökonomik, S. 166.

⁴⁹ Elschen, Agency-Theorie, S. 1006; Kloess, Immobilien-Management, S. 42.

⁵⁰ Meinhövel, Defizite, S. 25.

⁵¹ Terberger, Ansätze, S. 44.

⁵² Trumpp, Kooperation, S. 42; Spremann, Arbeitsbeziehungen, S. 132.

⁵³ Zu einer differenzierten Unterscheidung der normativen und positiven Prinzipal-Agenten-Theorie und ihrer Rivalität ausführlicher Meinhövel, Defizite, S. 25f. und S. 41-90.

„außen“ kritisiert. Die Kritikpunkte berühren sowohl Einzelfragen als auch die Grundannahmen der Theorie und sollen im folgenden kurz diskutiert werden.⁵⁴

Kritisiert wird zunächst ihr scheinbar universeller Geltungsanspruch, der sich aus einer allzu offenen Definition einer Prinzipal-Agenten-Beziehung ergibt. Der Anwendungsbereich und der Annahmerahmen der neoinstitutionalistischen Ansätze sind insgesamt wenig ausgelotet, dehnbar, und im Zeitablauf schnellen Änderungen ausgesetzt, so dass Geltungsanspruch und Annahmegrenzen schwer einschätzbar sind.⁵⁵ Im Bemühen um immer neue Anwendungsbereiche wurde der Rahmen einer Auftragsbeziehung gesprengt und auch abstrakte Nutzenabhängigkeiten unter dem Prinzipal-Agenten-Aspekt behandelt. In einer Wirtschaftsordnung mit dezentralen Entscheidungen bestehen jedoch unzählige Abhängigkeiten, die dann in solch einem Modell nicht mehr zu erfassen sind.⁵⁶

Eine wesentliche Kritik richtet sich zudem gegen die von der Prinzipal-Agenten-Theorie getroffenen Verhaltensannahmen. Die Existenz von Informationsasymmetrien wird dabei zunächst als unvereinbar mit der Annahme vollkommener Rationalität betrachtet. Diese Kritik kann als berechtigt, aber kaum noch relevant angesehen werden. In der neueren Literatur, vor allem der positiven Prinzipal-Agenten-Theorie, wurde bereits die Annahme der unbegrenzten Rationalität der Akteure aufgegeben.⁵⁷ Des weiteren wird die Charakterisierung des Menschen als opportunistischem und nutzenmaximierendem Wesen abgelehnt. Es wird die Gefahr einer missbräuchlichen Interpretation durch unkritische Rezipienten gesehen und psychologische Auswirkungen der Modellannahmen über das Verhalten der Auftraggeber und Auftragnehmer auf die Wirtschaftsakteure befürchtet.⁵⁸ Diese Gefahr besteht jedoch bei jeder Übersetzung theoretischer Modellannahmen in praktische Handlungsempfehlungen. Solange die Theoretiker auf die Schwierigkeiten der Implementierung in ihren Beiträgen

⁵⁴ Eine kurze Übersicht über die wesentlichen Kritikpunkte am Ansatz der Prinzipal-Agenten-Theorie findet sich bei Matzke, Leistungsbeziehungen, S. 93f. Ausführlich diskutiert hingegen Meinhövel die Prinzipal-Agenten-Theorie. Vgl. Meinhövel, Defizite.

⁵⁵ Terberger, Ansätze, S. 13.

⁵⁶ Müller, Agency-Theorie, S. 62f.; Meinhövel, Defizite, S. 27-31.

⁵⁷ Vgl. Hax, Unternehmung, S. 55. Zur Annahme der Begrenzten Rationalität siehe Punkt 4.1.1.2.

⁵⁸ Müller befürchtet die Verbreitung der Vorstellung des Menschen als ein asoziales und geldorientiertes Wesen. Vgl. Müller, Agency-Theorie, S. 69; Dees, Principals, S. 31 und 34f.; Albach/Albach, Unternehmen, S. V; Albach, Gutenberg, S. 1270f.

hinweisen, ist der Warnung nicht zuzustimmen. Hax weist in diesem Zusammenhang auf die Unwahrscheinlichkeit hin, dass eine Theorie, die reale Probleme von Anreizmechanismen beschreibt, die Wirklichkeit verbiegen sollte.⁵⁹ Anzumerken ist jedoch, dass die Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Theorien, wie der Motivationstheorien⁶⁰, in eine Theorie des Auftragshandelns integriert werden sollten.⁶¹

Eine immer wiederkehrende Kritik richtet sich gegen das in Teilen der Literatur zur Prinzipal-Agenten-Theorie verwendete Konzept der Agency-Costs⁶². Darunter wird die Differenz zwischen einer bei vollkommener Information erreichbaren First-best-Lösung und der bei unvollkommener Information realisierten Second-best-Lösung verstanden.⁶³ Die ersten Vertreter der Prinzipal-Agenten-Theorie sind von einer Messbarkeit der Transaktionskosten bzw. der Agency-Costs ausgegangen.⁶⁴ Heute herrscht weitgehende Übereinstimmung in der Feststellung, dass weder Transaktionskosten noch Agency-Costs anwendungsorientiert messbar sind.⁶⁵ Teilweise wird die Betrachtung von Agency-Costs als Symptome für die Nichterreichbarkeit einer besten Lösung generell als überflüssig angesehen, da dies keine Erkenntnisse für die praktisch zu lösenden Aufgaben bietet.⁶⁶ Der Kostenbegriff hat somit letztendlich mehr zur Verwirrung als zur Klärung der Problematik beigetragen.⁶⁷ Aufgrund des sehr zweifelhaften Nutzens einer Berücksichtigung von Agency-Costs für praktisch umsetzbare Er-

⁵⁹ Vgl. Hax, Unternehmensethik, S. 774.

⁶⁰ In der Managementliteratur sind insbesondere die Motivations- bzw. Bedürfnistheorien von A. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom und C. P. Alderfer von Bedeutung. Einen guten Überblick über diese motivationstheoretischen Ansätze geben u.a. Berthel, Personalmanagement; Drumm, Personalwirtschaft sowie die Übersicht bei Westerbarkey, Dienstleistungsqualität, Tab. 7.3, S. 158. Vgl. aber auch Scheidl, Leistungsmotivation, S. 257-273.

⁶¹ Barringer/Milkovich, benefit plans, pp. 305-324; Meinhövel, Defizite, S. 169.

⁶² Der Begriff wurde von Jensen und Meckling eingeführt. Sie definieren Agency-Costs als die Summe aus den Signalisierungskosten des Agenten, den Kontrollkosten des Prinzipalen und dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust. Vgl. Jensen/Meckling, Firm, S. 308, Jensen, Organization Theory, S. 331; Fama/Jensen, Separation, S. 308.

⁶³ Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 86.

⁶⁴ Picot, Transaktionskostenansatz, S. 270f.

⁶⁵ Vgl. Picot, Organisation, S. 154f. So auch Schneider, für den das Problem der Messbarkeit von Transaktionskosten vor allem in der Bestimmung der optimalen Alternative liegt. Vgl. Schneider, Agency-Costs, S. 481-487; Schneider, Grundlagen, S. 276-279. Neuss weist zwar darauf hin, dass die Agency Costs unter bestimmten, genau zu definierenden Bedingungen ermittelt werden können. Gleichzeitig kritisiert er jedoch, dass diese Modelle nur sehr unbefriedigend die unterschiedlichen Informations- und Handlungsmöglichkeiten der Akteure integrieren. Vgl. Neuss, Agency-Costs, S. 472-485.

⁶⁶ Vgl. Schneider, Grundlagen, S. 278f.

⁶⁷ Terberger, Ansätze, S. 77. Ähnlich argumentiert Schmidt, Agency Costs, S. 498f., S. 502.

kenntnisse dieser Arbeit wird im folgenden auf eine detaillierte quantitative Betrachtung verzichtet. Nutzenvorteile und –nachteile werden dennoch ausführlich qualitativ beschrieben.

Insbesondere Meinhövel hat auf einen gravierenden Mangel der Prinzipal-Agenten-Theorie hingewiesen: die fehlende Berücksichtigung übergeordneter Institutionen in einer Theorie des Auftragshandels.⁶⁸ Ökonomisches Handeln ist in der heutigen Gesellschaft immer eingebunden in rechtliche Rahmenbedingungen, die den Handlungsspielraum der Wirtschaftssubjekte beeinflussen.⁶⁹ Neben schuldrechtlichen Regelsystemen sind dazu auch die Institutionenbildung durch Verbände zu zählen, die teils auf freiwilliger Gründung, teils auf gesetzlichen Vorgaben beruhen. Dadurch erfolgt eine Reglementierung ganzer Klassen von Auftragsbeziehungen, insbesondere der Freien Berufe. Die hauptsächlich auf Bestimmungen des öffentlichen Rechts basierenden Regelungen für Zulassungsvoraussetzungen und zur Verbandsbildung wirken sich gravierend auf die Berufsausübungsmöglichkeiten von Auftragnehmern aus.⁷⁰ Der Einbezug übergeordneter institutioneller Rahmenbedingungen in die nachfolgende Betrachtung scheint daher notwendig.

1.3 Vorgehensweise

1.3.1 Methodik

Die vorliegende Arbeit ist in der Auseinandersetzung mit der Praxis entstanden und hat den Anspruch, theoretisches Wissen für unternehmerisches Handeln zur Verfügung zu stellen. Die Grundlage der Arbeit bildet daher ein anwendungsorientiertes Wissenschaftsverständnis. Mit Hilfe von theoretischen Erkenntnissen und den Erfahrungen der Praxis sollen Problemlösungen für praktisches Handeln entwickelt werden.⁷¹ Indem Erkenntnisse der Betriebs- und Volkswirtschaftslehren, der Rechtswissenschaften sowie der Soziologie berücksichtigt werden, wird dem interdisziplinären Ansatz dieses Forschungskonzeptes gefolgt und eine mehrdimensionale Betrachtungsweise ermöglicht.⁷²

⁶⁸ Meinhövel, Defizite, S. 171f.

⁶⁹ Meinhövel, Defizite, S. 171.

⁷⁰ Meinhövel, Defizite, S. 173f.

⁷¹ Ulrich, Management, S. 200.

⁷² Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 175f.

Entsprechend der Problemstellung der Arbeit werden die Erkenntnisse in den Kontext der Immobilienwirtschaft gestellt. Die Arbeit versteht sich in diesem Sinne als ein Beitrag zur noch jungen wissenschaftlichen Disziplin der Immobilienökonomie,⁷³ deren Fundament die Betriebswirtschaftslehre bildet.⁷⁴

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre existiert kein absolut vorherrschendes Paradigma, sondern vielmehr eine Konkurrenz verschiedener Wissenschaftsprogramme.⁷⁵ Die vorliegende Arbeit richtet sich am verhaltensorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre aus,⁷⁶ der unter Aufgabe des Rationalitätsprinzips das tatsächliche Entscheidungsverhalten von Einzelpersonen und Organisationen mit Hilfe der Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften untersucht.⁷⁷ Dem kognitiven Wissenschaftsziel folgend besteht das Ziel zum einen in der Erklärung von Verhalten und Entscheidungsprozessen, sowie zum anderen zur Erfüllung des praktischen Wissenschaftsziels in dem Aufzeigen von Lösungsansätzen. Den Akteuren sollen, in sozialtechnologischer Verwendung der Theorie, aktive Einwirkungsmöglichkeiten auf das soziale Geschehen bewusst gemacht werden. In Gebrauch der kritischen Funktion der Theorie soll darüber hinaus auf der Basis theoretischen Wissens auf unerwünschte Nebenwirkungen bestehender Rahmenbedingungen hingewiesen werden.⁷⁸

Entsprechend den Wissenschaftszielen des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes besteht das Ziel der vorliegenden Arbeit darin, die bestehenden Konflikte innerhalb der Bauherren-Architekten-Beziehung darzustellen und zu erklären,

⁷³ Vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 37. Ausführlich zur Wissenschaftsdisziplin Immobilienökonomie vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 36-47; Schulte/Schäfers, Immobilienökonomie, S. 97-115. Zur Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen wie Bauökonomie etc. vgl. Schulte/Walbröhl, Bauwirtschaft, S. 8-12.

⁷⁴ Schulte, Vorwort, S. VII; Hennings, Immobilienökonomie, S. 55.

⁷⁵ Ulrich/Hill, Aspekte, S. 174; Schanz, Wissenschaftsprogramme, S. 191f.; Albach, Wissenschaft, S. 15f. Darstellungen der unterschiedlichen Wissenschaftsprogramme finden sich bei Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 73-92 sowie Schanz, Wissenschaftsprogramme, S. 99-191.

⁷⁶ Durch die teilweise auftretende Nähe zu anderen Ansätzen, insbesondere zum entscheidungstheoretischen Ansatz von Heinen, kann nicht immer eine klare Abgrenzung gewährleistet werden. So enthält auch der entscheidungstheoretische Ansatz von Heinen eine verhaltenswissenschaftliche Fundierungsfunktion. Ulrich/Hill, Aspekte, S. 174. Vgl. hierzu Heinen, Wissenschaftsprogramm, S. 209f.

⁷⁷ Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 82. Die hier relevante Ausprägung ist die verhaltensorientierte Organisationstheorie, die sich sowohl mit dem Verhalten von Institutionen als auch dem Verhalten der Mitglieder, das sich unter den entsprechenden institutionellen Bedingungen vollzieht, beschäftigt. Grochla, Organisationstheorie, S. 130.

⁷⁸ Schanz, Integrationsproblem, S. 124.

sowie Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, durch die die bestehenden Probleme verringert werden können. Über die Darstellung unerwünschter Nebenwirkungen der institutionellen Rahmenbedingungen soll zugleich deren Änderungsbedarf deutlich werden.

Bauherr und Architekt sowie ihre Beziehung werden dafür zunächst in ihren institutionellen Rahmen, den Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien, eingeordnet und die sie beeinflussenden institutionellen Rahmenbedingungen dargestellt. Auf dieser Grundlage erfolgt die theoretische Analyse der Bauherren-Architekten-Beziehung, die sich auf die Erkenntnisse der Prinzipal-Agenten-Theorie stützt. Über die Berücksichtigung der institutionellen Rahmenbedingungen wird der Bezug zur Praxis aufrechterhalten. Aus den Erkenntnissen der Analyse werden Lösungsansätze abgeleitet und diese auf ihre praktische Umsetzbarkeit hin diskutiert. Es können daraus Handlungsempfehlungen zur Verringerung der Konflikte innerhalb der Bauherren-Architekten-Beziehung und hinsichtlich des Änderungsbedarfs der institutionellen Rahmenbedingungen hergeleitet werden.

1.3.2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit gliedert sich inhaltlich in vier zentrale Bereiche:⁷⁹

- Bauherr und Architekt im Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien
- Institutionelle Rahmenbedingungen der Bauherren-Architekten-Beziehung
- Institutionenökonomische Analyse der Bauherren-Architekten-Beziehung
- Theoretische Lösungsansätze unter Berücksichtigung institutioneller Rahmenbedingungen.

Im zweiten Kapitel wird zunächst die Bauherren-Architekten-Beziehung in ihr Problemumfeld, den Planungs- und Bauprozess von Gewerbeimmobilien, eingeordnet. Die Beschränkung auf gewerbliche Immobilien ermöglicht dabei eine akzentuiertere Betrachtung der Konflikte zwischen Bauherr und Architekt, da sich im Unterschied zu den privaten Bauherren die wesentlichsten Ziele und

⁷⁹ Vgl. dazu die Abbildung zu Aufbau und Gang der Untersuchung (Abb. 1) auf Seite 20.

Motivationen gewerblicher Bauherren verallgemeinern lassen. Dies ermöglicht eine präzise Analyse und erhöht die Aussagefähigkeit der Ergebnisse. Es erfolgt dementsprechend zunächst die Definition von gewerblichen Immobilien und deren Abgrenzung gegenüber Wohnimmobilien. Der Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien wird in Stufen und Phasen gegliedert und damit eine strukturelle Grundlage für die institutionenökonomische Analyse in Kapitel vier geschaffen. Darüber hinaus werden die Beteiligten des Planungs- und Bauprozesses sowie die wesentlichen Einflussfaktoren auf dessen Ergebnis bündig dargestellt. Die wesentliche Voraussetzung für die Analyse in Kapitel vier ist jedoch die detaillierte Beschreibung von Bauherr und Architekt. Nach der Definition und der Darstellung ihrer jeweiligen Aufgaben innerhalb des Planungs- und Bauprozesses erfolgt daher die Ausarbeitung der jeweiligen Selbst- und Fremdbilder, die einen tieferen Einblick in die herrschenden Befindlichkeiten zwischen Bauherr und Architekt ermöglichen. Durch die Untersuchung ihrer Handlungsmotivationen und Zielvorstellungen können die Interessendivergenzen sichtbar gemacht und somit weitere Grundlagen für die institutionenökonomische Analyse in Kapitel vier gelegt werden. Ein historischer Rückblick auf das Berufsbild des Architekten klärt darüber hinaus, inwieweit die Probleme zwischen Bauherr und Architekt beziehungsimmanent sind, und welchen Einfluss die institutionellen Rahmenbedingungen auf diese besitzen.

Kapitel drei zeigt die herrschenden institutionellen Rahmenbedingungen auf, unter denen Bauherr und Architekt kooperieren, und legt damit weitere Grundlagen für die institutionenökonomische Analyse in Kapitel vier, sowie für die Diskussion der Lösungsansätze in Kapitel fünf. Ein wesentlicher Einfluss auf die Bauherren-Architekten-Beziehung ergibt sich durch die Zuordnung der Architekten zu den Freien Berufen, die daher auf ihren Ursprung und ihre Konsequenzen für die Bauherren-Architekten-Beziehung hinterfragt wird. Von Interesse sind hier vor allem die Selbstverwaltung durch die Architektenkammern und deren berufsrechtliche Regelungen. Rechtliche Rahmenbedingungen ergeben sich darüber hinaus aus dem Architektenvertrag, der Haftung und dem Honorarrecht der Architekten. Insbesondere die geltende Honorarordnung beeinflusst die Beziehung der Bauherren zu den Architekten. Deren wesentliche Aspekte werden daher vorgestellt und hinterfragt. Bezugnehmend auf die Ausfüh-

rungen zu den Selbst- und Fremdbildern von Bauherr und Architekt in Kapitel zwei werden im dritten Kapitel Kommunikationsstörungen zwischen Bauherr und Architekt aufgezeigt und deren Ursprünge untersucht. Ein Schwerpunkt wird dabei auf den Begriff der Architekturqualität gelegt.

Aufbauend auf dem theoretischen Bezugsrahmen und die umfassende Darstellung der Problemsituation in den Kapiteln zwei und drei wird in Kapitel vier eine institutionenökonomische Analyse durchgeführt. Dafür werden zunächst Verhaltensannahmen getroffen und begriffliche Grundlagen gelegt. Darauf folgend werden die Probleme der Informationsasymmetrie zwischen Bauherr und Architekt an Hand der in Abschnitt zwei vorgenommenen Strukturierung des Planungs- und Bauprozesses detailliert untersucht. Es erfolgt zunächst eine grundsätzliche Betrachtung der in den jeweiligen Phasen vor und nach Vertragsabschluß auftretenden Interessendivergenzen und Informationsasymmetrien sowie deren Konsequenzen für den Bauherrn. Darauf aufbauend folgt eine detaillierte, praxisbezogene Untersuchung ausgewählter Tätigkeiten des Architekten innerhalb dieser Phasen hinsichtlich möglicher Probleme der Verhaltensunsicherheit für den Bauherrn. Auf der Suche nach deren Ursachen kommt der Einbeziehung der in Kapitel drei beschriebenen institutionellen Rahmenbedingungen wesentliche Bedeutung zu.

Auf die umfassende Analyse des Problems innerhalb des gewählten theoretischen Bezugsrahmens folgt in Kapitel fünf die Diskussion der innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie angebotenen Lösungsansätze. Es wird dabei insbesondere untersucht, inwiefern institutionelle Rahmenbedingungen die Übertragung vorhandener Lösungsansätze verhindern bzw. deren Wirkung begrenzen können. Die First-best Lösung für Prinzipal-Agenten-Beziehungen besteht in der Marktbenutzung, sofern dieser existiert und informationseffizient ist. Architektenwettbewerbe werden dabei als künstliche Märkte für Architektenleistungen in die Betrachtung mit einbezogen. Erweist sich die First-best Lösung als nicht realisierbar, sind mögliche Second-best Lösungen auf ihre Übertragbarkeit auf die Bauherren-Architekten-Beziehung zu untersuchen. Grundsätzlich kann dabei zwischen den Maßnahmen zur Verringerung der Informationsasymmetrie und denen zum erleichterten Umgang mit der verbleibenden Informa-

tionsasymmetrie unterschieden werden. Für erstere werden die Instrumente des Signalling/Screening, die Reputation des Architekten sowie Monitoring durch den Bauherrn untersucht. Hinsichtlich der verbleibenden Informationsasymmetrie konzentriert sich die Betrachtung auf die Gestaltung eines umfassenden Anreizsystems für Architekten. Es müssen geeignete Anreizarten und Bemessungsgrundlagen gefunden werden, die eine sinnvolle Anreizsetzung für Architekten ermöglicht. Darüber hinaus muss der Zielsetzungsprozess dargestellt und eine konkrete Honorargestaltung diskutiert werden. Es sind Restriktionen bezüglich der Umsetzung eines Anreizsystems aufzuzeigen und deren Beseitigung glaubhaft darzustellen.

Im abschließenden sechsten Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und kritisch diskutiert. Konsequenzen für die Praxis werden aufgezeigt sowie ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf gegeben.

Der Aufbau und Gang der Untersuchung wird in der folgenden Abbildung 1 graphisch wiedergegeben.

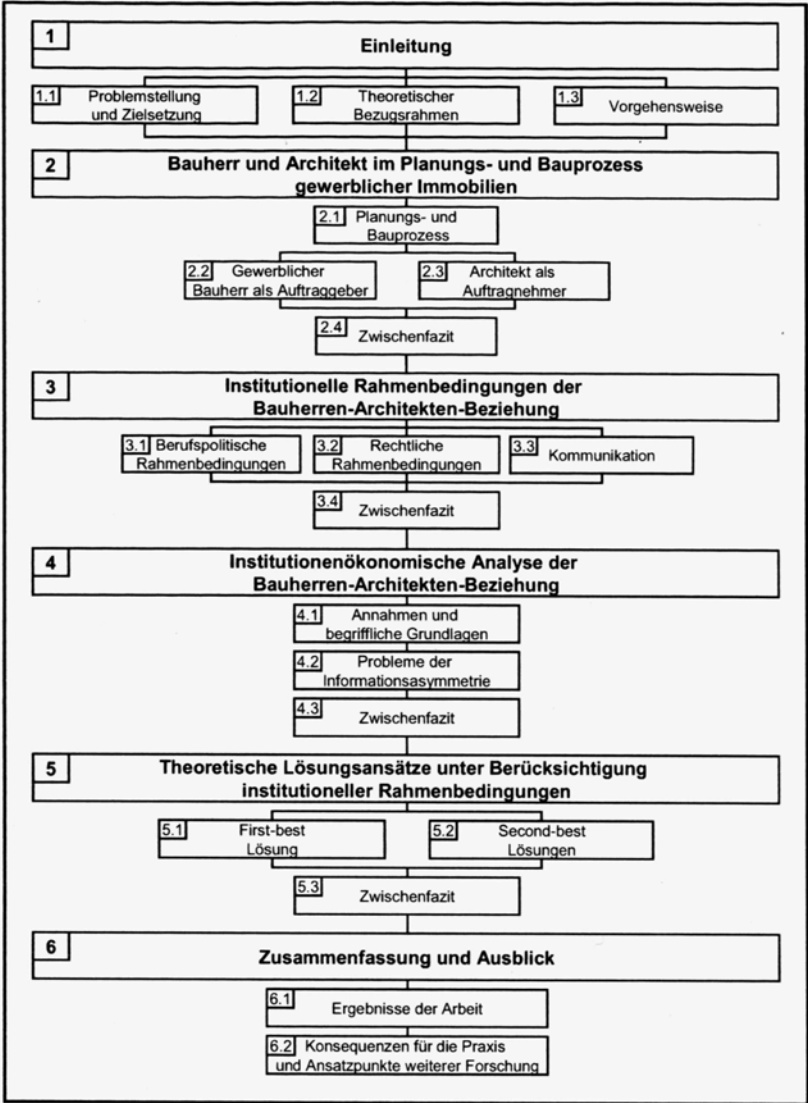


Abbildung 1: Aufbau und Gang der Untersuchung

2 Bauherr und Architekt im Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien

Für die weitere Untersuchung ist es notwendig, Bauherr und Architekt in den Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien einzuordnen. Dafür wird zunächst der Begriff der Gewerbeimmobilie definiert und deren Planungs- und Bauprozess in einzelne Stufen und Phasen untergliedert. Anhand dieser Gliederung werden in den folgenden Abschnitten die Aufgaben des Bauherrn und des Architekten innerhalb des Erstellungsprozesses einer gewerblichen Immobilie dargestellt. Zur detaillierteren Beschreibung des Bauherrn und des Architekten werden deren jeweilige Ziele und Motivationen sowie deren Fremd- und Selbstbilder herausgearbeitet.

2.1 Planungs- und Bauprozess von Gewerbeimmobilien

2.1.1 Definition gewerblicher Immobilien

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff der „Immobilie“ zumeist synonym mit „Bauwerk“ und „Gebäude“ verwendet und umschreibt ein dreidimensionales Gebilde unterschiedlicher Nutzungen. Erst in der wissenschaftlichen Betrachtung und ihren Definitionsansätzen differenziert sich das Bild der Immobilie. Wirtschaftlich geprägte Arbeiten stellen vor allem auf juristische und ökonomische Aspekte ab,⁸⁰ während die Ingenieurwissenschaftler sich zumeist auf technische Komponenten der baulichen Beschaffenheit konzentrieren.⁸¹ Die soziologische Begriffsbestimmung einer Immobilie stellt die Nutzer in den Vordergrund der Betrachtung und kann sich sowohl auf den Stadtraum als auch auf die einzelne Immobilie beziehen.⁸² Architekten beurteilen Immobilien hingegen neben soziologischen vor allem nach gestalterischen Gesichtspunkten.

Insbesondere für die Behandlung wirtschaftlicher und rechtlicher Fragestellungen ist die Unterteilung von Immobilien in Wohn- und Gewerbebauten relevant. Während unter Wohnimmobilien einhellig die Immobilie zum Zweck der Wohn-

⁸⁰ Vgl. u.a. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 15f.; Ropeter, Investitionsanalyse, S. 64-69; Bone-Winkel, Management, S. 20-26; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 13-17; Hens, Unternehmensimmobilien, S. 73-77.

⁸¹ Vgl. u.a. Neufert, Bauentwurfslehre.

⁸² Vgl. u.a. Mitscherlich, Unwirtlichkeit.

nutzung verstanden wird,⁸³ existiert für den Begriff der Gewerbeimmobilie aufgrund ihrer vielfältigen Ausprägungen noch keine allgemein anerkannte Definition. Im Fachlexikon Immobilienwirtschaft findet sich die Definition von Gewerbeimmobilien „als physischer Raum zur Integration verschiedenster funktionaler Flächen, Nutzungen und Typen, der die Teilnahme am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr ermöglichen und der Gewinnerzielung dienen soll“⁸⁴. Zumeist wird jedoch eine Negativabgrenzung vorgenommen. Danach sind Gewerbeimmobilien jene Immobilien, die nicht oder zumindest nicht überwiegend der Befriedigung unmittelbarer Wohnbedürfnisse dienen.⁸⁵

Die Vielzahl von Erscheinungsformen von Gewerbeimmobilien, die unterschiedliche Charakteristika aufweisen, führte zu weitergehenden Differenzierungen nach der Art der Nutzung.⁸⁶ Es werden zunächst vier generelle Nutzergruppen unterschieden: produzierende Unternehmen, Dienstleistungsunternehmen, Handelsunternehmen sowie Organisationen ohne Erwerbscharakter. Für jede dieser Gruppen lassen sich nutzungsspezifische Immobilientypen festlegen. So können u.a. den Dienstleistungsunternehmen Büroimmobilien und den Handelsunternehmen Shoppingcenter zugeordnet werden. Diese können wiederum weiter segmentiert werden, z.B. nach der Branchenzugehörigkeit, dem Umsatzvolumen oder auch der Mitarbeiterzahl.⁸⁷

Eine entsprechende Differenzierung von Gewerbeimmobilien ist jedoch für die weitere Arbeit nicht erforderlich. Die Beziehung zwischen einem gewerblichen Bauherrn und seinem Architekten wird unabhängig davon, ob es sich um die Planung und Errichtung eines Shoppingcenters oder eines Bürogebäudes handelt, durch annähernd identische Rahmenbedingungen geprägt. Die hier zu behandelnden Probleme werden bei der Errichtung aller Arten von Gewerbeimmobilien auftreten.

⁸³ Vgl. dazu Kühne-Büning, Wohnung, S. 6-16; Spiegel, Wohnen, S. 41; Kyrein, Immobilien, S. 139; Brauer, Immobilienwirtschaft, S. 37.

⁸⁴ Falk (Hrsg.), Immobilienwirtschaft, S. 272.

⁸⁵ Bone-Winkel, Management, S. 24. Zu dem Problem der Positiv- und Negativabgrenzung von Gewerbeimmobilien vgl. auch Ropeter, Investitionsanalyse, S. 69-71.

⁸⁶ Einen ausführlichen Überblick gibt Falk (Hrsg.), Gewerbe-Immobilien.

⁸⁷ Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 32-34.

Allein ihre Stärke wird in Abhängigkeit vom Komplexitätsgrad des jeweiligen Immobilientyps und dem damit verbundenen Planungs- und Koordinierungsbedarf zu- oder abnehmen. Der Begriff der Gewerbeimmobilie wird daher im weiteren als allgemeiner Oberbegriff verwendet.

2.1.2 Planungs- und Bauprozess

2.1.2.1 Strukturierung des Planungs- und Bauprozesses

Der Planungs- und Bauprozess kann als ein äußerst komplexes System verstanden werden, in dem Elemente existieren, die wiederum für sich gesehen als eigene Systeme betrachtet werden können. Aufgrund der Vielzahl möglicher Beziehungen zwischen den Baubeteiligten, wie Bauherr, Architekt, Fachingenieuren, Behörden, Ausführungsfirmen, Zulieferern usw., entzieht er sich einer vollständigen und genauen Beschreibung.⁸⁸ Dementsprechend schwer fällt eine eindeutige Strukturierung des Planungs- und Bauprozesses. Erkennbare Stufen und Phasen können parallel verlaufen und sind nicht immer klar voneinander abzugrenzen. Es gibt daher, je nach Perspektive des Betrachters, unterschiedliche Möglichkeiten der Gliederung des Planungs- und Bauprozesses.

Die hier vorgenommene Strukturierung lehnt sich an die Ausführungen von Diederichs, Kursatz, Will und Volkmann an.⁸⁹ Der gesamte Planungs- und Bauprozess lässt sich danach in vier Stufen unterteilen:

- die Projektvorbereitung,
- die Projektplanung,
- die Vorbereitung der Projektrealisierung sowie
- die Projektrealisierung.

Wie in Abbildung 2 graphisch dargestellt, können diesen Stufen wiederum jeweils einzelne Projektphasen zugeordnet werden.

⁸⁸ Schweizer, Planungs- und Bauprozess, S. 65f.

⁸⁹ Vgl. hierzu Diederichs, Grundlagen, S. 353; Kursatz, Transaktionskosten, S. 21f.; Will, Bauherren, S. 7 sowie Volkmann, Ablaufplanung, S. 519.

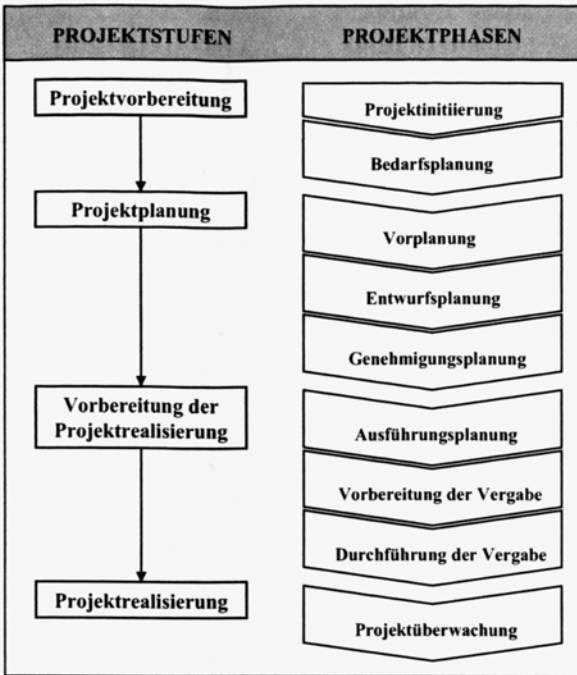


Abbildung 2: Stufen und Phasen des Planungs- und Bauprozesses

Innerhalb der Projektvorbereitung wird aus einer vagen Vorstellung eine eng umrissene Idee. Zu Beginn jeder Planung steht die Projektinitiierung, die zu- meist durch den Bauherrn in Gang gesetzt wird.⁹⁰ Es kann dabei zwischen drei Ausgangslagen unterschieden werden: für ein vorhandenes Grundstück bzw. Gebäude wird ein neues Nutzungskonzept, für eine Projektidee bzw. einen konkreten Bedarf ein passendes Grundstück oder für Kapital eine gewinnbrin- gende Verwendung gesucht.⁹¹

Die noch unklaren Vorstellungen sind zunächst mittels einer Bedarfsplanung in eine planbare Struktur zu überführen. Dies setzt eine klare Zielformulierung

⁹⁰ Ausgangspunkt für ein Projekt kann auch die Initiative von Projektentwicklern, staatlichen oder kommunalen Institutionen, Architekten, Stadtplanern etc. sein. Vgl. Nell, Projektentwicklung, S. 86.

⁹¹ Bone-Winkel, Management, S. 55f.; Isenhöfer/Väth, Projektentwicklung, S. 152f.; Diederichs, Grundlagen, S. 352.

unter Berücksichtigung möglicher Restriktionen voraus.⁹² Letztere können sich durch rechtliche, wirtschaftliche, technische und natürliche Rahmenbedingungen aber auch durch die Präferenzen zukünftiger Nutzer ergeben. Zudem müssen mögliche Divergenzen zwischen öffentlichen und privatem Interesse bedacht werden.⁹³ Grundsätzlich besteht hier die größte Möglichkeit der Kostenbeeinflussung innerhalb des Planungs- und Bauprozesses.⁹⁴ Zugleich tritt erstmals der Hauptzielkonflikt zwischen möglichst geringen Baukosten und einer hohen Bauwerksqualität zutage.⁹⁵

Wurde das Projekt soweit konkretisiert beginnt die Projektplanung. Das Projekt wird in dieser Stufe von der Vorplanung über die Entwurfsplanung bis hin zur Genehmigungsplanung immer weiter detailliert. Hierbei geht es nicht nur um die technische Ausarbeitung, sondern auch um die Definition, Spaltung und Bündelung von Teilaufgaben. Der zeitliche Ablauf muss koordiniert und die Leistung anderer an der Planung Beteiligter integriert werden.⁹⁶ Die fertigen Entwurfspläne und Berechnungen müssen schließlich den Genehmigungsbehörden vorgelegt werden. Da dem Genehmigungsantrag umfangreiche Unterlagen, wie Zeichnungen und ggf. Berechnungen, beigelegt werden müssen, darf dies der Bauherr nicht selbständig durchführen. Er benötigt hierfür einen Bauvorlageberechtigten, den Architekten.⁹⁷

Die Stufe der Vorbereitung der Projektrealisierung wird durch die Erstellung der Ausführungsplanung eingeleitet. Es folgt die Vorbereitung und Durchführung der Vergabe. Ausführungsregeln, Materialqualität und Materialumfang müssen dafür festgelegt werden. Potentielle Auftragnehmer sind zu finden, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bezüglich der Aufgabenerfüllung zu überprüfen, und die Konditionen für ihre Leistungen festzulegen.⁹⁸

⁹² Kuchenmüller, Bedarfsplanung, S. 1587-1591; Volkmann, Ablaufplanung, S. 519.

⁹³ Schneider/Gentz, Office, S. 26f.; Kyrein, Projektmanagement, S. 88.

⁹⁴ Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 46; Isenhöfer/Väth, Projektentwicklung, S. 175; Pierschke, Management, S. 347; Kehrberg, Projektentwicklung, S. 397, Abb. 10.2-3.

⁹⁵ Schweizer, Planungs- und Bauprozess, S. 162.

⁹⁶ Vgl. Kursatz, Transaktionskosten, S. 21f.

⁹⁷ Nach der Hessischen Bauordnung sind auch Ingenieure des Bauingenieurwesens bauvorlageberechtigt, die den Titel „Ingenieur“ laut Ingenieurgesetz führen dürfen. § 57 Abs. 5 HBO. Vgl. auch Theissen, Ingenieurleistung, S. 25.

⁹⁸ Pfarr, Bauwirtschaft, S. 237f.

In der Stufe der Projektrealisierung muss die Umsetzung des Projektes entsprechend den vorher festgelegten Zielen koordiniert, geleitet und überwacht werden.⁹⁹ Mit der Abnahme des Objektes beginnt die Nutzungsphase. Obwohl diese für den Bauherrn eine enorme Bedeutung besitzt, soll sie in der vorliegenden Arbeit nicht näher untersucht werden.¹⁰⁰ Kriterien des Facilities Management¹⁰¹ werden jedoch über die Betrachtung der Zielvorstellungen des Bauherrn und die Leistungsanforderungen an den Architekten in die Analyse einfließen.

2.1.2.2 Planungs- und Baubeteiligte

Ein Planungs- und Bauvorhaben kann auch als arbeitsteilige Zusammenarbeit vieler Personen dargestellt werden, die im Auftrag des Bauherrn erfolgt. Alle Beteiligten streben dabei ein optimales Ergebnis an, das jedoch, je nach Standpunkt des Betrachters, verschieden definiert werden kann. Aus den unterschiedlichen Interessenlagen ergeben sich Konfliktpotentiale, die das Gelingen des Bauvorhabens gefährden können. Die in der Regel am Planungs- und Bauprozess von Gewerbeimmobilien Beteiligten werden im folgenden kurz dargestellt.¹⁰²

Bauherr

Der Bauherr¹⁰³ ist ein unerlässlicher Entscheidungsträger innerhalb des Planungs- und Bauprozesses. Durch seinen Bauwillen gerät der Planungs- und Bauprozess erst in Gang. Der Bauherr soll den gesamten Prozess in technischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht koordinieren, steuern und überwachen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität steigen dabei die Anfor-

⁹⁹ Kalusche, Bauüberwachung, S. 97; Sell, Verfahren, S. 130f.

¹⁰⁰ Die Bauherren-Architekten-Beziehung ist praktisch nach der Abnahme nicht mehr relevant und reduziert sich weitestgehend auf die Honorarzahlung und die evtl. Durchsetzung von Haftungsansprüchen. Zudem würde eine Einbeziehung der Nutzungsphase die angestrebte Tiefe der Betrachtung gefährden.

¹⁰¹ Ausführlich zum Facilities Management vgl. Schulte/Pierschke (Hrsg.), Facilities Management; Pierschke, Management, S. 275-315; Pfeiffer, Management, S. 113-116; Naber, Architektur, S. 764-767.

¹⁰² Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Baubetreuer und Projektsteuerer werden in der vorliegenden Darstellung als Bauherrenvertreter betrachtet. Für eine ausführlichere Angabe der Planungs- und Baubeteiligten vgl. Möller, Planungs- und Bauökonomie, S. 32.

¹⁰³ Vgl. hierzu die ausführliche Definition des gewerblichen Bauherren unter Punkt 2.2.1.

derungen an ihn mit wachsendem Bauvolumen.¹⁰⁴ Indem er die Verantwortung für bestimmte Leistungen auf andere überträgt, kann er jedoch seinen Leistungsumfang variieren.

Anbieter von Bauherrenleistungen

Als Anbieter von Bauherrenleistungen¹⁰⁵ treten insbesondere der Baubetreuer sowie der Projektsteuerer in Erscheinung.¹⁰⁶ Der Baubetreuer errichtet im Namen des Bauherrn und auf dessen Rechnung auf einem Grundstück des Bauherrn ein Gebäude. Dieser beschränkt sich auf die Mittelbeschaffung und die Billigung der Pläne. Der Umfang der Baubetreuung kann dabei variieren. Teilbetreuungen, beschränkt auf den planerisch-technischen oder wirtschaftlich-finanziellen Bereich kommen sogar sehr häufig vor.¹⁰⁷ Der Projektsteuerer übernimmt für die Dauer des Projektes die originären Bauherrenaufgaben, wie Beauftragung, Koordinierung und Kontrolle der Baubeteiligten, sofern der Bauherr diese an ihn delegiert.¹⁰⁸ Die Leistungen der Projektsteuerung sind in der HOAI § 31 als zusätzliche Leistungen aufgeführt. Damit werden diese Leistungen nicht durch das Architektenhonorar nach § 16 der HOAI abgegolten.¹⁰⁹ Dennoch kommt es zu Überschneidungen mit dem Leistungsbild des Architekten und die Projektsteuerer treten vermehrt in Konkurrenz zu diesen.¹¹⁰

¹⁰⁴ Piepmeier, Bauprojektsteuerung, S. 68.

¹⁰⁵ In der weiteren Betrachtung werden die Beziehung der Bauherrenvertreter zu den Architekten nicht gesondert betrachtet. Indem sie Bauherrenaufgaben wahrnehmen, vertreten sie diesen auch gegenüber dem Architekten. Die Zieldivergenzen und die daraus folgenden Interessenkonflikte zwischen Bauherr und Architekt sind daher annahmegemäß identisch. Zwischen dem Bauherren und seinen Vertretern existierende Prinzipal-Agenten-Konflikte werden nur insoweit betrachtet, wie sie für die Bauherren-Architekten-Beziehung relevant sind.

¹⁰⁶ Der Projektentwickler steht dagegen selbständig neben dem Bauherren und arbeitet zu meist auf eigene Rechnung. Vgl. Falk (Hrsg.), Immobilienwirtschaft, S. 501 u. 511; Diederichs, Projektentwicklung, S. 17-80.

¹⁰⁷ Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 41f.

¹⁰⁸ Falk (Hrsg.), Immobilienwirtschaft, S. 509f.

¹⁰⁹ Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 125f.; Eschenbruch, Projektsteuerung, S. 63f.

¹¹⁰ Wittfoht, Ruder, S. 124; Wagner, Projektsteuerung, S. 212; Diederichs, Bauherrenaufgaben, S. 207.

Anbieter von Planungsleistungen

Der Architekt überträgt die Vorstellungen des Bauherrn in einen baubaren Entwurf und überwacht dessen Umsetzung. Sofern er auf einzelnen Fachgebieten die erforderlichen Sachkenntnisse nicht besitzt, muss er Fachplaner hinzuziehen. Dazu zählen: Tragwerksplaner, Haustechniker, Bodengutachter, Landschaftsplaner, usw. Sie erbringen ihre Leistungen parallel zu den Planungsleistungen des Architekten. Dieser muss die Ergebnisse ihrer Arbeit in den Planungsprozess integrieren.¹¹¹ Zu den Anforderungen an Architekten, ihren Tätigkeitsbereichen und detaillierten Aufgaben siehe Punkt 2.3.2.

Generalplaner

Der Generalplaner erbringt entweder in eigener Regie oder durch Dritte in seinem Namen die erforderlichen Planungs- und Bauüberwachungsleistungen für den Bauherrn.¹¹² Mit der Übernahme der gesamten Planungskoordination durch den Generalplaner sind die Vorteile einer schnelleren und reibungsloseren Planung sowie einer klaren Planungshaftung verbunden.¹¹³ Die Abgrenzung zu Projektentwicklern kann darin gesehen werden, dass die Generalplaner kein finanzielles Risiko tragen und nur im Auftrag eines Kunden tätig werden.¹¹⁴

Ausführende Unternehmen

Die ausführenden Unternehmen sind laut Landesbauordnung die Auftragnehmer von Bauleistungen.¹¹⁵ Dies können Fachfirmen, die für die einzelnen Gewerke beauftragt werden oder Gewerke-Gruppen sein.¹¹⁶ Aus Kosten- und Haftungsgründen werden jedoch häufig die gesamten Bauleistungen einem Generalunternehmer übertragen. Als Generalunternehmer werden hier Bauunternehmen verstanden, die die Bauausführung schlüsselfertig anbieten und dabei sowohl Kosten- und Termingarantien als auch die Gewährleistung übernehmen. Einen Großteil der Leistungen erbringen sie selbst, die restlichen werden an

¹¹¹ Möller, Planungs- und Bauökonomie, S. 38.

¹¹² Pfarr, Bauwirtschaft, S. 270.

¹¹³ Kemper/Demko, Generalplaner, S. 659; Volkmann, Generalplaner, S. 545f.

¹¹⁴ Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 99f.

¹¹⁵ Vgl. u.a. Hessische Bauordnung, § 58.

¹¹⁶ Gralla, Bauwirtschaft, S. 37f.

Subunternehmer weitergegeben.¹¹⁷ Im Gegensatz dazu erbringt der Generalübernehmer keine eigenen Leistungen. Als reiner Dienstleister delegiert er zumeist sämtliche Aufgaben an Subunternehmer.

Immobilienfinanzierer

Unter Immobilienfinanzierern werden, in Abgrenzung zu den Immobilieninvestoren, die Fremdkapitalgeber verstanden.¹¹⁸ Dabei kann entsprechend der Darlehenslaufzeit und den Beleihungsrisiken in kurzfristige und langfristige Financiers unterteilt werden. Zu den Immobilienfinanzierern zählen insbesondere Geschäfts- und Hypothekenbanken.¹¹⁹

2.1.2.3 Einflussfaktoren auf den Planungs- und Bauprozess

Die Planung und Erstellung einer Immobilie beinhaltet ein ganzes Bündel von wechselseitig ablaufenden Tätigkeiten unterschiedlicher Akteure, die das Ergebnis in Umfang, Qualität oder Termin beeinflussen.¹²⁰ Diese vollziehen sich zudem innerhalb natürlicher sowie institutioneller Rahmenbedingungen. Für den Bauherrn resultieren daraus enorme Risiken, die er nur bedingt steuern kann.

Zu den von dem Bauherrn nicht zu beeinflussenden Faktoren, hier externe Einflussfaktoren genannt, zählen insbesondere die natürlichen, ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Auch stadträumliche Gegebenheiten können als externe Einflussfaktoren charakterisiert werden. Neben der vorgefundenen Stadtstruktur müssen auch die Interessen der potentiellen Nachbarn sowie der Politik und der breiteren Öffentlichkeit frühzeitig berücksichtigt werden.¹²¹ Es kann sonst zu erheblichen Kostenerhöhungen durch Umplanungen und Verzögerungen kommen.

Die natürlichen Faktoren sollen in diesem Zusammenhang die von der Natur vorgegebenen Bedingungen bezeichnen, wie Witterungseinflüsse und die Be-

¹¹⁷ Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 102f.; Schmidt, Generalunternehmer, S. 632f.

¹¹⁸ Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 41.

¹¹⁹ Isenhöfer/Väth, Projektentwicklung, S. 157f.

¹²⁰ Matzke, Leistungsbeziehungen, S. 161.

¹²¹ Nell, Projektentwicklung, S. 92f.; Muncke, Immobilienwirtschaft, S. 154; Derks, Risikomanagement, S. 250; Egloff, Bauherren, S. 41.

schaffenheit des Baugrundes.¹²² Dem Baugrundrisiko kann der Bauherr zwar durch sorgfältige Voruntersuchungen begegnen. Er muss dabei jedoch zwischen den dafür anfallenden Kosten und den möglichen Zusatzkosten, die sich u.a. durch eine beschränkte Nutzbarkeit aufgrund von Kontaminationen, Bauzeitverzögerungen sowie aufwendige technische Lösungen ergeben können, abwägen.¹²³

Unter den ökonomischen Einflussfaktoren sollen die Komponenten subsumiert werden, die die Finanzierung der Bauwerksplanung und -errichtung beeinflussen. Dies sind insbesondere Zinsänderungen, Inflation sowie die für die Bauwirtschaft typischen konjunkturellen Schwankungen.¹²⁴ Aber auch der Fremdkapitalgeber kann den Planungs- und Bauprozess beeinflussen. So ist es denkbar, dass er sich nur unter bestimmten Bedingungen zur Mittelbeschaffung bereit erklärt. Diese könnten z.B. in der Bestimmung der Beteiligungsform sonstiger Leistungsträger und in der Entscheidung über die Wahl des Architekten liegen.¹²⁵

Die umfangreichen gesetzlichen Reglementierungen¹²⁶ gehören - wie auch die Abhängigkeit von vor- und nachgelagerten Märkten - zu den spezifischen Eigenschaften des Immobilienmarktes.¹²⁷ Planungs- und baurechtliche Normen haben auf die Planung und Errichtung eines Bauwerks entscheidenden Einfluss.¹²⁸ Der Bauherr ist in der Regel nicht in der Lage, diese bzw. die Entscheidungen der zuständigen Genehmigungsbehörden zu beeinflussen. Darüber hinaus bestehen vielfältige privatrechtliche Risiken hinsichtlich des Bauvertrages.¹²⁹ Der Bauherr muss daher in dem Vertrag explizit festschreiben, welches Bauwerk, in welcher Qualität und in welcher Bauzeit er es erwartet. Dies macht

¹²² Widmann, Beziehung, S. 561; Matzke, Leistungsbeziehungen, S. 161.

¹²³ Diederichs, Projektentwicklung, S. 46; Usinger, Entwicklungsobjekte, S. 328f.

¹²⁴ Diederichs, Bauunternehmensführung, S. 55; Marhold, Baumarketing, S. 318; Schulte/Väth, Finanzierung, S. 478.

¹²⁵ Will, Bauherren, S. 107.

¹²⁶ Einen umfassenden Überblick gibt Schleiter, Immobilien-Projektentwicklung, S. 143-186. Vgl. auch Stich, Baurecht, S. 247-299.

¹²⁷ Schulte/Vogler, Investition, S. 23.

¹²⁸ Zu dem Einfluss von Bauordnungen auf die Tätigkeit des Architekten informiert in einem historischen Überblick Stopfel, Baufreiheit, S. 368-371.

¹²⁹ Toepfer bezeichnet Bauen daher als „die Interpretation eines Bauvertrages“. Toepfer, Risiken, S. 5.

eine frühzeitige rechtliche Beratung des Bauherrn notwendig.¹³⁰ Er kann sich darüber hinaus gegen eine Vielzahl externer Risiken absichern. Hierzu ist jedoch ein effizientes Risikomanagement seitens des Bauherrn notwendig.

Als interne Einflussfaktoren werden hier die Faktoren verstanden, die der Bauherr weitestgehend durch seine Handlungen und Entscheidungen beeinflussen kann. Das sind vor allem Fragen der Organisation und Koordination des Prozessablaufes, aber auch der internen Kommunikation.¹³¹ Die Organisation des Planungs- und Bauprozesses ergibt sich aus der Art und dem Umfang der Aufgabenbereiche der einzelnen Akteure, wie Planer, bauausführende Unternehmen und Projektsteuerer. Der Bauherr entscheidet darüber, ob er das Bauwerk mit einem Generalplaner, einem Generalunternehmer oder vielen kleinen Einzelleistungsträgern realisiert.¹³² Unabhängig von der Organisationsform ist eine professionelle Koordination hinsichtlich der Qualität, Kosten und Termine zu gewährleisten.

Aufgrund der Komplexität des Planungs- und Bauprozesses ist die Weitergabe von Informationen von enormer Bedeutung. Der Bauherr muss daher Maßnahmen ergreifen, die die interne Kommunikation fördern.¹³³ Dennoch wird er nicht in der Lage sein zu prüfen, ob die Informationen vollständig und wahrheitsgemäß sind.¹³⁴ In diesem Sinn muss Kommunikation zugleich als eine externe Einflussbedingung betrachtet werden. Der Ablauf sowie die Ergebnisse des Planungs- und Bauprozesses werden zudem entscheidend durch das Verhalten der einzelnen Akteure bestimmt, von deren Arbeitsbereitschaft und Können.¹³⁵ Der Einfluss des Bauherrn ist hier begrenzt. Er kann über die Auswahl des Architekten versuchen, seine diesbezüglichen Risiken zu minimieren, wie auch

¹³⁰ Jagenburg, Projektmanagement, S. 305f.

¹³¹ Derks, Risikomanagement, S. 244f.

¹³² Vgl. Will, Bauherren, S. 102-107.

¹³³ Zum Einfluss eines systematischen Informationsmanagements auf das Baugeschehen vgl. Piepmeier, Bauprojektsteuerung. Siehe auch die Ausführungen zum Kommunikationsproblem zwischen Bauherr und Architekt in Abschnitt 3.3.

¹³⁴ Vgl. die Ausführungen zur Informationsasymmetrie unter Punkt 4.1.3 sowie die detaillierten Betrachtungen in Abschnitt 4.2.2.

¹³⁵ Refisch, Bauunternehmen, S. 24-57.

über vermehrte Kontrollmaßnahmen. Anreizsetzungen sind auf Grund der honorarrechtlichen Rahmenbedingungen der Architekten jedoch kaum möglich.¹³⁶

2.2 Gewerblicher Bauherr als Auftraggeber des Architekten

2.2.1 Definition des gewerblichen Bauherrn

Ohne einen Bauherrn gibt es keinen Bauauftrag und auch keine Architektur. Bevor der Architekt überhaupt tätig werden kann, benötigt er einen Bauherrn, der über die finanziellen Mittel verfügt bzw. diese beschaffen kann und der vor allem einen Bauwillen hat.¹³⁷ Trotz der Bedeutung des Bauherrn für die Bau- und Immobilienwirtschaft existiert keine allgemeingültige Definition des Bauherrn.¹³⁸

Die gesetzlichen Begriffsbestimmungen des Bauherrn im Bauordnungs-, Gewerbe- und Steuerrecht sind vielmehr unterschiedlich. So heißt es in den Bauordnungen der Länder annähernd gleich: „Bauherrin oder Bauherr ist, wer rechtlich oder tatsächlich auf eigene Verantwortung ein Vorhaben nach § 1 Abs. 1 (bauliche Anlage) vorbereitet oder ausführt oder vorbereiten oder ausführen lässt oder als verantwortlich gegenüber der Bauaufsichtsbehörde auftritt.“¹³⁹ Dagegen wird im Gewerberecht auch derjenige als Bauherr bezeichnet, der ein Bauprojekt für fremde Rechnung vorbereitet oder durchführt. Dabei ist die Bauherreneigenschaft nicht davon abhängig, wer das wirtschaftliche Bauherrenwagnis trägt.¹⁴⁰ Im Steuerrecht heißt es: „Bauherr im Sinne des § 7 Abs. 5 des Gesetzes ist, wer auf eigene Rechnung und Gefahr ein Gebäude baut oder bauen lässt.“¹⁴¹ Bauherr ist hier demnach lediglich derjenige, der das vollständige Bauherrenwagnis trägt. Detaillierte Kriterien dafür nennt der Bauherrenrenergloss des Bundesfinanzministeriums vom 13.08.1981.¹⁴²

¹³⁶ Vgl. die detaillierten Ausführungen in Abschnitt vier.

¹³⁷ Sack, Utopie, S. 1568.

¹³⁸ Eine detaillierte Beschreibung des Bauherrenbegriffs findet sich bei Will, Bauherren, S. 9-14. Zu den unterschiedlichen Definitionsansätzen vgl. auch Gralla, Bauwirtschaft, S. 28-35.

¹³⁹ Hessische Bauordnung, § 56 Abs. 1.

¹⁴⁰ Will, Bauherr, S. 10.

¹⁴¹ Einkommenssteuer-Durchführungsverordnung (EStDV), § 11c Abs. 3; Schmidt, Einkommenssteuergesetz, S. 1721.

¹⁴² Bundessteuerblatt (BStBl), 30. Jg. 1981, S. 604.

Innerhalb der oben aufgeführten Definitionen können drei Arten von Bauherren unterschieden werden:

- der private Bauherr, der für den eigenen Bedarf baut,
- der gewerbliche Bauherr, z.B. Wirtschaftsunternehmen, Projektentwickler, Institutionelle Investoren und
- der öffentliche Bauherr, also Bund, Länder, Landkreise und Gemeinden sowie gemeinnützige Einrichtungen.¹⁴³

Im Vordergrund der nachfolgenden Betrachtung steht der gewerbliche Bauherr, der das Gebäude entweder zur Selbstnutzung oder für den Zweck der Vermietung oder des Verkaufs errichtet bzw. errichten lässt.

Wirtschaftsunternehmen, die über keine eigenen Bauabteilungen verfügen, realisieren die zur Eigennutzung benötigten Gebäude, je nach Umfang des Projektes, durch große Architekturbüros, Generalunternehmer/-übernehmer oder Projektentwickler¹⁴⁴. Konzerne mit großem Baubedarf, wie z.B. die Einzelhandelskette Peek & Cloppenburg, verfügen hingegen über eigene Bauabteilungen und sind dadurch in der Lage, die Bauprojekte selbständig zu koordinieren und zu überwachen.

Der Aufgabenbereich von Projektentwicklern reicht von der Initiierung des Projektes und der Koordinierung und Überwachung des Planungs- und Bauprozesses bis zur Fertigstellung des Projektes und schließt häufig auch die Vermietung mit ein. Sie können entweder von fremden Bauherren für diese Leistungserbringung beauftragt werden oder agieren selbst als Bauherren auf eigenes Risiko. Im letzteren Fall initiieren und realisieren sie Immobilienprojekte, um sie möglichst noch während der Bauzeit zu veräußern. Projektentwickler sind aber

¹⁴³ Pfarr, Bauwirtschaft, S. 98f.; Will, Bauherren, S. 9f.

¹⁴⁴ In der Literatur wird synonym der englische Begriff des Developers verwendet. Zum Begriff des Projektentwicklers existieren sehr unterschiedliche und oftmals unklare Vorstellungen. Eine einheitliche Definition oder gar eine gesetzliche Regelung liegen nicht vor. Im Wohnimmobiliensektor wird der Projektentwickler auch als „Bauträger“ bezeichnet. Ausführlicher zur Projektentwicklung siehe Isenhöfer/Väth, Projektentwicklung, S. 151-228.

auch an der Revitalisierung und Modernisierung bestehender Immobilien beteiligt.¹⁴⁵

Immobilieninvestoren sind Eigentümer von Grundstücken und Gebäuden, die diese als langfristige Kapitalanlage betrachten. Es können private und institutionelle Anleger sowie Unternehmen unterschieden werden.¹⁴⁶ Zu den institutionellen Investoren gehören u.a. Versicherungen, Pensionskassen, offene und geschlossene Immobilienfonds, Leasinggesellschaften sowie Immobilienaktiengesellschaften.¹⁴⁷ Nachdem sich institutionelle Investoren jahrelang vornehmlich auf das Investment in bestehende Immobilien konzentriert haben, beteiligen sie sich heute zunehmend als Bauherr an Projekten in der Entwicklungsphase. Hierzu bauen zahlreiche institutionelle Investoren eigene Bauabteilungen auf.

Für die weiteren Darlegungen wird jedoch auf die dargestellte Differenzierung des gewerblichen Bauherrn verzichtet. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Ziele gewerblicher Bauherren in den wesentlichsten Punkten verallgemeinern lassen und somit eine Erhöhung des Abstraktionsgrades erreicht werden kann. Als gewerbliche Bauherren werden daher folgend alle Investoren und Unternehmen verstanden, die nicht gemeinnützig sind und die in eigenem Namen, auf eigene Gefahr und Verantwortung, auf eigene oder fremde Rechnung, ein Bauprojekt durchführen oder durchführen lassen.¹⁴⁸ Sie üben bestimmten Einfluss auf die Gesamtplanung und die Gestaltung des Gebäudes aus und vertreten die Belange des Bauprojektes gegenüber den Behörden und der interessierten Öffentlichkeit.¹⁴⁹

¹⁴⁵ Bone-Winkel, Management, S. 40f.; Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 37- 40.

¹⁴⁶ Siehe dazu die Abbildungen in Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 431 sowie Bulwien, Immobilienanlagemarkt, S. 41. Zur Unterscheidung von privaten und institutionellen Investoren vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 38f.

¹⁴⁷ Bulwien, Immobilienanlagemarkt, S. 41

¹⁴⁸ Der Begriff des gewerblichen Bauherren wird in der nachfolgenden Betrachtung zudem synonym mit dem des Bauherren und Auftraggebers, später auch mit dem des Prinzipalen und Anreizgebers verwandt.

¹⁴⁹ Schweizer, Planungs- und Bauprozess, S. 71.

2.2.2 Aufgaben des Bauherrn

Der Umfang der Bauherrenaufgaben wird im wesentlichen bestimmt von der Organisationsform, in welcher der Bauherr das Bauprojekt errichtet. So hat er z.B. einen viel höheren Entscheidungs-, Koordinations- und Kontrollaufwand bei einzelner Leistungsvergabe als bei Vergabe von Leistungsbündeln an einen Generalplaner oder Generalunternehmer. Die Aufgaben des Bauherrn können grundsätzlich in originäre, also nicht delegierbare und delegierbare Bauherrenleistungen unterschieden werden. Zu den originären Aufgaben des Bauherrn zählen:

- die Festlegung der obersten Projektziele,
- die Grundstücksbeschaffung,
- die Sicherung der Finanzierung,
- die Beauftragung von Planern und ausführenden Firmen und
- die Bezahlung der Leistungen.

Delegierbare Leistungen sind u.a.

- die Formulierung und Fortschreibung der Soll-Vorgaben,
- die Koordination der an der Ausführung Beteiligten,
- die Kontrolle der Ergebnisse von Planern und ausführenden Firmen und
- Beratungs- und Informationsleistungen.¹⁵⁰

In der nachstehenden Tabelle 2 werden die wesentlichen Bauherrenaufgaben, sowohl nicht delegierbare als auch delegierbare, entsprechend den unter Punkt 2.1.2.1 genannten Projektphasen, dem Planungs- und Bauprozesses zugeordnet. Da die genannten Bauherrenaufgaben keiner zwingenden zeitlichen Abfolge unterliegen, kann hier kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhoben werden. Die Zuordnung soll lediglich eine übersichtliche Darstellung der umfangreichen und komplexen Aufgaben des Bauherrn erleichtern.¹⁵¹

¹⁵⁰ Piepmeier, Bauprojektsteuerung, S. 8f.; Volkmann, Störungen, S. 1060; Homola, Bauherr, S. 171f.

¹⁵¹ Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an Will, Bauherren, S. 201-216.

Projektphase	Bauherrenaufgaben
Projektinitiierung und Bedarfsplanung	Projektanstoß
	Festlegung der Projektziele
	Standortfrage klären und standortrelevante Unterlagen bereitstellen
	Festlegen des Raumbedarfes hinsichtlich Funktion und Flächen und des qualitativen Standards
	Erstellung eines Zeit- und Kostenrahmens
	Beauftragung von Planern und sonstiger Projektbeteiligter
Vorplanung	Durchführung von Planungswettbewerben
	Beschaffen, Freimachen und Herrichten des Grundstücks
	Klärung der Projektorganisation- und Finanzierung
	Klärung rechtlicher Fragestellungen
	Abschluss von Versicherungen
	Fortschreiben der Planungsziele bezüglich Qualität, Terminen und Kosten und Klären von Zielkonflikten
Entwurfsplanung	Koordinieren der Projektbeteiligten und Kontrolle der Arbeitsergebnisse
Genehmigungsplanung	Einreichung der Unterlagen zur Genehmigung
Ausführungsplanung	Überwachen und Fortschreiben des Finanzplanes
	Abschluss von Versicherungen
Vorbereitung und Durchführung der Vergabe	Mitwirkung bei der Auswahl der ausführenden Firmen und ihre Beauftragung
Projektüberwachung	Kontrolle des Baufortschritts
	Veranlassen möglicher Korrekturen der Qualität zur Einhaltung von Qualitäts-, Zeit- und Kostenvorstellungen
	Prüfen von Nachtragsforderungen
	Bewirtschaftungskonzept entwickeln und festschreiben
	Abnahme des Projektes
	Herbeiführen der Schlussrechnungen aller Projektbeteiligter
	Freigabe von Sicherheitsleistungen
Abnahme	Aufstellen der Schlussabrechnung und Abschluss der Projektbuchhaltung

Tabelle 2: Wesentliche Bauherrenaufgaben im Rahmen des Planungs- und Bauprozesses¹⁵²

¹⁵² In Anlehnung an Will, Bauherren, S. 201-216.

Die vom Bauherrn¹⁵³ im Laufe der Projektvorbereitung aufgestellten Organisations-, Kosten-, Finanz- und Terminpläne müssen von ihm entsprechend dem Baufortschritt überwacht und fortgeschrieben werden. In seinen Aufgabenbereich fallen ebenso die rechnerische, technische und sachliche Prüfung von Rechnungen, das Abrufen von Finanzmitteln entsprechend dem Projektfortschritt sowie die Wahrnehmung der aus Verträgen resultierenden Rechte und Verpflichtungen. Darüber hinaus muss das Projekt über alle Phasen hinweg vom Bauherrn gegenüber der interessierten Öffentlichkeit vertreten werden.

2.2.3 Ziele und Motivationen des gewerblichen Bauherrn

Da der gewerbliche Bauherr hier als reiner Investor betrachtet wird, steht für ihn ein möglichst hoher Gewinn im Vordergrund,¹⁵⁴ den er durch hohe Verkaufsbzw. Mieteinnahmen nach Abzug der Baukosten erzielen kann. Abgeleitet davon können die wesentlichen Ziele des Bauherrn wie folgt definiert werden:

- Geringe Kosten,
- Kostensicherheit (budgetsichere Planung und Realisierung des Projektes),
- Terminsicherheit (Einhaltung des Terminrahmens und möglichst kurze Bauzeit),
- Qualität des Gebäudes (hohe Qualität in der Funktionserfüllung sowie hohe gestalterische Qualität hinsichtlich Design, Material und Ausführung),
- Wirtschaftlichkeit des Gebäudes (niedrige Folgekosten und hohe Nutzungsflexibilität).¹⁵⁵

Die Ziele sind nicht unabhängig voneinander zu erreichen, d.h. die gleichzeitige Maximierung aller Ziele ist nicht möglich. Vielmehr muss der Bauherr sich bereits im Vorfeld über die Zielkonflikte und mögliche Ressourcenrestriktionen

¹⁵³ An dieser Stelle soll nochmals darauf verwiesen werden, dass die unter Punkt 2.1.2.2 genannten Bauherrenvertreter innerhalb dieser Arbeit nicht gesondert aufgeführt, sondern unter dem Begriff des Bauherren subsumiert werden.

¹⁵⁴ Diederichs, Führungswissen, S. 291.

¹⁵⁵ Kursatz, Transaktionskosten, S. 24; Marhold, Marketing, S. 1123.

bewusst sein und dementsprechend seine Präferenzen klar definieren. Diese werden u.a. davon abhängen, ob ein Verkauf oder eine Vermietung der Immobilie angestrebt werden. Im Fall des Verkaufsziels spielen die Folgekosten, also die Wirtschaftlichkeit des Gebäudes für den Bauherrn eine untergeordnete Rolle. Auch wenn sie verkaufsfördernd eingesetzt und sich günstig auf den Verkaufspreis auswirken können, wird sich der Bauherr in diesem Fall zunächst auf eine Verringerung der Baukosten konzentrieren. Auch für den Fall der geplanten Vermietung wird der Bauherr grundsätzlich versuchen, das Gebäude mit möglichst wenig finanziellem Aufwand zu errichten und die Folgekosten auf die Mieter abzuwälzen. Diese jedoch schauen immer mehr auf die verdeckte „zweite Miete“. In Zeiten der mangelnden Nachfrage nach gewerblichem Mietraum wird der Investor also zunehmend an niedrigen Folgekosten als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern interessiert sein.

Die Termsicherheit ist für den Bauherrn sowohl für das Verkaufs- als auch das Vermietungsziel von enormer Bedeutung, da sich die Kosten mit verlängerter Planungs- und Bauzeit erhöhen. Zugleich steht er unter Zeitdruck hinsichtlich des Vermietungs- bzw. Verkaufstermins. Die Immobilie als Produkt ist für einen bestimmten Markt konzipiert, der jedoch kurzfristigen und langfristigen Änderungen unterliegt. Das richtige Timing für die Fertigstellung einer Immobilie ist daher ein wesentliches Erfolgskriterium.¹⁵⁶

Prinzipiell stehen also Kosten- und Zeitziele im Vordergrund, bei gleichzeitiger Gewährleistung einer soliden Qualität. Der Qualitätsbegriff reduziert sich hier im wesentlichen auf die technische und funktionale Bauwerksqualität und wird in engem Zusammenhang mit dem Kosten- und Zeitziel betrachtet.¹⁵⁷ Der Aspekt der architektonischen Gestaltung spielt vor allem hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Käufer bzw. Mieter eine Rolle. Sie soll als Verkaufs- bzw. Vermietungsargument die Bedürfnisse potentieller Kunden nach Repräsentation und Ambiente befriedigen. Ihre ästhetischen und funktionalen Kriterien leiten die Bau-

¹⁵⁶ So kann die rechtzeitige Eröffnung eines Shoppingcenters zur Vorweihnachtszeit Bestandteil des Vertrages sein.

¹⁵⁷ Vgl. die Ausführungen zum Qualitätsbegriff in Abschnitt 3.3.2.

herren dabei vor allem aus den Ergebnissen der Marktforschungen und Trendanalysen ab.¹⁵⁸

Wird das Gebäude für ein einzelnes Unternehmen mit einer starken Corporate Identity¹⁵⁹ errichtet, kann die architektonische Gestalt als außergewöhnlicher Werbeträger ein wesentliches Element der Kommunikationspolitik dieses Unternehmens bilden.¹⁶⁰ Oftmals wird jedoch die formale Wiedergabe der Produktpalette mit der Visualisierung verinnerlichter Unternehmensphilosophie verwechselt.

Da bei Gewerbeimmobilien, insbesondere Shoppingcentern und Büroimmobilien, zumeist mehrere Nutzer unterschiedlicher Branchen existieren bzw. die potentiellen Mieter bei Planungsbeginn nicht bekannt sind, gestaltet sich hier die Einbindung in ein Werbekonzept schwierig.¹⁶¹ Hier wird daher versucht, eine Gesamtidentität für die Immobilie zu entwickeln, die dann vom Architekten in architektonische Gestalt umgesetzt werden soll. Zumeist ist auch dies nur vordergründige Vermarktungsstrategie. Das Gebäude soll vor allem modern sein. Architektur wird damit oftmals auf die Gebäudehülle reduziert und die erwartete Leistung des Architekten auf eine Dienstleistung mit künstlerischem Anteil.¹⁶²

2.2.4 Fremd- und Selbstbild des Bauherrn

Die Bauherren werden von der allgemeinen Öffentlichkeit weit weniger wahrgenommen als Architekten. Dies liegt vor allem daran, dass es sich nur in selte-

¹⁵⁸ Sommer, Opportunismus, S. 563.

¹⁵⁹ In der Literatur wird der Begriff der Corporate Identity vielfältig interpretiert, was sich in zahlreichen Definitionen niederschlägt. Als allgemeiner Ansatz konnte sich die Definition von Birkigt/Stadler durchsetzen, nach der darunter „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“, zu verstehen ist. Birkigt/Stadler, Aufgabe, S. 18. Zur Definition von Corporate Identity siehe auch Achterhold, Identity, S. 29-31 sowie Heinrich, Identity, S. 40.

¹⁶⁰ Den Zusammenhang zwischen Corporate Identity und Architektur stellen u.a. Antonoff und Schwanzer dar. Vgl. Antonoff, Perspektiven, S. 27-32; Schwanzer, Bedeutung.

¹⁶¹ Friedel Kellermann, geschäftsführender Gesellschafter des Düsseldorfer Architekturbüros RKW Architektur + Städtebau, im Interview mit Real Estate. Vgl. Mietzko, Nutzer, S. 38.

¹⁶² Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 64f. und S. 156.

nen Fällen um Einzelpersonen handelt, sondern vielmehr um Personen- und Kapitalgesellschaften.

Der mangelnden Beachtung durch die Öffentlichkeit steht eine lebhaftere Diskussion der Architekten über ihre Auftraggeber gegenüber. Dabei haben Architekten zumeist sehr abstrakte Vorstellungen von Investoren als Bauherren. Sie werden im Gegensatz zu früheren, ganzheitlich denkenden Bauherren begriffen, die noch für ihre eigene Nutzung geplant haben.¹⁶³ Der gewerbliche Bauherr der Gegenwart gilt dagegen als der rücksichtslose Investor, der die Qualität ausschließlich an der Rendite misst und somit den wahren Kulturwert von Architektur gefährdet.¹⁶⁴ Die Architekten werfen den Bauherren in diesem Zusammenhang mangelndes Qualitätsverständnis vor, dass Architektur nur als nettes Beiwerk begreift, das klischeehaft, unkompliziert und gängig sein soll.¹⁶⁵ „Architektur dient vor allem der Visualisierung von Anlagemöglichkeiten, da die Immobilie von heute eine Aktie ist, die Dividenden abwerfen muss.“¹⁶⁶ „Ihr Erwartungshorizont umfasst einige Jahre, aber keine Dekade oder gar mehrere. Ihr Interesse gilt keiner ästhetischen oder gesellschaftlichen Form, sondern nur der Schlüssigkeit von Finanzierungs- und Marketingkonzepten.“¹⁶⁷ Das Architekturverständnis der Bauherren reduziert sich demnach aus Sicht des Architekten auf die Fassade, die für sie nur eine schöne Verpackung für die zu verkaufende Miet- und Nutzfläche ist¹⁶⁸ bzw. das von Star-Architekten gebaute „Demonstrationsgehebe der Zentrale“.¹⁶⁹

¹⁶³ Vgl. Matzig, Architekt, S. 494; Lom, Beruf, S. 61; Cuadra, Europa, S. 98. Werner spricht sogar von „mäzenatischen Bauherren“. Werner, Architekten, S. 30.

¹⁶⁴ So spricht Pfeifer von der „imperativen Macht der Wirtschaft“, die das architektonische Gestalten bestimmt. Pfeifer, Innovation, S. 613. Marquart spricht von Bauherren als „form- und gesichtslose Kollektive, Populationen von kalten Rechnern“ Marquart, Bausparflamme, S. 20. Vgl. auch Kleefisch-Jobst, Qualität, S. 17; Vasconi, Architekten, S. 41; Kückler, Architektur, S. 348; Schwechheimer, Architektur-Politiker, S. 25; Dilger, Partizipation, S. 908; Kuchenmüller, Bedarfsplanung, S. 1591; Kähler, Realismus, S. 905; Meyhöfer, Falle, S. 3; Franz, Zeit, S. 983.

¹⁶⁵ Vgl. Werner, Titanic-Effekt, S. 14. Auf der selben Seite heißt es weiter: „Sie ruinieren oftmals den letzten Anflug architektonischer Kultur“. Vgl. auch Chwalibog, Architektur, S. 26; Wohlhage, Architekt, S. 561; Stegers, Kommissar, S. 106.

¹⁶⁶ Zwoch, Heft, S. 18.

¹⁶⁷ Marquart, Herren, S. 18.

¹⁶⁸ Vgl. Bredow, Architekturüberlegungen, S. 425.

¹⁶⁹ Ganser, Wettbewerbe, S. 20.

Von der Arbeit des Architekten hätten sie hingegen kaum eine Ahnung und daher auch wenig Verständnis für deren Probleme.¹⁷⁰ Wie Abbildung 3 zeigt, driften insbesondere die Ansichten über die angemessene Höhe des Honorars, den vom Architekten zu erbringenden Leistungsumfang sowie über die erforderliche ästhetische Gestaltung auseinander.¹⁷¹



Abbildung 3: Informationsdefizite gewerblicher Bauherren aus Sicht der Architekten¹⁷²

Die Identifizierung eines einheitlichen Selbstbildes der Bauherren ist dagegen kaum möglich. Im Gegensatz zu den Architekten unterliegen sie keiner Berufsordnung bzw. keiner einheitlichen Berufsethik.¹⁷³ Ihr Handeln wird damit stärker von den individuellen Wertigkeiten und Ansichten der einzelnen Person bzw. von Unternehmensphilosophien geleitet.

¹⁷⁰ Wohlhage, Architekt, S. 561.

¹⁷¹ Vgl. hierzu die in Abbildung 3 aufgeführte Einschätzung der Informationsdefizite gewerblicher Bauherren.

¹⁷² Graphische Darstellung der Untersuchungsergebnisse von Hommerich. Vgl. Hommerich/Küthe, Image, S. 37 und 71.

¹⁷³ Sommer, Opportunismus, S. 563.

2.3 Architekt als Auftragnehmer des Bauherrn

2.3.1 Historische Betrachtung

Für eine Einschätzung der Rolle der Architekten in der Gesellschaft und ihrer Beziehung zum Bauherrn ist ein historischer Rückblick unumgänglich. Durch diesen können die heutige Sichtweise hinterfragt und Ursachen für einzelne Entwicklungen offengelegt werden. Dafür ist es jedoch nicht notwendig, den historischen Wandel des Architektenberufes in allen Details darzustellen. Die folgende Betrachtung konzentriert sich daher auf für die hier behandelte Problemstellung interessante Entwicklungen. In Tabelle 3 werden diese anschließend übersichtlich dargestellt.

Eine Berufsbezeichnung für Architekten ist erstmalig in der griechischen Polis des 5. Jahrhunderts v. Chr. nachweisbar. Der griechische Ausdruck „architekton“ entstand in der Zusammenfügung der beiden Wörter „archein“ (anfangen, vorangehen, befehlen) und „tekton“ (Zimmermann, Handwerker, Arbeiter).¹⁷⁴ Der Architekt wurde demnach zu der Gruppe der Handwerker gezählt. Seine breite wissenschaftliche, handwerkliche und künstlerische Bildung befähigte ihn darüber hinaus, die ihm unterstellten Bauhandwerker anzuleiten und zu koordinieren. Ihm oblag daher die technische und künstlerische Gesamtleitung eines Bauprojektes.¹⁷⁵ Das Berufsbild war jedoch schon damals nicht statisch und das Ansehen des griechischen Architekten wandelte sich von einem eher mythologischen Wesen,¹⁷⁶ über den anerkannten Leiter eines spezialisierten Teams zu einem bedeutenden Künstler mit sozialem Prestige im Dienst eines Herrschers.

¹⁷⁴ Herodot bezeichnete so die Erbauer eines Stollens für die Wasserversorgung und von Brücken. Die Bedeutung des Wortes „architekton“ erstreckte sich sowohl auf die entwerfende wie auch auf die bauausführende Funktion. Vgl. dazu Ricken, Berufsbild, S. 10 sowie Bächer, Blick, S. 20. Zum Begriff „Architekt“ und der Abgrenzung zu „Baumeister“ und „Ingenieur“ siehe auch Bolenz, Baubeamten, S. 16f.

¹⁷⁵ Bremmer, Public Relations, S. 114.

¹⁷⁶ So berichten vom legendären Architekten Daidalos mehrere antike Sagen. Vgl. dazu Müller, Antike, S. 51f.

Bereits im antiken Griechenland¹⁷⁷, wie auch im späteren römischen Reich, bestand eine Zweiteilung zwischen selbständig arbeitenden und vom Staat angestellten Architekten. Der selbständigen Arbeit gingen dabei jahrelange Tätigkeiten als Geselle und Mitarbeiter in anderen „Büros“ voraus. Da es keine einheitliche Architekturausbildung gab, entsprachen dennoch nicht alle Architekten dem griechischen Idealbild des umfassend gebildeten Generalisten.¹⁷⁸

Im römischen Reich¹⁷⁹ wuchs der Bedarf an qualifizierten Architekten durch die sich immer stärker ausdehnende Bautätigkeit. Es wurden Architektenschulen gegründet und der Beruf ärmeren Bevölkerungsschichten zugänglich gemacht. Im Unterschied zu den griechischen Architekten lag der Schwerpunkt der römischen Architekten auf der technisch-konstruktiven Seite. Ihr Berufsverständnis entsprach überwiegend dem eines Unternehmers und Handwerkers, nicht dem des künstlerisch Tätigen. Die Dekoration der Gebäude wurde gern anderen überlassen. So wurden Baumaßnahmen, insbesondere im privaten Wohnungsbau, oftmals von Bauunternehmern geleitet, die keine fachliche Ausbildung als Architekten hatten.¹⁸⁰

Als der römische Architekt Vitruv¹⁸¹ zwischen 33 und 22 v. Chr. seine „Zehn Bücher über Architektur“ verfasste, schien der Berufsstand der Architekten schon am Versinken zu sein. Nicht zuletzt um diese Entwicklung aufzuhalten und die Architektur wieder aufzuwerten, entwarf er ein an das griechische Idealbild angelehntes Anforderungsprofil des Architekten. Er forderte von diesem umfassendes Wissen in Geometrie, Arithmetik, Optik, Musik, Akustik und Medizin sowie auch naturwissenschaftliche und juristische Kenntnisse. Zugleich sollte der Architekt ein gewandter Schriftsteller, kenntnisreicher Historiker und Astronom

¹⁷⁷ Als antikes Griechenland, das das Klassische Griechenland und den Hellenismus umfasst, wird die Zeit von ca. 800 – 30. v. Chr. bezeichnet. Vgl. Gypfel, Architektur, S. 8.

¹⁷⁸ Ricken, Berufsbild, S. 14f.; Vgl. Müller, Antike, S. 91f.

¹⁷⁹ Das römische Reich umschreibt die Zeit von 300 v. Chr. bis 300 nach Chr. Vgl. Gypfel, Architektur, S. 12.

¹⁸⁰ Müller, Antike, S. 115.

¹⁸¹ Vitruv gilt als der einzige aus der Antike überlieferte Architekturtheoretiker. Sein Werk „Zehn Bücher über Architektur“ (De Architectura) ist die einzige erhalten gebliebene Gesamtdarstellung jener Zeit zu theoretischen und praktischen Fragen der Baukunst. Die Architekturtheorie von der Renaissance bis zum Klassizismus setzte sich mit seinen Büchern auseinander und wird daher auch als Vitruvianismus bezeichnet. Vgl. dazu Germann, Architekturtheorie, S. 9-29.

sein.¹⁸² Seine Ideen vom Generalisten trafen jedoch erst in der Renaissance auf fruchtbaren Boden und sein wiederentdecktes Werk wurde zu einer Art Bibel der Architekten. Noch heute beziehen sich Verfechter des generalistischen Berufsbildes auf seine mittlerweile zweitausend Jahre alten Vorstellungen.

Im Mittelalter¹⁸³ verlor sich das Berufsbild des Architekten. Die Bauherren sakraler Bauten waren bewandert in den *artes liberalis*¹⁸⁴ und konnten ihr Raumprogramm und die künstlerische Ausgestaltung selbst festlegen. Die Bauausführung übernahmen die Werkmeister, zuerst Mönche, später Laienbaumeister, die in geometrischen Regeln und dem Handwerk ausgebildet waren. Das Rechnungswesen und die Kontrolle der Bauarbeiten unterlag rechen- und schreibkundigen Verwaltern.¹⁸⁵

Mit der Übernahme der Bauherrenschaft durch die Städte bildete sich das System der Bauhütten heraus. Diese waren Organisationsformen für die Errichtung von Kathedralen, später auch weltlicher Bauten. Sie entwickelten eigene Verfassungen, Organisationsstrukturen und eine eigene Formensprache.¹⁸⁶ Die Hüttenmeister waren zugleich Handwerker, Konstrukteure und Künstler und übernahmen die Funktion des „*primus inter pares*“ auf dem Bauplatz. Ihr Können bestand weniger in umfangreichem Wissen als vielmehr darin, die individuellen Handwerke zusammenzuführen und das geforderte Bauprogramm schrittweise umzusetzen.¹⁸⁷ Ihre Rolle als Bauleiter verstärkte sich durch die schrittweise Einführung von Baurissen¹⁸⁸ seit dem 13. Jahrhundert. Durch die dadurch verbesserte Bauorganisation war es dem Hüttenmeister nun möglich,

¹⁸² Vgl. Vitruvius, *De Architectura*, Buch I, S. 23-37.

¹⁸³ Architektonisch betrachtet umfasst das Mittelalter vor allem die Phasen der Romantik (ca. 750 –1250 n. Chr.) und Gotik (1250-1500 n. Chr.). Die Entwicklung verlief jedoch in den einzelnen Ländern unterschiedlich. So begann die Renaissance in Italien bereits um 1400 n. Chr. Gypfel, *Architektur*, S. 20-41.

¹⁸⁴ Der Begriff der „*artes liberalis*“, der freien Künste, stammt aus der Antike und bezeichnete dort die geistigen Disziplinen, die den freien Bürgern vorbehalten waren. Im wesentlichen wurden hierzu Geometrie, Arithmetik, Musik, Rhetorik, Dichtung und Philosophie gezählt. Vgl. Hartmer, *Disziplinarrecht*, S. 34.

¹⁸⁵ Ricken, *Berufsbild*, S. 17.

¹⁸⁶ Bremmer, *Public Relations*, S. 116.

¹⁸⁷ Hotzel, *Planung*, S. 29f.; Dittert, *Architekten*, S. 14.

¹⁸⁸ Als Baurisse werden die zur Baudurchführung notwendigen graphischen Architekturdarstellungen verstanden, wie Grundriss und Aufrisse. Vgl. Kadatz, *Architektur*, S. 36.

mehrere Bauten gleichzeitig zu leiten.¹⁸⁹ Der Architekt, soweit dieser Begriff hier angewendet werden kann, wird damit zum Koordinator des gesamten Bauablaufs. Generalist ist er nur noch in dem Sinne, dass er die für den Bauablauf notwendigen Prozesse kennt und steuert.

In der Renaissance¹⁹⁰ trat der Architekt aus seinem Schattendasein heraus. Das aufkommende Ideal des umfassend gebildeten Menschen, der auf allen Gebieten der Wissenschaft und Kunst gleichermaßen bewandert ist, bot den Architekten eine Identifikationsmöglichkeit. Im Bemühen um soziale Anerkennung griffen die Architekturtheoretiker auf die Schriften Vitruvs zurück.¹⁹¹ Hier fanden sie bewiesen, dass die Architektur gleichzustellen ist mit den hoch geachteten Wissenschaften der Mathematik und der Musik. In dieser Zeit, in der Wissenschaft und Kunst noch als eine Einheit gesehen wurden, konnten auch Gelehrte, Maler und Bildhauer als Architekten tätig werden. Architektur wurde als vollendetes Gesamtkunstwerk begriffen und mit ihrem Ansehen stieg auch das der Architekten.¹⁹² Neben ihrer Stellung als Gelehrte und Künstler mussten sie dennoch zugleich immer Unternehmer sein, um zu überleben.¹⁹³

Eine weitere bis heute wesentliche Entwicklung in der Renaissance bestand in der Trennung von Entwurf und Ausführung. Durch das zunehmende Vorausplanen und Vorausdenken rückte der Entwurfsprozess als solcher in den Vordergrund. Die einem Bauwerk zugrunde liegende Idee, ausgedrückt durch Zeichnung und Modell, gewann an Bedeutung. Damit begann die Loslösung des Architekten von den handwerklichen Grundlagen seines Schaffens und die

¹⁸⁹ Warnke, Bau, S. 128-145.

¹⁹⁰ In der Literatur zur Architekturgeschichte wird der Renaissancebegriff vor allem auf die Zeit von 1420 – 1620 n. Chr. angewandt. Vgl. Gypfel, Architektur, S. 42.

¹⁹¹ Vgl. dazu Leon Battista Alberti, einer der bedeutendsten Architekturtheoretiker der Renaissance in seinen "Zehn Bücher über die Architektur" 1451/52, Buch IX, Kapitel 10: "Einen hohen Geist, unermüdlichen Fleiß, höchste Gelehrsamkeit und größte Erfahrung muss jener besitzen und vor allem eine ernste und gründliche Urteilskraft und Einsicht haben, der es wagt, sich Architekt zu nennen."

¹⁹² Germann, Architekturtheorie, S. 100 und S. 194.

¹⁹³ Brunelleschi z. B. leitete nicht nur den Bau der Florentiner Domkuppel, sondern lieferte auch die Steine aus seinem Steinbruch dazu und transportierte sie mit einem von ihm konstruierten Lastkahn zur Baustelle. Vgl. Ricken, Berufsbild, S. 24f.

Herausbildung des Künstlerarchitekten, der den Schwerpunkt seiner Tätigkeit in der Entwurfserarbeitung sieht.¹⁹⁴

Mit der Bauleidenschaft der absolutistischen Landesfürsten des Barock¹⁹⁵ setzte sich der gesellschaftliche Aufstieg der Architekten fort. Sie wurden selbst zu Mitgliedern der Hofgesellschaft und nicht selten zum Vertrauten des Bauherrn. Diese waren in den Baukünsten unterrichtet, durch vielfältige Reisen in der Architektur bewandert und fühlten sich oft selbst zum Architekten berufen.¹⁹⁶ Auch dies lief nicht ohne Spannungen ab und die Qualität der so beeinflussten Architektur entsprach nicht immer den ursprünglichen Vorstellungen und dem Anspruch der Architekten.

Das Aufkommen der Baustatik im 17. Jh. führte am Ende des 18. Jh. zur Gründung von Ingenieurschulen. Nach der Trennung von Entwurf und Ausführung in der Renaissance wurde nun der Entwurfsvorgang selbst zerlegt, und die Architekten mussten sich zunehmend spezialisieren.¹⁹⁷ Diese Entwicklung, die geprägt wurde von gewaltigen gesellschaftlichen Umbrüchen und den daraus resultierenden neuen Anforderungen an Architekten, setzte sich noch schärfer im 19. und 20. Jh. fort. Die Architektur wurde aus dem Olymp der Künste gerissen und musste sich der Bewältigung neuartiger Aufgaben stellen. Statt kopflastiger, ästhetischer Feinheiten wurden geringe Baukosten, Termineinhaltung, technische Leistungen und vordergründige Repräsentation gefordert. Architektur beschränkte sich immer mehr auf ornamentale Fassadengestaltung.

Hinundhergerissen zwischen den Forderungen der Bauherren und dem eigenen künstlerischen Anspruch und unter dem Eindruck der zunehmenden Konkurrenz durch Bauunternehmer, Bauingenieure und Baubeamte, entstand am Ende des 19. Jh. eine Diskussionen über das Berufsbild des Architekten und

¹⁹⁴ Ricken, Berufsbild, S. 22; Germann, Architekturtheorie, S. 53-71 sowie S. 234.

¹⁹⁵ Der Barock wird in der Architekturtheorie auf die Zeit um 1600 bis 1780 datiert. Vgl. Gypfel, Architektur, S. 52.

¹⁹⁶ So pflegte Wilhelm IV. von Preußen seine architektonischen Visionen auf jedes greifbare Papier zu bannen. In England gehörte es hingegen zur standesgemäßen Erziehung des Adels, Palladios Architekturlehre zu verstehen und ein eigenes Haus zu entwerfen. Diese und weitere Beispiele finden sich bei Ricken, Berufsbild, S. 32f.

¹⁹⁷ Liebs, Dirigent, S. 498; Germann, Architekturtheorie, S. 234.

der Kampf um einen gesetzlichen Schutz der Berufsbezeichnung und das alleinige Planungsvorlagerecht.¹⁹⁸ Die sich herausbildenden Architektenverbände als Interessenvertretungen der Privatarchitekten¹⁹⁹ strebten den Status des „Freien Berufs“ an, der einhergehen sollte mit einer persönlichen Selbstverpflichtung und einem entsprechenden Berufsethos der Architekten.²⁰⁰ Die Zuordnung zu den Freiberuflern konnte jedoch erst nach dem zweiten Weltkrieg durchgesetzt werden.²⁰¹

2.3.2 Berufsbild des Architekten

2.3.2.1 Definition und Tätigkeitsbereiche des Architekten

Laut Meyers Lexikon wird der Architekt definiert als „Baufachmann, der Bauwerke entwirft, Baupläne ausarbeitet und deren Ausführung überwacht. Über die künstlerischen und technischen Erfordernisse seines Berufes hinaus muss der Architekt mit den rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhängen des Bauens vertraut sein.“

In den Architektengesetzen wird der Architekt nicht definiert. Es erfolgt lediglich eine Eingrenzung über seine Berufsaufgaben, die „insbesondere die gestaltende, technische und wirtschaftliche Planung von Bauwerken auf dem Gebiet des Hochbaus“²⁰² umfassen.²⁰³ Weiterhin wird hier ausgeführt: „Die Berufsbezeichnung „Architekt“ darf nur führen, wer in die Architektenliste entsprechend eingetragen ist.“²⁰⁴ Nach der Art des Arbeitsverhältnisses wird des weiteren zwischen freiberuflichen, baugewerblichen, angestellten und beamteten Architekten unterschieden.

