



Mehrparteienverträge im öffentlichen Bauwesen

- Projektallianz / Integrierte Projektabwicklung / Partnerschaftliche Projektabwicklung –
für große und komplexe Bauprojekte

Darstellung der wesentlichen Aspekte

Die Kernelemente der Partnerschaftlichen Projektabwicklung – unabhängig vom Vertragsmodell – sind

- die Einbindung der wesentlichen Bauunternehmen (Schlüsselgewerke) in die Planung
- eine Kommunikations- und Entscheidungskultur und darauf ausgerichtete Projektorganisation zwischen Bauherrin und Planungs- und Bauunternehmen, die auf Kooperation, Offenheit und Konsens basiert
- die Erstattung aller direkten Bau- und Planungskosten durch die Bauherrin
- die Teilung von Kostenmehrungen und Kosteneinsparungen unter den Partnern
- evtl. weitere Anreize zur Planungs- und Bauoptimierung für die Unternehmer
- ein gemeinsames Risikomanagement
- ein Haftungsverzicht der Bauherrin zumindest hinsichtlich Planungsfehlern
- kooperatives Baumanagement in der Ausführungsphase (Lean Construction)

Das Ziel ist

- ✓ die Schaffung einer kooperativen Teamstruktur auf allen Ebenen der Zusammenarbeit (Planung / Baustelle / Projektleitungen / Geschäftsleitungen), die von gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt ist und eine Identifikation mit dem Projekt erzeugt
- ✓ dadurch können die Partner Entscheidungen zum Wohle des Projektes treffen, anstatt die individuelle Gewinnmaximierung in den Fokus zu stellen
- ✓ die bestmögliche Projektoptimierung durch Boni und Mali und die Aussicht auf anteilige Ausschüttung von Kosteneinsparungen - Kosten- und Termintreue werden hierdurch erhöht
- ✓ Konfliktreduzierung und dadurch weniger „Nachträge“ und Verzögerungen



I. Vorbereitung / Planung Bauherrin

Die Bauverwaltung (Bauherrin)

- 1) wählt Mitarbeiter/innen mit guter Eignung und Motivation für kooperative Projektdurchführung (hohe Führungs-, Kommunikations-, Kooperationskompetenz) und Kenntnissen im Lean Management für