¹⁹⁸ Ricken, Berufsbild, S. 37-39.

¹⁹⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den berufsständischen Vertretungen unter Punkt 3.1.2.

²⁰⁰ Wiesand/Fohrbeck/Fohrbeck, Beruf, S. 118f.

²⁰¹ Vgl. die Ausführungen zum Architekt als Freier Beruf in Abschnitt 3.1.1.

²⁰² Hessisches Architektengesetz, § 2 Abs. 1. Weiter gehören hierzu nach dem Hessischen Architektengesetz § 2 Abs. 2 „die Beratung und Betreuung des Auftraggebers in den mit der Planung und ihrer Durchführung zusammenhängenden Fragen einschließlich der Überwachung der Ausführung, die koordinierende Lenkung der Planung und Ausführung sowie die Rationalisierung von Planung und Plandurchführung.“

²⁰³ Landschafts- und Innenarchitekten fallen ausdrücklich nicht unter diese Definition und werden hier auch nicht näher betrachtet.

²⁰⁴ Hessisches Architektengesetz, § 1 Abs. 1.

	Antike		Deutschland			
	Griechenland (800-30 v. Chr.)	Rom (300 v. Chr.-300 n. Chr.)	Mittelalter (7.-16. Jh.)	Renaissance und Barock (16.-18. Jh.)	19. Jh.	20. Jh.
Bauherr	Städte, freie Bürger, Mäzene	Kaiser, Senat, Hof, reiche Bürger	Kirche, Feudaladel, Städte, Zünfte	Kirche, Adel, Städte, Zünfte	Staat, Bürgertum, Handel, Industrie	Staat, Handel, Industrie, Privatpersonen
Beruflicher Status	angestellt vom Staat sowie selbstständig tätig	angestellt vom Staat sowie selbstständig tätig	Mönche, angestellt, freischaffend oder auch per Werkvertrag tätig sowie als Bauunternehmer	Zunftbaumeister, angestellt in Baumeistern, Hofarchitekten, Unternehmer	mehrfach beamtet mit Nebentätigkeiten, Freie Architekten, Unternehmer	beamtete Architekten, freie Architekten
Selbstverständnis des Architekten	Handwerker, später Künstler	Unternehmer und Handwerker, kein Künstler	Handwerker und Gesamtkoordinator	Gelehrter und Künstler, nur noch vereinzelt als Handwerker (Zünfte)	Konflikt zwischen Beruf und Berufung, Entwicklung umfassender Sozialtypen	Versuch eine Architekturreife zu etablieren, unterschiedliche Selbstverständnisse entsprechend den ethischen Vorstellungen
Soziale Stellung/Ansehen	zunächst anonyme Wanderarchitekten, später Status eines angesehenen Handwerkers	Ansehen eines anerkannten Handwerkers, Kaiser, Architekten sind prominente Persönlichkeiten	nur vereinzelt Architekten mit regional hohem Ansehen	steigendes Ansehen, prominente deutsche Architekten aber erst im Barock	einige berühmte Architekten	relativ hohes Ansehen in der Öffentlichkeit, genährt durch Star-Architekten
Ausbildung	keine einheitliche Ausbildung, dafür Gesellentätigkeit u. langjährige Mitarbeit in anderen Büros, die der Selbstständigkeit voran ging	Gründung von Architektenschulen	rein praktische Ausbildung in Zünften und Klöstern, Wanderjahre und Fortbildung auf überregionalen Hüttertagen, vereinzelt Autodidakten	kaum praktische Ausbildung, theoretisches Selbststudium, löst persönliche Unterweisung ab, nur noch wenige Handwerkerarchitekten mit Zunftausbildung	Spezialisierung und Professionalisierung wachsen, sowohl praktische wie auch künstlerische Ausbildung werden theoretisiert, Bauakademien	sehr theoretische Ausbildung, auf den Entwurf konzentriert, Universitäten, Fach- und Hochschulen, Bauakademien
Wirtschaftliche Situation	anfangs ungesichert, schlechtes Einkommen, später Einkommen eines guten Handwerkers	Kaiserarchitekten sehr gut, selbstständige auf Honorarbasis, dass dem eines Lehrers entspricht	als Werkmeister wie Steinmetz, bei angesehenen Hüttemeistern sind Verträge von Art und Umfang des Auftrages abhängig	einige fest besoldete und gutsbekante Handwerks- und Baumeister in Städten und an Höfen, Zunftarchitekten in mittlerer Lage	als beamteter Architekt soziale und wirtschaftliche Sicherheit, Freie Architekten stehen in starkem Wettbewerb zu beamteten Architekten und Baugenieuren	viele kleine Büros und große Architektendünkte in Deutschland
Organisation der Architekten	nicht bekannt	Berufspolitik wird von Handwerksgilden geleitet	im säkularen Bereich durch Klöster, sonst lokale Zünfte und Bauhütten	Zunft- und Hüttenordnungen, von denen sich jedoch Künstlerarchitekten distanzieren	beginnende Verbandsbildung der Architekten	neben Berufspolitik der Verbände treten ethische Gruppenbildungen (Deutscher Werkbund, Bauhaus, später Architektenkammern)
Konkurrenz der Architekten	Handwerker, Schiffbauer, bildende Künstler	im Wohnungsbau durch Bauunternehmer	im Wohnungsbau durch Bauunternehmer	Künstlerarchitekten stehen in Konkurrenz zu Zunft- bzw. Hüttenbaumeistern sowie zunehmendem Unternehmertum	freiberufliche Architekten stehen in Konkurrenz zu den beamteten Architekten sowie zu den Baugenieuren	zunehmende Konkurrenz durch Unternehmen, Projektentwickler und Generalunternehmer
Berufsbezeichnung	Baumeister, Architekt	Hof- und Kaiserarchitekt, freischaffender Architekt, Mitrarchitekt	Maurer, Werkmeister o. Obersteinmetz, Hüttemeister	Hofarchitekt, Hüttemeister, Ratmaurer, und Zimmermeister, Baugewerke und Unternehmer	Architekturunternehmer, Privat-Architekt und Baukünstler, Landschaftsarchitekt, Baumeister, Stadtplaner	Architekt (Hochbau, Innen-, Garten-, Landschaftsarchitekt), Baumeister, Stadtplaner
Wesentliche Entwicklung	von der Anonymität zum anerkannten Baumeister	Gründung von Architektenschulen	Etablierung von Baunissen als Grundlage der Bauausführung, dadurch gleichzeitige Betreuung mehrerer Baustellen möglich	Trennung von Entwurf- und Ausführung, Herausbildung des bloß entwerfenden Künstlerarchitekten	Etablierung freiberuflicher Architekten	Schaffung der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure

Tabelle 3: Historischer Überblick über die gesellschaftliche Stellung des Architekten²⁰⁵

Das Hauptaufgabenfeld der Architekten besteht in der Objektplanung von u.a. Industrie-, Gewerbe-, Verwaltungs-, Kultur- und Wohnbauten. Daneben arbeiten Architekten im Bereich der Stadtplanung, der Altbausanierung und dem Denkmalschutz. Weitere Tätigkeitsfelder sind die Bauleitung, die Projektsteuerung, das Sachverständigenwesen, die Immobilienverwaltung, die Bauamtstätigkeit und die Entwicklung von Fertigteilen und Fertigteilhäusern. Auch in der Forschung und Lehre sind Architekten aktiv.²⁰⁶ Aus den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern resultieren differenzierte Sichtweisen auf das Baugeschehen und unterschiedliche Handlungsmotivationen.

Der Schwerpunkt der weiteren Betrachtungen liegt auf den freiberuflichen Architekten. Diese, obwohl mittlerweile gleichstark mit der Gruppe der beamteten bzw. angestellten Architekten,²⁰⁷ prägen das Bild der Architekten in der Öffentlichkeit. Zudem sind freiberufliche Architekten die typischen Auftragnehmer zur Errichtung von Gewerbeimmobilien.

2.3.2.2 Aufgaben des Architekten

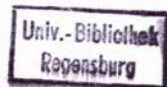
Entsprechend der unter Punkt 2.1.1 erfolgten Gliederung des Planungs- und Bauprozesses werden nachstehend die mit dieser Tätigkeit verbundenen wesentlichen Aufgaben von Architekten in Tabelle 4 dargestellt und kurz erläutert.

Zu den Aufgaben des Architekten am Beginn eines Bauprojektes kann bereits die Unterstützung des Bauherrn bei der Grundstücksuche sowie der Erarbeitung eines passenden Raum- und Funktionsprogramms zählen. Zumeist tritt der Bauherr jedoch erst an einen Architekten heran, wenn er bereits ein Grundstück besitzt und auch schon ein klares Nutzungskonzept existiert. Der Bauherr kann dann den Architekten direkt bestimmen oder einen Architektenwettbewerb ausschreiben.²⁰⁸ Die Aufgabe des beauftragten Architekten beschränkt sich in der Phase der Projektinitiierung und Bedarfsplanung daher zumeist darauf, den Bauherrn hinsichtlich des notwendigen Leistungsbedarfs, möglicher rechtlicher

²⁰⁶ Wiesand/Fohrbeck/Fohrbeck, Beruf, S. 45f.

²⁰⁷ Vgl. Merz et al. (Hrsg.), Struktur, S. II. 214f. sowie die Ausführungen zu den Architektenkammern in Abschnitt 3.1.2.2.

²⁰⁸ Gralla, Bauwirtschaft, S. 39f.



Restriktionen sowie der erforderlichen Einschaltung von Behörden und Sonderfachleuten zu beraten.²⁰⁹

Projektphasen	Aufgaben des Architekten
Projektinitiierung und Bedarfsplanung	Hilfestellung bei der Grundstückssuche
	Aufstellen eines Raum- und Funktionsprogramms
	Prüfen baurechtlicher und ökologischer Bedingungen
	Beratung hinsichtlich des Leistungsbedarfs und anderer Fachplaner
Vorplanung	Abstimmung der Zielvorstellungen
	Erarbeiten mehrerer Entwurfsalternativen und deren Darstellung mittels Zeichnung und Modell
	Kostenschätzung nach DIN 276
	Integration anderer Fachplaner
Entwurfsplanung	Durchführung der Bauvoranfrage
	Stufenweise Durcharbeitung des Entwurfes und deren zeichnerische Darstellung
Genehmigungsplanung	Kostenberechnung und Kostenkontrolle
Ausführungsplanung	Erarbeiten und Einreichen der
	Detailliertere Darstellung des Entwurfes, Durcharbeitung in baukonstruktiver und installationstechnischer Materialbestimmungen
Vorbereitung der Vergabe	Ermittlung und Zusammenstellung von Qualität und Mengen der Materialien und notwendigen Arbeiten
	Erstellung einer Leistungsbeschreibung
	Integration anderer Fachplaner
Durchführung der Vergabe	Zusammenstellen der Verdingungsunterlagen für alle Leistungsbereiche
	Einholen, Prüfen und Werten von Angeboten
	Mitwirkung bei den Vergabeverhandlungen
	Kostenanschlag nach DIN 276 aus Einheits- und Pauschalpreisen der Angebote
Projektüberwachung	Leiten und Überwachen der Projektausführung
	Koordination der an der Bauüberwachung fachlich Beteiligten
	Abnahme der Bauleistungen und Kostenfeststellung nach DIN 276

Tabelle 4: Wesentliche Architektenaufgaben im Rahmen des Planungs- und Bauprozesses²¹⁰

²⁰⁹ Geldmacher, Architektenrecht, S. 23.

²¹⁰ Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an das Leistungsbild Objektplanung § 15 HOAI.

Die eigentliche Entwurfsarbeit des Architekten besteht in der Umsetzung der Ergebnisse der Bedarfsplanung in eine architektonische Gestalt.²¹¹ Für den Architekten heißt dies Entscheidungen zu treffen in gestalterischer (Form, Genius loci, Material), funktionaler und technischer (Konstruktion, Haustechnik, Bauphysik) sowie in wirtschaftlicher (Festlegung von Planungskosten, Baukosten, Betriebskosten) Hinsicht.²¹² Diese müssen in Übereinstimmung mit den Zielen des Bauherrn und den baurechtlichen und sonstigen Vorschriften stehen.

Der entstandene Entwurf wird zur Genehmigung eingereicht. Mit Erteilung der Baugenehmigung werden die Pläne vom Architekten innerhalb der Ausführungsplanung weiter detailliert. Die Ausführungsplanung dient als Vorlage für die Erstellung der Ausschreibungsunterlagen sowie als Anleitung für die ausführenden Firmen auf der Baustelle. Zu ihrer Erstellung sind u.a. die Absprache mit anderen Fachplanern, die statische Durchrechnung sowie die Ermittlung der benötigten Materialien und Arbeitsgänge notwendig.²¹³ Nach Fertigstellung der Ausführungsplanung müssen die zu erbringenden Leistungen an die potentiellen Unternehmen vergeben werden. Der Architekt erstellt dafür das der Ausschreibung zugrunde liegende Leistungsverzeichnis, das die für die Erstellung des Bauwerkes notwendigen Leistungen detailliert beschreibt und für die Bauunternehmen die Grundlage für ihre Angebotskalkulation bildet.²¹⁴ Die eingegangenen Angebote werden vom Architekten in einem Preisspiegel übersichtlich dargestellt. Dieser dient dem Bauherrn als Grundlage für die Vergebaverhandlungen, bei dem ihn in der Regel der Architekt unterstützt.²¹⁵

Mit Beginn der Projektrealisierung hat der Architekt die Aufgabe, die Errichtung des Bauwerkes in Übereinstimmung mit der Baugenehmigung, der Planung, den Leistungsbeschreibungen und den anerkannten Regeln der Technik durch eine ordnungsgemäße Überwachung und Koordinierung zeitgerecht herbeizu-

²¹¹ Daniel von der Schulenburg im Gespräch mit dem Deutschen Architektenblatt. Vgl. Schultz-Coulon, Bauherren, S. 565.

²¹² Heinrich, Baucontrollingvertrag, S. 23f.

²¹³ Pfarr, Bauwirtschaft, S. 237.

²¹⁴ Ausführlich Matzke, Leistungsbeziehungen, S. 17.

²¹⁵ Geldmacher, Architektenrecht, S. 24f.

führen.²¹⁶ Dies beinhaltet die Rechnungsprüfung, die die Überprüfung der Abschlags-, Teilschluss- und Schlussrechnungen der an der Erstellung des Bauwerkes Beteiligten umfasst.²¹⁷

Während des gesamten Planungs- und Bauprozesses hat der Architekt zudem umfassende Beratungs- und Aufklärungspflichten gegenüber dem Bauherrn.²¹⁸ Diese umfassen sowohl Hinweise auf Optimierungsmöglichkeiten als auch das Inkenntnissetzen des Bauherrn über mögliche wirtschaftliche und rechtliche Risiken des Bauvorhabens.²¹⁹ Insbesondere hinsichtlich der Baukosten treffen den Architekten vielfältige Verpflichtungen, die den gesamten Planungs- und Bauprozess erfassen und dem Bauherrn eine gewisse Kostensicherheit garantieren sollen. Die vom ihm durchzuführenden Kostenermittlungen gliedern sich in vier Stufen: die Kostenschätzung, die Kostenermittlung, den Kostenanschlag und die Kostenfeststellung.²²⁰

Nach Fertigstellung der Leistungen durch die Bauunternehmen hat er diese auf Mängel zu überprüfen und abzunehmen. Der Architekt handelt dabei als Vertreter des Bauherrn, der diesem dafür weitreichende Vollmachten überträgt.

Dieses originäre, sehr umfassende Leistungsbild des Architekten ist für die Praxis jedoch differenziert zu betrachten. Während gewerbliche Bauherren ohne eigene Bauabteilung auf das komplette Angebot der Architektenleistungen²²¹ zurückgreifen müssen, beschränken Bauherren mit eigenen Bauabteilungen die Beauftragung des Architekten in der Regel auf die Phasen der Projektplanung.

2.3.2.3 Architektenausbildung

Als berufsqualifizierend werden heute von den Architektengesetzen die Studiengänge an Universitäten, Technischen Hochschulen / Technischen Univer-

²¹⁶ Fischer, Architektenrecht, S. 94.

²¹⁷ Löffelmann/Fleischmann, Architektenrecht, S. 192-196.

²¹⁸ Hessisches Architektengesetz, § 2 Abs. 2. Ausführlicher zu den Beratungspflichten des Architekten vgl. Neuenfeld, Architekt, S. 57.

²¹⁹ Vgl. § 15 Abs. 2 HOAI.

²²⁰ Vgl. § 15 Abs. 2 HOAI.

²²¹ Neben Architekten kann der Bauherr auch andere, externe Anbieter von Architektenleistungen, wie z.B. Generalunternehmer, beauftragen.

sitäten, Kunsthochschulen, Fachhochschulen sowie Gesamthochschulen anerkannt.²²² Diese Hochschulformen verfügen laut Ländergesetzen über qualitativ unterschiedliche Schwerpunkte. Für Universitäten²²³ besteht der Bildungsauftrag in „Wissenschaft, Forschung, Lehre“, für Kunsthochschulen²²⁴ in „Kunst, Forschung und Lehre“, während den Fachhochschulen²²⁵ die Aufgabe zugewiesen wird, „eine anwendungsbezogene, auf wissenschaftlicher oder künstlerischer Grundlage beruhende fachliche Ausbildung zu vermitteln.“²²⁶

Dieser spezifische Charakter der Ausbildungsstätten ist jedoch kaum noch erkennbar.²²⁷ Die proklamierte Zweiteilung in die Vermittlung praxisorientierter, handwerklich-technischer Qualifikation und gestalterisch-künstlerischer Fähigkeiten ist weitestgehend aufgehoben worden. Es bestehen zwar Unterschiede in den Zulassungsvoraussetzungen, den Curricula und den Praxisanteilen, jedoch ist mittlerweile bei allen Ausbildungsstätten ein inhaltlicher Schwerpunkt auf den Entwurf zu verzeichnen.²²⁸ Dessen tatsächliche Umsetzung ist hingegen kaum Gegenstand des Studiums. Vorlesungen zum Baumanagement, zum Bau- und Planungsrecht, zur Finanzierung sowie zur Kosten- und Terminplanung²²⁹ werden vernachlässigt bzw. als unbeliebte Randfächer „durchgestanden“.²³⁰ Darüber hinaus mangelt es an Lehrangeboten zur Durchführung von Ausschreibung, Vergabe und Bauleitung.²³¹ Den Architekten fehlen somit grundlegende Kenntnisse über Baukonstruktion, Bauchemie, Bauphysik, Bau-

²²² Hessisches Architektengesetz § 4 Abs. 1. Einen Überblick über alle 72 Hochschulen mit Architekturfakultäten in Deutschland gibt der Bund Deutscher Architekten. Vgl. Bund Deutscher Architekten (Hrsg.), Studium. Zum Ursprung und der Entwicklung einer wissenschaftlich-industriellen Ausbildung der Architekten vgl. weiterführend Pfammatter, Erfindung.

²²³ Zur Ausbildungsstruktur und -angeboten von Universitäten vgl. Bredow, Universitäten, S. 33-35.

²²⁴ Zum Lehrangebot an Akademien und Kunsthochschulen vgl. Deutsch, Akademien, S. 39.

²²⁵ Eine kurze Beschreibung des Studiums an Fachhochschulen gibt Bühler. Vgl. Bühler, Fachhochschulen, S. 36-38.

²²⁶ Wiesand/Fohrbeck/Fohrbeck, Beruf, S. 70.

²²⁷ Bremmer, Public Relations, S. 194; Schlüter, Ausbildung, S. 1047; Cheret, leistet, S. 332.

²²⁸ Daniels, Planen, S. 1445.

²²⁹ Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Kostensenkung, S. 154 und 172.

²³⁰ Bredow, Entwurf, S. 14; Langner, Architekt, S. 1396.

²³¹ Gerkan, Zwang, S. 21; Erler, Berufsbild Teil 2, S. 240.

stoffkunde, Baubetrieb und Bauvertragsrecht.²³² Zudem ist ein Praxisbezug zur Baustelle kaum noch vorhanden, da, wenn überhaupt, nur noch kurze Baupraktika verlangt werden und diese in der Regel in Architekturbüros abgeleistet werden können.²³³ Auch neue Techniken, die in Architekturbüros zum Alltag gehören, werden nur langsam in die Ausbildung integriert. Nach wie vor wird im Architekturstudium überwiegend auf dem Reißbrett mit Skizzenpapier und Reißschiene entworfen.²³⁴

Es mangelt daher nicht an Kritik bezüglich der Fähigkeiten der Architekten²³⁵ und der Qualität ihrer Ausbildung.²³⁶ Aufgrund der alleinigen Verantwortung der Hochschulen für die Lehrinhalte und deren mangelnde Bereitschaft auf veränderte Bedürfnisse der Praxis einzugehen, blieben Bemühungen für eine Ausbildungsreform bisher jedoch relativ wirkungslos.²³⁷ Es kann dennoch davon ausgegangen werden, dass die Ausbildungsstätten durch die zunehmende finanzielle Eigenverantwortlichkeit und die daraus erwachsene Konkurrenz untereinander vermehrt unter Reformdruck geraten werden. Durch die vom Bundestag 1998 beschlossene Novellierung des Hochschulrahmengesetzes wurde bereits eine Diskussion über die Einführung gestufter Ausbildungsmodelle mit Bachelor- und Masterabschlüssen ausgelöst.²³⁸

²³² Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Zweiter Bericht, S. 32; Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Dritter Bericht, S. 37.

²³³ Bächer, Wesen, S. 1664; Bächer, Bildung, S. 326-328.

²³⁴ Werner, Titanic-Effekt, S. 13.

²³⁵ „Würde man die Herstellung von Gebäuden allein den Radiergummirubblern ausliefern, so böten unsere Städte ein tristes Bild von Verwüstungen, eine Aufeinanderfolge von Trümmern und Ruinen.“ Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 77.

²³⁶ Vgl. beispielhaft Bude, Reform, S. 21; Lederer, Architekt, S. 325; Weindel, Störung, S. 627.

²³⁷ Bredow, Perspektiven, S. 20; Toyka, Aufgaben, S. 1044. Als ein Beispiel hierfür steht das sogenannte „Hamburger Modell“, das im Auftrag des Wissenschaftssenators Prof. Dr. Hajen 1997 durch eine Kommission erarbeitet wurde, jedoch aufgrund heftiger Gegenwehr der betroffenen Hochschulen nicht durchgesetzt werden konnte. Vgl. dazu ausführlicher Kossak, Modell, S. 341. Siehe auch die Reformvorschläge des BDA in Bund Deutscher Architekten, Zukunft, S. 19.

²³⁸ Vgl. Trotha, Architektenausbildung, S. 331; Bonnen, Studienabschlüsse, S. 29; Sage, Bachelor, S. 587; Hamm, Bachelor, S. 403; Rollmann, Ausbildung, S. 1019; Turk, Unteilbarkeit, S. 1022f.; Schultz, Verhältnisse, S. 1024f.; Hempel, Ausbildung, S. 187.

2.3.3 Fremd- und Selbstbild des Architekten

Nur mit wenigen Berufen verbinden sich so viele gesellschaftspolitische und ästhetische Ansprüche, wie mit dem des Architekten. Das Selbst- wie das Fremdbild der Architekten orientiert sich dabei primär an den in den Medien gelobten oder auch kritisierten Freischaffenden.²³⁹ Dies sind überwiegend Star-Architekten, also bereits bekannte Selbständige und Architekturprofessoren. In der Öffentlichkeit verengt sich so das Bild vom Architekten auf den genialistischen Baukünstler und den prominenten Wettbewerbssieger.²⁴⁰ Nicht selten wird das Bild des Künstlers abgerundet durch selbstverliebte Äußerungen und extravagantes Auftreten der Architekten.²⁴¹ Als Macher zwischen Kunst und Kommerz genießen sie in der breiten Öffentlichkeit noch immer ein hohes Ansehen. Dieses positive Image der Berufsbezeichnung „Architekt“ wurde von den Medien aufgegriffen. Plötzlich gab es den „Architekt der Wiedervereinigung“ oder die „Architekten des Haushaltsplanes“.²⁴² Der Begriff steht damit für das Zusammenfügen von Getrenntem und der Umsetzung von Visionen. Jedoch verselbständigt er sich immer mehr und wird auch im negativen Zusammenhang benutzt, z. B. „Architekt des Völkermordes“. Damit wird die Bezeichnung „Architekt“ zunehmend wertneutral besetzt, im Sinne des Urheber oder Verantwortlichen einer Veränderung.²⁴³

In der Baubranche ist das Bild vom Berufsstand der Architekten im Ganzen eher negativ. Insbesondere bei gewerblichen Bauherren aus der mittelständischen Wirtschaft fällt das Urteil vernichtend aus. Abbildung 4 zeigt entsprechende Ergebnisse einer Umfrage unter Bauherren. Architekten gelten als besonders schwierige und eigensinnige Geschäftspartner, die an ihren Bauherren höhere Ansprüche stellen als an sich selbst. Sie werden als arrogant, kompliziert und lebensfremd bezeichnet.²⁴⁴ Insbesondere das mangelnde Interesse

²³⁹ Feldhusen, Perspektiven, S. 40.

²⁴⁰ Wiesand, Fohrbeck/Fohrbeck, Beruf, S. 12 und S. 18; Haubrich, Baukünstler.

²⁴¹ Liebs, Dirigent, S. 497.

²⁴² Bächer, Universalarchitektur, S. 26; Büttner, Tempora, S. 792.

²⁴³ Vgl. hierzu ausführlicher, Flagge, Unwort, S. 521.

²⁴⁴ Hommerich, Chancen, S. 8. Zu den gleichen Ergebnissen kommt die vierjährige „Strategische Studie“ des Royal Institute of British Architects (RIBA), die 1995 fertiggestellt wurde. Vgl. Kuchenmüller, England, S. 1809; Duffy, future, S. 1811-1814.

der Architekten an wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen wird kritisiert.²⁴⁵ Ihre Entwürfe seien aufgrund ihrer mangelnden Praxisbezogenheit für die Bauherren mit einem viel zu großen zeitlichen und finanziellen Risiko verbunden.²⁴⁶ Mit dem Image des Architekten verbinden sie daher das Überziehen von Kosten und Terminen sowie Ärger bei der Projektabwicklung durch mangelnde Koordination.²⁴⁷ Immer häufiger werden daher Generalübernehmer beauftragt, die Termine, Kosten und Funktionalität garantieren. Die ästhetische Durchschnittsqualität der so entstehenden Gebäude wird dabei in Kauf genommen.²⁴⁸

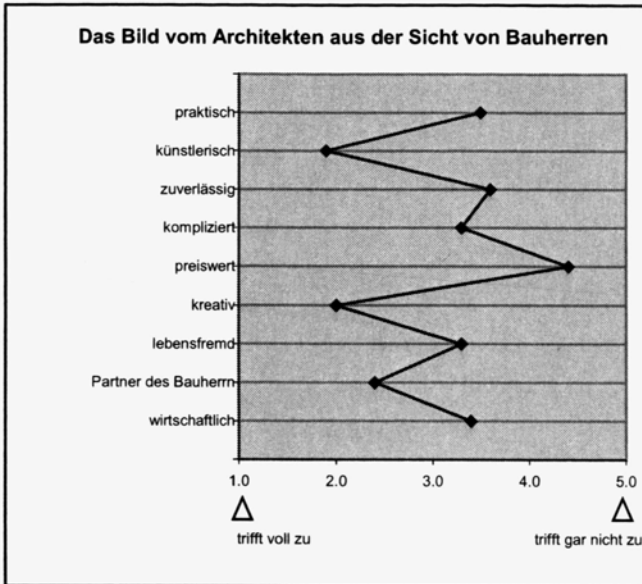


Abbildung 4: Bild vom Architekten aus Sicht des Bauherrn²⁴⁹

Den Architekten selbst fällt es schwer, sich vom Mythos des Künstlers in der Gesellschaft zu lösen - nicht zuletzt weil ihm gerade dieses Selbstbild während

²⁴⁵ Vgl. Kyrein, Immobilien, S. 57; Werner, Titanic-Effekt, S. 18.

²⁴⁶ Marquart, Marketing, S. 31, S. 47f.; Hommerich/Küthe, Image, S. 7f., S. 18; Flagge, Gewerblichkeit, S. 193.

²⁴⁷ Werner, Haftung, S. 36; Fischer, Architektenrecht, S. 184.

²⁴⁸ Hommerich, Chancen, S. 7.

²⁴⁹ Quelle: Hommerich/Küthe, Image, S. 18.

des Studiums vermittelt wird.²⁵⁰ Der akademisch ausgebildete Architekt fühlt sich für's Schöne verantwortlich, als Baukünstler.²⁵¹ Die eigentliche Durchführung gilt als niederer Dienst und wird gern den Bauingenieuren und Handwerkern überlassen.²⁵² Viele Architekten gehen zudem davon aus, dass ihre ästhetischen Bewertungsmaßstäbe als verbindliche Basis für Architektureinschätzung und -bewertung gilt.²⁵³ Mit leichter Arroganz und Pauschalisierung treten daher einige Architekten den Kampf für eine „gute“ Architektur an.²⁵⁴ In diesem Zusammenhang verstehen sie sich durchaus auch als Anwalt ihres Bauherrn. Jedoch stellt sich ihnen diese Verantwortung eher künstlerisch-ästhetisch und sozial dar, weniger im Bereich der kostenbewussten Planung und Objektüberwachung als Dienstleistung gegenüber dem Bauherrn. Sie fühlen sich nicht verpflichtet, ihre Leistung an den Zielvorstellungen des Bauherrn zu messen.²⁵⁵ Das Bild vom Architekten als Dienstleister und Unternehmer passt nicht zu dem beruflichen Selbstverständnis eines Kreativen.²⁵⁶ Mit Kreativität verbinden die Architekten vielmehr eine flexible, oftmals unsystematische Arbeitsweise. Fehlerbeseitigung und Doppelarbeit gehören für sie zum normalen Tagesgeschäft und werden kaum registriert.²⁵⁷ Weit verbreitet unter den Architekten ist zudem das Vorurteil, dass die Verknüpfung von Kunst und Kommerz die Architektur leiden lässt.²⁵⁸ Wie Abbildung 5 verdeutlicht stehen sie der betriebswirtschaftlichen Seite ihres Berufes daher eher geringschätzig gegenüber.²⁵⁹

²⁵⁰ Jakubeit, Architekt, S. 628.

²⁵¹ Ganser, Baukultur, S. 22. Vgl. auch Europäischer Architektenrat (Hrsg.), Zukunft, S. 83. So auch Peter Conradi, Präsident der Bundesarchitektenkammer, im Gespräch mit dem Deutschen Architektenblatt. Vgl. Kerstein/Hamm, Architektur, S. 22.

²⁵² Hoffmann, Architekturwende, S. 735.

²⁵³ Gerdes/Voigt, Laien, S. 20-23; Nerdinger/Nerdinger, Architekt, S. 15f.; Kluxen, Pluralismus, S. 12; Nerdinger, Erziehung, S. 511.

²⁵⁴ „Über Gestaltung reden wir nicht, Gestaltung machen wir; subversiv. Wir reden nur über Dinge, die verständlich sind wie Geld, Komfort, Prestige.“ Erler, Alltag, S. 558f. Thomas Dilger fragt hingegen, wie aus Investoren gute Bauherren werden könnten. Dilger, Partizipation, S. 908.

²⁵⁵ Duffy, Europa, S. 344; Steinhilber/Weis, Zukunft, S. 338.

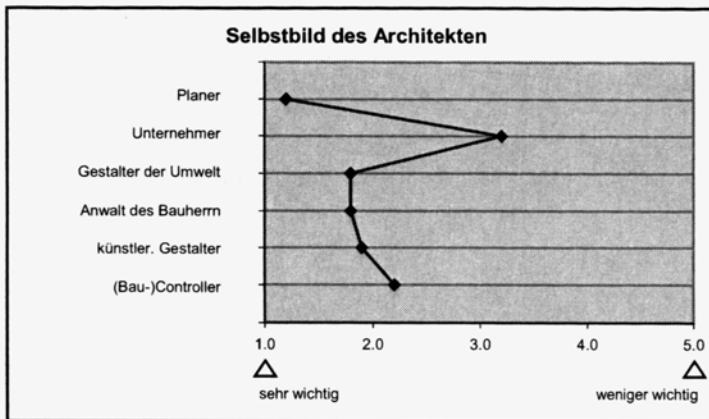
²⁵⁶ Prof. Peter Kaup, Präsident der Bayerischen Architektenkammer zitiert nach Neuschäffer, Balance, S. V1/8.

²⁵⁷ Hessing, Managementsystem, S. 1487.

²⁵⁸ Gruhl, Architekt, S. 620.

²⁵⁹ Dies belegen die Ergebnisse der von Hommerich durchgeführten Studie. Vgl. Hommerich, Chancen, S. 9 sowie die Abbildung 5.

Die Architekten scheinen in ihrem eigenen Image zwischen Kunst und Kommerz, zwischen Intellekt und Pragmatismus gefangen zu sein.²⁶⁰ Zwischen dem hohen Anspruch des Berufsstandes der Architekten und der Realität treten daher immer mehr Widersprüche hervor.²⁶¹ Dem Bild des dynamischen, kreativen und künstlerisch inspirierten Architekten steht die real oftmals verbaute Umwelt gegenüber.²⁶²

Abbildung 5: Selbstbild des Architekten²⁶³

2.3.4 Ziele und Motivationen des Architekten

Als die dominierende Zielvorstellung des Architekten kann seine künstlerische Selbstverwirklichung angesehen werden.²⁶⁴ Der freie Architekt steht dabei im Spannungsfeld der Erwartungen von Bauherren, Behörden, Handwerkern und denen seines Berufsstandes. Die für ihn entscheidende Anerkennung der Architektenkollegen²⁶⁵ und der Öffentlichkeit erringt er in der Regel nur durch me-

260 Erler, Mythos, S. 11.

261 Kapplinger, Dirigenten, S. 109.

262 Throll, Anspruch, S. 8.

Quelle: Hommerich/Küthe, Image, S. 29.

264 Marquart, young, S. 33, S. 34.

²⁶⁵ Vgl. Kuchenmüller zu den Ergebnissen der „Strategischen Studie“ des Royal Institute of British Architects (RIBA). Kuchenmüller, England, S. 1809.

dienwirksame Solitärarchitektur.²⁶⁶ Projektmanagement, Baurecht und Baucontrolling werden dadurch zum notgedrungenen Übel.²⁶⁷

Wie in der Darstellung des Selbstbildes der Architekten herausgearbeitet, verfügen sie darüber hinaus über eine gemeinsame berufliche Wertorientierung, die sich mit den Begriffen Leistungsorientierung, Treuhänderschaft gegenüber dem Auftraggeber und Gemeinwohlorientierung umschreiben lässt. Der Aspekt, dass die Berufstätigkeit der freien Architekten diesen auch dazu dient, ihren Lebensunterhalt zu verdienen, wird dabei vernachlässigt. Zu dem möglichen Widerspruch zwischen dem eigenen künstlerischen Anspruch und den Forderungen der Gesellschaft und der Bauherren tritt also fast zwingend der Konflikt zu den eigenen „lebensnotwendigen“ ökonomischen Interessen. Prinzipiell besteht daher immer die Gefährdung der öffentlich proklamierten Leistungsorientierung der Architekten durch ihre finanziellen Bedürfnisse.²⁶⁸ Wie dieser Konflikt gelöst wird, hängt letzten Endes von der Persönlichkeitsstruktur und der damit in Verbindung stehenden individuellen Stellung der Erwerbsinteressen des Einzelnen ab. In Anlehnung an Feldhusen²⁶⁹ werden im folgenden vier unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen differenziert. Diese Typologie wird keineswegs als zwingend angesehen, insbesondere aufgrund der dafür notwendigen Abstraktion und der Vernachlässigung fließender Rollenidentitäten in der Realität. Dennoch lassen sich mittels dieser Differenzierung einzelne Verhaltensmuster als Grundlage der institutionenökonomischen Analyse in Kapitel vier herausarbeiten.

²⁶⁶ Stimmann, Normalzustand, S. 1252.

²⁶⁷ Hommerich, Chancen, S. 12.

²⁶⁸ Feldhusen, Perspektiven, S. 75. Bereits 1997 beklagte der Chef des Bundes Deutscher Architekten Gottlieb Hempel auf dem Deutschen Architektentag in Berlin, dass jeder Baumeister mache was er will und nur auf den eigenen Vorteil, den Auftrag bedacht sei. Zitiert aus Lautenschläger, Architekt, S. 115.

²⁶⁹ Vgl. Feldhusen, Perspektiven, S. 45f. sowie 73-77.

Künstlerarchitekten

Vor allem unter den mittleren Einkommensschichten der Architekten finden sich die „Künstlerarchitekten“. Bei der Bearbeitung von kleineren und größeren Aufgaben stellen sie ihren eigenen künstlerischen Anspruch in den Vordergrund und versuchen, ihm gerecht zu werden. Die von den Architektenkammern kommunizierte professionelle Norm ist für sie verinnerlichtes Selbstverständnis. Ihre spezifische Kompetenz liegt in der Entwurfsarbeit. Hauptmotive ihrer Arbeit sind die eigene künstlerische Selbstverwirklichung und gesellschaftliche Anerkennung. Aufgrund ihres eigenen hohen Anspruchs empfinden sie die ökonomischen Zwänge als besonders hart. Sie fühlen sich in ihrer Kreativität und Fachkompetenz durch konträre Auftraggebermotive sowie rechtliche und gesellschaftliche Einschränkungen behindert. Werden die Ziele langfristig nicht erreicht, können Resignationen auftreten. Der finanzielle Aspekt wird dann zum Hauptmotiv ihrer Arbeit.²⁷⁰

Kühle Geschäftemacher

Architekten dieser Persönlichkeitsstruktur haben den Glauben an den professionellen Anspruch verloren bzw. nie antizipiert. Sie folgen grundsätzlich ihren finanziellen und anderen subjektiven Interessen. Die professionelle Norm der künstlerischen Unabhängigkeit und Leistungsorientierung spielt für sie nur eine untergeordnete Rolle, wird jedoch nach außen kultiviert. Gegenüber dem Auftraggeber und der Gesellschaft stellen sie sich als künstlerisch ambitioniert und kompetent dar. Der Widerspruch zwischen der öffentlichen Norm des Architektenberufes und dem eigenen Anspruch wird gezielt ausgenutzt. Vertreter dieser Gruppe sind in allen Einkommensschichten und in allen Tätigkeitsbereichen anzutreffen. Ihre spezifische Kompetenz liegt in wirtschaftlichen und technischen Fragen.²⁷¹

Handwerkerarchitekten

Hinzu kommt die Gruppe der Handwerkerarchitekten, die überwiegend bei den freiberuflichen Architekten der unteren Einkommensschichten anzutreffen ist.

²⁷⁰ Feldhusen bezeichnet diese Gruppe der Architekten als „aufrechte Architekten“. Feldhusen, Perspektiven, S. 77.

²⁷¹ Feldhusen, Perspektiven, S. 76; Kieren, Firmitas, S. 794.

Auch hier wurde die professionelle Norm aufgegeben bzw. nie antizipiert. Sie sind ebenfalls von Erwerbsinteressen geleitet, halten jedoch die professionelle Norm nicht als Ideologie aufrecht. Ihr Berufsverständnis ist eher das eines Technikers oder Handwerkers, und sie sind eher an technisch-konstruktiven Problemstellungen als an sozialen und ästhetischen Fragen interessiert. Entsprechend ihrer beruflichen Realität bildet sich eine eigene Norm heraus, die mit dem offiziellen Bild des Architektenberufes nicht viel gemeinsam hat. Ihr Tätigkeitsfeld liegt hauptsächlich bei kleinen und unkomplizierten Bauwerken, die mit einem Grundsatz an technischen und gestalterischen Rezepten bewältigt werden können.²⁷²

Professionelle Architekten

Letztendlich gibt es die professionellen oder auch Kommerzarchitekten. Neben den Künstlerarchitekten prägen sie das öffentliche Bild der Architekten. Sie gehören zumeist zu den oberen Einkommenschichten und bearbeiten überwiegend größere Projekte. Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Stärke gelingt es ihnen weitgehend, ihre eigenen professionellen Ansprüche und ihr tatsächliches Handeln in Übereinstimmung zu bringen.²⁷³ Ihr Anspruch gleicht denen der Künstlerarchitekten, d.h. es steht die künstlerische Selbstverwirklichung im Vordergrund ihres Handelns.²⁷⁴ Gleichzeitig verfolgen sie ziel- und selbstbewusst ihre finanziellen Interessen.²⁷⁵

Insbesondere auf die professionellen Architekten als die typischen Partner von gewerblichen Bauherren wird innerhalb der nachfolgenden Betrachtung abgestellt.

²⁷² Feldhusen, Perspektiven, S. 76.

²⁷³ Feldhusen, Perspektiven, S. 75.

²⁷⁴ So sagt Peter Eisenmann über seine Motivation: „Ich mache meine Arbeit für mich, es gibt keine anderen Menschen für den Architekten. Ich erfinde den Zweck im nachhinein.“ zitiert aus Kuchenmüller, Bedarfsplanung, S. 1588.

²⁷⁵ Kieren, Firmitas, S. 794. Hier besteht sogar die Gefahr, dass er unwissende, ihm aber vertrauende Auftraggeber ausbeutet. Vgl. Feldhusen, Perspektiven, S. 75 u. S. 98 sowie die dort aufgeführte Literatur zur Professionstheorie.

2.4 Zwischenfazit

Der Planungs- und Bauprozess ist durch eine sehr hohe Komplexität gekennzeichnet. Zu der Vielzahl der Beteiligten und den zu erbringenden Einzelleistungen treten schwer beherrschbare externe Risiken, die dessen Ergebnis beeinflussen können. Für den Bauherrn bedeutet dies ein hohes Maß an Unsicherheit, zu dessen Verringerung der Architekt mittels seines umfangreichen Aufgabenbereiches beitragen soll. Als selbsterannter Treuhänder des Bauherrn hat er in dessen Interesse zu handeln und die Risiken des Projektes so weit wie möglich zu verringern. In den bisherigen Ausführungen wurde jedoch deutlich, dass die Bauherren-Architekten-Beziehung weit entfernt ist von einer vertrauensvollen Partnerschaft.²⁷⁶ Sie muss vielmehr als konfliktbeladen und durch gegenseitiges Misstrauen gekennzeichnet charakterisiert werden.

Dies kann zunächst auf die herausgearbeiteten unterschiedlichen Zielvorstellungen und die daraus resultierenden Interessendivergenzen von Architekt und Bauherr zurückgeführt werden. Während der Bauherr renditeorientiert ist, strebt der Freie Architekt vor allem nach künstlerischer Selbstverwirklichung und der Sicherung seiner Selbständigkeit. Dies bringt ihn jedoch in Widerspruch zu seiner Treuhänderfunktion gegenüber dem Bauherrn. Dennoch beschwören die Interessenvertretungen der Architekten weiterhin ihr antiquiertes Berufsethos und Berufsbild vom Architekten und entfernen sich damit immer stärker von ihren eigentlichen Auftraggebern.²⁷⁷ Der damit einhergehende Vertrauensverlust der Bauherren wird durch das mangelhafte Können vieler Architekten noch verstärkt, die vor allem zu Entwurfskünstlern ausgebildet werden. Anforderungen, die notwendig sind, um die Interessen der Bauherren kompetent zu vertreten, werden nicht oder nur ungenügend vermittelt. Ein Indiz für den sinkenden Ruf der Architekten kann darin gesehen werden, dass immer mehr Bauherren auf den Freien Architekten verzichten und stattdessen andere Anbieter von Architektenleistungen beauftragen.

²⁷⁶ Vgl. Wohlhage, Architekt, S. 561.

²⁷⁷ Stracke, Bild, S. 335. Beispielfhaft sei auf die bereits einleitend zitierte Erklärung des Präsidiums des Bundes Deutscher Architekten vom 7. November 1998 verwiesen. Vgl. o.V., Zukunft, S. 19.

Dennoch ist diese Situation nicht neu. Interessenkonflikte zwischen Bauherren und Architekten gab es zu allen Zeiten. In der historischen Betrachtung wurde deutlich, dass das Berufsbild des Architekten wiederholt Wandlungen ausgesetzt war, und diese ihr Selbstverständnis immer wieder neu hinterfragen mussten, um sich auf die geänderten Bedürfnisse ihrer Auftraggeber und die wandelnden Rahmenbedingungen einzustellen.²⁷⁸ Die Ursachen der Auseinandersetzungen müssen demnach vor allem auf die Beziehungsstruktur selbst und die herrschenden Interessendivergenzen zurückgeführt werden. Die konkrete Ausgestaltung der Probleme und deren Ausmaß werden jedoch durch die herrschenden Rahmenbedingungen beeinflusst. Für eine umfassende Analyse ist es daher notwendig, die institutionellen Rahmenbedingungen der Bauherren-Architekten-Beziehung näher zu beleuchten.

²⁷⁸ Vgl. Naber, Architektur, S. 766; Ruby, Vermittler, S. 575.

3 Institutionelle Rahmenbedingungen der Bauherren-Architekten-Beziehung

Nachdem im vorherigen Kapitel Bauherr und Architekt in den Planungs- und Bauprozess gewerblicher Immobilien eingeordnet und ihre unterschiedlichen Ziele und Motivationen herausgearbeitet wurden, sind nun die institutionellen Rahmenbedingungen ihrer Beziehung und deren Einfluss auf diese aufzuzeigen. Nach einer kurzen Darstellung der berufspolitischen Rahmenbedingungen werden die geltenden rechtlichen Regelungen, wie der Architektenvertrag, die Architektenhaftung und das Architektenhonorarrecht erläutert. Der dritte Abschnitt widmet sich der Kommunikation zwischen Bauherr und Architekt.

3.1 Berufspolitische Rahmenbedingungen

3.1.1 Architekt als Freier Beruf

Innerhalb der deutschen Rechtsordnung wird zwischen freiberuflicher und gewerblicher Tätigkeit unterschieden. Dabei existiert weder in Deutschland noch in den übrigen europäischen Ländern eine eindeutige Definition der Freien Berufe und ihrer Abgrenzung zur gewerblichen Tätigkeit.²⁷⁹ In der Literatur wird zumeist von der steuerlichen Definition nach § 18 Abs. 1 des Einkommensteuergesetzes ausgegangen. Unter den Begriff des Freien Berufes fällt demnach „die selbständig ausgeübte wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende oder erzieherische Tätigkeit“.²⁸⁰ Beispielhaft werden u.a. Ärzte, Rechtsanwälte, Ingenieure, Journalisten genannt. Dennoch liegt damit keine allgemein verbindliche Definition vor.

Auch das Bundesverfassungsgericht hat in einer Grundsatzentscheidung festgestellt, dass „Freier Beruf“ kein eindeutiger Rechtsbegriff sei, d.h. dass aus ihm keine rechtlichen Konsequenzen abzuleiten sind.²⁸¹ Das Gericht geht vielmehr von einer soziologischen Deutung des Begriffs „Freier Beruf“ aus.²⁸² Dem-

²⁷⁹ Büschges, Entwicklung, S. 155; Deneke, Fürsorgeeinrichtungen, S. 6. Zu Definitionsansätzen der Freien Berufe vgl. Bischoff, Zukunftsmodell, S. 1-3.

²⁸⁰ § 18 Abs. 1, Ziff. 1 EStG.

²⁸¹ Vgl. Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 25. 2. 1960, BVerfG 10, S. 364f.

²⁸² Hartmer kritisiert die sich daraus ergebende Inkonsistenz juristischer Entscheidungen zu Fragen der Freiberuflichkeit. Vgl. Hartmer, Disziplinarrecht, S. 21-33 und 36f.

nach erbringen Angehörige dieser Berufsgruppe überwiegend geistige Leistungen, durch die sie zugleich der Verwirklichung ideeller Werte im gesellschaftlichen Leben dienen. Die Leistungen sollen dabei in persönlicher Verantwortung, unabhängig von Weisungen und in wirtschaftlicher Selbständigkeit erbracht werden.²⁸³ Als formales Kriterium der Abgrenzung besteht damit allein die Nicht-Veranlagung der Freiberufler zur Gewerbesteuer. Selbst dieses wird jedoch im Rahmen einer Reform der Unternehmensbesteuerung zur Disposition stehen.²⁸⁴

Die Notwendigkeit einer Sonderstellung der Freien Berufe wird im wesentlichen mit der gesellschaftlichen Relevanz ihrer Tätigkeit sowie dem besonderen Vertrauensverhältnis, den die Berufsausübung zwischen dem Auftraggeber und dem Freiberufler verlangt, begründet. Die Verpflichtung gegenüber dem Gemeinwohl verbietet dem Freiberufler gewinnorientiertes Denken und Handeln. Im Unterschied zum gewerblich Tätigen soll der Freiberufler keine eigenen, über den Honoraranspruch hinausgehenden, wirtschaftlichen Interessen verfolgen.²⁸⁵ Den dadurch entstehenden Konflikt zwischen der geforderten wirtschaftlichen Selbständigkeit und der ethisch-moralischen Verpflichtung versucht der Staat durch regulierende Eingriffe in den freien Wettbewerb zu lösen. Der Erlass von Honorarordnungen soll den Freiberuflern untereinander einen reinen Leistungswettbewerb ermöglichen. Darüber hinaus überträgt der Staat hoheitliche Befugnisse auf diese, indem die Freiberufler selbstverwaltend in Kammern organisiert sind, die die Berufsausübung ihrer Mitglieder überwachen und regeln.²⁸⁶

Das Berufsbild des „Freien Architekten“ entstand mit dem Niedergang des Absolutismus zu Beginn des 19. Jahrhunderts und der damit einhergehenden Freisetzung der ehemals höfischen Baumeister,²⁸⁷ die nun als „Privatarchitekten“ oder „Unabhängige“ arbeiteten und sich bereits am Ende des 19. Jahrhun-

²⁸³ Redeker, Freiheit, S. 565; Merz et al. (Hrsg), Struktur, S. I. 6.

²⁸⁴ Merz et al. (Hrsg), Struktur, S. I. 6.

²⁸⁵ Erlinger, Recht, S. 500f.; Wasilewski, Beitrag, S. 220f.

²⁸⁶ Zlonicky/Konrad, Freiberuflichkeit, S. 383. Zur Entwicklung, Funktion und Stellung im Rechtssystem der Freien Berufe siehe auch Taupitz, Standesordnungen.

²⁸⁷ Bolenz, Baubeamtent, S. 210 – 245.

derts der zunehmenden Konkurrenz durch das neu herausgebildete Berufsbild des Ingenieurs ausgesetzt sahen. Es bildeten sich lokale Architektenverbände als Interessenvertretungen der Privatarchitekten.²⁸⁸ In Abgrenzung vom mittelständischen Gewerbe wurde der Status des „Freien Berufs“ angestrebt, der ihnen eine Art Monopol im Tätigkeitsbereich Architektur und Planung sichern sollte. Im Gegenzug boten die freiberuflichen Architekten eine persönliche Selbstverpflichtung und ein entsprechendes Berufsethos,²⁸⁹ dass sie als die eigentlichen Vertreter der Baukunst kennzeichnen sollte.²⁹⁰ Sie schafften es dennoch erst nach dem zweiten Weltkrieg, diesen „Gesellschaftsvertrag“ durchzusetzen.²⁹¹ Durch den staatlichen Schutz der Berufsbezeichnung sowie staatliche Leistungs- und Honorarregelungen gelang es zunächst, die Konkurrenten auszugrenzen und die eigenen Marktanteile zu sichern.²⁹²

Langfristig scheint diese Strategie sich jedoch gegen die Architekten selbst zu richten und diese vom Markt zu verdrängen. Indem die Architekten vom Preiswettbewerb ausgeschlossen werden, sind diese gerade nicht „frei“. Darüber hinaus stehen die geltenden Regelungen freiberuflicher Leistungen in Deutschland zunehmend im Widerspruch zu den Harmonisierungsbestrebungen und Richtlinien der EU hinsichtlich Werbung, Haftung, Auftragsvergabe und Honorierung.²⁹³

3.1.2 Berufsständische Vertretung der Architekten

3.1.2.1 Berufsverbände

Mit der Herausbildung eines selbständigen Architektenstandes ging die Gründung des ersten Berufsverbandes der Architekten einher. Der Bund Deutscher Architekten (BDA) wurde 1903 als Vereinigung freiberuflicher Architekten gegründet und fusionierte später mit weiteren Vereinigungen freier Architekten.²⁹⁴

²⁸⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den berufsständischen Vertretungen unter Punkt 3.1.3.

²⁸⁹ Wiesand/Fohrbeck/Fohrbeck, *Beruf*, S. 118f.

²⁹⁰ Hier findet die noch heute vorherrschende Dominanz des freiberuflichen Architekten gegenüber beamteten, angestellten oder gewerblich tätigen Architekten in der öffentlichen Diskussion ihren Anfang. Vgl. Feldhusen, *Perspektiven*, S. 40.

²⁹¹ Feldhusen, *Perspektiven*, S. 41f.

²⁹² Reuter, *Macht*, S. 122.

²⁹³ Oberlander, *Berufe*, S. 26.

²⁹⁴ Feldhusen, *Perspektiven*, S. 40.

Sein Ziel war es, die Stellung der Architekten und der Architektur in der Gesellschaft aufzuwerten. In diesem Sinne verstand sich der BDA zuständig für berufspolitische wie auch berufsinhaltliche Fragestellungen der freiberuflichen Architekten, wie Honorarordnungen und zeitgemäße Ausbildungssysteme. Ein angestrebtes Ziel bestand in der Gründung von Architektenkammern, als staatlich anerkannte Standesvertretung der Architekten. Als diese jedoch seit 1947 allmählich gegründet wurden, und einen Alleinvertretungsanspruch erhoben, kam es zu Kompetenzstreitigkeiten,²⁹⁵ die bis heute zu spüren sind.

Daneben existieren in Deutschland zahlreiche weitere Berufsverbände, die in der Regel den Status eines eingetragenen Vereins haben, und in denen die Mitgliedschaft ebenfalls auf freiwilliger Basis beruht. Versuche der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen diesen in berufspolitischen Belangen²⁹⁶ werden jedoch immer wieder durch Interessengegensätze und gegenseitige Abgrenzungsbemühungen behindert. Das berufsständische Verbandswesen der Architekten kann daher als stark zersplittert bezeichnet werden.²⁹⁷ Einen Überblick über die wesentlichsten Interessenvertretungen der Architekten in Deutschland gibt Tabelle 5.

Innerhalb der europäischen Union ist der Architects' Council Europe (ACE) als Zusammenschluss der Architektenverbände der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union das Sprachrohr der Architekten. Auch hier existieren jedoch unterschiedliche Ansichten hinsichtlich einer zukünftigen gemeinsamen Berufspolitik für Architekten.²⁹⁸

Auf internationaler Ebene werden die Interessen der Architekten durch den internationalen Architektenverband Union Internationale des Architectes (UIA) vertreten. Er wurde bereits 1948 in Paris gegründet, und ihm gehören mittlerweile Architektenorganisationen aus 88 Ländern mit insgesamt 800.000 Mitglie-

²⁹⁵ Neuenfeld, Kammer, S. XII.

²⁹⁶ Wiesand/Fohrbeck/Fohrbeck, Beruf, S. 122f.

²⁹⁷ Marquart spricht von Vereinsprinzipien der gegenseitigen Ausgrenzung, Selbststilisierung und -profilierung. Vgl. Marquart, Funktionäre, S. 34. Ähnlich auch Marquart, Lobby, S. 992; Baus, Architekten, S. 3.

²⁹⁸ Hempel, Sorgen, S. 2.

dem an. Die deutschen Architekten werden seit 1953 durch den BDA dort vertreten.²⁹⁹ Die UIA bemüht sich seit Jahren um die weltweite Harmonisierung der Architektentätigkeit. Im Jahre 1999 wurde der UIA Accord³⁰⁰ als ein unverbindliches Abkommen zwischen seinen Mitgliedern zu Richtlinien und Grundlagen der Berufsausübung der Architekten verabschiedet, der der Welthandelsorganisation als Leitfaden für die Abfassung von international einheitlichen Berufsausübungsregeln für Architekten dienen soll.³⁰¹

Organisation	Gründungsjahr	Mitgliederzahl
Kammern		
Architektenkammern der Bundesländer	seit 1947	16 Kammern
BAK Bundesarchitektenkammer	1969	90.886*
Verbände		
Verbände der freiberuflich tätigen Architekten:		
BDA Bund Deutscher Architekten e.V. mit 11 Landesverbänden	1903	5.000
VFA Vereinigung Freischaffender Architekten Deutschlands e.V.	1958	1.200
Gemischte Berufsverbände: **		
BDB Bund Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure e.V. mit 16 Landesverbänden	1949	11.000
VDA Verband Deutscher Architekten e.V.	1973	3.100
DAI Verband Deutscher Architekten- und Ingenieurvereine e.V.	1871	3.500
Deutscher Werkbund (DWB)	1907	1.300
Verbände der gewerblich tätigen Architekten:		
B.b.t.A. Bund baugewerblich tätiger Architekten	1946	4.100
Verband selbstständiger Ingenieure und Architekten (VSIA)	1970	300

* berücksichtigt wurden ausschließlich Hochbauarchitekten

** berücksichtigt wurden ausschließlich Architekten

Tabelle 5: Übersicht über berufliche Interessenvertretungen der Architekten³⁰²

3.1.2.2 Architektenkammern

Die Bemühungen der Berufsverbände der Architekten, eine berufsspezifische Selbstverwaltung auf gesetzlicher Grundlage zu schaffen, hatten erst seit 1947 Erfolg. In diesem Jahr wurden die ersten Architektenkammern gegründet, und bereits 1969 schlossen sich eine Reihe von Länderkammern zur Bundesgemeinschaft der Architektenkammern zusammen, der inzwischen alle Länderkammern angehören. Die sogenannte Bundesarchitektenkammer sieht ihre

²⁹⁹ Prinz, Globalisierung, S. 6.

³⁰⁰ Union Internationale des Architectes (Hrsg.), UIA-Abkommen.

³⁰¹ Silcher, Hut, S. 6; Trumpf, Weltorganisation, S. 1165; Hempel, Ebene, S. 140.

³⁰² Nicht berücksichtigt sind hierbei die Allgemeinen Ingenieurverbände sowie die Verbände der Innen- und Landschaftsarchitekten.

Aufgabe in der Förderung der Zusammenarbeit der einzelnen Länderkammern sowie der Vertretung berufspolitischer Belange sowohl auf Länder- als auch auf internationaler Ebene.³⁰³

Als Körperschaften öffentlichen Rechts erfüllen die Kammern der einzelnen Länder entsprechend den geltenden Architektengesetzen eine Doppelfunktion, die neben der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben auch die berufsständische Interessenvertretung und die Förderung der Baukultur umfasst.³⁰⁴ Sie überwachen und regeln die Berufsausübung ihrer Mitglieder und unterliegen dabei lediglich der Rechtsaufsicht durch das zuständige Ministerium.³⁰⁵ Zu den öffentlichen Aufgaben der Kammern gehören der Erlass einer Berufsordnung, die Durchführung des Listen-Eintragungsverfahrens und die Überwachung der Einhaltung der Berufsordnung mittels Berufsgerichtsbarkeit.³⁰⁶ Nach § 13 Abs. 2 UWG sind sie berechtigt, sowohl gegen Architekten als auch gegen Außenstehende wettbewerbsrechtliche Unterlassungsansprüche zu erheben.³⁰⁷ Diese Instrumente werden jedoch, zumindest gegen Architekten, kaum eingesetzt.³⁰⁸

Die Mitgliedschaft in den Kammern, die grundsätzlich die Eintragung in die Architektenlisten zur Voraussetzung hat, beschränkte sich lange Zeit auf die freiberuflichen Architekten. Mittlerweile steht sie jedoch allen Architekten offen, unabhängig davon, ob sie gewerblich, angestellt oder verbeamtet tätig sind.³⁰⁹ Wie in Abbildung 6 graphisch dargestellt ist die Zahl der angestellten und verbeamteten Mitglieder dadurch inzwischen fast so hoch wie jene der freiberuflichen Architekten. In der Diskussion über die Zukunft der Architekten wird dennoch hauptsächlich auf die freiberuflichen Architekten abgestellt, die darüber hinaus als homogene Masse aufgefasst werden.³¹⁰ Die Vielschichtigkeit der

³⁰³ Neuenfeld, Kammer, S. XII.

³⁰⁴ Vgl. Hessisches Architektengesetz § 11 Abs. 1; Vgl. auch Merz et al. (Hrsg), Struktur, S. II. 228.

³⁰⁵ Fischer, Architektenrecht, S. 19.

³⁰⁶ Erlinger, Recht, S. 501; Feldhusen, Perspektiven, S. 42.

³⁰⁷ Fischer, Architektenrecht, S. 20.

³⁰⁸ Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 170.

³⁰⁹ Obligatorisch ist die Eintragung in den meisten Bundesländern jedoch nach wie vor nur für freiberuflich tätige Architekten. Wiesand/Fohrbeck/Fohrbeck, Beruf, S. 126f.

³¹⁰ Feldhusen, Perspektiven, S. 40.

Tätigkeitsbereiche und Motivationen der Architekten bleiben dabei unberücksichtigt.

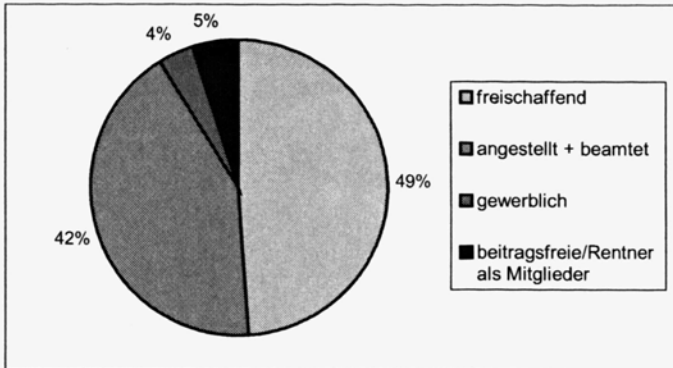


Abbildung 6: Anteil freiberuflicher, angestellter und verbeamteter Architekten in den Architektenkammern³¹¹

Während die meisten Architekten die Entwicklungstendenzen, die ihnen erlauben, sich vermehrt nach ihren Interessen und Fähigkeiten zu entfalten, begrüßen, befürchten die Kammern den Verlust des idealistischen Bildes vom schutzbedürftigen, freischaffenden Architekten und die Gefährdung ihrer Existenz. Die Ideologie der bürokratisierten Zunftvertretung wird von vielen Architekten daher vermehrt als Behinderung der Flexibilität des einzelnen Büros empfunden.³¹²

In Reaktion auf die zunehmende Kritik versuchen sich die Architektenkammern stärker als „Service-Einrichtungen“ für Architekten zu verstehen, die rechtliche Beratung, Informationsveranstaltungen sowie Zertifizierungen hinsichtlich des Qualitätsmanagements von Architekturbüros anbieten.³¹³

³¹¹ Quelle: Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.), Bericht, S. 21.

³¹² Vgl. Baus, Einführung, S. 10; Wustlich, Architektenkammer, S. 27; Redeker, Freiheit, S. 565. Siehe auch die Umfrageergebnisse von Wilfried Dechau, vgl. Dechau, Apocalypse, S. 66-124.

³¹³ Vgl. Architektenkammer Hessen (Hrsg.), Architektenkammer, S. 9-14; Münzer, Fortschritt, S. 1225.

Seit Beginn der 90er Jahre wurden zudem in einigen Bundesländern Akademien der Architektenkammern gegründet. Diese sollen als eigenständige Institutionen, losgelöst von der bürokratischen Struktur der Architektenkammern, flexibler auf die Anforderungen der Zeit reagieren können. Ihre Aktivitäten, wie Seminare, Symposien, Vorträge, Exkursionen dienen vor allem der Fort- und Weiterbildung der Architekten.³¹⁴

3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

3.2.1 Architektengesetze und Berufsordnungen

Die Berufsausübung der Architekten wird durch die Regelungen der Architektengesetze und Berufsordnungen der Länder bestimmt. Es gibt daher keine bundeseinheitliche, durch ein Bundesgesetz manifestierte Rechtsprechung.

Die Architektengesetze regeln u.a. die öffentliche Berufsvertretung der Architekten über die Architektenkammern und enthalten Grundsätze zur Berufszulassung.³¹⁵ Die Berufsbezeichnung „Architekt“ darf danach nur derjenige tragen, der in die Architektenliste des jeweiligen Landes eingetragen ist.³¹⁶ Damit die Leistungsfähigkeit der Titelführenden gewährleistet bleibt, ist die Eintragung an den Nachweis bestimmter Qualifikationen gebunden. Gefordert werden ein abgeschlossenes Studium an einer Hoch- oder Fachhochschule bzw. einer gleichrangigen Fachschule sowie eine zwei- oder dreijährige praktische Tätigkeit innerhalb der in dem Gesetz genannten Berufsaufgaben.³¹⁷ Die Regelungen erfassen jedoch nur die Architekten, die sich bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit „Architekt“ nennen wollen. Diejenigen, die darauf verzichten, können

³¹⁴ Toyka, Aufgaben, S. 1044-1046; Architektenkammer Hessen (Hrsg.), Architektenkammer, S. 22.

³¹⁵ Barth, Architekt, S. 17f.

³¹⁶ Die Berufsbezeichnung „Freischaffender Architekt“ wird insbesondere in Abgrenzung zu den selbständigen Architekten, die gewerblich tätig sind, durch die Architektengesetze gesondert geschützt. Geschützt werden hier auch die Berufsbezeichnungen benachbarter Berufe, wie die der Stadtplaner und Innenarchitekten. Vgl. Hessisches Architektengesetz, § 1 Abs. 2.

³¹⁷ Vgl. Hessisches Architektengesetz, § 4 Abs. 1 und 2. Für den Fall einer fehlenden Hoch- oder Fachhochschulausbildung ermöglichen Ausnahmeregelungen die Eintragung in die Architektenlisten nach zehnjähriger beruflicher Tätigkeit bei einem „Listenarchitekten“. Studienzeiten können dabei angerechnet werden. Vgl. Hessisches Architektengesetz § 5 Abs. 1.

ohne Einschränkungen auf dem Tätigkeitsfeld der Architekten tätig sein.³¹⁸ Dies resultiert daraus, dass zwar die Berufsaufgaben der Architekten genannt, aber nicht ausschließlich an die Berufsgruppe der Architekten gebunden werden, wie bei Ärzten und Rechtsanwälten. Damit können u.a. auch Ingenieure und gewerbliche Unternehmer Architektenleistungen erbringen.³¹⁹

Mit der Eintragung in die Architektenlisten werden die Architekten automatisch Mitglieder der Architektenkammer ihres Bundeslandes und erklären sich mit der dort geltenden Berufsordnung einverstanden. Diese stellt einen verbindlichen Katalog von Berufspflichten für die Mitglieder der Kammern dar, der u.a. Vorschriften zur Berufsausübung, zur Wahrung der Unabhängigkeit der freiberuflich tätigen Architekten und zur Unvereinbarkeit mit einer baugewerblichen Tätigkeit umfasst. Darüber hinaus regeln die Berufsordnungen die Zulässigkeit von Werbemaßnahmen, die Modalitäten von Architektenwettbewerben und die von den Kammermitgliedern abzuschließenden Berufshaftpflichtversicherungen.³²⁰ Die in den Berufsordnungen formulierten Grundsätze wurden von den meisten Architektenkammern durch Richtlinien konkretisiert, in denen zulässige und unzulässige Tatbestände aufgezählt werden.

Die selbstaufgelegten Beschränkungen sollen sowohl dem Schutz der Öffentlichkeit als auch dem Miteinander des Berufsstandes dienen.³²¹ Verletzungen dieser Regelungen, wie z.B. durch Hinwegsetzen über die geltende Honorarordnung oder die Werberichtlinie, gelten als berufsunwürdiges Verhalten und können durch Berufsgerichte bzw. Ehrenausschüsse sanktioniert werden. Innerhalb dieser Verfahren können Verwarnungen, Verweise, Geldbußen sowie die Aberkennung der Berufsbezeichnung „Architekt“ verhängt werden.³²² Die vorhandenen Möglichkeiten werden allerdings nur sehr beschränkt ausgenutzt.³²³

³¹⁸ Feldhusen, Perspektiven, S. 43.

³¹⁹ Merz et al. (Hrsg.), Struktur, S. II. 211.

³²⁰ Siehe hierzu u.a. die Berufsordnung der Architektenkammer Hessen. Vgl. Architektenkammer Hessen (Hrsg.), Recht, S. 35-37.

³²¹ Hessische Architektenkammer (Hrsg.), Architektenkammer, S. 17f.

³²² Wiesand/Fohrbeck/Fohrbeck, Beruf, S. 128f.

³²³ Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 170.

Darüber hinaus spielt im freiberuflichen Disziplinarrecht die strafrechtliche Vorverurteilung eine entscheidende Rolle. In den meisten Fällen wird erst eine bereits strafrechtlich sanktionierte Handlung zum beruflichen Pflichtverstoß. Die Berufsgerichtsbarkeit wird damit zu einem „Annexprozess“ degradiert.³²⁴

Probleme ergeben sich zudem aus der länderspezifischen Ausgestaltung der Architektengesetze und Berufsordnungen und der daraus resultierenden Vielzahl voneinander abweichender berufsrechtlicher Bestimmungen in den einzelnen Bundesländern.³²⁵ Besonders prekär sind die länderspezifischen Unterschiede in den berufsrechtlichen Regelungen hinsichtlich der länderüberschreitenden Berufsausübung, der Bauvorlageberechtigung, der Werbung sowie der GmbH-Zulässigkeit. Dringend erforderliche Harmonisierungsbestrebungen scheiterten bisher an der Uneinigkeit der Länderkammern.

3.2.2 Architektenvertrag und Architektenhaftung

3.2.2.1 BGB und Vertragsfreiheit

In der deutschen Rechtsordnung werden hoheitliche Aufgaben des Staates durch das Öffentliche Recht, die Rechtsbeziehungen der Bürger hingegen durch das Privatrecht geregelt. Die Bauherren-Architekten-Beziehung fällt demnach unter die Regelungen des Privatrechts, deren Grundlage das Bürgerliche Gesetzbuch bildet. Die für die vorliegende Arbeit relevanten Teile sind der Allgemeine Teil des BGB (§§ 145-157), der das Zustandekommen eines Vertrages, sowie der Schuldrechtliche Teil des BGB (§§ 305-361), der deren Inhalte regelt.

Das Schuldrecht geht dabei vom Grundsatz der Vertragsfreiheit aus, was sowohl Abschluss- als auch Gestaltungsfreiheit bedeutet. Grundsätzlich bleibt es demnach Architekt und Bauherr überlassen, Verträge entsprechend ihren Vorstellungen zu schließen. Dies gilt jedoch nicht uneingeschränkt. So sind z.B.

³²⁴ Hartmer, Disziplinarrecht, S. 7.

³²⁵ Eine Dokumentation der berufsrechtlichen Bestimmungen in den einzelnen Ländern wurde vom Institut für Freie Berufe Nürnberg innerhalb eines Forschungsauftrages für das Bundesministerium für Wirtschaft erarbeitet. Vgl. Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.), Harmonisierungsansätze sowie Institut für Freie Berufe Nürnberg, Bericht, S. 116f.

Rechtsgeschäfte, die gegen ein gesetzliches Verbot oder gegen die guten Sitten verstoßen, nichtig.³²⁶ Einschränkende Bestimmungen ergeben sich darüber hinaus durch das AGB-Gesetz und mittlerweile auch aus den EG-Richtlinien über missbräuchliche Klauseln in Verbraucherverträgen.³²⁷ Zu einem zwingenden Recht, d.h. einer Einschränkung der Vertragsfreiheit, zählt auch die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI), die preisrechtliche Bestimmungen über die Höhe der Honorare enthält.³²⁸

3.2.2.2 Architektenvertrag

Unter Juristen war die Frage der rechtlichen Einordnung des Architektenvertrages als Dienst- oder Werkvertrag lange Zeit strittig. Insbesondere für den Haftungs- und Verjährungsbereich ist dies aber von entscheidender Bedeutung.³²⁹ In der Regel gilt der Architektenvertrag nach geltender Rechtsprechung als ein Werkvertrag.³³⁰ Die vertragliche Abwicklung richtet sich somit nach den §§ 631ff. BGB.

Im Gegensatz zum Bauunternehmer schuldet der Architekt jedoch nicht das Bauwerk als körperliche mangelfreie Leistung, sondern das Entstehenlassen eines mangelfreien Bauwerks. Das Architektenwerk ist demnach streng von der unmittelbaren Bauleistung zu unterscheiden und ist als eine Leistung geistiger Natur einzuordnen. Der Architekt schuldet dem Bauherrn lediglich eine technisch und wirtschaftlich einwandfreie Planung und Objektüberwachung.³³¹ Baumängel können damit nur dann als Mangel des Architektenwerkes qualifiziert werden, wenn sie durch mangelhafte Erfüllung dieser Architektenaufgaben verursacht wurden. Im Streitfall hat allerdings der Architekt nachzuweisen, dass das Bauwerk hätte mangelfrei entstehen können.³³²

³²⁶ Vgl. §§ 134 und 138 BGB.

³²⁷ Wirth/Theis, Architekt, S. 104.

³²⁸ Barth, Architekt, S. 20f.

³²⁹ Architektenkammer Hessen (Hrsg.), Architektenvertrag, S. 7.

³³⁰ Eine Ausnahme bildet u.a. die ausschließliche Beauftragung der Leistungsphase 9 der HOAI. Zu weiteren Ausnahmefällen und zur Abgrenzung des Werkvertrages vom Dienstvertrag vgl. Wirth/Theis, Architekt, S. 97-99; Geldmacher, Architektenrecht, S. 2.

³³¹ Buschmann, Recht, S. 70.

³³² Dittert, Architekten, S. 41.

Problematisch gestaltet sich hier insbesondere die genaue Definition der vom Architekten geschuldeten Leistung.³³³ Die übliche Vertragspraxis bestand lange Zeit darin, die Leistungsbilder der HOAI zur Festlegung des Leistungsumfanges heranzuziehen. Der Bundesgerichtshof hat jedoch mehrmals diese „Leitbildfunktion“ in Frage gestellt.³³⁴ Allein die im Werkvertrag entsprechend den Regelungen des BGB getroffenen Vereinbarungen sind demnach von Bedeutung.³³⁵ Geschuldet wird der Gesamterfolg, nicht die dafür notwendigen Einzelleistungen. Für den Architekten bedeutet dies, dass er nunmehr besondere Leistungen erbringen muss, wenn dies zur Erreichung des Erfolgs notwendig ist. Dazu zählen u.a. das Aufstellen einer Kosten-Nutzen-Analyse, die Durchführung der Bauanfrage sowie die Analyse und Wertung von Entwurfsalternativen hinsichtlich deren Kostenentwicklung. Bleibt er diese, z.B. aufgrund der ungeklärten Vergütung Besonderer Leistungen³³⁶ schuldig, macht er sich schadensersatzpflichtig.³³⁷

Von der Bundesarchitektenkammer wurde bereits 1978 ein Einheits-Architektenvertrag entworfen, der insbesondere freiberuflichen Architekten als Grundlage für die Zusammenarbeit mit ihren Bauherren empfohlen wurde. Die Bundesarchitektenkammer hat 1994 aufgrund heftiger Kritik und der Unwirksamkeit einiger Vertragsklauseln eine Neufassung des Einheits-Architektenvertrages vorgelegt. Neben Regelungen über die Honorierung der Leistungen einschließlich der Honorierung von Sonderleistungen und Nebenkostenerstattungen enthält er auch Bestimmungen zum Urheberrecht und zur Haftung des Architekten.³³⁸ Jedoch musste auch diese Fassung 1997 von der Architektenkammer zurückgenommen werden.³³⁹ Es wurde insbesondere kritisiert, dass nicht der Vertrag zwischen Bauherr und Architekt im Vordergrund steht, sondern vielmehr die übergeordnete Berufung des Architekten. Zugleich orientiere sie sich

³³³ Scholtissek, HOAI, S. 101.

³³⁴ Vgl. BGH, Urteil vom 24.10.1996, BauR 1997, S. 154; BGH, Urteil vom 22.10.1998, BauR 1999, S. 187.

³³⁵ Geldmacher, Architektenrecht, S. 23 und 57; Scholtissek, HOAI, S. 101; Theis, Architekten- und Ingenieurverträge, S. VII.

³³⁶ Zur Vergütungsproblematik Besonderer Leistungen vgl. Abschnitt 3.1.3.4.

³³⁷ Portz/Rath, Architektenrecht, S. 12f.

³³⁸ Wiesand/Fohrbeck/Fohrbeck, Beruf, S. 131f.; Architektenkammer Hessen (Hrsg.), Architektenvertrag, S. 22f.

³³⁹ Portz, Einheits-Architektenvertrag, S. 315.

allein an Honoraratbeständen.³⁴⁰ Im Hinblick auf die Geltung von Vertragsklauseln nach dem AGB-Gesetz ergeben sich zudem erhebliche prozessuale Risiken.³⁴¹

3.2.2.3 Grundzüge der Architektenhaftung

3.2.2.3.1 Vertragliche Haftung des Architekten

In den Ausführungen zum Architektenvertrag wurde deutlich, dass der Architekt nicht das Bauwerk als körperliche Sache, sondern lediglich die Mängelfreiheit seines Werkes schuldet. Er ist damit nicht für jeden Mangel des Bauwerkes haftbar zu machen. Die Haftung des Architekten setzt vielmehr eine eindeutige Pflichtverletzung entsprechend dem § 633 BGB voraus, die den Wert oder die Tauglichkeit zu dem gewöhnlichen oder dem vertraglich vereinbarten Gebrauch aufhebt oder mindert.³⁴²

Wesentliche Bedeutung hinsichtlich der Haftung des Architekten kommt daher der Feststellung seiner konkreten Leistungspflicht zu. Obgleich in den Architektenverträgen oftmals Bezug auf die Leistungsphasen der HOAI genommen wird, sind diese für die Ermittlung des geschuldeten Leistungserfolges kaum relevant. Ausschlaggebend sind allein die vertraglich getroffenen Vereinbarungen.³⁴³ Der Architekt hat darüber hinaus weder im technischen, gestalterischen noch im wirtschaftlichen Bereich die optimale, also qualitativ bestmögliche Lösung, sondern lediglich den vereinbarten bzw. gewöhnlichen Standard zu erbringen.³⁴⁴ Er kann seine Verpflichtungen somit auch erfüllt haben, wenn seine Leistung durchschnittlich und damit brauchbar ist.³⁴⁵ Als Kriterien der gewöhnlichen Pflichterfüllung des Architekten dienen vor allem die allgemein anerkannten Regeln der Baukunst,³⁴⁶ die sich aus den technischen Normen erge-

³⁴⁰ Vgl. Wirth, Einheits-Architektenvertrag, S. 321f.; Bartsch, Einheitsarchitektenvertrag, S. 314f.

³⁴¹ Vgl. Scholtissek, Einheits-Architektenvertrag, S. 106.

³⁴² Vgl. § 633 Abs. 1 BGB sowie Werner/Pastor, Bauprozess, S. 555.

³⁴³ Vgl. hierzu die Ausführungen zum Architektenvertrag in Abschnitt 3.2.2.2 und die dort angegebenen Quellen.

³⁴⁴ Buschmann, Recht, S. 71; Portz/Rath, Architektenrecht, S. 32.

³⁴⁵ Bindhardt/Jagenburg, Haftung, S. 185.

³⁴⁶ In § 13 Abs. 1 VOB/B wird hingegen die Bezeichnung „anerkannte Regeln der Technik“ verwendet. In der Literatur wird zudem synonym von den „anerkannten Regeln der Bau-

ben, die in der Wissenschaft als theoretisch richtig anerkannt sind und sich in der Baupraxis bewährt haben.³⁴⁷ Aufgrund der ständigen Weiterentwicklung der Technik gestaltet sich die Beurteilung des gewöhnlichen Standards für die Rechtsprechung schwierig.³⁴⁸ Entscheidungen hinsichtlich einer diesbezüglichen Pflichtverletzung des Architekten werden daher oftmals uneinheitlich getroffen.

Kritisch hinsichtlich der Feststellung einer Pflichtverletzung des Architekten ist auch die Tatsache, dass der Architekt nicht alle Leistungen in Eigenregie erbringt, sondern teilweise Sonderfachleute beauftragt. Der Architekt haftet in diesem Zusammenhang in der Regel nur dann, wenn offensichtliche, handgreifliche Fehler der Sonderfachleute vorliegen, eine falsche tatsächliche Ausgangssituation bei deren Tätigkeit vorlag sowie im Fall ihrer Ungeeignetheit für die Ausführung des Auftrages.³⁴⁹

Liegt eine Pflichtverletzung des Architekten vor, greift seine vertragliche Haftung. Diese kann nach § 633ff. BGB auf Mängelbeseitigung bzw. Nachbesserung, Wandelung des Architektenvertrages sowie eine Minderung des Architektenhonorars und/oder einen Schadensersatzanspruch des Bauherrn gehen. Die diesbezüglichen Ansprüche des Bauherrn gegenüber dem Architekten verjähren nach fünf Jahren.³⁵⁰ Individualrechtlich können auch kürzere Verjährungsfristen vereinbart werden. In Formularverträgen ist jedoch eine Verkürzung der Gewährleistungsfristen nach dem AGB-Gesetz unzulässig. Die Verjährungsfrist beginnt mit der Abnahme, deren Zeitpunkt nicht selten schwer zu bestimmen ist.³⁵¹ Der Bauherr hat zudem jederzeit das Recht, den Architektenvertrag zu kündigen.

kunst und Technik" gesprochen. Vgl. u.a. Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 166; Niestrate, Architektenhaftung, S. 17f.

³⁴⁷ Rauch, Architektenrecht, S. 119. Ausführlicher bei Werner/Pastor, Bauprozess, S. 547-552.
³⁴⁸ Kilian, Bautechnik, S. 969-975; Parmentier, Regeln, S. 207-214; Stammbach, Regeln, S. 482-497.

³⁴⁹ Budnick, Architektenhaftung, S. 26; Portz/Rath, Architektenhaftung, S. 67f.; Herig, Subplaner, S. 70 sowie BGH, NJW 1997, S. 2173 und OLG Düsseldorf, OLGR 1998, S. 363.

³⁵⁰ § 638 Abs. 1 BGB.

³⁵¹ Zur Problematik der Feststellung des Abnahmezeitpunktes und deren Folgen für die Haftung vgl. Dittert, Architekten, S. 79f. Fallbeispiele finden sich bei Rauch, Architektenrecht, S. 131f.

Anspruch auf Mängelbeseitigung

Im Fall eines Mangels des Architektenwerkes sieht das Werkvertragsrecht des BGB für den Auftraggeber den Nachbesserungsanspruch vor.³⁵² Die Durchsetzung des Anspruchs gestaltet sich in der Praxis jedoch schwierig, da bei Feststellung einer Pflichtverletzung des Architekten das Gebäude oftmals bereits im Entstehen bzw. bereits fertiggestellt ist,³⁵³ und die mangelhaften Planungen sich schon am Bau niedergeschlagen haben. Inwieweit eine Nachbesserungsfähigkeit des Architektenwerkes hier gegeben ist, wird unterschiedlich beantwortet. Nach ständiger Rechtsprechung des BGH wird eine Nachbesserungsfähigkeit mit der Begründung verneint, dass der Architekt nicht die Arbeit des Bauunternehmers nachbessern könne.³⁵⁴ Damit verneint der BGH ein Nachbesserungsrecht für den Architekten und gesteht dem Bauherrn sogleich Schadensersatzanspruch zu.³⁵⁵ Demgegenüber steht die überwiegende Ansicht der baurechtlichen Literatur, die eine Nachbesserungsfähigkeit auch nach der Bauausführung bejaht, soweit Architektenleistungen in Form von Änderungen und/oder Ergänzungen von Plänen oder durch bauleitende Tätigkeiten zur Beseitigung von Bauwerksmängeln beitragen können.³⁵⁶ Ein Nachbesserungsrecht des Architekten wird damit ausdrücklich bejaht. Der Bauherr kann nach dieser Auffassung erst nach Verzugseintritt Ersatzvornahme betreiben und seine Aufwendungen nach § 633 Abs. 3 BGB verlangen bzw. erst nach Fristsetzung mit Ablehnungsandrohung Schadensersatz gemäß § 635 BGB geltend machen.³⁵⁷

Wandelung und Minderung

Wandelungs- und Minderungsansprüche sind Gewährleistungsansprüche nach § 634 BGB, die wie der Nachbesserungsanspruch kein Verschulden des Architekten voraussetzen. Die Durchsetzung des Anspruchs auf Wandelung und

³⁵² Vgl. § 633 Abs. 2 BGB.

³⁵³ Dittert, Architekten, S. 41.

³⁵⁴ Vgl. u.a. BGH, BauR 1989, S. 97. Entsprechend äußern sich auch Rauch, Architektenrecht, S. 122 sowie Buschmann, Recht, S. 77f.

³⁵⁵ Ebenso argumentiert Dittert, Architekten, S. 43.

³⁵⁶ Vgl. u.a. Neuenfeld, Objektüberwachung, S. 25; Blindhardt/Jagenburg, Haftung, S. 185; Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 168; Budnick, Architektenhaftung, S. 29. Ebenda finden sich noch weitere Beispiele für eine Bejahung der Nachbesserungsfähigkeit.

³⁵⁷ Budnick, Architektenhaftung, S. 29.

Minderung erfordert jedoch die vorherige Aufforderung zur Mängelbeseitigung mit Fristsetzung und Ablehnungsandrohung durch den Auftraggeber.³⁵⁸

Wandelung bedeutet die Rückgängigmachung des Vertrages und kann vom Bauherrn nur verlangt werden, wenn sich die Architektenleistung als völlig unbrauchbar darstellt. In diesem Fall haben sich beide Vertragspartner gegenseitig das Erhaltene zurückzugewähren.³⁵⁹ Die Wandelung kommt demnach nur in Betracht, soweit aufgrund der Architektentätigkeit noch nicht gebaut wurde. In der Praxis spielt sie daher kaum eine Rolle.³⁶⁰

Größere Relevanz besitzt dagegen die Minderung, die eine Herabsetzung der Vergütung des Architekten bedeutet. Das Architektenhonorar ist in dem Verhältnis zu mindern, indem der Wert der mangelhaften Werkleistung zu dem im Zeitpunkt der Abnahme theoretisch mangelfreien Werkes gestanden hätte.³⁶¹ Die Minderung kann dabei das volle Honorar des Architekten umfassen.³⁶² Sie steht dennoch in keinem Verhältnis zu den durch den Mangel verursachten Folgekosten. Problematisch gestaltet sich zudem die Feststellung der für die Bemessung des Minderungsanspruchs benötigten Vergleichswerte. Sowohl der Wert des nur hypothetisch mangelfreien Werkes als auch der des mangelhaften Architektenwerkes sind kaum objektiv zu ermitteln.³⁶³

Schadensersatz

Hat der Architekt den Mangel zu vertreten, kann der Bauherr anstelle von Wandelung oder Minderung Schadensersatz verlangen. Voraussetzung dafür ist, dass er den Eintritt eines Schadens und dem Architekten Vorsatz oder Fahrlässigkeit nachweisen kann.³⁶⁴ Der Bauherr muss dem Architekten des weiteren gemäß § 634 Abs. 1 BGB eine Frist zur Mängelbeseitigung mit Ablehnungsan-

³⁵⁸ Falk (Hrsg.), Immobilienwirtschaft, S. 266 und S. 454. Ausnahmen bilden lediglich die in § 634 Abs. 2 BGB festgehaltenen Tatbestände. Vgl. Rauch, Architektenrecht, S. 124.

³⁵⁹ Neuenfeld, Architekt, S. 115.

³⁶⁰ Werner/Pastor, Bauprozess, S. 634.

³⁶¹ Gemäß § 634 Abs. 4 i.V.m. § 472 BGB. Vgl. auch Portz/Rath, Architektenrecht, S. 44.

³⁶² Rauch, Architektenrecht, S. 126; Wirth/Theis, Architekt, S. 258.

³⁶³ Budnick, Architektenhaftung, S. 30.

³⁶⁴ Werner, Haftung, S. 44f.; Niestrate, Architektenhaftung, S. 42 und 44.

drohung gesetzt haben, die fruchtlos verstrichen ist.³⁶⁵ Die Fristsetzung ist nur dann entbehrlich, wenn eine Nachbesserung unmöglich ist sowie für den Fall, dass der Architekt das Vorliegen eines Mangels bestreitet bzw. eine Nachbesserung grundsätzlich ablehnt.³⁶⁶

Durch den Schadensersatz soll der Bauherr so gestellt werden, als habe der Architekt seine Leistung mangelfrei erbracht.³⁶⁷ Der zu ersetzende Schaden ergibt sich dementsprechend aus der Differenz der hypothetischen Vermögenslage bei ordnungsgemäßer Erfüllung und der infolge der mangelhaften Erbringung tatsächlichen Vermögenssituation des Bauherrn. Relevante Größen für die Ermittlung der Schadensersatzhöhe sind demnach u.a. die Kosten der Mängelbeseitigung am Bauwerk, der entgangene Gewinn wegen verspäteter Fertigstellung sowie Mietausfall- und Gutachterkosten.³⁶⁸

Hinsichtlich der Verjährung ist eine wesentliche Unterscheidung der Schadensersatzansprüche zu beachten, die sich in der Praxis jedoch schwierig gestaltet. Für Schäden, die dem Werk eng und unmittelbar anhaften und auf der Verletzung von Hauptpflichten des Architekten beruhen, greift der Schadensersatzanspruch wegen Nichterfüllung nach § 635 BGB.³⁶⁹ Werden Nebenpflichten verletzt oder treten entferntere Mangelfolgeschäden auf, kann der Bauherr Schadensersatz aus positiver Forderungsverletzung verlangen.³⁷⁰ Während Schadensersatzansprüche aus Nichterfüllung nach fünf Jahren nach Abnahme verjähren, beträgt die Verjährungsfrist für Ansprüche aus positiver Forderungsverletzung dreißig Jahre.³⁷¹

Umstritten ist diesbezüglich insbesondere die Haftung des Architekten für Baukostenüberschreitungen.³⁷² Die früher vorherrschende Auffassung der Baukostenüberschreitung als Nebenpflichtverletzung und der damit einhergehen-

³⁶⁵ Löffelmann/Fleischmann, Architektenrecht, S. 643f.

³⁶⁶ Budnick, Architektenhaftung, S. 31.

³⁶⁷ Vgl. § 249 BGB.

³⁶⁸ Vgl. ausführlich Löffelmann/Fleischmann, Architektenrecht, S. 647-652.

³⁶⁹ Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 169.

³⁷⁰ Rauch, Architektenrecht, S. 126.

³⁷¹ Portz/Rath, Architektenrecht, S. 55.

³⁷² Buschmann, Recht, S. 74.

den dreißigjährigen Verjährungsfrist wird allmählich von der Ansicht verdrängt, dass in diesem Fall eine Hauptpflichtverletzung im Sinn einer Nichterfüllung des Vertrages vorliegt, die bereits nach fünf Jahren verjährt.³⁷³

Kündigung

Der Bauherr kann auf Mängel des Architektenwerkes auch mit der Kündigung des Vertrages reagieren. Nach § 649 BGB bleibt der Vergütungsanspruch des Architekten jedoch bestehen. Lediglich die ersparten Aufwendungen sowie den böswilligen anderweitigen Erwerb muss sich der Architekt anrechnen lassen. Allerdings entfällt der Vergütungsanspruch nach dem Grundsatz von Treu und Glauben, wenn ein wichtiger Kündigungsgrund vorlag. Bei Vorliegen solch einer außerordentlichen Kündigung kann der Architekt nur den Teil seines Werklohnes beanspruchen, der seiner tatsächlichen erbrachten Leistung entspricht.³⁷⁴

3.2.2.3.2 Deliktische Haftung

Zu der Gewährleistungshaftung des Architekten im engeren Sinn, die sich aus den vertraglichen Ansprüchen ergibt, können Haftungsnormen aufgrund unerlaubter Handlungen in Anspruchskonkurrenz treten und eine Gewährleistungshaftung im weiteren Sinn begründen. Diese sogenannte deliktische Haftung wird für den Bauherrn auch im Fall der Verjährung vertraglicher Gewährleistungsansprüche interessant.³⁷⁵

Anspruchsvoraussetzung ist die Verletzung eines der in § 823 Abs. 1 BGB genannten Rechtsgüter. Die außervertragliche Haftung greift demnach nur, wenn die fehlerhafte Architektenleistung zu Mängeln am Bauwerk geführt hat, die als eine Eigentumsverletzung gewertet werden können, oder wenn Personen oder Gegenstände des Bauherrn zu Schaden gekommen sind.³⁷⁶ Problematisch ist dies für den Bauherrn dahingehend, dass die Rechtsprechung davon ausgeht, dass die Verschaffung eines mit Mängeln behafteten Eigentums, in diesem Fall

³⁷³ Vgl. Werner, Haftung, S. 41f.; Locher, Baurecht, S. 198.

³⁷⁴ Budnick, Architektenhaftung, S. 32.

³⁷⁵ Budnick, Architektenhaftung, S. 170.

³⁷⁶ Portz/Rath, Architektenrecht, S. 50.

einer Immobilie, keine Verletzung schon vorhandenen Eigentums darstellen kann.³⁷⁷

Auch das Vermögen des Bauherrn zählt nach § 823 Abs. 1 BGB nicht zu den Rechtsgütern und eine deliktische Haftung wegen einer Bausummenüberschreitung ist insofern nicht möglich. Dies gilt ebenso für terminlichen Koordinierungsfehler sowie fehlerhafte Vergabe von Aufträgen an insolvente Bauunternehmer. Erfasst werden lediglich Ansprüche des Bauherrn aufgrund von Pflichtverletzungen des Architekten im Bereich der Auftragsvergabe im technischen Bereich, z.B. bei der Auswahl der Baustoffe, sowie bei der sachlichen Koordinierung, sofern hierdurch ein Bauwerksmangel verursacht worden ist.³⁷⁸ Der Haftungsumfang richtet sich auch hier ausschließlich nach den Folgeschäden an den sonst mangelfreien Teilen des Bauwerks und nicht dem Unwert, der dem Bauwerk von Anfang an wegen der Pflichtverletzung des Architekten anhaftete.

Deliktische Ansprüche verjähren nach § 825 BGB grundsätzlich drei Jahre nach Kenntniserlangung von Schaden, Schädiger und Schadenseintritt.³⁷⁹ Im Gegensatz zum Kauf- und Mietrecht wird die Verjährung der vertraglichen und deliktischen Ansprüche im Werkvertragsrecht unabhängig voneinander gesehen. Es besteht daher die Möglichkeit, dass in Fällen, in denen vertragliche Ansprüche verjährt sind, die deliktische Haftung greift. Dennoch konzentriert sich in der Praxis die Haftung des Architekten auf die Normen der Vertragshaftung nach § 633ff. BGB, da, wie bereits dargestellt, das Vorliegen einer Eigentumsverletzung als Haftungsvoraussetzung wegen der Mangelhaftigkeit des Bauwerks zweifelhaft ist.

³⁷⁷ Ausgenommen wird der Fall, dass mangelhafte abgrenzbare Einzelteile auf das im übrigen mangelfreie Bauwerk einwirken, und damit an diesen eine Eigentumsverletzung hervorgerufen. Vgl. Budnick, Architektenhaftung, S. 171.

³⁷⁸ Fischer, Architektenrecht, S. 198.

³⁷⁹ Dittert, Architekt, S. 85f.

3.2.2.3.3 Berufshaftpflichtversicherung

Den Haftungsrisiken können Architekten durch den Abschluss einer Haftpflichtversicherung begegnen. Eine Berufshaftpflichtversicherung ist jedoch weder gesetzlich noch standesrechtlich obligatorisch und wird nur in einzelnen landesrechtlichen Bauordnungen von Architekten und Ingenieuren verlangt.³⁸⁰ Dies ist insbesondere im Hinblick auf die Architekten-GmbH kritisch zu betrachten. Dem geschädigten Bauherrn bleibt hier im Schadensfall lediglich der Zugriff auf das GmbH-Vermögen, auch wenn die Schadenssumme dieses um ein Vielfaches übersteigt.³⁸¹ Gewerbliche Bauherren verlangen bei größeren Bauvorhaben daher in der Regel den Abschluss einer Berufshaftpflichtversicherung.

Problematisch bleibt jedoch, dass durch die Versicherung nicht das gesamte Berufsrisiko abgedeckt wird, und der Umfang der Ersatzleistungen summenmäßig beschränkt ist. Letzteres sogar in zweifacher Hinsicht. Die zwischen Versicherer und Versicherungsnehmer vereinbarte Deckungssumme bestimmt zunächst die Höhe der Haftungssumme, die maximal für einen „Verstoß“ ausbezahlt wird. Darüber hinaus begrenzt im Regelfall die Leistungsbeschränkungsklausel die Gesamtleistung der Versicherung für den Zeitraum eines Jahres auf ein bestimmtes Vielfaches der Haftungshöchstsumme je Schadensfall.³⁸²

Des weiteren schließt die Berufshaftpflichtversicherung in den „Besonderen Bedingungen und Risikobeschreibungen für die Berufshaftpflichtversicherung der Architekten und Bauingenieure (BBR/Arch)“³⁸³ einige Schadensfälle von der Versicherung aus.³⁸⁴ Die Ausschlüsse sind rein sachbezogen und gelten ohne Rücksicht auf das Vorliegen oder Fehlen eines Verschuldens des Versicherungsnehmers.

³⁸⁰ Dittert, *Architekt*, S. 142; Budnick, *Architektenhaftung*, S. 173.

³⁸¹ Budnick, *Architektenhaftung*, S. 179.

³⁸² Budnick, *Architektenhaftung*, S. 178.

³⁸³ Die BBR/Arch wurden 1977 von der Bundesarchitektenkammer und vom HUK-Verband der Haftpflichtversicherer, Unfallversicherer, Autoversicherer und Rechtsschutzversicherer herausgegeben und 1994 aktualisiert. Abgedruckt u.a. bei Pröller/Martin, *Versicherungsvertragsgesetz*, Teil III, VII.

³⁸⁴ Langen, *Berufshaftpflichtversicherung*, S. 53.

Ausgeschlossen sind u.a. Ansprüche wegen Schäden aus der Überschreitung der Bauzeit, von Fristen und Terminen aufgrund von Koordinierungs- und Planungsfehlern sowie Schäden aus der Überschreitung der Bausumme.³⁸⁵ Eine genaue Schadenszuordnung ist daher von enormer Bedeutung. Problematisch ist insbesondere die Abgrenzung von wirtschaftlicher Fehlplanung und Bausummenüberschreitung, da nur letztere vom Versicherungsschutz ausgeschlossen ist.³⁸⁶

3.2.2.3.4 Haftung bei Bausummenüberschreitungen

Die bisherigen Ausführungen zur Haftung des Architekten haben aufgezeigt, dass sich insbesondere im Kostenbereich Probleme für den Bauherrn ergeben können. Bausummenüberschreitungen werden weder durch die Berufshaftpflichtversicherung noch über die deliktische Haftung gedeckt. Zudem ist die Haftung des Architekten wegen Bausummenüberschreitung im Gesetz nicht definiert und die Rechtsprechung dazu uneinheitlich.³⁸⁷ Es ist daher im Einzelfall zu überprüfen, ob und mit welchem Verbindlichkeitsgrad eine Kostenabrede getroffen wurde. Danach können drei wesentliche Fallunterscheidungen getroffen werden: die Vereinbarung einer Bausummengarantie, die Absprache einer Kostenobergrenze sowie die Einigung auf einen Kostenrahmen als „Orientierung“.³⁸⁸

Vereinbarung einer Bausummengarantie

Verspricht ein Architekt gegenüber dem Bauherrn, für die Einhaltung einer bestimmten Bausumme einzustehen, gibt er damit nicht automatisch ein Garantieverprechen ab. Inwieweit solch eine Garantiegabe vorliegt, ist vielmehr eine Auslegungsfrage.³⁸⁹ Im Regelfall geht die Rechtsprechung jedoch davon aus, dass diese dann vorliegt, wenn zum Ausdruck kommt, dass der Architekt per-

³⁸⁵ Werner, Haftung, S. 40; Langen, Berufshaftpflichtversicherung, S. 61f.; Niestrate, Architektenhaftung, S. 150-156. Die Streichung der Ausschlussklausel wegen fehlerhafter Kostenermittlung kann durch einen Prämienaufschlag von 15% auf die Gesamtprämie der Berufshaftpflichtversicherung vor Abzug eines Schadensfreirabattes erwirkt werden. Budnick, Architektenhaftung, S. 180.

³⁸⁶ Vgl. Neuenfeld, Rechtsprechung, S. 606; Littbarski, Überschreitung, S. 167f.

³⁸⁷ Fischer, Architektenrecht, S. 185; Wirth/Theis, Architekt, S. 307.

³⁸⁸ Werner/Pastor, Bauprozess, S. 680.

³⁸⁹ Niestrate, Architektenhaftung, S. 113.

sönlich für die Einhaltung der veranschlagten Baukosten eintreten will, und der Umfang der Bauleistungen festgelegt ist.³⁹⁰ Übernimmt ein Architekt ausdrücklich solch eine Garantie, haftet er stets auf Erfüllung seiner vertraglichen Zusagen. In Unterscheidung zu einer „normalen“ Bausummenüberschreitung ist es dabei unerheblich, ob ihn ein Verschulden trifft.³⁹¹ Ausgenommen ist lediglich der Fall, dass besondere Wünsche des Bauherrn oder dessen Verhalten zu einer Überschreitung der Garantiesumme geführt haben.³⁹² Für den Architekten ergibt sich daraus ein erhebliches wirtschaftliches Risiko.³⁹³ In der Praxis hat die Bausummengarantie daher nur eine geringe Bedeutung.³⁹⁴

Absprache einer Kostenobergrenze

Die Abgrenzung zwischen einer Bausummengarantie und der Vereinbarung einer Kostenobergrenze bzw. eines Kostenlimits wird im Einzelfall schwierig sein.³⁹⁵ In jedem Fall ist der Bauherr darüber darlegungs- und beweispflichtig, inwiefern er mit dem Architekten einen Baukostenbetrag verbindlich vereinbart hat.³⁹⁶ Auch dies stellt sich für den Bauherrn relativ schwierig dar. Nicht ausreichend für das Vorliegen eines Baukostenlimits sind u.a. die Nennung einer bestimmten Bausumme im Bauantrag und deren Unterzeichnung durch den Bauherrn sowie die Festlegung eines Circabetrages im Bauvertrag.³⁹⁷ Darüber hinaus hat der Bauherr seinen Schaden darzulegen sowie dem Architekten dessen Verschulden nachzuweisen.³⁹⁸ Hat der Architekt die Überschreitung des vereinbarten Kostenlimits zu vertreten, so ist er nach § 635 BGB schadenersatzpflichtig. Vor Geltendmachung seiner Rechte hat der Bauherr dem Architekten nach § 634 Abs. 1 BGB eine Frist zur Nachbesserung mit Ablehnungsandrohung zu setzen, sofern der Mangel sich noch nicht im Bauwerk realisiert hat. Kann dem Architekten kein Verschulden nachgewiesen werden, steht dem

³⁹⁰ Werner/Pastor, Bauprozess, S. 681.

³⁹¹ Rauch, Architektenrecht, S. 185.

³⁹² Werner/Pastor, Bauprozess, S. 680.

³⁹³ Diehl spricht bei der Abgabe eines Garantieverprechens von „wirtschaftlichem Selbstmord“ des Architekten. Zitiert nach Wirth/Theis, Architekt, S. 308.

³⁹⁴ Fischer, Architektenrecht, S. 186; Geldmacher, Architektenrecht, S. 117.

³⁹⁵ Niestrat, Architektenhaftung, S. 115.

³⁹⁶ Vgl. BGH, Urteil vom 23.1.1997, BauR 1997, S. 494.

³⁹⁷ Niestrat, Architektenhaftung, S. 116.

³⁹⁸ Kniffka/Koeble, Baurecht, S. 553.

Bauherrn nach § 634 Abs. 1 BGB ein Anspruch auf Minderung des Honorars zu.

Strittig ist, inwiefern dem Architekten bei Vorliegen eines Kostenlimits eine Toleranz gewährt werden sollte.³⁹⁹ In etwas älteren Rechtsprechungen hat der Bauherr keinen Erfüllungsanspruch gegenüber dem Architekten, selbst bei Vorliegen eines Kostenlimits.⁴⁰⁰ Dennoch billigt die Rechtsprechung dem Bauherrn in der Regel eine stärkere Position hinsichtlich der von ihm zu akzeptierenden Toleranzgrenzen zu.⁴⁰¹ Nach neuester Rechtsprechung ist der Architekt sogar ohne Toleranzrahmen zur Einhaltung der vereinbarten Bausumme verpflichtet.⁴⁰² Da die Entscheidungen zeitlich relativ eng zusammenliegen, kann davon ausgegangen werden, dass die Rechtslage hier noch nicht eindeutig geklärt ist und im Einzelfall zu entscheiden ist.

Einigung auf einen Kostenrahmen als Orientierung

Ist zwischen Bauherr und Architekt weder eine Bausummengarantie noch ein Kostenlimit vereinbart worden, trifft den Architekten dennoch eine Verpflichtung, die Planung an den wirtschaftlichen Interessen des Bauherrn auszurichten, und die Kosten des Bauvorhabens sorgfältig zu ermitteln.⁴⁰³ Ansprüche daraus können vom Bauherrn jedoch nur schwer umgesetzt werden.

Anspruchsvoraussetzungen sind zunächst das Vorliegen einer objektiven Pflichtverletzung des Architekten, der beweisbare Schadenseintritt für den Bauherrn sowie das Verschulden des Architekten.⁴⁰⁴ Darüber hinaus wird dem Architekten von der Rechtsprechung ein Toleranzrahmen zugebilligt, der sich nach dem Grad der zugrunde zulegenden Kostenermittlungsart unterscheidet. Erst bei Überschreiten der Toleranzgrenze trägt der Architekt für sein Nichtver-

³⁹⁹ Kniffka/Koeble, Baurecht, S. 553.

⁴⁰⁰ Vgl. BGH, Urteil vom 16.12.1993, BauR 1994, S. 268; OLG Hamm, Urteil vom 22.4.1993, BauR 1993, S. 628.

⁴⁰¹ Zahlreiche Beispiele finden sich bei Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 176f.

⁴⁰² Vgl. BGH, Urteil vom 23.1.1997, BauR 1997, S. 497.

⁴⁰³ Geldmacher, Architektenrecht, S. 118.

⁴⁰⁴ Kniffka/Koeble, Baurecht, S. 549; Geldmacher, Architektenrecht, S. 123; Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 170f.

schulden bei Kostenüberschreitungen die Beweislast.⁴⁰⁵ Bei der Kostenschätzung wird ein Toleranzrahmen bis zu 40% gegeben, während bei der Kostenberechnung im allgemeinen von 20-25% und beim Kostenanschlag von 10-15% ausgegangen wird.⁴⁰⁶ Die Rechtsprechung ist hier jedoch sehr uneinheitlich.⁴⁰⁷ Für den Bauherrn ist es daher hilfreich, mit dem Architekten vertraglich eine Beschaffensvereinbarung und einen geringen Toleranzrahmen zu vereinbaren.

Die Bausummenüberschreitung wird nach neuerer Rechtsprechung als eine Hauptpflichtverletzung angesehen und richtet sich daher nach § 633 ff. BGB und beträgt fünf Jahre. Dies hat ferner zur Folge, dass der Bauherr dem Architekten Gelegenheit zur Nachbesserung einräumen muss, soweit dies angesichts des Baufortschritts noch möglich ist. Erst dann kann er Schadensersatz verlangen.⁴⁰⁸ Schwierige Fragen ergeben sich im Zusammenhang mit der Feststellung des Schadenswertes.⁴⁰⁹ Stehen den Nachteilen der Bausummenüberschreitung Vorteile gegenüber, kann der Bauherr gezwungen werden, sich diese als Vermögenszuwachs auf einen Schadensersatzanspruch anrechnen zu lassen.⁴¹⁰ Eine solche Ausgleichspflicht für Mehrwert liegt auch dann vor, wenn dieser noch nicht realisiert ist.⁴¹¹

3.2.3 Architektenhonorarrecht

Wie bei anderen Freien Berufen sind die Preise für die Leistungen der Architekten vom Gesetzgeber weitgehend reglementiert. Die Gebührentatbestände für die Berechnung der Architekten und Ingenieurhonorare werden daher im

⁴⁰⁵ Vgl. Buschmann, Recht, S. 75.

⁴⁰⁶ Motzke/Wolff, Praxis, S. 22; Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 172.

⁴⁰⁷ Diverse Beispiele finden sich bei Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 172f. Einen Überblick über die Haltung des juristischen Schrifttums zu dieser Frage gibt Budnick, Architektenhaftung, S. 128-130.

⁴⁰⁸ Wirth/Theis, Architekt, S. 308.

⁴⁰⁹ Fischer, Architektenrecht, S. 185 sowie 193f.; Kniffka/Koeble, Baurecht, S. 550.

⁴¹⁰ Budnick, Architektenhaftung, S. 139.

⁴¹¹ Werner/Pastor, Bauprozess, S. 689.

wesentlichen durch die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) geregelt.⁴¹²

3.2.3.1 Entstehung und Zielsetzung der HOAI

Im Gegensatz zu anderen Gebührenordnungen für Freie Berufe wie Anwälte, Ärzte und Notare ist die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) eine noch recht junge Verordnung. Sie entstand 1971 als ein Bestandteil des Gesetzes zur Verbesserung des Mietrechts und zur Begrenzung des Mietanstiegs sowie zur Regelung von Ingenieur- und Architektenleistungen (MRVG).⁴¹³ Durch eine Deckelung der Architektenhonorare sollten die Baukosten verringert und somit ein weiterer Anstieg der Mieten verhindert werden.⁴¹⁴ Aufgrund lang andauernder Verhandlungen,⁴¹⁵ vor allem über die Bemessungsgrundlage des Honorars, konnte die HOAI jedoch erst am 17. September 1976 endgültig verabschiedet werden.⁴¹⁶ Seitdem gab es mehrere Novellierungen, die fünfte und bisher letzte, trat zu Beginn des Jahres 1996 in Kraft.

Die HOAI ist somit aus einem Gesetz zur Begrenzung des Mietanstiegs hervorgegangen. Gleichzeitig trug sie der Zuordnung der Architekten zu den Freien Berufen Rechnung, indem durch die Festlegung von Mindestsätzen eine kostendeckende Vergütung der Architekten gesichert und so ein ruinöser Preiswettbewerb unter ihnen verhindert werden sollte.⁴¹⁷ Von den Interessenvertretungen der Architekten wird sie daher noch immer als Garant für einen Leistungswettbewerb und Element des Verbraucherschutzes angesehen,⁴¹⁸ und als „Grundpfeiler der Architektenschaft“ bezeichnet.⁴¹⁹ Die Architekten sollen ihre

⁴¹² Heiermann, Architekten- und Ingenieurverträge, S. 2.

⁴¹³ In § 1 bzw. § 2 des Artikels 10 MRVG, in: BGBl. 1971 I/S. 1749.

⁴¹⁴ Wirth/Theis, Architekt, S. 7f.

⁴¹⁵ Grundlage der Verhandlungen bildete eine vom Bundesminister für Wirtschaft 1973 in Auftrag gegebene Studie unter dem Titel „Honorare der Architekten und Ingenieure“. Erstellt wurde sie von Prof. Pfarr von der Technischen Universität in Berlin, der dazu rund 700 verschiedene Büros schriftlich befragte. Vgl. Pfarr/Hobusch//Arlt, Planungsbüro.

⁴¹⁶ Gluch, Honoraranreize, S. 13f. Die HOAI löste die Gebührenordnung für Architekten (GOA) ab, die seit 1950 praktisch unverändert gegolten hatte. Zur Entstehungsgeschichte der HOAI und ihrer Abgrenzung zur GOA vgl. auch Hartmann, Honorarordnung, S. 1-11.

⁴¹⁷ Herig, HOAI, S. 77; Löffelmann/Fleischmann, Architektenrecht, S. 1; Deneke, Wettbewerb, S. 24 u. S. 26.

⁴¹⁸ Vgl. Prinz, Lanze, S. 536; Branca, Architektenalltag, S. 556; Schlüter, HOAI, S. 28; Münzer, Markt, S. 981.

⁴¹⁹ Flagge, HOAI, S. 63.

Leistungen frei von finanziellen Interessen und ohne Abhängigkeit zu den bauausführenden Firmen erbringen können.⁴²⁰

3.2.3.2 Anwendbarkeit der HOAI

3.2.3.2.1 Rechtsnatur der HOAI und ihr sachlicher Anwendungsbereich

Die Rechtsprechung ordnet die HOAI dem Preisrecht zu und grenzt sie damit gegenüber dem Vertragsrecht ab.⁴²¹ Der Regelungsbereich der HOAI beschränkt sich damit auf den Eingriff und die Gestaltung von Honorarvereinbarungen. Wann und unter welchen Voraussetzungen Architekten- und Ingenieurverträge zustande kommen, ist nicht Gegenstand der Honorarordnung,⁴²² sondern richtet sich nach den Regelungen des Bürgerlichen Gesetzbuches.⁴²³ Die HOAI kann insofern nur als eine konkrete Ausgestaltung des § 632 Abs. 2 BGB angesehen werden, in der der Fall geregelt wird, dass bei einem Werkvertrag eine Einigung über die Vergütungshöhe vorliegt.⁴²⁴ Ein Architekt kann und darf demnach Leistungen auch kostenlos erbringen. Erst wenn die Entgeltlichkeit seiner Leistungen vereinbart wurde, beschränkt die HOAI die Vertragsfreiheit dahingehend, dass die dort geregelten Mindest- und Höchstsätze einzuhalten sind.⁴²⁵

Die HOAI ist zudem nicht bei jeder in Betracht kommenden Architektenleistung anzuwenden. Vielmehr beschränkt sich der sachliche Anwendungsbereich ausdrücklich auf die Leistungen, die in den Leistungsbildern der HOAI aufgeführt sind.⁴²⁶ Für darüber hinaus gehende Leistungen, wie z.B. bei einer reinen Beratertätigkeit des Architekten oder auch dem Erstellen von Gutachten, die nicht unter den § 33 HOAI fallen, können die Architekten daher auch Honorare außerhalb der HOAI vereinbaren.⁴²⁷

⁴²⁰ Siehe hierzu die Stellungnahme der Kammern und Verbände der Architekten und Ingenieure zur Neustrukturierung der HOAI. Vgl. Bundesarchitektenkammer et al., Neustrukturierung, S. II-III.

⁴²¹ Vgl. u.a. BGH, Urteil vom 24.10.1996, BauR 1997, S. 154.; OLG Koblenz, ZfBR 94, S. 229.

⁴²² Jochem, HOAI-Kommentar, S. 24f.

⁴²³ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Architektenvertrag in Abschnitt 3.2.2.2.

⁴²⁴ Motzke/Wolff, Praxis, S. 2f.

⁴²⁵ Borgmann/Valerius, Architektenleistung, S. 17-19.

⁴²⁶ § 1 HOAI sowie u.a. Kniffka/Koeble, Baurecht, S. 474f.

⁴²⁷ Scholtissek, Berufspraxis, S. 103.

3.2.3.2.2 Persönlicher und zeitlicher Geltungsbereich der HOAI

Grundsätzlich regelt die HOAI die Honorarbestände für Architekten und Ingenieure. Jedoch besteht vor dem Hintergrund der Regelungen der europäischen Union ein Meinungsstreit hinsichtlich der Geltung für Nichtarchitekten. Mittlerweile hat sich die Meinung verfestigt, wonach die HOAI auch dann anzuwenden ist, wenn Nichtarchitekten Architektenleistungen erbringen, d.h. auch für Architekten, die nicht in die Listen eingetragen sind und damit auch für ausländische Architekten.⁴²⁸

Dies wurde durch den Bundesgerichtshof mit seinem Urteil vom 22. Mai 1997 bestätigt.⁴²⁹ Demnach sind die Mindest- und Höchstsätze der HOAI aufgrund der für ihren Geltungsbereich maßgeblichen Ermächtigungsgrundlage des Artikels 10, §§ 1 und 2 MRVG nunmehr auf natürliche und juristische Personen unter der Voraussetzung anwendbar, dass sie Architekten- und Ingenieurleistungen erbringen, die in der HOAI beschrieben sind. Ausgeschlossen sind jedoch die Anbieter, die neben oder zusammen mit Bauleistungen auch Architekten- oder Ingenieurleistungen erbringen.⁴³⁰ Die HOAI ist damit für gewerbliche Anbieter von Bau- und Planungsleistungen wie Baufirmen, Generalübernehmer, Bauträger etc. nicht bindend. Diese können so auf dem europäischen Markt konkurrenzfähig bleiben und werden gleichzeitig gegenüber den Architekten im Wettbewerb begünstigt.⁴³¹ Die honorarregelnde Funktion der HOAI wird damit weiter aufgeweicht.⁴³²

Hinsichtlich des zeitlichen Geltungsbereiches der HOAI ergeben sich nicht zuletzt aufgrund der vielen Novellierungen oftmals Uneinigkeiten zwischen Bauherr und Architekt. Nach § 103 HOAI kommt grundsätzlich immer die HOAI in ihrer jeweiligen Fassung zur Geltung, zu welchem Zeitpunkt der Vertrag zustande gekommen ist. Probleme entstehen, wenn während der Zusammenar-

⁴²⁸ Vgl. Jochem, HOAI-Kommentar, S. 30f.

⁴²⁹ Vgl. BGH, Urteil vom 22. 5. 1997, BauR 1997, S. 677.

⁴³⁰ Eine ausführliche Diskussion zum persönlichen Geltungsbereich der HOAI findet sich bei Prinz, HOAI, S. 255.

⁴³¹ Hoff, Bauen, S. 627.

⁴³² Prinz, Bauleistungen, S. 517.

beit eine neue Fassung der HOAI in Kraft tritt. Auch hier sind wieder besondere vertragliche Regelungen von beiden Seiten aus zu beachten.⁴³³

3.2.3.3 Grundsätze der Honorarberechnung nach HOAI

3.2.3.3.1 Determinanten des Architektenhonorars

Das Honorar des Architekten setzt sich nach der HOAI im wesentlichen aus vier verschiedenen Elementen zusammen:

- den anrechenbaren Kosten des Objektes gemäß DIN 276,
- der Honorarzone je nach Schwierigkeitsgrad der Aufgabe,
- dem vereinbarten Honorarsatz innerhalb der Ober- und Untergrenze der HOAI sowie
- den in Auftrag gegebenen und tatsächlich erbrachten Leistungen.⁴³⁴

Die für das Honorar anrechenbaren Kosten werden in den einzelnen Leistungsphasen unterschiedlich ermittelt. Als Grundlage ihrer Ermittlung für die Leistungsphasen 1-4 dient nach § 10 HOAI die Kostenberechnung nach DIN 276.⁴³⁵ Dabei werden die einzelnen Bauleistungen an Hand von Erfahrungswerten bewertet. Der Abrechnung der Leistungsphasen 5-7 liegt der Kostenanschlag zugrunde. Dieser wird durch das Zusammenstellen der Angebotssummen der Unternehmer aufgestellt. Für die Honorierung der Leistungsphasen 8 und 9 ist die Kostenfeststellung, d.h. der Nachweis der tatsächlich entstandenen Kosten maßgeblich.⁴³⁶

⁴³³ Vgl. Wirth/Theis, Architekt, S. 25f.

⁴³⁴ Minuth, Recht, S. 541f.; Kniffka/Koeble, Baurecht, S. 483f.

⁴³⁵ Hierbei ist zu beachten, dass die Prüffähigkeit der Rechnung rechtlich anfechtbar ist, wenn die Kostenermittlung nicht tatsächlich unter Nutzung der zugehörigen Formblätter dargestellt wurde. Vgl. Schmidt, Ermittlung, S. 720-724.

⁴³⁶ Jochem, HOAI-Kommentar, S. 232f.

Von entscheidender Bedeutung für die Honorarhöhe des Architekten ist auch die Höhe der Planungsanforderungen, die an das Projekt gestellt werden. In § 11 HOAI werden daher in einer Objektliste verschiedenen Gebäudetypen fünf Honorarzonen zugeordnet.⁴³⁷ Ist eine eindeutige Klassifizierung nicht möglich, wird nach § 11 HOAI ein Bewertungssystem nach zu vergebenden Punkten angewandt.⁴³⁸

Nach Feststellung der anrechenbaren Kosten und der anzuwendenden Honorarzone, können die Honorarsätze des Architekten für Grundleistungen entsprechend der Honorartafel des § 16 HOAI ermittelt werden. Das Honorar des Architekten steigt dabei mit der Bausumme degressiv an. Diese Kopplung der Honorarberechnung an die Baukosten wird seit dem Inkrafttreten der HOAI kritisiert. Es wird befürchtet, dass sie dem Anspruch der Baukostensenkung entgegenwirkt.⁴³⁹ Die Honorartafel des § 16 HOAI endet bei 50 Millionen DM. Liegen die anrechenbaren Kosten darüber, kann das Honorar frei vereinbart werden. Der Ordnungsgeber geht davon aus, dass sich hier sachkundige Vertragspartner gegenüberstehen, die keines besonderen Schutzes bedürfen.⁴⁴⁰ Welchen Prozentsatz des gesamten Honorars der Architekt fordern kann, hängt letztendlich aber auch von der erfolgreichen Erfüllung der vertraglich vereinbarten Leistungen ab. Die Bewertung der Grundleistungen für die Objektplanung für Gebäude, Freianlagen und raumbildende Ausbauten richtet sich nach § 15 HOAI. Die folgende Abbildung 7 verdeutlicht die unterschiedliche Verteilung des Honorars nach den einzelnen Leistungsphasen graphisch.

Bei der Honorarberechnung unterscheidet die HOAI nach „Grundleistungen“ und „Besonderen Leistungen“. Diese Unterscheidung hat jedoch keine werkvertragliche Bedeutung.⁴⁴¹ Sie bestimmt lediglich, welcher Honoraranspruch für

⁴³⁷ Kniffka/Koeble, Baurecht, S. 498.

⁴³⁸ Bewertet werden dabei u.a. die Anforderungen an die Einbindung in die Umgebung, die Anzahl der Funktionsbereiche, die gestalterischen und konstruktiven Anforderungen sowie Art und Umfang der technischen Ausrüstung und des Ausbaus. Vgl. § 11 Abs. 2 und Abs. 3 HOAI.

⁴³⁹ Vgl. Janicki, Bauen, S. 11.

⁴⁴⁰ Müller-Wrede, Bindung, S. 323.

⁴⁴¹ Geldmacher, Architektenvertrag, S. 58. Vgl. auch mit den Ausführungen unter Punkt 3.2.2.2.

welche Leistung vereinbart werden darf.⁴⁴² Grundleistungen umfassen die Leistungen, die zur ordnungsgemäßen Erfüllung eines Auftrages im allgemeinen erforderlich sind.⁴⁴³ Leistungen, die über die Grundleistungen hinausgehen oder diese verändern, werden in § 2 Abs. 3 der HOAI als Besondere Leistungen aufgeführt. Im üblichen Fall, dass Besondere Leistungen zu den Grundleistungen hinzutreten, kann für erstere nur ein Honorar verlangt werden, wenn sie im Verhältnis zu den Grundleistungen einen nicht unwesentlichen Arbeits- und Zeitaufwand verursachen und das Honorar schriftlich vereinbart wurde. Die Honorierung richtet sich im weiteren nach § 5 Abs. 4 HOAI.⁴⁴⁴

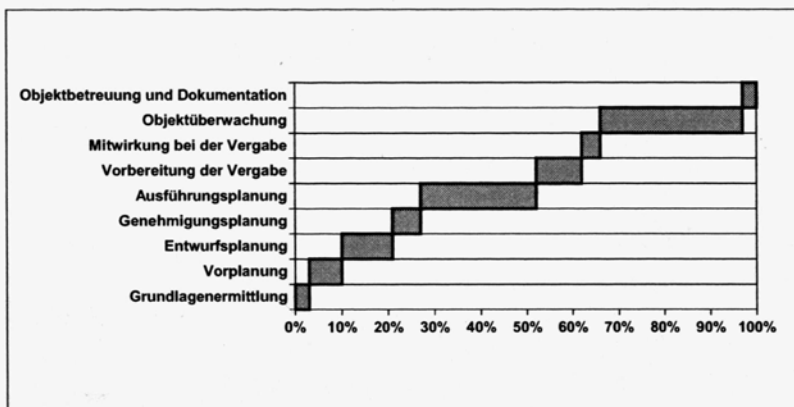


Abbildung 7: Aufteilung des Gesamthonorars nach HOAI entsprechend den einzelnen Leistungsphasen⁴⁴⁵

3.2.3.3.2 Honorarvereinbarungen und Mindestsatzunterschreitungen

Im Rahmen der HOAI gibt es nur eingeschränkte Möglichkeiten, Honorarvereinbarungen zu treffen. Ausgangspunkt stellt der § 4 Abs. 1 HOAI dar, dementsprechend sich das Honorar grundsätzlich nach der schriftlichen Vereinbarung richtet, die die Vertragsparteien im Rahmen der durch die HOAI festgesetzten

⁴⁴² Portz/Rath, Architektenrecht, S. 91.

⁴⁴³ § 2 Abs. 3 HOAI.

⁴⁴⁴ Neuenfeld, Architekt, S. 90; Fischer, Architektenrecht, S. 136f.

⁴⁴⁵ Eigene Darstellung der Daten aus § 15 Abs. 1 HOAI.

Mindestsätze treffen. Diese können lediglich in Ausnahmefällen unterschritten werden.⁴⁴⁶

Mittlerweile haben sich die Ausnahmeregelungen für die Unterschreitung der Mindestsätze weiter gelockert. In dem bereits erwähnte BGH-Urteil vom 22. Mai 1997⁴⁴⁷ wurden weitere Umstände als zulässig anerkannt, die eine Unterschreitung der Mindestsätze ermöglichen. Zulässige Begründungen für eine Unterschreitung sind demnach auch enge Beziehungen rechtlicher, wirtschaftlicher, sozialer oder persönlicher Art, genauso wie die mehrfache Verwendung einer Planung.⁴⁴⁸ Strafrechtliche Konsequenzen bei Verstößen gegen das Preisrecht, wie Unterschreitungen der Mindestsätze, haben die Architekten darüber hinaus nicht zu befürchten, da die HOAI keine Sanktionen für diesen Fall enthält.⁴⁴⁹

Bereits 1986 wurde in einer Umfrage des Ifo-Instituts unter freischaffende Architekten und Ingenieuren festgestellt, dass bei 71% der Architekten, insbesondere bei kleineren Büros, die Honorare nur zum Mindestsatz oder darunter vereinbart werden.⁴⁵⁰ Diese Situation hat sich bis heute fortgesetzt. Abbildung 8 stellt Umfrageergebnisse von 1999 zur Beurteilung der Einhaltung der HOAI durch die Auftraggeber von Beratenden Ingenieuren graphisch dar, die als vergleichbar angesehen werden können. Die Angaben von Architekturbüros zur Einhaltung der Mindestsätze der HOAI in Befragungen und Interviews schwanken zwischen Abschlägen von 20%, 30% und auch 50%.⁴⁵¹ Von einem honorarregelnden Nutzen der HOAI kann daher kaum noch gesprochen werden.⁴⁵²

⁴⁴⁶ Geldmacher, Architektenrecht, S. 76f.

⁴⁴⁷ Vgl. BGH, Urteil vom 22.5.1997, BauR 1997, S. 677.

⁴⁴⁸ Prinz, HOAI, S. 255.

⁴⁴⁹ Diederichs, Führungswissen, S. 442; Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 246; Portz/Rath, Architektenrecht, S. 103.

⁴⁵⁰ Vgl. Gluch, Honoraranreize, S. 22 und 46f.

⁴⁵¹ Vgl. u.a. Schmidt/Krause, Architekten, S. 81; Fischer, Architektenrecht, S. 13 sowie die Aussagen des Berliner Architekten Detlef Sommer in einem Gespräch mit dem Deutschen Architektenblatt zur Situation junger Architekturbüros in Berlin. Vgl. hierzu Liebs/Meyer, Architekten, S. 629.

⁴⁵² Wirth/Theis, Architekt, S. 47; Budnick, Architektenhaftung, S. 278.

Daneben können nach den Grundsätzen der Vertragsfreiheit auch pauschale Honorarvereinbarungen getroffen werden, auch wenn diese in der HOAI nicht explizit erwähnt werden.⁴⁵³ Die Vereinbarung ist wirksam, sofern die Schriftform eingehalten wurde und das Honorar sich innerhalb der von der HOAI vorgegebenen Mindest- und Höchstsätze bewegt. Der Vorteil für die Beteiligten besteht in der Sicherheit über die Höhe des zu erwartenden Honorars. Zudem entfällt für den Architekten die Aufstellung einer prüffähigen Schlussrechnung im Sinne des § 8 HOAI sowie die Ermittlung der anrechenbaren Kosten. Von Vorteil für den Bauherrn ist dabei, dass auch bei einer gravierenden Änderung der anrechenbaren Kosten keine Anpassung des Honorars möglich wird.⁴⁵⁴

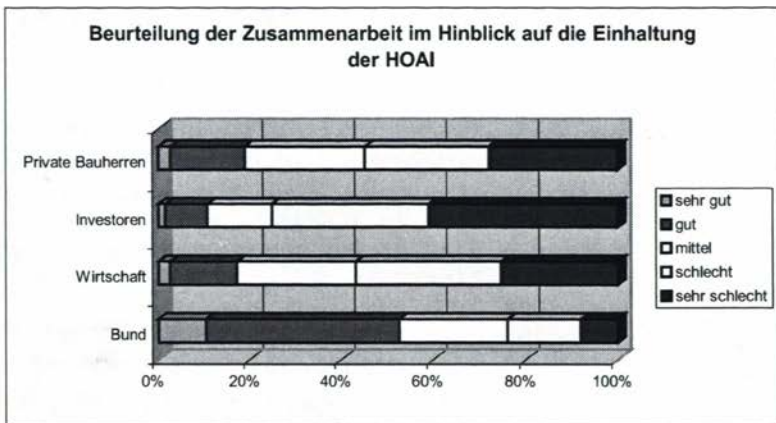


Abbildung 8: Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber durch Beratende Ingenieure im Hinblick auf die Einhaltung der HOAI⁴⁵⁵

Darüber hinaus besteht in Ausnahmefällen die Möglichkeit, ein Zeithonorar zu vereinbaren. Solch eine Übereinkunft ist nach HOAI jedoch nur dann wirksam, wenn das Honorar frei vereinbart werden kann, wie z.B. bei Gutachter- und

⁴⁵³ Portz/Rath, Architektenrecht, S. 102.

⁴⁵⁴ Fischer, Architektenrecht, S. 64f., S. 116f.

⁴⁵⁵ Die Abbildung stellt eine Zusammenfassung der Umfrageergebnisse von 1999 des Instituts für Freie Berufe Nürnberg zur beruflichen Lage Beratender Ingenieure dar. Vgl. Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.), Ingenieure.

Wertermittlungstätigkeiten⁴⁵⁶ und für die Fälle, dass die Vereinbarung und Berechnung eines Zeithonorars zulässig ist.⁴⁵⁷ Einzelheiten zur Stundenlohnvereinbarung, im besonderen zur Höhe des vereinbarten Honorars, regelt § 6 HOAI. Zu beachten ist, dass ein Zeithonorar durch Vorausschätzung oder pauschale Festlegung des Zeitbedarfes in etwa festzulegen ist.⁴⁵⁸

Mit der fünften HOAI-Novelle und der Einführung der § 4a sowie § 5 Abs. 4a wurde darüber hinaus die Möglichkeit eröffnet, den Architekten stärker in die wirtschaftliche Verantwortung zu nehmen und ein Erfolgshonorar zu vereinbaren.⁴⁵⁹ Dadurch soll dem, durch die Kopplung der Honorare an die Baukosten zu befürchtenden, mangelndem Interesse der Architekten an der wirtschaftlichen Bauausführung entgegengewirkt werden.⁴⁶⁰ Diese Zielerreichung wird in der baurechtlichen Literatur jedoch angezweifelt.⁴⁶¹

Insbesondere der § 4a wird als systemfremd und insgesamt missglückt kritisiert.⁴⁶² Er ermöglicht es den Parteien, bei Auftragserteilung schriftlich zu vereinbaren, dass das Honorar auf der Grundlage einer nachprüfbaren Ermittlung der voraussichtlichen Herstellungskosten nach Kostenberechnung oder Kostenanschlag berechnet wird. Zusätzlich kann der Auftragnehmer Mehrleistungen honoriert bekommen, wenn diese auf Veranlassung des Auftraggebers notwendig werden.⁴⁶³ Eine Über- und Unterschreitung der HOAI-Sätze wird damit möglich, wodurch der preisrechtliche Charakter der HOAI in Frage gestellt wird.⁴⁶⁴ Mit der Schaffung einer Anspruchsgrundlage für die Honorierung von Mehrleistungen ist der § 4a Abs. 2 zudem verfassungsrechtlich bedenklich.⁴⁶⁵

⁴⁵⁶ Vgl. hierzu die § 33 HOAI sowie § 34 Abs. 4 HOAI. Dies betrifft des weiteren die § 16 Abs. 3 HOAI und § 31 Abs. 2 HOAI. Vgl. auch BGH, Urteil vom 7.12.1989, 1990, S. 236.

⁴⁵⁷ Geldmacher, Architektenrecht, S. 88; Wirth/Theis, Architekt, S. 512-517.

⁴⁵⁸ Vgl. § 6 Abs. 1 HOAI.

⁴⁵⁹ Theis, Architekten- und Ingenieurverträge, S. 1.

⁴⁶⁰ Jochem, HOAI-Kommentar, S. 121.

⁴⁶¹ Vgl. u.a. Osenbrück/Voppel, HOAI, S. 478f.; Wirth/Theis, Architekt, S. 7f.; Prinz, Bauleistungen, S. 516f.

⁴⁶² Eich, Kompetenzüberschreitung, S. 44.

⁴⁶³ Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 150 sowie S. 313.

⁴⁶⁴ Jochem, HOAI-Kommentar, S. 122; Locher/Koeble/Frik, HOAI, S. 315.

⁴⁶⁵ Jochem, HOAI-Kommentar, S. 123.

In § 5 Abs. 4a wird die Möglichkeit geschaffen, ein Erfolgshonorar für besondere Leistungen zu vereinbaren, sofern dies schriftlich bei Auftragserteilung geschieht und eine wesentliche Kostensenkung ohne Verminderung des Standards stattfindet.⁴⁶⁶ Die Höhe kann bis zu 20 % der vom Auftraggeber durch die Leistung des Auftragnehmers eingesparten Kosten betragen.⁴⁶⁷ Auch diese Neuregelung wird jedoch u.a. in der Beschränkung auf die Besonderen Leistungen sowie der Voraussetzung einer wesentlichen Kostenersparnis als wenig praktikabel angesehen.⁴⁶⁸ Problematisch erscheint zudem die Festlegung der Bemessungsgrundlage, aus der die Kostenersparnis errechnet werden soll, da diese den Vertragsparteien überlassen bleibt.⁴⁶⁹ Der Architekt könnte die Kosten hoch ansetzen, um neben der damit erreichten Honorarerhöhung zugleich ein Erfolgshonorar für seine Einsparungen zu erhalten.⁴⁷⁰

3.3 Kommunikation zwischen Bauherr und Architekt

3.3.1 Kommunikationsprobleme als Ursache für Differenzen

Alle Berufe verfügen innerhalb ihrer Berufsgruppe über spezifische Konzepte der Kommunikation,⁴⁷¹ mit deren Hilfe die eigene Arbeit und die der Kollegen beurteilt werden kann. Während jedoch bei den meisten Berufszweigen die Leistungsbewertung auf den Fachkreis beschränkt bleibt, ist Architektur immer auch Gegenstand der Beurteilung von Laien,⁴⁷² zu denen in der Regel auch der Bauherr gerechnet werden kann.

Die Zusammenarbeit zwischen Bauherr und Architekt verlangt jedoch eine Vielzahl von Erkundigungen, Abstimmungen und Diskussionen. Während der Bauherr seine Vorstellungen zunächst artikulieren muss, bevor der Architekt mit

⁴⁶⁶ Osenbrück/Voppel, HOAI, S. 475.

⁴⁶⁷ Moser, HOAI-Novelle, S. 622.

⁴⁶⁸ Vgl. Grams, HOAI, S. 40; Wirth/Theis, Architekt, S. 509.

⁴⁶⁹ Neuenfeld, Architekt, S. 88; Osenbrück/Voppel, HOAI, S. 476f.

⁴⁷⁰ Grams, HOAI, S. 41.

⁴⁷¹ Der Begriff der Kommunikation wird unterschiedlich interpretiert und sorgt so selbst für Verständigungsprobleme. In Anlehnung an Selle wird Kommunikation hier als Sammelbegriff für die vielen Einzeltätigkeiten der Vermittlungsarbeit in Planungsprozessen verstanden. Vgl. Selle, Planung, S. 11-18.

⁴⁷² Nerdinger, Sozialisation, S. 24. Zum Problem der Kommunikation zwischen Architekt und Laien siehe auch Stracke, Bild, S. 335; Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 66; Sommer, Prämissen, S. 17-19; Stopfel, Baufreiheit, S. 368-371.

dem Entwurfsprozess beginnen kann, sind später Erläuterungen des Architekten notwendig, um das von ihm erarbeitete Konzept in Zusammenarbeit mit dem Bauherrn weiterzuentwickeln.

Dies setzt sich durch den gesamten Planungs- und Bauprozess fort, der damit zugleich eine Kommunikationsaufgabe darstellt.⁴⁷³ Der unterschiedliche Sprachgebrauch zwischen Architekt und Bauherr hindert diese jedoch, präzise und differenziert über ihre Vorstellungen zu sprechen.⁴⁷⁴ Ihre Kommunikation über Architektur bewegt sich daher zwischen Gebrauchswertorientierung und Kunstanspruch⁴⁷⁵ und ist durch enorme Verständigungsschwierigkeiten gekennzeichnet.

Die Architekten erlernen im Studium den Gebrauch der Architektensprache, die sie später in ihrem Berufsleben kultivieren. Im Gegensatz zum architektonischen Laien nehmen Architekten zudem Architektur täglich bewusst wahr. In ihrem Alltag geht es fast ausschließlich um den Austausch von Wahrnehmungen und Einschätzungen von Architektur als Entwurf oder gebaute Realität.⁴⁷⁶ Mit Hilfe der erlernten Sprache versuchen sie, ihren Entwurf und die dahinterstehenden Ideen zu beschreiben und dem Bauherrn verständlich zu machen. Nachweisbar verwenden Architekten dabei weniger und qualitativ andere Konzepte zur Beschreibung und Erklärung der gebauten Umwelt als Laien.⁴⁷⁷ Sie benutzen Fachausdrücke und Symbole, die der Bauherr gar nicht oder anders als gemeint entschlüsselt.⁴⁷⁸ Ihre abstrakte Bildersprache, entlehnt der Soziologie, Psychologie und der „reinen“ Kunst, erscheint den Bauherren daher oft abgehoben.⁴⁷⁹ An diesen vorbei reden sie u.a. von Inszenierungen des Raumes,

⁴⁷³ Selle, Planung, S. 11.

⁴⁷⁴ Franke/Kühlmann, Kommunikationsprobleme, S. 28.

⁴⁷⁵ Fingerhuth/Koch, Gestaltung, S. 23.

⁴⁷⁶ Sommer, Prämissen, S. 17f.; Sommer, Opportunismus, S. 563.

⁴⁷⁷ In einer Forschungsgruppe der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg wurde im Jahre 1995 der Kommunikationsprozess zwischen Architekten und Laien analysiert. Zu den Ergebnissen vgl. Franke/Kühlmann, Kommunikationsprobleme, S. 28. Zu diesem Thema vgl. auch die Beiträge von Nerdinger, Sozialisation, S. 24; Rambow, Laienurteile, S. 418-420; Devlin/Nasar, beauty, S. 333-334; Leff/Deutsch, environment, S. 284-297.

⁴⁷⁸ Franke/Kühlmann, Kommunikationsprobleme, S. 28. Reuter schreibt über die Macht in der Sprache des Planers. Vgl. Reuter, Macht, S. 124-129.

⁴⁷⁹ Kuchenmüller, Berufsbilddiskussion Teil 1, S. 833.

raumgefasstem Zeitgeist, Stringenz und Minimalismus.⁴⁸⁰ Indem aber der Bauherr die Sprache der Architekten nicht versteht, kann er auch deren Aussagen nur bedingt nachvollziehen. Das Entwurfskonzept bleibt so unverständlich und weckt lediglich die Erwartungen von höheren und/oder unnötigen Kosten.

Neben dem Wort stehen zwar auch Zeichnung und Modell als Kommunikationsmittel zur Verfügung, jedoch müssen auch diese „gelesen“ werden können.⁴⁸¹ Dafür sind Erklärungen notwendig. Auch hier also ist das Wort bestimmendes Element der Kommunikation zwischen Architekt und Bauherr. Der unterschiedliche Sprachgebrauch kann somit zu enormen Missverständnissen und enttäuschten Erwartungen führen.⁴⁸²

3.3.2 Begriff der Architekturqualität

Innerhalb der oben aufgezeigten Kommunikationsdifferenzen führt insbesondere die unterschiedliche Assoziation des Wortes „Architekturqualität“ bei Architekt und Bauherr zu Problemen. Dies kann vor allem darauf zurückgeführt werden, dass der Begriff der Qualität nicht uneindeutig zu definieren ist und zahlreiche Definitionsansätze existieren. Von einem einheitlichen, allseits akzeptierten Qualitätsbegriff kann nicht gesprochen werden.⁴⁸³ Die unterschiedlichen Qualitätsauffassungen von Bauherr und Architekt werden im folgenden an Hand einer entsprechenden Differenzierung des Qualitätsbegriffs verdeutlicht.

Nach der Definition des Deutschen Instituts für Normung e.V. (DIN) ist Qualität „die Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte eines materiellen oder immateriellen Betrachtungsgegenstandes bezüglich seiner Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“.⁴⁸⁴ Darauf aufbauend werden in der Qualitätsliteratur fünf Qualitätsbegriffe differenziert: produktbezogener, kundenbezogener, absoluter, herstellerorientierter und wertorientierter Qualitäts-

⁴⁸⁰ Drastischere Beispiele finden sich bei Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 63-74. Vgl. auch Werner, Titanic-Effekt, S. 14; Bächer, Phrasen, S. 1536.

⁴⁸¹ Siehe hierzu auch die Untersuchungen von Hirche zur Architekturdarstellung und ihrer Wirkung auf Planungslaien. Vgl. Hirche, Architekturdarstellung, S. 73-130.

⁴⁸² Franke/Kühlmann, Kommunikationsprobleme, S. 31.

⁴⁸³ Stauss/Hentschel, Dienstleistungsqualität, S. 238.

⁴⁸⁴ DIN 55350 –Teil 11, S. 3, Nr. 5.

begriff.⁴⁸⁵ Eine Dienstleistung wie die des Architekten umfasst insbesondere den produktbezogenen wie den kundenbezogenen Qualitätsbegriff. Die Qualität der Architektenleistung setzt sich demnach u.a. aus der Qualität der Leistung des Architekten innerhalb des Planungs- und Bauprozesses sowie aus dem Ergebnis dieses Prozesses in Form des Entwurfes bzw. des fertigen Gebäudes zusammen. Die Ergebnisqualität wiederum kann in eine objektive Qualität, die Elemente wie Standort, Funktion und Ausführung umfasst, sowie eine subjektive Qualität, die sich in dem ästhetischen Nutzen, Gebrauchs- und Geltungsnutzen widerspiegelt, differenziert werden.⁴⁸⁶

Aufgrund der Heterogenität von Dienstleistungen kann die Qualitätswahrnehmung zwischen den Zielgruppen, aber auch zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager, erheblich variieren.⁴⁸⁷ Während die Architekten die Qualität ihrer Leistung überwiegend an der Ergebnisqualität, insbesondere an der im obigen Sinn subjektiven Architekturqualität messen, besitzen die Bauherren eher ein prozessorientiertes Qualitätsverständnis. Bei der Beurteilung der Architekturqualität halten sich die Bauherren zudem an mess- und zählbare Qualitätsmerkmale eines Bauwerkes. Dies sind für sie vor allem wirtschaftliche Messgrößen, wie Wirtschaftlichkeit in der Planung, Ausführung und Nutzung sowie Dauerhaftigkeit und Gebrauchsfähigkeit der Immobilie. Eine objektive Bewertung ermöglicht ihnen zugleich eine Vergleichbarkeit der Immobilien untereinander und gestaltet damit den Wettbewerb für sie transparenter. Ästhetische Qualität wird nur am Rande erwähnt und zudem anders interpretiert als von den Architekten. Unter anderem wird „Originalität“ als Ausdruck der schöpferischen Kraft des Architekten verstanden⁴⁸⁸ oder von „Repräsentation“ als Ausdruck der Bedeutung des Bauherrn gesprochen.

⁴⁸⁵ Bruhn, Qualitätssicherung, S. 25.

⁴⁸⁶ Vgl. hierzu Roth, Qualitätsfaktor, S. 93f. sowie Pfarr, Baumanagement, S. 204. Pfarr selbst spricht von Architekturqualität. Innerhalb des Kontextes der Qualitätsliteratur entspricht dies jedoch dem hier verwendeten Begriff der Ergebnisqualität.

⁴⁸⁷ Zu dem Problem der Qualitätsdivergenzen zwischen Anbieter und Nachfrager vgl. die umfassenden Betrachtungen bei Benkenstein/Weichelt, Qualitätswahrnehmung, S. 277-296 sowie Benkenstein/Güthoff, Qualitätsdimension, S. 81-91.

⁴⁸⁸ Vgl. Rösel, Baumanagement, S. 154f.

Für den Architekten hingegen reduziert sich seine Leistung oftmals auf das Ergebnis, insbesondere die formal-ästhetischen Aspekte.⁴⁸⁹ Der Prozess der Leistungserbringung selbst wird nicht in die Qualitätswahrnehmung integriert. Diskussionen und Vereinbarungen zur Qualität der Architektenleistung mit dem Bauherrn werden dadurch erheblich erschwert. Darüber hinaus ist ihre Beurteilung des Leistungsergebnisses weit von dem des Bauherrn entfernt, da die Architekten durch ihre Ausbildung und ihre Erfahrungen mit Architektur ihre Rezeptionsmuster verändert haben.⁴⁹⁰ Dennoch ist auch das Qualitätsverständnis der Architekten subjektiv geprägt und wird entscheidend über persönliche Erfahrungen mit Architektur und individuelle Ästhetikvorstellungen⁴⁹¹ bestimmt. Dies zeigt sich in den nicht seltenen gegenseitigen Verunglimpfungen der Architekten und ihrer Leistungsergebnisse untereinander.⁴⁹²

Es existieren also durchaus Unterschiede im Qualitätsempfinden auch bei gleichermaßen „vorgebildeten“ Menschen.⁴⁹³ Unter dem Begriff „Bauqualität“ subsumieren die Beteiligten des Planungs- und Bauprozesses daher ihre ganz eigenen Vorstellungen. Erst aus der Gesamtheit dieser Vorstellungen ergibt sich die Komplexität und in der gleichmäßigen Erfüllung dieser unterschiedlichen Ansprüche die Qualität am Bau.⁴⁹⁴

⁴⁸⁹ Vgl. u.a. Kister, Sparen, S. 674.

⁴⁹⁰ Untersuchungen aus Großbritannien zeigen, dass sich das Sehverhalten und die Beurteilungskriterien von Architekturstudenten während des Studiums verändern. Vgl. Wilson/Cantor, development, S. 431-455.

⁴⁹¹ Zur Frage der Ästhetik in der Architektur vgl. Meisenheimer, Ästhetik, S. 610-612; Strodthoff, Architektur, S. 545.

⁴⁹² Vgl. u.a. die Ausführungen von Alexander, Aufstand, S. 74. Die gegenseitigen Verunglimpfungen können natürlich auch auf konkurrierendes Verhalten und Erfolgsneid der Architekten zurückgeführt werden. Dennoch steht dahinter oftmals eine unterschiedliche Auffassung bezüglich der Funktionen und Ausdrucksmittel von Architektur.

⁴⁹³ Christopher Alexander hat in seinem Buch „A Pattern Language“ den Begriff der Architekturqualität und die Wirkung von Architektur untersucht. Er geht davon aus, dass es eine Ur-Mustersprache gibt, die von allen Menschen gleich empfunden wird. Jedoch sind die echten Empfindungen durch Regeln, Wertvorstellungen etc. überlagert. Vgl. Alexander, Language.

⁴⁹⁴ Kuchenmüller, Bedarfsplanung, S. 1589; Kuchenmüller, Berufsbilddiskussion Teil 2, S. 1073.

3.4 Zwischenfazit

In Abschnitt drei erfolgte eine detaillierte Betrachtung der institutionellen Rahmenbedingungen der Bauherren-Architekten-Beziehung, in der die geltenden Regelungen, ihre Besonderheiten und deren Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Bauherr und Architekt als Grundlage für die institutionenökonomische Analyse in Abschnitt vier dargelegt wurden.

Insbesondere aus dem Freiberufler-Status und den damit zusammenhängenden Besonderheiten hinsichtlich der Berufsausübung der Architekten ergeben sich Unterschiede zu anderen Dienstleistungs- bzw. Werkvertragsverhältnissen. Der Staat greift hier regulierend in den freien Wettbewerb ein, indem er zunächst hoheitliche Befugnisse auf die Architektenkammern der einzelnen Länder überträgt. Die von diesen erlassenen Berufsordnungen weisen dementsprechend länderspezifische Unterschiede auf. Sowohl für die Architekten als auch für die Bauherren entsteht dadurch eine unübersichtliche Situation und Unsicherheit hinsichtlich der jeweils geltenden Regelungen.

Die wesentlichste Einschränkung des freien Wettbewerbs ergibt sich jedoch durch die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) und die Bindung der Architektenhonorare an die dort festgeschriebenen Mindest- und Höchstsätze bei Projekten bis zu 50 Millionen DM anrechenbaren Baukosten. Eine freie Preisbildung für Architektenleistungen wird so verhindert. Darüber hinaus sind die vorgegebenen Honorarsätze positiv an die Baukosten gekoppelt. Eine Erhöhung der Baukosten lässt somit das Architektenhonorar steigen. Die dadurch gegebenen Anreize laufen dem Treuhänderanspruch der Architekten entgegen und verstärken die Vorbehalte der Bauherren hinsichtlich der wirtschaftlichen Verantwortungsbereitschaft der Architekten. Auch neu eingeführte Regelungen, wie der § 5 Abs. 4a HOAI zur vertraglichen Vereinbarung eines Erfolgshonorars, vermindern diese Wirkung nicht, sondern bergen in sich wiederum neue Rechtsstreitigkeiten.

Die Haftung des Architekten ist relativ unabhängig von seinem freiberuflichen Status zu betrachten und richtet sich nach den Haftungsbestimmungen des

BGB. Probleme ergeben sich hier für den Bauherrn hinsichtlich des Nachweises von fehlerhaften Leistungen des Architekten. Diese können aufgrund der Komplexität des Planungs- und Bauprozesses nur schwer von anderen Einwirkungen differenziert werden. Kritisch ist hier insbesondere die Bausummenüberschreitung zu sehen, deren Auswirkungen für den Bauherrn durch die Haftung des Architekten kaum gemindert werden können. Schwierig gestaltet sich zudem die genaue Definition der geschuldeten Leistung. Die bisher praktizierte Orientierung an den Leistungsbildern der HOAI zur Festlegung des erforderlichen Leistungsumfangs wird dieser Aufgabe nicht mehr gerecht. Notwendig sind vielmehr detaillierte vertragliche Vereinbarungen hinsichtlich der erwarteten Leistung des Architekten. Hierbei sind jedoch die in Kapitel drei herausgearbeiteten Unterschiede in der Kommunikation von Bauherr und Architekt zu beachten. Gerade hinsichtlich der Qualitätsdefinition von Architektur herrschen unterschiedliche Vorstellungen, die die qualitative Auslegung der getroffenen Vereinbarungen erschweren und zu zusätzlichen Differenzen führen können.

Es kann demnach angenommen werden, dass die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen der Bauherren-Architekten-Beziehung diese zusätzlich erschweren. Innerhalb der im folgenden Abschnitt vorgesehenen institutionenökonomischen Analyse ist daher insbesondere darauf zu achten, welche zusätzlichen Anreizwirkungen von den Rahmenbedingungen ausgehen.

4 Institutionenökonomische Analyse der Bauherren-Architekten-Beziehung

Auf der Grundlage der in den Kapiteln zwei und drei erfolgten Darstellung des Bauherrn und des Architekten und der Rahmenbedingungen ihrer Beziehung, wird diese in Kapitel vier institutionenökonomisch analysiert. Dafür werden zunächst wesentliche Annahmen getroffen und grundlegende Begriffe definiert. Im zweiten Abschnitt erfolgt eine detaillierte Analyse der Bauherren-Architekten-Beziehung auf der Grundlage der Prinzipal-Agenten-Theorie. Diese erfolgt anhand der einzelnen Phasen des Planungs- und Bauprozesses wie sie in Kapitel zwei herausgearbeitet wurden. In einem ersten Schritt wird dabei die Beziehung zwischen Bauherr und Architekt auf grundsätzliche Probleme der Interessendivergenz und Informationsasymmetrie in der jeweiligen Phase untersucht. Dieser rein theoretischen Analyse folgt eine praxisbezogene Betrachtung einzelner Tätigkeiten des Architekten innerhalb dieser Phasen und möglicher Probleme der Verhaltensunsicherheit für den Bauherrn.

4.1 Annahmen und begriffliche Grundlagen

4.1.1 Verhaltensannahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Institutionenökonomik folgt dem Forschungskonzept des methodologischen Individualismus, d.h. die Grundlage ihrer Analyse von Institutionen bilden theoretische Erkenntnisse über individuelles Verhalten.⁴⁹⁵ Auf die Ergebnisse der Untersuchungen haben die getroffenen Verhaltensannahmen damit einen entscheidenden Einfluss.⁴⁹⁶ Die wesentlichen Verhaltensannahmen innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie sind die individuelle Nutzenmaximierung, Opportunismus und begrenzte Rationalität.⁴⁹⁷

⁴⁹⁵ Schaub, Sunk Costs, S. 233. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 1.2.1.

⁴⁹⁶ Unter den Institutionsökonomien tritt insbesondere Williamson für wirklichkeitsnahe Annahmen menschlichen Verhaltens ein. Vgl. Williamson, Kapitalismus, S. 49f. Ähnlich auch Coase, Institutional Economics, S. 231.

⁴⁹⁷ Ausführlicher zum Problem der Verhaltensannahmen in der Neuen Institutionenökonomik vgl. Wolff, Verhaltensannahmen, S. 133 – 146.

4.1.1.1 Individuelle Nutzenmaximierung und Opportunismus

Das Bestreben der Akteure in ökonomischen Austauschbeziehungen, ihren persönlichen Nutzen entsprechend ihren individuellen Präferenzen zu maximieren, ist eine zentrale Annahme ökonomischen Denkens.⁴⁹⁸ Die Annahmen der individuellen Nutzenmaximierung und des Opportunismus unterscheiden sich lediglich durch ihre Betrachtungsperspektiven. Während erstere wirtschaftliches Handeln aus der Sicht des Akteurs erklärt, betrachtet die opportunistische Verhaltensannahme die sich daraus ergebenden Handlungskonsequenzen für den nutzenmaximierenden Akteur aus der Perspektive eines externen Beobachters.⁴⁹⁹

Mit der Annahme opportunistischen Verhaltens wird davon ausgegangen, dass Wirtschaftssubjekte zur Maximierung ihres persönlichen Nutzens strategisch in ihrem eigenen Interesse handeln und sich dabei über vertragliche, gesetzliche und moralische Verpflichtungen hinwegsetzen, sofern die dadurch erreichten Vorteile die möglichen Nachteile überwiegen.⁵⁰⁰ Auf eine Transaktionsbeziehung bezogen bedeutet opportunistisches Verhalten nach Williamson die Bereitschaft eines Transaktionspartners, durch egoistisches Ausnützen von Handlungsspielräumen die eigene Position innerhalb dieser Beziehung zu verbessern.⁵⁰¹ Dies kann sich in Täuschungsmanövern, in der Nichteinhaltung getroffener Vereinbarungen sowie in arglistigem oder strategischem Verhalten widerspiegeln.⁵⁰²

Die Annahme opportunistischen Verhaltens wird in der Literatur vielfach kritisiert und demgegenüber ein Harmoniemodell präferiert, indem Vertrauen ein effizientes Führungssystem darstellt.⁵⁰³ Es soll daher nochmals betont werden,

⁴⁹⁸ Horn, Opportunismus, S. 11; Grote, Koordinationsformen, S. 52f.; Rau-Bredow, Institutionenökonomie, S. 13-17.

⁴⁹⁹ Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 38.

⁵⁰⁰ Franke/Hax, Finanzwirtschaft, S. 412; Picot/Dietl, Transaktionskostentheorie, S. 179; Kaas, Hierarchie, S. 25f.; Bogaschewsky, Kooperation, S. 166.

⁵⁰¹ Vgl. Williamson, Hierarchies, S. 26-40; Williamson, Kapitalismus, S. 54.

⁵⁰² Vgl. Williamson, Transaktionskostenökonomik, S. 6; Williamson, Organisationstheorie, S. 34.

⁵⁰³ Vgl. u.a. Albach, Gutenberg, S. 1270 f. Mit der Kritik an der Opportunismusannahme setzen sich ausführlich Schauenberg, Organisationsprobleme, S. 330-332 sowie Sadowski/Pull/Schneider, Vertrauen, S. 538-541 und S. 549 auseinander.

dass mit der Annahme von Opportunismus nicht unterstellt wird, dass sich alle Menschen stets entsprechend verhalten. Jedoch muss der schlechter informierte Vertragspartner mit dem opportunistischen Verhalten des besser Informierten rechnen.⁵⁰⁴ Zumal es kaum möglich ist, ex ante zu bestimmen, welcher Akteur sich opportunistisch verhalten wird und welcher nicht.⁵⁰⁵ Das Opportunismus durchaus eine realistische Annahme ist, kann an Hand zahlreicher Beispiele, z.B. aus dem Versicherungswesen oder dem Gebrauchtwagenmarkt, belegt werden.⁵⁰⁶

4.1.1.2 Begrenzte Rationalität

In der Literatur zur Prinzipal-Agenten-Theorie wird das Problem der Rationalität noch immer unterschiedlich diskutiert, und es wird sowohl von rational handelnden⁵⁰⁷ als auch von begrenzt rational handelnden Individuen ausgegangen. Insbesondere in den letzten Jahren konnte sich jedoch die Annahme der begrenzten Rationalität zunehmend durchsetzen.⁵⁰⁸

Die Annahme der begrenzten Rationalität geht auf Simon zurück, der menschliches Verhalten als „intendedly rational, but only limitedly so“ beschreibt,⁵⁰⁹ und wurde von Williamson als eine wesentliche Annahme in die Transaktionskostenökonomik eingeführt.⁵¹⁰ Demnach versuchen sich Menschen rational zu verhalten, sind dabei jedoch gewissen Einschränkungen ausgesetzt. Zum einen begrenzen Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen und die Komplexität der Umwelt rationales Verhalten. Zum anderen kommt die in dem jeweiligen

⁵⁰⁴ Kaas, Konsumentenverhalten, S. 246; Kaas, Marktinformationen, S. 365; Wolff, Organisation, S. 24.

⁵⁰⁵ Vogt, Vertrauen, S. 27.

⁵⁰⁶ Beispiele geben u.a. Franke/Hax, Finanzwirtschaft, S. 412; Halin, Innovationskooperation, S. 50f.

⁵⁰⁷ Vgl. u.a. Hartmann-Wendels, Agency, Sp. 78.

⁵⁰⁸ Hax spricht von einer zunehmenden Modifizierung der Prämisse rationalen Verhaltens. Vgl. Hax, Unternehmung, S. 55. Ausführlicher zum Problem der Rationalitätsdefinition in der Ökonomie vgl. Richter/Furubotn, Institutionenökonomik, S. 3-5. In einem umfassenden Sinn wird die Frage der Rationalität bei Nida-Rümelin behandelt. Vgl. Nida-Rümelin (Hrsg.), Rationalität, S. 287-350.

⁵⁰⁹ Simon, Man; Simon, Theories, pp. 161-176; Akerlof und Yellen sprechen dagegen von „near-rationality“. Vgl. Akerlof/Yellen, Deviations, pp. 708-720; Akerlof/Yellen, Model, pp. 823-838.

⁵¹⁰ Vgl. Williamson, Kapitalismus, S. 49f.; Williamson, Transaktionskostenökonomik, S. 6; Williamson, Organisationstheorie, S. 16 und S. 33.

Akteur liegende Unvollkommenheit hinzu, die ihm nur eingeschränkt ermöglicht, Wissen oder Gefühle wahrzunehmen, zu verarbeiten und an andere weiterzuleiten.⁵¹¹ Unvollständige Informationen führen zwangsläufig zu einer subjektiven Wahrnehmung der Welt. Die getroffenen Entscheidungen sind daher lediglich im Hinblick auf die begrenzte Weltsicht optimal.

Unter begrenzt rationalem Verhalten kann daher die Absicht zu rationalem Verhalten verstanden werden, die jedoch auf Grund der geschilderten Einschränkungen nicht vollständig umgesetzt werden kann.⁵¹² Die Annahme begrenzter Rationalität führt zu den Überlegungen, dass Austauschbeziehungen nicht in allen Fällen vollständig ex ante vertraglich geregelt werden können.⁵¹³

4.1.2 Bauherren-Architekten-Beziehung als Prinzipal-Agenten-Problem

Bisher wurde davon ausgegangen, dass das Kooperationsverhältnis zwischen Bauherr und Architekt eine Prinzipal-Agenten-Beziehung darstellt, ohne dies jedoch näher zu untersuchen. Neben der Übertragung von Verhandlungsvollmachten von dem Auftraggeber an den Auftragnehmer, der Abhängigkeit des Nutzenniveaus des Prinzipalen von den Handlungen des Agenten sowie dem Einfluss externer Effekte wurden unter Punkt 1.2.2 als wesentliche Merkmale einer Prinzipal-Agenten-Beziehung eine asymmetrische Informationsverteilung sowie divergierende Zielsetzungen herausgearbeitet. Anhand dieser Kriterien soll im folgenden untersucht werden, inwieweit die Bauherren-Architekten-Beziehung tatsächlich als Prinzipal-Agenten-Problem zu klassifizieren ist.

4.1.2.1 Asymmetrische Informationsverteilung

Die Entscheidungs- und Handlungskompetenzen zwischen Bauherr und Architekt während des Planungs- und Bauprozesses sind unterschiedlich ausgeprägt. Der Bauherr beauftragt einen Architekten für eine Leistung, für die er naturgemäß selbst nicht qualifiziert ist.

⁵¹¹ Vgl. Wolff, Verhaltensannahmen, S. 138f; Grote, Koordinationsformen, S. 50-52 sowie auch Schefczyk, Selbstbindung, S. 287.

⁵¹² Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 39; Becker, Verhalten, S. 167.

⁵¹³ Vgl. Sampson/Albertson, Rationality, p. 326.

Er ist somit auf das Fachwissen des Architekten angewiesen und muss zur Gewährleistung einer adäquaten Leistungserfüllung vielfältige Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse an diesen delegieren. Aufgrund der hohen Komplexität des Planungs- und Bauprozesses ist der Handlungsspielraum des Architekten für den Bauherrn jedoch ein Bereich, der sich weitestgehend seiner unmittelbaren Kontrolle entzieht. Der Bauherr ist daher nur begrenzt in der Lage, den Grad der Aufgabenerfüllung des Architekten einzuschätzen, insbesondere im Hinblick auf die Wirkung externer Effekte.⁵¹⁴ Er kennt darüber hinaus nicht den Stellenwert, den der Auftrag für den Architekten hat, und dessen sich daraus ergebende Leistungsbereitschaft. Es herrscht asymmetrische Information und Unsicherheit über das Verhalten des Architekten.

Informationsasymmetrie zwischen Bauherr und Architekt besteht darüber hinaus hinsichtlich der Qualifikation des Vertragspartners.⁵¹⁵ Bauherr und Architekt weisen naturgemäß einen unterschiedlichen beruflichen Hintergrund auf. Gewerbliche Bauherren kennen sich zumeist sehr gut mit finanziellen, wirtschaftlichen und rechtlichen Fragestellungen aus. Diese interessieren den Architekten wiederum kaum. Er beschäftigt sich eher mit formal-ästhetischen, architekturtheoretischen und sozialen Fragen.⁵¹⁶ Neben vielfältigen Kommunikationsproblemen⁵¹⁷ ergeben sich für den Bauherrn daraus Probleme der Leistungseinschätzung des Architekten. Er kann dessen Qualifikation nur ungenügend beurteilen. Inwieweit der Architekt in der Lage ist, seine Vorstellungen umzusetzen, kann der Bauherr daher in der Regel erst nach Vertragsschluss oder auch erst nach der Fertigstellung der Immobilie feststellen. Es besteht somit Informationsasymmetrie hinsichtlich des Verhaltens und der Qualifikation des Architekten.

⁵¹⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.2, insbesondere 4.2.2.

⁵¹⁵ Weitere asymmetrische Informationsverteilung kann gegenüber einem Dritten, z.B. dem Gericht oder dem Bauunternehmer bestehen. Vgl. die Ausführungen zur Qualitätsunsicherheit vor Vertragsschluss in Abschnitt 4.2.1.

⁵¹⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen zum Selbstbild und zur Motivation des Architekten in Abschnitt 2.3.3 und 2.3.4.

⁵¹⁷ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.3.

Für die Erreichung der Ziele des Bauherrn besteht dadurch ein Risiko, denn der Architekt hat aufgrund seiner Stellung im Planungs- und Bauprozess auf diese einen entscheidenden Einfluss. Seine Planungen bestimmen u.a. den Prozessablauf, die Art der Konstruktion und die Materialwahl und determinieren somit wiederum die Bau- und Folgekosten.

4.1.2.2 Divergierende Zielsetzungen

Der Architekt kann sich ohne Entwurfsauftrag des Bauherrn nicht künstlerisch verwirklichen und ist durch das fehlende Einkommen in seiner beruflichen Existenz gefährdet. Der Bauherr wiederum kann ohne das Fachwissen und die Kreativität des Architekten seine Vorstellungen weder in einen adäquaten Entwurf bzw. eine Immobilie umsetzen. Obwohl somit eine Kooperation im Sinn beider Vertragspartner ist, verfolgen sie dennoch divergierende Zielsetzungen.⁵¹⁸ Ausgehend von den definierten Verhaltensannahmen besteht sowohl das Ziel des Bauherrn als auch des Architekten zunächst übereinstimmend in ihrer Nutzenmaximierung. Dabei legen jedoch beide ihren Handlungen unterschiedliche Nutzenfunktionen zugrunde.

Der Bauherr misst seinen Nutzen vor allem an der Rendite,⁵¹⁹ die u.a. beeinflusst wird durch die Bausumme, die Honorarkosten des Architekten und anderer Beteiligter sowie die späteren Einnahmen. Entscheidende Parameter sind für ihn daher die Bauzeit, die Erstellungs- sowie die Folgekosten, die Flexibilität der Immobilie, der technische Standard sowie die zu erwartenden Kauf- bzw. Mietpreise. Aufgrund der gewachsenen Nutzeranforderungen wird durch den Bauherrn zudem vermehrt Wert auf möglichst niedrige Baunutzungskosten gelegt. Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt ist darüber hinaus das Image der Immobilie, welches wesentlich durch die Lage und die Architektur, im Sinn der ästhetischen Gestaltung, geprägt wird. Es kann sowohl den Ertragswert als auch den Repräsentationswert für Eigennutzer steigern.

⁵¹⁸ Vgl. Schultz-Coulon, Strategien, S. 558; Pfarr, Baumanagement, S. 204; Puffert, Projektmanagement, S. 31.

⁵¹⁹ Vgl. Aengevelt/Scheffler, Architekt, S. 18-20; Schulte/Vogler, Investition, S. 30; Vogler, Immobilieninvestoren, S. 304.

Bereits innerhalb der Zielvorstellungen des Bauherrn bestehen negativ korrelierende Abhängigkeiten. So muss in aller Regel ein höherer Imagewert des Gebäudes mit höheren Bau- und Baunutzungskosten bezahlt werden, ohne dass dadurch eine bessere Funktionalität erreicht wird.⁵²⁰ Der Bauherr muss sich daher zunächst über seine Prioritäten klar werden und diese in seiner Zielvorgabe berücksichtigen. Der Kostenfaktor wird bei seinen Überlegungen dennoch immer im Vordergrund stehen.

Mit Beauftragung des Architekten erwartet er von diesem ein Aktivitätsniveau, welches die Güte des Auftragsergebnisses in seinem Sinn positiv beeinflusst. Dies beinhaltet quantitativ eine zügige und qualitativ eine zielorientierte und sorgfältige Auftragsbearbeitung. Neben dem Wissen und der Erfahrung des Architekten ist sein Aktivitätsniveau auch von dessen individueller Arbeitseinstellung und somit von dessen Nutzenfunktion abhängig. Der Nutzen des Architekten besteht in seiner künstlerischen Befriedigung, der Anerkennung innerhalb der Architektenschaft sowie seinem Entgelt für die Auftragsbearbeitung.⁵²¹ Seinen tatsächlichen Erfolg misst er dabei vor allem an der Anerkennung durch die Berufskollegen.⁵²² Umso kreativer und architektonisch innovativer er baut, um so mehr Prestige gewinnt er dort.⁵²³ Er möchte allein „wegen seiner Architektur“, losgelöst von dessen Nutzungsseignung, beachtet und anerkannt werden.⁵²⁴ Dabei fühlt sich der Architekt nicht verpflichtet, seinen Erfolg an den Zielvorstellungen des Bauherrn zu messen oder wenigstens dazu in Beziehung zu setzen.⁵²⁵ Die Beachtung wirtschaftlicher Aspekte ist für seine Zielerreichung eher hinderlich. Zudem sinkt sein Nutzen mit zunehmendem Arbeitseinsatz für den Bauherrn. Durch zeitintensives Engagement können ihm alternative Aufträge entgehen aber auch seine Freizeit minimiert werden.

⁵²⁰ Schneider/Gentz, Office, S. 27.

⁵²¹ Vgl. Kaltenbrunner, Beziehung, S. 496.

⁵²² Zu diesem Ergebnis kam die „Strategische Studie“ des Royal Institute of British Architects (RIBA) in Großbritannien. Vgl. Kuchenmüller, England, S. 1809.

⁵²³ Vgl. u.a. Stimmann, Normalzustand, S. 1252.

⁵²⁴ Meyhöfer, Helden, S. 40.

⁵²⁵ Duffy, Europa, S. 344; Steinhilber/Weis, Zukunft, S. 338.

Während also der Bauherr eine kostengünstige Lösung anstrebt und dafür vom Architekten einen intensiven Arbeitseinsatz und den Verzicht auf kostspielige architektonische Details fordert, steht für den Architekten die künstlerische Selbstverwirklichung und finanzielle Absicherung im Vordergrund. Da die Konsequenzen seines Handelns in hohem Maße der Bauherr zu tragen hat, besteht für den Architekten kein Anreiz, seine eigenen Interessen zu vernachlässigen. Die Kopplung seines Honorars an die Baukosten begünstigt vielmehr die Vernachlässigung wirtschaftlicher Aspekte zugunsten der künstlerischen Verwirklichung.

Das Kooperationsverhältnis zwischen Bauherr und Architekt kann damit eindeutig als Prinzipal-Agenten-Beziehung klassifiziert werden. In der nachfolgenden Analyse wird der Bauherr als Prinzipal und der Architekt als Agent betrachtet.⁵²⁶ Vereinfachend wird unter dem Begriff des Bauherrn der gewerbliche Investor als Nachfrager von Architektenleistungen subsumiert, der hauptsächlich Renditegesichtspunkte verfolgt.⁵²⁷

Als Anbieter von Architektenleistungen wird im folgenden der freiberufliche Architekt verstanden, insbesondere der Typus des professionellen Architekten, wie er unter Punkt 2.3.4 dargestellt wurde.⁵²⁸ Des weiteren gelten die in Abschnitt 4.1.1 beschriebenen Verhaltensannahmen der begrenzten Rationalität und des Opportunismus.

⁵²⁶ An gegebener Stelle wird jedoch auf die Möglichkeit der Austauschbarkeit der Rollen hingewiesen. Einen Überblick über opportunistisches Verhalten seitens der Bauherren, Bauunternehmen und anderer Beteiligten, deren möglicher Motive und offensichtlichen Folgen für die Bauwirtschaft gibt Pfarr. Vgl. Pfarr, Trends, S. 59-122.

⁵²⁷ Private Bauherren werden ausgeschlossen, da sich deren Ziele nur sehr bedingt auf einige wesentliche Kriterien zusammenfassen lassen. Es werden oftmals sehr individualistische Entscheidungen getroffen. Auch öffentliche Auftraggeber werden aufgrund besonderer Auflagen hier nicht berücksichtigt. Studien belegen jedoch, dass sich hier ähnliche Interessenkonflikte ergeben. Vgl. Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.), Ingenieure, Abb. 15.1, 15.2 und 15.3; Verband Beratender Ingenieure (Hrsg.), VBI-Konjunktur-Umfrage, S. 2. Zum Prinzipal-Agenten-Problem bei der öffentlichen Auftragsvergabe vgl. Wieser, Ansätze, S. 348-359. Zur Vertragsgestaltung bei öffentlichen Aufträgen vgl. auch Wachendorff, Vertragsgestaltung.

⁵²⁸ Die beschriebenen Probleme treten durchaus auch bei den anderen dort aufgeführten Architektengruppen auf. Aufgrund der differentiellen Motivationsstrukturen sind jedoch Akzentverschiebungen der Interessenkonflikte anzunehmen.

Es sei an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass mit den folgenden Ausführungen nicht unterstellt wird, dass alle Architekten und alle Bauherren wie beschrieben handeln, sondern lediglich mit entsprechenden Verhaltensweisen prinzipiell gerechnet werden muss. Wie bereits in der Auseinandersetzung mit der Kritik zur Prinzipal-Agenten-Theorie in Abschnitt 1.2.2 kurz dargelegt, dienen die hier getroffenen Verhaltensannahmen allein dazu, reale Probleme von Anreizmechanismen zwischen Bauherren und Architekten genauer zu analysieren. Erst durch die Abstraktion und die dadurch bedingte Vernachlässigung anderer Motivationen der Akteure wird es möglich, klare Aussagen zu den Ursachen der vielfältigen Konflikte zwischen Bauherren und Architekten zu treffen.

4.1.3 Prinzipal-Agenten-Problem und Informationsasymmetrie

4.1.3.1 Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit

In den Ausführungen zur Verhaltensannahme der begrenzten Rationalität wurde bereits dargelegt, dass die Fähigkeit des menschlichen Geistes, Informationen aufzunehmen, korrekt zu verarbeiten und weiterzuleiten, limitiert ist.⁵²⁹ Darüber hinaus sind nicht alle Informationen frei zugänglich. In der Regel kennt daher jeder seine eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften, seine Absichten, Stärken und Schwächen besser als der jeweilige Partner.⁵³⁰ Daraus abgeleitet müssen die Informationsstände der beteiligten Partner in einer Vertragsbeziehung im Zeitablauf als variable Größen angesehen werden - es herrscht Informationsasymmetrie.⁵³¹

⁵²⁹ Vgl. nochmals Williamson, Hierarchies, S. 26.

⁵³⁰ Von Hayek hat bereits 1945 in seinem Aufsatz „The Use of Knowledge in Society“ festgestellt, dass das Grundproblem der Koordination wirtschaftlicher Aktivität darin liegt, dass niemand über alle relevanten Informationen in ihrer Gesamtheit verfügt. Hayek, Knowledge, pp. 519-530.

⁵³¹ Informationsasymmetrie kann auch bezüglich einer dritten Partei, dem Gericht, vorliegen. Im Streitfall ist das Gericht für die Durchsetzung der vertraglich getroffenen Vereinbarungen verantwortlich und damit auf vollständige Informationen angewiesen. Da beide Vertragspartner vor dem Gericht für die Durchsetzung ihrer Interessen oder auch Informationen die gleichen Mittel einsetzen können, soll diese Ebene der Betrachtung hier vernachlässigt werden. Zur Frage der Einbeziehung des Gerichtes vgl. Schenk-Mathes, Informationsasymmetrie, S. 37f.

Den Beteiligten eröffnen sich dadurch diskretionäre Handlungsspielräume und die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten.⁵³² Probleme ergeben sich daraus jedoch nur dann, wenn die Entscheidungen und Handlungen einer Partei das Kooperationsergebnis zu ungunsten der anderen Partei beeinflussen können und die Parteien divergierende Ziele verfolgen.⁵³³ Genau diese Konstellation liegt jedoch bei einer Prinzipal-Agenten-Beziehung vor. Der Prinzipal beauftragt den Agenten mit der Erbringung einer Dienstleistung unter Wahrung seiner Interessen. Das Ergebnis des Prinzipalen wird dabei entscheidend durch die Eigenschaften, Handlungen, Informationen und Absichten des Agenten beeinflusst,⁵³⁴ der hinsichtlich der Umstände der Aufgabenerfüllung über einen Informationsvorsprung verfügt.⁵³⁵ Für den Prinzipalen resultiert daraus Unsicherheit bezüglich des Verhaltens und der Qualität der erbrachten Leistung des Agenten.⁵³⁶ Weder über das Wissen noch über die Leistungsbereitschaft des Agenten ist er vollständig informiert. Aus der bestehenden Informationsasymmetrie ergibt sich somit für den Prinzipalen gegenüber dem Agenten ein Verhaltensrisiko.

Die Verhaltensunsicherheit steigt, umso spezifischer und komplexer die zu erbringende Leistung ist, sowie mit der Höhe des Auftragswertes.⁵³⁷ Hinsichtlich des Planungs- und Bauprozesses, an dem eine Vielzahl unterschiedlich qualifizierter Fachleute beteiligt sind und eine Beobachtung der jeweiligen Leistungserbringung und deren Qualitätseinschätzung kaum möglich ist, kann demnach von einem hohen Grad der Verhaltensunsicherheit ausgegangen werden. Dieser kann der Bauherr zwar durch Maßnahmen der Informationsbeschaffung und -verarbeitung begegnen, doch sind damit Kosten verbunden, die für ihn einen Wohlfahrtsverlust darstellen.

⁵³² Scholtis, Vertragsgestaltung, S. 11f.

⁵³³ Schenk-Mathes, Informationsasymmetrie, S. 36f.

⁵³⁴ Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 88.

⁵³⁵ Picot, Theorieansätze, S. 370.

⁵³⁶ Es wird daher auch von endogener Unsicherheit für den Prinzipalen gesprochen; im Gegensatz zur exogenen Unsicherheit, die durch Ereignisse beeinflusst wird, die die Akteure weder kurz- noch langfristig beeinflussen können. Vgl. Ripperger, Ökonomik, S. 17f.

⁵³⁷ Kaas, Kontraktgütermarketing, S. 887; Kaas, Hierarchie, S. 25.

Probleme der Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit sind in Zusammenhang mit vielen unterschiedlichen Fragestellungen von Bedeutung. Oftmals reichen die bestehenden Definitionen und Einteilungen für die Beschreibung neuer Problemstellungen nicht aus, und es werden neue Begriffe eingeführt bzw. bereits vorhandene neu definiert. Die dadurch entstehende Begriffsvielfalt sowie Mehrfachbelegung machen eine exakte Begriffsabgrenzung fast unmöglich. Die am häufigsten auftretenden Bezeichnungen sind Hidden Characteristics, Hidden Action und Hidden Information⁵³⁸ sowie Hidden Intention.⁵³⁹

Für die folgende Untersuchung werden, wie in Abbildung 9 graphisch dargestellt, die Informationsasymmetrien und die damit zusammenhängenden Verhaltensunsicherheiten nach dem Zeitpunkt ihres Auftretens sowie danach differenziert, ob die anzutreffenden Verhaltensmerkmale feststehen oder dem Willen des Agenten unterliegen,⁵⁴⁰ und ob dem Prinzipalen das Verhalten ex post bekannt wird oder verborgen bleibt. Der Fall, dass die Verhaltensmerkmale ex ante feststehen und auch ex post verborgen bleiben, wird vernachlässigt, da sich daraus keine Handlungsempfehlungen ableiten lassen.⁵⁴¹

Als für die Untersuchung relevante Formen der asymmetrischen Information ergeben sich demnach Hidden Characteristics als vorvertragliche Informationsasymmetrie sowie Hidden Information⁵⁴²/ Hidden Action und Hidden Intention als nachvertragliche Informationsasymmetrien. Diese werden im folgenden näher dargestellt und die zugehörigen Verhaltenunsicherheiten für den Prinzipalen beschrieben.

⁵³⁸ Die Unterscheidung zwischen Hidden Action und Hidden Information geht auf Arrow zurück. Vgl. Arrow, Agency, p. 38. Später ersetzte Arrow den Begriff Hidden Information durch Hidden Knowledge. Vgl. Arrow, Market, pp. 1184-1188.

⁵³⁹ Darstellungen zu den Formen der Informationsasymmetrie finden sich in Breid, Verhaltenssteuerung, S. 823-825; Picot/Neuburger, Agency, Sp. 17 sowie Scholtis, Vertragsgestaltung, S. 14-19.

⁵⁴⁰ Widmann, Beziehung, S. 561.

⁵⁴¹ Spremann trifft eine ähnliche Differenzierung, geht bei seiner Einteilung jedoch von den Verhaltensunsicherheiten für den Prinzipalen aus, die die jeweiligen Informationsasymmetrien kennzeichnen. Vgl. Spremann, Information, S. 565-572.

⁵⁴² Der Begriff Hidden Information wird in der Agency-Literatur vereinzelt entsprechend den frühen Arbeiten von Arrow auch als Informationsproblem vor Vertragsabschluss definiert.

		Verhalten nach Vertragsabschluss	
		beobachtbar	nicht beobachtbar
Verhalten vor Vertragsabschluss	determiniert	Qualitätsunsicherheit (Hidden Characteristics)	nicht betrachtet
	nicht determiniert	Hold Up (Hidden Intention)	Moral Hazard (Hidden Action/ Hidden Information)

Abbildung 9: Grundtypen von Verhaltensunsicherheiten und Informationsasymmetrien⁵⁴³

4.1.3.2 Formen der Informationsasymmetrie

4.1.3.2.1 Informationsasymmetrie vor Vertragsabschluss

Die Informationsasymmetrie vor Vertragsabschluss bezieht sich auf unterschiedliche Wissensstände vor bzw. zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses und soll hier mit Hidden Characteristics bezeichnet werden. Die Informationsverteilung ist asymmetrisch im Hinblick auf die Eigenschaften des Agenten und die von ihm angebotenen Leistungen.⁵⁴⁴ Der Agent kennt Charakteristika seiner eigenen Person, wie z.B. seine Risikobereitschaft, seine Produktivität, sein Talent und seinen Fleiß. Dem Prinzipalen sind diese verborgen und werden es im betrachteten Zeitraum auch bleiben.⁵⁴⁵ Der Agent ist zudem besser informiert über die ihm zur Verfügung stehende Technologie, die Qualität der von ihm angewendeten Produkte, die Ausprägung von ergebnisbestimmenden Daten und Zusammenhängen und mögliche Alternativlösungen.⁵⁴⁶

Vgl. Bergen/Dutta/Walker, Agency, pp. 6. Dieser vereinfachenden Sichtweise soll hier nicht gefolgt werden.

⁵⁴³ In Anlehnung an Glück, Immobilienmakler, S. 164.

⁵⁴⁴ In der Literatur wird teilweise begrifflich zwischen vorvertraglicher Informationsasymmetrie hinsichtlich der Eigenschaften des Transaktionsgegenstandes (Hidden Information) und der Eigenschaften der beteiligten Personen (Hidden Characteristics) unterschieden. Vgl. dazu Guesnerie, Arrow-Debreu Paradigma, S. 19-20; Franke/Hax, Finanzwirtschaft, S. 410.

⁵⁴⁵ Trost, Anreizkompatibilität, S. 4.

⁵⁴⁶ Balks, Umweltpolitik, S. 83; Scholtis, Vertragsgestaltung, S. 15.

Kennzeichnend für das Verhaltensmerkmal Hidden Characteristics ist, dass das Verhalten des Agenten willensunabhängig und damit kurzzeitig unbeeinflussbar festgelegt ist. Weder durch Motivation, noch durch Zwang ist der Prinzipal in der Lage, diese Situation zu beeinflussen. Erst nach Abschluss des Vertrages kann der Auftraggeber beobachten, ob der Agent über eine ausreichende Qualifikation verfügt hat.⁵⁴⁷ Diese Verhaltenssituation wird daher auch mit dem Begriff der Qualitätsunsicherheit beschrieben. Damit eng verknüpft ist das Problem der Adversen Selektion.⁵⁴⁸ Da dem Prinzipalen Informationen, z.B. über die Fähigkeiten des Agenten, verborgen bleiben, kann sich die Vertragsgestaltung nur auf durchschnittliche Merkmale beziehen. Marktteilnehmer mit einer überdurchschnittlichen Leistungsfähigkeit werden sich daraufhin zurückziehen. Dieser Prozess der Adversen Selektion kann sich bis zum Marktzusammenbruch fortsetzen.⁵⁴⁹ Das bekannteste Beispiel hierfür stammt von Akerlof, das er in seinem Aufsatz „The Market for Lemons“ beschreibt.⁵⁵⁰ Es muss jedoch nicht zwingend zu einem Marktzusammenbruch kommen. Dies kann u.a. durch vertrauensbildende Maßnahmen verhindert werden. Möglich ist auch, dass die asymmetrische Informationsverteilung keinen Einfluss auf die am Markt angebotenen Qualitäten hat. Dies ist der Fall, wenn für diejenigen, die den Markt verlassen wollen, eine Alternative außerhalb des Marktes existiert.⁵⁵¹

Für den Prinzipal besteht das Problem herauszufinden, inwieweit die Eigenschaften des Agenten und seiner angebotenen Leistungen für seine Zielerreichung genügen. Er kann versuchen, Informationen zu beschaffen, etwa über Gutachten und Tests.⁵⁵² Dies verursacht jedoch Kosten, die der Prinzipal innerhalb einer Vorentscheidung über die Informationsbeschaffung gegen die Nachteile abwägen muss, die ihm aus einer Entscheidung unter unvollkomme-

⁵⁴⁷ Spremann, Information, S. 566.

⁵⁴⁸ In der Literatur wird Qualitätsunsicherheit mittlerweile auch synonym mit dem Begriff der Adversen Selektion behandelt. Vgl. dazu Trumpp, Kooperation, S. 39 u. S. 70; Kaas, Hierarchie, S. 26.

⁵⁴⁹ Trumpp, Kooperation, S. 70; Decker, Kommanditgesellschaft, S. 19f.

⁵⁵⁰ Vgl. Akerlof, Lemons, pp. 488 – 500.

⁵⁵¹ Schenk-Mathes, Informationsasymmetrie, S. 45.

⁵⁵² Die hier nur angedeuteten Lösungsansätze für das Problem der Qualitätsunsicherheit werden im Kapitel 5 innerhalb der Ausführungen zum Signalling-Konzept in Abschnitt 5.2.2.1 ausführlicher behandelt.

ner Information entstehen.⁵⁵³ Von Bedeutung ist dabei auch, wie der Prinzipal den Informationsvorsprung des Agenten bzw. den möglichen Schaden bei einer Fehlentscheidung beurteilt. Um so sicherer er sich in seiner Einschätzung fühlt, um so weniger wird er bereit sein, die ihm dann unnötig erscheinenden Kosten der Informationsbeschaffung zu tragen.

Die Problematik der Qualitätsunsicherheit trifft auf vielfältige Beziehungsgeflechte innerhalb des Planungs- und Bauprozesses zu. So werden Fachingenieure über ihre Qualifikation und Bauunternehmen über ihre Kapazitäten besser informiert sein als der Bauherr. Dieser wiederum kennt seine Risikobereitschaft besser als die geldgebende Bank, die in diesem Fall die Rolle des Prinzipalen einnimmt.

4.1.3.2 Informationsasymmetrie nach Vertragsabschluss

Auch umfangreiche vertragliche Regelungen können opportunistisches Verhalten aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung nach Vertragsabschluss nicht vollständig verhindern. Nachvertragliche Informationsasymmetrien werden im folgenden in drei Arten unterteilt: Hidden Action und Hidden Information sowie Hidden Intention.⁵⁵⁴ Indem Hidden Information als Fall der Informationsasymmetrie nach Vertragsabschluss eingeordnet wird, können nun auch Probleme „versteckter Information“ ex post näher betrachtet werden.

Hidden Action und Hidden Information

Im Fall von Hidden Action sind die Informationen asymmetrisch hinsichtlich der Handlungen des Agenten. Dieser ergreift oder unterlässt nach dem Vertragsabschluss willentlich Maßnahmen, die ihm selbst auf Kosten des Prinzipalen einen Vorteil verschaffen bzw. einen Nachteil ersparen.⁵⁵⁵ Hidden Information kennzeichnet hingegen den Fall, dass der Prinzipal die Handlungen des Agenten

⁵⁵³ Spremann, Information, S. 567f.; Trost, Anreizkompatibilität, S. 4.

⁵⁵⁴ Damit wird der Argumentation von Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 88f. gefolgt.

⁵⁵⁵ Kaas, Hierarchie, S. 25; Schenk-Mathes, Informationsasymmetrie, S. 39.

zwar beobachten, aber aufgrund seines fehlenden Fachwissens und mangelnder Kontextinformationen nicht beurteilen kann.⁵⁵⁶

In beiden Fällen kennt der Prinzipal zwar das Handlungsergebnis, jedoch kann dieser daraus allein keine Rückschlüsse auf die Qualität der vom Agenten getroffenen Entscheidungen ziehen. Insbesondere kann der Prinzipal nicht zwischen dem exogenen Risiko und dem Verhalten des Agenten differenzieren.⁵⁵⁷ Sorgfältige und zeitintensive Arbeit des Agenten kann in Verbindung mit ungünstigen Witterungszuständen oder auch schlechter Arbeit anderer an der Leistungserstellung Beteiligter zu dem gleichen beobachtbaren Ergebnis führen, wie Müßiggang des Agenten in Verbindung mit Glück.⁵⁵⁸ Auch eine Soll-Ist-Kontrolle ist im allgemeinen nur bedingt zu realisieren. Das Problem ist ja gerade, dass der Prinzipal auf das Fachwissen des Agenten angewiesen ist. Eine Soll-Größe ist daher oftmals nur schwer zu bestimmen.⁵⁵⁹ Eine exakte Beurteilung der Leistung des Agenten ist somit kaum möglich. Den dadurch entstehenden diskretionären Handlungsspielraum kann dieser durch opportunistisches Verhalten ausnutzen. Das Risiko des Prinzipalen, durch Hidden Action bzw. Hidden Information Nachteile zu erlangen, wird in der Prinzipal-Agenten-Theorie als Moral Hazard bezeichnet.⁵⁶⁰ Diesem Risiko kann der Prinzipal durch Maßnahmen zur Reduzierung der Informationsasymmetrie, z.B. verstärkte Kontrollen, sowie der Interessenangleichung, etwa durch eine Ergebnisbeteiligung des Agenten, begegnen.

Die Ursachen für Moral Hazard können weder allein in den Handlungsspielräumen des Agenten noch in der Delegation an sich gesehen werden. Die Gefahr des Moral Hazard steigt vielmehr mit der Plastizität⁵⁶¹, Komplexität und Spezifi-

⁵⁵⁶ Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 89; Wolff, Organisation, S. 50; Hartmann-Wendels, Informationsverteilung, S. 716.

⁵⁵⁷ Spremann, Information, S. 571.

⁵⁵⁸ Picot, Organisation, S. 151f.

⁵⁵⁹ Laux/Liermann, Organisation, S. 471f.

⁵⁶⁰ Zur Abgrenzung der Begriffe Moral Hazard und Opportunismus siehe Williamson, Kapitalismus, S. 58.

⁵⁶¹ Unter Plastizität verstehen Alchian/Woodward den Grad des Handlungsspielraumes aufgrund technologisch und organisatorisch bedingter Freiheiten. Vgl. Alchian/Woodward, Firm, S. 69. Dienstleistungen, die auf menschliche, nicht operative Arbeitsleistungen als wesentliche Ressource zurückgreifen müssen, weisen demnach eine höhere Plastizität auf

tät der zu erbringenden Leistung sowie mit der Höhe des Auftragswertes.⁵⁶² Der Planungs- und Bauprozess ist somit prädestiniert für durch Moral Hazard verursachte Probleme. Pfarr spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von günstigen Gelegenheiten innerhalb des bauwirtschaftlichen Alltags, um „ins Deliktische abzugleiten“. Als Motive nennt er u.a. deliktfördernde Strukturen, Überforderung und Konkurrenzkampf.⁵⁶³ Nach der Prinzipal-Agenten-Theorie sind die Ursachen in der Neigung der beteiligten Akteure zu opportunistischem Verhalten und den diskretionären Spielräumen innerhalb des Planungs- und Bauprozesses zu sehen. So ist es dem Bauherrn⁵⁶⁴ nicht möglich, alle auf einer Großbaustelle tätigen Gewerke gleichzeitig und ohne Unterbrechung zu kontrollieren. Darüber hinaus kann nur schwer zwischen mangelnder Leistungsbereitschaft einzelner Akteure, verspäteten bzw. mangelhaften Vorleistungen und Witterungseinflüssen als Ursache für Bauverzögerungen differenziert werden.⁵⁶⁵

Hidden intention

Kooperationsbeziehungen sind vielfältigen äußeren Einflüssen ausgesetzt. Daher ist es schwer, alle möglichen Entwicklungen vorherzusehen und vertraglich zu regeln. Es gibt also für beide Partner immer einen gewissen Spielraum für die Ausgestaltung ihrer Leistungen. Informationsasymmetrie liegt bei Hidden Intention insofern vor, dass die Beteiligten bei Vertragsabschluss Zusagen über Inhalte und Folgen der Kooperation machen, ohne die Glaubwürdigkeit des jeweils anderen eindeutig beurteilen zu können. Dies betrifft vor allem Grundeinstellungen im Verhalten wie Fairness, Kulanz, Fleiß ect.⁵⁶⁶ Zudem ist es möglich, dass der Prinzipal ein bestimmtes Verhalten vom Agenten erwartet, ohne dass dieses explizit vereinbart wurde. Seine Ansprüche können dabei seine eigenen Vorstellungen, aber auch vom Agenten geweckte Erwartungen wider-

als Dienstleistungen, die sich auf maschinelle, operative Ressourcen stützen. Vgl. Schenk-Mathes, Informationsasymmetrie, S. 40f.

⁵⁶² Kaas, Kontraktgütermarketing, S. 887 sowie Kaas, Hierarchie, S. 25.

⁵⁶³ Vgl. Pfarr, Trends, S. 59.

⁵⁶⁴ Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass unter dem Begriff des Bauherrn hier auch seine in Abschnitt 2.1.2.2 aufgeführten Vertreter subsumiert werden.

⁵⁶⁵ Die sich daraus ergebenden Probleme des Moral Hazard detaillierter unter Punkt 4.2.2.

⁵⁶⁶ Scholtis, Vertragsgestaltung, S. 17.

spiegeln.⁵⁶⁷ Für den Agenten besteht in beiden Fällen die Möglichkeit, Vertragslücken auf Kosten des Vertragspartners auszunutzen.⁵⁶⁸ Dies kann aus bewusstem Opportunismus sowie für den Agenten unbewusst, aus mangelnder Kommunikation mit dem Prinzipal geschehen. Der Agent kann den Verhaltensspielraum auch zur Risikoabwälzung einsetzen. Wird seine Leistung durch exogene Risiken beeinflusst, kann er seine Gegenleistung davon abhängig machen, welcher Umweltzustand eintritt.⁵⁶⁹

Der Prinzipal kann das Verhalten des Agenten zwar ex post beobachten und auch werten, jedoch kann er ihn weder juristisch noch physisch zwingen, die Gegenleistung entsprechend seinen Vorstellungen auszuführen. Diese Verhaltenssituation wird daher auch mit dem Begriff Hold Up beschrieben. Der Agent „überfällt“ den Prinzipal mit seinem Verhalten und fügt ihm offen sichtbar Schaden zu.⁵⁷⁰ Der Prinzipal hat bereits Vorentscheidungen und Investitionen getroffen, die von ihm nicht ohne Verlust rückgängig zu machen sind. Er ist somit in einem gewissen Grad an den Agenten gebunden.⁵⁷¹ Als Gegenmaßnahmen bieten sich hier ebenfalls Maßnahmen zur Interessenangleichung an. Insbesondere die Vereinbarung von Sicherheiten kann das Risiko von Hold Up verringern.

Als ein klassisches Beispiel für Hold Up während des Planungs- und Bauprozesses kann die überhöhte Abrechnung von Nachtragsaufträgen gesehen werden. Ursachen hierfür sind unvollständige Leistungsverzeichnisse als Grundlage für die Vergabeverhandlungen. Die dadurch notwendig werdenden Nachtragsarbeiten werden in der Regel an den bereits beauftragten Bauunternehmer übertragen. Dieser kann nun, ohne eine günstigere Konkurrenz befürchten zu müssen, sich diese Leistungen teuer bezahlen lassen. Hold Up seitens des Bauherrn liegt oftmals auch dann vor, wenn dieser nicht bereit ist, die verein-

⁵⁶⁷ Spremann, Information, S. 569.

⁵⁶⁸ Mattmüller/Tunder, Marketingwissenschaft, S. 41.

⁵⁶⁹ Spremann, Information, S. 570.

⁵⁷⁰ Spremann, Information, S. 568.

⁵⁷¹ Schenk-Mathes, Informationsasymmetrie, S. 48; Trost, Anreizkompatibilität, S. 4. Die Höhe der durch die irreversiblen Investitionen anfallenden Kosten für den Prinzipal verdeutlicht das Ausmaß des Hold Up Problems. Vgl. Spremann, Information S. 563 und S. 569.

barten Leistungsentgelte zu zahlen bzw. dies so lange wie möglich hinauszögert, um sich selbst einen Zinsvorteil zu verschaffen.

Die für die folgende Untersuchung relevanten Formen der Informationsasymmetrie und ihre wesentlichsten Unterscheidungsmerkmale sind in Tabelle 6 noch einmal tabellarisch aufgeführt.

Informationsasymmetrie Unterscheidungskriterien	Hidden Characteristics	Hidden Action / Hidden Information	Hidden Intention
Informationsproblem des Prinzipalen	Qualifikation des Agenten und Qualitätseigenschaften seines Leistungsangebotes unbekannt	Anstrengung des Agenten nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilbar	Absichten des Agenten unbekannt
Problemursache bzw. wesentliche Einflußgröße	Verbergbarkeit von Eigenschaften (Kosten der Informationsbeschaffung)	Ressourcenplastizität (mangelnde Überwachungsmöglichkeit bzw. hohe Überwachungskosten)	Ressourcenabhängigkeit (Sunk Costs)
Verhaltensspielraum des Agenten	vor Vertragsabschluss	nach Vertragsabschluss	nach Vertragsabschluss
Problem	Adverse Selection	Moral Hazard	Hold Up
Problembewältigung	Reduzierung der Informationsasymmetrie und Interessenangleichung	Reduzierung der Informationsasymmetrie und Interessenangleichung	Interessenangleichung

Tabelle 6: Übersicht über Formen der Informationsasymmetrie⁵⁷²

Innerhalb der Analyse sollen die herrschenden Informationsasymmetrien sowie die sich daraus für den Architekten ergebenden diskretionären Handlungsspielräume innerhalb des Planungs- und Bauprozesses detaillierter herausgearbeitet werden. Des weiteren wird untersucht, welche Anreize den Architekten veranlassen, diese auszunutzen und welche Wirkungen dabei von den institutionellen Rahmenbedingungen ausgehen.

4.2 Probleme der Informationsasymmetrie zwischen Bauherr und Architekt

Die folgende institutionenökonomische Analyse der Bauherren-Architekten-Beziehung erfolgt in zwei Schritten. Zunächst werden in einer rein theoretischen

⁵⁷² In Anlehnung an Picot/Neuburger, Agency, Sp. 17 sowie Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 91.

Analyse die Probleme des Hidden Characteristics, des Hidden Action/Hidden Information sowie des Hidden Intention innerhalb der Bauherren-Architekten-Beziehung herausgearbeitet. Die abstrahierende Darstellung dieser Beziehung erfolgt zunächst unabhängig von der jeweiligen Professionalität und dem Erfahrungsgrad des Bauherrn. Die skizzierten Probleme betreffen den erfahrenen und unerfahrenen Bauherrn gleichermaßen.

In einem zweiten Schritt werden jeweils einzelne Tätigkeiten des Architekten bzw. besondere Problempunkte beispielhaft herausgegriffen und unter dem entsprechenden Aspekt der Verhaltensunsicherheit näher betrachtet und mögliche Folgen für den Bauherrn aufgezeigt. Welche Auswirkungen die Probleme der Prinzipal-Agenten-Konstellation auf die einzelnen Bauherren-Architekten-Beziehungen in den unterschiedlichen Phasen haben, hängt jedoch von dem Erfahrungsgrad der Bauherren sowie der Motivationsstruktur der Architekten ab. Für erfahrene Bauherren haben die beschriebenen Probleme oftmals weniger Brisanz, da sie bereits vielfältige Gegenstrategien entwickelt haben, die jedoch hier weitestgehend ausgeblendet und erst in Kapitel fünf ausführlich betrachtet werden. Dies gilt ebenso für die Vertreter der professionellen Architekten, die bereits intuitiv auf die Probleme der Prinzipal-Agenten-Theorie reagieren, indem sie aus wettbewerblichen Gründen daran interessiert sind, die wirtschaftlichen Interessen der Bauherren zu wahren. Die dargestellten praktischen Beispiele müssen dementsprechend relativiert werden.

4.2.1 Hidden Characteristics

4.2.1.1 Vertragsanbahnung unter Qualitätsunsicherheit

Mit dem Ziel, ein neues Bauwerk planen und errichten zu lassen, macht sich der Bauherr auf die Suche nach einem Architekten. Aufgrund der hohen Architektendichte⁵⁷³ in Deutschland stellt sich dem Bauherrn dabei das Problem, den für die zu vergebende Aufgabe qualifiziertesten Anbieter von Architektenleis-

⁵⁷³ Deutschland verfügt schon heute über annähernd so viele Architekten wie alle übrigen EU-Länder zusammengerechnet. Werner, Titanic-Effekt, S. 18; Dechau, Architektur-Alltag, S. 20; Baumeister, Architektur, S. 7; Boltz, ArchitektInnen, S. B 2.

tungen herausfiltern.⁵⁷⁴ Er sucht einen Architekten, der seine Ideen und Vorstellungen zielgerichtet umzusetzen vermag, d.h. ein äußerlich ansprechendes Gebäude zu erstellen, welches im vorgesehenen Sinne nutzbar und fehlerfrei ist, und ihm somit die erwartete Rendite aus dem Verkauf bzw. der Vermietung ermöglicht. Das Produkt soll zudem innerhalb des veranschlagten Zeit-, Kosten- und Terminrahmens entstehen. Der gesuchte Architekt soll in der Lage sein, durch hohe Arbeitsbereitschaft, selbständiges und überlegtes Handeln sowie vielfältiges Wissen an dieser Zielerreichung aktiv mitzuwirken. Da der Bauherr ihm dafür weitreichende Vollmachten übertragen muss, soll er zudem vertrauenswürdig und zuverlässig sein, und seine Risikobereitschaft der des Bauherrn entsprechen. Das Ziel des Architekten besteht unterdessen in der Erlangung eines Auftrages zur Erbringung von Architektenleistungen. Dieser sichert ihm materiell den Fortbestand als freiberuflicher Architekt und eröffnet ihm die Möglichkeit, sich künstlerisch zu verwirklichen.

Während der Architekt über sich selbst sehr gut informiert ist, besitzt der Bauherr zum Zeitpunkt der Vertragsanbahnung nur wenig Informationen über die Qualifikation des Architekten bzw. kann die ihm zur Verfügung stehenden Informationen nur bedingt werten. Verstärkt wird die vorliegende Informationsasymmetrie durch die Heterogenität der angebotenen Architektenleistungen. Sowohl die Aufgabenfelder von Architekten als auch ihre ganz spezifischen Fähigkeiten sind sehr unterschiedlich. Dem Bauherrn ist es dadurch nicht möglich, von einem Architekten auf die Leistungsqualität eines anderen zu schließen. So sind die Leistungen eines Architekten, der mit der Entwurfsplanung eines Theaters beauftragt wurde, nur bedingt mit der Leistung eines bauleitenden Architekten einer Fabrikhalle zu vergleichen. Auch über für ihn wesentliche Charaktereigenschaften des Architekten wie z.B. Fleiß, Sorgfalt und Ehrlichkeit ist der Bauherr nicht informiert.

Der Bauherr hat jedoch die Möglichkeit, sich vor seiner Entscheidung genauer über die Qualifikation des Architekten zu informieren. Da dies für ihn nicht kos-

⁵⁷⁴ Spremann formuliert dies als Sortierungsproblem: Gute und Passende von Schlechten und Unpassenden zu trennen. Vgl. Spremann, Information, S. 567.

tenlos ist, hat er eine Vorentscheidung hinsichtlich der Informationsbeschaffung zu treffen. Der Bauherr muss dabei die Kosten der Informationsbeschaffung gegenüber den Nachteilen, die ihm aus einer Entscheidung unter unvollständiger Information erwachsen können, abwägen. Die Beschaffung der Information bedeutet für ihn sichere Kosten, während mögliche Nachteile nicht zwingend eintreffen müssen. Für seine Entscheidung ist daher wesentlich, wie er die Wahrscheinlichkeit und den Umfang eines möglichen Wohlfahrtsverlustes durch die Beauftragung eines unqualifizierten Architekten einschätzt.

Opportunistisches Verhalten des Architekten vorausgesetzt, wird dieser versuchen, den ihm durch die Unwissenheit des Bauherrn zur Verfügung stehenden Verhaltensspielraum auszunutzen. Aus einem Vertrag erwächst ihm in dreierlei Hinsicht ein Nutzen: der Bauherr wird ihm gegenüber honorarpflichtig, er erhält eine Chance sich beruflich zu verwirklichen und er kann mit dem Ergebnis seiner Planungen auf Publizität und damit Folgeaufträge hoffen. Mit einer Offenlegung persönlicher, fachlicher aber auch finanzieller Defizite seinerseits würde der Architekt das Zustandekommen des Vertrages gefährden.⁵⁷⁵ Er ist daher daran interessiert, den Bauherrn über seine Qualifikation im unklaren zu lassen bzw. ihn falsch zu informieren. Verstärkt wird diese Haltung durch die angespannte Konkurrenzsituation in der sich der Architekt befindet sowie durch die von der HOAI vorgegebene Honorarverteilung für die einzelnen Leistungsphasen. Damit Architekten rentabel arbeiten können, müssen sie alle Leistungsphasen anbieten, auch wenn sie dafür nicht qualifiziert genug sind.

Zusammengefasst bedeutet Qualitätsunsicherheit für den Bauherrn, dass er vor Vertragsschluss hinsichtlich der Qualifikation des einzelnen Architekten nur unvollständig informiert ist. Es ist ihm zudem nicht möglich, die Verhaltensmerkmale des Architekten zu beeinflussen, vielmehr muss er diese als unveränderbar hinnehmen. Kreativität, technisches Wissen, Produktivität und Risikobereitschaft des Architekten stellen für den Bauherrn vor Vertragsschluss ein Datum

⁵⁷⁵ „Man will keinen schlechten Eindruck gegenüber dem Bauherren hinterlassen. Dazu gehört mitunter ein gewisses Talent als Schauspieler.“ Rudolf Reitermann, Büroinhaber und Universitätsdozent, in einem Gespräch mit dem Deutschen Architektenblatt zur Situation junger Architekturbüros in Berlin. Vgl. Liebs/Meyer, Architekten, S. 631.

dar. Er muss daher seine Entscheidung unter unvollständiger Information treffen. Erst nach Vertragsschluss werden wesentliche Verhaltensmerkmale für den Bauherrn sichtbar.

4.2.1.2 Leistungsversprechen des Architekten unter dem Aspekt von Hidden Characteristics

Die vorangegangenen theoretischen Überlegungen müssen jedoch im Hinblick auf die Praxis differenziert werden. So wird die Gefahr der Qualitätsunsicherheit für unerfahrene Bauherren viel größer sein als für Bauherren mit langjähriger Erfahrung. Letztere sichern sich zumeist dadurch ab, dass sie über Jahre hinweg ihre Projekte mit nur einem bzw. wenigen Architekten realisieren, denen sie vertrauen und deren Leistungen ihren Erwartungen entsprechen. Diese Auswahl mussten sie jedoch erst treffen und standen dabei ebenso vor dem oben beschriebenen Problem. Darüber hinaus sind auch erfahrene Bauherren nicht in der Lage, die Leistung ihrer „Stammarchitekten“ mit den Leistungen anderer, evt. jüngerer Architekten in Relation zu setzen. Relativ bessere Architektenleistungen können ihnen so entgehen.

Ist der Bauherr unerfahren und nicht bereit, Kosten für die Beseitigung seiner Informationsdefizite aufzuwenden, ist er auf die Aussagen des Architekten zu dessen Leistungsqualität angewiesen. Gestärkt wird die Position des Architekten dabei durch das in der HOAI dargestellte Leistungsbild⁵⁷⁶, dass sich noch immer an den generalistischen Anspruch von Vitruv⁵⁷⁷ anlehnt. Der Architekt kann damit gegenüber dem Bauherrn glaubhaft argumentieren, dass er für alle Phasen ausreichend qualifiziert ist. In den Ausführungen zur Architektenausbildung wurde jedoch deutlich, dass sich die Ausbildung nicht nur an Kunsthochschulen auf die ersten drei Leistungsphasen, genauer auf die Entwurfsfindung und die entsprechende Planerstellung, reduziert.⁵⁷⁸ Den Architekten wird dem-

⁵⁷⁶ Vgl. § 15 Abs. 2 HOAI.

⁵⁷⁷ Vitruv gilt als der einzige aus der Antike überlieferte Architekturtheoretiker. Sein Werk „Zehn Bücher über Architektur“ (De Architectura) gibt eine Gesamtdarstellung des Wissensstandes jener Zeit zu theoretischen und praktischen Fragen der Baukunst. Vgl. die historische Betrachtung der Bauherren-Architekten-Beziehung in Abschnitt 2.3.1.

⁵⁷⁸ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2.3.

nach nicht beigebracht, wie ein Entwurf praktisch umzusetzen ist, obwohl dies zwei Drittel seines Leistungsbildes ausmacht.⁵⁷⁹

Der Anreiz trotz mangelnden Wissens und Interesses diese Leistungen zu übernehmen, bildet deren überdurchschnittliche Honorierung. So erhält der Architekt allein für die Ausführungsplanung 25% des Gesamthonorars.⁵⁸⁰ Das sind 4 % mehr als für die ersten drei Leistungsphasen zusammen. Für den Architekten ist der Anreiz daher größer, ein Leistungsversprechen abzugeben, das er nur bedingt einhalten kann und darüber auch informiert ist, als die Gefahr durch mangelndes Wissen verursachte Planungsfehler verantworten zu müssen. Diese werden zumeist erst nach Jahren sichtbar⁵⁸¹ und können zudem auch anderen an der Planung Beteiligten oder externen Einflüssen zugeschoben werden.⁵⁸²

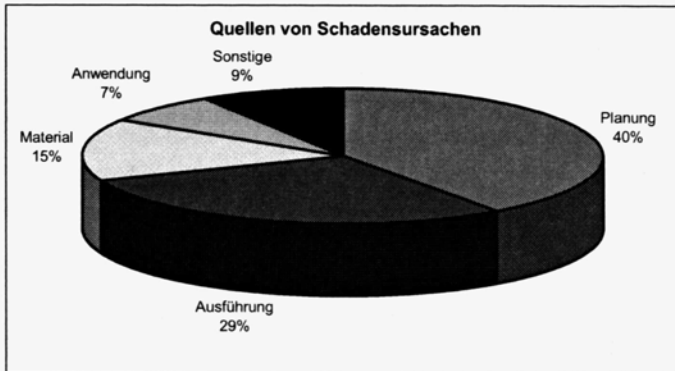


Abbildung 10: Quellen der Schadensursachen entsprechend dem 3. Bauschadensbericht der Bundesregierung⁵⁸³

⁵⁷⁹ Gerkan, Zwang, S. 22.

⁵⁸⁰ Vgl. § 15 Abs. 1 HOAI.

⁵⁸¹ Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Dritter Bericht, S. 30f.

⁵⁸² Vgl. Oswald, Deckendurchbiegung, S. 138.

⁵⁸³ In Anlehnung an Popp, Bauen, S. 1.

Für den unerfahrenen Bauherrn kann dies bedeuten, dass sich ein „Dilettant“⁵⁸⁴ an die Ausführung und die Auseinandersetzung mit diversen Bauunternehmen macht. Die Vielzahl der Prozesse, die Haftungsansprüche für Bauschäden aufgrund von Planungsfehlern zu klären haben, sind ein Beleg dafür. Planungsfehler verursachen immer wieder Kosten erhöhungen und Terminverzögerungen für den Bauherrn. Abbildung 10 zeigt deren enormen Anteil als Ursache für Bauschäden. Häufige Fälle technischer Fehlplanungen sind u.a. Wassereinbrüche während der Erstellung bzw. nach Fertigstellung des Gebäudes⁵⁸⁵ aufgrund fehlerhaft geplanter und erstellter Gründungen und Dächer.⁵⁸⁶

4.2.2 Hidden Action und Hidden Information

4.2.2.1 Moral Hazard in den Stufen des Planungs- und Bauprozesses

Der erwartete Nutzen der Zusammenarbeit wird für den Bauherrn erst mit Fertigstellung des Bauwerkes in Form des Entgelts durch Vermietung oder Verkauf realisiert. Für den Absatz seines „Produktes“ sind neben den Kosten auch eine anforderungsgerechte ästhetische Gestaltung sowie die zu erwartenden Nutzungskosten des fertiggestellten Gebäudes von Bedeutung. Nach dem Vertragsschluss mit dem Architekten seiner Wahl verfolgt der Bauherr daher konsequent das Ziel, das Gebäude entsprechend seinen Vorstellungen kosten-, termin- und nutzungsgerecht zu errichten.

Für den Architekten erfüllt sich ein erster Nutzen der Kooperation mit der Übertragung honorarpflichtiger Leistungen an ihn. Mit Abschluss der Entwurfsphase ein weiterer, die Möglichkeit künstlerischer Verwirklichung. Denn bereits für Entwurfspläne kann er Aufmerksamkeit und Anerkennung von Seiten seiner Architekturkollegen und der Öffentlichkeit erwarten. Dafür müssen seine Entwurfspläne weder genehmigungsfähig noch umsetzbar sein.⁵⁸⁷ Die auf die Entwurfsphase folgenden Leistungen dienen ihm, aufgrund der ungünstigen Hono-

⁵⁸⁴ Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 110.

⁵⁸⁵ Vgl. OLG Düsseldorf, OLGR Düsseldorf 1992, S. 300.

⁵⁸⁶ Vgl. BGH, NJW 1987, S. 1013.

⁵⁸⁷ Ein Beispiel dafür ist Zaha Hadid, deren Entwürfe selten umsetzbar sind und die trotzdem zahlreiche Wettbewerbe gewinnt und international anerkannt ist. Vgl. Carr, Zaha, S. 509-512.

rarstruktur, überwiegend zur Finanzierung der aufwendigen Entwurfsplanung.⁵⁸⁸ Für seine berufliche Reputation spielen diese Phasen hingegen kaum eine Rolle.

Innerhalb der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung zwischen Bauherr und Architekt herrscht Informationsasymmetrie, die den gesamten Erstellungsprozess einer Immobilie begleitet. Die Komplexität des Planungs- und Bauprozesses macht es nötig, dass der Bauherr dem Architekten weitreichende Vollmachten überträgt. Viele Entscheidungen trifft der Architekt stellvertretend für den Bauherrn und ohne dessen Beisein. Daraus ergeben sich Situationen von Informationsasymmetrie der Form Hidden Action. Informationsasymmetrie liegt auch dann vor, wenn der Bauherr die Handlungen des Architekten genau beobachten kann, aber nicht in der Lage ist, dessen Entscheidungen zu Änderungen der Planung oder des Bauablaufes zu beurteilen. In der Regel sind ihm sowohl die verbalen als auch die zeichnerischen Erklärungen des Architekten unverständlich.⁵⁸⁹ Für den Bauherrn liegt Informationsasymmetrie der Form Hidden Information vor. Ob der Architekt im Interesse des Bauherrn gehandelt hat, kann dieser auch im nachhinein nicht mit Sicherheit sagen. Die exogenen Einflüsse wie Umweltbedingungen oder Handlungen anderer an dem Planungs- und Bauprozess Beteiligten lassen keine genauen Rückschlüsse vom Ergebnis auf die Leistungen des Architekten zu.

Da Bauherr und Architekt divergierende Zielsetzungen verfolgen, muss angenommen werden, dass der Architekt bereit ist, seinen durch die Informationsasymmetrie entstandenen Handlungsspielraum aus Eigeninteresse auszu-schöpfen. Innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie wird davon ausgegangen, dass ein erheblicher Anreiz für den Agenten darin besteht, sein Arbeitsleid zu minimieren.⁵⁹⁰ Für den Architekten würde dies bedeuten, dass er, um Zeit zu sparen, bereit wäre, eine mangelhafte Architektenleistung zu erbringen, sofern er nicht mit einer Honorareinbuße rechnen müsste, die den Nutzen durch das

⁵⁸⁸ Vgl. Abschnitt 4.2.2.2.1.

⁵⁸⁹ Vgl. die Ausführungen zur Kommunikation zwischen Bauherr und Architekt in Abschnitt 3.3.

⁵⁹⁰ Vgl. die einleitenden Darstellungen zur Prinzipal-Agenten-Theorie in Abschnitt 1.2.2.

minimierte Arbeitsleid übersteigt. Da sich der Architekt jedoch als Künstler versteht, muss der von ihm erwartete Nutzen in Form künstlerischer Anerkennung als ein weiterer wesentlicher Handlungsanreiz betrachtet werden. Die von ihm innerhalb des Planungs- und Bauprozesses zu erbringenden Leistungen sind demnach in ihrer Wertigkeit für den Architekten sehr unterschiedlich. Die Unsicherheit des Bauherrn darüber, ob der Architekt die bestehende Informationsasymmetrie in der beschriebenen Form für seine eigene Nutzenmaximierung ausnutzt, wird als Moral Hazard-Problem bezeichnet.

Im folgenden werden die wesentlichen Probleme des Moral Hazard zwischen Bauherr und Architekt an Hand der im zweiten Abschnitt dargelegten Strukturierung des Planungs- und Bauprozesses aufgezeigt. Die aus der Informationsasymmetrie resultierenden Probleme der Verhaltensunsicherheit für den Bauherrn werden dabei jeweils nach einer ersten rein analytischen Betrachtung durch praktische Beispiele vertieft.

4.2.2.2 Projektvorbereitung und Projektplanung

4.2.2.2.1 Prozess der Entwurfserstellung

Die Entwurfserstellung stellt für den Bauherrn nur eine von vielen gleichwertigen Phasen zu seiner Nutzenrealisierung dar. Für ihn besteht das Ziel der Entwurfsplanung in einem Entwurf, der seinen Vorstellungen entspricht und innerhalb des Zeit- und Kostenrahmens umsetzbar ist. Der Erhalt der Baugenehmigung ist dabei ein wesentlicher Aspekt, da er die Wahrscheinlichkeit der Umsetzbarkeit der Planungen erhöht. Eine Verlängerung des Genehmigungsverfahrens bedeutet für ihn eine Kostensteigerung durch zeitliche Verschiebungen des Projektablaufes. Insbesondere die Finanzierungskosten des Grundstückserwerbs würden die gesamten Baukosten bei zeitlichem Verzug stark in die Höhe treiben. Daher möchte er die Baugenehmigung so schnell wie möglich bei maximaler Umsetzung seiner Vorstellungen erreichen. Die Ansprüche des Bauherrn an die Planungen beziehen sich dabei neben ihrer zügigen Erarbeitung und ihrer Kostenberücksichtigung vor allem auf Kriterien wie Mängelfreiheit und Gebrauchsfähigkeit. Für deren Beurteilung orientiert er sich an den anerkannten Regeln der Technik und Baukunst sowie besonderen technischen Daten wie

einer guten Akustik.⁵⁹¹ Die Gebrauchsfähigkeit kann sich für ihn aber auch an eher formalen Gesichtspunkten, z.B. einer besonders repräsentativen Wirkung, niederschlagen. Die ästhetischen Ansprüche des Bauherrn sind dennoch den oben genannten Zielen untergeordnet. Eine „normale“, gefällige Architektur ist für die meisten Bauherren ausreichend.⁵⁹²

Für den Architekten spielen zwar die gleichen Kriterien für seine Zielerreichung eine Rolle, jedoch mit einer gegenüber den Ansprüchen des Bauherrn konträren Wertigkeit. Er möchte sich künstlerisch verwirklichen und sucht berufliche Anerkennung durch die Architekten und die Öffentlichkeit. Dabei besitzen für ihn formale und soziale Faktoren mehr Bedeutung als die Bedürfnisse des Bauherrn.⁵⁹³ Er benötigt Zeit, um sich an seinen Entwurf heranzutasten, Varianten auszuprobieren und letztendlich eine Harmonie von Form, Funktion, Material und Genius Loci zu erreichen. Dem Ziel eines ästhetisch qualitätsvollen Entwurfes werden in dieser Phase die Ansprüche des Bauherrn, wie Genehmigungsfähigkeit und Kosten- und Fristenbeachtung untergeordnet. Der Architekt steht damit als Sachwalter des Bauherrn in einem Interessenkonflikt.

Obwohl der Bauherr in den Planungsprozess eingebunden ist, kann er nur schwer beurteilen, inwieweit seine Interessen vom Architekten vertreten werden. Aufgrund der Unübersichtlichkeit des Entwurfsprozesses sowie externer Einflüsse ergeben sich Hidden Action Probleme für den Bauherrn. Der eigentliche Prozess der Entwurfserarbeitung vollzieht sich, außerhalb der Kontrollmöglichkeit durch den Bauherrn, im Büro des Architekten. Der Bauherr kann nicht einschätzen, wie viel Zeit der Architekt für die Planerstellung sowie das Genehmigungsverfahren tatsächlich benötigt hat. Selbst wenn er ihn ununterbrochen beobachten könnte, würde er die Leistungsbereitschaft des Architekten nur schwer einschätzen können, da der Entwurfsprozess ein sehr kreativer Vorgang und damit nur schwer einer objektiven Bewertung zugänglich ist. Auch

⁵⁹¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Haftung des Architekten in Abschnitt 3.2.2.3.

⁵⁹² Aengevelt/Scheffler bezeichnen dies als Trend zu billigen Zweckbauten. Vgl. Aengevelt/Scheffler, Architekt, S. 20.

⁵⁹³ Vgl. die Darstellung der divergierenden Zielsetzungen zwischen Bauherr und Architekt in Abschnitt 4.1.2.2.

Vergleichsmaßstäbe lassen sich kaum aufstellen, da jede Entwurfsleistung ein individueller Vorgang ist.

Der Architekt präsentiert die Ergebnisse seiner Arbeit in Form von Zeichnungen und Modellen. Der Bauherr ist in der Regel nur bedingt in der Lage, diese zu „lesen“ und daraus auf die Entwurfsqualität in ästhetischer und technischer Hinsicht zu schließen.⁵⁹⁴ In der mangelnden Transparenz der Architektenpläne besteht daher für ihn ein wesentliches Hidden Information-Problem.⁵⁹⁵ Selbst durch Videoanimationen kann der Bauherr mögliche Schwachpunkte nur ungenügend erkennen. Erläuterungen des Architekten bleiben für ihn weitgehend unverständlich.⁵⁹⁶ Innerhalb der Planungsphase besitzt der Architekt daher einen großen Verhaltensspielraum. Seine Kreativität einschränkende Kriterien, wie technische und konstruktive Anforderungen, kann er zugunsten des Entwurfes zunächst unbemerkt vernachlässigen. Die Wünsche des Bauherrn kann er seinen eigenen unterordnen.

Wie bereits dargestellt besteht für den Architekten in einer guten Entwurfsleistung ein sehr hoher Nutzen, der sich aus dem dafür berechneten Honorar und der Möglichkeit der Prestigeerhöhung zusammensetzt. Im Verhältnis zu dem Arbeitseinsatz, den er für ein gutes Ergebnis zu erbringen hat, ist die Honorierung der Planungsphasen 1 bis 3 sehr gering. Obwohl die Entwurfsarbeit für den Architekten die zeitaufwendigste und wichtigste ist, erhält er für die ersten drei Leistungsphasen zusammen gerade 21% des Gesamthonorars. Dennoch ist davon auszugehen, dass der potentielle Schaden aus einem schlechten Entwurf von dem Architekten viel höher eingeschätzt wird als der Nutzen aus einem minimierten Arbeitseinsatz. Zudem hat er die Möglichkeit, durch die Bearbeitung der anderen, besser honorierten Leistungsphasen, das schlechte Einkommens-Leistungs-Verhältnis der Entwurfsphase auszugleichen. Aufgrund seiner persönlichen Nutzenkalkulation wird der Architekt daher hier einen hohen

⁵⁹⁴ Vgl. die Ausführungen zur Kommunikation zwischen Bauherr und Architekt in Abschnitt 3.3 und die dort aufgeführten Quellen.

⁵⁹⁵ Hierzu zählt auch die Möglichkeit der Architekten durch manipulierte Zeichnungen und Modelle den Entwurf besser darzustellen als er tatsächlich wirkt. Vgl. hierzu Wustlich, Wettbewerb, S. 23.

⁵⁹⁶ Zum Kommunikationsproblem siehe Abschnitt 3.3.1 und die dort angegebenen Quellen.

Arbeitseinsatz zeigen. Dies bedeutet für den Bauherrn jedoch nicht zwingend, dass seine Interessen vertreten werden. Die Berücksichtigung finanzieller Aspekte, der Genehmigungsfähigkeit, technischer Machbarkeit und späterer Nutzungskosten bedeuten für den Architekten Zwänge, die seine Kreativität behindern und sein Ziel gefährden.⁵⁹⁷ Architekturpreise und entsprechendes Medieninteresse werden meist nur formal auffälligen Entwürfen zuteil. Zudem spielt die Entwicklung der Baukosten für den Architekten kaum eine Rolle. Vielmehr wird er für Kostenerhöhungen noch belohnt, da sein Honorar nicht an eine Zielerreichung sondern an die Höhe der Bausumme gekoppelt ist.

Moral Hazard besteht insbesondere für den unerfahrenen Bauherrn demnach in der Form, dass er nicht beurteilen kann, ob der Architekt die für den Bauherrn wichtigen Fragestellungen mit der nötigen Sorgfalt bearbeitet hat. Er kann sich nicht sicher sein, ob der Architekt über den neuesten Stand der DIN-Normen informiert ist⁵⁹⁸ und über dessen Bereitschaft, diese auch anzuwenden. Gerade die technisch wichtigen Details spielen für den Architekten nur eine untergeordnete Rolle und werden von ihm vernachlässigt. Einwände und Änderungswünsche des Bauherrn hinsichtlich bestimmter Elemente des Entwurfes kann der Architekt mit dem Hinweis auf konstruktive Anforderungen bzw. kostentreibende Aspekte abweisen. Ihm stehen dafür eine Unmenge von Erklärungsmustern zur Verfügung, die der Bauherr hinsichtlich ihres Wahrheitsgehaltes nicht kontrollieren kann.

4.2.2.2.2 Genehmigungspanung unter dem Aspekt von Moral Hazard

Grundsätzlich kann der Bauherr davon ausgehen, dass auch der Architekt auf die Baugenehmigung des gemeinsamen Projektes hinarbeitet. Der Erhalt der Baugenehmigung ist für den Architekten insofern wichtig, dass er dem Bauher-

⁵⁹⁷ Zum Entwurfsprozess schreibt Wohlhage: „Natürlich sind die Regeln der Bautechnik lebenswichtig, doch sind sie in der Konzeptfindung noch ganz weit weg. Die einzigen Regeln, die den Blick nicht trüben, [...] sind Erkenntnisse aus der Architekturtheorie oder der Baugeschichte.“ Wohlhage, Goldschmied, S. 21.

⁵⁹⁸ Vielfach fehlt es den Architekten an der Zeit, um sich über neue technische Entwicklungen zu informieren. Dies betrachten die Architekten selbst als kritisch. Vgl. Hommerich/Küthe, Image, S. 30.

ren die Genehmigungsfähigkeit seiner Planungen schuldet.⁵⁹⁹ Erreicht er diese nicht, kann der Bauherr das vereinbarte Honorar für die damit nur mangelhaft erbrachte Leistung kürzen und den Vertrag kündigen. Dem Architekten kann dadurch das Honorar für die relativ besser bezahlten folgenden Leistungsphasen entgehen. Dies wirkt jedoch nur als Anreiz, sofern er für die weiteren Leistungsphasen beauftragt ist bzw. die Beauftragung mit Erreichen der Genehmigungsfähigkeit in Aussicht gestellt wurde.

Ist dies nicht geschehen, bleibt der geringere Anreiz, das für die Genehmigungsplanung kalkulierte Honorar vollständig zu erhalten. Dies erhält er aber in der Regel auch in dem Fall, dass sich Verzögerungen durch fehlerhafte Planungen ergeben. Aufgrund externer Einflüsse kann der Bauherr nur schwer feststellen, in wieweit der Architekt diese zu verantworten hat. Unter Umständen kann der Architekt sogar von einer Verzögerung des Genehmigungsverfahrens profitieren. In der gewonnenen Zeit kann er z.B. parallel laufende Projekte bearbeiten. Es besteht für ihn kein Anreiz, Zeit von der eigentlichen Entwurfsarbeit für die Berücksichtigung der Genehmigungsfähigkeit abzustellen.⁶⁰⁰ Unterlässt es der Architekt bereits in der Vorplanung, die Genehmigungsfähigkeit seiner Planungen zu überprüfen, kann es jedoch in späteren Projektphasen zu erheblichen Verzögerungen im Bauablauf und somit zu erheblichen Kostensteigerungen für den Bauherrn kommen.⁶⁰¹

Auch mit Erteilung der Baugenehmigung kann der Bauherr nicht sicher sein, dass das Gebäude auch in seinem Sinne gebrauchsfähig, schadensfrei und wirtschaftlich geplant wurde. Durch das Genehmigungsverfahren werden vor allem bauplanungsrechtliche Fragen wie die Einhaltung von Grenzabständen etc. kontrolliert und weniger konstruktive Details. Zudem werden erteilte Baugenehmigungen vielfach später zurückgenommen, ohne dass der Staat oder der

⁵⁹⁹ Neuenfeld, Architekt, S. 59; Portz/Rath, Architektenrecht, S. 35.

⁶⁰⁰ Die Bauämter kritisieren vor allem die mangelnde Abstimmung der Genehmigungsfähigkeit vor dem Stellen des Bauantrages und die Einreichung von unvollständigen und fehlerhaften Unterlagen. Vgl. Rösel, Baumanagement, S. 195.

⁶⁰¹ Vgl. OLG Düsseldorf, Urteil vom 30.04.1985, BauR 1986, S. 469; OLG Oldenburg, Urteil vom 9.11.1994, OLGR 1995, S. 169.

Architekt dafür haften.⁶⁰² Der Architekt entgeht der Haftung, indem er den Bauherrn auf mögliche Probleme hinweist. Es wird aber selbst von den Gerichten festgestellt, dass bei ehrlicher Belehrung durch den Architekten der Bauherr kein Vertrauen mehr in die Baugenehmigung haben kann. Im Interesse des Architekten liegt es daher, den Bauherrn über mögliche Probleme nicht vollends aufzuklären bzw. durch Einbeziehung eines Fachjuristen der Haftung zu entgehen.⁶⁰³

4.2.2.2.3 Beratungs- und Aufklärungspflicht unter dem Aspekt von Moral Hazard

Spätestens mit dem Zustandekommen eines wirksamen Vertrages soll der Architekt die Rolle des treuhänderischen Sachwalters für den Bauherrn einnehmen, was theoretisch umfassende Beratungs- und Aufklärungspflichten während des gesamten Vertragsverhältnisses einschließt.⁶⁰⁴ Die Verpflichtungen beziehen sich sowohl auf die Optimierung des Bauvorhabens, als auch auf das Bauvorhaben betreffende technische Risiken sowie wirtschaftliche und rechtliche Fragen.⁶⁰⁵ Es soll verhindert werden, dass der Bauherr ein Bauvorhaben in Angriff nimmt, welches letztlich nicht oder nur unter sehr hohem Risiko zu realisieren ist. Zudem ist der Architekt verpflichtet, den Ursachen von Mängeln konsequent nachzugehen. Auch wenn seine eigene Haftung davon betroffen ist, hat er den Bauherrn darauf ausdrücklich hinzuweisen.⁶⁰⁶

Die beschriebene Informationsasymmetrie kann hinsichtlich der Beratungs- und Aufklärungspflicht des Architekten als besonders groß angenommen werden. Es liegt weitestgehend im Ermessen des Architekten, ob und in welchem Umfang er den Bauherrn über wichtige Fragen aufklärt.

⁶⁰² Vgl. OLG Hamm, Urteil vom 26.11.1999, BauR 2000, S. 918; KG Berlin, Urteil vom 27.08.1999, DBZ 5/2000, S. 144. Zur Haftung des Architekten für die Genehmigungsfähigkeit seiner Planungen vgl. auch Scholtissek, Architekt, S. 95.

⁶⁰³ Vgl. zu letzterem Scholtissek, Baugenehmigung, S. 144 sowie Scholtissek, Architekt, S. 95.

⁶⁰⁴ Hessisches Architektengesetz, § 2 Abs. 2.

⁶⁰⁵ Vgl. § 15 II Nr. 1 HOAI.

⁶⁰⁶ Portz/Rath, Architektenrecht, S. 57.

Der Bauherr kann aufgrund mangelnden Wissens sowie dem Auftreten exogener Einflüsse die Beratung durch den Architekten nur schwer kontrollieren. So kann die Einschaltung eines Fachplaners erst später durch extreme Witterungsverhältnisse oder erst dann sichtbare Risiken des Baugrundes nötig werden. Inwieweit dies für den Architekten vorhersehbar, also planbar war, kann der Bauherr kaum einschätzen.

Für den Architekten besteht ein enormer Anreiz, die bestehende Informationsasymmetrie zu seinem eigenen Vorteil auszunutzen. Aus einer umfassenden Beratung und Aufklärung des Bauherrn können für ihn enorme negative Folgen resultieren. Im Fall zu hoher Kosten bzw. hoher Unsicherheit über die zu erwartende Kostenentwicklung, wird der Bauherr sein Vorhaben zurückziehen. Für den Architekten würde dies den Verlust eines lukrativen Auftrages bedeuten.⁶⁰⁷ Der Bauherr könnte auch Einwände erheben und Entscheidungen entgegen den Zielvorstellungen des Architekten fällen. Im Fall der Aufklärung über Mängel seiner Architektenleistung muss der Architekt z.B. mit Gewährleistungsansprüchen des Bauherrn rechnen.⁶⁰⁸ Er hat daher kein Interesse, den Bauherrn über aus seiner Entwurfsplanung resultierende Probleme der Genehmigung, Machbarkeit, Kostenerhöhung und Gebrauchsfähigkeit vollständig zu informieren. Zudem bedeutet dies für den Architekten einen großen Zeitaufwand, der ihm nicht messbar vergütet wird.

Das Unterlassen bzw. die Begrenzung der Aufklärung und Beratung durch den Architekten muss hingegen nicht zwingend erkannt und nachgewiesen werden. Auch im Fall der Aufdeckung mangelnder Aufklärungs- und Hinweispflicht des Architekten muss dieser keine strafrechtliche Verfolgung befürchten. Es sind allein zivilrechtliche Ansprüche des Bauherrn betroffen.⁶⁰⁹ Inwieweit der Architekt verpflichtet ist, den Bauherrn über die Höhe seines Honorars aufzuklären, ist in der deutschen Rechtsprechung erheblich umstritten. Im allgemeinen wird

⁶⁰⁷ Budnick, Architektenhaftung, S. 317.

⁶⁰⁸ Vgl. OLG Celle, Urteil vom 25.05.1999, BauR 2000, S. 759f.

⁶⁰⁹ Vgl. Borgmann/Valerius, Architektenleistung, S. 128f.

hier jedoch die Grundthese vertreten, wonach ein Architekt nur in eng begrenzten Ausnahmefällen Aufklärung schuldet.⁶¹⁰

4.2.2.3 Vorbereitung der Projektrealisierung

4.2.2.3.1 Ausführungsplanung und Vergabe

Ein wesentliches Ziel dieser Projektphasen besteht für den Bauherrn in der Auswahl des kostengünstigsten Bauunternehmers. Dafür benötigt er fehlerfreie und vollständige Ausführungsplanungen und Vergabeunterlagen. Der Architekt sieht hingegen bereits einen wesentlichen Nutzen innerhalb der Bauherren-Architekten-Beziehung durch die Entwurfserstellung als erfüllt an. Sein Ziel reduziert sich in den Phasen der Ausführungsplanung und der Vorbereitung und Durchführung der Vergabe auf sein Honorar und die Reduzierung seines Arbeitseinsatzes.

Die Informationsasymmetrie der Form Hidden Information bezieht sich in dieser Phase vor allem auf technische Fragestellungen. Der Bauherr besitzt nur ungenügendes Wissen über Erfordernisse des Entwurfes hinsichtlich der Konstruktion, des Materials oder besonderer Ausführungstechniken. Die ihm vorgelegten Ausführungsplanungen sowie die darauf aufbauenden detaillierten Leistungsverzeichnisse kann er qualitativ und quantitativ zumindest nicht kostenlos kontrollieren. Der Bauherr bleibt daher über den Wissensstand des Architekten im unklaren, und auch die Handlungen des Architekten können von ihm in ihrem Umfang und ihrer Angemessenheit nicht eingeschätzt werden. Das Ergebnis ist für ihn daher weder vom dafür benötigten Arbeitsaufwand noch in seiner Qualität einschätzbar.

Das Problem der Informationsasymmetrie wächst in der Vergabephase, da der Bauunternehmer als ein weiterer Akteur hinzutritt. Auch er befindet sich in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung zum Bauherrn, innerhalb derer er als Agent des Bauherrn bezeichnet werden kann. Der Bauunternehmer steht daher sowohl mit

⁶¹⁰ Vgl. u.a. Fischer, Architektenrecht, S. 173. Detaillierter zu den Aufklärungspflichten des Architekten bezüglich der Vergütung seiner Leistungen vgl. Pauly, Architektenrecht, S. 808-812.

dem Bauherrn als auch mit dem Architekten als dessen Sachwalter in Interessenkonflikt. Für den Bauherrn resultiert daraus erneut das Problem der Qualitätsunsicherheit. Er muss sich für einen Bauunternehmer entscheiden, ohne vollständig über dessen Leistungsqualität informiert zu sein. Die Bauherren-Architekten-Beziehung berührt dies insofern, dass der Bauherr die Lösung des Problems weitgehend dem Architekten überträgt, dieser jedoch keinen Anreiz hat, das Problem der Qualitätsunsicherheit für den Bauherrn zu lösen.

Der Anreiz, den ihm zur Verfügung stehenden Verhaltensspielraum auszunutzen, besteht für den Architekten in der Minimierung seines Arbeitsleides und der Möglichkeit, zusätzliche finanzielle Vorteile zu erlangen. Seinen in der Entwurfsphase erhöhten Arbeitseinsatz und Kostenaufwand kann er nun wirtschaftlich kompensieren. Die gewonnene Zeit wird er in der Regel für parallel laufende Aufträge verwenden. Begünstigt wird opportunistisches Verhalten des Architekten u.a. durch die ungenaue Festlegung hinsichtlich des zu erbringenden Umfanges der Ausführungsplanung. Es ist rechtlich noch nicht vollständig geklärt, inwieweit Architekten dazu verpflichtet sind, eine vollständige zeichnerische Ausführungsplanung einschließlich textlicher Beschreibungen zu erstellen.⁶¹¹ Einfache und selbstverständliche Ausführungsarbeiten können in der Regel auf der Baustelle direkt angeordnet werden. Problematisch erscheint hierbei die Differenzierung nach einfachen und schweren Ausführungsarbeiten.⁶¹²

Auch eine Vernachlässigung der Bauherreninteressen während des Vergabeprozedere, z.B. durch fehlerhafte Erstellung des Preisspiegels, ist für den Bauherrn nur schwer erkennbar. Mögliche Schadensersatzansprüche an den Architekten wegen unzureichender Einholung und Überprüfung von Angeboten⁶¹³ sind eher selten, da der Bauherr nur ungenügend über das Zustandekommen

⁶¹¹ Kniffka/Koeble, Baurecht, S. 537f. In einer Studie zur Situation des Projektmanagements in mittelständischen Unternehmen wurden neben inhaltlichen Planungsfehlern vielfach ein viel zu geringer Detaillierungsgrad und ein zu geringer Umfang an Detailplanungen als Ursache für unbrauchbare Ausführungspläne genannt. Vgl. Iwan/Koch, Schäden, S. 17.

⁶¹² Vgl. Rauch, Architektenrecht, S. 160f. Beispiele nennt Niestrate, Architektenhaftung, S. 28-30.

⁶¹³ Zu Schadensersatzansprüchen des Bauherren gegenüber dem Architekten bezüglich Fehlern bei der Vergabe vgl. Niestrate, Architektenhaftung, S. 25-27.

informiert ist. Selbst bei Vorliegen von Anhaltspunkten für den Tatbestand der Begünstigung hat der Bauherr nachzuweisen, dass er bei ordnungsgemäßer Ausschreibung ein günstigeres Angebot hätte einholen können.⁶¹⁴ Die Erstellung der Ausführungsplanung und Vergabeunterlagen und nicht die Qualität derselben liegt daher im Interesse des Architekten.

Im Gegensatz zur Genehmigungsplanung, wo durch die Baubehörde bereits viele kritische Punkte aufgedeckt werden können, werden Fehler in der Ausführungsplanung und den Vergabeunterlagen oftmals erst mit der beginnenden Realisierung der Planungen sichtbar. Für den Bauherrn entsteht durch die Gefahr von Planungsänderungen und Nachtragsaufträgen ein höheres Kostenrisiko. Der Bauherr kann sich nicht sicher sein, ob er in Zusammenarbeit mit dem Architekten die Bauleistungen tatsächlich zu angemessenen Preisen an zuverlässige und leistungsstarke Bauunternehmen vergeben hat.

4.2.2.3.2 Ausschreibung unter dem Aspekt von Moral Hazard

Die durch den Architekten erstellten Ausschreibungsunterlagen bilden die Kalkulationsgrundlage für die Angebote der Bauunternehmen und sind damit für das Gelingen des Bauvorhabens entscheidend.⁶¹⁵ Für den Bauherrn ist eine qualitätsvolle Erstellung von größter Bedeutung. Aus den oben beschriebenen Zielkonflikten und Informationsasymmetrien der Form Hidden Action und Hidden Information können dem Bauherrn hier jedoch vielfältige Probleme erwachsen.

Der Architekt wird den Arbeitseinsatz so knapp wie möglich kalkulieren, da ihm andere Leistungen mehr Nutzen versprechen. Aus dem dadurch entstehenden hohen Zeitdruck können für den Bauherrn teure Fehler entstehen, für die der Architekt nicht immer haftbar zu machen ist. Gerade im Bereich der Massen- und Kostenkalkulation fehlt es oftmals an der notwendigen Sorgfalt der Archi-

⁶¹⁴ Borgmann/Valerius, Architektenleistung, S. 143.

⁶¹⁵ Neuenfeld, Architekt, S. 63.

tekte und besteht zugleich der Anreiz der Manipulation.⁶¹⁶ Häufig führen Ausschreibungsfehler, wie mangelhafte Leistungsverzeichnisse, daher zu gerichtlichen Auseinandersetzungen⁶¹⁷ und können für den Bauherrn zusätzliche Kosten verursachen. Nachtragsaufträge werden in der Regel nicht neu ausgeschrieben, sondern an die Bauunternehmen vergeben, die schon auf der Baustelle tätig sind. Diese sind in der Preisbestimmung der Nachtragsaufträge nicht mehr an die in ihren Angeboten festgelegten Preise gebunden. Indem sie ihre zusätzlichen Leistungen zu hohen Preisen verkaufen, können sie ihre knappe Kalkulation für die Auftragsvergabe nachträglich verbessern.⁶¹⁸ Die dargelegten Unregelmäßigkeiten können letztendlich zur Aufhebung der Ausschreibung und zu Schadensersatzansprüchen der Bauunternehmer an den Bauherrn führen.⁶¹⁹ Dieser kann zwar den ihm entstandenen Vermögensnachteil, sofern dieser nachweisbar auf einem Ausschreibungsfehler des Architekten zurückzuführen ist, gegenüber seinem Planer als Schaden gemäß § 635 BGB geltend machen.⁶²⁰ Dennoch bedeutet dies für den Bauherrn zeitliche Verzögerungen im Bauablauf.

Die Existenz von Preisabsprachen innerhalb der Baubranche ist kein Geheimnis.⁶²¹ Der Architekt sollte dem im Interesse des Bauherrn entgegenwirken. Preisabsprachen minimieren jedoch nicht den Nutzen des Architekten, seine Arbeit kann dadurch im Gegenteil sogar erleichtert werden. Ein Mitwirken bei Preisabsprachen kann das Nutzenniveau des Architekten erhöhen. Denkbar sind finanzielle Anreize in Form von Provisionen oder in Aussicht gestellter Empfehlung des Architekten durch den Bauunternehmer, aber auch der Nutzen durch die Festigung freundschaftlicher Beziehungen zu Bauunternehmern. Für den Architekten wäre es sehr einfach, einen bestimmten Bauunternehmer zu

⁶¹⁶ Langen, Berufshaftpflichtversicherung, S. 53; Budnick, Architektenhaftung, S. 176f. Vgl. hierzu u.a. OLG Koblenz, Urteil vom 13.06.1997, BauR 1998, S. 169f.; BGH, Urteil vom 26.10.1999, BauR 2000, S. 254f.

⁶¹⁷ Rauch, Architektenhaftung, S. 149.

⁶¹⁸ Bei angespannter Marktlage kann wirtschaftlicher Erfolg der Bauunternehmen ausschließlich über Nachträge erzielt werden. Derks, Risikomanagement, S. 254, Fußnote 28. Überhöhte Nachtragsaufträge stellen demnach für den Bauherrn ein Verhaltensrisiko der Form Hold Up gegenüber dem Bauunternehmen dar.

⁶¹⁹ Neuenfeld, Architekt, S. 64-66.

⁶²⁰ Osenbrück, Haftung, S. 28.

⁶²¹ Vgl. Riemer/Ewert, Strategien, S. 29. Zu Mängeln in der Ausschreibungs- und Vergabep Praxis vgl. auch Pfarr, Trends, S. 91f.

bevorzugen, zumal er durch sein Vorschlagsrecht eine starke Position besitzt.⁶²² Er kann diesem Informationen über die anderen Angebote zukommen lassen sowie die Preisspiegel mit entsprechenden Rechenfehlern so gestalten, dass der bevorzugte Unternehmer das günstigste Angebot macht.

Finanzielle Anreize oder andere in Aussicht gestellte Vergünstigungen, ebenso die Steigerung seines eigenen Honorars durch eine Erhöhung der Baukosten können den Architekten auch veranlassen, überteuerte Produkte auszuschreiben bzw. die Beschreibung eines benötigten Produktes so eng zu fassen, dass nur noch ein Produkt diese Anforderungen erfüllt. Gleichwertige, günstigere Produkte würden so dem Bauherrn vorenthalten. Auch der Wunsch nach einem, seinem Ermessen nach unverzichtbaren Material für seinen Entwurf, kann ihn dazu motivieren. Neue Materialien und Bauteile werden so oftmals ohne ausreichende wissenschaftliche Untersuchungen und Erprobungen eingesetzt.⁶²³ Die durch sein Handeln erhöhten Kosten kann der Architekt mit einer dementsprechenden Entwicklung der Baupreise bzw. mit technischen Erfordernissen erklären. Nachprüfen kann dies der Bauherr nur mit einem erheblichen Zeitaufwand.⁶²⁴

4.2.2.4 Projektrealisierung

4.2.2.4.1 Objektüberwachung

Mit der Beauftragung des Architekten mit der Objektüberwachung verfolgt der Bauherr das Ziel einer möglichst termingerechten und mängelfreien Erstellung des Bauwerkes im Rahmen der veranschlagten Kosten. Auch der Architekt ist grundsätzlich an der qualitätsvollen Umsetzung seines Entwurfes interessiert. Er profitiert jedoch von für diese Zielerreichung vermehrt anfallenden Kosten und Zeitverzögerungen.

⁶²² Vgl. Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 139f. Sogenannte Provisionsvereinbarungen sind innerhalb der Baubranche keine Seltenheit. Kniffka/Koeble, Baurecht, S. 457.

⁶²³ Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Zweiter Bericht, S. 32; Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Dritter Bericht, S. 37.

⁶²⁴ Vgl. Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 119.

Für den Bauherrn wird es mit Beginn der Bauausführung noch schwieriger, die Entscheidungen des Architekten nachzuvollziehen. Er kann die angeordneten Maßnahmen des Architekten weder bezüglich des Bauablaufes noch in technischen Detailfragen kostenlos kontrollieren. Der Architekt ist daher über das Baugeschehen immer besser informiert als der Bauherr. Bei auftretenden Fehlern oder Störungen während der Projektrealisierung sind deren Ursachen aufgrund der Vielzahl der beteiligten Gewerke und Fachplaner sowie dem häufigen Auftreten externer Effekte nur schwer auszumachen. Mit zunehmender Größe des Bauvorhabens wächst zudem die Komplexität und damit der Spielraum des Architekten.

Der Architekt muss parallel an anderen Aufträgen bzw. der Akquirierung neuer Aufträge arbeiten. Letzteres wird in der Regel über die zeit- und arbeitsintensive Teilnahme an Wettbewerben geschehen, die jedoch seinen Einsatz auf der Baustelle reduzieren.⁶²⁵ Zudem ist gerade die kreative Entwurfsarbeit wesentlich für das berufliches Selbstverständnis des Architekten,⁶²⁶ und er ist daher bemüht, seinen eigenen Arbeitseinsatz, der ihn davon abhält, so weit wie möglich zu minimieren.⁶²⁷ Er wird daher den ihm zur Verfügung stehenden Verhaltensspielraum für eine Einschränkung seiner Überwachungspflicht ausnutzen. Damit riskiert er Ausführungsfehler, die Haftungsansprüche des Bauherrn zur Folge haben können.⁶²⁸ Dieses Risiko wird er gegen den Nutzenzuwachs aus dem möglichen Zeitgewinn abwägen. Gegenüber dem sofortigen Nutzen aus der gewonnenen Zeit, z.B. in Form von Freizeit oder der Vergütung für Parallelbearbeitung anderer Aufträge, stehen vage Haftungsrisiken in der Zukunft. Ausführungsfehler, wie Planungsfehler, werden oftmals erst nach Jahren sichtbar. Inwieweit sie in die Verantwortlichkeit des Architekten, des Bauunternehmers oder externer Effekte fallen, ist dann kaum noch zu klären.

⁶²⁵ Vasconi, Zukunft, S. 351.

⁶²⁶ Marquart, Herren, S. 18.

⁶²⁷ Nach der Studie von Hommerich beklagen viele Bauherren das sinkende Interesse der Architekten an dem Projekt nach Fertigstellung der Entwurfspläne. Vgl. Hommerich/Küthe, Image, S. 10.

⁶²⁸ Neuenfeld schätzt, dass 70% der Baumängel aus Aufsichtsmängeln resultieren. Vgl. Neuenfeld, Objektüberwachung, S. 23.

Der Anreiz für den Architekten, seine Überwachungspflicht zu vernachlässigen, wird verstärkt, da deren notwendiger Umfang nicht abstrakt definiert werden kann. Vielmehr ist er nur ungenau festzulegen und damit interpretationsfähig.⁶²⁹ Auf die Honorierung des Architekten bleibt es daher weitgehend ohne Einfluss, ob und in welchem Umfang er seiner Pflicht zur Objektüberwachung nachgekommen ist.⁶³⁰

Die Realisierung des Bauvorhabens birgt deshalb für den Bauherrn ein hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des Architekten. Kommt der Architekt seiner Überwachungspflicht aus zeitlichen oder anderen Gründen nicht ausreichend nach, kann es zu teuren Nachbesserungen, aber auch zur erneuten Erbringung der Bauleistung kommen.⁶³¹ Dem Architekten stehen vielfältige Erklärungsmöglichkeiten für Planungsänderungen und Bauverzögerungen zur Verfügung.⁶³² Bei Bedarf kann er diese einsetzen, um Fehler durch mangelnden Einsatz oder Wissen seinerseits zu verdecken. Dem Bauherrn ist es nicht möglich, die Leistung des Architekten von der anderer Beteiligter und den Einflüssen externer Effekte zu differenzieren.

4.2.2.4.2 Rechnungsprüfung unter dem Aspekt von Moral Hazard

Für den Bauherrn bedeutet die Rechnungsprüfung eine wesentliche Maßnahme der Kosten- und Leistungskontrolle der an der Erstellung des Bauwerks Beteiligten. Überflüssige und vorschnelle Zahlungen sollen so vermieden werden.⁶³³ Dem Architekten obliegt die Rechnungsprüfung im Rahmen der Leistungsphase „Objektüberwachung“ und umfasst die Kontrolle der Abschlags-, Teilschluss- und Schlussrechnungen.⁶³⁴ Er hat darin u.a. zu prüfen, ob die Leistungen erbracht wurden, inwieweit sie überhaupt vereinbart wurden, und ob die abgerechneten Preise den vereinbarten entsprechen. Darüber hinaus muss er die abgerechneten Massen mit den aufgemessenen vergleichen und schließlich

⁶²⁹ Rauch, Architektenrecht, S. 160; Niestrate, Architektenhaftung, S. 27.

⁶³⁰ Borgmann/Valerius, Architektenleistung, S. 145.

⁶³¹ Vgl. OLG Düsseldorf, Urteil vom 31.10.1996, BauR 1998, S. 810f.

⁶³² Typische Begründungen von Bauleitern für ihre schlechten Baustellenergebnisse sind nach Fuchs der desolate Baumarkt sowie die schlechten Baupreise. Vgl. Fuchs, Renditen, S. 40.

⁶³³ Portz/Rath, Architektenrecht, S. 40.

⁶³⁴ Rauch, Architektenrecht, S. 102.

auch die rechnerische Richtigkeit der Rechnungen, unter evt. Einbeziehung von Skonti, Rabatten etc. überprüfen.⁶³⁵ Der Architekt muss im Interesse seines Bauherrn die Unternehmer sorgfältig kontrollieren und zu nachprüfbaren Schlussrechnungen anhalten. Viele Architekten sehen jedoch in der Prüfung von Rechnungen nur eine zeitraubende und unwichtige Nebensache der Projektrealisierung.

Der Architekt versucht, seinen Zeiteinsatz für die Aufgabe der Rechnungsprüfung so stark wie möglich zu reduzieren. Dies kann durch unkritische Durchsicht und Bestätigung, aber auch durch willkürliche Kürzungen geschehen.⁶³⁶ Aufgrund fehlerhafter Prüfung von Schlussrechnungen kann dem Bauherrn ein nicht unerheblicher Schaden entstehen, z.B. weil bereits vorhergegangene Abschlagszahlungen nicht berücksichtigt wurden oder nicht erbrachte Leistungen abgerechnet wurden. Ungerechtfertigte Kürzungen der Rechnungen können darüber hinaus zu Klagen der Bauunternehmen auf Zahlung des zu Unrecht gekürzten Rechnungsbetrages führen. Zwar stellt die dadurch vom Bauherrn zu zahlende Restvergütung keinen eigentlichen Schaden für ihn dar, jedoch kann er für einen möglichen Verzugschaden des Rechnungsstellers in Anspruch genommen werden. Nicht zuletzt hat er zunächst die Prozesskosten zu tragen. Diese kann er wiederum gegen den Architekten wegen falscher Rechnungsprüfung geltend machen.⁶³⁷ Es bleibt jedoch ein enormer Aufwand an Zeit und Geld, den vor allem der Bauherr zu tragen hat. Ebenso entstehen dem Bauherrn Schäden durch unklare und nicht prüffähige Schlussrechnung des Architekten selbst.⁶³⁸

Neben der Minimierung des Arbeitseinsatzes stellen auch zusätzliche finanzielle Einnahmen für den Architekten einen Anreiz dar, die Informationsasymmetrie auszunutzen und bewusst entgegen den Interessen des Bauherrn zu handeln. So kann der Architekt einen Lieferanten dazu veranlassen, dem Bau-

⁶³⁵ Nieste, Architektenhaftung, S. 82.

⁶³⁶ Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 138.

⁶³⁷ Borgmann/Valerius, Architektenleistung, S. 161.

⁶³⁸ Theis, Architekten- und Ingenieurverträge, S. 8. Vgl. BGH, Urteil vom 30.09.1999, BauR 2000, S. 124 sowie BGH, Urteil vom 11.11.1999, BauR 2000, S. 589f. Zur Prüfbarkeit der

herrn eine Rechnung ohne den vereinbarten Rabatt zu stellen, und den Rabattbetrag an eine Firma des Architekten zu überweisen.⁶³⁹ Auch kann er einem Bauunternehmen gegenüber von den vereinbarten Einheitspreisen des Leistungsverzeichnisses abweichen, so dass dieses später erhöht abrechnen kann.⁶⁴⁰

4.2.2.5 Bausummenüberschreitungen unter dem Aspekt von Moral Hazard

Aus den Gesamtkosten des Bauvorhabens leitet sich in Abhängigkeit vom Eigenkapitalanteil und der übrigen Finanzierung die laufende Belastung durch die Kredite ab. Kostensteigerungen führen bei konstantem Eigenkapitalanteil zu einer überproportionalen Belastungssteigerung des Bauherrn, die bis zur Grenze seiner finanziellen Leistungsfähigkeit führen kann.⁶⁴¹ Der Bauherr möchte daher so kostengünstig wie möglich bauen, bei gleichzeitiger Verwirklichung seiner Vorstellungen. Hingegen führt eine Erhöhung der Baukosten zu einer Erhöhung des Architektenhonorars. Einsparungen zahlen sich für den Architekten daher kaum aus.⁶⁴²

Gerade im Baugeschehen kommt es immer wieder zu Problemen aufgrund externer Einflüsse, wie Behinderungen durch schlechtes Wetter, Beschädigungen oder Zerstörungen durch höhere Gewalt.⁶⁴³ Über deren konkrete Auswirkungen ist der Architekt besser und schneller informiert als der Bauherr. Dieser ist auf die Informationen des Architekten angewiesen und erwartet daher von diesem als seinen Treuhänder, dass er Kostenerhöhungen verhindert bzw. frühzeitig feststellt und ihm mitteilt, um geeignete Gegenmaßnahmen treffen zu können. Auch kann der Bauherr nicht einschätzen, inwiefern tatsächlich eingetretene Kostenerhöhungen auf die Handlungen des Architekten oder externe Faktoren

Honorarrechnung des Architekten vgl. Koeble, Prüfbarkeit, S. 785-791; Grams, HOAI, S. 40. Vgl. auch Scholtissek, Architektenvertrag, S. 999.

⁶³⁹ Vgl. OLG Düsseldorf, Urteil vom 12.01.1996, BauR 1996, S. 574.

⁶⁴⁰ Vgl. dazu ein Urteil vom OLG München, Urteil vom 21.7.1998, BauR 2000, S. 437f.

⁶⁴¹ Möller/Kalusche, Wirtschaftslehre, S. 83.

⁶⁴² Eine Ausnahme bildet der neu geschaffene § 5 Abs. 4a HOAI, der es dem Bauherren ermöglicht, ein Erfolgshonorar zu vereinbaren. Dieser gilt jedoch nur für Besondere Leistungen und weist darüber hinaus weitere Probleme auf, die in Abschnitt 3.2.3.3.2 kurz erläutert werden.

⁶⁴³ Rösler, Baumanagement, S. 224.

zurückzuführen sind. Die sich daraus ergebenden Handlungsspielräume kann der Architekt auf unterschiedliche Weise ausnutzen.

Bereits bei der Kostenkalkulation hat der Architekt ein großes Interesse daran, diese nicht zu hoch anzusetzen, da er befürchten muss, dass der Bauherr von seinem Vorhaben Abstand nimmt.⁶⁴⁴ Kommt es später zu Bausummenüberschreitungen, muss der Architekt hingegen kaum mit negativen Folgen rechnen.⁶⁴⁵ Für deren Ahndung wird vorausgesetzt, dass der Bauherr eine Kostenvorgabe in Form eines Kostenrahmens oder eines Kostenlimits ausdrücklich oder konkludent mit dem Architekten vereinbart hat.⁶⁴⁶ Da eine schriftliche Fixierung der angestrebten Bausumme in vielen Fällen in der Vertragsurkunde fehlt, besteht Unklarheit darüber, ob eine diesbezügliche Vereinbarung getroffen wurde.⁶⁴⁷ Für den Architekten ist dies vorteilhaft, da der Bauherr im Falle der Geltendmachung von Ansprüchen gegenüber dem Architekten aus einer Bausummenüberschreitung das Vorhandensein einer Vereinbarung über die Baukosten beweisen muss.⁶⁴⁸ Ein weiteres Problem für den Bauherrn ergibt sich in dem Nachweis der schuldhaften Pflichtverletzung des Architekten, um einen Schadensersatzanspruch zu erwirken.⁶⁴⁹ Aufgrund externer Effekte ist dies oftmals schwierig. Eine Pflichtverletzung des Architekten ist zudem erst anzunehmen, wenn eine bestimmte Toleranzgrenze hinsichtlich der Baukosten überschritten wird, die in Abhängigkeit von den konkreten Umständen in der Regel zwischen 10% und 30% liegt.⁶⁵⁰

Es existiert zudem weder eine allgemeine Verpflichtung für den Architekten, so kostengünstig wie möglich zu bauen, noch besteht für ihn grundsätzlich die

⁶⁴⁴ Budnick, Architektenhaftung, S. 317.

⁶⁴⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.2.3.4. Zu einer differenzierteren Begriffsbestimmung der Bausummenüberschreitung vgl. auch Budnick, Architektenhaftung, S. 87f.

⁶⁴⁶ Lauer, Haftung, S. 17; Werner, Haftung, S. 36f.

⁶⁴⁷ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Bausummengarantie als Hold Up-Problem unter Punkt 4.2.3.3.

⁶⁴⁸ Budnick, Architektenhaftung, S. 111.

⁶⁴⁹ Ein Verschuldensnachweis entfällt lediglich bei Vorliegen einer Bausummengarantie, die jedoch selten die volle Haftung umfasst, sondern sich auf normale und vorhersehbare Preissteigerungen beschränkt. Buschmann, Recht, S. 76.

⁶⁵⁰ Werner, Haftung, S. 44; Dittert, Architekten, S. 125. Vgl. auch die Ausführungen zur Architektenhaftung für Bausummenüberschreitungen in Abschnitt 3.2.2.3.4.

Pflicht, den Bauherrn auf eine Steigerung der Baukosten hinzuweisen.⁶⁵¹ Der Architekt erhält vielmehr durch die Rahmenbedingungen einen zusätzlichen Anreiz, die Kosten zu erhöhen. Durch die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure ist die Höhe des Architektenhonorars an die Höhe der anrechenbaren Baukosten gekoppelt. Teures Bauen wird damit belohnt.⁶⁵² Allerdings hat der BGH darauf hingewiesen, dass vom Bauherrn als „Renditeobjekt“ beauftragte Planungen vom Architekten unter diesem Gesichtspunkt zu planen sind.⁶⁵³ Dies muss jedoch wiederum vom Bauherrn ausdrücklich dokumentiert sein.

Für den Bauherrn ergibt sich dadurch ein wesentliches Moral Hazard-Problem. Der Architekt hat einen immensen Einfluss auf die Baukosten, jedoch keinen Anreiz, diese niedrig zu halten und damit im Interesse des Bauherrn zu handeln. Diese Problematik lässt sich durch zahlreiche Praxisbeispiele nicht unerheblicher Kostenenerhöhungen belegen.⁶⁵⁴ Dafür kann der Bauherr den Architekten nur sehr selten zur Verantwortung ziehen. Vielmehr muss er damit rechnen, auf die dadurch erfolgte Wertsteigerung seines Gebäudes hingewiesen zu werden,⁶⁵⁵ die von der Haftungssumme abgezogen werden kann, auch wenn der Bauherr bei Kenntnis der Höhe der Mehrkosten kleiner gebaut hätte.⁶⁵⁶ Darüber hinaus werden Ansprüche aus Bausummenüberschreitungen nicht durch die Berufshaftpflichtversicherung des Architekten abgedeckt.⁶⁵⁷

Während Bausummenüberschreitungen für den Architekten sowohl einen finanziellen als auch künstlerischen Gewinn bedeuten können, werden Einsparungen kaum belohnt. Dabei ist weniger zu erwarten, dass der Architekt die Bausumme absichtlich erhöht, um sein Honorar zu vergrößern. Problematisch ist

⁶⁵¹ Vgl. OLG Köln, Urteil vom 27.01.1993, NJW -RR 1993, S. 986; OLG Köln, Urteil vom 24.11.1993, BauR 1994, S. 271.

⁶⁵² Wolfensberger, Architektendämmung, S. 132.

⁶⁵³ Vgl. BGH, Urteil vom 12.06.1975, NJW 1975, S. 1657.

⁶⁵⁴ Dittert, Architekten, S. 123. Ein prominentes Beispiel für Baukostenenerhöhungen stellt der Bau des Münchener Großflughafens dar. Während man 1985 von einer Bausumme in Höhe von 2 Milliarden DM ausgegangen war, hat der Flughafen letztendlich insgesamt 8,5 Milliarden DM gekostet. Zitiert nach Budnick, Architektenhaftung, S. 94. Zu weiteren Beispielen vgl. o.V., Zumthor, S. 41; o.V., Burda-Sammlung, S. 53.

⁶⁵⁵ Budnick, Architektenhaftung, S. 181; Falk (Hrsg.), Immobilienwirtschaft, S. 98.

⁶⁵⁶ Vgl. OLG Köln, Urteil vom 25.02.1994, NJW -RR 1994, S. 981.

⁶⁵⁷ Vgl. die Ausführungen zur Berufshaftpflichtversicherung unter Abschnitt 3.2.2.3.3.

hier vielmehr das fehlende Kostenbewusstsein des Architekten⁶⁵⁸ und deren Verstärkung durch die gegebenen Rahmenbedingungen. Bemühungen für Kosteneinsparungen erfordern vom Architekten zusätzliche planerische Anstrengungen und zeitliches Engagement. Als Ergebnis reduziert sich damit jedoch sein Honorar. Es besteht demnach ein großer Anreiz für den Architekten, seine künstlerischen Zielvorstellungen über die Interessen des Bauherrn zu stellen.

4.2.3 Hidden Intention

4.2.3.1 Hold Up innerhalb des Planungs- und Bauprozesses

Gerade im Planungs- und Bauprozess muss immer wieder mit exogenen Störungen gerechnet werden. Soweit mögliche Leistungsminderungen in den Verantwortungsbereich des Architekten fallen, wird der Bauherr versuchen, sich für alle möglichen Fälle abzusichern. Jedoch wird es auch dem erfahrenen Bauherrn nicht gelingen, alle denkbaren Entwicklungen präzise zu regeln. Viele Teilleistungen des Architekten, wie der Umfang seiner Überwachungspflicht, lassen sich schwer im voraus genau festlegen. Problematisch ist auch die Festsetzung einer konkret erwarteten Entwurfsleistung, da der Begriff der architektonischen Qualität von Bauherr und Architekt in der Regel unterschiedlich definiert wird. Dem Architekten steht dadurch ein gewisser Spielraum für die tatsächliche Ausgestaltung seiner Leistung bzw. seines Verhaltens zur Verfügung.

Da die Leistungserfüllung dem Willen des Architekten unterliegt, kann dieser bei Bedarf den Freiraum für die Maximierung seines Nutzens einsetzen. Das Verhalten des Architekten ist im Fall von Hold Up für den Bauherrn offen sichtbar und wird von diesem als unfair empfunden. Dies kann u.a. der Fall sein, wenn der Architekt seinen eigenen ästhetischen Gesichtspunkten gefolgt ist und die Interessen des Bauherrn dabei offensichtlich nicht berücksichtigt hat. Ursachen dafür können falsche Erwartungshaltungen und Kommunikationsprobleme darstellen. Der Bauherr wird in der Regel mit Beauftragung eines bestimmten Ar-

⁶⁵⁸ Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Kostensenkung, S. 172. Viele Architekten unterlassen es in der Praxis, die nach der HOAI geschuldeten Kostenermittlungen zu erbringen. Geldmacher, Architektenrecht, S. 184

chitekten auch ein Gebäude in dessen architektonischen Stil erwarten. Es ist jedoch denkbar, dass sich der Architekt gerade bei diesem Auftrag für eine andere Ausdrucksform entscheidet, die ihm passender erscheint, ohne dies mit dem Bauherrn abzusprechen. Einher damit geht oftmals der Gedanke des Architekten, dass er besser entscheiden kann, was für den Bauherrn gut ist.⁶⁵⁹ Er ist sich in der Regel nicht bewusst, inwieweit er dem Bauherrn damit schaden kann. Mangelnde Kommunikation verhindert ein realistisches Bild der zu erwartenden Leistung. Die Zielvorstellungen des weniger erfahrenen Bauherrn sind oft ungenau, unvollständig und verändern sich vor allem gegenüber dem Planungsstand unmerklich. Planungs- und Ausführungsziele können nicht abschließend geklärt und fixiert werden.⁶⁶⁰ Der Bauherr nimmt selbstverständlich an, dass der Architekt seine geänderten Zielvorstellungen antizipiert.

Mangelnde Abstimmung kann von dem Architekten aber auch zur bewussten Risikoabwälzung ausgenutzt werden. Ein plötzlich auftretender finanzieller Verlust oder Verschiebungen in der Zeitplanung können den Architekten veranlassen, getroffene Zusagen nicht einzuhalten. Der Bauherr kann dieses Verhalten beobachten und versuchen, sich dagegen zu wehren. In jedem Fall muss er mit verlorenen Investitionen rechnen, da er rechtlich nicht gegen das Verhalten des Architekten vorgehen kann. Gegenmaßnahmen, die er treffen könnte, beziehen sich nur auf zukünftige Handlungen.

In Bezug auf erfahrene gewerbliche Bauherren kann jedoch angenommen werden, dass die Gefahren des Hold Up relativ gering einzuschätzen sind, da diese in der Regel umfassende baurechtliche Kenntnisse bzw. eine entsprechende Rechtsabteilung besitzen. Die im folgenden beschriebenen Fälle werden daher eher kleine und unerfahrene Bauherren betreffen. Dennoch entsteht auch für erfahrene Bauherren durch die notwendigen Maßnahmen zur Abwehr der Hold Up -Gefahr ein Wohlfahrtsverlust.

⁶⁵⁹ Vgl. Münzer, Bauherren, S. 3. Vgl. auch die Ausführungen zum Selbstbild der Architekten unter Punkt 2.3.3.

⁶⁶⁰ Volkmann, Störungen, S. 1060.

4.2.3.2 Mindestsatzregelung der HOAI unter dem Aspekt von Hold Up

Laut Honorarordnung müssen die Leistungen der Architekten innerhalb der dort angegebenen Mindest- und Höchstsätze vergütet werden. Dem Bauherrn stehen mittlerweile jedoch eine Vielzahl von Sonderfällen zur Verfügung, um dieser Regelung zu entgehen. Er wird seine starke Position als Auftraggeber ausnutzen und mit dem Architekten Vereinbarungen treffen, um dessen Leistungen unterhalb der Mindestsätze zu honorieren. Um den Auftrag zu bekommen, wird der Architekt einer Vereinbarung unterhalb des Mindestsatzes der HOAI zustimmen. Im Laufe der Geschäftsbeziehung kann es zum Zerwürfnis der beiden Vertragspartner kommen, aber auch zu finanziellen Nöten des Architekten. Dieser kann daraufhin die getroffene Vereinbarung als regelwidrig anzeigen und das ihm zustehende Mindesthonorar verlangen.⁶⁶¹

In der Regel wird dieses Verhalten des Architekten als widersprüchlich charakterisiert und ihm entgegengehalten, dass der Bauherr auf die Wirksamkeit der Vereinbarung vertraut hat.⁶⁶² Das Vertrauen des Bauherrn ist jedoch laut aktueller Rechtsprechung nicht schutzwürdig, sofern der Bauherr die Regelungen der HOAI kennt.⁶⁶³ Innerhalb seiner Aufklärungspflicht trifft den Architekten dadurch auch die Aufgabe, den Bauherrn auf die Unzulässigkeit einer Mindestsatzunterschreitung hinzuweisen. Er kann dies jedoch so tun, dass der Bauherr nicht ernsthaft an der Gültigkeit mindestsatzunterschreitender Vereinbarungen zweifelt. Der Architekt kann sich bei späterer Geltendmachung der Mindestsätze zudem darauf berufen, dass er zuvor vom Auftraggeber dazu gezwungen wurde, einen Vertrag unterhalb der Mindestsätze abzuschließen, z.B. durch den Hinweis, sonst den Auftrag nicht zu erhalten.⁶⁶⁴

Der Bauherr hat in der Regel keinerlei Möglichkeiten, dem zu entgehen. Er kann seine Entscheidung für den Architekten nicht revidieren, da dieser seine Leistung bereits erbracht hat. Bezieht sich der Streit nur auf einzelne Leistungsphasen, kann er den Architekten von der weiteren Bearbeitung ausschlie-

⁶⁶¹ Vgl. OLG Hamm, Urteil vom 16.01.1998, NJW 1998, S. 811.

⁶⁶² Vgl. BGH, Urteil vom 22.05.1997, BauR 1997, S. 677f.

⁶⁶³ Vgl. OLG Köln, Urteil vom 3.11.1999, IBR 2000, S. 83.

⁶⁶⁴ Vgl. Prinz, HOAI, S. 255.

ßen. In Konflikt gerät er dann jedoch hinsichtlich urheberrechtlicher Aspekte. Zugunsten des Architekten wird oftmals angenommen, dass das von ihm geplante Bauwerk urheberrechtlich geschützt ist.⁶⁶⁵ Auch wenn dies nicht der Fall ist und der Bauherr mit den alten Plänen weiterarbeiten kann, entstehen für ihn Zeitverluste, da sich ein anderer Architekt in die Pläne einarbeiten muss.

4.2.3.3 Bausummengarantie unter dem Aspekt von Hold Up

Der Bauherr hat die Möglichkeit, eine Bausummengarantie zu vereinbaren, um sich vor überhöhten Baukosten zu schützen. Auch wenn dies für den Architekten ein hohes Risiko darstellt, ist es denkbar, dass er unvorsichtigerweise oder auch aus taktischen Gründen, um den Auftrag zu bekommen, solch eine Bausummengarantie übernimmt.

Veränderungen in seiner persönlichen Kalkulation, aber auch später eintretende Änderungen im Planungs- und Bauprozess, können dazu führen, dass er versucht, sich aus den daraus ergebenden Haftungsansprüchen zu befreien. Erleichtert wird ihm dies durch die geltende Rechtsprechung, die sehr hohe Anforderungen an die Voraussetzungen für die Annahme eines solchen Preisgarantieversprechens stellt.⁶⁶⁶ Nicht jede Erklärung eines Architekten, eine bestimmte Bausumme werde eingehalten, stellt danach schon die Übernahme einer Baukostengarantie dar.⁶⁶⁷ Der Erklärung des Architekten muss zu entnehmen sein, dass er persönlich für die Bausumme einstehen wolle.⁶⁶⁸ Doch selbst wenn der Architekt erwiesenermaßen mündlich versichert hat, die vom Bauherrn geforderte Bausumme nicht zu überschreiten, lehnt die Rechtsprechung die Übernahme einer Bausummengarantie ab.⁶⁶⁹ Erst wenn eine Bausummengarantie nachweisbar dokumentiert ist, haftet der Architekt bei Überschreiten der vereinbarten Bausumme für den Mehrbetrag ohne Einschränkungen. Ein Verschulden des Architekten ist dann völlig unerheblich.⁶⁷⁰ Fraglich ist jedoch,

⁶⁶⁵ Lauer, Herausgabe, S. 813.

⁶⁶⁶ Budnick, Architektenhaftung, S. 169.

⁶⁶⁷ Buschmann, Recht, S. 76; Locher, Baurecht, S. 194f.

⁶⁶⁸ Vgl. die Urteilsbegründung des OLG Köln, Urteil vom 27.11.1992, NJW-RR 1993, S. 285.

⁶⁶⁹ Siehe auch OLG Hamm, Urteil vom 22.04.1993, NJW-RR 1994, S. 211.

⁶⁷⁰ Vgl. OLG Düsseldorf, Urteil vom 20.12.1991, BauR 1993, S. 356.

Rauch, Architektenrecht, S. 185.

inwieweit dieser die Haftungssumme auch aufbringen kann, da eine Deckung durch die Berufshaftpflichtversicherung des Architekten nicht gegeben ist.⁶⁷¹

Hold Up liegt hier in dem Sinne vor, dass der Architekt eine Zusage gegenüber dem Bauherrn für diesen unerwartet nicht einhält, ohne dass dieser geeignete Gegenmaßnahmen treffen könnte.

4.3 Zwischenfazit

In Abschnitt vier erfolgte eine institutionenökonomische Analyse unter Einbeziehung der übergeordneten Rahmenbedingungen. Es konnte aufgezeigt werden, dass die Informationsverteilung zwischen Bauherr und Architekt im Laufe des Planungs- und Bauprozesses oftmals asymmetrisch verläuft und sich daraus vielfältige Probleme der Verhaltensunsicherheit für den Bauherrn ergeben können, durch die dessen Zielerreichung erheblich gefährdet wird. Der Bauherr muss sowohl mit Qualitätsunsicherheit vor Vertragsschluss als auch mit nachvertraglicher Verhaltensunsicherheit der Form Moral Hazard und Hold Up rechnen.

Mit Baubeginn steigen insbesondere die Risiken des Moral Hazard erheblich an. Dies liegt zum einen in der zunehmenden Komplexität und den damit verbundenen Verhaltensspielräumen als auch in der mangelnden Ausbildung der Architekten für diese Leistungsphasen und den daraus resultierenden Fehlerquellen. Die in der Analyse sichtbare Zunahme der Unsicherheit des Bauherrn mit Beginn der Bauphase wird durch deren Aussagen und das Ausweichen erfahrener Bauherren auf andere Anbieter der Leistungsphasen 5-9 nach HOAI bestätigt.⁶⁷²

⁶⁷¹ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.3.3.

⁶⁷² Sell, Verfahren, S. 130. Bestätigt wird dies durch die Umfrageergebnisse von Hommerich. Vgl. Hommerich/Küthe, Image, S. 10 sowie S. 60.

Die Auswirkungen der auftretenden Probleme hängen somit auch von dem Erfahrungsgrad des Bauherrn ab. Ein Bauherr, der bereits über einen längeren Zeitraum auf dem Markt agiert und die hier beschriebenen Probleme kennt, wird innerhalb der existierenden Rahmenbedingungen versuchen, geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen. Dennoch kann er damit das Problem der Verhaltensunsicherheit gegenüber dem Architekten nicht aufheben, sondern lediglich in seinen Auswirkungen begrenzen. Dies bedeutet für ihn zugleich zusätzliche Investitionen bzw. eine freiwillige Eingrenzung der Angebotsmenge, durch die auch der erfahrene Bauherr nicht sicher sein kann, mit dem für ihn bzw. für die entsprechende Aufgabe geeignetsten Architekten zusammenzuarbeiten. Die beschriebenen Probleme der Verhaltensunsicherheit können somit grundsätzlich in allen Bauherren-Architekten-Beziehungen auftreten.

Durch die Analyse wurde jedoch deutlich, dass die Rahmenbedingungen wie ein Katalysator auf die bestehenden Probleme wirken können. Für Bauherren von Bauprojekten unter 50 Millionen DM anrechenbaren Baukosten, die an die Honorarordnung gebunden sind, verschärfen sich damit die Probleme der Verhaltensunsicherheit. So entsprechen die in der HOAI beschriebenen Leistungen schon längst nicht mehr der Ausbildung des Architekten. Der Architekt kann daher mit Hilfe der HOAI dem Bauherrn ein Leistungsspektrum suggerieren, das er in der Regel nicht erfüllen kann. Dies verstärkt die Qualitätsunsicherheit des Bauherrn zusätzlich. Zur Abgabe eines entsprechenden Leistungsversprechens werden die Architekten durch die geringe Gewichtung der ersten drei Leistungsphasen in der HOAI jedoch gedrängt. Durch die in der Honorarordnung vorgegebene Kopplung der Honorare an steigende Baukosten verschärfen sich wiederum die Probleme des Moral Hazard. Es werden Verhaltensanreize gesetzt, die die durch das Selbstverständnis der Architekten vielfach praktizierte Missachtung wirtschaftlicher Aspekte unterstützen. Mangelnde vertragliche Festlegungen und die pauschale Orientierung des Leistungsumfangs an den Leistungsbildern der HOAI begünstigen darüber hinaus unfaires Verhalten der Form Hold Up.

Die Ausführungen sollten wie gesagt nicht in der Art und Weise interpretiert werden, dass alle Architekten entsprechend der hier dargestellten Art und Weise agieren. Jedoch müssen die Bauherren mit solch einem Verhalten Einzelner rechnen und entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen. Die Antizipation der Bauherren, dass sie durch das Verhalten der Architekten einen Wohlfahrtsverlust erleiden können, veranlasst diese dazu, die erwarteten eigenen Verluste so gering wie möglich zu halten. Die Bauherren erreichen dies im einfachsten Fall, indem sie die Kosten für die Architektenleistungen über Kürzungen der Architektenhonorare minimieren. Des weiteren können sie auf andere, hinsichtlich der wirtschaftlichen Planung zuverlässigere Anbieter von Architektenleistungen, ausweichen. Das Bestehen von Informationsasymmetrien und die damit verbundenen Verhaltensunsicherheiten des Bauherrn haben somit auch für den Architekten schwer zu kalkulierende wirtschaftliche Einbußen zur Folge. Eine sich stetig verschlechternde Auftragslage bedeutet darüber hinaus, dass sie weniger Möglichkeiten zur beruflichen Selbstverwirklichung erhalten.

Informationsasymmetrie und die damit verbundene Gefahr opportunistischen Verhaltens bedeuten damit sowohl für die Bauherren als auch die Architekten einen Wohlfahrtsverlust. Es liegt daher im Interesse beider Seiten, die Probleme der Qualitätsunsicherheit, des Moral Hazard und Hold Up zu verringern. Demnach ist zu klären, wie die Bauherren erreichen können, dass die Architekten ihre Qualität offenbaren und die ihnen übertragenen Aufgaben korrekt ausführen, ohne dass sie den ihnen zur Verfügung stehenden Freiraum für ihre eigene Zielerreichung nutzen.⁶⁷³ Damit sind auch die Möglichkeiten zu betrachten, die den Architekten zur Verfügung stehen, um die herrschende Informationsasymmetrie zu verringern. Im folgenden werden daher mögliche theoretische Lösungsansätze aufgezeigt und deren praktische Umsetzungsmöglichkeit innerhalb der Bauherren-Architekten-Beziehung diskutiert.

⁶⁷³ In Übertragung der theoretischen Betrachtungen von Pratt/Zeckhauser, Principals, S. 2.

5 Theoretische Lösungsansätze unter Berücksichtigung institutioneller Rahmenbedingungen

Nach der institutionenökonomischen Analyse der Bauherren-Architekten-Beziehung im vierten Kapitel gilt es nun, für die beschriebenen Probleme theoretische Lösungsansätze zu entwickeln, und diese auf ihre praktische Umsetzbarkeit unter den herrschenden Rahmenbedingungen zu analysieren. In einem ersten Schritt wird der Markt für Architektenleistungen als first-best Lösung diskutiert, der jedoch verschiedene Fehlfunktionen aufweist. Die weiteren Betrachtungen widmen sich daher möglichen second-best Lösungen. Diese umfassen sowohl Maßnahmen zum Abbau der Informationsasymmetrie, wie Signalling/Screening, Reputation und Monitoring, als auch Anreizsysteme zur Interessenangleichung. Auf dieser Grundlage wird ein Anreizsystem für Architekten entworfen, dass vor allem durch seine Honorargestaltung den in Kapitel vier aufgezeigten Problemen entgegenwirken soll. Mögliche Restriktionen der Umsetzung des erarbeiteten Anreizsystems werden abschließend dargestellt und diskutiert.

5.1 First-best Lösung

5.1.1 Markt für Architektenleistungen

Als optimale Lösung aus dem Dilemma der Verhaltensunsicherheit wird innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie die Marktbenutzung diskutiert. Es wird davon ausgegangen, dass der Markt bzw. die anderen Marktteilnehmer die notwendigen Informationen zur Verfügung stellen. Dies setzt voraus, dass ein Markt existiert, die bei der Benutzung des Marktes entstehenden Transaktionskosten nicht prohibitiv hoch sind und der Markt informationseffizient ist.⁶⁷⁴

Ein Markt für Architektenleistungen existiert insofern, dass es mehrere potentielle Bauherren als Nachfrager sowie mehrere Architekten als Anbieter dieser Leistungen gibt. Aufgrund der hohen Plastizität von Architektenleistungen und der großen Anzahl externer Einflüsse auf das Marktgeschehen muss jedoch von hohen Transaktionskosten seiner Benutzung ausgegangen werden. Dar-

⁶⁷⁴ Spremann, Information, S. 568.

über hinaus ist der Markt für Architektenleistungen in starkem Maße durch Informationsineffizienzen gekennzeichnet, die im folgenden kurz dargestellt werden.

Ein wesentliches Kennzeichen informationseffizienter Märkte besteht darin, dass von den Preisen hinreichend genau auf die Qualität der gehandelten Leistungen geschlossen werden kann.⁶⁷⁵ Auf dem Markt für Architektenleistungen hingegen lässt die Reglementierung des Architektenhonorars durch die geltende Honorarordnung eine Differenzierung des Honorars nach Leistungsqualität nicht zu.⁶⁷⁶ Architekten, die sich nicht weiterbilden, denen vermehrt Fehler unterlaufen und deren Kreativität nur mittelmäßig ist, erhalten das selbe Honorar wie technisch versierte, hochkreative und engagierte Architekten, sofern sie für eine identische Bauaufgabe beauftragt wurden. Für den Bauherrn ist dadurch ein Rückschluss vom Honorar des Architekten auf den Wert der von diesem geleisteten Arbeit nicht möglich, und der Preis als Bewertungsmaßstab für die Leistungsfähigkeit des einzelnen Architekten entfällt.

Der Freiberuflerstatus der Architekten bedingt, dass diese untereinander in einen reinen Leistungswettbewerb treten und allein mit dem Ergebnis ihrer Arbeit überzeugen sollen.⁶⁷⁷ Dem Bauherrn werden daher die bereits errichteten Gebäude, Wettbewerbsentwürfe und Veröffentlichungen in Fachzeitschriften als Vergleichsmaßstab angeboten. Für diesen ergeben sich hier jedoch die bereits besprochenen Probleme der Qualitätsunsicherheit.⁶⁷⁸ Der Bauherr kann in der Regel aus einem ihm vorgelegten Entwurf bzw. einer Gebäudebesichtigung keine Rückschlüsse auf für ihn wesentliche Kriterien, wie Kosten- und Terminsicherheit der Architektenplanungen oder den technischen Sachverstand des Architekten schließen. Selbst bei eigenen Projekten wird eine Bewertung der Leistung durch den Bauherrn erst nach Vertragsschluss und hinsichtlich techni-

⁶⁷⁵ Spremann, Information, S. 568.

⁶⁷⁶ Janicki, Bauen, S. 11. Vgl. Ausführungen zur Honorarermittlung in Abschnitt 3.2.3.3.

⁶⁷⁷ Europäischer Architektenrat (Hrsg.), Zukunft, S. 65; Bundesarchitektenkammer et al. (Hrsg.), Zukunft, S. 5. Wustlich hält dagegen, dass die These, ein Architekt werbe mit seinem Werk, so schlagkräftig ist wie die, dass die Post mit ihren Briefmarken werbe. Wustlich, Markt, S. 46.

⁶⁷⁸ Vgl. die Ausführungen zur Qualitätsunsicherheit unter Punkt 4.2.1.1.

scher Fehlplanungen sogar erst nach Jahren möglich.⁶⁷⁹ Darüber hinaus lässt sich die Qualität der reinen Entwurfsleistung als geistig kreatives Produkt vom Bauherrn nur schwer messen.⁶⁸⁰ Vor allem die relativ bessere Leistung im Vergleich zu anderen Anbietern von Architektenleistungen kann über das Leistungsprodukt Gebäude bzw. Entwurf nur schwer transportiert werden.

Eine weitere Möglichkeit der ex ante - Beurteilung der Architekten und ihres Leistungsangebotes ergibt sich über die Differenzierung nach der Größe der Architekturbüros. Diese lässt sich als quantitative Maßzahl z.B. über die zuständige Architektenkammer bzw. die jeweiligen Internetauftritte der Büros relativ leicht ermitteln. Fraglich ist hierbei, inwieweit ein qualitativer Rückschluss aus einer quantitativen Kennzahl möglich ist, und in welchem Umfang dieser das Risiko der Verhaltensunsicherheit des Prinzipalen minimiert. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass ein großes Büro bereits umfangreiche Projekte bearbeitet hat und eine entsprechend große Erfahrung insbesondere im Projektmanagement besitzt. Aus der Größe des Architekturbüros können demnach bedingt Informationen zur Verringerung der Qualitätsunsicherheit gewonnen werden. Auch das Risiko des Moral Hazard und Hold Up kann bei einem größeren Architekturbüro mit der Argumentation geringer eingeschätzt werden, dass es seine Marktposition nicht gefährden möchte. Dem kann jedoch entgegengesetzt werden, dass gerade junge und kleine Büros daran interessiert sind, sich auf dem Markt zu etablieren und daher sehr ambitioniert tätig werden. Darüber hinaus steigt mit zunehmender Bürogröße die Komplexität der Abläufe und damit wiederum das Risiko des Moral Hazard.

Die Größe eines Büros ist in der Regel eng verbunden mit dessen Bekanntheitsgrad. Dieser richtet sich nach den Veröffentlichungen in architektonischen Fachzeitschriften und den Feuilletons überregionaler Zeitungen sowie eigenen Publikationen. Qualitative Rankings, wie sie auf anderen Märkten existieren, werden von den Architekten mit dem Hinweis auf die Unvergleichbarkeit ihrer

⁶⁷⁹ Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), Dritter Bericht, S. 30f.

⁶⁸⁰ Hild, Gesetz, S. 502f.

Leistungen abgelehnt.⁶⁸¹ Ein hoher Bekanntheitsgrad sowie eine hohe Reputation in der Architektenschaft und in den Kreisen der Architekturkritiker haben jedoch mit den Bedürfnissen gewerblicher Bauherren nicht viel gemein. Die hier angelegten Beurteilungskriterien zielen vor allem auf die architektonische Gestalt des Gebäudes und damit auf die reine Entwurfsleistung des Architekten ab. Viele bekannte Architekten, wie Daniel Libeskind,⁶⁸² wurden berühmt, bevor sie ihre ersten Projekte verwirklichen konnten.⁶⁸³ Ihre Entwürfe sind oftmals nicht umsetzbar bzw. nur mit einem extrem hohen Aufwand.⁶⁸⁴ In den von den Architekten zunehmend selbst publizierten Monographien, die sie als Akquisitionsbroschüren verwenden, sind oftmals bis zu 90% der dargestellten Werke nicht realisiert worden.⁶⁸⁵ Darüber hinaus neigen die Medien dazu, nur das Ausgefallene und Besondere darzustellen.⁶⁸⁶ Nicht jeder bekannte Architekt ist somit gleichzeitig ein guter Architekt.⁶⁸⁷ Dies kann durch zahlreiche Beispiele von Baumängeln an Gebäuden bekannter Architekten belegt werden.⁶⁸⁸ Ein als Stararchitekt herausgestellter Baumeister könnte für den Bauherrn sogar der teuerste sein, weil weder kosten- noch terminbewusst, und damit die schlech-

⁶⁸¹ Im Oktober 1997 wurde in der Architektenzeitschrift „Bauwelt“ erstmals eine Rankingliste veröffentlicht. Vgl. Pohl, Architekten-Ranking, S. 2118f. Die Redaktion der „Bauwelt“ wurde daraufhin vom Präsidenten der Bundesarchitektenkammer, Peter Erler, scharf kritisiert, der dieser „Machtmissbrauch“ und „Größenwahn“ etc. vorwarf. Durch das Ranking befürchtete er u.a. eine „Manipulation künftiger Auftragslager von Büros“. Erler, Architekten-Ranking, S. 2263. Ähnlich äußerte sich auch der Geschäftsführer des BDA Hamburg, Volker Roscher, in einer Diskussion über Sinn oder Unsinn des Architekten-Rankings im Deutschen Architekturzentrum Berlin. Vgl. Voermanek, Architektur, S. 2.

⁶⁸² Der weltberühmte Architekt Daniel Libeskind konnte erst mit dem Jüdischen Museum in Berlin sein erstes Haus vollenden. Bekannt geworden ist er durch seine Gedanken zur Architektur. Vgl. Wefing, Libeskind, S. 50.

⁶⁸³ Rösel, Baumanagement, S. 236f.; Meyhöfer, Helden, S. 40f. Allgemein üblich ist es auch, dass berühmte Architekten die Aufträge an Partnerbüros übergeben, die dann die Leistungserstellung selbstständig übernehmen. So Hans Jörg Duvinéau, als Vertreter der Berliner Wohnungsbaugesellschaft GSW, in einem Gespräch mit dem Deutschen Architektenblatt. Vgl. Schultz-Coulon, Bauherren, S. 564.

⁶⁸⁴ Schilder, Turbulenzen, S. B 1.

⁶⁸⁵ Kieren, Firmitas, S. 795.

⁶⁸⁶ Kollhoff, Architektur, S. 913; Sack, Utopie, S. 1570; Dechau, Presse, S. 12. So auch Christoph Mäckler in einem Interview mit dem Spiegel. Vgl. Beyer, Sieg, S. 40.

⁶⁸⁷ Bächer, Richter, S. 1246.

⁶⁸⁸ Stirlings Bibliothek in Cambridge wird aufgrund des undichten Glasdaches sowie weiterer eklatanter Mängel in wesentlichen Bauteilen als abbruchreif diskutiert. Steinhilber/Weis, Zukunft, S. 338. Zum Teil erhebliche Mängel bei der Planung bzw. der Bauausführung beim Reichstags-Umbau von Norman Foster führten dazu, dass die Bundesbaugesellschaft als verantwortlicher Bauherr vier Millionen Mark bis zur Beseitigung der Schäden zurückhält. Vgl. o. V., Streit, S. 1. Weitere Beispiele bei Markovic, Götzendämmerung, S. 493.

teste Lösung.⁶⁸⁹ Zudem muss der Bauherr aufgrund der starken Position des Architekten mit vermehrt auftretenden Zielkonflikten rechnen. Der Bekanntheitsgrad kann damit weder hinsichtlich der Qualitätsunsicherheit noch in Sicht auf Moral Hazard und Hold Up die Unsicherheit des Bauherrn verringern. Dennoch kann er gewisse Vorteile daraus ziehen. So kann die Zusammenarbeit mit einem Star-Architekten zu einer erheblichen Erleichterung des Genehmigungsverfahrens⁶⁹⁰ sowie zu einer Steigerung des „Marktwertes“ der Immobilie beitragen.⁶⁹¹

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die vom Bauherrn benötigten Informationen für die Entscheidung für einen bestimmten Architekten nur mühsam, lückenhaft und nicht kostenfrei besorgt werden können. Die Auswahl des richtigen Architekten ist somit derzeit weit von einer rationalen Wahl entfernt.⁶⁹² Aufgrund der mangelnden Informationseffizienz des Marktes entscheidet sich daher die überwiegende Zahl der Bauherren auf Empfehlungen von Geschäftspartnern bzw. eigene Erfahrungen für einen bestimmten Architekten.⁶⁹³ Bevorzugt werden Architekten, mit denen der Bauherr bereits gearbeitet hat, die er kennt und denen er vertraut.⁶⁹⁴

5.1.2 Architektenwettbewerb als künstlicher Markt für Architektenleistungen

Eine Möglichkeit für den Bauherrn, die Informationseffizienz des Marktes für Architektenleistungen zu erhöhen, besteht in der Veranstaltung von Architektenwettbewerben. Nach der Zielsetzung des Wettbewerbs kann dabei grundsätz-

⁶⁸⁹ Der Name der international bekannten Architektin und mehrfachen Wettbewerbssiegerin Zaha Hadid birgt für viele Bauherren bange Assoziationen. Ihre Entwürfe begeistern zwar die Jurys, aber entsetzen die Bauämter. Die meisten ihrer Entwürfe ernten durchaus großes Aufsehen, werden letztendlich aber nicht umgesetzt. In jedem Fall kommen auf die Bauherren zusätzliche Kosten durch den Überarbeitungsbedarf ihrer Planungen bzw. durch die Vergabe an ein anderes Büro zu. Vgl. Bartetzko, Glasmantel, S. 43.

⁶⁹⁰ Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 174.

⁶⁹¹ Strodthoff, Wunsch, S. 495. Zu der Bedeutung von Star-Architekten für die Qualität und den Marktwert von Architektur vgl. auch Remmele, Einheit, S. 498-501; Birne, Star, S. 502-505; Nagel, Basken, S. 506-508.

⁶⁹² Hommerich, Chancen, S. 6.

⁶⁹³ Hommerich/Küthe, Image, S. 23.

⁶⁹⁴ Dr. Rainer Emenlauer, als Vertreter der Berliner Projektsteuerungsgesellschaft ProStadt, in einem Gespräch mit dem Deutschen Architektenblatt. Vgl. Schultz-Coulon, Bauherren, S. 567.

lich zwischen Ideen- und Realisierungswettbewerben unterschieden werden. Nach der Art der Zulassung stehen dem Bauherrn des weiteren offene, begrenzt offene, Einladungswettbewerbe sowie kooperative Verfahren zur Verfügung, die ein- oder mehrstufig ablaufen können.⁶⁹⁵ Indem er über die Art und Weise des Wettbewerbs und damit über deren Teilnehmerkreis und die Auswahlmodalitäten bestimmt, schafft der Bauherr einen künstlichen Markt für Architektenleistungen. Über einen Architektenwettbewerb werden jedoch keine nachvertraglichen Probleme des Moral Hazard und Hold Up berührt. Der Bauherr kann lediglich auf eine Verringerung der Qualitätsunsicherheit vor Vertragsschluss einwirken. Welche Grenzen sich dabei für ihn ergeben, soll im weiteren mit Fokus auf den Realisierungswettbewerb näher untersucht werden.

Bei der Auslobung eines Realisierungswettbewerbs verfügt der Bauherr in der Regel bereits über ein konkretes Nutzungskonzept, einschließlich eines Raumprogramms, das Bestandteil der Auslobungsunterlagen wird. Auf deren Grundlage entwickeln die Architekten innerhalb eines vorgegebenen Zeitraumes ein architektonisches Konzept, dass neben der formalen Gestaltung u.a. technische Problemlösungen sowie in begrenztem Umfang finanzielle Aspekte umfasst. Die hohe Anzahl der Architekten in Deutschland bedingt, dass es vor allem bei offenen Wettbewerben zu einer enormen Anzahl⁶⁹⁶ eingereichter Arbeiten kommt, was für den Bauherrn einen hohen Kosten- und Zeitaufwand bedeutet. Von den Bauherren werden daher Einladungswettbewerbe favorisiert.⁶⁹⁷ Durch diese wird jedoch lediglich ein begrenzter Teil der auf dem Markt vorhandenen Leistungsangebote verglichen. Dem möglichen Nutzenverlust muss der Bauherr daher mit einer guten Vorauswahl begegnen. Die dafür einzusetzenden finanziellen Mittel erhöhen jedoch wiederum die Wettbewerbskosten für den Bauherrn.

⁶⁹⁵ Ausführlich zu den Wettbewerbsformen vgl. Weinbrenner/Jochem/Neusüß, Architektenwettbewerb, S. 93-109.

⁶⁹⁶ „Zweihundert Teilnehmer an einem regionalen Wettbewerb unter Architekten, vierhundert, über achthundert..., in symbolischen Fällen (wie bei Berliner Projekten) mehr als eintausend Teilnehmer.“ Wustlich, Planung, S. 11.

⁶⁹⁷ Johnner-Helppi, Wettbewerbe, S. 149; Kümmerle, Verhandlungsverfahren, S. 217; Brunnert, Modell, S. 615.

Der Bauherr kann darüber hinaus nur bedingt beurteilen, inwiefern seine in den Auslobungsunterlagen festgelegten Vorgaben vom Architekten bei dessen Wettbewerbsentwurf beachtet wurden.⁶⁹⁸ Er wird daher bemüht sein, eine Wettbewerbsjury zu bestellen, die zugleich seine Interessen vertritt und die architektonische Leistung technisch und künstlerisch beurteilen kann. Grenzen ergeben sich bei der Auswahl der Jurymitglieder nicht nur durch die bestehende Qualitätsunsicherheit des Bauherrn sondern auch durch die relativ restriktiven Vorgaben der sogenannten Grundsätze und Richtlinien für das Wettbewerbswesen (GRW)⁶⁹⁹. Auch bei einer optimal zusammengestellten Jury besteht hinsichtlich ihrer Entscheidung Unsicherheit für den Bauherrn, da sie durch opportunistisches Verhalten der Jury-Mitglieder, insbesondere der Form Moral Hazard, manipuliert werden kann.⁷⁰⁰

Unsicherheit bleibt für den Bauherrn innerhalb der geltenden Wettbewerbsregelungen auch hinsichtlich der Einbeziehung finanzieller Aspekte bestehen. Zwar wird oftmals die Abgabe einer Baukostenvorschätzung durch die Wettbewerbsteilnehmer verlangt, ist diese jedoch fehlerhaft, wird der Architekt in aller Regel nicht zur Verantwortung gezogen, da eine Haftung für die Richtigkeit von Kostenvorschätzungen in den Grundsätzen und Richtlinien für das Wettbewerbswesen (GRW) nicht vorgesehen ist.⁷⁰¹

Neben der Vernachlässigung wirtschaftlicher Aspekte werden durch einen Wettbewerb nur bedingt Fragen zur technischen Machbarkeit der Architektenplanungen sowie hinsichtlich der Fähigkeiten des Architekten, den Entwurf in ein fertiges Gebäude umzusetzen, beantwortet.

⁶⁹⁸ In der Praxis ist zu beobachten, dass sich weder Preisrichter noch Teilnehmer strikt an die Auslobungstexte halten. Vgl. Amelung, *Gewerbeimmobilien*, S. 151. sowie S. 185.

⁶⁹⁹ Der Bauherr ist zwar an deren Einhaltung nicht gesetzlich gebunden, jedoch besteht laut Berufsordnungen der Architekten für diese die Verpflichtung, nur an GRW-konformen Wettbewerben teilzunehmen. Weinbrenner/Jochem/Neusüss, *Architektenwettbewerb*, S. 66. Ausführlich zu der Entstehung und den Regelungen des GRW vgl. Weinbrenner/Jochem/Neusüss, *Architektenwettbewerb*, S. 93-109.

⁷⁰⁰ Zur Qualitätsunsicherheit hinsichtlich der Entscheidungen von Jury-Mitgliedern vgl. auch Vasconi, *Zukunft*, S. 350; Strodthoff, *Wunsch*, S. 494 sowie die Aussagen des Architekten Prof. Langhof in einem Gespräch mit dem Deutschen Architektenblatt. Vgl. Schultz-Coulon, *Bauherren*, S. 567. Zu Beispielen für opportunistisches Verhalten von Jurymitgliedern vgl. u.a. Bächer, *Richter*, S. 1246 sowie Marquart, *Jury-Vorsitzende*, S. 38-40.

⁷⁰¹ Wolfensberger, *Architektendämmerung*, S. 128f.

Die vom Bauherrn erhoffte beste Lösung durch einen Wettbewerb als künstlichen Markt für Architektenleistungen wird demnach mit der vorliegenden Wettbewerbsform nicht erreicht.⁷⁰² Diese trägt nur wenig zur Verringerung der Qualitätsunsicherheit des Bauherrn bei. Informiert wird der Bauherr lediglich über die zu erwartende Entwurfsleistung des Architekten. Die Information erhält er darüber hinaus nicht kostenlos und er hat individuell abzuwägen, ob die hohen Kosten dieses Auswahlverfahrens durch dessen Nutzen gerechtfertigt sind.

5.2 Second-best Lösungen

5.2.1 Grundüberlegungen

Da der Markt für Architektenleistungen nicht informationseffizient ist, muss nach anderen Lösungsansätzen gesucht werden, die die aus der Informationsasymmetrie resultierenden Probleme für den Bauherrn verringern. Dafür stehen hauptsächlich zwei Strategien zur Verfügung. Zunächst kann versucht werden, die Informationsasymmetrie durch den Ausbau von Informations- und Kontrollsystemen soweit wie möglich zu verringern.⁷⁰³ Da es jedoch nicht möglich ist, Informationsasymmetrie vollständig zu beseitigen, konzentriert sich der zweite Lösungsansatz darauf, den Umgang mit dem verbleibenden Informationsgefälle zu erleichtern.⁷⁰⁴

Zwischen diesen beiden Lösungsansätzen kann nur bedingt differenziert werden, da sie wechselseitig aufeinander einwirken. Einzelne Maßnahmen, wie z.B. Garantiegabe und Reputationsaufbau, können zudem je nach Betrachtungsstandpunkt beiden Strategien zugeordnet werden.⁷⁰⁵ In der Praxis werden daher oftmals mehrere Lösungsansätze gemeinsam verwandt. Eine second-

⁷⁰² Siehe dazu auch die Ausführungen von Kossak, Mythen, S. 1247.

⁷⁰³ Picot/Freudenberg, Komplexität, S. 81.

⁷⁰⁴ Elschen, Agency-Theorie, S. 1005. In der Literatur wird auch von Kooperationsdesigns bzw. Transaktionsdesigns als möglichen Lösungsansätzen gesprochen. Deren Unterteilung in weiche und harte Kooperationsdesigns deckt sich weitestgehend mit der hier getroffenen Differenzierung nach den Maßnahmen zum Abbau der Informationsasymmetrie und den Anreizsystemen, die der Erleichterung mit der verbleibenden Informationsasymmetrie dienen sollen. Vgl. Rößl, Gestaltung, S. 273; Spremann, Information, S. 576f.

⁷⁰⁵ Vgl. Gierl/Helm/Satzinger, Innovationen, S. 1185; Schade/Schott, Kontraktgüter, S. 21.

best-Lösung stellt sich dementsprechend als eine Kombination von Kontrakten, Organisationsformen und Regeln dar.⁷⁰⁶

Einen Überblick über für die Bauherren-Architekten-Beziehung relevante second-best Lösungen gibt die folgende Abbildung 11.

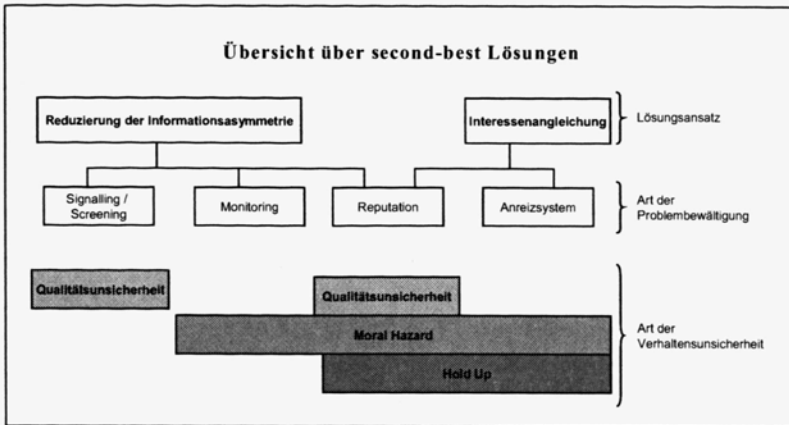


Abbildung 11: Second-best Lösungen und ihre Zuordnung zu den unterschiedlichen Problemen der Verhaltensunsicherheit

5.2.2 Maßnahmen zum Abbau der Informationsasymmetrie

5.2.2.1 Signalling/Screening

5.2.2.1.1 Konzeptdarstellung

Da insbesondere die leistungsfähigen Agenten die Folgen opportunistischen Verhaltens zu tragen haben, sind diese daran interessiert, dem Prinzipalen ihren Leistungsvorsprung glaubhaft zu machen. Dies geschieht innerhalb des Signalling-Konzeptes⁷⁰⁷ über kostenintensive Signale, mit deren Hilfe sich die Anbieter mit der höheren Leistungsfähigkeit von den Anbietern schlechterer

⁷⁰⁶ Edelman/Milde, Agency-Beziehungen, S. 7.

⁷⁰⁷ Die Signalling-Theorie ist maßgeblich auf Spence zurückzuführen, der den Arbeitsmarkt mit ungleich verteilter Information zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite analysierte. Vgl. Spence, Signaling, S. 355-374. Die Schreibweise differenziert in der Literatur zwischen Signaling und Signalling.

Leistungen distanzieren.⁷⁰⁸ Es ist hierbei zu beachten, dass, wenn Aktionsparameter als Signale für hohe Qualität eingesetzt und akzeptiert werden, es lohnend sein kann, mit diesen Signalen zu täuschen, d.h. falsche Signale zu senden bzw. Signale von Konkurrenten zu stören. Das dieses Verhalten durchaus rational sein kann, zeigen spieltheoretische Ansätze, aber auch die praktische Erfahrung.⁷⁰⁹ Signalling führt demnach nur dann zu zuverlässigen Informationen, wenn das Aussenden von falschen Signalen für den Agenten unvorteilhafter ist als wahrheitsgemäße Signale.⁷¹⁰ Neben dem Produkt als wichtigstes Signal des Agenten⁷¹¹ werden auch Werbung, Zertifizierung, Selbstverpflichtung sowie Selbstbindung zu den Signalling-Instrumenten gerechnet.

Während beim Signalling der Agent bemüht ist, den Prinzipalen über seine Produkt- bzw. Leistungsqualität zu informieren, geht beim Screening die Initiative vom Prinzipalen aus. Es können dabei zwei Sichtweisen unterschieden werden. Einerseits werden unter dem Begriff des Screening jene Aktivitäten verstanden, die der Prinzipal ex ante durchführt, um zusätzliche und für ihn wesentliche Informationen über die für ihn relevanten Qualitätsmerkmale des Agenten zu gewinnen.⁷¹² Die Differenzierungsbemühungen des Prinzipalen finden dabei in der Form des Durchleuchtens des Agenten nach geeigneten Informationen statt. Mögliche Screening-Instrumente sind nach dieser Auffassung Gutachten, Zeugnisse, Leistungstests sowie Begutachtung vergangener Arbeiten des Agenten. Aufbauend auf diesen Informationen kann dann eine geeignete Vertragsgestaltung vorgenommen werden.⁷¹³

⁷⁰⁸ Eine Marktseparation durch Signalling gelingt damit nur, wenn entsprechende Selektionsbedingungen zur richtigen Selbsteinordnung der Anbieter vorliegen. Bredow geht daher von einer Identität der formalen Struktur des Signalling-Ansatzes mit dem des Self-Selection-Ansatzes aus. Vgl. Rau-Bredow, *Institutionenökonomie*, S. 73; Kreps/Sobel, *Signalling*, p. 862.

⁷⁰⁹ Lehmann, *Werbung*, S. 79; Hax, *Unternehmung*, S. 61; Caminal/Vives, *Market*, pp. 221-239. Praktische Beispiele finden sich bei Diller, *Preispolitik*.

⁷¹⁰ Franke/Hax, *Finanzwirtschaft*, S. 414.

⁷¹¹ Wie in den Ausführungen in Abschnitt 5.1.1 deutlich wurde, ist im Fall der Architektenleistung das Produkt als Signal nur bedingt geeignet.

⁷¹² Vgl. Picot/Dietl/Franck, *Organisation*, S. 92 u. 98; Bergen/Dutta/Walker, *Agency*, p. 6; Stump/Heide, *Controlling*, p. 432.

⁷¹³ Scholtis, *Vertragsgestaltung*, S. 76.

In einer anderen Sichtweise des Screening macht sich der Prinzipal bei der Informationsgewinnung die Rationalität und das eigennützige Verhalten des Agenten zu nutze, indem er diesem gezielt alternative Vertragsbedingungen anbietet, aus denen er sich die seinen Nutzen maximierenden herausuchen kann. Aus der Wahl des Agenten ist es dem Prinzipalen möglich, Rückschlüsse auf dessen Eigenschaften zu ziehen. Screening findet hier in der Form des Self-Selection statt.⁷¹⁴

Signalling bzw. Screening-Strategien sind insbesondere dann sinnvoll, wenn eine große Variation in den Fähigkeiten und Verhaltensweisen potentieller Agenten zu erwarten ist, und wenn die möglichen Verluste des Prinzipalen bei einer falschen Entscheidung sehr hoch sind.⁷¹⁵ Beides trifft auf die Bauherren-Architekten-Beziehung zu. Im folgenden ist daher zu klären, welche Signalling-Instrumente dem Architekten zur Verfügung stehen, und inwieweit diese über ein Screening des Bauherrn zum Abbau der Informationsasymmetrie beitragen könnten. Zugleich sind deren Grenzen der praktische Umsetzung aufzuzeigen.

5.2.2.1.2 Werbung

Die ökonomische Theorie der Werbung gewann mit Etablierung der Industrie-ökonomik innerhalb der Wirtschaftswissenschaften an Ansehen.⁷¹⁶ Der informative Charakter der Werbung und ihre Bedeutung für das Funktionieren des Marktes wurden jedoch erst durch die Vertreter der Informationsökonomik hervorgehoben.⁷¹⁷ Informative Werbung⁷¹⁸ kann demnach zu einer Aufteilung der Informationskosten zwischen Anbieter und Nachfrager führen und die Markt-

⁷¹⁴ Vgl. Laux, Informationsasymmetrie, S. 589; Spremann, Agency, S. 30f.; Sappington, Contracts, pp. 1-21; Sappington, Incentive, pp. 52-70; Wolff, Organisation, S. 65; Raulin, Entlohnung, S. 125. Zur Behandlung der Self - Selection - Strategie als eigenständiges Instrument zur Verringerung der Informationsasymmetrie vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 101f.; Bergen/Dutta/Walker, Agency, p. 7; Stump/Heide, Controlling, p. 432. Ein Beispiel von Screening in der Form des Self-Selection findet sich in Abschnitt 5.2.3.3.3.2 im Kontext der Bestimmung des Erfolgshonorars des Architekten.

⁷¹⁵ Bergen/Dutta/Walker, Agency, p. 6.

⁷¹⁶ Einen Überblick über die ökonomische Theorie der Werbung gibt Haucap, Werbung, S. 39-59.

⁷¹⁷ Vor allem Stigler, Information, pp. 339-345. Eine informationsökonomische Erklärung der Werbewirkung geben auch Bruhn/Janßen, Werbewirkung, S. 167f.

⁷¹⁸ Zur Konzeption und Planung informativer Werbung vgl. Mattmüller, Marketing, S. 229-300.

transparenz erhöhen. Sie erleichtert damit dem Auftraggeber, den für ihn passenden Vertragspartner aus einer Vielzahl von Anbietern zu identifizieren.⁷¹⁹

Einzelne Institutionenökonomien gehen über diese Betrachtung hinaus und interpretieren Werbung als glaubwürdiges Signal für Produktqualität, dass sogar fehlendes Vertrauen und mangelnde Reputation ersetzen kann.⁷²⁰ Insbesondere wird hier der Rückschluss von der Höhe des Werbeaufwandes auf die Produktqualität diskutiert. Dieser Ansatz ist jedoch fraglich,⁷²¹ da die Wirkung von Werbung durch viele Faktoren beeinflusst wird. Die Glaubwürdigkeit von Werbung ist zudem in hohem Maße davon abhängig, ob ihre Überprüfung Kosten für den Signalempfänger verursacht.⁷²² Es ist daher vor allem bei Werbebotschaften über Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, wie sie auch Architektenleistungen enthalten, von Vorteil, glaubwürdige Informationsquellen in die Werbebotschaft einfließen zu lassen.⁷²³

Werbung für das komplexe Leistungsprodukt des Architekten trägt demnach nur bedingt zur Verringerung der Qualitätsunsicherheit bei. Aussagen von Architekten hinsichtlich eines bestimmten technischen Standards oder auch in Bezug auf eine kosten- und terminsichere Planung und Umsetzung sind vom Bauherrn kaum kostenfrei zu überprüfen. Dennoch kann Werbung für den Bauherrn wichtige Informationen transportieren. Dies betrifft Aussagen zur Qualifikation des Architekten sowie zu besonderen Spezialisierungen und Techniken.⁷²⁴ Über Werbung kann der Architekt darüber hinaus auf seine Zertifizierung sowie über bildliche Darstellungen auf seine gestalterischen Fähigkeiten hinweisen. Wer-

⁷¹⁹ Becker, Werbeverbot, S. 798; Bauer/Huber/Hägele, Werbewirkung, S. 180.

⁷²⁰ Vgl. Haucap, Werbung, S. 58. Kaas unterscheidet die verhaltenswissenschaftliche Werbeforschung ohne Informationsgehalt von der ökonomischen Werbeforschung, die Werbung als Qualitätssignal einsetzt. Vgl. Kaas, Werbung, S. 492f. u. 503.

⁷²¹ Lehmann, Werbung, S. 140f.

⁷²² Kaas, Marketing, S. 544f.

⁷²³ Gierl/Stich/Strohmayr, Informationsquelle, S. 27. Die Unterscheidung in Such- und Erfahrungsgüter geht auf Nelson zurück. Der Klassifizierung liegt die Überprüfbarkeit der Qualität als Einteilungskriterium zugrunde. Vgl. Nelson, Information, pp. 311-329. Eine dritte Kategorie der Vertrauensgüter wurde später von Darby/Karni hinzugefügt. Darby/Karni, Competition, pp. 76-88. Vgl. auch Schade/Schott, Kontraktgüter, S. 19; Weiber/Adler, Positionierung, S. 99; Kaas/Busch, Vertrauenseigenschaften, S. 243-252.

⁷²⁴ Rose, Medienarbeit, S. 1387.

bemaßnahmen des Architekten ermöglichen es dem Bauherrn somit zumindest, sich einen Eindruck von dessen Leistungspotential zu verschaffen.⁷²⁵

Dessen ungeachtet wurde den Architekten Werbung mit dem Hinweis auf deren Standesethik und die Sicherung einer gleichbleibenden Qualität lange Zeit untersagt.⁷²⁶ Mit dem Übergang der beratenden Freien Berufe zu Dienstleistungsunternehmen sind jedoch Geltung und Reichweite des „Werbeverbots“ in breiter Form in Zweifel geraten. Der 1. Senat des Bundesverfassungsgerichts hat 1996 erklärt, dass das bisherige Werbeverbot für Architekten verfassungswidrig ist.⁷²⁷ Die diesbezüglichen Regelungen in den Berufsordnungen werden dennoch nur langsam und darüber hinaus in den Bundesländern uneinheitlich gelockert.⁷²⁸ Dadurch ist für die Architekten eine unübersichtliche Situation entstanden.⁷²⁹ Neben die Rechtsunsicherheit tritt die durch das jahrelange Werbeverbot verbreitete Ansicht, dass Werbung, Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit etwas Anrüchiges seien.⁷³⁰

Für die Bauherren bedeutet die mangelnde Informationsbereitschaft der Architekten, dass sich ihre Kosten aufgrund der aufwendigeren Informationssuche erhöhen.⁷³¹ Zugleich wird die Informationsbeschaffung der Bauherren über die Leistungen und Produkte der Architekten auf den in der Regel stark subjektiv geprägten Austausch von Erfahrungen beschränkt.⁷³² Problematisch ist dies vor allem für die Architekten selbst, da sie der Konkurrenz gewerblicher Anbieter

⁷²⁵ Vgl. Marhold, Marketing, S. 1123; Esche, Reden, S. 1388; Becker, Werbeverbot, S. 798.

⁷²⁶ In der 1955 von der Union Internationale des Architects veröffentlichten Charta heißt es: „Die Entfaltung seiner Fähigkeit beruht auf ihrem eigenen Wert, daher verbietet sich jegliche Werbung. Unter allen Umständen hat der Architekt frei zu sein und sich freizuhalten von jedem merkantilen Geist.“ Zitiert nach Plankemann, Werbung, S. 1502.

⁷²⁷ Marquart, Marketing, S. 13; Wustlich, Markt, S. 45f. Auf Bundesebene wurde im gleichen Jahr eine Arbeitsgruppe des Rechtsausschusses gebildet, die 1998 ein Konzept für die berufsrechtliche Beurteilung von Werbemaßnahmen vorlegte.

⁷²⁸ Plankemann, Werbung, S. 1504; Rose, Medienarbeit, S. 1386.

⁷²⁹ Eine Hilfestellung gibt hier das Internet. Unter der Adresse www.BauNetz.de wurden die geltenden Regeln der einzelnen Länder zusammengestellt.

⁷³⁰ Marquart, Vertrauen, S. 617f. Vgl. auch Marhold, Marketing, S. 1123; Rittmannsperger, Public Relations, S. 1165; Rose, Medienarbeit, S. 1386.

⁷³¹ Die am Bundesverfassungsgericht für die Rechtsfragen der Freien Berufe zuständige Verfassungsrichterin Jaeger sagte 1999 dazu: „Die Freien Berufe verschweigen ihre Leistung.“ Zitiert nach Plankemann, Werbung, S. 1502.

⁷³² Krafft geht sogar davon aus, dass ein Werbeverbot bei Erfahrungsgütern, zu denen er ausdrücklich die professionellen Dienstleistungen zählt, die durchschnittlich zu beobachtende Produktqualität senkt. Vgl. Kraft, Regulierungen, S. 395.

von Architektenleistungen bzw. deren Werbung nichts entgegensetzen können⁷³³ und somit eine Ungleichheit im Wettbewerb besteht.⁷³⁴ Das Werbeverbot für Architekten stellt für diese einen Eingriff in die Freiheit der Berufsausübung dar. Jüngere bzw. neu niedergelassene Architekten haben durch die strengen Regelungen nur begrenzte Möglichkeiten, ihre Qualifikation bzw. ihr besonderes Angebot darzustellen. Das Werbeverbot für Architekten kann somit auch als ein Instrument zum Aufbau von Markteintrittsbarrieren interpretiert werden.⁷³⁵

Mit den Rechtsentwicklungen in der Europäischen Union und dem gleichzeitigen Fortschreiten der Kommunikationstechniken ist zu erwarten, dass das Werbeverbot weiter relativiert wird.⁷³⁶ Professionelle Werbung eines Architekten kann damit für diesen zu einem kurzfristigen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen nichtwerbenden Architekten werden.⁷³⁷ Langfristig ist jedoch davon auszugehen, dass sich die Bedeutung der Werbung für Bauherren und Architekten auf die Informationsweitergabe hinsichtlich bestimmter Qualifikationen und Angebote der Architekten beschränkt. Insbesondere über das Internet wird der Bauherr die Möglichkeit erhalten, sich ohne großen zeitlichen und kostenintensiven Aufwand über das Leistungsangebot des Architekturbüros, dessen Tätigkeitsschwerpunkte und Spezialgebiete zu informieren.⁷³⁸ Werbung der Architekten kann somit dazu beitragen, den Markt für Architektenleistungen für den Bauherrn transparenter zu gestalten. Die Glaubwürdigkeit darüber hinausgehender Aussagen zur Qualität des Leistungsproduktes, wird jedoch aufgrund der mangelnden Überprüfbarkeit der Aussagen nur gering sein. Die Werbung des Architekten stellt dem Bauherrn somit zwar Informationen über dessen Leistungspotential zur Verfügung und unterstützt ihn dadurch bei einer ersten Marktsondierung. Als brauchbares Signal für Produktqualität ist sie jedoch weniger geeignet und sollte daher lediglich als ergänzendes Informationsinstru-

⁷³³ Becker, Werbeverbot, S. 798.

⁷³⁴ Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.), Bericht, S. 98.

⁷³⁵ Bereits in der Urteilsbegründung des sogenannten „Apothekerurteils“ von 1996 sah sich das Bundesverfassungsgericht genötigt, darauf hinzuweisen, dass „Konkurrenzsenschutz und Schutz vor Umsatzverlagerungen“ keine legitimen Zwecke sind, um die Einschränkung in der Berufsausübung zu rechtfertigen. Vgl. NJW, 1996, S. 3067.

⁷³⁶ Plankemann, Werbung, S. 1505.

⁷³⁷ Gmeiner, Werbung, S. 12.

⁷³⁸ Santifaller, Technik, S. 796-797; Rose, Medienarbeit, S. 1387.

ment in Verbindung mit weiteren Maßnahmen, wie Reputationaufbau etc., verwendet werden.

5.2.2.1.3 Zertifizierung

Ein weiteres Signalisierungsinstrument besteht in dem Hinweis auf eine Zertifizierung gemäß Qualitätsnorm.⁷³⁹ Zertifikate dokumentieren grundsätzlich das Bestreben der Anbieter, Anforderungen, die von Dritten aufgestellt werden zu erfüllen, um Leistungen von hoher Qualität anbieten zu können.⁷⁴⁰ Sie sind insbesondere dort von Bedeutung, wo die Produktqualität nicht ohne weiteres sichtbar ist und nicht kostenlos überprüft werden kann. Hier bietet die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems dem Leistungsanbieter die Möglichkeit, ersatzweise ein Bild von seinem Qualitätspotential zu vermitteln.⁷⁴¹ Für den Abnehmer oder auch Prinzipalen erhöht sich damit die Wahrscheinlichkeit einer zukünftigen, hohen Produktqualität. Er kann jedoch keine Sicherheit über das Ergebnis erlangen.⁷⁴² In dem Mangel an produktbezogenen Informationen liegt die Gefahr, dass sich die Qualitätsbeurteilung auf die Zuerkenntnisnahme des Zertifikats beschränkt. Ein Zertifikat könnte damit für den Auftragnehmer zu einer notwendigen, aber nicht hinreichenden Bedingung werden, welches er explizit fordert.⁷⁴³ Es würde damit lediglich einen Mindeststandard signalisieren und Anbieter ohne Zertifikat würden vom Markt gedrängt werden.⁷⁴⁴

⁷³⁹ Gierl/Stich, Qualitätssignale, S. 6.

⁷⁴⁰ Weisenfeld-Schenk, Zertifikate, S. 22. Die Zertifizierung stellt somit nur dann ein wirk-sames Signalling-Instrument dar, wenn die Funktionsfähigkeit des Systems über jeden Zweifel erhaben und die mit der Prüfung beauftragten Institutionen kompetent und unab-hängig sind. Werner, Zertifizierung, Teil B, S. 30f.; Pärsch, Zertifizierung, S. 193f. Dennoch darf auch dann hinsichtlich der Prüfqualität nicht übersehen werden, dass die mit der Zerti-fizierung beauftragten Unternehmen selbst Dienstleister sind und untereinander in einem Wettbewerb stehen. Bretzke, Zertifizierung, S. 585.

⁷⁴¹ Bretzke, Zertifizierung, S. 575.

⁷⁴² Gaster, Qualitätsaudit, S. 927-939; Werner, Zertifizierung, Teil C, S. 10; Weisenfeld-Schenk, Zertifikate, S. 29; Cziudaj, ISO 9000, S. 239.

⁷⁴³ Weisenfeld-Schenk, Zertifikate, S. 34.

⁷⁴⁴ In diesem Fall muss das Zertifikat im Sinn des Screening- bzw. Self-Selection-Mechanis-mus interpretiert werden. Vgl. Scholtis, Vertragsgestaltung, S. 127. Die der Norm ISO 9000ff. zugrundeliegende Qualitätsdefinition könnte diese Entwicklung begünstigen, da über den Grundnutzen hinausgehende Erwartungen des Kunden hier nicht ausreichend berücksichtigt werden. Vgl. Benes/Feyerabend/Vossebein, Qualitätsmanagement, S. 11.; Saatweber, Qualitätsmanagementsystemen, S. 77; Bretzke, Zertifizierung, S. 579 sowie S. 586.

Wie bereits dargestellt trifft die mangelnde Möglichkeit der Qualitätsdarstellung auch auf die Architektenleistung zu. Vor allem hinsichtlich der Fähigkeiten des Architekten kosten- und terminsicher zu planen sowie bezüglich seiner Managementfähigkeiten bestehen große Zweifel seitens des Bauherrn.⁷⁴⁵ Eine Zertifizierung des Architekturbüros könnte dazu beitragen, seine diesbezügliche Unsicherheit zu verringern, indem sie dem Bauherrn signalisiert, dass ein QM-System entsprechend der zugrundegelegten Norm⁷⁴⁶ aufgebaut und angewendet wird.⁷⁴⁷ Damit garantiert eine Zertifizierung den Mindeststandard einer effizienten Führung, Organisation und Arbeitsweise eines Architekturbüros,⁷⁴⁸ selbst vor der Rechtsprechung.⁷⁴⁹

Indem ein Architekturbüro ein Qualitätsmanagementsystem einführt, muss es sich mit auftraggeber- und damit marktorientierter Führung des Architekturbüros unter besonderer Beachtung von Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten auseinandersetzen. Alle Tätigkeiten und Abläufe müssen systematisch und zielorientiert und ggf. reproduzierbar durchgeführt werden.⁷⁵⁰ Der Architekt erhält dadurch u.a. eine höhere Transparenz und ein besseres Verständnis der Prozessabläufe. Durch deren Optimierung und das zunehmende Qualitätsbewusstsein können die Leistung gesteigert, Fehler der Planung und Ausführung⁷⁵¹ minimiert und dadurch Kosten gesenkt werden.⁷⁵² Gleichzeitig wird durch eine bessere Organisation der Prozessabläufe innerhalb eines Büros Zeit gewonnen,

⁷⁴⁵ Siehe die Ausführungen zum Fremdbild des Architekten in Abschnitt 2.3.3.

⁷⁴⁶ Grundlage der Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems für Dienstleistungen bilden die Normen DIN EN ISO 9001-9003 in Zusammenhang mit dem unverbindlichen Leitfaden DIN EN ISO 9004-2. Vgl. hierzu Rheinbay/Günther, Rechtsfragen, S. 94; Kassebohm/Malorny, Zertifizierung, S. 693-716; Geiger, Qualitätsmanagement, S. 777f.; Derks, Qualitätsmanagement, S. 205f. Entscheidenden Einfluss auf deren Formulierung, Anpassung und Verabschiedung haben als unabhängige Dritte Partei das Deutsche Institut für Normung (DIN) sowie die International Standard Organization (ISO). Vgl. Scholtis, Vertragsgestaltung, S. 126

⁷⁴⁷ Beier, Qualitätsmanagement, S. 27; Erler, Berufspolitik, S. 1295.

⁷⁴⁸ Rinn, Architekturbüro, S. 591.

⁷⁴⁹ Bei Haftungsansprüchen des Bauherren aus Organisationsverschulden gegenüber dem Architekten kann dieser durch den Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems in seinem Büro seiner Darlegungslast genügen. Portz/Rath, Architektenrecht, S. 60f.

⁷⁵⁰ Rinn, Qualitätsmanagement, S. 1158.

⁷⁵¹ Einzelne Architekturbüros verzeichneten eine Senkung der Fehlerkosten um mehr als die Hälfte. Vgl. Hessing, Managementsystem, S. 1487.

⁷⁵² Esch/Leisenberg, Zertifizierung, S. 47; Pärtsch, Zertifizierung, S. 193. Zur Wirtschaftlichkeit von QM-Systemen vgl. auch Benes/Vossebein, Qualitätsmanagement-Systeme, S. 115-134. Vgl. auch Meihorst, Architekt, S. 1252f.

die für die kreative Entwurfsarbeit genutzt werden kann. Ein nicht unwesentlicher Nebeneffekt besteht zudem in dem Abbau von Vorurteilen gegenüber unternehmerischem Denken und Führen seitens des Architekten.

Die überwiegende Zahl der Architekten hat dennoch nur eine vage Vorstellung von Inhalt und Funktion eines Qualitätsmanagementsystems. Es wird von den Architekten gleichgesetzt mit einer Standardisierung der Planung und einer grundsätzlichen Nähe zur Routine, die die künstlerische Kreativität erstickt.⁷⁵³ Es werden zudem durch die Zertifizierung unnötige Kosten befürchtet.⁷⁵⁴ Von der Mehrzahl der Architekten wird die Zertifizierung daher ignoriert bzw. abgelehnt. Durch die Marktentwicklungen, insbesondere den Vorstoß des TÜV, die Installierung von Qualitätsmanagementsystemen zu begleiten und Zertifizierungen zu vergeben,⁷⁵⁵ sehen sich die Architektenkammern jedoch gezwungen, selbst aktiv zu werden.⁷⁵⁶

Zusammenfassend kann die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in Architekturbüros positiv bewertet werden. Sie stellt für den Bauherrn ein wichtiges Signal dar, das ihn über das Leistungspotential des Architekten hinsichtlich wirtschaftlichem Denken und Handeln informiert.⁷⁵⁷ Da das Zertifikat jedoch keine direkten Informationen über die Entwurfsqualität des Architekten enthält, ist zu erwarten, dass es sich von einem kurzfristigen Wettbewerbsvorteil der Architekten innerhalb der momentanen Konkurrenzsituation zu Bauträgern, Projektsteuerern etc.⁷⁵⁸ zu einem Kennzeichen für einen Mindeststandard entwickeln wird. Es sollte daher lediglich als ein Element innerhalb eines Informationssystems begriffen werden, dass erst in Verbindung mit Reputation und

⁷⁵³ Schoeller spricht von Kritikern, die die Zertifizierung als „Instrumentarium der Bauprostitution“ bezeichnen. Vgl. Schoeller, Zertifizierung, S. 608. Kritisiert wird insbesondere die Normensprache und die damit scheinbar einhergehende Objektivierung des Qualitätsbegriffes. Vgl. Langner, Spitzen, S. 611f.

⁷⁵⁴ Schoeller, Zertifizierung, S. 609.

⁷⁵⁵ Die Ankündigung der Zusammenarbeit der TÜV Süddeutschland mit der Commerzbank im September 2000 hat heftige Reaktionen ausgelöst. Vgl. o.V., TÜV-Gütezeichen, S. 292.

⁷⁵⁶ So wurde 1995 die Zertifizierungsstelle für Architektur- und Ingenieurbüros GmbH Deutschland (ZAID) gegründet, die seit dem 1. Juli 2000 eng mit der LGA InterCert Zertifizierungsgesellschaft mbH Umweltgutachterorganisation zusammen arbeitet. Vgl. o.V., Effizienzgewinne, S. 270.

⁷⁵⁷ Rinn, Qualitätsmanagement, S. 1158.

⁷⁵⁸ Hampel, Unternehmen, S. 235.

Garantieleistungen ein glaubhaft positives Erscheinungsbild für den Bauherrn erzeugt.

5.2.2.1.4 Selbstverpflichtung

Als ein weiteres Signal des Agenten, das zur Reduktion der Informationsasymmetrie beiträgt, wird die freiwillige Verpflichtung von Unternehmen zur Einhaltung bestimmter Handlungsweisen diskutiert.⁷⁵⁹ Die Selbstverpflichtung kann dabei sowohl einen freiwilligen Verzicht auf kostengünstigere, aber nicht unbedenkliche Einsatzstoffe wie FCKW, aber auch die Verpflichtung zur Einhaltung bestimmter Verhaltensnormen darstellen. Durch die Selbstverpflichtung versucht der Agent beim Prinzipalen, Vertrauen in sein Produkt bzw. seine Leistung aufzubauen, und trägt damit in gewissem Umfang zur Verringerung der Qualitätsunsicherheit bei. Sofern sich die Selbstverpflichtungen auf freiwillige Verhaltensnormen beziehen, können dadurch auch die Risiken des Moral Hazard und Hold Up reduziert werden.

Wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit einer Selbstverpflichtung ist jedoch deren Glaubwürdigkeit. Diese ist insbesondere bei der freiwilligen Einschränkung des Handlungsspielraumes von nur einem oder wenigen Unternehmen fraglich. Hier kann die Selbstverpflichtung keine dauerhaft stabile Unternehmensstrategie innerhalb einer Wettbewerbsgesellschaft darstellen.⁷⁶⁰ Zwar werden durch den zunächst einseitigen Verzicht Ansprüche und implizite Normen erzeugt,⁷⁶¹ jedoch erfolgt dies ohne die Sicherheit ihrer Berücksichtigung. Bleibt die Selbstverpflichtung des Agenten einseitig, d.h. folgen die anderen Unternehmen seinem Beispiel nicht, führt dies zu einem Wettbewerbsnachteil für ihn und langfristig zu seinem Umdenken oder Ausscheiden aus dem Markt.⁷⁶² Die marktverdrängende Wirkung der Selbstverpflichtung wird nur dann aufgehoben, wenn die Leistungsnehmer bereit sind, den höheren Preis zu zah-

⁷⁵⁹ Vgl. u.a. Rößl, Selbstverpflichtung; Steinmann/Löhr, Unternehmensethik.

⁷⁶⁰ Lehmann, Werbung, S. 76.

⁷⁶¹ Luhmann, Vertrauen, S. 46.

⁷⁶² Frey, Markt, S. 63.

len, bzw. die konkurrierenden Anbieter dem Beispiel folgen.⁷⁶³ Die Selbstverpflichtung stellt damit für ein einzelnes bzw. für nur wenige Unternehmen ein relativ riskantes Instrument dar. Lediglich durch ihre publikumswirksame Signalwirkung kann kurzfristig ein Wettbewerbsvorteil für den Agenten entstehen. Für die Architekten ist diese Strategie daher nicht zu empfehlen.

Höhere Glaubwürdigkeit für den Prinzipalen können Zusammenschlüsse innerhalb einer Branche und deren gemeinsame Verpflichtungserklärungen zur Einhaltung bestimmter Handlungsweisen erzeugen. Voraussetzung für einen langfristigen Vertrauensaufbau seitens des Prinzipalen ist jedoch, dass die Nichteinhaltung der Verpflichtungen zu wirkungsvollen Sanktionen innerhalb der Branche führt.⁷⁶⁴ Zusammenschlüsse der Architekten, die sich Selbstverpflichtungen auferlegen und Verstöße gegen diese konsequent ahnden, erscheinen demnach geeignet, die Unsicherheit des Bauherrn hinsichtlich Moral Hazard und Hold Up zu verringern. Durch eine mit der Mitgliedschaft verbundene Garantie eines gewissen Standards der Architektenleistung kann zudem die Qualitätsunsicherheit des Bauherrn reduziert werden.

Die Verkammerung der Architekten und die damit einhergehende Anerkennung der Berufsordnungen durch die Mitglieder stellt prinzipiell solch eine Selbstverpflichtung dar. Wie die bisherigen Ausführungen belegen, konnte das Vertrauen der Bauherren in die Architekten dadurch jedoch nicht erhöht werden. Dies ist insbesondere auf die mangelnde Durchsetzung von Sanktionen bei Fehlverhalten zurückzuführen. Nur selten wird ein Fehlverhalten der Architekten gegenüber ihren Bauherren sanktioniert, obwohl Sanktionen in den Berufsordnungen vorgesehen sind.⁷⁶⁵ Ist dies dennoch der Fall, geschieht es außerhalb der Öffentlichkeit, um den Ruf der Architekten nicht zu gefährden. Darüber hinaus verbinden die meisten Architekten mit ihrem Eintritt in die Architektenkammer

⁷⁶³ Osterloh/Tiemann, Unternehmensethik, S. 380f. Als unterstützende Maßnahmen werden hier u.a. Auszeichnungen und Ratings diskutiert, die über einen positiven Absatzeffekt die marktverdrängenden Wirkungen der Selbstverpflichtung reduzieren sollen. Vgl. Reisch, Moral, S. 187-205. Zum Informationswert von Ratings vgl. Steiner/Heinke, Ratings, S. 541-565 sowie Heinke, Rating, S. 258f.

⁷⁶⁴ Lehmann, Werbung, S. 76.

⁷⁶⁵ Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 170; Hartmer, Disziplinarrecht, S. 7 sowie die Ausführungen zu den Architektengesetzen und Berufsordnungen unter Punkt 3.2.1.

lediglich den Erhalt der Berufsbezeichnung „Architekt“. Der damit auferlegten Selbstverpflichtung sind sie sich in der Regel kaum bewusst. Mit dem Beitritt erklären sie sich vielmehr automatisch mit der Berufsordnung des jeweiligen Landes einverstanden und die Selbstverpflichtung ergibt sich somit als ein Nebeneffekt.⁷⁶⁶ Problematisch sind zudem die länderspezifischen Unterschiede der Berufsordnungen und die damit einhergehende Unsicherheit des Bauherrn hinsichtlich der konkreten Inhalte der Verpflichtungen.

Die kollektive Selbstverpflichtung der Architekten in ihrer momentanen Form erscheint damit wenig glaubhaft und kann nicht als ein geeignetes Mittel für Architekten angesehen werden, um dem Bauherrn ihr Leistungsvermögen und ihre Leistungsbereitschaft zu signalisieren. Weder lässt sich ein Beitrag zur Verringerung der Qualitätsunsicherheit des Bauherrn erkennen, noch können die Probleme des Moral Hazard und Hold Up glaubhaft verringert werden. Erst durch bundesweit einheitliche Grundsätze und Regelungen innerhalb der Architektenkammern, deren Verstoß spürbare Sanktionen zur Folge hat, wird die freiwillige Selbstverpflichtung zu einem interessanten Signal für den Bauherrn.

5.2.2.1.5 Selbstbindung

Unter einer Selbstbindung wird die freiwillige Einschränkung des diskretionären Handlungsspielraumes bei der Bemessung des Inputs oder Outputs verstanden. Inputbezogene Selbstbindungen können u.a. in der vertraglichen Verpflichtung bestehen, nur bestimmte Materialien einzusetzen sowie Maßnahmen durchzuführen, die dem Prinzipalen die Kontrolle erleichtern und es ihm so ermöglichen, Kontrollkosten zu sparen.⁷⁶⁷ Zu outputabhängigen Selbstbindungen werden dagegen Maßnahmen wie das Einlassen auf erfolgsabhängige Entlohnung, Konventionalstrafen und Garantien und die damit teilweise einhergehende Übernahme des Risikos des Kooperationsergebnisses gezählt. Im Gegensatz zur Selbstverpflichtung wird die Selbstbindung vertraglich vereinbart und kann somit nicht kurzfristig zurückgenommen werden. Dem Prinzipalen

⁷⁶⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.

⁷⁶⁷ Kaas, Kontraktgütermarketing, S. 894.

signalisiert sie damit die Bereitschaft des Agenten, längerfristig auf das Ausnutzen von Verhaltensspielräumen zu verzichten.

Für die Bauherren-Architekten-Beziehung ist neben dem Einlassen auf erfolgsabhängige Entlohnung insbesondere die Garantiegabe von Interesse, unter der u.a. Sicherheiten, Bürgschaften, Gewährleistungszusagen und Nachbesserungen subsumiert werden.⁷⁶⁸ Zunächst verfügt eine Garantiegabe des Architekten über eine Risikoallokationsfunktion. Mit einem Garantieverprechen gibt der Architekt dem Bauherrn zwar keine Zusage über ein bestimmtes Ergebnis seiner Arbeit, er sichert ihm indes eine Kompensation oder Nachbesserung im Fall des Schadens zu. Es dient damit dem langfristigen Erhalt des Leistungswillens⁷⁶⁹ des Architekten und ist vom Bauherrn bei der Gestaltung eines Anreizsystems hinsichtlich des Umfanges der negativen Anreize zu berücksichtigen. Darüber hinaus werden Garantien häufig, insbesondere bei Konsumgütern, als Qualitätssignal diskutiert.⁷⁷⁰ Es wird angenommen, dass für Anbieter schlechter Leistungen die Garantiekosten negativ mit der von ihnen angebotenen Produktqualität korrelieren. Damit lohnt sich ein bestimmter Garantieumfang nur für Anbieter guter Qualität.⁷⁷¹ Dementsprechend kann das Einlassen des Architekten auf über die gesetzlich geforderten Bestimmungen hinausgehende Haftungsregelungen wie z.B. auf eine Bausummengarantie⁷⁷² vom Bauherrn als Signal für dessen Leistungsqualität interpretiert werden.

Die Selbstbindung des Architekten muss daher als ein wesentliches Element innerhalb der Bauherren-Architekten-Beziehung angesehen werden, durch das sowohl Probleme der Qualitätsunsicherheit als auch des Moral Hazard für den Bauherrn reduziert werden können.

⁷⁶⁸ Vgl. Spremann, Reputation, S. 620. Systematisierungsversuche zu Garantien finden sich u.a. bei Peill/Spilker, Servicegarantien, S. 228-235 und Sperl, Garantienmanagement, S. 37.

⁷⁶⁹ Vgl. Kaas, Kontraktgütermarketing, S. 894; Spremann, Reputation, S. 623.

⁷⁷⁰ Vgl. Wieandt, Innovationen, S. 23; Lehmann, Werbung, S. 71f.; Kelley, Warranties, pp. 72-78. Die Signalfunktion von Garantien wird jedoch auch angezweifelt. Vgl. Nell, Produktgarantien, S. 954; Nell, Garantien, S. 937-962.; Grossmann, Warranties, pp. 461-483; Sperl, Garantienmanagement, S. 81.

⁷⁷¹ Wieandt, Innovationen, S. 23; Lehmann, Werbung, S. 71f.

⁷⁷² Zu den Besonderheiten und Problemen einer Bausummengarantie vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.3.4 in Verbindung mit den Abschnitten 4.2.2.5 sowie 4.2.3.3.

5.2.2.2 Reputation

Unter der Reputation eines Anbieters von Leistungen wird dessen Ruf oder Ansehen auf einem abgegrenzten Markt verstanden.⁷⁷³ Da eine hohe Reputation nur langsam aufgebaut werden kann, wird sie im Gegensatz zu eher kurzfristig angelegten Signalen als zeitlich relativ stabil betrachtet.⁷⁷⁴ Aus der Höhe der Reputation eines Leistungsanbieters lassen sich zunächst Rückschlüsse auf dessen bisherige Leistung ziehen und somit Qualitätsunsicherheit verringern.⁷⁷⁵ Der Einsatz von Reputation als Informationsinstrument wird daher vor allem dann erforderlich, wenn die angebotene Leistung entscheidend durch Qualitätseigenschaften geprägt wird, die sich nicht eindeutig messen lassen bzw. eindeutige Bewertungsmaßstäbe für eine Qualitätsmessung fehlen, sowie für den Fall, dass sich der Wert der Leistung erst mit erheblicher Verzögerung zeigt.⁷⁷⁶ Die genannten Kriterien treffen in starkem Maße auf das Leistungsangebot des Architekten zu. Demnach kann die Reputation des Architekten für den Bauherrn als eine wesentliche Informationsquelle über dessen Leistungsniveau betrachtet werden. Indem sie Erfahrungen anderer Bauherren mit dem Architekten widerspiegelt, werden Informationen über diesen vermittelt, die der Bauherr vor Vertragsschluss sonst nur schwer beurteilen kann. Dies betrifft neben dessen wirtschaftlichen Fähigkeiten auch die generelle Bereitschaft des Architekten, auf die Vorstellungen des Bauherrn einzugehen und sich mit diesem konstruktiv auseinanderzusetzen. Die Reputation gewinnt somit als ein Element zur Verringerung der Qualitätsunsicherheit für den Bauherrn eine besondere Bedeutung.

Darüber hinaus kann die Reputation noch eine anderer Funktion erfüllen. Aus einer hohen Reputation unter den Bauherren folgt für den Architekten in der Regel eine stabile Auftragslage. Dies bedeutet für ihn sowohl finanzielle Sicherheit als auch die Möglichkeit der künstlerischen Selbstverwirklichung.⁷⁷⁷ Da je-

⁷⁷³ Spremann, Reputation, S. 613.

⁷⁷⁴ Gierl/Helm/Satzinger, Innovationen, S. 1184f.

⁷⁷⁵ Büschken, Reputation, S. 1-24.

⁷⁷⁶ Picot, Theorieansätze, S. 374. In Bezug auf Kontraktgüter, zu denen die Erstellung einer Immobilie zu zählen ist, vgl. Kaas, Marketing, S. 46f.; Schade/Schott, Kontraktgüter, S. 22f.

⁷⁷⁷ Vgl. Marquart, Vertrauen, S. 618.

doch eine hohe Reputation leicht zerstörbar ist,⁷⁷⁸ stellt sie für den Bauherrn zugleich einen Pfand dar, den er bei unzureichender Leistungserfüllung durch den Architekten einsetzen kann, z.B. durch reputationsschädigende Kommunikation.⁷⁷⁹ Es kann davon ausgegangen werden, dass dies dem Architekten bewusst ist. Seine Investitionen⁷⁸⁰ in den Aufbau einer hohen Reputation können daher als Bereitschaft interpretiert werden, auf das Ausnutzen von Verhaltensspielräumen zur schnellen Nutzensteigerung und damit auf kurzfristigen Gewinn zu verzichten.⁷⁸¹ Eine hohe Reputation des Architekten dient dem Bauherrn somit zugleich als Instrument zur Verringerung des Risikos von Moral Hazard und Hold Up.

Allerdings ist die Pfandwirkung hier begrenzt, da sich eine Zerstörung der Reputation des Architekten auch negativ auf das Renommee des Bauherrn auswirken kann. Negative Berichte über den beauftragten Architekten bedeuten auch für ihn eine negative Presse. Zudem müssen zur Verbreitung negativer Erfahrungsberichte Maßnahmen ergriffen und Zeit aufgewendet werden, was dem Bauherrn zusätzliche Kosten verursacht. Der Bauherr hat demnach die Kosten der Kommunikation negativer Erfahrungen gegenüber deren Nutzen abzuwägen.⁷⁸² Von Relevanz sind dabei sowohl die Marktmacht des Bauherrn als auch die Höhe der Reputation des Architekten. Ein leistungsstarker Bauherr wird eher bereit sein, kurzfristig eine negative Presse in Kauf zu nehmen. Ebenso wie ein Architekt mit einer hohen Reputation die negativen Berichte eines einzelnen Bauherrn ohne einen zu großen Auftragsverlust verkraften wird.⁷⁸³

⁷⁷⁸ Dixit/Nalebuff, Spieltheorie, S. 145.

⁷⁷⁹ Die enorme Wirkung einer reputationsschädigenden Kommunikation zeigt sich an dem Beispiel des Architekten Joachim Schürmann. Durch die negative Presse nach den enormen Problemen an dem sogenannten „Schürmannbau“ ist dem Büro nach eigenen Angaben ein erheblicher Schaden entstanden. Vgl. Schultz-Coulon, Rufschädigung, S. 593.

⁷⁸⁰ Unter Investitionen kann hier u.a. der Einsatz der oben beschriebenen Signalling-Instrumente subsumiert werden. Vgl. Picot, Theorieansätze, S. 375.

⁷⁸¹ In Übertragung der allgemein formulierten Gedanken von Kaas, Hierarchie, S. 34.

⁷⁸² Die Kosten der Kommunikation negativer Erfahrungen dürfen dabei deren Nutzen nicht übersteigen. Vgl. Spremann, Reputation, S. 619; Scholtis, Vertragsgestaltung, S. 119f. Damit kann erklärt werden, warum in der Regel Unstimmigkeiten mit dem Architekten, zumindest bei Prestige-Objekten, nur ungern öffentlich gemacht werden.

⁷⁸³ So ist nicht zu erwarten, dass die negative Presse über Norman Forster in Bezug auf die erheblichen Mängel bei der Planung bzw. der Bauausführung beim Reichstags-Umbau zu

Zusammenfassend stellt sich Reputation als ein Instrument dar, das durch seinen Beitrag zur Verringerung der Qualitätsunsicherheit die Gefahr von Hidden Characteristics für den Bauherrn minimiert. Die Reputation gewinnt damit insbesondere im Hinblick auf die zu erwartende Deregulierung des Dienstleistungsmarktes als Substitut für staatliche Regulierungsmaßnahmen an Bedeutung.⁷⁸⁴ Zugleich können die Bauherrenrisiken hinsichtlich Moral Hazard und Hold Up eingeschränkt werden. Diese Wirkung ist jedoch begrenzt und kann die Absicherung des Bauherrn durch Haftungsregelungen nicht ersetzen.⁷⁸⁵ Für eine stärkere Wirkung von Reputation sind zusätzliche Maßnahmen zur Erhöhung der Informationseffizienz des Marktes für Architektenleistungen, wie öffentlichkeitswirksame Rankings, notwendig.

5.2.2.3 Monitoring

Unter Monitoring werden alle Maßnahmen des Prinzipalen verstanden, die zur Verringerung der Informationsasymmetrie nach Vertragsabschluss beitragen. Darunter fallen formale Planungs- und Kontrollsysteme, aber auch Kostenrechnungs-, Buchführungs- sowie Berichterstattungssysteme innerhalb von Unternehmen.⁷⁸⁶ Die Ausgestaltung eines Kontrollsystems ist dabei abhängig von den Charakteristika der beteiligten Akteure, den Eigenschaften der auszuführenden Aufgabe sowie den Rahmenbedingungen ihrer vertraglichen Anbahnung und Abwicklung.⁷⁸⁷

Für den Bauherrn sind hier vor allem Planungs- und Kontrollsysteme relevant. Durch den Ausbau dieser Instrumente kann er die Risiken der Qualitätsunsicherheit und des Moral Hazard reduzieren. Die Implementierung von Kontrollsystemen ist jedoch mit hohen Kosten für den Bauherrn verbunden und ihr Umfang ist daher möglichst genau abzuwägen. Es ist dabei zu berücksichtigen,

einer Verschlechterung seiner Auftragslage führen wird; im Unterschied zum Fall des Architekturbüros Schürmann.

⁷⁸⁴ Müller, Reputation, S. 185f.

⁷⁸⁵ Matzke kommt zu diesem Ergebnis innerhalb einer empirischen Untersuchung zu Steuerungs- und Kontrollsystemen in der deutschen Bauwirtschaft. Er stellt u.a. fest, dass eine branchenweite Reputation von Auftragnehmern keinen Einfluss auf die Vereinbarung von Garantien und Sicherheitsleistungen hat. Vgl. Matzke, Leistungsbeziehungen, S. 222f.

⁷⁸⁶ Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 93f.

⁷⁸⁷ Matzke, Leistungsbeziehungen, S. 117.

dass von vermehrten Kontrollmaßnahmen auch kontraproduktive Wirkungen ausgehen können.⁷⁸⁸ Kontrollen, hinter denen negative Folgen stehen, verursachen Druck und können aufgrund des vermuteten Misstrauens und der implizierten Unterstellung von Fehlern zu einer Verweigerungshaltung führen. Denkbar ist auch, dass sich der Begutachtete auf die kontrollierten Arbeitsgänge konzentriert oder auf die hinter der Kontrolle vermutete Drohung mit ständiger Absicherung durch Rückfragen reagiert, was für den Prinzipalen wiederum mit einem Mehraufwand verbunden ist.

Aufgrund des gestörten Vertrauensverhältnisses zwischen Bauherr und Architekt sind negative Auswirkungen von Kontrollmaßnahmen des Bauherrn bezüglich des Architekten sehr wahrscheinlich. Eine Möglichkeit, die negativen Wirkungen von Kontrollen zu verringern, besteht darin, dass diese von unabhängigen Dritten durchgeführt werden. Für den Bauherrn hieße dies die Beauftragung eines externen Kontrolleurs. Dieser sollte darüber hinaus von Anfang an in den Planungs- und Bauprozess einbezogen werden, um eine baubegleitende Qualitätssicherung zu ermöglichen. Es ergibt sich zwar durch die auch hier wirksame Moral-Hazard-Problematik das Problem der Kontrolle der Kontrolleure. Dies stellt jedoch so lange kein ernsthaftes Problem dar, wie der potentielle Zielkonflikt zwischen den Kontrollinstitutionen und dem Prinzipalen signifikant geringer ist als der Zielkonflikt zwischen Prinzipal und Agent.⁷⁸⁹

Kontrollen werden darüber hinaus als weit weniger unangenehm empfunden, wenn im Fall von Fehlentscheidungen nicht Sanktionen drohen, sondern Belohnungen für fehlerfreies Handeln in Aussicht gestellt werden. Positive Anreize können zudem dazu führen, dass der Kontrollbedarf und die Kontrollkosten erheblich sinken.⁷⁹⁰ Überflüssig werden Kontrollen dennoch nicht, da die der Belohnung zugrundeliegenden Bemessungsgrundlagen fortwährend aktualisiert werden müssen und auch bei hoher Motivation Fehler möglich sind.⁷⁹¹

⁷⁸⁸ Picot/Neuburger, Agency, Sp. 18.

⁷⁸⁹ Weißenberger, Vertrauensstrategien, S. 654.

⁷⁹⁰ Vgl. Laux, Risiko, S. 2 u. 6; Elschen, Agency-Theorie, S. 1009.

⁷⁹¹ Vgl. Laux, Unternehmensrechnung, S. 35.

In der Praxis können sowohl das Projektmanagement als auch die projektbegleitende Qualitätssicherung als Monitoring-Instrumente interpretiert werden. Sie umfassen den gesamten Planungs- und Bauprozess und schließen u.a. die Einsicht in die Baugenehmigung, die Durchsicht der Werkpläne sowie kritischer Teile der Leistungsverzeichnisse, laufende Baustellenbegehungen sowie die gutachterliche Begleitung der Schlussabnahme mit ein.⁷⁹² Von den Architektenkammern werden sie mit der Begründung abgelehnt, dass dies die eigentliche Aufgabe der Architekten sei.⁷⁹³ Dass diese Argumentation nicht haltbar ist, haben die bisherigen Ausführungen aufgezeigt. Die baubegleitende Qualitätssicherung wie auch das baubegleitende Projektmanagement können vielmehr als sinnvolle Instrumente des Bauherrn angesehen werden, um die Probleme des Moral Hazard zu reduzieren.

5.2.3 Anreizsysteme zur Interessenangleichung

5.2.3.1 Definition und Anforderungskriterien eines Anreizsystems

Innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion existieren zum Begriff des Anreizsystems zahlreiche Auslegungen, die sich entsprechend dem jeweils zugrundeliegenden forschungsspezifischen Fokus unterscheiden.⁷⁹⁴ In Anlehnung an die von Kossbiel⁷⁹⁵ entwickelte und von Winter fortgeführte Definition wird hier unter einem Anreizsystem ein System verstanden, das aus einer Menge von Anreizen (Belohnungen und Bestrafungen) und einer Menge von Bemessungsgrundlagen (Bezugsgrößen, Beurteilungskriterien) als Grundlage der Anreizgewährung besteht, deren funktionaler Zusammenhang die Art und Höhe der Anreize festlegt.⁷⁹⁶

⁷⁹² Popp, Bauen, S. 3. Vgl. auch Schlapka in o.V., Thema, S. 57.

⁷⁹³ Baubegleitende Qualitätssicherung wird als kostentreibend und praktisch wertlos bezeichnet. Es sei nichts anderes als die Erschließung eines neuen Tätigkeitsfeldes für den technischen Überwachungsdienst. Vgl. o.V., TÜV-Gütezeichen, S. 292.

⁷⁹⁴ Vgl. u.a. Wild, Organisation, S. 47; Becker, Anreizsysteme, S. 569. Eine Gegenüberstellung der Definitionsansätze findet sich bei Kossbiel, Anreizsysteme, S. 77. Schulz systematisiert diese Ansätze in mechanistische, ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Anreizsysteme. Vgl. Schulz, Anreize, S. 23f.

⁷⁹⁵ Vgl. Kossbiel, Anreizsysteme, S. 78.

⁷⁹⁶ Winter, Anreizsysteme, S. 616. Ähnlich auch Homburg/Jensen, Vergütungssysteme, S. 58 sowie Kruse, Anreizsysteme, S. 39.

Entsprechend dieser Definition sind die Basiselemente für die Gestaltung eines Anreizsystems, wie in Abbildung 12 dargestellt, die Bemessungsgrundlagen, die zur Verfügung stehenden Anreizarten sowie die Bestimmung des funktionalen Zusammenhangs zwischen diesen beiden.⁷⁹⁷

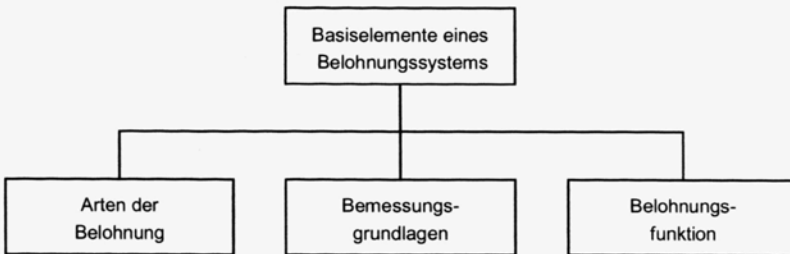


Abbildung 12: Basiselemente eines Belohnungssystems⁷⁹⁸

Zur Gewährleistung seiner Funktionserfüllung hat ein Anreizsystem insbesondere folgende Anforderungskriterien zu erfüllen:

- Zielorientierung
- Anreizgerechtigkeit
- Transparenz
- Flexibilität
- Wirtschaftlichkeit und
- rechtliche Umsetzbarkeit.

Für die Entscheidung über die Auswahl und Gewichtung der Gestaltungselemente ist es notwendig, dass die Ziele des Anreizsystems klar definiert werden. Nur mit genauen Ergebnisvorstellungen wird es möglich, das Anreizsystem zielgerichtet zu gestalten und seinen Nutzen bewerten zu können.⁷⁹⁹ Dabei müssen sowohl die Interessen des Anreizgebers als auch die Interessen des

⁷⁹⁷ Laux, Risiko, S. 7; Laux/Liermann, Organisation, S. 514.

⁷⁹⁸ Quelle: Laux/Liermann, Organisation, S. 492.

⁷⁹⁹ Becker, Anreizsysteme, S. 575.

Anreiznehmers berücksichtigt werden.⁸⁰⁰ Die Anreizgerechtigkeit hat entscheidenden Einfluss auf den Erhalt der subjektiven Wertschätzung der Anreize und somit auf die Akzeptanz des Anreizsystems.⁸⁰¹ Den Anreiznehmern mit guten Ergebnissen müssen daher prinzipiell mehr Anreize zukommen als weniger guten Anreiznehmern.⁸⁰² Die Forderung nach Transparenz soll darüber hinaus gewährleisten, dass das Anreizsystem für den Anreiznehmer verständlich, nachvollziehbar und vor allem kontrollierbar ist.⁸⁰³ Mit der Überprüfbarkeit sollte die Möglichkeit der flexiblen Anpassung des gewählten Anreizsystems an veränderte Rahmenbedingungen, wie Wandlungen der Bedürfnisstruktur der Anreiznehmer oder auch unterschiedliche Aufgabenstellungen, einhergehen.⁸⁰⁴

Der voraussichtliche Nutzen eines Anreizsystems ist dabei gegenüber dessen Kosten abzuwägen. Letztere entstehen für den Anreizgeber nicht nur durch die Bereitstellung der Anreize selbst, sondern ebenso durch die Entwicklung und Einführung des Anreizsystems sowie die Kontrolle der Bemessungsgrundlagen.⁸⁰⁵ Während die Kosten relativ leicht zu ermitteln sind, bleibt der Nutzen eines Anreizsystems nur schwer zu bestimmen, da ungewiss ist, welche Zielerreichung ohne dieses Anreizsystem erreicht worden wäre.⁸⁰⁶ Darüber hinaus ergeben sich für ein Anreizsystem vielfältige Restriktionen durch die geltenden rechtlichen Bestimmungen.⁸⁰⁷

Nicht alle hier genannten Anforderungskriterien können gleichermaßen erfüllt werden.⁸⁰⁸ Der Prinzipal, in diesem Fall der Bauherr, muss entsprechend seinen projektbezogenen Prioritäten Kompromisse schließen.

⁸⁰⁰ Kossbiel, Anreizsysteme, S. 85; Horn, Opportunismus, S. 170.

⁸⁰¹ Schanz, Personalwirtschaftslehre, S. 576f.

⁸⁰² Vecchio, Ratings, S. 83f.; Antoni, Motivation, S. 15; Zander/Fempfel, Vergütung, S. 26.

⁸⁰³ Bleicher, Anreizsysteme, S. 19; Schanz, Anreizsysteme, S. 22f.

⁸⁰⁴ Guthof, Anreizsysteme, S. 38f.

⁸⁰⁵ Becker, Führungskräfte, S. 67.

⁸⁰⁶ Rousek, Anreizsysteme, S. 20.

⁸⁰⁷ Coester, Entgeltsysteme, S. 307f.

⁸⁰⁸ Rousek, Anreizsysteme, S. 21.

5.2.3.2 Gestaltungselemente

5.2.3.2.1 Anreizarten

Anreize lassen sich entsprechend dem Betrachtungsschwerpunkt unterschiedlich einteilen. Neben der Unterscheidung in positive und negative Anreize kann nach den Anreizquellen in extrinsische und intrinsische sowie nach dem Anreizobjekt in materielle und immaterielle Anreize differenziert werden.⁸⁰⁹

Von positiven Anreizen wird im Fall von Belohnungen, von negativen Anreizen bei Bestrafungen gesprochen.⁸¹⁰ Grundsätzlich sind positive Anreize den negativen vorzuziehen. Negative Anreize müssen zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens so hoch angesetzt werden, dass der Erwartungsnutzen des Anreiznehmers im Fall opportunistischen Verhaltens geringer ist als bei nicht-opportunistischen Verhalten.⁸¹¹ Kontrollen und Sanktionen können somit zwar in gewissem Umfang Fehlentscheidungen verhindern, sie stellen jedoch keinen positiven Anreiz dar, gute Entscheidungen zu treffen.⁸¹² Positiven Anreizen wird demgegenüber ein höheres Verhaltensänderungspotential zugebilligt.⁸¹³ Zudem birgt der Einsatz negativer Anreize ein Akzeptanzproblem. Selbst wenn die Begründung der Bestrafung eingesehen wird, kann ihre Androhung zu negativen Einstellungsänderungen des Anreiznehmers führen und das Kooperationsergebnis dadurch gefährden.⁸¹⁴ Der Einsatz negativer Anreize sollte sich demnach in Grenzen halten und vor allem mit Garantiezusagen, die ebenfalls als negative Anreize interpretiert werden können und bereits häufig über die Regelungen des BGB in die Vertragsbeziehung integriert sind, abgegolten werden. Negative Anreize für Architekten können zum einen materiell in einem Honorarverlust sowie immateriell in dem Entzug der Reputationsunterstützung bzw. deren Zerstörung gesehen werden. Bei ihrer Bemessung sind die geltenden Haf-

⁸⁰⁹ Schanz, Anreizsysteme, S. 13. Für eine weiterführende Differenzierung vgl. Ackermann, Anreizsysteme, Sp. 157; Kruse, Anreizsysteme, S. 36f. und S. 40-42.

⁸¹⁰ Becker, Anreizsysteme, S. 569.

⁸¹¹ Holmström, Teams, S. 328.

⁸¹² Laux, Unternehmensrechnung; S. 25, Laux/Liermann, Organisation, S. 483.

⁸¹³ Vgl. Oliver, incentives, p. 1361.

⁸¹⁴ Winter, Anreizsysteme, S. 623; Oliver, incentives, pp. 1369. Kraft/Niederprüm kamen in einer empirischen Studie zur Vergütung von Managern zu dem Ergebnis, dass Unternehmensgewinne tatsächlich belohnt werden, eine Bestrafung des Vorstandes bei Verlusten demgegenüber jedoch deutlich geringer ist. Vgl. Kraft/Niederprüm, Vergütung, S. 802.

tungsbestimmungen zu beachten, um eine Überdimensionierung negativer Anreize zu vermeiden.

Von intrinsischen Anreizen wird gesprochen, sofern es sich um Anreize handelt, die sich aus dem Arbeitsinhalt selbst ergeben.⁸¹⁵ Neben Freude und Interesse an der Aufgabe können diese auch in Leistungs-, Macht- und Kontaktmotiven sowie dem Motiv nach Sinngebung und Selbstverwirklichung gesehen werden.⁸¹⁶ Diesen Anreizen wird in der Managementliteratur zur Arbeitsgestaltung, insbesondere in Zusammenhang mit innovationsfördernden Anreizsystemen, bereits seit längerem zunehmende Bedeutung beigemessen.⁸¹⁷ Es wird davon ausgegangen, dass vor allem kreativ arbeitende Menschen sehr stark an der Aufgabe selbst interessiert sind und sich mit dem zu lösenden Problem identifizieren.⁸¹⁸ Ihr Ziel kann somit nicht primär in der Erlangung des materiellen Entgelts, sondern in der Verfolgung eines Sinns gesehen werden.⁸¹⁹

In der intrinsischen Motivation besteht demnach auch für einen Architekten ein wesentlicher Arbeitsanreiz. Die Entwurfsarbeit stellt für ihn einen künstlerisch-kreativen Prozess dar, in dem er nach einer projektbezogenen und doch ganz persönlichen Ausdruckskraft sucht. Damit trägt die Leistungserstellung zunächst unabhängig vom Ergebnis zu seiner Selbstverwirklichung bei.⁸²⁰ Ein Anreizsystem, das den Architekten motivieren soll, im Interesse des Prinzipalen zu handeln, muss diese intrinsische Motivation berücksichtigen und dem Architekten den notwendigen Raum zur Kreativitätserfaltung belassen. Der Beitrag des Bauherrn besteht hier vor allem darin, sich um eine bessere Kommunikation mit dem Architekten zu bemühen, was die Bereitschaft zur Öffnung gegenüber dessen Argumenten einschließt. Nur wenn der Architekt sich vom Bauherrn in

⁸¹⁵ Frey/Osterloh, Sanktionen, S. 308f.; Ackermann, Anreizsysteme, Sp. 157; Ondrack, Entgeltsysteme, Sp. 309.

⁸¹⁶ Westerbarkey, Dienstleistungsqualität, S. 144. Zu den Gestaltungselementen intrinsischer Motivation vgl. auch Ulich/Conrad-Betschart, Anreizwirkungen, S. 73f.

⁸¹⁷ Vgl. u.a. Ondrack, Entgeltsysteme, Sp. 309f.; Frey/Osterloh, Sanktionen, S. 308f.

⁸¹⁸ Vgl. Riekhof, Anreize, S. 697; Herbert, Anreizattraktivität, S. 59.

⁸¹⁹ Schlicksupp, Anreize, S. 538.

⁸²⁰ Wohlhage beschreibt den Entwurfsprozess als subjektives Suchen und Finden und spricht vom Risiko des eigenen Ichs. Vgl. Wohlhage, Goldschmied, S. 19. Auch Ungers hebt die stark intrinsische Motivation des Entwerfens hervor, indem er sagt: „Eigentlich habe ich immer nur für mich selbst gebaut.“ Vgl. Ungers, Aphorismen, S. 6.

seinem künstlerischen Anspruch ernst genommen fühlt, wird er auch weiterführende Anreizvereinbarungen akzeptieren. Gleichzeitig verursacht aber gerade die intrinsische Motivation vielfältige Probleme für den Bauherrn.⁸²¹ Es besteht daher für diesen die Aufgabe, die Schaffenskreativität des Architekten seinen Zielen unterzuordnen, ohne dass der Architekt die „Lust“ an der Arbeit verliert.

Von extrinsischer Motivation wird gesprochen, wenn die Anreize von einem Anreizgeber ausgehen, der damit auf einen Anreizempfänger Einfluss zu nehmen versucht.⁸²² Es kann dabei zwischen materiellen und nichtmateriellen Anreizen unterschieden werden.⁸²³ Zu den materiellen Anreizen können neben dem Entgelt alle geldwerten Nebenleistungen eines Unternehmens wie z.B. Werkwohnungen und Dienstwagen gezählt werden. Zu den immateriellen Anreizen gehören u.a. Macht, Arbeitsinhalt, Autonomie, Karrierechancen, Anerkennung, Status, Sicherheit sowie Selbstverwirklichung über die berufliche Anerkennung.⁸²⁴

Vor allem in der Praxis aber auch in der Theorie fand jahrelang eine Überbetonung materieller Anreize statt. Dies ist insofern einleuchtend, da immaterielle Motivationen nur schwer zu beeinflussen sind und sich weitestgehend einer Erfolgskontrolle entziehen, während eine Entgeltgestaltung relativ leicht nachvollzogen werden kann.⁸²⁵ Die Höhe des Einkommens signalisiert zudem beruflichen Erfolg und vermittelt Sozialprestige.⁸²⁶ Darüber hinaus dient Geld als fast universelles Mittel der Bedürfnisbefriedigung und kann andere Anreize substituieren.⁸²⁷ Es stellt somit ein primäres Motiv der Tätigkeitsaufnahme dar.⁸²⁸

⁸²¹ Siehe Abschnitt 4.2 zur institutionenökonomischen Analyse.

⁸²² Frey/Osterloh, Sanktionen, S. 308f.; Ackermann, Anreizsysteme, Sp. 157; Ondrack, Entgeltsysteme, Sp. 309.

⁸²³ Becker, Führungskräfte, S. 9f.

⁸²⁴ Detailliertere Ausführungen zu materiellen und immateriellen Anreizen siehe Guthof, Anreizsysteme, S. 23-32.

⁸²⁵ Scheidl, Leistungsmotivation, S. 262.

⁸²⁶ Vgl. Evers, Entgeltpolitik, Sp. 298; Evers, Leistungsanreize, S. 743.

⁸²⁷ Vgl. Schanz, Organisationsgestaltung, S. 234; Schanz, Personalwirtschaftslehre, S. 580f.; Laux, Unternehmensrechnung, S. 25f.

⁸²⁸ Vgl. Schulz, Anreize, S. 9; Engelhardt, Organisationsmodelle, S. 3.

Von den verhaltenswissenschaftlichen Theorien, insbesondere der Motivationstheorie⁸²⁹, wurde die Bedeutung von materiellen Anreizen relativiert.⁸³⁰ Die Wirkung des Entgelts als einzige Leistungsstimulanz wird heute durch die größere Differenzierung der Lebensbedingungen und -bedürfnisse begrenzt.⁸³¹ Begriffe wie Selbstverwirklichung haben an Bedeutung gewonnen, und mit ihnen zusammenhängende immaterielle Anreize, wie Verantwortung und selbstständiges Handeln etc.⁸³² Vergütung als Mittel der Zielangleichung muss daher immer mehr als ein Faktor unter mehreren in einem komplexen System menschlicher Interpretation verstanden werden.⁸³³

Auch die extrinsische Motivation der Architekten beinhaltet immaterielle und materielle Aspekte. Ein immaterieller Anreiz besteht vor allem in der Anerkennung durch die Berufskollegen und die Öffentlichkeit.⁸³⁴ Das Angebot des Bauherren könnte hier u.a. in einer stärkeren Integration des Architekten in die öffentliche Darstellung des Projektes sowie einer Weiterempfehlung an andere Bauherren bestehen. Maßnahmen also, durch die der Reputationsaufbau des Architekten unterstützt wird. Wie die vorangegangenen Überlegungen gezeigt haben, stellt die Reputation für den Architekten ein wichtiges Instrument zum Abbau der Informationsasymmetrie dar und kann diesem aus Wettbewerbssicht zu einem entscheidenden Marktvorteil verhelfen.⁸³⁵ Gerade für junge sowie neu niedergelassene Architekten könnte dieser Anreiz stärker wirken als das eigentliche Honorar.

Der wesentliche materielle extrinsische Anreiz für Architekten besteht in ihrem Honorar. Es dient ihnen zur Aufrechterhaltung der Selbständigkeit und der Bedürfnisbefriedigung. Zudem kann das Honorar zur öffentlichen Anerkennung

⁸²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Fußnote 60.

⁸³⁰ Nach Frey/Osterloh können extrinsische Anreize unter bestimmten Bedingungen intrinsische Motivation zerstören. Vgl. Frey/Osterloh, Sanktionen, S. 310. Ausführliche Erläuterungen zu dieser auch als „Korrumpierungseffekt extrinsischer Motivation“ oder „Verdrängungs-Effekt“ bezeichneten Wirkung finden sich u.a. bei Wiersma, Motivation und Frey, Markt. Vgl. auch die Aussagen von Reinhard Sprenger in Below, Motivation, S. 17.

⁸³¹ Wächter, Lohnpolitik, S. 198.

⁸³² Picot/Freudenberg, Komplexität, S. 81.

⁸³³ Havranek/Niedl, Gehaltsmanagement, S. 81; Evers, Entgeltpolitik, Sp. 306; Möller, Personalmanagement, S. 133; Schulz, Anreize, S. 13.

⁸³⁴ Vgl. die detaillierten Darstellungen unter Punkt 2.3.4.

⁸³⁵ Vgl. die Ausführungen zur Reputation in Abschnitt 5.2.2.2.

des Architekten beitragen. Dies kann sowohl über die Höhe des Honorars selbst, als auch über dadurch mögliche Investitionen in Werbung, etwa eigene Publikationen, geschehen. Darüber hinaus erlangen die Architekten durch ihre materielle Unabhängigkeit eine stärkere Verhandlungsposition und damit die Chance, außergewöhnliche Ideen zu verwirklichen. Für den Bauherrn ergeben sich aus der Verwendung monetärer Anreize Vorteile durch deren beliebiger Teilbarkeit, die sie flexibel und differenziert einsetzbar machen. Darüber hinaus ist ihre Wirkung relativ gut einschätzbar und wenig situationsabhängig.⁸³⁶

Die einzelnen Anreizarten können nicht immer klar voneinander getrennt werden. Teilweise hängen sie von der subjektiven Betrachtung durch den Anreiznehmer ab. Eine berufliche Karriere kann u.a. mit dem Motiv der Selbstverwirklichung als immaterieller Anreiz und zugleich mit der damit in der Regel einhergehenden Einkommenserhöhung als materieller Anreiz aufgefasst werden.⁸³⁷

Arbeitet ein Architekt aus Begeisterung nächtelang an einem Entwurf, können dafür auch immer extrinsische Motive unterstellt werden, z.B. die Hoffnung auf einen Wettbewerbsgewinn und den damit verbundenen finanziellen Nutzen sowie die Suche nach Anerkennung durch andere Architekten. Es ist daher davon auszugehen, dass in der Regel unterschiedliche Motivationsarten gleichzeitig auftreten und gegenseitige Verdrängungsmechanismen existieren.

Anreize verfügen demnach nicht über einen Wert an sich. Dieser ergibt sich vielmehr durch die individuelle Verwertbarkeit der Anreize für den Anreiznehmer.⁸³⁸

Inwieweit und wie stark bestimmte Leistungsanreize wirken, wird entscheidend durch vorherrschende kulturelle und persönliche Wertesysteme geprägt.⁸³⁹ Das

⁸³⁶ Kruse, Anreizsysteme, S. 59.

⁸³⁷ Hentze, Personalwirtschaftslehre, S. 52.

⁸³⁸ Kossbiel, Anreizsysteme, S. 85.

⁸³⁹ Ondrack, Entgeltsysteme, Sp. 315; Schanz, Anreizsysteme, S. 16; Weinert, Anreizsysteme, Sp. 123-125. Zum kulturellen, länderspezifischen Einfluss auf die Gestaltung von Anreizsystemen vgl. Schanz/Klein/Wunderlich, Europäisierung, S. 160; Kumar, Anreizsystemen, S. 127-148. Das materielle Anreize auch gegenüber vor allem intrinsisch motivierten Künstlern mit Erfolg zur Kosteneinsparung eingesetzt werden können, zeigt ein aktuelles Beispiel aus der amerikanischen Filmbranche. Neben dem Produzenten wurde auch der Regisseur des Films „Pearl Harbor“ verpflichtet, jede Kostenüberschreitung von

Problem besteht daher insbesondere darin, wirksame Anreize sinnvoll für die Zielerreichung einzusetzen.⁸⁴⁰

5.2.3.2.2 Bemessungsgrundlagen

5.2.3.2.2.1 Allgemeine Anforderungen

Die Bemessungsgrundlagen oder auch Bezugsgrößen eines Anreizsystems bilden für den Anreizgeber die Grundlage für die Beurteilung des Anreiznehmers und damit für dessen Entlohnung. Entsprechend der Zielorientierung des Anreizsystems können sie auf unterschiedliche Kriterien abstellen. Nach ihrer Ausrichtung kann daher in anforderungsgerechte, qualifikationsgerechte und leistungsgerechte Entlohnung differenziert werden.⁸⁴¹ Die Wahl der Bemessungsgrundlagen ist weitestgehend von Plausibilitätsüberlegungen abhängig, da Daten über theoretische Gesetzmäßigkeiten als Grundlage nicht in ausreichendem Maße vorliegen.⁸⁴²

Es ist im folgenden zu untersuchen, welche Bemessungsgrundlagen für ein umfassendes Anreizsystem für Architekten relevant und inwiefern sie sinnvoll einzusetzen sind. Hinsichtlich der Anforderungen an die Bemessungsgrundlagen sind dabei insbesondere folgende grundlegende Punkte zu berücksichtigen:

mehr als 5 Millionen Dollar aus der eigenen Tasche zu bezahlen. Darüber hinaus wurde ihr Honorar in einen festen und einen erfolgsabhängigen Anteil zerlegt. Vgl. Knop, Kassenschlager, S. 32.

⁸⁴⁰ In der Literatur werden diesbezüglich vor allem zwei Ansätze diskutiert. Zum einen der Einsatz von Geld als standardisierter Anreiz, der als generelles Tauschmittel fungiert, zum anderen die Eröffnung der Wahlmöglichkeit für den Anreiznehmer unter verschiedenen Entlohnungskomponenten (sog. Cafeteria-System). Vgl. Winter, Anreizsysteme, S. 624.

⁸⁴¹ Bühner, Personalmanagement, S. 157f.; Eckardstein, Entlohnung, S. 215-232. Die zunehmende Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf den Kunden hat zudem zur Entwicklung kundenorientierter Vergütungssysteme geführt. Insbesondere in den Vereinigten Staaten werden seit Mitte der achtziger Jahre Vergütungssysteme etabliert, deren Bemessungsgrundlage die Kundenzufriedenheit darstellt. Vgl. Homburg/Jensen, Vergütungssysteme, S. 56. Zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vgl. u.a. Homburg/Gierung/Hentschel, Kundenbindung, S. 174-195; Bruhn, Kundenerwartungen, S. 1031-1053; Stauss, Kundenzufriedenheit, S. 5-24; Herrmann/Johnson, Kundenzufriedenheit, S. 579-598.

⁸⁴² Becker, Anreizsysteme, S. 576; Kossbiel, Anreizsysteme, S. 81; Laux, Erfolgssteuerung, S. 110; Herzog/Watrin/Ruppert, Unternehmenskontrolle, S. 766.

- Sie sollten eindeutig feststellbar⁸⁴³, intersubjektiv überprüfbar⁸⁴⁴ und mit vertretbarem Aufwand ermittelt werden können.⁸⁴⁵
- Zudem sollten sie dem Zielsystem des Anreizgebers entsprechen⁸⁴⁶ und zumindest teilweise unter dessen Kontrolle stehen. Nur so ist der Anreizgeber in der Lage, die Motivationen und Handlungen des Anreiznehmers entsprechend seinen Vorstellungen zu steuern.⁸⁴⁷
- Der Anreiznehmer sollte die Bemessungsgrundlage beeinflussen können und sich dieser Möglichkeit auch bewusst sein. Damit die Anreize entsprechend den Vorstellungen des Anreizgebers wirken können, muss des weiteren die Art und Weise der Beeinflussung für ihn transparent sein.⁸⁴⁸
- Starke externe Einflüsse oder zeitliche Verzögerungen der Beobachtbarkeit können die Anreizwirkung verringern, da in diesem Fall der Bezug zwischen Leistung und Anreiz vom Anreiznehmer als schwach empfunden wird.⁸⁴⁹ Eine Verringerung der Umweltvarianzen kann die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit der Ergebnisbeeinflussung und damit zugleich die Motivation des Anreiznehmers erhöhen.⁸⁵⁰

Zwischen den genannten Anforderungen besteht häufig ein Konflikt. Beurteilungskriterien, die den Zielvorstellungen des Anreizgebers entsprechen, können oftmals nur mit großem Aufwand gemessen werden. Einfach und eindeutig

⁸⁴³ Spremann, Information, S. 582; Kossbiel, Anreizsysteme, S. 81f.

⁸⁴⁴ Zur intersubjektiven Überprüfbarkeit vgl. ausführlich Laux, Unternehmensrechnung, S. 25f. Siehe auch Rousek, Anreizsysteme, S. 19. Zu subjektiven Beurteilungskriterien vgl. Hagen, Anreizsysteme, S. 187.

⁸⁴⁵ Unter einem vertretbaren Aufwand wird hier verstanden, dass der an das Anreizsystem geknüpfte Ergebniszuwachs höher ist als die dafür notwendigen zusätzlichen Kontrollkosten. Vgl. Gillenkirch, Anreizverträge, S. 7; Elschen, Agency-Theorie, S. 1009.

⁸⁴⁶ Dieser Aspekt wird in der Literatur auch unter dem Prinzip der Anreizkompatibilität behandelt. Eine zusätzliche Belohnung des Agenten muss demnach für den Prinzipalen mit einem Nutzenzuwachs gekoppelt sein Vgl. Elschen, Agency-Theorie, S. 1009; Laux, Risiko, S. 8; Laux/Liermann, Organisation, S. 496f.

⁸⁴⁷ Becker, Anreizsysteme, S. 576.

⁸⁴⁸ Becker, Leistungsverhalten, S. 161; Spremann, Information, S. 582.

⁸⁴⁹ Kossbiel, Anreizsysteme, S. 81; Spremann, Information, S. 564.

⁸⁵⁰ Winter, Anreizsysteme, S. 622.

messbare Kriterien können hingegen Verhaltensanreize hervorrufen, die an den Zielvorstellungen des Anreizgebers vorbei gehen.⁸⁵¹ Grundsätzlich sollten daher möglichst wenig Bezugsgrößen verwendet werden, um Intransparenz und hohe Einsatz- und Gestaltungskosten des Anreizsystems zu vermeiden.⁸⁵²

5.2.3.2.2 Anforderungsorientierte Bezugsgrößen

Die Leistungen, die der Anreiznehmer zu erbringen hat, können sich hinsichtlich der Anforderungen, die sie an ihn stellen, stark unterscheiden. Es sind daher umfangreiche tarifliche und betriebliche Regelungen entwickelt worden, um die Arbeitsanforderungen zu erfassen und diese in Lohngrößen zu überführen.⁸⁵³ Mit Berücksichtigung anforderungsorientierter Kriterien in der Entlohnung soll deren Gerechtigkeit gewährleistet und dadurch die Akzeptanz des Anreizsystems erhöht werden.

Auch die Anforderungen der Architekten können hinsichtlich des Umfangs und des Schwierigkeitsgrades der von ihnen zu erbringenden Leistung von Projekt zu Projekt erheblich variieren. So verlangt die Errichtung eines Getränkemarktes wesentlich weniger technisches und organisatorisches Können als die Planung und Umsetzung eines Krankenhausneubaus. Darüber hinaus muss von projektbezogenen Unterschieden hinsichtlich des architektonisch gestalterischen Anspruchs ausgegangen werden, die sich für den Architekten zeitlich aber auch finanziell niederschlagen. An Gebäude in 1a- Lage werden vom Bauherrn in der Regel weitaus höhere Anforderungen gestellt als an Bauwerke am Stadtrand. Sowohl Fremd- als auch Eigennutzer legen aus Prestigegründen viel Wert auf die äußere Gesamterscheinung und die Gestaltung des Eingangsbereiches. Es sollte zudem berücksichtigt werden, dass sich bei innerstädtischen Projekten die Einbindung in die umgebende Bebauung viel schwieriger gestaltet. Mit den steigenden Anforderungen an den Architekten hinsichtlich Projektgröße, Komplexitätsgrad und Gestaltungsanspruch erhöhen sich zugleich die von ihm zu tragenden Risiken und Kosten. Diese sollten entspre-

⁸⁵¹ Laux, Anreizsysteme, Sp. 117.

⁸⁵² Kruse, Anreizsysteme, S. 62.

⁸⁵³ Eckardstein, Entlohnung, S. 217; Scheidl, Leistungsmotivation, S. 266f. Vgl. zur anforderungsbezogenen Entgeltdifferenzierung auch Schanz, Personalwirtschaftslehre, S. 586f.

chend durch anforderungsorientierte Kriterien innerhalb der Entlohnung der Architekten finanziell kompensiert werden.

5.2.3.2.3 Qualifikationsorientierte Bezugsgrößen

Aufgrund der immer flexibler werdenden Arbeitsanforderungen gewinnen, insbesondere in betrieblichen Anreizsystemen, qualifikationsorientierte Entlohnungssysteme an Bedeutung, die das Qualifikationspotential in die Lohnbestimmung einfließen lassen.⁸⁵⁴ Die Besonderheit besteht hier darin, dass die Qualifikation auch dann in die Lohnbestimmung eingeht, wenn sie durch die konkrete Arbeitsaufgabe nicht abgefordert wird.⁸⁵⁵ Indem auch für gegenwärtig nicht genutzte Qualifikationen höhere Entgelte gezahlt werden, sollen die Anreiznehmer zum ständigen Erwerb weiterer Qualifikationen veranlasst werden. Dahinter steht das beschäftigungspolitische Ziel des Unternehmens, den wechselnden Anforderungen des Arbeitsmarktes mit qualifizierten, mehrfach einsetzbaren Belegschaften begegnen zu können.⁸⁵⁶

Die mangelnde Qualifikation der Architekten verursacht auch für den Bauherrn erhebliche Probleme.⁸⁵⁷ Dennoch erscheint ein qualifikationsorientiertes Anreizsystem für Architekten nicht sinnvoll. Der Architekt ist kein fester Mitarbeiter des Bauherrn, sondern wird von diesem in der Regel projektbezogen beauftragt. Der Bauherr hat somit die Möglichkeit, einen Architekten, bzw. einen anderen Anbieter von Architektenleistungen, entsprechend der jeweils erforderlichen Qualifikation auszuwählen. Die Probleme hinsichtlich der Qualifikation des Architekten reduzieren sich für den Bauherrn somit im wesentlichen auf die der Qualitätsunsicherheit vor Vertragsschluss, denen er mit den bereits dargestellten Lösungsansätzen begegnen kann. Lediglich innerhalb einer leistungsgerechten Entlohnung nach Zeit, etwa zur Vergütung besonderer Leistungen, die nicht vertraglich vereinbart worden sind, sollte die Qualifikation des Architekten berücksichtigt werden. Hier bietet sich aus organisatorischer und wirtschaftli-

⁸⁵⁴ Schanz, Personalwirtschaftslehre, S. 595f.

⁸⁵⁵ Zu den Formen qualifikationsorientierter Entlohnung in der Praxis vgl. Lang, Entgeltsysteme, S. 162f.; Oechsler, Entgeltfindung, S. 127.

⁸⁵⁶ Eckardstein, Entlohnung, S. 226.

⁸⁵⁷ Vgl. die Ausführungen zum Fremdbild des Architekten unter Punkt 2.3.3 sowie zum Leistungsverprechen des Architekten in Abschnitt 4.2.1.2.

cher Sicht die Orientierung an den Jahren der Berufserfahrung sowie der Reputation des Architekten an. Der Leiter eines Architekturbüros sollte demnach einen höheren Stundenlohn abrechnen können als ein junger Angestellter des Büros.

5.2.3.2.2.4 Leistungsorientierte Bezugsgrößen

Die Leistungsorientierung von Anreizsystemen kann sich sowohl auf das Verhalten des Anreiznehmers als auch auf das Ergebnis seiner Tätigkeit beziehen.⁸⁵⁸

Eine Verhaltensorientierung der Entlohnung erfordert vom Anreizgeber die kontinuierliche Beobachtung und Beurteilung des Verhaltens des Anreiznehmers.⁸⁵⁹ Sie bietet sich daher nur für beobachtbare und leicht einschätzbare Leistungen bzw. innerhalb einfach strukturierter Arbeitsabläufe als Bezugsgröße an. Werden jedoch Lösungen für Probleme gesucht, die sich im Zusammenhang mit der Delegation von komplexen Entscheidungen ergeben, erscheint es nicht sinnvoll, die Anreize unmittelbar an das Verhalten zu knüpfen.⁸⁶⁰ Wie durch die Prinzipal-Agenten-Theorie thematisiert, besteht hier das Problem der unvollständigen Kontrollmöglichkeiten sowie der mangelnden Qualifikation des Anreizgebers zur Verhaltensbewertung.⁸⁶¹ In den Fällen verschärfte Zielkonflikte zwischen den Beteiligten eignet sich daher vielmehr die Koppelung der Anreize an das Ergebnis der Zusammenarbeit.⁸⁶²

⁸⁵⁸ Eisenhardt, Agency Theory, p. 58; Herzig/Watrin/Ruppert, Unternehmenskontrolle, S. 765.

⁸⁵⁹ Lang, Entgeltsysteme, S. 51f. sowie 106f. Weit verbreitet sind regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen innerhalb von Unternehmen.

⁸⁶⁰ Laux, Risiko, S. 9; Laux, Unternehmensrechnung, S. 25. Laux bezieht seine Äußerungen ausschließlich auf finanzielle Belohnungen. Diese Betrachtung soll hier erweitert werden.

⁸⁶¹ Erstere Problematik wird unter dem Begriff des Hidden Action und letztere unter Hidden Information ausführlich in Abschnitt vier besprochen.

⁸⁶² Banker et al., Incentive, S. 920-948; Elschen, Agency-Theorie, S. 1009.

Ergebnisorientierte Anreizsysteme verfolgen im wesentlichen zwei Ziele: die Steuerung und Motivation des Anreiznehmers entsprechend den Zielvorstellungen des Anreizgebers⁸⁶³ sowie die Risikoverteilung in Abhängigkeit individueller Risikoneigungen auf beide Partner.⁸⁶⁴ Zwischen diesen Zielen besteht ein Konflikt, da eine erfolgsabhängige Entlohnung den Anreiznehmer zugleich am Erfolgsrisiko partizipieren lässt.⁸⁶⁵ Der Anreiznehmer wird dieses Risiko in der Regel nur dann übernehmen, wenn er eine Risikoprämie erhält.⁸⁶⁶ Diese muss um so höher sein, je größer das Erfolgsrisiko, je stärker die Partizipation des Anreiznehmers und je höher seine Risikoaversion ist.⁸⁶⁷ Mit steigendem Erfolgsanteil des Anreiznehmers wächst somit zwar seine Motivation, aber zugleich auch die von ihm verlangte Risikoprämie und damit die Kosten für den Anreizgeber.⁸⁶⁸ Es müssen demnach Bemessungsgrundlagen herangezogen werden, die das Erfolgsrisiko des Anreiznehmers nicht zu stark ansteigen lassen. Vor allem der Einfluss externer Effekte auf die Bezugsgrößen wirkt sich negativ aus, indem dadurch die Leistungsbemühungen bzw. das Leistungsergebnis des Agenten nur extrem verzerrt wiedergegeben werden und es somit zu disfunktionalen Anreizen kommen kann.⁸⁶⁹ Dies verringert die Akzeptanz des Anreizsystems durch den Anreiznehmer und senkt dessen Motivation.

Aufgrund der hohen Komplexität des Planungs- und Bauprozesses sowie der Vielschichtigkeit der Architektenleistung und der bestehenden Zieldivergenzen zum Bauherrn bietet sich die Ergebnisorientierung eines Anreizsystems für Architekten an. Dafür sind zunächst die Erfolgskriterien des Bauherrn zu definieren und auf ihre Eignung als Bemessungsgrundlage zu prüfen. Letztendlich

⁸⁶³ Edelman/Milde sehen in umgangssprachlichen Wendungen wie „Beamtenmentalität“ oder „Dienst nach Vorschrift“ ein Indiz dafür, dass Pauschalentlohnungen wenig zur Arbeitssteigerung beitragen. Vgl. Edelman/Milde, Agency-Beziehungen, S. 19.

⁸⁶⁴ Edelman/Milde, Agency-Beziehungen, S. 7 und S. 19; Lang, Entgeltsysteme, S. 49.
⁸⁶⁵ Laux/Liermann, Organisation, S. 494.

⁸⁶⁶ Bergen/Dutta/Walker, Agency, S. 4; Milgrom/Roberts, Economics, S. 187; Howard/Bell/McCormick, Principles, S. 86.

⁸⁶⁷ Picot/Neuburger, Agency, Sp. 19. Laux verdeutlicht dies am Beispiel der Festvergütung, bei der der risikoneutrale Anreizgeber das gesamte Risiko trägt. Vgl. Laux, Unternehmensrechnung, S. 31.

⁸⁶⁸ Laux, Unternehmensrechnung, S. 31.

⁸⁶⁹ Baker/Gibbons/Murphy, Incentive Contracts, S. 1125-1156. Auch Kopel sieht die Erklärung für die in der Praxis zu beobachtende, anscheinende Ineffizienz monetärer Anreize in der Wahl der falschen Bemessungsgrundlage. Vgl. Kopel, Agency-Modelle, S. 535 sowie S. 548.

wird die Gewichtung der Zielkomponenten durch den Bauherrn von seinen persönlichen Prioritäten und dem jeweiligen Projekt abhängen. Dennoch können abstrahierende Annahmen getroffen werden, die auf Plausibilitätsüberlegungen sowie auf den Ergebnissen der bisherigen Analyse beruhen.

Als Hauptziel des gewerblichen Bauherrn wird daher eine maximale Rendite angenommen, die insbesondere durch Faktoren wie hohe Verkaufs- bzw. Vermietungseinnahmen, niedrige Baukosten, termingerechte Fertigstellung sowie hohe Architekturqualität bestimmt wird.⁸⁷⁰ Letztere charakterisiert sich für den Bauherrn vor allem durch die technische und räumliche Nutzbarkeit, eine hohe Flächenauslastung, niedrige Folgekosten, eine hohe Nutzungsflexibilität sowie durch die formale Gestaltung. In Abbildung 13 sind die wesentlichsten Erfolgskriterien des Bauherrn und deren einzelne Komponenten dargestellt.

Das Hauptziel des Architekten kann hingegen in seiner künstlerischen Selbstverwirklichung und beruflichen Anerkennung gesehen werden, die im wesentlichen durch seine Honorarhöhe sowie die Qualität seiner architektonischen Leistung, die sich für ihn letztendlich allein über die formale Gestaltung definiert, determiniert wird.

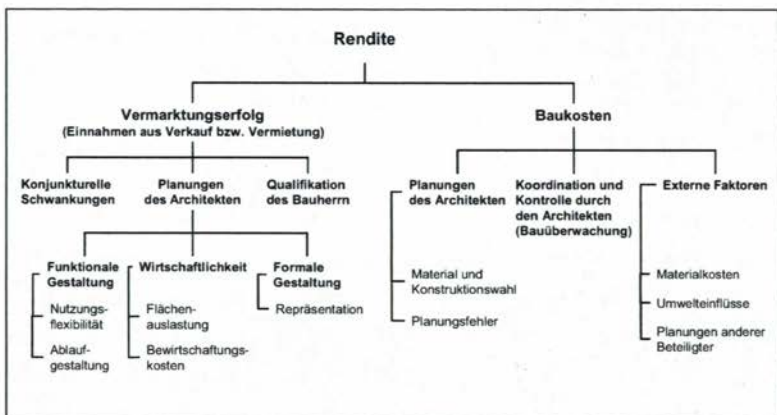


Abbildung 13: Erfolgskriterien des Bauherrn und deren Komponenten

⁸⁷⁰ Egloff, Bauherren, S. 57f.

▪ Orientierung an der Rendite

Der Erfolg des Bauherrn drückt sich vor allem an seiner projektbezogenen Rendite aus. Eine Orientierung der Entlohnung des Architekten an dieser Größe würde demnach den Zielvorstellungen des Bauherrn entsprechen. Hinsichtlich der Nutzung der Rendite als Bemessungsgrundlage eines Anreizsystems für Architekten ergeben sich jedoch Probleme.

Aufgrund der hohen Komplexität des Planungs- und Bauprozesses wird es sowohl für den Bauherrn als auch für den Architekten kaum möglich sein, von der Rendite als Gesamtgröße auf den einzelnen Beitrag des Architekten zu schließen. Die Ursachen dafür sind vor allem in der Vielzahl anderer Beteiligter an der Planung und Erstellung der Immobilie sowie in den zyklischen Schwankungen auf den Immobilienmärkten zu sehen. Als externe Einflussfaktoren beeinflussen diese die Rendite, ohne dass der Architekt darauf einwirken kann. Mit der Kopplung seiner Entlohnung an den Gewinn des Bauherrn müsste sich der Architekt somit der Leistungsbereitschaft und dem Können anderer Beteiligter sowie dem allgemeinen Marktrisiko unterwerfen. Dies reduziert seine Akzeptanz für das Anreizsystem und kann neben disfunktionalen Anreizwirkungen zur völligen Ablehnung durch den Architekten führen bzw. dazu, dass der Architekt eine prohibitiv hohe Risikoprämie verlangt. Der Nutzen des Anreizsystems für den Bauherrn wird dadurch in Frage gestellt.

Eine Erleichterung in der Erfolgszurechnung in Bezug auf die Vielzahl der Beteiligten könnte durch die Reduktion von Interdependenzen erreicht werden.⁸⁷¹ Für den Bauherrn heißt dies, dass eine Erfolgszurechnung desto einfacher wird, je geringer die Anzahl seiner Verhandlungspartner ist. Dies kann er u.a. dadurch erreichen, indem er die Verantwortung für den Erfolg auf einen bzw. nur wenige Partner überträgt. Aber auch diese stehen zu den anderen, nun von ihnen zu koordinierenden Beteiligten in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung und werden vom Bauherrn eine dementsprechend hohe Risikoprämie verlangen. Eine dauerhaftere Lösung des Problems kann nur über eine Umstrukturierung des Planungs- und Bauprozesses erreicht werden, und zwar dahingehend,

⁸⁷¹ Rousek, Anreizsysteme, S. 14.

dass alle Beteiligten von Anfang an gemeinschaftliche Ziele festlegen und dafür gemeinschaftlich eintreten. Ansätze dazu sind durchaus vorhanden und werden in anderen Ländern bereits erfolgreich praktiziert.⁸⁷² Solch eine Entwicklung unterliegt jedoch nicht allein dem Einfluss des Bauherrn und wird daher in der nachfolgenden Betrachtung vernachlässigt.

Dem Problem des Einflusses zyklischer Schwankungen auf den Unternehmenserfolg wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur, insbesondere der Manager-Anteilseigner-Theorie, durch die Kopplung der Entlohnung an den erzielten relativen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten begegnet.⁸⁷³ Für das Architektenhonorar bietet sich entsprechend die Kopplung des Honorars an die relative Rendite des Projektes an, die sich aus der Gegenüberstellung mit vergleichbaren Projekten ähnlicher Größe und Lage ergibt. Aufgrund der Heterogenität und Intransparenz des Immobilienmarktes ist eine Vergleichbarkeit von Immobilien jedoch kaum bzw. nur über einen extrem hohen Aufwand möglich.⁸⁷⁴ Darüber hinaus muss auch der Bauherr willens sein, den Architekten positiv an den eigentlich originären Bauherrenrisiken und somit an seinem Erfolg direkt partizipieren zu lassen. Somit sind die Überlegungen zur relativen Erfolgsmessung nicht unbedingt auf die Bauherren-Architekten-Beziehung übertragbar.

Gegen einen direkten Bezug des Architektenhonorars auf die Rendite des Bauherrn spricht darüber hinaus, die sehr abstrakte und oftmals negative Besetzung wirtschaftlicher Ziele und Begriffe unter den Architekten. Jahrelang wurde ihnen jegliches finanzielles Interesse abgesprochen und über die Berufsordnungen weitestgehend untersagt. Auch dies gefährdet die Akzeptanz und somit die erhoffte Motivationssteigerung des Architekten.

⁸⁷² Eine eingehende Beschreibung innovativer Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft findet sich bei Gralla, Bauwirtschaft. Vgl. auch Schweizerischer Ingenieur- und Architekten-Verein SIA, Bauen.

⁸⁷³ Vgl. Winter, Anreizsysteme, S. 622.

⁸⁷⁴ Vgl. die Ausführungen unter Punkt 2 sowie die dort aufgeführten Quellen.

Die Rendite erscheint demnach als Bemessungsgrundlage eines Anreizsystems für Architekten wenig geeignet. Die Ausführungen in Abschnitt vier haben jedoch gezeigt, dass es zur Verringerung der Prinzipal-Agenten-Probleme notwendig ist, das Honorar des Architekten an die wirtschaftlichen Kriterien des Bauherrn zu knüpfen. Es soll daher versucht werden, die Rendite auf die sie determinierenden Teilaspekte herunterzubrechen, die sich als Bezugsgröße der Architektenentlohnung besser eignen. Im wesentlichen wird die Rendite durch den Verkaufs- bzw. Vermietungserfolg der Immobilie und die Höhe der Baukosten determiniert, die darüber hinaus beide vom Architekten zu beeinflussen sind. Ihre Eignung als Bemessungsgrundlage der Entlohnung des Architekten soll daher im folgenden kurz diskutiert werden.

▪ Orientierung am Vermarktungserfolg

Der Vermarktungserfolg einer Immobilie wird entscheidend durch Aspekte bestimmt, die sich aus den Planungen des Architekten ergeben. Dies sind vor allem die Funktionalität, die Wirtschaftlichkeit sowie die formal-ästhetische Gestaltung der Immobilie. Darüber hinaus beeinflussen auch konjunkturelle Schwankungen sowie das Können des Bauherrn den Vermarktungserfolg.

Sowohl für Eigennutzer als auch hinsichtlich eines vorgesehenen Verkaufes bzw. einer Vermietung ist es wesentlich, dass das Gebäude für die vorgesehenen Funktionen geeignet ist, d.h. dass die gewünschten Nutzungen untergebracht werden und die betrieblichen Abläufe reibungslos funktionieren können. Des weiteren wird der Bauherr in der Regel hinsichtlich der funktionalen Gestaltung eine hohe Flexibilität der Immobilie erwarten. Spätere Umnutzungen oder Erweiterungen, die aufgrund von Marktveränderungen notwendig werden, sollen möglichst problemlos realisiert werden können.

In dem Einflussbereich des Architekten bezüglich der funktionalen Gestaltung liegt zudem die effiziente Flächenauslastung. Diese beeinflusst zugleich die Wirtschaftlichkeit seiner Planungen, indem sie das Verhältnis der Bau- zur Nutzfläche und damit die vermietbare Fläche festlegt. Als objektiv messbare Größe lässt sich die Flächenauslastung relativ leicht quantifizieren. Es bietet

sich daher an, eine gesetzte Flächenauslastung bzw. deren Verbesserung zum Bestandteil eines Anreizvertrages zu machen. Auch hinsichtlich der zu erwartenden Bewirtschaftungskosten steigen die Erwartungen der Nutzer zunehmend. Diese werden damit ebenfalls immer mehr zu einem entscheidenden Faktor des Vermarktungserfolges einer Immobilie. Die tatsächlichen Bewirtschaftungskosten, wie der Energieverbrauch jeglicher Art und die Notwendigkeit regelmäßiger Reparaturen und Renovierungen, können jedoch erst nach einer Nutzungsphase der Immobilie ermittelt werden. Für den Architekten fehlt dadurch der direkte Bezug zwischen Bemessungsgrundlage und Anreiz. Zudem werden die die Bewirtschaftungskosten bestimmenden Elemente des Gebäudes, wie z.B. die Haustechnik, größtenteils von Fachingenieuren geplant. Darüber hinaus ergibt sich nach der Feststellung der Bewirtschaftungskosten das Problem, den Einfluss der Planungsleistung darauf von denen externer Faktoren, wie falschem Nutzerverhalten, zu isolieren.

Hinsichtlich der formal-ästhetischen Gestaltung muss zunächst davon ausgegangen werden, dass sich die Zielvorstellungen von Bauherr, Nutzer und Architekt hinsichtlich eines hohen gestalterischen Anspruchs grundsätzlich decken. Während eine qualitätsvolle Gestaltung für den Bauherrn die Vermarktungschancen der Immobilie erhöhen, verhilft sie Architekten zur beruflichen Anerkennung. Für den Bauherrn stellt die formal-ästhetische Gestaltung dennoch nur ein Teilziel dar, deren Einfluss auf den Marktwert einer Immobilie er darüber hinaus nicht genau messen kann. Dies bedeutet für ihn Unsicherheit hinsichtlich der effizienten Wirkung der eingesetzten Anreize.

Gegen die Wahl der formal-ästhetischen Gestaltung eines Gebäudes als Bezugsgröße für die Anreizverteilung spricht zudem das Fehlen intersubjektiv nachprüfbarer Kriterien für die Ergebniskontrolle. Eine Bewertung des Leistungsergebnisses des Architekten in gestalterischer Hinsicht birgt somit erneut das Problem der Qualitätsunsicherheit. Der Hauptkonflikt hinsichtlich der formal-ästhetischen Gestaltung entsteht jedoch aufgrund der unterschiedlichen ästhetischen Vorstellungen von Bauherr und Architekt.⁸⁷⁵ Der Bauherr ist hier

⁸⁷⁵ Vgl. die Ausführungen zur Architekturqualität unter Punkt 3.3.2.

durch die Rechtsprechung zudem wenig geschützt, da dem Architekten grundsätzlich ein künstlerischer Freiraum zu gewähren ist.⁸⁷⁶ Die Ansichten des Architekten können jedoch nicht über Anreize gesteuert werden, da sie sich überwiegend aus kulturellen und persönlichen Erfahrungen entwickeln. Für den Bauherrn kann damit das Problem einer adäquaten ästhetischen Gestaltung weitestgehend auf die Qualitätsunsicherheit vor Vertragschluss reduziert werden, dem er durch die bereits dargestellten Maßnahmen wie Screening etc. begegnen kann.

Wie bereits erläutert, unterliegt der Vermarktungserfolg den konjunkturellen Schwankungen auf den Immobilienmärkten. Neben relativ einfach zu quantifizierenden Kriterien wie vermietbarer Fläche und technischem Standard wird er damit auch durch schnell veränderbare Faktoren des engeren und weiteren Umfeldes beeinflusst. Diese wiederum wirken auf die relativ leicht zu ermittelnden Vergleichswerte, die dadurch auf dem Immobilienmarkt teilweise verzerrt wiedergegeben werden.⁸⁷⁷ Analog zu den Ausführungen zur relativen Rendite muss auch der Ansatz eines relativen Vermarktungserfolges als Bemessungsgrundlage als nicht geeignet eingestuft werden.

Auch wenn es möglich wäre, das Marktrisiko auszuschalten, bliebe für den Architekten das Risiko der geschäftlichen Qualifikation des Bauherrn, die Immobilie unabhängig vom Marktumfeld zum best möglichen Preis verkaufen zu können. In diesem Fall besteht seitens des Architekten Qualitätsunsicherheit hinsichtlich der Fähigkeiten des Bauherrn. Es ist fraglich, ob der Architekt bereit sein wird, dieses zusätzliche Risiko zu übernehmen und ebenso, ob der Bauherr bereit ist, den Architekten an seinem Erfolg positiv partizipieren zu lassen.

▪ Orientierung an den Baukosten

Neben dem Vermarktungserfolg bestimmen die Baukosten den Gewinn des Bauherrn. Diese erfüllen zunächst die Grundbedingungen, die an Bemessungsgrundlagen gestellt werden. Über die Baukosten ist zunächst eine direkte Beeinflussung der Zielerreichung des Bauherrn möglich. Eine Baukostenverringere-

⁸⁷⁶ Niestrate, Architektenhaftung, S. 75f.

⁸⁷⁷ Muncke, Immobilienwirtschaft, S. 146.

rung erhöht seinen Gewinn, während Baukostensteigerungen diesen schmälern. Der Bauherr ist zudem bei der Erfolgsmessung nicht auf Umschreibungen und Deutungen angewiesen, wie z.B. bei der Einschätzung ästhetischer Gestaltungskriterien. Indem sich die Baukosten eindeutigen Größen zuordnen lassen, sind sie objektiv quantifizierbar und somit leichter zu bestimmen. Über regelmäßige Abrufungen des Kostenstandes und den Vergleich mit den Vorschätzungen kann sich der Bauherr über den Stand der Baukosten informieren und diesen kontrollieren. Darüber hinaus macht die intersubjektive Überprüfbarkeit der Höhe der Baukosten die Erfolgszurechnung für den Bauherrn und den Architekten gleichermaßen nachvollziehbar.

Ein Vorteil der Baukosten als Bemessungsgrundlage liegt zudem in der zu erwartenden hohen Akzeptanz seitens der Architekten. Für diese stellen die Baukosten, im Gegensatz zu Rendite oder Gewinn, eine gegenständliche Größe dar, auf die sie einen unmittelbaren und für sie kontrollierbaren Einfluss haben. Dieser zieht sich durch alle Phasen des Planungs- und Bauprozesses, angefangen von der Wahl der Form, des Materials und der Konstruktion über die Vergabe bis hin zur Koordinierung und Kontrolle der Bauausführung.⁸⁷⁸ Eine Kopplung der Baukosten an ihre Entlohnung ist für die Architekten daher nachvollziehbar. Darüber hinaus stellen die Baukosten als Bezugsgröße des Honorars für die Architekten kein Novum dar. Auch die momentane Honorarberechnung bemisst sich nach den Baukosten.⁸⁷⁹

Als nachteilig hinsichtlich der Verwendung der Baukosten als Bemessungsgrundlage sind dagegen insbesondere zwei Aspekte zu nennen: der Einfluss externer Effekte sowie die Baukostenvorschätzung als Grundlage der Erfolgsbestimmung.

Die auf die Baukosten einwirkenden externen Faktoren lassen sich im wesentlichen auf die herrschenden Umweltbedingungen, die Materialkosten sowie die

⁸⁷⁸ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4.2.

⁸⁷⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen unter Punkt 3.2.3.3. Im Gegensatz zur HOAI wird hier jedoch eine Erhöhung der Architektenhonorare durch Baukosteneinsparungen angestrebt und nicht deren positive Kopplung an Baukostensteigerungen.

Leistungen anderer an der Planung und Erstellung einer Immobilie Beteiligten reduzieren. Die Umwelteinflüsse werden in der Regel erst nach Baubeginn relevant und ziehen vor allem Kostenerhöhungen durch terminliche Verzögerungen und notwendige Nachbesserungen bzw. Planungsänderungen aufgrund besonderer Gegebenheiten, wie extremer Witterungsbedingungen und Baugrundrisiken⁸⁸⁰, nach sich. Diese können zwar von Architekt und Bauherr gleichermaßen beobachtet werden, sind jedoch hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Baufortschritt vom Architekten in der Regel besser einzuschätzen.

Es ist demnach zu klären, wie es möglich wird, den Einfluss von Umweltbedingungen auf die Baukosten von den seitens des Architekten zu verantwortenden Ursachen zu trennen bzw. wie der Architekt bewogen werden kann, seine Verantwortung wahrheitsgemäß offen zu legen. Dies könnte durch die Übertragung der projektbezogenen Risikoeinschätzung und deren Berücksichtigung im Rahmen vorkalkulatorischer Kostenermittlungen auf den Architekten geschehen. Das beinhaltet zudem die Chance, sich durch eine richtige Einschätzung der zukünftigen Situation einen Vorteil zu verschaffen. Dafür darf jedoch vom Bauherrn kein starrer Preis vorgegeben werden, der unter den gegebenen Umständen unrealistisch wäre.⁸⁸¹ Günstiger erscheint die Berücksichtigung einer pauschalen Reserve für unvorhergesehene Ereignisse in der Kostenkalkulation, die auf Erfahrungswerten beruht.

Ein ähnliches Problem trifft den Bauherrn bezüglich der Differenzierung von Baukostenerhöhungen durch die Leistungserbringung des Architekten und die der anderen Beteiligten, bei denen der Bauherr ebenfalls mit Moral Hazard rechnen muss.⁸⁸² Wie schon hinsichtlich der Rendite diskutiert, besteht ein kurzfristig umzusetzender Lösungsansatz darin, die Gesamtverantwortung an eine Person zu delegieren und diese dann erfolgsabhängig zu entlohnen. Die wirkungsvollere Lösung besteht demgegenüber in der Verringerung der Inter-

⁸⁸⁰ Erfahrene Bauherren werden in der Regel eine Vorprüfung des Baugrundes veranlassen und somit diese Risiken reduzieren.

⁸⁸¹ Vgl. die Ausführungen von Derks, die jedoch auf die Beziehung zwischen Bauherr und Bauunternehmen abzielen. Vgl. Derks, Risikomanagement, S. 252f.

⁸⁸² Dieses Problem durchzieht den gesamten Planungs- und Bauprozess und manifestiert sich in vielfältigen Klagen und Schuldzuweisungen aller Beteiligten.

dependenzen durch eine Änderung der Bauorganisation, in der alle Baubeteiligten von Projektbeginn integriert sind. Die Höhe der Baukosten kann ebenso durch eine Variation der Materialpreise beeinflusst werden. Diese lässt sich jedoch durch den vorhandenen Baukostenindex statistisch relativ gut erfassen und kann durch eine entsprechende vertragliche Ausgestaltung von der Tätigkeit des Architekten isoliert werden.

Das zweite wesentliche Problem besteht in der Ermittlung der Baukosteneinsparung als Differenz der erwarteten und tatsächlichen Baukosten. Eine Baukostenvorschätzung wird in der Regel durch den Architekten bzw. zumindest mit seiner Unterstützung durchgeführt. Orientieren sich seine Belohnung bzw. Strafe jedoch an den daraus zu ermittelnden Baukosteneinsparungen, birgt dies aus prinzipal-agenten-theoretischer Sicht die Gefahr des Moral Hazard, da es im Interesse des Architekten liegt, die Baukosten möglichst hoch anzusetzen.⁸⁸³ Den Bestrebungen des Architekten, die zu erwartenden Baukosten zu hoch vorzuschätzen, muss demnach innerhalb des Anreizsystems ein stärkerer Anreiz entgegengesetzt werden, diese möglichst genau zu bestimmen. Darüber hinaus haben die Ausführungen in Abschnitt zwei und vier gezeigt, dass der Bauherr nicht sicher sein kann, dass der Architekt überhaupt fachlich in der Lage ist, die zu erwartenden Baukosten richtig einzuschätzen.⁸⁸⁴ Dies ist jedoch wiederum ein Problem der Qualitätsunsicherheit, dem der Bauherr nicht über Anreize begegnen kann, sondern durch die Instrumente des Signaling/Screening.

Trotz der hier dargestellten Probleme überwiegen die Vorteile einer Wahl der Baukosten als Bemessungsgrundlage für eine vorzunehmende Anreizverteilung. Sie beeinflussen die Zielerreichung des Bauherrn und sind für diesen objektiv quantifizierbar und können während und nach Beendigung der Bauarbeiten direkt ermittelt werden. Für den Architekten ermöglichen sie eine Transpa-

⁸⁸³ Im Gegensatz zur momentanen Situation, in der das Honorar des Architekten mit den Baukosten steigt und es zunächst im Interesse des Architekten liegt, die Baukosten möglichst niedrig vorzuschätzen, um den Auftrag zu bekommen. Vgl. die Ausführungen unter Punkt 4.2.2.5 und die dort zitierten Quellen.

⁸⁸⁴ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Ausbildung in Abschnitt 2.3.2.3 sowie zum Leistungsversprechend des Architekten in Abschnitt 4.2.1.2.

renz seiner Entlohnung und sind größtenteils von diesem zu beeinflussen. Eine Baukostenverringerung als Zielvorgabe lässt sich zudem leichter mit dem Selbstverständnis der Architekten vereinbaren, als eine direkte Kopplung ihres Honorars mit der Erhöhung der Rendite des Bauherrn. Die aufgezeigten Probleme dürfen dennoch nicht vernachlässigt werden und müssen innerhalb der Gestaltung eines Anreizsystems für Architekten berücksichtigt werden.

5.2.3.3 Struktur eines Anreizsystems für Architekten

5.2.3.3.1 Ziel und Gestaltungselemente

Grundsätzlich besteht das Ziel eines Anreizsystems in der Beeinflussung der Leistungsbereitschaft und des Leistungsverhaltens des Anreiznehmers entsprechend den Vorstellungen des Anreizgebers.⁸⁸⁵ Durch eine optimale Abstimmung der zur Verfügung stehenden Anreize wird eine Harmonisierung zwischen den Interessen des Anreizgebers und den individuellen Präferenzen des Anreiznehmers angestrebt.⁸⁸⁶ Indem Anreize für den Architekten gesetzt werden, entsprechend den Zielvorstellungen des Bauherrn zu agieren, sollen die in Abschnitt vier dargestellten Probleme der Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit verringert werden.

Es müssen wirksame Anreize gegeben werden, die vom Bauherrn beeinflusst werden können und zugleich den Zielvorstellungen des Architekten entsprechen. Eine wesentliche Bedeutung kommt dabei zunächst der hohen intrinsischen Motivation des Architekten zu. Diese kann der Bauherr jedoch weniger durch die Gestaltung eines Anreizsystems als über den Planungs- und Bauprozess begleitende kommunikationsverbessernde Maßnahmen erhöhen. Daneben wird die Arbeitseinstellung des Architekten durch die überwiegend immateriell geprägte Motivation der Selbstverwirklichung über die berufliche Anerkennung bestimmt. Wie gezeigt werden konnte, steht hier dem Bauherrn mit dem Angebot reputationsunterstützender Maßnahmen ein starker Anreiz zur Verfügung. Die Reputation des Architekten kann zugleich als Pfand eingesetzt

⁸⁸⁵ Schanz, Anreizsysteme, S. 8. Begrenzt können Anreizsysteme auch Selektions- und Koordinationsfunktionen übernehmen. Vgl. Winter, Anreizsysteme, S. 619f.

⁸⁸⁶ Vgl. Schanz, Anreizsysteme, S. 27.

werden, ist dann aber nicht so wirkungsvoll bzw. kann sich gegen den Bauherrn selbst richten.⁸⁸⁷ Zusammenhängend damit besteht ein überwiegend materieller Anreiz der Architekten in der Inaussichtstellung von Folgeaufträgen.

Für den Bauherrn erscheint jedoch die Anreizsetzung über die Honorargestaltung des Architekten am wirkungsvollsten und effizientesten. Neben der Beteiligung am Erfolg sollte diese in beschränktem Umfang auch monetäre Sanktionen bei Nichterreichen eines zuvor vereinbarten Vergleichsmaßstabes beinhalten. Bei der Bemessung dieser Sanktionen sind jedoch bereits bestehende vertragliche Vereinbarungen wie Haftungsbestimmungen zu berücksichtigen.

Als Bemessungsgrundlagen der Anreizgebung müssen Größen gewählt werden, die den Zielkriterien des Bauherrn entsprechen und zugleich vom Architekten nachvollziehbar zu beeinflussen sind. Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, können diese Bedingungen sowohl über anforderungs- als auch leistungsorientierte Kriterien erfüllt werden. Die Anforderungsorientierung lässt sich über die Kopplung der Anreize an die Größe, den Komplexitätsgrad sowie den Gestaltungsanspruch des Projektes erreichen, während sich für die Leistungsgerechtigkeit die Verknüpfung der Entlohnung des Architekten mit den von ihm zu beeinflussenden Erfolgskriterien des Bauherrn anbietet. Bei der Analyse dieser Kriterien wurde zunächst von einer langfristigen Rendite als oberstes Ziel des gewerblichen Bauherrn ausgegangen. Da sich diese jedoch nicht als Bemessungsgrundlage eignet, wurden ihre wesentlichen Einflussfaktoren bestimmt und auf ihre Vereinbarkeit mit dem Zielsystem des Architekten untersucht. Die formale Gestaltung liegt im Interesse der Architekten und ist ebenso in der Lage, die Rendite zu beeinflussen. Die letztere Wirkung ist jedoch kaum exakt zu ermitteln. Zudem entzieht sie sich einer objektiven Messbarkeit, und ein konkreter Erfüllungsgrad der formalen Gestaltung erscheint daher als Bemessungsgrundlage ungeeignet. Eine den Vorstellungen des Bauherrn entsprechende Gestaltung konnte zudem als ein Problem der Qualitätsunsicherheit und weniger als ein über Anreize zu steuerndes Erfolgskriterium dargestellt

⁸⁸⁷ Siehe die Darstellung der Reputation als Instrument zur Verringerung der Informationsasymmetrie in Abschnitt 5.2.2.2.

werden.⁸⁸⁸ Als sinnvoll anwendbare Bemessungsgrundlage der Anreizverteilung wurden schließlich die Baukosten herausgearbeitet. Diesbezüglich offengelegte, einschränkende Problempunkte müssen innerhalb der folgenden Diskussion einer Anreizgestaltung für Architekten beachtet werden.

Die Struktur eines Anreizsystems ergibt sich aus dem funktionalen Zusammenhang, der zwischen der Ausprägung der jeweiligen Bemessungsgrundlage und dem Anspruch auf Elemente der Anreizmenge besteht.⁸⁸⁹ Grundlegend für die strukturelle Gestaltung sind dabei die Ziele, die der Anreizgeber, in diesem Fall der Bauherr, mit dem Anreizsystem verfolgt. In der nachfolgenden Betrachtung wird davon ausgegangen, dass das dominierende Ziel des Bauherrn in einer Gewinnerhöhung durch die Verringerung der Baukosten besteht, bei gleichzeitigem Erhalt der technischen und gestalterischen Bauwerksqualität. Denkbar wäre auch die Ausrichtung des Anreizsystems an einer optimalen Flächenauslastung, einer durch die Bemühungen des Architekten erreichten GFZ-Erhöhung oder einer termingerechten Erstellung der einzelnen Projektphasen.⁸⁹⁰ Die nachfolgenden Betrachtungen müssten dann an die den jeweiligen Prämissen des Bauherrn entsprechenden Bemessungsgrundlagen angepasst werden. Eine gleichzeitige Optimierung aller möglichen Zielvorstellungen des Bauherrn ist hingegen nicht möglich.⁸⁹¹

Zur Gewährleistung einer zielgerechten Motivation kommt der Festlegung der konkreten Zielgrößen als spätere Grundlage der Anreizverteilung eine große Bedeutung zu. Zwei für die Bauherren-Architekten-Beziehung sinnvoll erscheinende Vorgehensweisen sollen daher im folgenden kurz diskutiert werden. Anschließend daran wird eine detaillierte Gestaltung einer erfolgsabhängigen Entlohnung des Architekten vorgenommen.

⁸⁸⁸ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 5.2.3.2.2.4.

⁸⁸⁹ Winter, Anreizsysteme, S. 624.

⁸⁹⁰ Hiermit könnte u.a. dem in Abschnitt 4.2.2.2.2 geschilderten Problem der mangelnden Motivation des Architekten für einen schnellen Erhalt der Genehmigungsfähigkeit entgegengewirkt werden.

⁸⁹¹ Vgl. auch die Betrachtungen in Abschnitt 5.2.3.2.2.1.

5.2.3.3.2 Zielsetzungsprozess

5.2.3.3.2.1 Wettbewerbsverfahren

Das hier vorgeschlagene Wettbewerbsverfahren entspricht im Grundsatz den bereits existierenden Architektenwettbewerben, wobei eine Verlagerung hin zu mehr wirtschaftlicher Verantwortung des Architekten stattfindet. Der Bauherr gibt den Architekten konkrete Zielgrößen für die Ausarbeitung ihrer Wettbewerbsentwürfe vor. Aus einem vom Bauherrn zu bestimmenden Angebot von Architekturentwürfen wählt dieser schließlich denjenigen mit dem überzeugendsten Konzept hinsichtlich der geforderten Nutzung und Gestaltung sowie bezüglich der Baukosten und zu erwartenden Folgekosten. Die grobe Verfahrensstruktur kann wie folgt beschrieben werden:

- Der Bauherr stellt die Auslobungsunterlagen für den Wettbewerb zusammen. Die üblichen Angaben zu den Allgemeinen Wettbewerbsbedingungen,⁸⁹² den Rahmenbedingungen und der Wettbewerbsaufgabe werden durch konkrete Bedarfspläne des Bauherrn erweitert. Diese sollten neben den Vorstellungen des Bauherrn zu den Kosten, der Zeitplanung und der vorgesehenen Bauorganisation des Projektes u.a. auch eine Standardvorgabe, z.B. durch die Angabe von Vergleichsobjekten, beinhalten.
- Der Bauherr bestimmt die Mitglieder der Wettbewerbsjury⁸⁹³ und lobt einen Wettbewerb aus bzw. lädt bestimmte Architekten zur Teilnahme ein. Die von ihm zusammengestellten Auslobungsunterlagen geben den Architekten für ihre Wettbewerbsentwürfe einen Zielrahmen vor, an dem diese sich bei ihrer Planung und Kalkulation orientieren können.
- Nach Ablauf der vom Bauherrn gesetzten Frist zur Entwurfserstellung beginnt das Auswahlverfahren, das in Abhängigkeit von der gewählten

⁸⁹² Vgl. hierzu ausführlicher Weinbrenner/Jochem/Neusüss, Architektenwettbewerb, S.127f.; Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 150f.

⁸⁹³ Da der Bauherr die wirtschaftliche Verantwortung trägt, muss er dabei unabhängig handeln können. Dies ist in den heutigen Wettbewerbsverfahren nur selten gegeben, da die öffentliche Hand oftmals entscheidenden Einfluss auf die Auswahl der Jurymitglieder nimmt.

Wettbewerbsform auch mehrere Stufen umfassen kann.⁸⁹⁴ Spätestens in der letzten Entscheidungsrunde sollten die Wettbewerbsentwürfe von den Architekten selbst vorgestellt und damit die Anonymität aufgehoben werden.

- Nach der Entscheidung für einen Wettbewerbsentwurf werden die vom Architekten dargelegten Planungen und Kalkulationen in Zusammenarbeit mit dem Bauherrn nochmals konkretisiert. Die so getroffenen Vereinbarungen hinsichtlich der Baukosten etc. werden Bestandteil des Architektenvertrages und haben somit unmittelbaren Einfluss auf das Honorar des Architekten.
- Treten im Bauablauf Planungsänderungen bzw. Verzögerungen auf, die nicht auf die Arbeit des Architekten zurückzuführen sind, z.B. durch vom Bauherrn initiierte Planungsänderungen, besteht die Möglichkeit die vertraglichen Vereinbarungen zwischen Bauherr und Architekt anhand der jeweils aktuellen Entwicklung des Baufortschritts zu modifizieren.

Die Wettbewerbsjury hat entsprechend den vom Bauherrn gesetzten Prämissen, über den besten Entwurf bzw. das überzeugendste Konzept zu entscheiden. In dem hier betrachteten Fall wird die Kosten-Nutzen-Relation des eingereichten Entwurfes das entscheidende Kriterium sein. Damit wird dem Anreiz des Architekten entgegengewirkt, die Baukosten zu hoch vorzuschätzen, um sein daran gekoppeltes Honorar zu steigern.⁸⁹⁵ Indem der Architekt sich auch hinsichtlich wirtschaftlicher Aspekte gegen die anderen Wettbewerbsteilnehmer durchsetzen muss, besteht nun jedoch die Gefahr, dass er die voraussichtlichen Baukosten zu niedrig ansetzt. Der Wettbewerb erfüllt demnach nur dann seinen Zweck, wenn eine Überschreitung der vom Architekten angesetzten Baukosten zu spürbaren Einbußen seines Honorars führt. Dies wird über die Aufnahme der auf der Grundlage der Kostenschätzungen des Architekten ge-

⁸⁹⁴ Zu einer Übersicht über die Wettbewerbsformen vgl. die Ausführungen in Abschnitt 5.1.2 und die dort aufgeführten Fußnoten.

⁸⁹⁵ Diese Befürchtung wurde bereits von Grams in Zusammenhang mit dem neu eingeführten § 5 Abs. 4a geäußert. Vgl. Grams, HOAI, S. 41.

troffenen Vereinbarungen in die Verträge und einen entsprechend hohen Anteil der variablen Vergütung gewährleistet. Der Architekt wird somit gezwungen, sich von vornherein mit den wirtschaftlichen Aspekten seiner Planungen detaillierter auseinanderzusetzen. Für eine realistische Kostenschätzung ist es darüber hinaus notwendig, andere Fachplaner von Anfang an in die Planungen zu integrieren, wodurch zugleich der interdisziplinäre Charakter der Entwurfsarbeit und des Wettbewerbs gestärkt wird.⁸⁹⁶

Der Bauherr gewinnt durch das Wettbewerbsverfahren letztendlich ein schlüssiges Konzept, eine relativ hohe Kostensicherheit für sein Projekt sowie die Möglichkeit der Effizienzsteigerung⁸⁹⁷. Der Wettbewerb ermöglicht es ihm darüber hinaus, einen Überblick über die Palette möglicher architektonischer Lösungsansätze⁸⁹⁸ und einen Eindruck von den einzelnen Architekten und ihrem „Stil“ zu erhalten.⁸⁹⁹ Mögliche Risiken einer zukünftigen persönlichen Zusammenarbeit können so eingeschränkt werden. Das Verfahren trägt damit in hohem Maße zu einer Verringerung der Qualitätsunsicherheit vor Vertragsabschluss bei.

Kritische Punkte dieses Vorschlags sind hingegen die relativ hohen Kosten der Vorbereitung und Durchführung des Wettbewerbs sowie die Gefahr von Preisabsprachen unter den Architekten. Die Kosten eines Wettbewerbs können jedoch durch die Verfahrensorganisation entscheidend gesteuert werden. So sind offene Wettbewerbe aufgrund der höheren Teilnehmerzahl kostenintensiver als Einladungs- oder begrenzt offene Wettbewerbe. Bei gut vorbereiteten und kompetent durchgeführten Wettbewerbsverfahren hält sich daher sowohl der Zeit- als auch der Kostenaufwand in Grenzen.⁹⁰⁰ Preisabsprachen unter den

⁸⁹⁶ Johner-Helppi, Wettbewerbe, S. 149.

⁸⁹⁷ Brunnert und Scholz sprechen von einem durchschnittlichen Einsparungspotential von 6% der Baukosten durch herkömmliche Wettbewerbe. Brunnert, Modell, S. 616; Scholz, Architektenwettbewerbswesen, S. XI.

⁸⁹⁸ Nell, Projektentwicklung, S. 95; Europäischer Architektenrat, Zukunft, S. 65.

⁸⁹⁹ Anonyme Wettbewerbe werden aus diesem Grund als nicht zielgerecht eingestuft. Ein Vertrauensverhältnis zwischen Bauherr und Architekt kann am ehesten entstehen, wenn der Architekt seinen Entwurf selbst erläutert und sich den Fragen des Bauherren und ggf. einer Jury stellt. Vgl. dazu auch Kossak, Mythen, S. 1248.

⁹⁰⁰ Ganser, Wettbewerbe, S. 21. Durch die Möglichkeit, Wettbewerbe größtenteils virtuell durchzuführen, können zudem deren Kosten- und Verwaltungsaufwand reduziert werden. Vgl. Harriehausen, E-Business, S. 53.

Architekten erscheinen wiederum aufgrund ihrer hier bereits mehrmals beschriebenen Charakteristik nur bedingt möglich.⁹⁰¹ Es ist anzunehmen, dass auf die eigene künstlerische Leistung konzentrierte Individualisten sich mit gemeinschaftlich abgesprochenem Verhalten schwer tun werden.

5.2.3.3.2.2 Verhandlungs- bzw. Zielvereinbarungsverfahren

Das Zielvereinbarungsverfahren gründet sich auf die „Goal-Setting-Theorie“⁹⁰² sowie auf das Führungskonzept „Management By Objectives“⁹⁰³ und wird insbesondere bei der Mitarbeitermotivierung innerhalb von Unternehmen angewandt.⁹⁰⁴ Im Gegensatz zum Wettbewerbsverfahren setzt es ausschließlich auf ein gemeinsames Erarbeiten der konkreten Zielsetzungen durch den Bauherrn und den Architekten. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine gemeinschaftliche Zielfestlegung zu einer höheren Akzeptanz der Ziele und einer stärkeren Bindung an diese führt⁹⁰⁵ und dadurch zu einer Leistungssteigerung beiträgt.⁹⁰⁶ In der notwendigen Bereitschaft, sich Gegenargumenten zu stellen, besitzt ein Zielvereinbarungsverfahren zugleich kommunikationsfördernden Charakter.⁹⁰⁷ Durch die gemeinsame Zielfestsetzung wird es zudem möglich, projektbezogene Faktoren, die nur bedingt zu ermitteln oder/und zu beeinflussen sind, in das Anreizsystem zu integrieren.⁹⁰⁸ Für den Bauherrn besteht dadurch die Möglichkeit, Komponenten wie Qualität, Zeit und Kosten stärker in den vertraglichen Vereinbarungen zu berücksichtigen.

⁹⁰¹ Vgl. hierzu u.a. Baus, Architekten, S. 3.

⁹⁰² Vgl. Locke/Latham, Goal.

⁹⁰³ Vgl. Drucker, Management, S. 121f.; Mali, management, S. 115; Breisig, Führungsmodelle, S. 144.

⁹⁰⁴ Vgl. u.a. Lang, Entgeltsysteme, S. 196f.; Pforte, Anreizsystem, S. 236f. Horn spricht demgegenüber von einem Zielsetzungsverfahren. Vgl. Horn, Opportunismus, S. 170; Latham/Locke, Zielsetzung, Sp. 2222.

⁹⁰⁵ Staehle, Management, S. 787.

⁹⁰⁶ Rosenstiel/Molt/Rüttinger, Organisationspsychologie, S. 235.

⁹⁰⁷ Sowohl das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft als auch der REFA Verband für Arbeitsstudium und Betriebsorganisation weisen auf Vorteile der Zielvereinbarungsprozesse in Verbindung mit Entgeltfragen hin. Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Zielvereinbarung, S. 8; REFA Verband für Arbeitsstudium und Betriebsorganisation (Hrsg.), Zielvereinbarungen, S. 6; Vgl. auch Lang, Entgeltsysteme, S. 206f.; Horn, Opportunismus, S. 176.

⁹⁰⁸ Raulin, Entlohnung, S. 196.

Die Kosten sind gegenüber einem Wettbewerbsverfahren geringer, jedoch nur dann, wenn der Bauherr sich auf Verhandlungen mit wenigen Architekten beschränkt. Dies birgt wiederum das Problem der Qualitätsunsicherheit hinsichtlich der richtigen Auswahl der Architekten. Darüber hinaus wächst erneut die Unsicherheit hinsichtlich der korrekten Baukostenvorschätzung, da Vergleichswerte nur begrenzt vorliegen und zudem die Wahrscheinlichkeit einer Preisabsprache bei der Beteiligung nur weniger Architekten steigt.⁹⁰⁹ Eine gemeinsame Zielvereinbarung erfordert daher sowohl vom Bauherrn als auch vom Architekten ein hohes Maß an Professionalität, um die Ziele realistisch festzusetzen.

Beide hier vorgestellten Verfahren der Zielfestsetzung führen in Verbindung mit der Auswahl eines Architekten zu einer Festlegung der konkreten Zielgrößen, wie der voraussichtlichen Baukosten, der gewünschten Nutzfläche, der architektonischen Gestalt sowie terminlicher Kriterien als Basis der Vertragsgestaltung. Das Zielvereinbarungsverfahren bietet darüber hinaus die Möglichkeit, detailliertere Vereinbarungen zu treffen und die Struktur des Anreizsystems gemeinsam festzulegen, während im Wettbewerbsverfahren lediglich der Zielrahmen vom Bauherrn vorgegeben wird und der Architekt seine entsprechende Kalkulation allein erarbeitet. Dem Bauherrn wird hier jedoch eine größere Palette von Lösungsansätzen präsentiert. Das Wettbewerbsverfahren bietet sich daher vor allem für Bauherren an, die neu auf dem Markt agieren und denen es aufgrund der relativ geringen Marktkenntnisse und -erfahrungen Schwierigkeiten bereitet, die zu erwartenden Baukosten sowie die Architekten und deren Fähigkeiten einzuschätzen. Eine gemeinsame Zielvereinbarung eignet sich hingegen insbesondere für erfahrene Bauherren, die den Markt gut kennen, denn sie müssen sowohl die zu erwartenden Baukosten als auch die zukünftigen Leistungen des Architekten realistisch einschätzen können. Im Idealfall haben sie mit dem Architekten bereits Projekte ähnlichen Umfangs realisiert.

⁹⁰⁹ Bei Zielvereinbarungen besteht grundsätzlich die Gefahr, dass die Ziele von Seiten des Anreiznehmers zu gering angesetzt werden. Neben einem hohen Maß an Erfahrung kann dem auch entgegengewirkt werden, indem die Genauigkeit der von dem Anreiznehmer veranschlagten Größen innerhalb der Entlohnung berücksichtigt wird. Vgl. Becker, Führungskräfte, S. 106f.

Aufgrund des Vorhandenseins zahlreicher externer Einflüsse sollten beide Zielsetzungsverfahren es ermöglichen, auf unvorhergesehene Änderungen der Realisierungsbedingungen mit einer Zielanpassung zu reagieren.⁹¹⁰

5.2.3.3.3 Honorargestaltung des Architekten

5.2.3.3.3.1 Festlegung des Normalhonorars

Nachdem die wichtigsten Ziele und deren angestrebter Erfüllungsgrad sowie die zu verwendenden Anreize und die der Entlohnung zugrundezulegenden Bemessungsgrundlagen festgelegt wurden, müssen Bauherr und Architekt darüber übereinkommen, welche Honorarhöhe dem Architekten bei exakter Erreichung der festgelegten Ziele zustehen soll. Die Honorierung sollte den Architekten für seinen Arbeitseinsatz aber auch die übernommenen Risiken kompensieren. Dies kann erreicht werden, indem anforderungs- sowie leistungsorientierte Kriterien die Entlohnung des Architekten bestimmen.

Sinnvoll erscheint daher zunächst die Kopplung des Honorars an den Aufwand des Architekten. Dieser kann prinzipiell über Faktoren wie den Zeitverbrauch, die Kosten und den Anforderungsgrad ermittelt werden. Der zeitliche und finanzielle Aufwand des Architekten ist jedoch erst ex post festzustellen und birgt aufgrund der mangelnden Kontrollmöglichkeiten weitere Probleme des Moral Hazard. Eine Entlohnung nach Zeit bietet zudem kaum Möglichkeiten, eine Anreizwirkung über erfolgsabhängige Bestandteile zu integrieren. Die Abrechnung nach Tages- oder Stundensätzen mit einer zusätzlichen Kostenerstattung von Spesen und anderen Auslagen ist daher für die Honorierung der Architektentätigkeit, anders als bei den Rechtsanwälten, wenig geeignet. Lediglich in Bezug auf besondere Leistungen des Architekten, die nicht zu seinen üblichen Tätigkeiten zählen, wie z.B. der Mitwirkung des Architekten bei der Gestaltung des Marketingkonzeptes des Bauherrn, erscheint eine zeitliche Entlohnung zweckmäßig, da dem Architekten hier Vergleichsmaßstäbe des benötigten Aufwands fehlen.

⁹¹⁰ Becker, Leistungsbeurteilung, S. 241.

Für die Abrechnung seiner üblichen Tätigkeiten⁹¹¹ erscheint hingegen die Ermittlung des Normalhonorars in Abhängigkeit von den projektbezogenen Anforderungen an den Architekten sinnvoll, über die zugleich dessen zeitlicher und finanzieller Aufwand erfasst werden kann. Die projektbezogenen Anforderungen spiegeln sich vor allem in der Größe und dem Schwierigkeitsgrad des Projektes wider.⁹¹² Auf die Größe des Projektes kann bei gegebenem Zielerreichungsgrad relativ direkt aus der Höhe der veranschlagten Baukosten geschlossen werden. Der Schwierigkeitsgrad setzt sich hingegen aus einem Bündel unterschiedlicher Kriterien zusammen. Darunter fallen funktionale, technische, gestalterische, wirtschaftliche und organisatorische Anforderungen der Immobilie, die aus den Vorstellungen des Bauherrn aber auch aus der Lage des Projektes und dem damit zusammenhängendem Interesse der Öffentlichkeit resultieren.⁹¹³

Es bietet sich demnach an, das Normalhonorar zunächst als einen prozentualen Anteil an den veranschlagten Baukosten zu ermitteln, und so die Größe des Projektes in die Honorarberechnung zu integrieren. Die Anforderungsgerechtigkeit kann wiederum gewährleistet werden, indem die Höhe des prozentualen Anteils mit dem Schwierigkeitsgrad des Projektes und den damit einhergehenden Anforderungen an den Architekten variiert. Das geringste Honorar würde demnach für einfachste gewerbliche Bauten, wie Parkhäuser, Hallenbauten etc. veranschlagt werden und das höchste dementsprechend für technisch, organisatorisch, wirtschaftlich und künstlerisch hochanspruchsvolle Gebäude, wie Shoppingcenter in 1a-Lage etc. Der Aufwand des Architekten wird dabei jedoch nicht proportional mit der Höhe der Baukosten steigen. Die Höhe des prozentualen Anteils des Normalhonorars an den Baukosten sollte daher mit steigenden Baukosten sinken.

⁹¹¹ In den Ausführungen zur Haftung des Architekten wurde bereits darauf hingewiesen, dass ein wesentlicher Punkt der Vertragsgestaltung zwischen Bauherr und Architekt darin besteht, die erwarteten Tätigkeiten des Architekten detailliert festzuschreiben. Insbesondere sind die üblichen von den Besonderen Leistungen abzugrenzen. Vgl. Abschnitt 3.2.2.3.

⁹¹² Dies konnte innerhalb der Ausführungen zu den anforderungsgerechten Kriterien der Honorarbemessung in Abschnitt 5.2.3.2.2.2 deutlich herausgearbeitet werden.

⁹¹³ Auch in der HOAI werden mit den Honorarzonen anforderungsgerechte Kriterien, die auf den Schwierigkeitsgrad des Projektes abstellen, in die Honorarermittlung integriert. Diese beziehen sich jedoch fast ausschließlich auf planerisch-gestalterische Anforderungen an den Architekten. Unterschiedliche Bedingungen hinsichtlich der terminlichen und wirtschaftlichen Aspekte eines Projektes werden hingegen nicht berücksichtigt. Vgl. § 11 Abs. 1 HOAI.

Wesentlich für die hier vorgestellte Ermittlung des Normalhonorars ist, dass die Honorarvereinbarungen zwischen den Parteien ohne Einflussnahme Dritter, insbesondere dem Staat, ausgehandelt werden können und der Bauherr somit die Möglichkeit erhält, auf sich ändernde Marktgegebenheiten flexibel zu reagieren. Die Gefahr eines ruinösen Preiswettbewerbs bei freier Verhandelbarkeit der Honorare, wie sie von den Interessenvertretungen der Architekten gesehen wird, kann mit Blick auf Großbritannien und die USA negiert werden. Während in Großbritannien durch das RIBA zumindest Empfehlungen für die Honorarsätze der Architekten ausgesprochen werden, sind diese in den USA zwischen Bauherr und Architekt von vornherein völlig frei aushandelbar. Dennoch bewegen sich die Honorare in etwa auf dem gleichen Niveau. In Großbritannien fällt für Neubauten in Abhängigkeit von dem Schwierigkeitsgrad durchschnittlich ein Architektenhonorar zwischen 4,9 und 11,4%⁹¹⁴ und in den USA zwischen 5 und 15%⁹¹⁵ der Baukosten an. Die Honorarsätze der HOAI bewegen sich durchschnittlich zwischen 5,19% und 19,02%. Das Preisniveau pendelt sich demnach, zumindest nach unten, auch ohne staatliche Regulierung in ähnlicher Höhe ein.

Aus den vorliegenden Vergleichsdaten können daher konkrete Rückschlüsse bezüglich einer angemessenen Höhe des hier anzusetzenden Normalhonorars gezogen werden. So wird in Großbritannien für gewerbliche Immobilien ab einer Bausumme von 10 Millionen Pfund ein Honorar von ca. 6,25% der Baukosten empfohlen.⁹¹⁶ In den USA fällt für Gebäude ab einer Bausumme von zwei Millionen Dollar ein Honorar von durchschnittlich 6,7% der Baukosten an.⁹¹⁷ Diese Größenordnungen sollten dabei nicht ohne eine eingehende Analyse der Kostenstruktur der Architekturbüros in Deutschland auf den deutschen Markt angewendet werden. Für die weiteren Betrachtungen erscheint jedoch eine vereinfachende Übernahme dieser Vergleichsdaten zweckmäßig und ausreichend.

⁹¹⁴ Vgl. Royal Institute of British Architects (Hrsg.), Services, S. 2.

⁹¹⁵ Vgl. American Institute of Architects (Hrsg.), Fee, S. 1.

⁹¹⁶ Vgl. Royal Institute of British Architects (Hrsg.), Clients, S. 6.

⁹¹⁷ Vgl. Baker, Fee, S. 4.

Im Vergleich zu Großbritannien und den USA liegen die Honorarsätze nach HOAI bei Gewerbebauten mit anrechenbaren Baukosten von 10 Millionen DM mit 8,4% der Baukosten erheblich über den dort gängigen Honoraren. Durch den degressiven Verlauf der Honorarkurve nähert sich die Honorarhöhe bei Projekten bis 50 Millionen DM mit 7,6% der Baukosten den angelsächsischen Werten an.⁹¹⁸ Abbildung 14 verdeutlicht dies durch die graphische Darstellung der Honorarverläufe entsprechend den Mindest- und Höchstsätzen der HOAI sowie nach den Empfehlungen des RIBA.

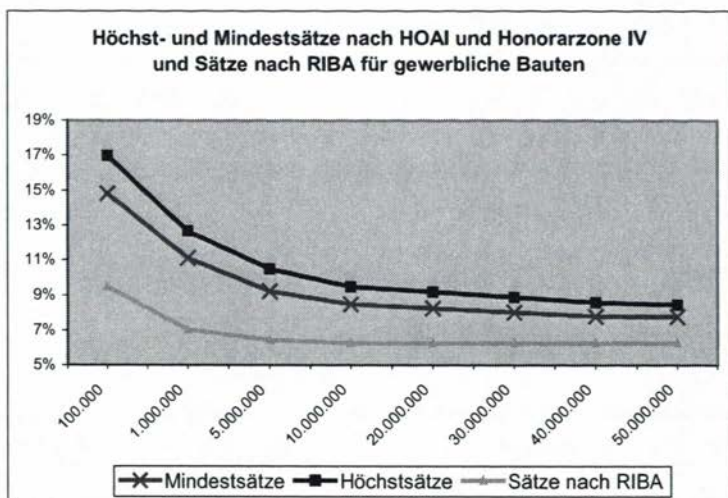


Abbildung 14: Vergleich der Honorarsätze nach HOAI und den Empfehlungen des RIBA⁹¹⁹

In Berücksichtigung dieser Daten sollte sich das Normalhonorar bei Bauprojekten der Größenordnung zwischen 10 und 50 Millionen DM in einem Bereich von 6 bis 8% der Baukosten bewegen. Der genaue Prozentsatz ist letztendlich jedoch in Abhängigkeit von dem Schwierigkeitsgrad des Projektes zu bestimmen.

⁹¹⁸ Dies ergibt sich aus der Honorartafel der HOAI, Gebäudezone IV. Vgl. § 16 Abs. 1 HOAI.
⁹¹⁹ Die Daten sind der Honorartafel in § 16 HOAI Abs. 1 sowie der graphischen Übersicht der Empfehlungen des RIBA übernommen. Vgl. Royal Institute of British Architects (Hrsg.), Clients, S. 6.

Das hier empfohlene Normalhonorar liegt damit bezogen auf 50 Millionen DM anrechenbarer Baukosten bis zu 21% unterhalb der Mindestsätze der HOAI.

Durch die dargestellte Bestimmung des Normalhonorars ist es dem Architekten nicht mehr möglich, bei gestiegenen Baukosten ein höheres Honorar zu verlangen. Vorsätzliche Baukostenüberschreitungen, die aus den beschriebenen Problemen des Moral Hazard und Hold Up resultieren, können durch ein solches Normalhonorar verringert werden. Dennoch würde der Architekt mit dem Normalhonorar über ein festes Entgelt verfügen, unabhängig von seinen tatsächlichen Bemühungen und erbrachten Leistungen. Somit bestünde für ihn noch immer keine Motivation, entsprechend den Zielvorstellungen des Bauherrn zu handeln und seine eigenen Interessen diesen unterzuordnen. Es fehlt an Anreizen, die die Anstrengungen des Architekten verstärken, die ex ante geplanten Baukosten einzuhalten bzw. diese sogar zu unterschreiten. Das Normalhonorar muss demnach durch eine erfolgsabhängige Komponente erweitert werden.

5.2.3.3.2 Bestimmung des Erfolgshonorars

Die Grundüberlegung für die Gestaltung eines Erfolgshonorars für den Architekten besteht darin, ihn sowohl positiv wie auch negativ an den Auswirkungen seiner Leistung auf den Erfolg oder Misserfolg des Bauherrn partizipieren zu lassen, um dadurch eine Angleichung seiner Ziele mit denen des Bauherrn zu erreichen.

Dafür bietet sich die Aufteilung des Normalhonorars in einen festen und einen variablen, erfolgsabhängigen Anteil an, dessen Höhe von der realisierten Zielerfüllung des Architekten abhängt. Indem der Bauherr das Honorar des Architekten an die Erfüllung seiner eigenen Ziele koppelt, schafft er eine temporäre Interessenidentität mit diesem, unter der Annahme, dass das Honorar für den Architekten ein wichtiges Ziel darstellt. Die Stärke der Interessenidentität hängt dabei von der Relation des erfolgsabhängigen Anteils zum festen Grundgehalt ab, die daher in einem ersten Schritt zur Ermittlung des Erfolgshonorars zu bestimmen ist.

Bisher existieren keine gesicherten Erkenntnisse zu dem optimalen Verhältnis zwischen festem und variablem Anteil. Es sind daher zunächst Plausibilitätsüberlegungen anzustellen,⁹²⁰ die zum einen Bezug zu den Ergebnissen der institutionenökonomischen Analyse nehmen und zum anderen die Motivationsstruktur des Architekten, die Unternehmenskultur des Bauherrn und dessen konkrete Projektziele berücksichtigen.⁹²¹ Darüber hinaus sind die Marktteilnehmer in ihren Entscheidungen nicht ganz frei, da sie an das allgemeine Marktniveau bezüglich durchsetzbarer Ober- und Untergrenzen der Entlohnung sowie an die allgemeine Akzeptanz der Entlohnungsformen gebunden sind.⁹²² Der erfolgsabhängige Anteil des Honorars sollte zunächst groß genug sein, um sowohl in der Aussicht auf eine höhere Entlohnung als positiver Anreiz als auch in der Angst vor Verlust als Strafe zu wirken.⁹²³

Dabei ist zu beachten, dass mit zunehmenden Risiko auch die Kompensationsforderungen steigen. Mit zunehmenden erfolgsabhängigen Anteil der Entlohnung muss daher das vom Architekten absolut erreichbare maximale Honorar steigen. Die Abbildung 15 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen maximal erreichbarer Honorarzahlung und dem Anteil der erfolgsabhängigen Entlohnung. Das Problem des Bauherrn besteht folglich darin, den erfolgsabhängigen Anteil so festzulegen, dass der Architekt einen ausreichenden Anreiz hat, ausschließlich die Interessen des Bauherrn zu verfolgen, ohne dass der Bauherr dem Architekten dafür „zu viel“ bezahlen muss. Im folgenden werden daher Überlegungen hinsichtlich eines Mindestanteils der erfolgsabhängigen Entlohnung angestellt.

⁹²⁰ Auch die formale Prinzipal-Agenten-Theorie liefert bisher keine konkrete Aufteilungsregel für das optimale Verhältnis zwischen fixer und variabler Entlohnung. Vgl. Kraft/Niederprüm, Vergütung, S. 792.

⁹²¹ Vgl. dazu die Aussagen von Becker, die sich auf ein innovationsförderndes Anreizsystem für Führungskräfte von Unternehmen beziehen. Becker, Anreizsysteme, S. 574.

⁹²² Winter, Anreizsysteme, S. 624f.

⁹²³ Becker, General-Electric, S. 760; Raulin, Entlohnung, S. 181.

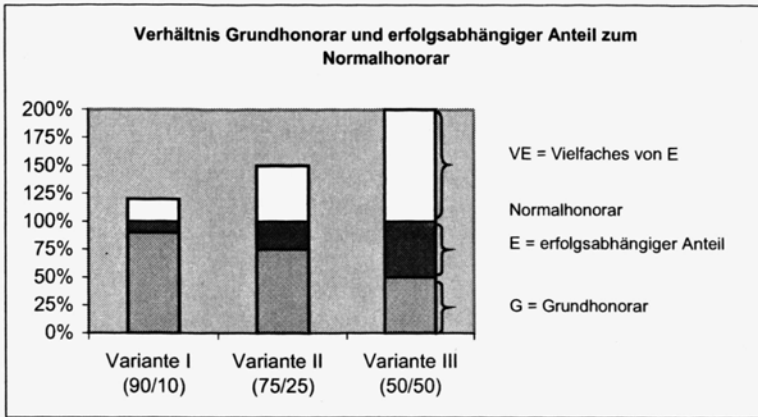


Abbildung 15: Verhältnis Grundhonorar und erfolgsabhängiger Anteil zum Normalhonorar

Wird das Grundhonorar des Architekten so bemessen, dass er damit seine variablen Kosten einschließlich seiner Opportunitätskosten für das jeweilige Projekt nicht tragen kann, ist relativ sicher anzunehmen, dass er daraufhin bemüht sein wird, die festgelegten Ziele zu erreichen, um über die wachsende Honorierung angemessen entlohnt zu werden und seine Kosten zumindest zu decken. Über das Normalhonorar hinausgehende Anreize werden hingegen durch den variablen erfolgsabhängigen Anteil seiner Entlohnung gesetzt. Somit wird gewährleistet, dass der Architekt bei nachlässigen, mangelhaften Bemühungen durch starke finanzielle Einbußen ausreichend gestraft, bei einer sorgfältigen, zielbewussten und erfolgreichen Tätigkeit entsprechend den Bauherreninteressen hingegen belohnt wird. Durch die knappe Bemessung des Grundhonorars wird zugleich der bereits aufgezeigten Gefahr begegnet, dass der Architekt die Baukosten vor Vertragsschluss zu niedrig ansetzt, um sich so gegen die Mitbewerber durchzusetzen.⁹²⁴ Seine Honorierung würde in diesem Fall seine Kosten nicht decken.

⁹²⁴ Diese Gefahr wurde innerhalb der Ausführungen zum Zielsetzungsprozess in Abschnitt 5.2.3.3.2 diskutiert.

Für die exakte Bestimmung eines nicht kostendeckenden Honorars ist gleichfalls eine genaue Kenntnis der Kostenfunktion eines Architekturbüros notwendig. In der Regel werden die Bauherren nicht in der Lage sein, die Kostenfunktion der Architekten im Einzelfall zu kennen. Hier sind aktuelle empirische Untersuchungen zur Kostenstruktur von Architekturbüros notwendig, ähnlich den der HOAI zugrundeliegenden Untersuchungen von Pfarr.⁹²⁵ Daten könnten darüber hinaus im Zusammenhang mit der Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen ermittelt werden.

Erste Orientierungspunkte ergeben sich aus der gegenwärtigen Entlohnung der Architekten. Studien und Berichte von Architekten belegen, dass die Honorare für Architekten in der Praxis bereits zwischen 20% und 50% unterhalb der Mindestsätze der HOAI liegen.⁹²⁶ Da sich die Architekten bereits über einen relativ langen Zeitraum darauf eingelassen haben,⁹²⁷ kann davon ausgegangen werden, dass diese für sie zumindest kostendeckend sind. Ein nicht kostendeckendes Grundhonorar müsste demnach unter den heute gängigen Honorarzahlungen liegen. Werden die Daten aus Amerika und Großbritannien zugrunde gelegt, nach denen das Normalhonorar bereits bis zu 21% unterhalb der Mindestsätze der HOAI liegen würde, könnte sich das Grundhonorar bei etwa 50-60% des nach HOAI gültigen Mindestsatzes einpendeln. Dementsprechend würde das Grundhonorar bei Bauprojekten mit anrechenbaren Baukosten von 50 Millionen DM zwischen 47,5 und 76% bzw. der variable erfolgsabhängige Anteil zwischen 52,5 und 24% des Normalhonorars liegen.⁹²⁸

⁹²⁵ Grundlage der Erarbeitung der HOAI bildete eine vom Bundesminister für Wirtschaft 1973 in Auftrag gegebene Studie unter dem Titel „Honorare der Architekten und Ingenieure“, die von Prof. Pfarr von der Technischen Universität in Berlin durchgeführt wurde. Vgl. Pfarr/Hobusch/Arlt, Planungsbüro. Darüber hinaus werden im Auftrag der Bundesregierung regelmäßig Studien vom Institut für Freie Berufe Nürnberg zur Lage der Architekten durchgeführt. Vgl. Institut für Freie Berufe (Hrsg.), Bericht.

⁹²⁶ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.2.3.3.2 und den dort angegebenen Quellen, die von Unterschreitungen der Mindestsätze zwischen 20 und 50 % berichten.

⁹²⁷ Bereits 1986 berichteten 71 % der Architekten und Ingenieure in einer Umfrage des ifo-Instituts, dass sie die Honorare zu den Mindestsätzen und darunter vereinbaren. Vgl. Gluch, Honoraranreize, S. 22 und 46f.

⁹²⁸ Für diesen Fall wurde ein Grundhonorar in Höhe von 50-60% der Mindestsätze der HOAI als nicht kostendeckend angenommen. Bei einem angenommenen Normalhonorar von 6-8% der Baukosten ergibt sich bei einem Mindestsatz von 7,6% bei 50 Millionen DM eine mögliche Spanne des Anteil des Grundhonorar von 47, 5% bis 76% am Normalhonorar.

Der Bauherr muss dem Architekten jedoch keinen festen Anteil der erfolgsabhängigen Entlohnung vorgeben, sondern kann dem Architekten Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Höhe des leistungsabhängigen Anteils einräumen.⁹²⁹ Der Nutzen dieses Vorgehens liegt in der Self-Selection der Architekten und der damit einhergehenden Reduzierung der Probleme der Qualitätsunsicherheit des Bauherrn vor Vertragsschluss. Die Wahlmöglichkeiten sollten dabei auf wenige Alternativen beschränkt bleiben, um den dafür erforderlichen Aufwand des Bauherrn so gering wie möglich zu halten. Denkbar wäre, dass der Bauherr dem Architekten der engeren Wahl drei Honorarverträge mit einem jeweils unterschiedlich hohen variablen Anteil anbietet. Da mit zunehmenden variablen Anteil das Risiko für den Architekten wächst, werden die Architekten, die nicht auf ihre eigenen Fähigkeiten bauen, in der Regel eine geringere variable Vergütung wählen, als Architekten, die Vertrauen in ihre Leistung besitzen. Durch die Anwendung der Self-Selection-Strategie wird der Bauherr somit eher in die Lage versetzt, den für ihn passenden Architekten herauszufiltern.

Nachdem in einem ersten Schritt geklärt wurde, wie hoch der variable Anteil am Normalhonorar sein sollte, ist in einem weiteren Schritt zu klären, welchem Zielerreichungsgrad der Grundlohn entsprechen soll,⁹³⁰ d.h. ab wann der Architekt überhaupt Anspruch auf die variable Entlohnung erhält. Der Bauherr muss dafür seine Mindestanforderungen an den Architekten klar definieren und als Prozentanteil der in der Zielvereinbarung getroffenen Kennzahlen quantifizieren. Es bieten sich für ihn hier zusätzliche Möglichkeiten, dem Architekten Anreize zur Zielerfüllung zu geben.

Für einen festzulegenden Grad der Zielerreichung hinsichtlich der Einhaltung der vereinbarten Baukosten können bereits, durch die Auswertung von Praxisbeobachtungen, Empfehlungen hergeleitet werden. Nach herrschender Meinung der deutschen Gerichte sind Abweichungen der Baukosten von den Kos-

⁹²⁹ Dieser Gedanke entspricht einem relativ neuen Ansatz der personalwissenschaftlichen Forschung, dem sog. Cafeteria-Verfahren. Dies integriert Wahlmöglichkeiten in ein Anreizsystem, indem es den Mitarbeitern eines Unternehmens ermöglicht, die Anreize und deren Gewichtung nach ihren persönlichen Präferenzen zu wählen. Vgl. Langemeyer, Cafeteria-Verfahren.

⁹³⁰ Vgl. hierzu auch Raulin, Entlohnung, S. 183.

tenvorschätzungen der Architekten in einem Umfang von 20-30% noch tolerabel.⁹³¹ Wird davon ausgegangen, dass sich die Architekten bisher wenig bemüht haben, die Kosten zu verringern bzw. diese genau vorzuschätzen, sollte der zu vereinbarende Zielerreichungsgrad unterhalb dieser Toleranzwerte liegen. Dabei ist anzunehmen, dass sich durch die professionellen Marktteilnehmer angemessene Zielerreichungsgrade für unterschiedliche Immobilientypen und -märkte herauskristallisieren werden.⁹³²

Für die nachfolgenden Fallüberlegungen wird vereinfachend ein Zielerreichungsgrad von 85% angenommen.

- Fall 1: Überschreiten die tatsächlichen Baukosten die vereinbarten Baukosten um mehr als 15%, erhält der Architekt lediglich das festgelegte Grundhonorar.
- Fall 2: Überschreiten die tatsächlichen Baukosten die vereinbarten Baukosten zwischen 0 und 15%, erhält der Architekt sein Grundhonorar plus anteiligem Erfolgshonorar, dessen Höhe von dem Verlauf der Honorarfunktion abhängt.
- Fall 3: Entsprechen die tatsächlichen Baukosten exakt den vereinbarten Baukosten, erhält der Architekt das festgelegte Normalhonorar.
- Fall 4: Unterschreiten die tatsächlichen Baukosten die vereinbarten Baukosten, erhält der Architekt zusätzlich zu dem Normalhonorar einen weiteren anteiligen Erfolgsbonus, dessen Höhe von dem Verlauf der Honorarfunktion abhängt.

Zur Veranschaulichung wird der sich daraus ergebende Honorarverlauf graphisch dargestellt. Die folgende Abbildung 16 gibt den Honorarverlauf für den

⁹³¹ Dittert, Architekten, S. 125; Werner, Haftung, S. 45.

⁹³² Auch hier sind jedoch weitreichende empirische Untersuchungen erforderlich, die u.a. die unterschiedlichen Immobilientypen berücksichtigen.

Fall einer linearen Honorarfunktion bei einem Anteil des Grundhonorars am Normalhonorar von 70% und einem Zielerreichungsgrad von 85% wieder. Darüber hinaus kann, wie in dieser Funktion ersichtlich, das maximal erreichbare Honorar für den Architekten ab einem bestimmten Zielerreichungsgrad nach oben begrenzt werden.

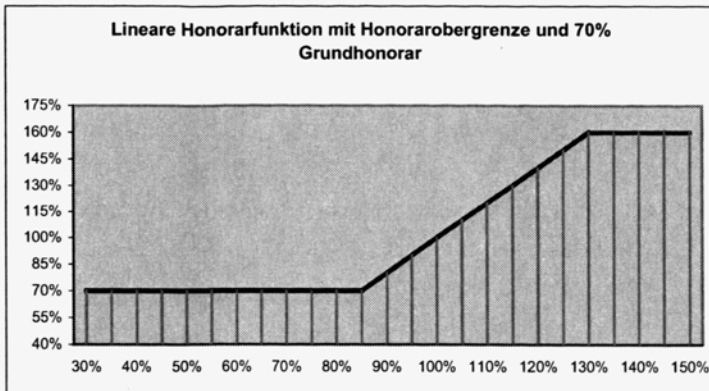


Abbildung 16: Honorarverlauf bei linearer Honorarfunktion

Auch wenn aus Praktikabilitätsgründen⁹³³ eine lineare Betrachtung vorgenommen wurde, sind durchaus auch andere Honorarverläufe einer leistungsorientierten Entlohnungsfunktion denkbar, wie progressiv, degressiv oder treppenförmig bzw. eine Kombination dieser Formen.⁹³⁴ Beispielhaft zeigt Abbildung 17 einen degressiven Honorarverlauf.

Es kann dennoch nicht ausgeschlossen werden, dass Architekten eine Honorarsteigerung innerhalb eines Auftrages weniger Wert beimessen als der Möglichkeit, durch mehrere, lediglich mit dem Normalhonorar bezahlte Aufträge, vielfältigere Ausdrucksmöglichkeiten zu erhalten. Dies kann letztendlich nur durch die Praxis gezeigt werden. In diesem Fall wären Anpassungen der hier hergeleiteten Funktionsverläufe notwendig.

⁹³³ Lineare leistungsabhängige Lohnfunktionen sind jedoch am einfachsten nachzuvollziehen und zu bestimmen.

⁹³⁴ Raulin, Entlohnung, S. 197.

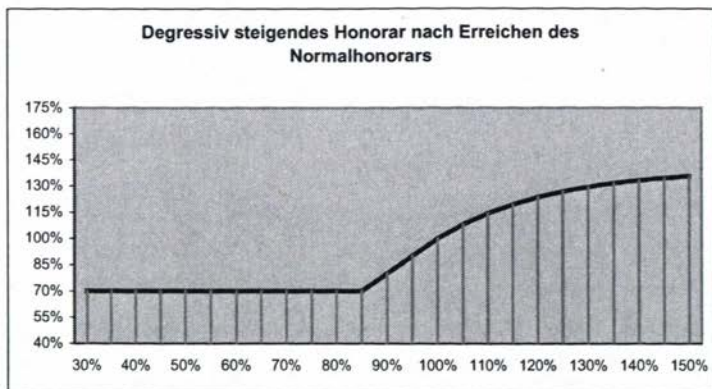


Abbildung 17: Honorarverlauf bei degressiver Honorarfunktion

Dennoch kann mit dem hier vorgestellten Erfolgshonorar des Architekten eine sinnvolle Alternative zu den existierenden Entgeltgestaltungen der Architekten angeboten werden. Es wird ihm ein Mindesthonorar garantiert und zugleich werden starke Anreize gesetzt, entsprechend den Interessen des Bauherrn zu handeln. Die in Abschnitt vier ausführlich behandelten Probleme der Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit des Bauherrn können so erheblich reduziert werden.

5.2.3.3.4 Verteilung immaterieller Anreize

Innerhalb der konkreten Ausarbeitung einer zukünftigen Entlohnung der Architekten wurde bisher ausschließlich auf materielle Anreize zurückgegriffen, da diese für den Bauherrn effektiv und nachvollziehbar einzusetzen sind. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass sie in der Regel wirkungsvoller als immaterielle Anreize sind. In den Ausführungen zu den Anreizarten wurde aber deutlich, dass Architekten auch durch immaterielle Anreize wesentlich motiviert werden können, insbesondere im Hinblick auf ihre kreativ gestalterische Entwurfsleistung. Es ist daher sinnvoll, zusammen mit dem Erfolgshonorar immaterielle Anreize einzusetzen, wie sie in Abschnitt 5.2.3.2.1 besprochen wurden. Immaterielle Triebfeder der Architekten ist vor allem die Anerkennung durch die Berufskollegen und die Öffentlichkeit. Indem der Bauherr reputati-

onsfördernde Maßnahmen ergreift und die öffentliche Darstellung des Architekten unterstützt, könnte er diese zusätzlich motivieren. Insbesondere für junge sowie neu niedergelassene Architekten könnte dieser Anreiz stärker wirken als das eigentliche Honorar.

Bei der Festlegung des Verhältnisses der materiellen zu den immateriellen Anreizen sind die projektbezogenen Wertigkeiten der Zielvorstellungen des Bauherrn ausschlaggebend. Handelt es sich um Prestige-Objekte in 1a-Lage, sollte der Bauherr vermehrt Anreize für die kreativ-künstlerische Leistung des Architekten setzen. Immaterielle Anreize sind dabei in der Regel den materiellen Anreizen überlegen. Darüber hinaus wird die optimale Verteilung auch von der Motivationsstruktur des jeweiligen Architekten abhängen, wie sie in Abschnitt zwei dargelegt wurden.⁹³⁵ „Künstler-Architekten“ werden demnach immaterielle Anreize höher bewerten als „Kommerz-Architekten“. Letztendlich wird aber auch die aktuelle wirtschaftliche Lage des Architekten über die Wirksamkeit der Anreize entscheiden. Die Gewichtung materieller und immaterieller Anreize sollte demnach projektabhängig innerhalb des Zielsetzungsprozesses entschieden werden.

5.2.3.4 Geänderte Rahmenbedingungen als Voraussetzung für die Implementierung eines Anreizsystems für Architekten

Die Implementierung des hier vorgeschlagenen Anreizsystems für Architekten ist für Bauprojekte mit anrechenbaren Baukosten unter 50 Millionen DM innerhalb der herrschenden Rahmenbedingungen noch nicht möglich. Insbesondere die Einstufung der Architekten zu den Freien Berufen und die daraus folgende Beschränkung ihrer Honorargestaltung durch die Honorarordnung verhindern eine Umsetzung. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass deren Gültigkeit bereits innerhalb der nächsten zwei Jahre aufgehoben wird. Diese Behauptung soll durch die folgenden Aussagen gestützt werden, die zugleich die wichtigsten Argumente eines Änderungsbedarfs zusammenfassen.

⁹³⁵ Siehe die Ausführungen in Abschnitt 2.3.4.

5.2.3.4.1 Aufhebung der Honorarordnung

In den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, dass die HOAI ihre Preisbildungsfunktion nicht erfüllt.⁹³⁶ Vielmehr konnte aufgezeigt werden, dass sie die bestehenden Zielkonflikte zwischen Bauherr und Architekt noch verstärkt und damit die Verhaltensunsicherheit des Bauherrn erhöht. Die ursprünglich gedachte Schutzfunktion der HOAI für die „freiberuflichen“ Architekten hat sich in vielen Punkten als Makulatur herausgestellt. Den Architekten schadet sie nicht nur durch den Vertrauensverlust durch die Bauherren, sondern auch durch die zahlreichen überflüssigen Rechtsstreitigkeiten, die die HOAI aufgrund ihrer Unübersichtlichkeit verursacht.⁹³⁷ Viele Einzelfragen werden selbst von der Rechtsprechung kontrovers diskutiert und unterschiedlich beantwortet.⁹³⁸ Darüber hinaus setzt sie einer individuellen Gestaltung des Leistungsangebotes sehr enge Grenzen und erlaubt es den Architekten dadurch nicht, „marktwirtschaftlich“ auf Angebot und Nachfrage zu reagieren.⁹³⁹ Diese sind dadurch gegenüber Generalunternehmern und Architekten anderer europäischer Länder benachteiligt.⁹⁴⁰

Die HOAI, als letzte noch gültige Gebührenordnung mit gesetzlichem Verordnungsrang⁹⁴¹ in der Europäischen Union, wird daher innerhalb des europäischen Rechts langfristig nicht zu halten sein.⁹⁴² Wie das BGH-Urteil vom 22.5.1997⁹⁴³ gezeigt hat, geht auch in Deutschland die Tendenz der Gerichtsbarkeit dahin, die honorarregelnde Funktion der HOAI weiter in Frage zu stellen. Der VII. Zivilsenat des Bundesgerichtshofes hat zudem mehrfach

⁹³⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.3.3.2.

⁹³⁷ Wirth/Theis, Architekt, S. 46; Theis, Architekten- und Ingenieurverträge, S. 1; Motzke/Wolff, Praxis, S. 1.

⁹³⁸ Wirth/Theis, Architekt, S. 8.

⁹³⁹ Marquart, Vertrauen, S. 617.

⁹⁴⁰ Hertwig, Markt, S. B 2.

⁹⁴¹ Silcher, Niederlassungsrecht, S. 606; Barth, Stärke, S. 24.

⁹⁴² Dass auch die Architektenkammern in absehbarer Zukunft nicht mehr mit einer Honorarordnung rechnen, zeigen u.a. die Aussagen von Peter Erler, Präsident der Bundesarchitektenkammer im Deutschen Architektenblatt. Vgl. Erler, Ausblick, S. 8.

⁹⁴³ BGH, Urteil vom 22. Mai 1997, BauR 1997, S. 677. In diesem Urteil wurde der Geltungsbereich der HOAI für die Personen verneint, die zusammen mit den in der HOAI beschriebenen Leistungen Bauleistungen erbringen. Dies sind alle gewerblichen Anbieter von Bau- und Planungsleistungen. Vgl. die Ausführungen zum persönlichen Geltungsbereich der HOAI in Abschnitt 3.2.3.2.2.

angedeutet, dass er die HOAI dem Europäischen Gerichtshof zur Überprüfung vorlegen wird.⁹⁴⁴

Auch ohne diesen Schritt wird sich die EU mit der Sonderregelung für die Bundesrepublik Deutschland befassen, die im Widerspruch steht zu den europäischen Bestrebungen eines freien Dienstleistungsverkehrs⁹⁴⁵ und den damit einhergehenden Reformbestrebungen der Freien Berufe. Der für den Wettbewerb zuständige EU-Kommissar Mario Monti hat diese bereits bezichtigt, Kartelle zu bilden und durch ihre Gebührenpraxis wettbewerbswidrige Preisabsprachen zu treffen.⁹⁴⁶ Die europäischen Ingenieurkammern sind bemüht, dementsprechenden, für sie unkalkulierbaren Konsequenzen zuvorzukommen, indem sie versuchen, einheitliche Strukturen des Berufsrechts, der Form der Leistungserbringung und ihrer Honorierung auf der Grundlage des allgemeinen Abkommens über den Handel mit Dienstleistungen (GATS)⁹⁴⁷ zu erarbeiten. Insbesondere die amerikanischen und britischen Architektenvereinigungen treten dabei für eine weltweite Liberalisierung der Regelungen ein.⁹⁴⁸

Auch wenn der Europäische Gerichtshof gegen die HOAI entscheidet, kann sich die Bundesrepublik dennoch die Gültigkeit der HOAI vorbehalten. Diese wäre dann zwar im Inland, nicht aber im grenzüberschreitenden Verkehr und auf EG-Ausländer anzuwenden. Die deutschen Architekten wären dadurch gegenüber den Architekten anderer EG-Länder weiterhin benachteiligt.⁹⁴⁹ Dies wird wirtschaftspolitisch nicht haltbar sein, und es ist zu erwarten, dass spätestens dann die Bundesregierung und der Bundesrat eingreifen werden.⁹⁵⁰

⁹⁴⁴ Wirth/Theis, Architekt, S. 51; Blecken, Planungsvertragsdefizite, S. 103.

⁹⁴⁵ Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.), Binnenmarktstrategie, S. 1-17.

⁹⁴⁶ Neuschäffer, Architekten, S. 34; o.V., Freie Berufe, S. 17.

⁹⁴⁷ Seit dem 1.1.1995 ist das erste rechtlich durchsetzbare multilaterale Abkommen über den internationalen Dienstleistungshandel, das „General Agreement on Trade in Service (GATS)“, in Kraft. Dessen Ziel ist eine Liberalisierung des europäischen Handels mit Dienstleistungen.

⁹⁴⁸ Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.), Bericht, S. 113 sowie Ruggiero, Dienstleistungen, S. 82-95.

⁹⁴⁹ Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.), Bericht, S. 111-115.

⁹⁵⁰ Wirth/Theis, Architekt, S. 54.

5.2.3.4.2 Freiberuflichkeit der Architekten

Die Notwendigkeit einer reglementierten Honorargestaltung stützt sich allein auf die Einordnung der Architekten zu den Freien Berufen und ihrer dementsprechenden Schutzbedürftigkeit. Dennoch wird diese innerhalb der öffentlichen Diskussion über die Honorarordnung kaum hinterfragt. Auch wenn daher für die Abschaffung der HOAI vielfach aus einem anderen Blickwinkel argumentiert wird,⁹⁵¹ erscheint es notwendig, an dieser Stelle die Legitimation des Freiberuflerstatus der Architekten näher zu betrachten. In ihren Rechtfertigungsbemühungen beziehen sich die Interessenvertretungen der Architekten vor allem auf ihre gesellschaftliche Verantwortung und ihre Sachwalterfunktion gegenüber dem Bauherrn. Zur gewerblichen Berufsausübung der Architekten wird die freiberufliche Tätigkeit zudem als selbständig, unabhängig und eigenverantwortlich abgegrenzt.⁹⁵² Die Haltbarkeit dieser Argumentation wird unter Einbeziehung der Analyseergebnisse der Arbeit im folgenden abschließend diskutiert.

▪ Gesellschaftliche Verantwortung

Die gesellschaftliche Funktion von Architektur steht außer Frage. Jedes Bauwerk stellt neben der Nutzenerfüllung für den jeweiligen Bauherrn auch einen Teil der Stadtgestalt dar, deren Gesamtheit unseren städtischen Lebensraum formt. Die Gesellschaft hat daher ein berechtigtes Interesse an sozial mitdenkenden und stadträumlich planenden Architekten.⁹⁵³ Die freiberuflichen Architekten können und müssen jedoch die Verantwortung für die gebaute Umwelt nicht allein tragen. Als gesellschaftliche Aufgabe benötigt Architektur die verantwortungsbewusste und kooperative Mitarbeit vieler Berufsgruppen.

Die Erstellung eines Gebäudes ist zudem ein öffentlicher Prozess, der von jedem beobachtet und bewertet werden kann. Dass die Ergebnisse gesellschaftlich tragbar sind, wird u.a. durch die Bestimmungen der Baugesetzgebungen geregelt. Auch wenn die Resultate letztendlich den Vorstellungen der Architek-

⁹⁵¹ Siehe die Darlegungen im folgenden Abschnitt.

⁹⁵² Vgl. Erlinger, Recht, S. 501; Trint, Innovationen, S. 148 sowie die Ausführungen unter Punkt 3.1.1 und die dort aufgeführten Fußnoten.

⁹⁵³ Lampugnani, Hier, S. 617f.

ten nicht immer entsprechen, spiegeln diese dennoch mehrheitlichen Willen wider. Schützenswert in diesem Sinne ist die Architektur, nicht die Architekten. Bereits heute wird ein wesentlicher Teil der Bauproduktion ohne Architekten erstellt⁹⁵⁴, ohne dass die dadurch entstandenen Bauten die Gesellschaft durch technisch und kreativ schlechte Arbeiten gefährden und gegenüber den von freiberuflichen Architekten erstellten Werken negativ herausstechen würden. Architektur entsteht letztendlich immer unter den gleichen ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen und Standards.⁹⁵⁵

Im Umkehrschluss kann gefragt werden, ob die besondere Stellung der Architekten und die schützenden Rahmenbedingungen die Qualität des städtischen Raumes und der Architektur im einzelnen erhöht hat. Die Architekten sprechen diesbezüglich selbst davon, gerade in den letzten Jahrzehnten vielfach versagt zu haben.⁹⁵⁶ Durch die Überfrachtung ihres eigenen Anspruchs haben sie sich immer weiter von den eigentlichen Bedürfnissen der Nutzer entfernt.⁹⁵⁷

▪ Treuhänderfunktion

Von den Architektenkammern wird des weiteren die Treuhänderfunktion des Architekten und das damit einhergehende Vertrauensverhältnis zwischen Bauherr und Architekt und dessen Schutzbedürftigkeit als Argument für den Freiberufler-Status hervorgehoben. Innerhalb der Ausführungen zum Fremdbild des Architekten konnte jedoch dargelegt werden, dass das Vertrauen der Bauherren in die Fähigkeiten der Architekten bereits stark erschüttert ist. Die sich daraus ergebenden Konflikte wurden durch die institutionenökonomische Analyse aufgezeigt. Eindeutig konnte dabei herausgearbeitet werden, dass gerade die reglementierenden Maßnahmen, die den Status des Freien Berufes flankieren, wie die Honorarordnung, das Vertrauen der Bauherren in die Architekten zusätzlich reduzieren. Mittlerweile schalten diese einen Projektsteuerer ein, der

⁹⁵⁴ Hild, Gesetz, S. 502.

⁹⁵⁵ Feldhusen, Perspektiven, S. 84.

⁹⁵⁶ Vgl. Werner, Titanic-Effekt, S. 12; Kücker, Architektur, S. 347.

⁹⁵⁷ Kollhoff, Architektur, S. 910. Spätestens seit den zwanziger Jahren interpretieren die Architekten ihre gesellschaftliche Verantwortung in einer elitären Sichtweise als heilbringende Lehre für die Unwissenden. Kähler, Realismus, S. 905.

wiederum den Architekten kontrollieren soll,⁹⁵⁸ oder greifen gleich auf gewerbliche Anbieter von Architektenleistungen zurück.

▪ **Selbständige, unabhängige und eigenverantwortliche Tätigkeit**

Die von den öffentlichen Vertretern der Architekten propagierte Unabhängigkeit bzw. Weisungsungebundenheit des Architekten ist aufgrund des sich ergebenden Widerspruchs zu dessen Treuhänderfunktion gegenüber dem Bauherrn in Frage zu stellen.⁹⁵⁹ Der von den Architektenkammern ausgerufene Leistungswettbewerb über eine Honorarordnung muss daher hinsichtlich der erwerbswirtschaftlichen Interessen und des Dienstleistungscharakters der Architektentätigkeit relativiert werden.⁹⁶⁰ Die Grenzen zwischen sinnvoller Erfüllung von Bauherrenwünschen und professionell unzulässigem Nachgeben sind hier nur schwer zu ziehen.⁹⁶¹ Der Architekt ist auf den Bauherrn als Auftraggeber angewiesen und hat seine Leistung entsprechend dessen Vorstellungen zu erbringen, ebenso wie angestellte und gewerblich tätige Architekten. In der geschichtlichen Betrachtung ist der angestellte Baumeister sogar dominierend.⁹⁶²

Auch aktuell angesehene Architekten, wie Jean Nouvel und Rem Koolhaas, arbeiten als angestellte Architekten für große Baufirmen bzw. Banken,⁹⁶³ ohne dabei ihre architektonische Qualität einzubüßen. Unter den Mitgliedern der Landesarchitektenkammern waren 1999 bereits 42% angestellt tätig, gegenüber 49% freischaffenden Architekten.⁹⁶⁴ Die Differenzierung zwischen freiberuflich tätigen Architekten zu Handwerkern, Gewerbetreibenden und Un-

⁹⁵⁸ Wolfensberger, Architektendämmerung, S. 112.

⁹⁵⁹ Wirth/Theis, Architekt, S. 295; Reuter, Macht, S. 121; Wirth, Einheits-Architektenvertrag, S. 321.

⁹⁶⁰ Feldhusen, Perspektiven, S. 74. Von wirtschaftlicher Abhängigkeit spricht auch Evelin Portz, Hauptgeschäftsführerin der hessischen Architektenkammer. Im Zusammenhang mit der geplanten Novelle der Hessischen Bauordnung zur Vereinfachung des Baugenehmigungsverfahrens befürchtet sie bei den Architekten sogar eine Missachtung der Vorschriften aus eben diesem Grund. Zitiert nach einem Bericht der FAZ. Vgl. o.V., Bauherren, S. 76.

⁹⁶¹ Kairat, Professions, S. 104. Kairat bezieht sich in seinen Aussagen allerdings auf das allgemeine Verhältnis von Professions zu ihren Klienten.

⁹⁶² Schlüter, Ausbildung, S. 1047; Werner, Titanic-Effekt, S. 19.

⁹⁶³ Käßlinger, Dirigenten, S. 110; Schwechheimer, Analyse, S. 1394.

⁹⁶⁴ Vgl. Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.), Bericht, S. 21.

ternehmern hinsichtlich der Berufsorientierung und des Berufshandelns ist daher kaum nachzuvollziehen.⁹⁶⁵

Eine Zuordnung der Architekten zu den Freien Berufen erscheint zusammenfassend als unplausibel. Die Strategie aus dem beginnenden 20. Jahrhundert wirkt mittlerweile kontraproduktiv und ist eher dazu geeignet die Architekten aus dem Baugeschehen zu verbannen.⁹⁶⁶ Die selbst auferlegten Wettbewerbsbeschränkungen bei gleichzeitigem Tragen des unternehmerischen Risikos treiben vielmehr viele Architekten an den Rand des Ruins. Mit der Gründung von Architekten-GmbH's und ähnlichen Gesellschaftsformen haben bereits viele Architekten auf diese Situation reagiert und den Status der Freiberuflichkeit weitestgehend aufgegeben. Die Propagierung der Freiberuflichkeit der Architekten scheint somit mehr ein Anliegen ihrer Interessenvertretungen als der Architekten selbst zu sein.

5.3 Zwischenfazit

Nachdem in Kapitel vier die Probleme der Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit zwischen Bauherr und Architekt innerhalb des Planungs- und Bauprozesses analysiert wurden, stand die Diskussion theoretischer Lösungsansätze im Mittelpunkt des fünften Kapitels. Betrachtet wurden deren Vor- und Nachteile für die Bauherren-Architekten-Beziehung sowie die Umsetzungsmöglichkeiten innerhalb der geltenden Rahmenbedingungen.

Innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie wird zunächst der Markt als first-best Lösung diskutiert, sofern er informationseffizient ist und die Kosten seiner Benutzung nicht prohibitiv hoch sind. Diese Bedingungen werden durch den Markt für Architektenleistungen nicht erfüllt. Insbesondere der durch die Reglementierung der HOAI fehlende Rückschluss vom Preis der Leistung auf deren Qualität verhindert eine informationseffiziente Marktbenutzung. Auch die Veranstaltung

⁹⁶⁵ Büschges, Voraussetzungen, S. 33f.

⁹⁶⁶ „Wie will man angemessen für die Welt des 21. Jahrhunderts planen und zugleich auf einen Achtungsstatus pochen, der seine Wurzeln im 19. Jahrhundert hat?“ Kil, Architektur, S. 496.

von Architektenwettbewerben in der zur Zeit gehandhabten Form bietet keinen Ersatz für einen funktionierenden Markt.

Die Betrachtung wurde daher auf second-best Lösungen erweitert und konzentrierte sich zunächst auf Maßnahmen zur Verringerung der Informationsasymmetrie. Werbung und Zertifizierung konnten dabei als Signale herausgearbeitet werden, die dem Bauherrn zwar keine Produktqualität garantieren, ihn jedoch über das Leistungspotential des Architekten aufklären und somit in begrenztem Umfang zur Verringerung seiner Qualitätsunsicherheit beitragen können. Sie sollten dennoch nur als ergänzende Informationsinstrumente verstanden werden, die erst in Verbindung mit weiteren Maßnahmen, wie Reputationsaufbau etc., ein glaubhaft positives Erscheinungsbild für den Bauherrn erzeugen.

Die Reputation wie auch die Selbstbindung des Architekten sind dagegen in der Lage, sowohl Probleme der Qualitätsunsicherheit als auch durch ihre Pfandwirkung Konflikte des Moral Hazard zu reduzieren. In begrenztem Umfang gilt dies selbst für Probleme des Hold Up. Für eine volle Wirkungsentfaltung ist jedoch eine höhere Informationseffizienz des Marktes für Architektenleistungen notwendig, wie sie etwa durch öffentlichkeitswirksame Rankings⁹⁶⁷ etc. erreicht werden könnte. Aufgrund der schlechten Messbarkeit der Reputationswirkung wird sie Haftungsregelungen dennoch nicht ersetzen können und sollte durch Signalling-Instrumente wie Werbung und Zertifizierung flankiert werden. Als sinnvolle Instrumente, die dem Bauherrn zur Verfügung stehen, um die Probleme des Moral Hazard zu reduzieren, wurden des weiteren die baubegleitende Qualitätssicherung sowie das baubegleitende Projektmanagement herausgearbeitet.

Die kollektive Selbstverpflichtung der Architekten in ihrer momentanen Form lässt hingegen weder einen Beitrag zur Verringerung der Qualitätsunsicherheit des Bauherrn erkennen, noch können die Probleme des Moral Hazard und Hold Up glaubhaft verringert werden. Dennoch sollte dieses Instrument in der Zukunft nicht vernachlässigt werden. Notwendig ist jedoch ein bundesweiter Zu-

⁹⁶⁷ Zur Haltung der Architekten zu Architektenrankings vgl. die Ausführungen in Fußnote 681.

sammenschluss der Architekten mit einheitlichen Grundsätzen und Regelungen, deren Verstoß durch die Mitglieder für diese spürbare und die Öffentlichkeit sichtbare Sanktionen zur Folge hat.

Die vorgestellten Maßnahmen zur Verringerung der Informationsasymmetrie sind jedoch in ihrer Wirkung begrenzt und in ihrer Effizienz nur schwer einzuschätzen. Es müssen daher darüber hinaus gehende Maßnahmen getroffen werden, die den Umgang mit der verbleibenden Informationsasymmetrie erleichtern. Entsprechend dieser Zielsetzung wurde ein Anreizsystem diskutiert, das sich im wesentlichen auf materielle Anreizgebungen konzentriert, aber auch immaterielle Anreizaspekte aufnimmt. Wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz eines Anreizsystems und damit für deren Wirkung sind realistisch vereinbarte Ziele, die beiden Vertragspartnern gerecht werden. Als geeignete Formen wurden daher zunächst ein Wettbewerbs- sowie ein Zielvereinbarungsverfahren vorgestellt.

Anschließend wurde eine erfolgsabhängige Honorargestaltung diskutiert, die den Architekten über einen variablen Anteil an dem Ergebnis seiner Leistung partizipieren lässt und ihn somit motiviert, im Interesse des Bauherrn zu handeln. Grundlage des Erfolgshonorars bildet zunächst ein Normalhonorar, das sich als ein prozentualer Anteil der veranschlagten Baukosten, als Indiz für den Umfang des Projektes, ergibt. Die Höhe des prozentualen Anteils richtet sich nach dem Schwierigkeitsgrad des Projektes und variiert damit entsprechend den projektbezogenen Anforderungen an den Architekten. Als empfehlenswert wurde eine Größenordnung des Normalhonorars von 6-8% der Baukosten ermittelt, das damit bis zu 21% unterhalb der Mindestsätze der HOAI liegt.⁹⁶⁸

Das Normalhonorar entlohnt den Architekten jedoch unabhängig von seinen tatsächlichen Anstrengungen und seinem Erfolg. Anreize für einen bewussteren Umgang mit den Baukosten werden nicht gegeben. Das Normalhonorar wurde daher in einen festen und einen variablen Anteil gegliedert und die Höhe des

⁹⁶⁸ Diese wurde in Anlehnung an die durchschnittlichen Honorarsätze für gewerbliche Immobilien in Großbritannien und den USA ermittelt.

auszuzahlenden leistungsabhängigen Anteils von der realisierten Zielerfüllung des Architekten abhängig gemacht, die sich an einer Baukostenverringerung orientiert.

Die hier dargestellten Lösungsansätze können in erheblichen Maße dazu beitragen, die Bauherren-Architekten-Beziehung zu verbessern und die bestehenden Konflikte zu minimieren. Ihre Umsetzung wird jedoch durch die herrschenden Rahmenbedingungen erheblich beschränkt. Größte Hindernisse bilden die Zuordnung der Architekten zu den Freiberuflern sowie die geltende Honorarordnung. Es wurde daher eine abschließende Wertung dieser Regelungen vorgenommen, durch die aufgezeigt werden konnte, dass diese vor allem aufgrund der Harmonisierungsbestrebungen des europäischen Dienstleistungsverkehrs nicht mehr lange zu halten sein werden.

6 Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Ergebnisse der Arbeit

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildete die Feststellung tiefgreifender Konflikte zwischen Bauherr und Architekt sowie der Divergenz zwischen der von den Architektenkammern postulierten Treuhänderfunktion des Architekten und der Einschätzung ihrer Tätigkeit durch die Bauherren. Die Ursachen der Konflikte sollten anhand der Prinzipal-Agenten-Theorie analysiert und mögliche Lösungsansätze aufgezeigt werden.

Grundlage der institutionenökonomischen Analyse war die Einordnung der Bauherren-Architekten-Beziehung in ihr näheres Umfeld, den Planungs- und Bauprozess von Gewerbeimmobilien. Dieser wurde dafür im zweiten Kapitel zunächst in Projektstufen und -phasen gegliedert. Anhand der sich ergebenden Struktur wurden anschließend Bauherr und Architekt mittels ihrer spezifischen Aufgaben und Tätigkeitsfelder in den Planungs- und Bauprozess eingeordnet. Daraus konnten jedoch noch keine Schlussfolgerungen auf mögliche Konfliktursachen gezogen werden. Es folgte daher mit der Darstellung der Selbst- und Fremdbilder von Bauherr und Architekt sowie ihrer Ziele und Motivationen eine tiefergehende Betrachtung der Bauherren-Architekten-Beziehung, in der deutlich vorhandenes Konfliktpotential aufgezeigt werden konnte. Während der Bauherr die Rendite als Benchmark seiner Wettbewerbsfähigkeit betrachtet, misst der Architekt seine Leistungsfähigkeit vor allem an der Anerkennung der Kollegen und der Öffentlichkeit bzw. allein an seinem persönlichen Anspruch. Die Zielvorstellungen von Bauherr und Architekt divergieren damit in wesentlichen Punkten. Darüber hinaus wurde sichtbar, dass zwischen Bauherr und Architekt starke Vorbehalte herrschen und die Zusammenarbeit von tiefem Misstrauen und großer Unsicherheit geprägt ist. Die historische Betrachtung der Bauherren-Architekten-Beziehung zeigte dabei deutlich, dass die bestehenden Konflikte auf die Zieldivergenzen und die Beziehungsstruktur selbst zurückzuführen sind. Die konkrete Ausprägung der Konflikte wird jedoch von den übergeordneten institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst, wie der Stellung des Architekten in der Gesellschaft, seiner Ausbildung und seinem Selbstbild.

Für eine sinnvolle institutionenökonomische Analyse erschien daher die Einbeziehung der übergeordneten institutionellen Rahmenbedingungen dringend geboten. Diese wurden dementsprechend in Kapitel drei ausführlich beschrieben. Es erfolgte zunächst die Darstellung des freiberuflichen Status der Architekten und die Darlegung ihrer praktischen Konsequenzen für die Bauherren-Architekten-Beziehung. Neben der ideologischen Überfrachtung ihres Berufsbildes hat der Status der Architekten als Freiberufler noch weitreichendere, honorarrechtliche Konsequenzen für die Bauherren-Architekten-Beziehung. Die besondere Verantwortung des Architekten schützend, ist seine Entlohnung an eine Honorarordnung gebunden, die dem Bauherrn die Entgeltgestaltung zwischen Höchst- und Mindestsätzen bis zu einer Summe der anrechenbaren Baukosten von 50 Millionen DM vorschreibt. Eine Differenzierung nach Leistung ist damit nicht möglich. Insbesondere kann der Bauherr kaum Anreize für eine verantwortungsvolle Arbeit des Architekten hinsichtlich wirtschaftlicher Aspekte setzen. Die Ausführungen zur Haftung des Architekten zeigten weiterhin deutlich, dass diese theoretisch zwar relativ umfassend ist, sich in der praktischen Anwendung jedoch eine Vielzahl juristischer Probleme hinsichtlich der Durchsetzbarkeit der Ansprüche des Bauherrn ergeben. Insbesondere im Bereich der Bausummenüberschreitungen bietet die Haftung keinen ausreichenden Schutz für den Bauherrn. Als konfliktverschärfend konnte darüber hinaus die Kommunikation zwischen Bauherr und Architekt aufgezeigt werden. Diese erhöht aufgrund des unterschiedlichen Sprachgebrauchs und ungleicher Begriffsdeutungen die existierenden Unsicherheiten. Insbesondere die differierenden Auffassungen zur Qualitätsdefinition wirken sich negativ auf die Bauherren-Architekten-Beziehung aus.

Die ausführliche Darstellung der Akteure sowie der institutionellen Rahmenbedingungen ihrer Beziehung bildeten die Grundlage der institutionenökonomischen Analyse im vierten Kapitel, in der die Bauherren-Architekten-Beziehung auf Probleme der Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit untersucht wurde. Einer rein theoretischen Analyse der in den einzelnen Projektphasen vorhandenen Informationsasymmetrien und deren Ursachen sowie der sich daraus ergebenden Probleme der Verhaltensunsicherheit für den

Bauherren folgten die vertiefenden Betrachtungen beispielhafter Tätigkeiten des Architekten in den einzelnen Phasen. Es wurden vielfältige diskretionäre Handlungsspielräume des Architekten offengelegt, die grundsätzlich für alle Bauherren mit erheblichen Risiken verbunden sind. Für erfahrene Bauherren musste jedoch einschränkend aufgeführt werden, dass diese, bewusst oder unbewusst, bereits Gegenmaßnahmen entwickelt haben und somit die Auswirkungen der beschriebenen Probleme der Verhaltensunsicherheit reduzieren. Dennoch müssen prinzipiell auch erfahrene Bauherren immer mit dem opportunistischen Verhalten des Architekten bzw. anderer Anbieter der Architektenleistungen rechnen. Die bislang getroffenen Gegenstrategien sind zudem nur unzulänglich. So bleibt auch für den erfahrenen Bauherren Unsicherheit darüber bestehen, ob der bestmögliche Architekt für die entsprechende Aufgabe beauftragt wurde.

Innerhalb der Analyse konnte zudem der negative Einfluss der institutionellen Rahmenbedingungen auf die Probleme der Verhaltensunsicherheit zwischen Bauherr und Architekt nachgewiesen werden. Insbesondere die HOAI verschärft die bestehenden Interessendivergenzen, indem sie den Architekten an steigenden Baukosten positiv partizipieren lässt und damit zugleich die Haltung der Architekten hinsichtlich ihrer Fixierung auf ihre künstlerische Leistung und die Vernachlässigung wirtschaftlicher Aspekte bestärkt. Zudem suggeriert die HOAI ein Leistungsbild, das durch die Ausbildung der Architekten nicht abgedeckt wird. Diese konzentriert sich im wesentlichen auf die kreativ-gestalterische Entwurfstätigkeit des Architekten und somit vor allem auf die ersten drei Leistungsphasen der HOAI. Durch die schlechte Honorierung dieser Leistungsphasen sind die Architekten jedoch gezwungen, auch die weiteren Leistungsphasen zu übernehmen. Die Folge ist eine oftmals mangelhafte Ausführung und der sinkende Ruf der Architekten unter den Bauherren.⁹⁶⁹

Für die dargestellten Probleme der Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit zwischen Bauherr und Architekt existieren in der Theorie unterschiedliche Lösungsansätze, die in Kapitel fünf aufgezeigt und auf ihre Übertragbarkeit auf die Bauherren-Architekten-Beziehung untersucht wurden. Es

⁹⁶⁹ Erler, Berufsbild Teil 1, S. 43.

wurden dabei Maßnahmen zur Verringerung der Informationsasymmetrie und solche zur Erleichterung im Umgang mit dem verbleibenden Informationsgefälle unterschieden. Als sinnvolle Instrumente des Signalling und Screening zur Reduzierung der Informationsasymmetrie ergaben sich zunächst Werbung und Zertifizierung der Architekten. Sie ermöglichen dem Bauherrn, sich einen ersten Eindruck von dem Leistungspotential des Architekten zu verschaffen. Mit der Selbstbindung und der Reputation des Architekten konnten darüber hinaus gehende Möglichkeiten aufgezeigt werden. Neben dem Informationsgewinn für den Bauherrn kann dieser auch die Pfandwirkung der Instrumente zur Verringerung der Probleme des Moral Hazard einsetzen. Der Wirkungsschwerpunkt dieser Instrumente liegt dennoch in der Verringerung der Qualitätsunsicherheit. Darüber hinaus sind ihre tatsächlichen Effekte für den Bauherrn nur schwer zu messen.

Es müssen daher ergänzende Anreizmechanismen eingesetzt werden, die die beschriebenen Probleme des Moral Hazard verringern, und so den Umgang mit der verbleibenden Informationsasymmetrie erleichtern. Ziel eines solchen Anreizsystems ist, über die Auswahl der Bemessungsgrundlagen, der Anreize und ihrer Relation, die Interessen des Architekten mit den Zielen des Bauherrn zu verknüpfen. Für die Bauherren-Architekten-Beziehung wurde eine Kombination einer erfolgsabhängigen Honorierung von Architekten mit immateriellen Anreizsetzungen erarbeitet. Letztere konzentrieren sich vor allem auf Maßnahmen, die die Reputation des Architekten unterstützen. Das erfolgsabhängige Honorar ermittelt sich auf Basis eines Normalhonorars, das dem Architekten bei 100%iger Zielerreichung zusteht. Indem es sich als prozentualer Anteil aus den Baukosten ergibt, und dieser sich nach den projektbezogenen Anforderungen richtet, werden anforderungsorientierte Kriterien in die Honorarbemessung integriert. Praktikabel erscheint eine Größenordnung des prozentualen Anteils des Normalhonorars an den Baukosten von 6-8%. Da eine hundertprozentige Zielerreichung kaum eintreten wird, stellt das Normalhonorar lediglich eine theoretische Größe dar. Es setzt zudem noch keinerlei Anreize für den Architekten, entsprechend den Interessen des Bauherrn zu handeln. Für die Schaffung einer erfolgsabhängigen Entlohnung ist das Normalhonorar daher in einen festen und

einen variablen Anteil zu unterteilen. Der variable Anteil wird dabei an die in der Zielvereinbarung festgelegten Bemessungsgrundlagen und deren Zielerreichungsgrad gekoppelt. Als wesentliches Erfolgskriterium dienen die Baukosten bzw. die Baukosteneinsparungen. Über eine derartige Gestaltung einer erfolgsabhängigen Entlohnung des Architekten werden die Bauherreninteressen mit den Zielvorstellungen des Architekten verknüpft und eine Interessenharmonisierung erreicht. Entscheidende Bedingung für eine dementsprechende Wirkung ist jedoch, dass die Vertragverhandlungen ohne Einfluss des Staates vollzogen und die Honorare zwischen Bauherr und Architekt frei ausgehandelt werden können. Grundlage des Honorars sollten die Kalkulationen des Bauherrn und die bürointernen Kostenstrukturen des Architekten sein, und keine zentral festgelegten Honorarsätze. Gegen die Honorarordnung spricht jedoch nicht nur, dass sie Anreizmechanismen verhindert, sondern auch ihre problemverstärkende Wirkung, wie sie in Abschnitt vier deutlich wurde. Darüber hinaus drängt sie die Architekten immer mehr aus dem Wettbewerb. Insbesondere im Hinblick auf die Harmonisierungsbestrebungen der Europäischen Union und ihrer konkreten Richtlinien ist das Festhalten der Bundesrepublik an der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure nicht nachzuvollziehen. Auch die Argumentation, dass die Honorarordnung den Architekten als Freiberufler schützt, ist nicht zu halten, wie die Ausführungen in Kapitel fünf aufzeigten.

Mit der vorliegenden Arbeit werden die bestehenden Probleme zwischen Bauherr und Architekt nachvollziehbar analysiert und zugleich konkrete Handlungsempfehlungen gegeben, die es ihnen ermöglichen, die bestehenden Konflikte zu reduzieren. Die Arbeit soll beide Seiten anregen, ihre Positionen innerhalb der Konflikte und ihre eingefahrenen Argumentationsmuster kritisch zu betrachten. Indem die Architekten sich den wirtschaftlichen Zielen der Bauherren öffnen und die hier dargestellten Lösungsansätze für sich nutzen, können sie sowohl ihre finanziellen als auch künstlerischen Interessen wahren. Dafür müssen sie ihr berufliches Selbstverständnis und ihre Rolle als Auftragnehmer und Dienstleister des Bauherrn hinterfragen. Als Gegenleistung sollten die Bauherren die Arbeit der Architekten wertschätzen und angemessen entlohnen. Mit

dem vorgestellten Anreizsystem wird dies den Bauherren ermöglicht, da sie ihre Ziele durch die Architekten nun konsequenter sichergestellt sehen können.

6.2 Konsequenzen für die Praxis und Ansatzpunkte weiterer Forschung

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit weisen auf einen dringenden Änderungsbedarf wesentlicher Rahmenbedingungen der Architektentätigkeit hin. Probleme für die Bauherren-Architekten-Beziehung ergeben sich dabei nicht nur durch die reglementierte Honorargestaltung, sondern resultieren ebenso aus den in den Berufsordnungen festgeschriebenen und den Wettbewerb massiv einschränkenden Regelungen der Berufsausübung der Architekten, die auf einem tradierten Berufs- und Selbstverständnis der Architekten beruhen. Einer individuellen Gestaltung des Leistungsangebotes der Architekten werden enge Grenzen gesetzt; so wird verhindert, dass diese auf Angebot und Nachfrage marktwirtschaftlich reagieren können.⁹⁷⁰ Den Architekten wird darüber hinaus verwehrt, dem Bauherrn über Werbemaßnahmen und andere Instrumente aktiv ihre Leistung bzw. ihr Leistungsvermögen zu signalisieren, obwohl gleichzeitig die Treuhänderfunktion der Architekten gegenüber dem Bauherrn immer wieder betont wird. Der damit verbundene Dienstleistungscharakter der Architektentätigkeit wird somit nur theoretisch anerkannt, dessen Umsetzung jedoch praktisch unmöglich gemacht.

Neben den einschränkenden Reglementierungen ist auch ein Umdenken der Architekten hinsichtlich ihrer Rolle im Planungs- und Bauprozess erforderlich, damit sie wieder von den Bauherren als kompetente Partner anerkannt werden. Aus immobilienökonomischer Sicht kommt Architektur und damit zugleich den Architekten wachsende Bedeutung zu⁹⁷¹. Ihr vorherrschendes Selbstverständnis als Künstler verhindert jedoch ein adäquates Eingehen auf die Bedürfnisse der Bauherren und bringt die Architekten damit in Konflikte mit diesen. In der vorherrschenden Bauorganisation ist es vielmehr erforderlich, dass sie sich mit Finanzierungs- und Rentabilitätsfragen vertraut machen und diese in ihre Pla-

⁹⁷⁰ Marquart, Vertrauen, S. 617; Redeker, Freiheit, S. 568; Doss, Freiberufler, S. 625

⁹⁷¹ Vgl. Aengevelt/Scheffler, Architekt, S. 20. Siehe auch o.V., Immobilienbrief, S. 55.

nungen integrieren.⁹⁷² Ein Gebäude muss auch von den Architekten als flexibler, multidimensionaler Funktionsraum innerhalb eines Serviceangebotes begriffen werden, in dem Gesichtspunkte der Architektur nur einen Teilaspekt darstellen.⁹⁷³ Sich als Dienstleister zu begreifen, entbindet und hindert die Architekten dabei nicht, Stellung zu beziehen hinsichtlich städtebaulicher und architektonischer Maßstäbe.⁹⁷⁴

Trotz ihrer praktischen Relevanz können die hier vorgestellten Lösungsansätze die herrschenden Probleme der Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit innerhalb des Planungs- und Bauprozesses nur begrenzt reduzieren. Die vorliegende Untersuchung beschränkte sich auf die Beziehung zwischen Bauherr und Architekt. Es herrschen jedoch vielfältige Interdependenzen, die hier nur angedeutet werden konnten, und der Bauherr steht auch mit den anderen Beteiligten in einem Prinzipal-Agenten-Konflikt. Studien im Auftrag Großbritanniens⁹⁷⁵ und der Europäischen Gemeinschaft⁹⁷⁶ belegen die dementsprechend starke Polarisierung des Bauprozesses. Eine Umsetzung der hier vorgestellten Lösungsansätze für die Bauherren-Architekten-Beziehung, insbesondere die Implementierung eines Anreizsystems und die dafür notwendige Zuordnung des Beitrags des Architekten am Gesamterfolg in Abgrenzung zu den anderen Beteiligten, wird durch diese wechselseitigen Abhängigkeiten begrenzt. Für eine langfristige Optimierung des Planungs- und Bauprozesses sind demnach weiterführende Überlegungen notwendig, die sämtliche Beteiligten in die Betrachtung einbeziehen.

Zu dem gleichen Ergebnis kommen die oben erwähnten Studien, in denen zur Aufhebung der starken Polarisierung des Baugeschehens eine partnerschaftliche

⁹⁷² Brensing, Architekten, S. 41; Beyerle, Investoren, S. 42; Cuadra, Europa, S. 99; Institut für Freie Berufe Nürnberg, Beschäftigungssituation, S. 118f.; Schweizerischer Ingenieur- und Architekten-Verein (Hrsg.), Bauen, S. 12.

⁹⁷³ Marquart, young, S. 35.

⁹⁷⁴ Kollhoff, Architektur, S. 911. Anstatt über die Siedlungsgebiete an den Stadträndern, über die Gewerbeparks und Fabriken verächtlich hinwegzusehen, könnte aktiv an deren Qualitätserhöhung mitgewirkt werden. Botta, Ethik, S. 58; Hackelsberger, Jahrhundert, S. 52f.

⁹⁷⁵ Hier sind insbesondere der Latham-Report von 1994 sowie der Egan-Report von 1998 zu nennen. Vgl. Department of the Environment (Hrsg.), Latham-Report; Department of the Environment, Transport and the Regions (Hrsg.), Egan-Report.

⁹⁷⁶ Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaft (Hrsg.), Atkins-Report.

Zusammenarbeit der Beteiligten für notwendig erachtet wird, die möglichst bereits ab einer frühen Projektphase erfolgen sollte. Darüber hinaus wurde der Einsatz von Anreizverträgen empfohlen, um eine Interessenangleichung zu bewirken.⁹⁷⁷ Für die Verringerung der hier dargestellten Probleme der Informationsasymmetrie und Verhaltensunsicherheit ist demnach eine Umstrukturierung der gesamten Bauorganisation erforderlich. Interessante Ansätze bereits vorhandener innovativer Organisationsformen sind hier vor allem das Bauteam-Modell in den Niederlanden, das Guaranteed Maximum Price (GMP) - Modell in Großbritannien sowie das innerhalb Deutschlands diskutierte Modell des Bausystemwettbewerbs.⁹⁷⁸ Im Hinblick auf die in dieser Arbeit angestellten Betrachtungen erscheint insbesondere das Bauteam eine langfristig optimale Lösung darzustellen. Vorteilhaft an dieser Bauorganisation gegenüber den anderen ist, dass alle Beteiligten bereits in einem frühen Stadium in das Projekt involviert werden und Planung und Ausführung somit eine Synthese bilden. Durch den Abbau der Interdependenzen kann die Qualität des Bauwerkes erhöht und können zugleich die Kosten gesenkt werden.⁹⁷⁹

Zugleich können sich die Architekten auf ihre Kernkompetenz, das Entwerfen, konzentrieren, ohne dass die Gefahr besteht, dass sie losgelöst von den anderen Fachleuten planen. Diese Beschränkung der Architekten auf die reine Planungsleistung ist nicht nur bereits in den Niederlanden die Regel, sondern zunehmend auch in Großbritannien.⁹⁸⁰ Die französischen Architekten beschränken sich von je her auf die Entwurfserstellung. Damit soll jedoch nicht generell die Fixierung der Architekten und ihrer Ausbildung auf die gestalterische Entwurfsarbeit befürwortet werden. Vielmehr müssen die Bemühungen in Richtung einer Flexibilisierung der Ausbildung gehen. In einem interdisziplinären Grundlagenstudium sollten den Architekten zunächst die unterschiedlichen Aspekte baulichen Gestaltens näher gebracht werden. Dies sollte auch Vorlesungen zur

⁹⁷⁷ U.a. Department of the Environment (Hrsg.), Latham-Report, S. 34.

⁹⁷⁸ Eine detaillierte Vorstellung dieser Systeme gibt Gralla, Bauwirtschaft.

⁹⁷⁹ Durch das System des Bauteams und die damit verbundenen verbesserte Bauorganisation, Planung und Koordination der Gewerke konnten in den Niederlanden teilweise bis zu 20% der Baukosten eingespart werden. Vgl. Gralla, Bauwirtschaft, S. 181.

⁹⁸⁰ Naber, Architektur, S. 766. Georg Gewers, Mitgeschäftsführer eines Architekturbüros in Berlin, im Interview mit dem deutschen Architektenblatt zur Situation junger Architekturbüros in Berlin. Vgl. Liebs/Meyer, Architekten, S. 630

Immobilienökonomie beinhalten, um den Architekten die Anforderungen der Bauherrn und Nutzer verständlich zu machen.⁹⁸¹ Anschließend muss den Architekten die Möglichkeit gegeben werden, sich entsprechend ihren Neigungen und Fähigkeiten zu spezialisieren. Denn das Berufsbild der Architekten ist zu umfassend, als dass es unter den heutigen Bedingungen glaubhaft sein kann, dass einzelne Personen alle Leistungsteile gleich gut beherrschen.⁹⁸²

Ein weiterer Vorteil des Bauteam-Modells besteht in der Möglichkeit, Anreizsetzungen zu integrieren. Indem die einzelnen Mitglieder des Teams, wie Entwerfer, Statiker, Projektsteuerer etc., eine zeitlich befristete Organisation darstellen, können sie mit einer geschlossenen Unternehmung verglichen werden. Adäquat zu einem betrieblichen Anreizsystem kann daher die Entlohnung der Beteiligten entsprechend ihren individuellen Zielvorstellungen und ihren jeweiligen Beiträgen am Gesamterfolg des Projektes bzw. des Bauherrn gekoppelt werden. Für die Architekten könnten dabei die in der vorliegenden Arbeit getroffenen Annahmen grundsätzlich übernommen werden. Es ist jedoch zu beachten, dass sie durch ihre überwiegende Beschränkung auf die kreativ gestalterische Entwurfsleistung innerhalb des Bauteams nur einen Teil des hier diskutierten Honorars erhalten würden und zudem den immateriellen Anreizen eine größere Bedeutung beigemessen werden sollte.

Aus den weitreichenden Konsequenzen für die Praxis ergeben sich aus der vorliegenden Arbeit ebenso zahlreiche Ansatzpunkte für die wissenschaftliche Forschung. Im Zentrum zukünftiger Untersuchungen zur Bauherren-Architekten-Beziehung sollten zunächst empirische Untersuchungen der herrschenden Anreizwirkungen stehen, um die hier überwiegend aus Plausibilitätsüberlegungen abgeleiteten Annahmen zu verifizieren. Im Hinblick auf die zukünftig verstärkte Entwurfsarbeit der Architekten erscheint vor allem eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Formen und der Wirkungsweise immaterieller Anreize sowie der gestalterischen Leistung als Bemessungsgrundlage wesentlich.

⁹⁸¹ Vgl. u.a. Schulte, Immobilienökonomie, S. 40. Ebenda auch ausführlich zum Lehr- und Forschungskonzept der Immobilienökonomie.

⁹⁸² Bredow, Entwurf, S. 13f.; Erler, Berufsbild Teil 1, S. 42.

Darüber hinaus ist es dringend erforderlich, die hier begonnene Darstellung der Probleme der Informationsasymmetrien und Verhaltensunsicherheiten innerhalb des Planungs- und Bauprozesses auf die anderen Prozessbeteiligten des Bauherrn zu erweitern. Neben detaillierten Darstellungen der einzelnen Beziehungen, als Grundlage für spätere Anreizsetzungen, erscheint eine Gesamtbeurteilung des Planungs- und Bauprozesses notwendig, um neue Organisationsmodelle auch unter institutionenökonomischen Gesichtspunkten bewerten zu können. Wünschenswert wären in diesem Zusammenhang auch weitreichende Untersuchungen der deutschen Bauwirtschaft, wie sie bereits in Großbritannien für den britischen Markt durchgeführt wurden.

Im Zuge der voranschreitenden Europäisierung wird sich der gesamte Planungs- und Bauprozess umgestalten. Darin liegt nicht nur für die Bauherren-Architekten-Beziehung eine große Chance. Durch die Neugestaltung der Bauorganisation können die Wohlfahrtsverluste aller Beteiligten reduziert werden und diese zu einer neuen, motivierenden Vertrauensbasis finden.

Literaturverzeichnis

Achterhold, G. (*Identity*): Corporate Identity: in zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.

Ackermann, K.-F. (*Anreizsysteme*): Anreizsysteme, in: Grochla, E. / Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 156-163.

Aengevelt, W. / Scheffler, R. (*Architekt*): Was jeder Architekt..., in: Bauwelt, 91. Jg. (2000), Heft 19-20, S. 18-21.

Akerlof, G. A. (*Lemons*): The Market for „Lemons“: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, in: QJoE, Vol. 84 (1970), pp. 488-500.

Akerlof, G. A. / Yellen, J. (*Deviations*): Can Small Deviations From Rationality Make Significant Differences to Economic Equilibria?, in: AER, Vol. 75. (1985), pp. 708-720.

Akerlof, G. A. / Yellen, J. (*Model*): A Near-Rational Model of the Business Cycle With Wage and Price Inertia, in: QJoE, Vol. 100 (1986), pp. 823-838.

Albach, H. (*Gutenberg*): Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, Jg. 67 (1997), S. 1257-1283.

Albach, H. (*Wissenschaft*): Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, in: Albach, H. / Brockhoff, K. (Hrsg.), Die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, ZfB Ergänzungsheft 3/93, Wiesbaden 1993, S. 7-26.

Albach, H. / Albach, R. (*Unternehmen*): Das Unternehmen als Institution, Wiesbaden 1989.

Alchian, A. A. / Woodward, S. (*Firm*): The Firm is Dead. Long live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institution of Capitalism, in: JoEL, Vol. 26 (1988), pp. 65-79.

Alexander, C. (*Language*): A Pattern Language, New York 1977.

Alexander, M. (*Aufstand*): Aufstand der Architekten. Einspruch gegen riesenradförmigen Hotelbau in der City West, in: FAZ, Nr. 71 (24.3.2001), S. 71.

Amelung, V. (*Gewerbeimmobilien*): Die Erstellung von Gewerbeimmobilien – Struktur und Wandel des Marktes unter besonderer Berücksichtigung der Vergabe architektonischer Planungsleistungen, Hallstadt 1994 (zugl. St. Gallen, Univ., Diss., 1994).

American Institute of Architects (Hrsg.) (*Fee*): The Architect's Fee, in: <http://e-architect.com/consumer/homedelivery/homedel8.asp> 10.5.2001.

Antoni, C. (*Motivation*): Motivation und Entgelt, in: Eyer, E. (Hrsg.), Report Vergütung. Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager, Düsseldorf 2000, S. 12-16.

Antonoff, R. (*Perspektiven*): "Corporate Identity"- Bedingungen und Perspektiven einer neuen Einheit von Leistung, Verhalten und Präsentation aus der Sicht eines Designers, in: Bayerische Architektenkammer (Hrsg.): Das kultivierte Unternehmen: Funktion und Bedeutung der Architektur im System der „corporate identity“, München 1989, S. 27-32.

Arbeitsgruppe des Bund-Länder-Referentenkreises Freie Berufe (Hrsg.) (*Bericht*): Bericht zur Lage der Freischaffenden Architekten und Beratenden Ingenieure in Deutschland und Europa, 1996.

Architektenkammer Hessen (Hrsg.) (*Architektenkammer*): Die Architektenkammer Hessen stellt sich vor, Wiesbaden 1994.

Architektenkammer Hessen (Hrsg.) (*Architektenvertrag*): Wissenswertes über den Architektenvertrag, Wiesbaden 1994.

Architektenkammer Hessen (Hrsg.) (*Recht*): Recht für Architekten im Land Hessen, Wiesbaden 2000.

- Arrow, K. J. (Agency):** The Economics of Agency, in: Principals and Agents: Pratt, J. W. / Zeckhauser, R. J. (Hrsg.), The Structure of Business, Boston 1985, pp. 37 –51.
- Arrow, K. J. (Market):** Agency and the Market, in: Handbook of Mathematical Economics, Vol. III (1986), pp. 1183-1195.
- Bächer, M. (Bildung):** Bildung, Einbildung, Ausbildung, in: Der Architekt, 6/98, S. 326-328.
- Bächer, M. (Blick):** Blick zurück nach vorn. Konstanten im Beruf des Architekten, in: Baus, U. (Hrsg.), Architekten: Apocalypse now?: die Veränderung eines Berufsbildes, Stuttgart 1997, S. 20-29.
- Bächer, M. (Phrasen):** „Geht einmal euren Phrasen nach...“ (Georg Büchner), in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 1536.
- Bächer, M. (Richter):** „Wer hat dich zum Richter über uns gesetzt?“ (2. Moses 2,14), in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 1246.
- Bächer, M. (Universalarchitektur):** Was und zu welchem Ende studiert man Universalarchitektur?, in: Der Architekt, 3/99, S. 24-29.
- Bächer, M. (Wesen):** Der Architekt – das unbedarfte Wesen?, in: DAB, 29. Jg. (1997), S. 1664-1666.
- Baker, G. P. / Gibbons, R. / Murphy, K. J. (Incentive Contracts):** Subjective Performance Measure in Optimal Incentive Contracts, in: QJoE, Vol. 104 (1994), pp. 1125-1156.
- Baker, K. (Fee):** Fee Bids Continue to Challenge Firms, in: <http://www.e-architect.com/news/aiarchitect/may99/feebids.asp>, 10.05.2001.
- Balks, M. (Umweltpolitik):** Umweltpolitik aus Sicht der neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden 1995 (zugl. Köln, Univ., Diss., 1994).

- Banker, R. D. et al.** (*Incentive*): Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-based Incentive Compensation, in: AoMJ, Vol. 39 (1996), pp. 920-948.
- Barringer, M. W. / Milkovich, G. T.** (*benefit plans*): A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation, in: AoMR, Vol. 23 (1998), pp. 305-324.
- Bartetzko, D.** (Glasmantel): Ein Glasmantel: Für Wolfsburger Betonbarock, in: FAZ, Nr. 48 (10.03.2000), S. 43.
- Barth, D.** (*Stärke*): Auf die eigene Stärke setzen, in: Der Architekt, 1/99, S. 24-25.
- Barth, S.** (*Architekt*): Der Architekt als Unternehmer: ein Leitfaden für Studium und Praxis, Stuttgart et al. 1997.
- Bartsch, M.** (*Einheitsarchitektenvertrag*): Der kommende Einheitsarchitektenvertrag für Gebäude, in: BauR, 25. Jg. (1994), S. 314-321.
- Bauer, H. H. / Huber, F. / Hägele, M.** (*Werbewirkung*): Zur präferenzorientierten Messung der Werbewirkung. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Marketing ZFP, 20. Jg. (1998), S. 180-193.
- Baumeister, N.** (*Architektur*): Architektur – Informationen zum Studium, in: Bund Deutscher Architekten (Hrsg.), Architektur. Informationen zum Studium, Berlin 2000, S. 7-8.
- Baus, U.** (*Architekten*): Deutsche Architekten taugen nix?, in: db, 133. Jg. (1999), Heft 9, S. 3.
- Baus, U.** (*Einführung*): Einführung, in: Baus, U. (Hrsg.), Architekten: Apocalypse now?: die Veränderung eines Berufsbildes, Stuttgart 1997, S. 7-10.

- Becker, F. G. (*Anreizsysteme*):** Innovationsfördernde Anreizsysteme, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 567-593.
- Becker, F. G. (*Führungskräfte*):** Anreizsysteme für Führungskräfte – Möglichkeiten zur strategisch orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart 1990.
- Becker, F. G. (*General Electric*):** Strategisch-orientierte Anreizsysteme – beispielhaft dargestellt am "Incentive Compensation System" der General Electric Company, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 753-776.
- Becker, F. G. (*Leistungsbeurteilung*):** Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen: Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, Stuttgart 1992.
- Becker, F. G. (*Leistungsverhalten*):** Zur Ausgestaltung eines strategisch –orientierten Anreizsystems: Anforderungen und Gestaltungsmerkmale zur Beeinflussung des strategischen Leistungsverhaltens, in: ZfO, Jg. 56 (1987), S. 159-164.
- Becker, G. (*Verhalten*):** Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens, 2. Aufl., Tübingen 1993.
- Becker, J. (*Werbeverbot*):** Vom Werbeverbot zum Recht auf Werbung, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 798.
- Beier, W. (*Qualitätsmanagement*):** Qualitätsmanagement als aktuelle Herausforderung: Bedeutung der Zertifizierung, in: BW, 2/96, S. 26-28.
- Below, C. von (*Motivation*):** Ist Motivation käuflich? Ein Streitgespräch in Einzelinterviews, in: Eyer, E. (Hrsg.), Report Vergütung. Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager, Düsseldorf 2000, S. 17-21.
- Benes, G. / Feyerabend, F.-K. / Vossebein, U. (*Qualitätsmanagement*):** Qualitätsmanagement als interdisziplinäre Aufgabe, in: Benes, G. /

Feyerabend, F.-K. / Vossebein, U. (Hrsg.), Qualitätsmanagement als interdisziplinäres Problem, Wiesbaden 1997, S. 1-8.

Benes, G. / Vossebein, U. (*Qualitätsmanagement-Systeme*): Wirtschaftlichkeit von Qualitätsmanagement-Systemen, in: Benes, G. / Feyerabend, F.-K. / Vossebein, U. (Hrsg.), Qualitätsmanagement als interdisziplinäres Problem, Wiesbaden 1997, S. 115-134.

Benkenstein, M. / Güthoff, J. (*Qualitätsdimension*): Qualitätsdimension komplexer Dienstleistungen. Konzeptionelle Operationalisierung und empirische Validierung auf der Grundlage von SERQUAL und eines Teilleistungsmodells, in: Marketing ZFP, 19. Jg. (1997), S. 81-91.

Benkenstein, M. / Weichelt, K. (*Qualitätswahrnehmung*): Divergenzen der Qualitätswahrnehmung aus Kunden- und Mitarbeitersicht – konzeptionelle Ansätze und empirische Analysen als Grundlage zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität, in: Woratschek, H. (Hrsg.), Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing: Konzepte für Forschung und Praxis, Wiesbaden 2000, S. 277-296.

Bergen, M. / Dutta, S. / Walker, O. C. Jr. (*Agency*): Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, in: JoM, Vol. 56 (1992), pp. 1-24.

Berthel, J. (*Personal-Management*): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 6., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2000.

Beyer, S. (*Sieg*): Sieg der Potemkinschen Dörfer, in: Der Spiegel, Nr. 26 (1999), S. 40.

Beyerle, T. (*Investoren*): Investoren auf der MIPIM. Antworten aus vier Unternehmen: Dresdner Bank Immobiliengruppe, in: Bauwelt, 91. Jg. (2000), Heft 19-20, S. 42.

- Bindhardt, W. / Jagenburg, W. (*Haftung*):** Die Haftung des Architekten und seine strafrechtliche Verantwortung, 8. Aufl., Düsseldorf 1981.
- Birkigt, K. / Stadler, M. (*Aufgabe*):** Corporate Identity als unternehmerische Aufgabe, in: Birkigt, K. / Stadler, M. / Funck, H. (Hrsg.): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg am Lech 1993, S. 13-24.
- Birne, T. (*Star*):** Der Star ist die Stadt, in: Der Architekt, 9/98, S. 502-505.
- Bischoff, S. (*Zukunftsmodell*):** Zukunftsmodell „freier Beruf“: Qualifikation in Erfolg umsetzen, Stuttgart 1995.
- Blecken, U. (*Planungsvertragsdefizite*):** Planungsvertragsdefizite in der Bauwirtschaft, in: DBZ, 12/97, S. 103-108.
- Bleicher, K. (*Anreizsysteme*):** Strategische Anreizsysteme – Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte, Stuttgart/Zürich 1993.
- Bogaschewsky, R. (*Kooperation*):** Vertikale Kooperation – Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketings, in: Kaas, K. P. (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, Düsseldorf/Frankfurt am Main 1995, S. 159 – 178.
- Bolenz, E. (*Baubeamten*):** Vom Baubeamten zum freiberuflichen Architekten: technische Berufe im Bauwesen (Preußen/Deutschland, 1799-1931), Frankfurt am Main 1991 (zugl. Bielefeld, Univ., Diss., 1991).
- Boltz, S. (*ArchitektInnen*):** Neue ArchitektInnen mit Zukunft?, in: FAZ, Nr. 45 (23.2.1999), Verlagsbeilage: Architektur, Planen, Wohnen, S. B 2.
- Bone-Winkel, S. (*Management*):** Das strategische Management von offenen Immobilienfonds – unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, K. W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 1, Köln 1994 (zugl. Oestrich-Winkel, European Business School, Diss., 1994).

- Bone-Winkel, S.** (*Projektentwicklung*): Wertschöpfung durch Projektentwicklung – Möglichkeiten für Immobilieninvestoren, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 427-458.
- Bonnen, C.** (*Studienabschlüsse*): Neue Studienabschlüsse, in: Bund Deutscher Architekten (Hrsg.), Architektur. Informationen zum Studium, Berlin 2000, S.29-32.
- Borgmann, M. / Valerius, M.** (*Architektenleistung*): Architektenleistung mit wirtschaftlichem Erfolg: Verträge optimal gestalten, Haftungsfallen vermeiden, Honorare richtig abrechnen, Köln 1998.
- Botta, M.** (*Ethik*): Ethik des Bauens, Basel et al. 1997.
- Branca, E. von** (*Architektenalltag*): Architektenalltag - Alltagsarchitektur, in: Der Architekt, 9/96, S. 556-557.
- Brauer, K.-U.** (*Immobilienwirtschaft*): Einführung in die Immobilienwirtschaft, in: Brauer, K.-U. (Hrsg.), Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Wiesbaden 1999, S. 1-43.
- Bredow, J.** (*Architekturüberlegungen*): Architekturüberlegungen, in: Der Architekt, 8/94, S. 425-426.
- Bredow, J.** (*Entwurf*): Über den Entwurf hinaus, in: Bund Deutscher Architekten (Hrsg.), Architektur. Informationen zum Studium, Berlin 2000, S. 13-15.
- Bredow, J.** (*Perspektiven*): Perspektiven der Architekturausbildung, in: Der Architekt, 3/99, S. 20.
- Bredow, J.** (*Universitäten*): Die Universitäten, in: Bund Deutscher Architekten (Hrsg.), Architektur. Informationen zum Studium, Berlin 2000, S. 33-35.
- Breid, V.** (*Verhaltenssteuerung*): Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: zfbf, 47. Jg. (1995), Heft 9, S. 821-854.

- Breisig, T.** (*Führungsmodelle*): Führungsmodelle und Führungsansätze – verändertes unternehmerisches Selbstverständnis oder Instrument der Rationalisierung?: Eine kritische Einschätzung der kooperativen Führung, Spardorf 1987.
- Bremmer, G.** (*Public Relations*): Public Relations für Architekten und Architektur – eine zweifache Aufgabe: Architektur als Wille, Vorstellung und Aufgabe; der Architekt, sein gutes Image – Traum, Möglichkeit und Wirklichkeit, Wiesbaden 1987.
- Bresing, C.** (*Architekten*): Architekten auf der MIPIM. Antworten aus vier Büros: Arup Germany, in: Bauwelt, 91. Jg. (2000), Heft 19-20, S. 41.
- Bretzke, W.-R.** (*Zertifizierung*): Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 2000, S. 573-600.
- Bruhn, M.** (*Kundenerwartungen*): Kundenerwartungen – Theoretische Grundlagen, Messung und Managementkonzept, in: ZfB, 70. Jg. (2000), S. 1031-1054.
- Bruhn, M.** (*Qualitätssicherung*): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing -eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 2000, S. 21-48.
- Bruhn, M. / Janßen, V.** (*Werbewirkung*): Zur informationsökonomischen Erklärung der Werbewirkung. Ein dynamisches Modell der Wiederholungswirkung von Werbeimpulsen, in: Marketing ZfP, 20. Jg. (1998), S. 167-178.
- Brunnert, H.-G.** (*Modell*): Ein Modell für die Zukunft, in: Der Architekt, 11/98, S. 614-616.

- Bude, H. (*Reform*):** Reform statt Etikettenschwindel, in: Der Architekt, 3/99, S. 21-23.
- Budnick, J. (*Architektenhaftung*):** Architektenhaftung für Vergabe-, Koordinierungs- und Baukostenplanungsfehler. Rechtslage und Reformüberlegungen unter Berücksichtigung ausgewählter Auslandsrechte, Düsseldorf 1998 (zugl. Erlangen, Univ., Diss., 1997).
- Bühler, F. (*Fachhochschulen*):** Die Fachhochschulen, in: Bund Deutscher Architekten (Hrsg.), Architektur. Informationen zum Studium, Berlin 2000, S. 36-38.
- Bühner, R. (*Personalmanagement*):** Personalmanagement, 2., überarb. Aufl., Landsberg 1997.
- Bulwien, H. (*Immobilienanlagemarkt*):** Überblick über den Immobilienanlagemarkt in Deutschland, in: Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. / Thomas, M. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Investition, Köln 1998, S. 37-75.
- Bund Deutscher Architekten (Hrsg.) (*Studium*):** Architektur. Informationen zum Studium, Berlin 2000.
- Bund Deutscher Architekten (*Zukunft*):** Zukunft der freiberuflichen Architekten und des beruflichen Nachwuchses. Erklärung des Präsidiums des Bundes Deutscher Architekten BDA 1998, in: Der Architekt, 3/99, S. 19.
- Bundesarchitektenkammer et al. (Hrsg.) (*Zukunft*):** Die Zukunft der Europäischen Architektur, Begleitpapier zum Weißbuch. Überlegungen zum Bauen in Europa, Bonn 1996.
- Bundesarchitektenkammer et al. (*Neustrukturierung*):** Neustrukturierung der HOAI. Stellungnahme der Kammern und Verbände der Architekten und Ingenieure, in: Der Architekt, 1/96, S. II-III.
- Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.) (*Zweiter Bericht*):** Zweiter Bericht über Schäden an Gebäuden, Bonn 1988.

Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.)

(Dritter Bericht): Dritter Bericht über Schäden an Gebäuden, Bonn 1996.

Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.)

(Kostensenkung): Kostensenkung und Verringerung von Vorschriften im Wohnungsbau, Bonn 1994.

Büschges, G. *(Entwicklung)*: Entwicklung und Aufgaben der Forschung über Wesen und Bedeutung der Freien Berufe, in: Bundesverband der Freien Berufe (Hrsg.), Jahrbuch 1993: Der Freie Beruf, Bonn 1993, S. 154-163.

Büschges, G. *(Voraussetzungen)*: Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätssicherung in den Freien Berufen, in: Institut für Freie Berufe (Hrsg.), Forschung über Freie Berufe. Jahrbuch 1983/84, Nürnberg 1985.

Büschken, J. *(Reputation)*: Wirkung von Reputation zur Reduktion von Qualitätsunsicherheit, Diskussionsbeitrag der Katholischen Universität Eichstätt Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, Nr. 123, Ingolstadt 1999.

Buschmann, B. *(Recht)*: Recht für Architekten und Bauingenieure, Berlin 1992.

Büttner, A. *(Tempora)*: „Tempora mutantur – und wir ändern uns mit ihnen“. Das Bild des Architekten im Wandel der Zeit – nicht nur aus Sicht der Medien, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 792-793.

Caminal, R. / Vives, X. *(Market)*: Why Market Shares Matter: An Information-Based Theory, in: AoMR, Vol. 27 (1996), pp. 221-239.

Carr, R. *(Zaha)*: Als Zaha scheiterte..., in: Der Architekt, 9/98, S. 509-512.

Cheret, P. *(leistet)*: Was leistet die TU/TH, was leistet die FH?, in: Der Architekt, 6/98, S. 332-334.

- Chwalibog, K.** (*Architektur*): Architektur im Trend, in: Der Architekt, 1/99, S. 26-28.
- Coase, R. H.** (*Institutional Economics*): The New Institutional Economics, in: JoITE, Vol. 140 (1984), pp. 229-231.
- Coester, M.** (*Entgeltsysteme*): Rechtliche Rahmenbedingungen der Gestaltung von Entgeltsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 305-325.
- Cuadra, M.** (*Europa*): Europa und die Architekten, in: db, 128. Jg. (1994), Heft 7, S. 96-99.
- Cziudaj, M.** (*ISO 9000*): Die Zukunft der ISO 9000: Trendsetter Automobilindustrie?, in: Benes, G. / Feyerabend, F.-K. / Vossebein, U. (Hrsg.), Qualitätsmanagement als interdisziplinäres Problem, Wiesbaden 1997, S. 237-260.
- Daniels, K.** (*Planen*): Vom linearen zum vernetzten Planen. Der Architekt als Generalist, in: DAB, 29. Jg. (1997), S. 1445.
- Darby, M. / Karni, E.** (*Competition*): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: JoLE, Vol. 16. (1973), pp. 67-88.
- Dechau, W.** (*Apocalypse*): Apocalypse now? Umfrage bei Architekten, in: Baus, U. (Hrsg.), Architekten: Apocalypse now?: die Veränderung eines Berufsbildes, Stuttgart 1997, S. 66-124.
- Dechau, W.** (*Architektur-Alltag*): Architektur-Alltag: Woran Baukultur scheitert, Stuttgart 1999.
- Dechau, W.** (*Presse*): Architektur in der Presse, in: Dechau, W. (Hrsg.), Mit spitzen Stift: Architektur in der deutschen Tagespresse, Stuttgart 1998, S. 9-12.
- Decker, R.** (*Kommanditgesellschaft*): Eine Prinzipal-Agenten-theoretische Betrachtung von Eigner-Manager-Konflikten in der Kommanditgesellschaft

auf Aktien und in der Aktiengesellschaft, Bergisch Gladbach/Köln 1994 (zugl. Berlin, Univ., Diss., 1994).

Dees, J. G. (*Principals*): Principals, Agents, and Ethics, in: Bowie, N. E. / Freeman, R. E. (Hrsg.), *Ethics and Agency Theory*, New York/Oxford 1992, S. 25-58.

Deneke, V. (*Fürsorgeeinrichtungen*): Fürsorgeeinrichtungen der Freien Berufe, Köln 1995.

Deneke, V. (*Wettbewerb*): Freie Berufe und Wettbewerb, in: Bundesverband der Freien Berufe (Hrsg.), *Jahrbuch 1993: Der Freie Beruf*, Bonn 1993, S. 11-30.

Department of the Environment (Hrsg.) (*Latham-Report*): *Constructing a Team* (Latham-Report), Final Report, London 1994.

Department of the Environment, Transport and the Regions (Hrsg.) (*Egan-Report*): *Rethinking Construction* (Egan-Report), Final Report, London 1998.

Derks, K. (*Qualitätsmanagement*): Qualitätsmanagement, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.), *Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung*, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 197-233.

Derks, K. (*Risikomanagement*): Risikomanagement, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.), *Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung*, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 235-285.

Deutsch, M.-T. (*Akademien*): Akademien und Kunsthochschulen, in: Bund Deutscher Architekten (Hrsg.), *Architektur. Informationen zum Studium*, Berlin 2000, S. 39.

Devlin, K. / Nasar, J. (*beauty*): The beauty and the beast : Some preliminary comparisons of "high" versus "popular" residential architecture and public versus architect judgements, in: *JoEP*, Vol. 9 (1989), pp. 333-334.

- Diederichs, C. J.** (*Bauherrenaufgaben*): Bauherrenaufgaben und Projektsteuerung, in: Der Architekt, 4/93, S. 207- 211.
- Diederichs, C. J.** (*Bauunternehmensführung*): Grundlagen der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.), Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 47-81.
- Diederichs, C. J.** (*Führungswissen*): Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute: Bauwirtschaft, Unternehmensführung, Immobilienmanagement, privates Baurecht, Berlin et al. 1999.
- Diederichs, C. J.** (*Grundlagen*): Grundlagen der Projektentwicklung, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.), Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden/Berlin, 1996, S. 347-382.
- Diederichs, C. J.** (*Projektentwicklung*): Grundlagen der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 17-80.
- Dilger, T.** (*Partizipation*): Partizipation statt Nabelschau, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 908-909.
- Diller, H.** (*Preispolitik*): Preispolitik, Stuttgart 1991.
- Dittert, K.** (*Architekten*): Architekten/Ingenieure: Haftung und Versicherungsschutz, Köln 1997.
- Dixit, A. / Nalebuff, B.** (*Spieltheorie*): Spieltheorie für Einsteiger, Stuttgart 1995.
- Domrös, C.** (*Institutionen*): Innovationen und Institutionen - Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung strategischer Allianzen, Berlin 1994.
- Doss, H.** (*Freiberufler*): Freiberufler oder Dienstmann? Der Architekt im Strukturwandel, in: DAB, 30. Jg. (1998), S. 625.

- Drucker, P. F. (*Management*):** The Practice of Management, New York 1954.
- Drumm, H. (*Personalwirtschaft*):** Personalwirtschaft, 4., überarb. und erw. Aufl., Berlin et al. 2000.
- Duffy, F. (*Europa*):** Europa und die britischen Architekten, in: Der Architekt, 6/95, S. 344-345.
- Duffy, F. (*future*):** Our future: the analysis done, now is the time for action, in: DAB, 27. Jg. (1995), S. 1811-1814.
- Eckardstein, D. von (*Entlohnung*):** Von der anforderungsabhängigen zur qualifikationsorientierten Entlohnung?, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S.215-232.
- Edelmann, R. / Milde, H. (*Agency-Beziehungen*):** Agency-Beziehungen und Kontrakt-Design: Problem, Lösung, Beispiel, in: KuK, 31. Jg. (1998), Heft 1, S. 1-27.
- Egloff, M. (*Bauherrn*):** Ziele und Lenkungsmöglichkeiten des Bauherrn, Zürich 1996.
- Eich, R. (*Kompetenzüberschreitungen*):** 5. Novelle HOAI-'96, § 4a Kompetenzüberschreitungen des Ordnungsgebers?, in: BauR, 27. Jg. (1996), S. 44-48.
- Eisenhardt, K. M. (*Agency Theory*):** Agency Theory: An Assessment and Review, in: AoMR, Vol. 14 (1989), pp. 57-74.
- Elschen, R. (*Agency-Theorie*):** Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: zfbf, 43. Jg. (1991), S. 1002-1012.
- Engelhardt, H. D. (*Organisationsmodelle*):** Organisationsmodelle: ihre Stärken - ihre Schwächen, Alling 1995.

- Erlei, M. / Leschke, M. / Sauerland, D.** (*Institutionenökonomik*): Neue Institutionenökonomik, Stuttgart 1999.
- Erlor, P.** (*Alltag*): Aus dem Alltag eines Architekten, in: *Der Architekt*, S. 558-559.
- Erlor, P.** (*Ausblick*): Ausblick, in: *DAB*, 31. Jg. (1999), S. 8.
- Erlor, P.** (*Berufsbild Teil 1*): Berufsbild und Berufstätigkeit der Architekten. Teil 1, in: *DAB*, 27. Jg. (1995), S. 40-43.
- Erlor, P.** (*Berufsbild Teil 2*): Berufsbild und Berufstätigkeit der Architekten. Teil 2, in: *DAB*, 27. Jg. (1995), S. 238-242.
- Erlor, P.** (*Berufspolitik*): Berufsbild - Berufspolitik. Reaktionen auf eine Provokation, in: *DAB*, 27. Jg. (1995), S. 1295-1297.
- Erlor, P.** (*Mythos*): Mythos Architektur –oder realistisches Berufsbild, in: *DAB*, 27. Jg. (1995), S.11.
- Erlor, P.** (*Architekten-Ranking*): Architektenranking, in: *Bauwelt*, 88. Jg. (1997), S. 2263.
- Erlinger, R.** (*Recht*): Freie Berufe: Bedeutung in Recht und Gesellschaft, in: *DAB*, 29. Jg. (1997), S. 500-501.
- Esch, G. / Leisenberg, W.** (*Zertifizierung*): Zertifizierung im Mittelstand –Erwartungen und Auditierung, in: Benes, G. / Feyerabend, F.-K. / Vossebein, U. (Hrsg.), *Qualitätsmanagement als interdisziplinäres Problem*, Wiesbaden 1997, S. 45-54.
- Esche, J.** (*Reden*): Keine Angst vorm Reden, in: *DAB*, 32. Jg. (2000), S. 1388-1389.
- Eschenbruch, K.** (*Projektsteuerung*): Recht der Projektsteuerung, Düsseldorf 1999.

- Europäischer Architektenrat (Hrsg.)** (*Zukunft*): Die Zukunft der europäischen Architektur. Weißbuch. Überlegungen zum Bauen in Europa, Brüssel 1995.
- Evers, H.** (*Entgeltspolitik*): Entgeltspolitik für Führungskräfte, in: Kieser, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 297-306.
- Evers, H.** (*Leistungsanreize*): Leistungsanreize für Führungskräfte, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 737-751.
- Falk, B.** (Hrsg.) (*Gewerbe-Immobilien*): Gewerbe-Immobilien, 6., überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994.
- Falk, B.** (Hrsg.) (*Immobilienwirtschaft*): Fachlexikon Immobilienwirtschaft, Köln 1996.
- Fama, E. F. / Jensen, M. C.** (*Separation*): Separation of ownership and control, in: JoLE, Vol. 26 (1983), S. 301-326.
- Feldhusen, G.** (*Perspektiven*): Architekten und ihre beruflichen Perspektiven. Der Konflikt zwischen professionellem Anspruch und gesellschaftlicher Wirklichkeit, Stuttgart 1982.
- Fingerhuth, C. / Koch, M.** (*Gestaltung*): Gestaltung zwischen Entwurf und Vereinbarung, in: Selle, K. (Hrsg.), Planung und Kommunikation: Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft; Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 23-40.
- Fischer, P.** (*Architektenrecht*): Architektenrecht für Praktiker: Leitfaden für Architekten und Ingenieure, Stuttgart et al. 1998.
- Flagge, I.** (*Gewerblichkeit*): Ade, freie Architekten – auf in die Gewerblichkeit, in: Der Architekt, 4/97, S. 193.

- Flagge, I. (HOAI):** HOAI. Die unendliche Geschichte, in: Der Architekt, 2/95, S. 63.
- Flagge, I. (Unwort):** Unwort des Jahres, in: Der Architekt, 9/96, S. 521.
- Franke, G. (Agency-Theorie):** Agency-Theorie, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1993, Sp. 1008-1020.
- Franke, G. / Hax, H. (Finanzwirtschaft):** Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 3. Aufl., Berlin et al. 1994.
- Franke, J. / Kühlmann, M. (Kommunikationsprobleme):** Kommunikationsprobleme zwischen Architekten und Laien, in: Der Architekt, 10/99, S. 28-31.
- Franz, G. (Zeit):** Zeit zur Wende?, in: DAB, 30. Jg. (1998), S. 983.
- Frey, B. S. (Markt):** Markt und Motivation, München 1997.
- Frey, B. S. / Osterloh, M. (Sanktionen):** Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: DBW, 57. Jg. (1997), S. 307-321.
- Fuchs, G. (Renditen):** Höhere Renditen erzielen. Ergebnisbeteiligung von Führungskräften auf den Baustellen, in: Baubetriebswirtschaft, 12/2000, S. 40-43.
- Ganser, K. (Baukultur):** Von der Architektur zur Baukultur, in: Der Architekt, 1/01, S. 22-25.
- Ganser, K. (Wettbewerbe):** Ohne Wettbewerbe keine Baukultur, in: das bauzentrum, spezial, 47. Jg. (1999), Nr. 2, S. 20-21.
- Gaster, D. (Qualitätsaudit):** Qualitätsaudit, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch Qualitätsmanagement, München 1994, S. 927-948.
- Gedenk, K. (Agency-Theorie):** Agency-Theorie und die Steuerung von Geschäftsführern, in: DBW, 58. Jg. (1998), S. 22-37.

- Geiger, W.** (*Qualitätsmanagement*): Qualitätsmanagement bei immateriellen Produkten, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch Qualitätsmanagement, München 1999, S. 769-790.
- Geldmacher, C.** (*Architektenrecht*): Architektenrecht, München 2000.
- Gerdies, J. / Voigt, P.** (*Laien*): Der Weg zum Laien, in: Der Architekt, 10/99, S. 20-23.
- Gerkan, M. von** (*Zwang*): Der leidige Zwang zum Mittelmaß, in: Bund Deutscher Architekten (Hrsg.), Architektur. Informationen zum Studium, Berlin 2000, S. 20-24.
- Germann, G.** (*Architekturtheorie*): Einführung in die Geschichte der Architekturtheorie, 3., durchges. Aufl., Darmstadt 1993.
- Gierl, H. / Helm, R. / Satzinger, M.** (*Innovationen*): Technologische Innovationen und asymmetrische Information. Die Eignung verschiedener Signale für Anbieter unterschiedlicher Technologiegenerationen, in: ZfB, 69. Jg. (1999), Heft 10, S. 1181-1205.
- Gierl, H. / Stich, A.** (*Qualitätssignale*): Sicherheitswert und Vorhersagewert von Qualitätssignalen, in: zfbf, 51. Jg. (1999), S. 5-32.
- Gierl, H. / Stich, A. / Strohmayr, M.** (*Informationsquelle*): Einfluß der Glaubwürdigkeit einer Informationsquelle auf die Glaubwürdigkeit der Information, in: Marketing ZFP, 19. Jg. (1997), S. 27-31.
- Gillenkirch, R.** (*Anreizverträge*): Gestaltung optimaler Anreizverträge: Motivation, Risikoverhalten und beschränkte Haftung, Wiesbaden 1997 (zugl. Frankfurt am Main, Univ., Diss., 1996).
- Gluch, E.** (*Honoraranreize*): Honoraranreize für eine wirtschaftliche und sparsame Bauausführung im Rahmen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI), München 1988.

- Glück, S. (*Immobilienmakler*):** Immobilienmakler und Neue Institutionenökonomik, Wiesbaden 1996 (zugl. Frankfurt am Main, Univ., Diss., 1996).
- Gmeiner, A. (*Werbung*):** Werbung für freie Berufe endlich erlaubt, Landsberg/Lech 1999.
- Gralla, M. (*Bauwirtschaft*):** Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft - Produktivitätssteigerung und partnerschaftliche Zusammenarbeit durch den Einsatz innovativer Wettbewerbs- und Vertragsformen, Berlin/Dortmund 1999 (zugl. Dortmund, Univ., Diss., 1999).
- Grams, H. (*HOAI*):** Die Novelle der HOAI aus Sicht der Praxis, in: BauR, 27. Jg. (1996), S. 39-44.
- Grochla, E. (*Organisationstheorie*):** Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.
- Grossmann, S. (*Warranties*):** The Informational Role of Warranties and Private Disclosure about Product Quality, in: JoLE, Vol. 24 (1981), pp. 461-483.
- Grote, B. (*Koordinationsformen*):** Ausnutzung von synergiepotentialen durch verschiedene Koordinationsformen ökonomischer Aktivitäten – zur Eignung der Transaktionskosten als Entscheidungskriterium, Frankfurt am Main et al. 1990 (zugl. Siegen, Univ., Diss., 1990).
- Gruhl, H. (*Architekt*):** der Architekt - einmal anders, in: Der Architekt, 11/98, S. 619-620.
- Guesnerie, R. (*Arrow-Debreu Paradigma*):** The Arrow-Debreu Paradigma Faced with Modern Theories of Contracting: A Discussion of Selected Issues Involving Information and Time, in: Contract Economics, Oxford-Cambridge 1992, pp. 12-41.
- Guthof, P. (*Anreizsysteme*):** Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im rahmen der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1995 (zugl. St. Gallen, Hochsch. für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwiss., Diss., 1994)

- Gympel, J.** (*Architektur*): Geschichte der Architektur - von der Antike bis heute, Köln 1996.
- Hackelsberger, C.** (*Jahrhundert*): Architektur eines labilen Jahrhunderts: Kritische Beiträge aus zwei Jahrhunderten, München 1991.
- Hagen, R.** (*Anreizsysteme*): Anreizsysteme zur Strategiedurchsetzung, Spardorf 1985.
- Halin, A.** (*Innovationskooperation*): Vertikale Innovationskooperation: eine transaktionskostentheoretische Analyse, Frankfurt am Main et al. 1995 (zugl. Frankfurt am Main, Univ., Diss., 1995)
- Hamm, O. G.** (*Bachelor*): Der Bachelor – eine Totgeburt, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 403.
- Hampel, H.** (*Unternehmen*): Das Architekturbüro als Unternehmen, in: DAB, 31. Jg. (1999), Ausgabe Südwest, S. 235.
- Harriehausen, C.** (*E-Business*): Das E-Business revolutioniert die Bauindustrie. Kosteneinsparung und Qualitätssteigerung für den Bau, in: FAZ, Nr. 172 (27.7.2001), S. 53.
- Hartmann, R.** (*Honorarordnung*): Die neue Honorarordnung für Architekten und Ingenieure: Handbuch des neuen Honorarrechts, Kissing et al. 1990.
- Hartmann-Wendels, T.** (*Agency*): Agency Theorie, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 72-88.
- Hartmann-Wendels, T.** (*Informationsverteilung*): Principal-Agent-Theorie und asymmetrische Informationsverteilung, in: ZfB, 59. Jg. (1989), S. 714-734.
- Hartmer, M.** (*Disziplinarrecht*): Disziplinarrecht der freien Berufe, Hagen, Fernuniversität, Diss., 1984.

- Haubrich, R. (*Baukünstler*):** Vom Baukünstler zum Dienstleister, in: DIE WELT online vom 26.06.1999, <http://www.welt.de/daten/1999/06/26/0626bw119295.htx>, 06.01.2001.
- Haucap, J. (*Werbung*):** Werbung und Marktorganisation: die ökonomische Theorie der Werbung betrachtet aus Perspektive der Neuen Institutionenökonomik, Köln 1998 (zugl. Saarbrücken, Univ., Diss., 1997).
- Havranek, C. / Niedl, K. (*Gehaltsmanagement*):** Gehaltsmanagement: Stellenbewertung, Entgeltsysteme, leistungsorientierte Vergütung, Prämien- und Bonusmodelle, Wien 1999.
- Hax, H. (*Unternehmensethik*):** Unternehmensethik – Ordnungselement der Marktwirtschaft, in: ZfbF, Jg. 45 (1993), S. 769-779.
- Hax, H. (*Unternehmung*):** Theorie der Unternehmung – Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordeltjeide, D. / Rudolph, B. / Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 51-72.
- Hayek, F. A. von (*Knowledge*):** The Use of Knowledge in Society, in: AER, Vol. 35 (1945), pp. 519-530.
- Heiermann, W. (*Architekten- und Ingenieurverträge*):** Architekten- und Ingenieurverträge, Heidelberg, 1999.
- Heinen, E. (*Wissenschaftsprogramm*):** Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in ZfB, 39. Jg. (1969), Heft 4, S. 207-220.
- Heinke, V. G. (*Rating*):** Bonitätsrisiko und Credit Rating festverzinslicher Wertpapiere, Soden/Ts. 1998.
- Heinrich, D. (*Identity*):** Corporate Identity. Zum inneren Wandel des Identitätskonzepts, in: Luedecke, G. (Hrsg.): Mehr Produktivität durch gute Räume: Manager entdecken die Wirkung der Architektur, Düsseldorf et al. 1992, S. 39-61.

- Heinrich, M.** (*Baucontrollingvertrag*): Der Baicontrollingvertrag: Bauplanung und Baumanagement nach HOAI und BGB, 2., Neubearb. und erw. Aufl., Düsseldorf 1998.
- Hempel, A.** (*Ausbildung*): Ausbildung – Bildung aus?, in: Der Architekt, 4/98, S. 187.
- Hempel, A.** (*Ebene*): Auf internationaler Ebene, in: Bund Deutscher Architekten (Hrsg.), Architektur. Informationen zum Studium, Berlin 2000, S. 140-142.
- Hempel, A.** (*Sorgen*): Die Sorgen der anderen, in: Der Architekt, 1/93, S. 2.
- Hennings, G.** (*Immobilienökonomie*): Immobilienökonomie – ein innovatives Lehr- und Forschungskonzept?, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), 10 Jahre ebs IMMOBILIENAKADEMIE, Festschrift, Frankfurt am Main 2000, S. 48-57.
- Hens, M.** (*Unternehmensimmobilien*): Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien, in: Schulte, K. W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 13, Köln 1999 (zugl. Oestrich-Winkel, European Business School, Diss., 1999).
- Hentze, J.** (*Personalwirtschaftslehre*): Personalwirtschaftslehre, Bern 1990.
- Herbert, W.** (*Anreizattraktivität*): Wertewandel und Anreizattraktivität, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 53-69.
- Herig, N.** (*HOAI*): Recht: Für wen gilt die HOAI? in: Baumeister, 10/97, S. 77.
- Herig, N.** (*Subplaner*): Recht: Generalplaner und Subplaner (II), in: Baumeister, 10/99, S. 70.
- Hermalin, B. / Katz, M.** (*Moral Hazard*): Moral Hazard and Verifiability: The Effects of Renegotiation in Agency, in: Econometrica, Vol. 59 (1991), S. 1735-1753.

- Herrmann, A. / Johnson, M. D.** (*Kundenzufriedenheit*): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: zfbf, 51. Jg. (1999), S. 579-598.
- Hertwig, S.** (*Markt*): Die Rolle des Planers im europäischen Markt, in: FAZ, Nr. 45 (23.2.1999), Verlagsbeilage: Architektur, Planen, Bauen, S. B2.
- Herzig, N. / Watrin, C. / Ruppert, H.** (*Unternehmenskontrolle*): Unternehmenskontrolle in internationalen Joint Ventures – Eine agencytheoretische Betrachtung, in: DBW, 57. Jg. (1997), S. 764-776.
- Hessing, O.** (*Managementsystem*): Managementsystem, erfolg(los)reich im Planungsbüro umsetzen?!, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 1487-1488.
- Hild, A.** (*Gesetz*): Das Gesetz des Marktes. Architektur und Massenkonsum, in: DAB, 29. Jg. (1997), S. 502-503.
- Hirche, M.** (*Architekturdarstellung*): Architekturdarstellung und ihre Wirkung auf Planungslaien, Berlin 1986.
- Hoff, M.** (*Bauen*): Bauen in Europa, in: DAB, 30. Jg. (1998), S. 626-627.
- Hoffmann, O.** (*Architekturwende*): Architekturwende oder -ende?, in: Der Architekt, 12/95, S. 734-737.
- Holmström, B.** (*Moral Hazard*): Moral Hazard and Observability, in: BJoE, Vol. 10 (1979), pp. 74-91.
- Holmström, B.** (*Teams*): Moral Hazard in Teams, in: BJoE, Vol. 13 (1982), S. 324-340.
- Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F.** (*Kundenbindung*): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: DBW, 59. Jg. (1999), S. 174-195.
- Homburg, C. / Jensen, O.** (*Vergütungssysteme*): Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten, in: ZfB, 70. Jg. (2000), S. 55-74.

- Hommerich, C. (*Chancen*):** Chancen eines Aufbruchs. Das zukünftige Berufsbild der Architekten und Ingenieure. Veränderungen aus nationaler und europäischer Sicht, Vortrag auf dem 1. berufspolitischen Tag des BDB-Landesverbandes NW, Köln 1995.
- Hommerich, C. / Kütke, E. (*Image*):** Das Image des Architekten- Aufbruch zu modernem Dienstleistungsmarketing, Studie im Auftrag der Architektenkammer NRW, Bergisch Gladbach 1992.
- Homola, J. (*Bauherr*):** Erfolgreiches Zusammenspiel zwischen Bauherr, Projektsteuerer, Architekt und Projektbeteiligte, in: Motzel, E. (Hrsg.), Projektmanagement in der Baupraxis bei industriellen und öffentlichen Bauprojekten, Berlin 1993, S. 171-179.
- Horn, P. (*Opportunismus*):** Opportunismus und Koordination in teamorientierten Strukturen, Wiesbaden 1997 (zugl., Passau, Univ., Diss., 1996).
- Hotzel, W. (*Planung*):** Kooperative Planung für technisch-komplexe Bauobjekte, Berlin 1979.
- Howard, W.E. / Bell, L.C. / McCormick, R. E. (*Principles*):** Economic Principles of Contractor Compensation, in: JoME, Vol. 13 (1997), pp. 81-89.
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (*Zielvereinbarung*):** Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung: Erfahrungen aus der Praxis, Köln 1994.
- Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.) (*Bericht*):** Bericht zur Lage der freischaffenden Architekten und Beratenden Ingenieure 1999 in Deutschland, Nürnberg 1999.
- Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.) (*Beschäftigungssituation*):** Die Lage der Freien Berufe. Aktualisierung und Fortschreibung der Datenlage und Erkenntnissituation über die wirtschaftliche Beschäftigungssituation in den Freien Berufen unter besonderer Berücksichtigung der Existenzgründung, Nürnberg 1997.

Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.) (*Harmonisierungsansätze*): Harmonisierungsansätze bei den Berufsrechten von Architekten, Ingenieuren und Sachverständigen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Nürnberg 1999.

Institut für Freie Berufe Nürnberg (Hrsg.) (*Ingenieure*): Bericht zur wirtschaftlichen und beruflichen Lage der Beratenden Ingenieure in Deutschland. Vorläufige Ergebnisse, Nürnberg 1999.

Isenhöfer, B. / Väth, A. (*Projektentwicklung*): Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarb. Aufl., München/Wien 2000, S. 149-228.

Iwan, G. / Koch, M. (*Schäden*): Erkennen und Vermeiden von Mängeln und Schäden bei der Ausführung von Bauvorhaben, Teil 1, Hannover 1999.

Jagenburg, W. (*Projektmanagement*): Juristisches Projektmanagement- Bauvorbereitende und baubegleitende Rechtsberatung bei Projektentwicklung und Projektdurchführung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 301-319.

Jakubeit, B. (*Architekt*): Der Architekt in der Verwaltung, in: Der Architekt, 11/94, S. 628-629.

Janicki, T. (*Bauen*): Kostengünstiges Bauen: Warum nicht?, in: Michels, W. / Thoss, R. (Hrsg.), Kostengünstiges Bauen: Warum nicht?, Dokumentation der 6. Münsteraner Wohnungswirtschaftlichen Gespräche, Münster 1996, S. 5-21.

Jensen, M. (*Organization Theory*): Organization Theory and Methodology, in: AR, Vol. 58 (1983), pp. 319-339.

Jensen, M. / Meckling, W. (*Firm*): Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership structure, in: JoFE, Vol. 3 (1976), S. 305-360.

- Jochem, R.** (*HOAI-Kommentar*): HOAI-Kommentar zur Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, 4., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden/Berlin, 1998.
- Johner-Helppi, S.** (*Wettbewerbe*): Wettbewerbe - Theorie und Praxis, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 149.
- Kaas, K. / Busch, A.** (*Vertrauenseigenschaften*): Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten. Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing ZFP, 18. Jg. (1996), S. 243-252.
- Kaas, K. P.** (*Hierarchie*): Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: Kaas, K. P. (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, Düsseldorf/Frankfurt am Main 1995, S. 19-42.
- Kaas, K. P.** (*Institutionenökonomik*): Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Kaas, K. P. (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, Düsseldorf/Frankfurt am Main 1995, S. 1-17.
- Kaas, K. P.** (*Kontraktgütermarketing*): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: zfbf, 44. Jg. (1992), S. 884-901.
- Kaas, K. P.** (*Marketing*): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: DBW, 50. Jg. (1990), Nr. 4, S. 539-548.
- Kaas, K. P.** (*Marktinformationen*): Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, in: ZfB, 61. Jg. (1991), S. 357-370.
- Kaas, K. P.** (*Werbung*): Nutzen und Kosten der Werbung. Umriss einer ökonomischen Theorie der Werbewirkung, in: zfbf, 42. Jg. (1990), S. 492-504.
- Kaas, K.P.** (*Konsumentenverhalten*): Ansätze einer institutionenökonomischen Theorie des Konsumentenverhaltens, in: Forschungsgruppe Konsum

und Verhalten (Hrsg.), Konsumentenforschung, München 1994, S. 245-260.

Kadatz, H.-J. (*Architektur*): Seemanns Lexikon der Architektur, Leipzig 1994.

Kähler, G. (*Realismus*): Realismus gesucht, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 905.

Kairat, H. (*Professions*): „Professions“ oder „Freie Berufe“, Berlin 1969.

Kaltenbrunner, R. (*Beziehung*): Eine mehrdeutige Beziehung, in: Der Architekt, 9/98, S. 496-497.

Kalusche, W. (*Bauüberwachung*): Bauüberwachung, in: DBZ, 3/98, S. 97-104.

Käpplinger, C. (*Dirigenten*): Vom Dirigenten zum zweiten Geiger, in: Dechau, W. (Hrsg.), Mit spitzem Stift: Architektur in der deutschen Tagespresse, Stuttgart 1998, S. 109-112.

Kassebohm, K. / Malorny, Ch. (*Zertifizierung*): Auditierung und Zertifizierung im Brennpunkt wirtschaftlicher und rechtlicher Interessen, in: ZfB, Jg. 64 (1994), Heft 6, S. 693-716.

Kehrberg, L. (*Projektentwicklung*): Generalübernehmer-/Generalunternehmer-einsatz bei der Projektentwicklung, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.), Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 383-410.

Kelley, C. (*Warranties*): An Investigation of Consumer Product Warranties as Market Signals of Product Reliability, in: JoAoS, vol. 16 (1988), pp. 72-78.

Kemper, J. F. / Demko, D. (*Generalplaner*): Der Architekt als Generalplaner, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 658-659.

Kerstein, K. / Hamm, O. G. (*Architektur*): Wir müssen das Thema Architektur unter die Leute bringen. Peter Conradi über zwei Jahre Bundesarchitektenkammer, in: DAB, 33. Jg. (2001), Heft 1, S. 21-24.

- Kiener, S.** (*Principal-Agent-Theorie*): Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht, Heidelberg 1990 (zugl. Regensburg, Univ., Diss., 1989).
- Kieren, M.** (*Firmitas*): Firmitas. Utilitas. Venustas. - Und basta! Wie Architekten sich sehen und gesehen werden wollen, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 794-795.
- Kil, W.** (*Architektur*): Architektur ist kein geschütztes Marktsegment, in: DAB, 29. Jg. (1997), S. 495-497.
- Kilian, G.** (*Bautechnik*): Offenbarung eklatanter Lücken in den Regeln der Bautechnik durch den Schadensfall Schürmannbau, in: BauR, 29. Jg. (1998), S. 969-975.
- Kister, J.** (*Sparen*): Sparen als architektonische Haltung, in: Der Architekt, 11/97, S. 674-675.
- Kleefisch-Jobst, U.** (*Qualität*): Was ist Qualität?, in: Bauwelt, 91. Jg. (2000), S. 17.
- Kloess, S. G.** (*Immobilien-Management*): Konzeption eines Aktiven Immobilien-Managements als Dienstleistung für institutionelle Investoren - Kritische Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Dienstleistung, Diss., St. Gallen 1999.
- Kluxen, W.** (*Pluralismus*): Menschenbild und Pluralismus, in: Der Architekt, 1/93, S. 10-13.
- Knapp, G.** (*Rufmord*): Rufmord auf Raten, in: db, 134. Jg. (2000), Heft 10, S. 3.
- Kniffka, R. / Koeble, W.** (*Baurecht*): Kompendium des privaten Baurechts, München 2000.
- Knop, C.** (*Kassenschlager*): „Pearl Harbor“ soll der Kassenschlager 2001 werden, in: FAZ, Nr. 119 (23.5.2001), S. 32.

- Koeble, W.** (*Prüfbarkeit*): Die Prüfbarkeit der Honorarrechnung des Architekten und der Ingenieure, in: BauR, 31. Jg. (2000), S. 785-791.
- Kollhoff, H.** (*Architektur*): Soll Architektur glücklich machen? Peter Conradi und Hans Kollhoff im Streitgespräch, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 910-913.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.)** (*Atkins-Report*): Strategische Studien über das Bauwesen (Atkins-Report), Schlussbericht, Brüssel 1993.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.)** (*Binnenmarktstrategie*): Mitteilung der Kommission an den Rat und an das Europäische Parlament: Eine Binnenmarktstrategie für den Dienstleistungssektor, Brüssel 2000.
- Kopel, M.** (*Agency-Modelle*): Zur verzerrten Performancemessung in Agency-Modellen, in: zfbf, 50. Jg. (1998), S. 531-549.
- Kossak, E.** (*Modell*): das Hamburger Modell - wohin?, in: Der Architekt, 6/98, S. 341-343.
- Kossak, E.** (*Mythen*): Zu Mythen und Legenden im Wettbewerbswesen, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 1247-1248.
- Kossbiel, H.** (*Anreizsysteme*): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: DBW, 54. Jg. (1994), Nr.1, S. 75-93.
- Kossbiel, H.** (*Stellungnahme*): Stellungnahme zum Beitrag von Christian Müller: „Agency-Theorie und Informationsgehalt“, in: DBW, 55. Jg. (1995), Heft 1, S. 127-130.
- Kraft, K.** (*Regulierungen*): Die Auswirkungen von Regulierungen des Werbemarktes auf die Produktqualität, in: JNS, Vol. 215 (1996), Heft 4, S. 385-397.
- Kraft, K. / Niederprüm, A.** (*Vergütung*): Ist die Vergütung von Managern im Zeitablauf flexibler geworden?, in: zfbf, 51. Jg. (1999), S. 787-804.

- Kreikebaum, H.** (*Organisationskonzeption*): Der Einfluss von Gutenbergs Organisationskonzeption auf moderne Ansätze der Organisation, in: Albach, H. et al. (Hrsg.), *Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis*, Berlin et al. 1999, S. 569-584.
- Kreps, D. M. / Sobel, J.** (*Signalling*): Signalling, in: *Handbook of Game Theory*, Vol. 2 (1994), pp. 849-867.
- Kruse, K.-O.** (*Anreizsysteme*): Anreizsysteme in Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen, Hamburg 1998 (zugl. Bern, Univ., Diss., 1996).
- Kuchenmüller, R.** (*Bedarfsplanung*): Bedarfsplanung und die Renaissance des Bauherrn, in: DAB, 27. Jg. (1995), S. 1587- 1591.
- Kuchenmüller, R.** (*Berufsbilddiskussion Teil 1*): Zur Berufsbilddiskussion der Architekten, in: DAB, 27. Jg. (1995), S. 832-834.
- Kuchenmüller, R.** (*Berufsbilddiskussion Teil 2*): Zur Berufsbilddiskussion der Architekten, in: DAB, 27. Jg. (1995), S. 1071-1074.
- Kuchenmüller, R.** (*England*): Frischer Wind aus England, in: DAB, 27. Jg. (1995), S. 1809-1810.
- Kücker, W.** (*Architektur*): Architektur für eine Elite?, in: *Der Architekt*, 6/98, S. 347-349.
- Kühne-Büning, L.** (*Wohnung*): Besonderheiten des Wirtschaftsgutes Wohnung und seiner Nutzungsleistungen, in: Kühne-Büning, L. / Heuer, J. H. B. (Hrsg.), *Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft*, 3. überarb. und erw. Aufl., Frankfurt am Main 1994, S. 6-16.
- Kumar, B. N.** (*Anreizsysteme*): Kulturabhängigkeit von Anreizsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart 1991, S. 127-148.
- Kümmerle, K.** (*Verhandlungsverfahren*): Verhandlungsverfahren versus Wettbewerbe, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 217-218.

- Kursatz, D.** (*Transaktionskosten*): Transaktionskosten bei Bauverträgen. Probleme der Vertragsgestaltung und Vertragsdurchsetzung, Frankfurt am Main et al. 1995 (zugl. Frankfurt am Main, Univ., Diss., 1995).
- Kyrein, R.** (*Immobilien*): Immobilien: Projektmanagement, Projektentwicklung und -steuerung, Köln 1997.
- Lampugnani, V. M.** (*Hier*): „Hier könnte, sollte, müsste geschehen“, in: Der Architekt, 10/97, S. 616-621.
- Lang, J. M.** (*Entgeltsysteme*): Moderne Entgeltsysteme: Leistungslohn und Gruppenarbeit, Wiesbaden 1998 (zugl. Trier, Univ., Diss., 1997).
- Langemeyer, H.** (*Cafeteria-Verfahren*): Das Cafeteria-Verfahren: ein flexibles, individuelles Anreizsystem betrachtet aus entscheidungstheoretischer Sicht, München 1999 (zugl. Potsdam, Univ., Diss., 1998).
- Langen, U.** (*Berufshaftpflichtversicherung*): Die Berufshaftpflichtversicherung für Architekten und Ingenieure und deren Ausschlussklauseln, in: Jochem, R. et al. (Hrsg.), Seminar Haftung der Architekten und Ingenieure und ihr Versicherungsschutz, Wiesbaden 1993, S. 53-63.
- Langner, J.** (*Architekt*): Der Architekt, ein Vexierbild?, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 1396-1397.
- Langner, J.** (*Spitzen*): Brüsseler Spitzen, in: Der Architekt, 11/ 98, S. 611-613.
- Latham, G. P. / Locke, E. A.** (*Zielsetzung*): Zielsetzung als Führungsaufgabe, in: Kieser, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 2222-2234.
- Lauer, J.** (*Haftung*): Die Haftung des Architekten bei Bausummenüberschreitung, Düsseldorf 1993.
- Lauer, J.** (*Herausgabe*): Herausgabe der für den Weiterbau erforderlichen Pläne und Zurückbehaltungsrecht des Architekten, in: BauR, 31. Jg. (2000), S. 812-816.

- Lautenschläger, R. (Architekt):** Der Architekt verschwindet, in: Dechau, W. (Hrsg.), Mit spitzem Stift: Architektur in der deutschen Tagespresse, Stuttgart 1998, S. 113-115.
- Laux, H. (Anreizsysteme):** Anreizsysteme, ökonomische Dimension, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 112-122.
- Laux, H. (Erfolgssteuerung):** Erfolgssteuerung und Organisation, Berlin et al. 1995.
- Laux, H. (Informationsasymmetrie):** Optimale Prämienfunktion bei Informationsasymmetrie, in: ZfB, 58. Jg. (1988), S. 588-612.
- Laux, H. (Risiko):** Risiko, Anreiz und Kontrolle: Principal-Agent-Theorie: Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept, Berlin et al. 1990.
- Laux, H. (Unternehmensrechnung):** Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle: die Messung, Zurechnung und Steuerung des Erfolges als Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Berlin et al. 1999.
- Laux, H. / Liermann, F. (Organisation):** Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 4., vollst. überarb. Aufl., Berlin et al. 1997.
- Lederer, A. (Architekt):** Wie wird man Architekt?, in: Der Architekt, 6/98, S. 325.
- Leff, H. / Deutsch, P. (environment):** Constructing the physical environment: Differences between environmental professionals and lay persons, in: EDR, Vol. 1 (1974), S. 284-297.
- Lehmann, E. (Werbung):** Asymmetrische Information und Werbung, Wiesbaden 1999 (zugl. Rostock, Univ., Diss., 1999).
- Liebs, H. (Dirigent):** Dirigent oder Primadonna? Gedanken zur Geschichte eines Berufsbildes, in: DAB, 29. Jg. (1997), S. 497-499.

- Liebs, H. / Meyer, U.** (*Architekten*): Sind die Architekten noch zu retten? Ein Gespräch zur Situation junger Architekturbüros in Berlin, in: DAB, 30. Jg. (1998), S. 629-631.
- Lieske, D.** (*Integrationskonzept*): Entwicklung eines institutionenökonomischen Integrationskonzeptes am Beispiel des Transaktionskostenansatzes und der Agency-Theorie, Arbeitspapiere Nr. 72, Frankfurt am Main 1997.
- Littbarski, S.** (*Überschreitung*): Die Überschreitung von Vor- und Kostenanschlägen aus deckungsrechtlicher Sicht, in: Löffelmann, P. / Korbion, H. (Hrsg.), Festschrift für Horst Locher, Düsseldorf 1990, S. 167-180.
- Locher, H.** (*Baurecht*): Das private Baurecht, 5. Aufl., München 1993.
- Locher, H. / Koeble, W. / Frik, W.** (*HOAI*): Kommentar zur HOAI: mit einer Einführung in das Recht der Architekten und der Ingenieure, 7., neu bearb. u. erw. Aufl., Düsseldorf 1996.
- Locke, E. A. / Latham, G. P.** (*Goal*): Goal Setting: A motivational technique that works!, New Jersey 1984.
- Löffelmann, P. / Fleischmann, G.** (*Architektenrecht*): Architektenrecht: Architektenvertrag und HOAI - Leistungspflichten, Honorar und Haftung; Bausummenüberschreitung, 4., Neubearb. u. erw. Aufl., Düsseldorf 2000.
- Lom, W. von** (*Beruf*): Ein anspruchsvoller Beruf, in: Der Architekt, 11/94, S. 61-62.
- Luhmann, N.** (*Vertrauen*): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 1989.
- Mali, P.** (*management*): MBO updated – A handbook of practices and techniques for management by objectives, New York 1986.

- Marhold, K.** (*Baummarketing*): Baummarketing, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.), Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 309-344.
- Marhold, K.** (*Marketing*): Marketing für Architekten, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 1123-1126.
- Markovic, M.** (*Götzendämmerung*): Götzendämmerung, in: Der Architekt, 9/98, S. 493.
- Marquart, C.** (*Bausparflamme*): Bausparflamme – Vorstadtspießer. Wer steuert die Architektur? Physiognomische Skizzen (XIV), in: Der Architekt, 2/96, S. 20-21.
- Marquart, C.** (*Funktionäre*): Lob der Lobby: Funktionäre. Wer steuert die Architektur? Physiognomische Skizzen (XV), in: Der Architekt, 3/96, S. 34-36.
- Marquart, C.** (*Herren*): Die Grauen Herren. Wer steuert die Architektur? Physiognomische Skizzen (V), in: Der Architekt, 5/95, S. 16-18.
- Marquart, C.** (*Jury-Vorsitzende*): GRWeh – der Jury-Vorsitzende. Wer steuert die Architektur? Physiognomische Skizzen (IV), in: Der Architekt, 4/95, S. 38-40.
- Marquart, C.** (*Lobby*): Lob der Lobby: Funktionäre. Kleine Apologie des Körperschaftsdenkens, in: DAB, 30. Jg. (1998), S. 991-993.
- Marquart, C.** (*Marketing*): Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für Architekten und Planer, Stuttgart 1997.
- Marquart, C.** (*Vertrauen*): Vertrauen als Währung, in: Der Architekt, 11/ 98, S. 617-618.
- Marquart, C.** (*young*): Forever young. Das Architekten-Ideal im Jahr 2000, in: Baus, U. (Hrsg.), Architekten: Apocalypse now?: die Veränderung eines Berufsbildes, Stuttgart 1997, S. 30-36.

- Mattmüller, R.** (*Marketing*): Integrativ-Prozessuales Marketing. Eine Einführung, Wiesbaden 2000.
- Mattmüller, R. / Tunder, R.** (*Marketingwissenschaft*): Zur theoretischen Basis der Marketingwissenschaft: Die Verknüpfung der Neuen Institutionenökonomik mit dem Integrativ-Prozessualen Marketingansatz, Arbeitspapier Nr. 5, Institut für Marketing-Management und -Forschung e.V., EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, Oestrich-Winkel 1999.
- Matzig, G.** (*Architekt*): Architekt und Abziehbild –Über den Imageverlust eines Berufsstandes, in: DAB, 29. Jg. (1997), S. 494.
- Matzke, M.** (*Leistungsbeziehungen*): Steuerung und Kontrolle von Leistungsbeziehungen: eine agenturtheoretische und institutionalistische Untersuchung in der deutschen Bauwirtschaft, Wiesbaden 2000 (zugl. Augsburg, Univ., Diss., 1999).
- Meihorst, W.** (*Architekt*): Architekt und Ingenieur 2000 – zertifiziert und digitalisiert, in: DAB, 27. Jg. (1995), S. 1252-1253.
- Meinhövel, H.** (*Defizite*): Defizite der Principal-Agent-Theorie, Köln 1999 (zugl. Bochum, Univ., Diss., 1998).
- Meisenheimer, W.** (*Ästhetik*): Ästhetik in der Architektur, in: Der Architekt, 10/97, S. 610-612.
- Merz, J. et al. (Hrsg.)** (*Struktur*): Freie Berufe in Rheinland-Pfalz und in der Bundesrepublik Deutschland – Struktur, Entwicklung und wirtschaftliche Bedeutung, Lüneburg 1994.
- Meyhöfer, D.** (*Falle*): In der Falle..., in: db, 128. Jg. (1994), Heft 7, S. 3.
- Meyhöfer, D.** (*Helden*): Helden und Anti-Helden. Daniel Libeskind mit wenigen Bauten ein Star, in: db, 133. Jg. (1999), Heft 11, S. 40-42.
- Mietzko, L.** (*Nutzer*): Nutzer werden immer anspruchsvoller, Interview mit Friedel Kellermann, geschäftsführender Gesellschafter des Düsseldor-

fer Architekturbüros RKW Architektur + Städtebau, in: Real Estate, Juni/Juli, 3/2000, S. 36-39.

Milgrom, P. / Roberts, J. (*Economics*): Economics, organization and management, *Englewood Cliffs* 1992.

Minuth, K. (*Recht*): Recht der Architekten und Ingenieure sowie Projektsteuerer, in: Usinger, W. (Hrsg.), Immobilien-Recht und Steuern. Handbuch für die Immobilienwirtschaft, 2., aktual. u. erw. Aufl., Köln 1999, S. 531-563.

Mitscherlich, A. (*Unwirtlichkeit*): Die Unwirtlichkeit unserer Städte. Anstiftung zum Unfrieden, Frankfurt am Main 1965.

Möller, D.-A. (*Planungs- und Bauökonomie*): Planungs- und Bauökonomie: Wirtschaftslehre für Bauherren und Architekten, München 1988.

Möller, D.-A. / Kalusche, W. (*Wirtschaftslehre*): Planungs- und Bauökonomie: Wirtschaftslehre für Bauherren und Architekten, München 1993.

Möller, T. (*Personalmanagement*): Personalmanagement, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.), Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 119-152.

Moser, G. (*HOAI-Novelle*): Fünfte HOAI-Novelle, in: Der Architekt, 11/93, S. 622.

Motzke, G. / Wolff, R. (*Praxis*): Praxis der HOAI: ein Leitfaden für Architekten und Ingenieure, Sachverständige, Bauherren und deren Berater, 2., überarb. Aufl., Köln 1995.

Müller, C. (*Agency-Theorie*): Agency-Theorie und Informationsgehalt – Der Beitrag des normativen Prinzipal-Agenten-Ansatzes zum Erkenntnisfortschritt der Betriebswirtschaftslehre, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 61-76.

- Müller, C. (*Mängel*):** Mängel, Moden und Modelle. Replik zu den Dialogbeiträgen von G. Bamberg/R. Trost, R. Elschen, H. Kossbiel und K. Spremann, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 134-138.
- Müller, J. (*Reputation*):** Diversifikation und Reputation: Transferprozesse und Wettbewerbswirkungen, Wiesbaden 1996 (zugl. Dortmund, Univ., Diss., 1996).
- Müller, W. (*Antike*):** Architekten in der Welt der Antike, Leipzig 1989.
- Müller-Wrede, M. (*Bindung*):** Preisrechtliche Bindung bei Überschreitung des höchsten Tafelwertes, in: BauR, 27. Jg. (1996), S. 322-324.
- Muncke, G. (*Immobilienwirtschaft*):** Standort- und Marktanalyse in der Immobilienwirtschaft, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 101-164.
- Münzer, C. (*Bauherrn*):** Dem Bauherrn kann geholfen werden, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 3.
- Münzer, C. (*Fortschritt*):** Fortschritt oder Stillstand, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 1225.
- Münzer, C. (*Markt*):** Markt, Ordnung und Baukultur. Ein Plädoyer für die HOAI, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 981.
- Naber, S. (*Architektur*):** Architektur und Facility Management: Unvereinbare Gegensätze oder Teile eines großen Ganzen?, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 764-767.
- Nagel, U. (*Basken*):** „Die Basken fressen mir aus der Hand...“ Frank O. Gehrys Guggenheim-Museum in Bilbao und das Stadtmarketing, in: Der Architekt, 9/98, S. 506-508.
- Nell, J. von (*Projektentwicklung*):** Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 83-100.

- Nell, M.** (*Garantien*): Garantien als Signale für die Produktqualität, in: zfbf, 51. Jg. (1999), Heft 10, S. 937-962.
- Nell, M.** (*Produktgarantien*): Die absatzpolitische Bedeutung von Produktgarantien – Eine ökonomische Analyse, Hamburg 1998.
- Nelson, P.** (*Information*): Information and Consumer Behavior, in: JoPE, Vol. 78 (1970), pp. 311-329.
- Nerdinger, F.** (*Sozialisation*): Die Sozialisation architektonischer Präferenzen, in: Der Architekt, 10/99, S. 24-27.
- Nerdinger, W.** (*Erziehung*): Erziehung durch Architektur, in: Der Architekt, 9/95, S. 511.
- Nerdinger, W. / Nerdinger, F.** (*Architekt*): Architekt und Laie, in: Der Architekt, 10/99, S. 15-16.
- Neuenfeld, K.** (*Architekt*): Architekt und Bauherr: ein neuer Architektenvertrag, Stuttgart et al. 1999.
- Neuenfeld, K.** (*Kammer*): Was kommt von draußen rein? Die Kammern und der BDA, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. XII-XIII.
- Neuenfeld, K.** (*Objektüberwachung*): Die fehlerhafte Objektüberwachung, in: Jochem, R. et al. (Hrsg.), Seminar Haftung der Architekten und Ingenieure und ihr Versicherungsschutz, Wiesbaden 1993, S. 23-26.
- Neuenfeld, K.** (*Rechtsprechung*): Neuere Rechtsprechung zur Architektenhaftpflichtversicherung, in: VersR 1981, S. 606-608.
- Neufert, E.** (*Bauentwurfslehre*): Bauentwurfslehre, 34., erw. Aufl., Braunschweig/Wiesbaden 1996.
- Neus, W.** (*Agency Costs*): Die Aussagekraft von Agency Costs, in: zfbf, Jg. 41 (1989), Nr. 6, S. 472-485.

- Neus, W.** (*Agency-Theorie*): Ökonomische Agency-Theorie und Kapitalmarktgleichgewicht, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 65, Wiesbaden 1989.
- Neuschäffer, C.** (*Architekten*): Im Griff des Architekten. Die Honorarordnung belohnt die Planer für kostspieliges Bauen, in: Die Zeit, Nr. 51 (14.12.2000), S. 34.
- Neuschäffer, C.** (*Balance*): Balance zwischen Kunst und Kosten, in: SZ, 22. 09. 2000, Beilage S. V1/8.
- Nida-Rümelin, J. (Hrsg.)** (*Rationalität*): Rationalität, Realismus, Revision: Vorträge des 3. internationalen Kongresses der Gesellschaft für Analytische Philosophie vom 15. bis zum 18. September 1997 in München, Berlin/New York 1999.
- Niistrate, H.** (*Architektenhaftung*): Die Architektenhaftung – Umfang. Abwehr. Haftungsbegrenzung. Versicherungsschutz, Köln et al. 2000.
- o.V.** (*Bauherren*): „Keine Ersparnis für Bauherren“. Architektenkammer kritisiert geplante Novelle der Bauordnung, in: FAZ, Nr. 39 (15.2. 2001), S. 76.
- o.V.** (*Burda-Sammlung*): Dreimal so teuer. Der Neubau für die Burda-Sammlung, in: FAZ, Nr. 86 (11.4.2001), S. 53.
- o.V.** (*Effizienzgewinne*): Effizienzgewinne durch Übernahme Zaid LGA InterCert, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 270 SW.
- o.V.** (*Freie Berufe*): Monti: Freie Berufe unter Kartellverdacht, in: FAZ, Nr. 212 (12.9.2000), S. 17.
- o.V.** (*Immobilienbrief*): Immobilienbrief: Immobilienmarkt und Architektur, in: FAZ, Nr. 89 (14.1.2000), S. 55.
- o.V.** (*Streit*): Streit um Norman Fosters Architekten-Honorar, in: SPIEGEL ONLINE, Nr. 39 (1999), URL: <http://www.spiegel.de/panorama>, 6.01.2001.
- o.V.** (*Thema*): Das aktuelle Thema, in: FAZ, Nr. 28 (2.2.2001), S. 57.

- o.V. (TÜV-Gütezeichen):** TÜV-Gütezeichen „Qualität am Bau“, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 292 SW.
- o.V. (Zukunft):** (Zukunft): Zukunft der freien Architekten und des beruflichen Nachwuchses, in: Der Architekt, 3/99, S. 19.
- o.V. (Zumthor):** Mit Zumthor sparen. Topographie des Terrors wird teuer, in: FAZ, Nr. 204 (2.9.2000), S. 41.
- Oberlander, W. (Berufe):** Die Freien Berufe –Ihr Stellenwert in Wirtschaft und Gesellschaft, in: Gerling-Konzern (Hrsg.), Dokumentation der Veranstaltung vom 22. Januar 1997, S. 17-28.
- Oechsler, W. A. (Entgeltfindung):** Vom Lohnempfänger zum Vergütungsgehalter – Entgeltfindung im Wandel, in: Personal, 48. Jg. (1996), Nr. 3, S. 125-129.
- Oliver, P. (incentives):** Rewards and punishments as selective incentives for collective action: Theoretical investigations, in: AJoS, Vol. 85 (1980), pp. 1356-1375.
- Ondrack, D. (Entgeltsysteme):** Entgeltsysteme als Motivationsinstrument, in: Kieser, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 307-328.
- Osenbrück, W. (Haftung):** Die Haftung der Architekten und Ingenieure für Ausschreibungsfehler und dadurch bedingte Nachträge, in: Jochem, R. et al. (Hrsg.), Seminar Haftung der Architekten und Ingenieure und ihr Versicherungsschutz, Wiesbaden 1993, S. 27-35.
- Osenbrück, W. / Voppel, R. (HOAI):** Die Fünfte Verordnung zur Änderung der HOAI, in: BauR , 27. Jg. (1996), S. 474-484.
- Osterloh, M. / Tiemann, R. (Unternehmensethik):** Brent Spar: Konzepte zur Unternehmensethik, in: Die Unternehmung, Jg. 49 (1995), S. 380-394.

- Oswald, R.** (*Deckendurchbiegung*): Schwachstellen. Erscheinungsbilder und Ursachen häufiger Bauschäden: Deckendurchbiegung als Rissursache, in: db, 130. Jg. (1996), Heft 9, S. 132-138.
- Pärsch, J.** (*Zertifizierung*): Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch Qualitätsmanagement, München 1999, S. 193-202.
- Parmentier, W.** (Regeln): Die anerkannten Regeln der Technik im privaten Baurecht, in: BauR, 29. Jg. (1998), S. 207-214.
- Pauly, H.** (*Architektenrecht*): Architektenrecht- Aufklärungspflichten des Architekten bezüglich der Vergütungspflicht seiner Leistungen, in: BauR, 31. Jg. (2000), S. 808-812.
- Peill, E. / Spilker, M.** (*Servicegarantien*): Servicegarantien –wie Sie entscheiden, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer 10/1995, S. 228-235.
- Pfammatter, U.** (*Erfindung*): Die Erfindung des modernen Architekten: Ursprung und Entwicklung seiner wissenschaftlich-industriellen Ausbildung, Basel et al. 1997.
- Pfarr, K.** (*Baumanagement*): Baumanagement anders, in: Der Architekt, 4/93, S. 204-207.
- Pfarr, K.** (*Bauwirtschaft*): Grundlagen der Bauwirtschaft, Essen 1984.
- Pfarr, K.** (*Trends*): Trends, Fehlentwicklungen und Delikte in der Bauwirtschaft, Berlin et al. 1988.
- Pfarr, K. / Hobusch, R. / Arlt, J.** (*Planungsbüro*): Das Planungsbüro und sein Honorar, Wuppertal 1975.
- Pfeifer, G.** (*Innovation*): Was heißt Innovation in der Architektur?, in: Der Architekt, 10/97, S. 613-616.
- Pfeiffer, M.** (*Management*): Architekten im Facility Management, in: DBZ, 10/1999, S. 113-116.

- Pforte, K.** (*Anreizsystem*): Anreizsystem zur Operationalisierung von Unternehmen. Eine empirische Untersuchung, Diss., Univ., München 1998.
- Picot, A.** (*Organisation*): Ökonomische Theorie der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelt, D. / Rudolf, B. / Büsselmann, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 143-169.
- Picot, A.** (*Theorieansätze*): Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten und Prinzipal-Agent-Theorie, in: Kirsch, W. / Picot, A. (Hrsg.), Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 362-379.
- Picot, A.** (*Transaktionskostenansatz*): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: DBW, 42. Jg. (1982), S. 267 - 284.
- Picot, A. / Dietl, H.** (*Transaktionskostentheorie*): Transaktionskostentheorie, in: WiSt, 19. Jg. (1990), Heft 4, S. 178 – 184.
- Picot, A. / Dietl, H. / Franck, E.** (*Organisation*): Organisation: eine ökonomische Perspektive, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1999.
- Picot, A. / Freudenberg, H.** (*Komplexität*): Neue organisatorische Ansätze zum Umgang mit Komplexität, in: Adam, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 70-86.
- Picot, A. / Neuburger, R.** (*Agency*): Agency Theorie und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 14-21.
- Piepmeyer, K.** (*Bauprojektsteuerung*): Verbesserte Bauprojektsteuerung durch systematisches Informationsmanagement, Diss., Dortmund 1994.

- Pierschke, B.** (*Management*): Facilities Management, in: Schulte, K. W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/Wien 2000, S. 275-315.
- Plankemann, A.** (*Werbung*): Architekten und Werbung: Was ist erlaubt, was nicht?, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 1502-1505.
- Pohl, W.** (*Architekten-Ranking*): Architekten-Ranking, in: Bauwelt, 88. Jg. (1997), S. 2118-2121.
- Popp, M.** (*Bauen*): Bauen ohne böses Erwachen. Nerven schonen und Kosten sparen durch baubegleitende Qualitätssicherung, in: Immobilien Praxis und Recht, Sonderdruck, 1/98, S. 1-4.
- Popper, K. R.** (*Historizismus*): Das Elend des Historizismus, Tübingen 1965.
- Portz, E.** (*Einheits-Architektenvertrag*): Einheits-Architektenvertrag zurückgezogen, in: DAB, 30. Jg. (1998), S. 315.
- Portz, E. / Rath, H.** (*Architektenrecht*): Architektenrecht, 2., neubearb. Aufl., Köln 2000.
- Pratt, J. W. / Zeckhauser, R. J.** (*Principals*): Principals and Agents: An Overview, in: Pratt, J.W./ Zeckhauser, R.J. (Hrsg.), Principals and Agents: The Structure of Business, Boston 1985, pp. 1-36.
- Prinz, T.** (*Bauleistungen*): Keine HOAI „neben oder zusammen mit Bauleistungen“, in: Der Architekt, 9/97, S. 516-517.
- Prinz, T.** (*Globalisierung*): Schulterschluß im Zeichen der Globalisierung. Der UIA Accord ist verabschiedet worden, in: Der Architekt, 9/99, S. 6.
- Prinz, T.** (*HOAI*): Neues zur HOAI. BGH-Rechtssprechung und die Praxis, in: Der Architekt, 5/98, S. 255.
- Prinz, T.** (*Lanze*): Eine Lanze für die HOAI, in: Der Architekt, 10/98, S. 536.

- Pröls, E. / Martin, A.** (*Versicherungsvertragsgesetz*): Versicherungsvertragsgesetz, München 1992.
- Puffert, A.** (*Projektmanagement*): Projektmanagement im Bauwesen, in: Baumeister 4/94, S. 30-32.
- Rambow, R.** (*Laienurteile*): Laienurteile über Architektur, in: Der Architekt, 7/98, S. 418-420.
- Rau-Bredow, H.** (*Institutionenökonomie*): Zur theoretischen Fundierung der Institutionenökonomie, München 1992 (zugl. München, Univ., Diss., 1992).
- Rauch, B.** (*Architektenrecht*): Architektenrecht und privates Baurecht für Architekten, Köln 1995.
- Raulin, G.** (*Entlohnung*): Leistungsorientierte Entlohnung von Portfoliomanagern, Bad Soden 1996 (zugl. Münster, Univ., Diss., 1996).
- Redeker, K.** (*Freiheit*): Zwischen Freiheit und Bindung, in: Der Architekt, 9/96, S. 565-569.
- REFA Verband für Arbeitsstudium und Betriebsorganisation (Hrsg.)** (*Zielvereinbarungen*): Den Erfolg vereinbaren –Führen mit Zielvereinbarungen, München 1995.
- Refisch, B.** (*Bauunternehmen*): Die Bauunternehmen als Anbieter von Dienstleistungen, in: Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (Hrsg.), Kombination von Bauleistungen und Dienstleistungen, Düsseldorf 1993, S. 24-57.
- Reisch, L. A.** (*Moral*): „Triple A“ für die Moral?, in: Neuner, M. / L. A. Reisch (Hrsg.), Konsumperspektiven. Verhaltensaspekte und Infrastruktur, Berlin 1998, S. 187-205.
- Remmele, M.** (*Einheit*): Einheit und Variation, in: Der Architekt, 9/98, S. 498-501.

- Reuter, W.** (*Macht*): Die Macht der Planer und Architekten, Stuttgart et al. 1989.
- Rheinbay, P. / Günther, A.** (*Rechtsfragen*): Qualitätsrelevante Rechtsfragen des Dienstleistungsangebots, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden 2000, S. 87-112.
- Richter, R.** (*Unternehmung*): Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: Ordelheide, D. / Rudolf, B. / Büsselmann, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 395-429.
- Richter, R. / Furubotn, E.** (*Institutionenökonomik*): Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 1996.
- Ricken, H.** (*Berufsbild*): Der Architekt: ein historisches Berufsbild, Stuttgart, 1990.
- Riekhof, H.-C.** (*Anreize*): Anreize im Innovationsprozess, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 685-703.
- Riemer, M. / Ewert, C.** (*Strategien*): Dumme Strategien: Preisdumping und Preisabsprachen sind am Markt untauglich, in: Baubetriebswirtschaft, 11/2000, S. 28-30.
- Rinn, G.** (*Architekturbüro*): Modernes Qualitätsmanagement im Architekturbüro, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 590-591.
- Rinn, G.** (*Qualitätsmanagement*): Qualitätsmanagement – Chancen und Risiken, in: Bauwelt, 90. Jg. (1999), S. 1158-1159.
- Ripperger, T.** (*Ökonomik*): Ökonomik des Vertrauens, Tübingen 1998.
- Rittmannsperger, J.** (*Public Relations*): Corporate Identity und Public Relations – Erfahrungen eines Architekturbüros, in: Bauwelt, 90. Jg. (1999), S. 1165-1166.

- Rollmann, H.** (*Ausbildung*): Ausbildung international ?, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 1019.
- Ropeter, S.** (*Investitionsanalyse*): Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 5, Köln 1994 (zugl. Oestrich-Winkel, European Business School, Diss., 1997).
- Roscher, V.** (*Architektur*): Architektur, Akteure und Verantwortung, in: DAB, 27. Jg. (1995), S. 1578-1580.
- Rose, C.** (*Medienarbeit*): „...aber immer öfter!“ – Architekten und lokale Medienarbeit, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 1386-1387.
- Rösel, W.** (*Baumanagement*): Baumanagement: Grundlagen, Technik, Praxis, Berlin 1987.
- Rosenstiel, L. von / Molt, W. / Rüttinger, B.** (*Organisationspsychologie*): Organisationspsychologie, Stuttgart et al. 1995.
- Ross, S.** (*Agency*): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: AER, Vol. 63 (1973), pp. 134-139.
- Rößl, D.** (*Gestaltung*): Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen: Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation, Wiesbaden 1994 (zugl. Wien, Wirtschaftsuniv., Habil.-Schr., 1993).
- Rößl, D.** (*Selbstverpflichtung*): Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen, in: zfbf, 48. Jg. (1996), S. 311-334.
- Roth, R.** (*Qualitätsfaktor*): Service-Marketing als Qualitätsfaktor – was macht Kunden zufrieden und bindet sie?, in: Benes, G. / Feyerabend, F.-K. / Vossebein, U. (Hrsg.), Qualitätsmanagement als interdisziplinäres Problem, Wiesbaden 1997, S. 87-114.

- Rousek, O.** (*Anreizsysteme*): Integrative Anreizsysteme: Eine modelltheoretische Untersuchung im Rahmen des Principal-Agent-Modells, Aachen 1998 (zugl. Frankfurt am Main, Univ., Diss., 1995).
- Royal Institute of British Architects (Hrsg.)** (*Clients*): Engaging an Architect. Guidance for Clients on Fees, London 1998.
- Royal Institute of British Architects (Hrsg.)** (*Fees*): Engaging an Architect: Guidance for Clients on Fees, London 1998.
- Royal Institute of British Architects (Hrsg.)** (*Services*): Architect's Service: Small Works, London 1996.
- Royal Institute of British Architects (Hrsg.)** (*Services*): Architect's Services: Small Works, London 1996.
- Ruby, A.** (*Vermittler*): Vermittler statt Dienstleister. Über das Verhältnis zwischen Bauherr und Architekt, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 575-577.
- Rüdiger, M.** (*FuE-Kooperationen*): Theoretische Grundmodelle zur Erklärung von FuE-Kooperationen, in: ZfB, 68. Jg. (1998), S. 25-48.
- Ruggiero, R.** (*Dienstleistungen*): Dienstleistungen in einer Welt ohne Grenzen, in: Mangold, K. (Hrsg.), Die Welt der Dienstleistung: Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft des 21. Jahrhundert, Wiesbaden 1998, S. 82-95.
- Rühl, M.** (*Selbstbild*): Das Selbstbild der Architekten. Eine Untersuchung von Image-Faktoren im Prozess des Image-Wandels, Bamberg 1986.
- Saatweber, J.** (*Qualitätsmanagementsystemen*): Inhalt und Zielsetzung von Qualitätsmanagementsystemen gemäß den Normen DIN ISO 9000-9004, in: Stauss, B. (Hrsg.), Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von der DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management, Wiesbaden 1994, S. 63-91.

- Sack, M.** (*Utopie*): Von der Utopie, dem guten Geschmack und der Kultur des Bauherrn oder: Wie entsteht gute Architektur?, in: DAB, 27. Jg. (1995), S. 1568-1571.
- Sadowski, D. / Pull, K. / Schneider, M.** (*Vertrauen*): Vertrauen: Voraussetzung oder Ergebnis effizienter Arbeitsbeziehungen?, in: Albach, H. et al. (Hrsg.), Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin et al. 1999, S. 537-549.
- Sage, S.** (*Bachelor*): Bachelor und Master im Fach Architektur, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 587.
- Sampson, A. / Albertson, K.** (*Rationality*): Near Rationality in a Principal-Agent-Framework, in: JoITE, Vol. 156 (2000), No. 2, pp. 325-334.
- Santifaller, E.** (*Technik*): Verloren zwischen Technik, Design und Inhalt, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 796-797.
- Sappington, D. E.** (*Contracts*): Limited Liability Contracts between Principal and Agent, in: JoET, Vol. 29 (1983), pp. 1-21.
- Sappington, D. E.** (*Incentive*): Incentive Contracting with Asymmetric and Imperfect Precontractual Knowledge, in: JoET, Vol. 34 (1984), pp. 52-70.
- Schade, C. / Schott, E.** (*Kontraktgüter*): Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, 15. Jg. (1993), S. 15-25.
- Schäfers, W.** (*Unternehmensimmobilien*): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 3, Köln 1997 (zugl. Oestrich-Winkel, European Business School, Diss., 1996).
- Schanz, G.** (*Anreizsysteme*): Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 3-30.

- Schanz, G.** (*Exklusivrechte*): Exklusivrechte auf die ökonomische Perspektive? Konfrontation neoinstitutionalistischer Annahmen mit verhaltens-theoretischen Argumenten, in: Edeling, T. / Jann, W. / Wagner, D. (Hrsg.), *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus*, Opladen 1999, S. 147-163.
- Schanz, G.** (*Integrationsproblem*): Die Betriebswirtschaftslehre und ihre sozial-wissenschaftlichen Nachbardisziplinen: Das Integrationsproblem, in: Raffée, H. / Abel, B. (Hrsg.), *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften*, München 1979, S. 121-137.
- Schanz, G.** (*Organisationsgestaltung*): Organisationsgestaltung, München 1982.
- Schanz, G.** (*Personalwirtschaftslehre*): Personalwirtschaftslehre: lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 3., neu bearb. und erw. Aufl., München 2000.
- Schanz, G.** (*Wissenschaftsprogramme*): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. / Dichtl, E. / Schweitzer, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, Grundfragen, Stuttgart 1997, S. 81-198.
- Schanz, G. / Klein, M. / Wunderlich, L.** (*Europäisierung*): Europäisierung der Unternehmenstätigkeit und Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart 1991, S. 149-170.
- Schaub, H.** (*Sunk Costs*): Sunk Costs, Rationalität und ökonomische Theorie: eine Querschnittsanalyse zum Einfluß von Irreversibilität auf Entscheidungen und Institutionen unter Berücksichtigung psychologischer Effekte, Stuttgart 1997 (zugl. Dresden, Techn. Univ., Diss., 1996).
- Schauenberg, B.** (*Organisationsprobleme*): Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation, in: Ordelheide, D. / Rudolf, B. / Büsselmann, E.

(Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 329-356.

Schefczyk, M. (*Selbstbindung*): Selbstbindung und die Einheit der Person, in: Nida-Rümelin, J. (Hrsg.), Rationalität, Realismus, Revision: Vorträge des 3. internationalen Kongresses der Gesellschaft für Analytische Philosophie vom 15. bis zum 18. September 1997 in München, Berlin/New York 1999, S. 287-293.

Scheidl, K. (*Leistungsmotivation*): Die Bedeutung der Entgeltgerechtigkeit für die Leistungsmotivation, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 257-273.

Schenk-Mathes, H. (*Informationsasymmetrie*): Gestaltung von Lieferbeziehungen bei Informationsasymmetrie, Wiesbaden 1999 (zugl. Frankfurt am Main, Univ., Habil.-Schr., 1996).

Schilder, P. (*Turbulenzen*): Nicht allein der Wind wird zu Turbulenzen getrieben, in: FAZ, Nr. 17 (29. 4. 2001), S. B 1.

Schleiter, L.-W. (*Immobilien-Projektentwicklung*): Historische, gesellschaftliche und ökonomische Grundlagen der Immobilien-Projektentwicklung: ein Beitrag für fachübergreifendes Denken, Forschen und Handeln, Köln 2000.

Schlicksupp, H. (*Anreize*): Anreize zur Entfaltung von Kreativität, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 525-545.

Schlüter, A. (*Ausbildung*): Der angestellte Architekt in Ausbildung und Beruf, in: DAB, 27. Jg. (1995), S.1047-1048.

Schlüter, A. (*HOAI*): Haltet die HOAI ein, in: DAB, 33. Jg. (2001), Heft 4, S. 28.

Schmidt, D. (*Generalunternehmer*): Der Generalunternehmer und was er sucht, in: Der Architekt, 11/94, S. 632-634.

- Schmidt, D. / Krause, E.** (*Architekten*): Die Architekten und ihre Existenz –die Notwendigkeit einer Diskussion. Offener Brief, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 80-81.
- Schmidt, J.** (*Ermittlung*): Muß zur Ermittlung der anrechenbaren Kosten das Muster der DIN 276 verwendet werden?, in: BauR, 30. Jg. (1999), S. 720-724.
- Schmidt, L.** (Hrsg.), (*Einkommensteuergesetz*): Einkommensteuergesetz. Kommentar, München 2000.
- Schmidt, R.** (*Agency Costs*): Agency Costs are not a „Flop“!, in: Bamberg, G. / Spremann, K. (Hrsg.), Agency theory, Information and Incentives, Berlin et al. 1987, S. 495-509.
- Schneider, D.** (*Agency-Costs*): Agency-Costs and Transaction Costs: Flops in the Principal-Agent-Theory of Financial Markets, in: Bamberg, G. / Spremann, K. (Hrsg.), Agency theory, Information and Incentives, Berlin et al. 1987, S. 481-494.
- Schneider, D.** (*Grundlagen*): Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen, München/Wien 1995.
- Schneider, D.** (*Theorie*): Verdankt die Betriebswirtschaftslehre Volkswirtschaftslehrern ihre Theorie?, in: zfbf, 52. Jg. (2000), S. 419-439.
- Schneider, R. / Gentz, M.** (*Office*): Intelligent Office: Zukunftssichere Bürogebäude durch ganzheitliche Nutzungskonzepte, Köln 1997.
- Schoeller, W.** (*Zertifizierung*): Zertifizierung – eine aktuelle Einschätzung, in: Der Architekt, 11/98, S. 608-610.
- Scholtis, T.** (*Vertragsgestaltung*): Vertragsgestaltung bei Informationsasymmetrie: Probleme und Lösungen bei der Zertifizierung von QM-Systemen nach ISO 9000ff., Wiesbaden 1998 (zugl. Frankfurt am Main, Univ., Diss., 1997).

- Scholtissek, F.-K. (*Architekt*):** Architekt haftet für Genehmigungsfähigkeit seiner Planung, in: DBZ, 134. Jg. (2000), Heft 7, S. 95.
- Scholtissek, F.-K. (*Architektenvertrag*):** Der vorzeitig gekündigte Architektenvertrag, in: db, 6/00, S. 999-1000.
- Scholtissek, F.-K. (*Baugenehmigung*):** Die zurückgenommene Baugenehmigung, in: DBZ, 134. Jg. (2000), Heft 5, S. 144.
- Scholtissek, F.-K. (*Berufspraxis*):** Berufspraxis für Architekten. Teil 1, in: DBZ, 132. Jg. (1998), Heft 4, S. 103-104.
- Scholtissek, F.-K. (*Einheits-Architektenvertrag*):** Einheits-Architektenvertrag versus AGB-Gesetz. Die Verwendung birgt Gefahren, in: DBZ, 133. Jg. (1999), Heft 9, S. 106.
- Scholtissek, F.-K. (*HOAI*):** HOAI nicht normativ für Architektenverträge, in: DBZ, 133. Jg. (1999), Heft 8, S. 101.
- Scholz, E. (*Architektenwettbewerbswesen*):** Von der "Hausmacher"- Kost bis zur Dreisterne-Küche. Architektenwettbewerbswesen unter der Lupe, in: DAB, 31. Jg. (1999), Heft 10, S. XI.
- Schulitz, H. (*Verhältnisse*):** Amerikanische Verhältnisse, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 1024-1026.
- Schulte, K.-W. (*Immobilienökonomie*):** Immobilienökonomie – ein innovatives Lehr- und Forschungskonzept!, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), 10 Jahre ebs IMMOBILIENAKADEMIE, Festschrift, Frankfurt am Main 2000, S. 36-47.
- Schulte, K.-W. (*Vorwort*):** Vorwort des Herausgebers, in: Schulte, K. W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/Wien 2000, S. VII-IX.
- Schulte, K.-W. / Pierschke, B. (Hrsg.) (*Facilities Management*):** Facilities Management, Köln 2000.

- Schulte, K.-W. / Schäfers, W.** (*Immobilienökonomie*): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/Wien 2000, S. 97-115.
- Schulte, K.-W. / Vöth, A.** (*Finanzierung*): Finanzierung und Liquiditätssicherung, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.), Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden/Berlin, 1996, S. 463-512.
- Schulte, K.-W. / Vogler, J. H.** (*Investition*): Grundlagen der Investition in Immobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Investition, Köln 1998, S. 17-33.
- Schulte, K.-W. / Walbröhl, V.** (*Bauwirtschaft*): Bauwirtschaft in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Baugewerbes mbH (Hrsg.), Baubetriebswirtschaftslehre in Theorie und Praxis, Bonn 1996, S. 7-30.
- Schulte, K.-W. et al.** (*Betrachtungsgegenstand*): Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie, in: Schulte, K. W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/Wien 2000, S. 15-80.
- Schultz-Coulon, K.** (*Strategien*): Neue Bauherren – Neue Strategien, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 558.
- Schultz-Coulon, K.** (*Bauherren*): Was wollen die Bauherren? Zum Stand der Dinge: Ein Gespräch über wirtschaftliche, berufspolitische und kulturelle Rahmenbedingungen, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 564-569.
- Schultz-Coulon, K.** (*Rufschädigung*): Sechs Jahre Rufschädigung und kein Ende. Joachim Schürmann geht in die Offensive, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 593.

- Schulz, V. (*Anreize*):** Nichtmaterielle Anreize als Instrument der Unternehmensführung: Gestaltungsansätze und Wirkungen, Wiesbaden 2000 (zugl. Rostock, Univ., Diss., 1998).
- Schwanzer, B. (*Bedeutung*):** Die Bedeutung der Architektur für die corporate identity eines Unternehmens: eine empirische Untersuchung von Geschäften und Bankfilialen, Wien 1989.
- Schwechheimer, K. (*Analyse*):** Von der Analyse zur Bewältigung der Krise, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 1393-1395.
- Schwechheimer, K. (*Architektur-Politiker*):** Der „Architektur-Politiker“ – eine neue Spezies, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 25-26.
- Schweizer, W. (*Planungs- und Bauprozeß*):** Der Planungs- und Bauprozeß als kybernetisches System: Strukturen der Bauwirtschaft - gemessen am lebensfähigen System, Frankfurt am Main 1990 (zugl. Budapest, Univ., Diss., 1998).
- Schweizerischer Ingenieur- und Architekten-Verein (Hrsg.) (*Bauen*):** Bauen nach Smart, Basel et al. 1998.
- Sell, M. (*Verfahren*):** Herr des Verfahrens, in: db, 133. Jg. (1999), Heft 9, S. 130-138.
- Selle, K. (*Planung*):** Planung und Kommunikation. Anmerkungen zu Thema und Aufbau dieses Buches, in: Selle, K. (Hrsg.), Planung und Kommunikation: Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft; Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 11-20.
- Siegele, K. (*Kleinen*):** Immer auf die Kleinen..., in: db, 133. Jg. (1999), Heft 8, S. 3.
- Silcher, S. (*Hut*):** Dreißig unter einem Hut. Arbeit am UIA-Accord ist abgeschlossen, in: Der Architekt, 3/99, S. 6.

- Silcher, S.** (*Niederlassungsrecht*): Niederlassungsrecht und anderes Europäisches, in: *Der Architekt*, 11/98, S. 606-607.
- Simon, H.A.** (*Man*): *Models of Man – Social and Rational*, New York 1957.
- Simon, H.A.** (*Theories*): *Theories of Bounded Rationality*, in: McGuire, C.B./Radner, R. (Hrsg.), *Decision and Organization*, New York 1972, pp. 161-176.
- Sommer, A.** (*Opportunismus*): Opportunismus, Corporate Identity oder Abkehr von der Architektur, in: *DAB*, 32. Jg. (2000), S. 563.
- Sommer, A.** (*Prämissen*): Differenz der Prämissen, in: *Der Architekt*, 10/99, S. 17-19.
- Sommer, H.-R.** (*Verlust*): Verlust des öffentlichen Bauherrn. Privates Bauen für die öffentliche Hand, in: *DAB*, 27. Jg. (1995), S. 1581-1585.
- Spence, M.** (*Signaling*): Job Market Signaling, in: *QJoE*, Vol. 87 (1973), pp. 355-374.
- Sperl, K.-U.** (*Garantiemanagement*): *Garantiemanagement: Produkt-, Preis-, Service- und Zufriedenheitsgarantie im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten*, München 2000 (zugl. München, Univ., Diss., 2000).
- Spiegel, E.** (*Wohnen*): Wohnen und Wohnung als soziologische Kategorie, in: Jenkis, H. W. (Hrsg.), *Kompodium der Wohnungswirtschaft*, S. 41-59.
- Spremann, K.** (*Agency*): Agency Theory and Risk Sharing, in: Bamberg, G./Spremann, K. (Hrsg.), *Agency Theory, Information and Incentives*, Heidelberg et al. 1987, pp. 3-37.
- Spremann, K.** (*Arbeitsbeziehungen*): Hilft die Agency-Theorie bei der praktischen Gestaltung von Arbeitsbeziehungen?, in: *DBW*, Jg. 55 (1995), Heft 1, S. 130-134.
- Spremann, K.** (*Information*): Asymmetrische Information, in: *ZfB*, 60. Jg. (1990), Heft 5/6, S. 561-586.

- Spremann, K.** (*Reputation*): Reputation, Garantie, Information, in: ZfB, 58. Jg. (1988), Heft 5/6, S. 613-629.
- Staehele, W. H.** (*Management*): Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1990.
- Stammbach, F.** (Regeln): Einhaltung der anerkannten Regeln der Technik als Ersatz-Leistungsmaßstab, in: BauR, 29. Jg. (1998), S. 482-497.
- Stauss, B.** (*Kundenzufriedenheit*): Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 21. Jg. (1999), S. 5-24.
- Stauss, B. / Hentschel, B.** (*Dienstleistungsqualität*): Dienstleistungsqualität, in: Das Wirtschaftsstudium, 20. Jg. (1991), Nr. 5, S. 238-244.
- Stegers, R.** (*Kommissar*): Der Kommissar für Ästhetik, in: Dechau, W. (Hrsg.), Mit spitzem Stift: Architektur in der deutschen Tagespresse, Stuttgart 1998, S.101-106.
- Steiner, M. / Heinke, V. G.** (*Ratings*): Der Informationsgehalt von Ratings – Eine empirische Analyse am Markt für internationale DM-Anleihen, in: ZfB, 70. Jg. (2000), S. 541-565.
- Steinhilber, U. / Weis, O.** (*Zukunft*): Die Zukunft der FH, in: Der Architekt, 6/98, S. 338-340.
- Steinmann, H. / Löhr, A.** (*Unternehmensethik*): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1994.
- Stich, R.** (*Baurecht*): Öffentliches Planungs- und Baurecht, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 247-299.
- Stigler, G. J.** (*Information*): The Economics of Information, in: AER, Vol. 69 (1996), pp. 339-345.

- Stimmann, H.** (*Normalzustand*): Wir haben endlich den Normalzustand. Interview mit dem Berliner Senatsbaudirektor Dr. Hans Stimmann, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 1252-1255.
- Stopfel, W.** (*Baufreiheit*): Von Baufreiheit, Bauzwang und früher Gesetzgebung, in: Der Architekt, 6/96, S. 368-371.
- Stracke, F.** (*Bild*): Das konventionelle Bild des Berufes verändern, in: Der Architekt, 6/98, S. 335.
- Strodthoff, W.** (*Architektur*): „Einfachheit ist die Essenz jeder guten Architektur“, in: Der Architekt, 9/96, S. 544-547.
- Strodthoff, W.** (*Wunsch*): Vom Wunsch nach Unverwechselbarkeit, in: Der Architekt, 9/98, S. 494-495.
- Stump, R. / Heide, J.** (*Controlling*): Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships, in: JoMR, Vol. 33 (1996), pp. 431-441.
- Taupitz, J.** (*Standesordnungen*): Die Standesordnungen der Freien Berufe – Geschichtliche Entwicklung, Funktion, Stellung im Rechtssystem, Berlin/New York 1991.
- Terberger, E.** (*Ansätze*): Neo-institutionalistische Ansätze: Entstehung und Wandel, Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 1994.
- Theis, S.** (*Architekten- und Ingenieurverträge*): Architekten- und Ingenieurverträge, 2., neubearb. Aufl., Köln 1999.
- Theissen, R.** (*Ingenieurleistung*): Ingenieurleistung mit wirtschaftlichem Erfolg, Köln 1998.
- Thommen, J.-P.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Betriebswirtschaftslehre, Zürich 1996.
- Throll, M.** (*Anspruch*): Der Architekt zwischen Staat, Wirtschaft und humanem Anspruch. Gedanken zu einer Entwurfssoziologie, Berlin 1986.

- Toepfer, A.** (*Risiken*): Vorteile und Risiken des Leistungstunnelbaus –Kalkulatorische Ansätze, in: Straßen- und Tiefbau, Nr. 41, 9/87, S. 5-12.
- Toyka, R.** (*Aufgaben*): Aufgaben und Ziele der Akademie der Architektenkammer Hessen, in: DAB, 27. Jg. (1995), S. 1044-1046.
- Trint, P.** (*Innovationen*): Innovationen in Architektur und Technik als Freier Beruf, in: Bundesverband der Freien Berufe (Hrsg.), Jahrbuch 1993: Der Freie Beruf, Bonn 1993, S. 144-150.
- Trost, R.** (*Anreizkompatibilität*): Anreizkompatibilität und Principal-Agent-Theorie, Bielefeld 1995.
- Trotha, K. von** (*Architektenausbildung*): Architektenausbildung an Fachhochschulen und Universitäten, in: Der Architekt, 6/98, S. 329-331.
- Trumpf, D.** (*Weltorganisation*): Die UIA- Eine Weltorganisation im Aufwind, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 1165.
- Trumpp, A.** (*Kooperation*): Kooperation unter asymmetrischer Information: eine Verbindung von Prinzipal-Agenten-Theorie und Transaktionskostenansatz, Neuried 1995 (zugl. Marburg, Univ., Diss., 1994).
- Turk, W.** (*Internationalität*): Internationalität der Architektenausbildung, in: DAB, 30. Jg. (1998), S. 901-903.
- Turk, W.** (*Unteilbarkeit*): Zur Unteilbarkeit der Architektenausbildung, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 1022-1023.
- Ulich, E. / Conrad-Betschart, H.** (*Anreizwirkungen*): Anreizwirkungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 71-89.
- Ulrich, H.** (*Management*): Management, Bern/Stuttgart, 1984.
- Ulrich, P. / Hill, W.** (*Aspekte*): Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen, in: Raffée, H. / Abel, B.

- (Hrsg.), *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften*, München 1979, S. 161-190.
- Ungers, O. M.** (*Aphorismen*): Aphorismen zum Häuserbauen, Braunschweig/Wiesbaden 1999.
- Union Internationale des Architectes (Hrsg.)** (*UIA-Abkommen*): UIA-Abkommen zu empfohlenen internationalen Richtlinien für die Berufsausübung des Architekten, New York/Peking 1999.
- Usinger, W.** (*Entwicklungsobjekte*): Rechtliche Probleme bei Kauf- und Gewerbemietverträgen für Entwicklungsobjekte, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung*, Köln 1996, S. 321-357.
- Vasconi, C.** (*Architekten*): Architekten auf der MIPIM. Antworten aus vier Büros: Claude Vasconi Architects, in: *Bauwelt*, 91. Jg. (2000), S. 40-41.
- Vasconi, C.** (*Zukunft*): Die Zukunft des Wettbewerbs, in: *Der Architekt*, 6/95, S. 350-351.
- Vecchio, R.** (*Ratings*): Self- and Supervisor Ratings: A Dyadic Approach, in: *IJoOA*, Vol 1. (1993), No. 1, pp. 73-85.
- Verband Beratender Ingenieure (Hrsg.)** (*VBI-Konjunktur-Umfrage*): VBI-Konjunktur-Umfrage, in: *VBI Nachrichten*, 5/2000, S. 2-3.
- Vitruvius Pollio, M.** (*De Architectura*): *De Architectura Libri Decem/Zehn Bücher über Architektur*, hrsg., übers. und mit Anm. versehen von Curt Fensterbusch, Darmstadt 1981.
- Voermanek, K.** (*Architektur*): Gute Architektur oder gute Selbstdarstellung? Diskussion über Sinn oder Unsinn des Architekten-Ranking in Berlin, in: <http://www.baunetz.de/arch/ranking/podiummc-.htm>, 09.01.2001.
- Vogler, J. H.** (*Immobilieninvestoren*): Risikoerkennung, -messung und -steuerung für Immobilieninvestoren, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), *Handbuch Immobilien-Investition*, Köln 1998, S. 271-306.

- Vogt, J. (*Vertrauen*):** Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: eine institutionenökonomische Analyse, Wiesbaden, 1997 (zugl. Berlin, Freie Univ., Diss., 1996).
- Volkmann, W. (*Ablaufplanung*):** Ablaufplanung, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 519-522.
- Volkmann, W. (*Generalplaner*):** Der Architekt als Generalplaner, in: DAB, 29. Jg. (1997), S. 545-548.
- Volkmann, W. (*Störungen*):** Störungen im Projektablauf, in: DAB, 31. Jg. (1999), S. 1059-1062.
- Wachendorff, P. (*Vertragsgestaltung*):** Alternative Vertragsgestaltung bei öffentlichen Aufträgen: eine ökonomische Analyse, Frankfurt am Main et al. 1985 (zugl. Frankfurt am Main, Univ., Diss., 1984).
- Wächter, H. (*Lohnpolitik*):** Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 195-214.
- Wagner, K.-R. (*Projektsteuerung*):** Projektsteuerung und Treuhandtschaft, in: Der Architekt, 4/93, S. 212-213.
- Warnke, M. (*Bau*):** Bau und Überbau. Soziologie der mittelalterlichen Architektur nach den Schriftquellen, Frankfurt am Main 1984.
- Wasilewski, R. (*Beitrag*):** Der Beitrag der Freien Berufe zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zukunftsgestaltung, in: Bundesverband der Freien Berufe (Hrsg.), Mittelstand, Freie Berufe und Dienstleistungsentwicklung, Bonn 1998, S. 220-244.
- Wefing, H. (*Libeskind*):** Libeskind lächelt. Architekturkritik findet nicht statt: „Gedankengebäude“, in: FAZ, Nr. 81 (5.4.2000), S. 50.
- Weiber, R. / Adler, J. (*Kaufprozesse*):** Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: zfbf, Jg. 47 (1995), S. 43-65.

- Weiber, R. / Adler, J. (*Positionierung*):** Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck: Operationalisierung und verhaltenswissenschaftliche Prüfung, in: zfbf, Jg. 47 (1995), S. 99-123.
- Weinbrenner, E. / Jochem, R. / Neusüß, W. (*Architektenwettbewerb*):** Der Architektenwettbewerb: Erläuterungen der Grundsätze und Richtlinien von Architekten- und Ingenieurwettbewerben (GRW 1995), Wiesbaden/Berlin 1998.
- Weindel, M. (*Störung*):** Störung des Generationsvertrages, in: Der Architekt, 11/94, S. 626-627.
- Weinert, A. B. (*Anreizsysteme*):** Anreizsysteme, verhaltenswissenschaftliche Dimension, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 122-133.
- Weisenfeld-Schenk, U. (*Zertifikate*):** Die Nutzung von Zertifikaten als Signal für Produktqualität, in: ZfB, Jg. 67 (1997), S. 21-39.
- Weissenberger, B. (*Vertrauensstrategien*):** Zur Bedeutung von Vertrauensstrategien für den Aufbau und Erhalt von Kundenbindung im Konsumgüterbereich, in: zfbf, 50. Jg. (1998), S. 614-640.
- Wenger, E. / Terberger, E. (*Beziehung*):** Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation, in: WiSt, 17. Jg. (1988), Heft 10, S. 506-514.
- Werner, F. (*Architekten*):** Architekten: Apokalypse now? Marginalien zum Ozonloch eines ganzen Berufsstandes, in: db, 130. Jg. (1996), Heft 3, S. 30-32.
- Werner, F. (*Titanic-Effekt*):** Zum Titanic-Effekt der Architektur oder Marginalien zur Dekonstruktion eines ganzen Berufsstandes, in: Baus, U. (Hrsg.), Architekten: Apocalypse now?: die Veränderung eines Berufsbildes, Stuttgart 1997, S. 11-19.

- Werner, U.** (*Haftung*): Die Haftung der Architekten und Ingenieure wegen Baukostenüberschreitung, in: Jochem, R. et al. (Hrsg.), Seminar Haftung der Architekten und Ingenieure und ihr Versicherungsschutz, Wiesbaden 1993, S. 36-52.
- Werner, U. / Pastor, W.** (*Bauprozeß*): Der Bauprozeß: prozessuale und materielle Probleme des zivilen Bauprozesses, 9., Neubearb. und stark erw. Aufl., Düsseldorf 1999.
- Werner, W.** (*Zertifizierung*): Handbuch Akkreditierung und Zertifizierung, Weinheim 1995.
- Westerbarkey, P.** (*Dienstleistungsqualität*): Methoden zur Messung und Beeinflussung der Dienstleistungsqualität: Feedback- und Anreizsysteme in Beherbergungsunternehmen, Wiesbaden 1996 (zugl. Mainz, Univ., Diss., 1995).
- Widmann, M.** (*Beziehung*): Die Beziehung Bauherr - Architekt: Analyse eines sensiblen Koordinatensystems, in: DAB, 32. Jg. (2000), S. 560-562.
- Wieandt, A.** (*Innovationen*): Zum Marketing von Innovationen, in: Marketing ZFP, 1994, Heft 1, S. 21-30.
- Wiersma, U. J.** (*Motivation*): The Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis, in: JoOOP, Vol. 65 (1992), S. 101-114.
- Wiesand, A. / Fohrbeck, K. / Fohrbeck, D.** (*Beruf*): Beruf Architekt. Eine zusammenfassende Darstellung und Interpretation der Berufswirklichkeit und Berufsgeschichte von Architekten, Darmstadt 1984.
- Wieser, R.** (*Ansätze*): Ansätze zur Lösung von Prinzipal-Agenten-Problemen bei der öffentlichen Auftragsvergabe, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 20 (1997), Heft 3, S. 348-359.
- Wild, J.** (*Organisation*): Organisation und Hierarchie, in: ZfO, 42. Jg. (1973), Nr. 1, S. 45-54.

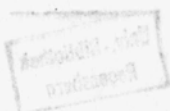
- Will, L. (*Bauherr*):** Die Rolle des Bauherrn im Planungs- und Bauprozess, Frankfurt am Main 1985.
- Williamson, O. E. (*Hierarchies*):** Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York 1975.
- Williamson, O. E. (*Kapitalismus*):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.
- Williamson, O. E. (*Organisationstheorie*):** Comparative Economic Organization. Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen, in: Ordeltcheide / Rudolph / Büßelmann (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 13-49.
- Williamson, O. E. (*Transaktionskostenökonomik*):** Transaktionskostenökonomik, in: Ökonomische Theorie der Institutionen, Bd. 3, Münster 1993.
- Wilson, M. / Cantor, D. (*development*):** The development of central concepts during professional education: An example of a multivariate model of the concept of architectural style, in: Applied Psychology: An International Review, Vol. 39 (1990), pp. 431-455.
- Windsberger, J. (*Unternehmenstheorie*):** Die Entwicklung der Unternehmens-theorie seit Gutenberg, in: Albach, H. et al. (Hrsg.), Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin et al. 1999, S. 145-165.
- Winter, S. (*Anreizsysteme*):** Möglichkeiten der Gestaltung von Anreizsystemen für Führungskräfte, in: DBW, 57. Jg. (1997), S. 615-629.
- Wirth, A. (*Einheits-Architektenvertrag*):** Der neue Einheits-Architektenvertrag für Gebäude – Soll er in der Praxis verwendet werden?, in: BauR, 27. Jg. (1996), S. 319-322.
- Wirth, A. / Theis, S. (*Architekt*):** Architekt und Bauherr: Fallorientierte Erläuterungen zum Architekten- und Ingenieurvertrag, Essen 1997.

- Wiseman, J. (Black-Box):** *The Black-Box*, in: *Economic Journal*, Vol. 101 (1991), pp.149-155.
- Wittfoht, J. (Ruder):** Aus dem Ruder gelaufen, in: db, 133. Jg. (1999), Heft 9, S. 124-129.
- Wöhe, G. (Betriebswirtschaftslehre):** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1993.
- Wohlhage, K. (Architekt):** Der deregulierte Architekt, in: *Der Architekt*, 9/96, S. 561-562.
- Wohlhage, K. (Goldschmied):** Ich war der Goldschmied meiner Ketten, in: *Baumeister*, 97. Jg. (2000), S. 18-21.
- Wolfensberger, H. (Architektendämmerung):** Architektendämmerung: 10 Abgesänge auf einen Berufsstand, Frankfurt am Main 1995.
- Wolff, B. (Organisation):** Organisation durch Verträge: Koordination und Motivation in Unternehmen, Wiesbaden 1995.
- Wolff, B. (Verhaltensannahmen):** Zum methodischen Status von Verhaltensannahmen in der Neuen Institutionenökonomik, in: Edeling, T. / Jann, W./ Wagner, D. (Hrsg.), *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus*, Opladen 1999, S. 133 –146.
- Wustlich, R. (Architektenkammer):** Pro&Contra Architektenkammer, in: db, 134. Jg. (2000), Heft 4, S. 27.
- Wustlich, R. (Markt):** der Markt – das unbekannte Wesen. Architekturpolitik und Marktgeschehen, in: Baus, U. (Hrsg.), *Architekten: Apocalypse now?*, Stuttgart 1997, S. 43-49.
- Wustlich, R. (Planung):** Zwischen Markt und Planung, in: *das bauzentrum, spezial*, 47. Jg. (1999), Nr. 2, S. 10-18.
- Wustlich, R. (Wettbewerb):** Wettbewerb: Generaldirektion der Deutschen Post AG, in: *das bauzentrum, spezial*, 47. Jg. (1999), Nr. 2, S. 22-28.

Zander, E. / Femppel, K. (*Vergütung*): Leistungsorientierte Vergütung, Köln 2000.

Zlonicky, M. / Konrad, A. (*Freiberuflichkeit*): Stichworte zur Freiberuflichkeit, in: Der Architekt, 7/95, S. 383-384.

Zwoch, F. (*Heft*): Zu diesem Heft, in: Bauwelt, 91. Jg. (2000), Heft 19-20, S. 18-21.



Verzeichnis der Gesetze und Verordnungen:

Bürgerliches Gesetzbuch vom 18. August 1896 (RGBl. S. 195)

Einkommenssteuer-Durchführungsverordnung

Einkommenssteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. April 1997 (BGBl. I S. 821)

Gesetz gegen Unlauteren Wettbewerb in der Fassung vom 7. Juni 1909 (RGBl. S. 499), zuletzt geänd. durch Gesetz vom 1. September 2000 (BGBl. I S. 1374)

Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen vom 9. Dezember 1976 (BGBl. I S. 3317), zuletzt geänd. durch Art. 2 Abs. 11 Begleitgesetz zum Telekommunikationsgesetz (BegleitG) vom 17.12.1997 (BGBl. I S. 3108)

Hessische Bauordnung vom 19. Dezember 1994 (GVBl. Nr. 32, S. 655)

Hessisches Architektengesetz in der Fassung vom 4.10.1977, zuletzt geändert durch Gesetz vom 25.9.1991 (GVBl. I S. 301)

Verordnung über die Honorare für Leistungen der Architekten und Ingenieure in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. März 1991 (BGBl. I S. 533), geänd. durch VO v. 21.9.1995 (BGBl. I S. 1174, ber. durch BGBl. 1996 I S. 51)

BISHER IN DIESER REIHE ERSCHIENEN:

Band 1

Stephan Bone-Winkel

Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien
ISBN 3-932687-15-9

Band 2

Matthias Thomas

Die Entwicklung eines Performanceindexes für den deutschen Immobilienmarkt
ISBN 3-932687-23-X

Band 3

Wolfgang Schäfers

Strategisches Management von Unternehmensimmobilien
Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
ISBN 3-932687-24-8

Band 4

Daniela Kirsch

Public Private Partnership
Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung
ISBN 3-932687-27-2

Band 5

Sven-Eric Ropeter

Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien
ISBN 3-932687-30-2

Band 6

Gerrit Leopoldsberger

Kontinuierliche Wertermittlung von Immobilien
ISBN 3-932687-28-0

Band 7

Kerstin Hiska Brade

Strategischer Marketing-Planungsprozeß für Büroimmobilien

ISBN 3-932687-34-5

Band 8

Björn Isenhöfer

Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen

ISBN 3-932687-35-3

Band 9

Christoph Buse

Strategisches Management von industrieverbundenen

Wohnungsunternehmen

ISBN 3-932687-39-6

Band 10

Nicole Vaaßen

Gewerbliches Immobilienleasing

Eine quantitative und qualitative Analyse aus Sicht des Leasingnehmers

ISBN 3-932687-40-X

Band 11

Arno Väth

Die Grundstücks-Investmentaktiengesellschaft als

Pendant zum REIT

Entwicklung einer Konzeption auf der Basis der KAGG-Novelle '98

ISBN 3-932687-41-8

Band 12

Petra Straßheimer

Internationales Corporate Real Estate Management

Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen auf das betriebliche

Immobilienmanagement

ISBN 3-932687-51-5

Band 13

Markus Hens

Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien

ISBN 3-932687-52-3

Band 14

Barbara Pierschke

**Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen
Immobilienmanagements**

ISBN 3-932687-71-X

Band 15

Victoria Walbröhl

**Die Immobilienanlageentscheidung im Rahmen des
Kapitalanlagemanagements institutioneller Anleger**
– eine Untersuchung am Beispiel deutscher
Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen
ISBN 3-932687-78-7

Band 16

Ramon Sotelo

Ökonomische Grundlagen der Wohnungspolitik

ISBN 3-932687-80-9

Band 17

Marcel Crommen

Finanzierung von Unternehmensimmobilien

Eine Shareholder Value-orientierte Analyse

ISBN 3-932687-79-5

Band 18

Marcus Cieleback

Bausparen und Optionstheorie

ISBN 3-932687-86-8

Band 19

Antje Schulz-Eickhorst

Die Bauherren-Architekten-Beziehung

– eine institutionenökonomische Problemanalyse
mit Lösungsansätzen

ISBN 3-932687-87-6



In der Praxis kann ein zunehmender Vertrauensverlust zwischen Bauherren und Architekten und eine entsprechende Zunahme der Konflikte zwischen ihnen beobachtet werden. Dies hat nicht nur negative Auswirkungen auf die beteiligten Akteure selbst, sondern auch auf die technische und gestalterische Qualität der gebauten Umwelt.

Mit der vorliegenden Arbeit werden die bestehenden Probleme zwischen Bauherren und Architekten nachvollziehbar analysiert und zugleich konkrete Handlungsempfehlungen zu deren Reduzierung gegeben. Sie regt die Akteure an, ihre Positionen innerhalb der Konflikte und ihre jeweiligen Argumentationsmuster kritisch zu hinterfragen. Die aufgezeigten Lösungsansätze können dazu beitragen, dass sowohl Bauherren als auch Architekten ihren Nutzen aus der Beziehung erhöhen können.

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine im besten Sinne interdisziplinäre Arbeit, an der Schnittstelle zwischen Kunst und Kommerz. Sie bietet nützliche Anregungen sowohl für die Bauherren als Auftraggeber von Architektenleistungen wie auch für die Architekten als deren Auftragnehmer hinsichtlich einer Verbesserung ihrer Zusammenarbeit in der Praxis. Das Buch richtet sich damit ausdrücklich an beide Seiten des Erstellungsprozesses einer Immobilie. Darüber hinaus kann es Wissenschaftlern und Studenten der Studiengänge Architektur, Bauingenieurwesen und Immobilienökonomie neue wichtige Erkenntnisse liefern.

Das Buch ist jedoch auch für die Interessenvertretungen der Architekten und übergeordneter Institutionen interessant, da es die Wirkungen der herrschenden Rahmenbedingungen, wie der Honorarordnung und der geltenden berufsrechtlichen Regelungen, auf die Beziehung kritisch untersucht und hier einen dringenden Änderungsbedarf konstatiert. Gerade im Hinblick auf die Europäische Union und die zu erwartenden Entwicklungen hinsichtlich der zunehmenden Deregulierung des Dienstleistungsverkehrs stellt das Buch eine wertvolle Lektüre dar.



Rudolf Müller

ISBN 3-932687-87-6



9 783932 687877

www.immobilienmanager.de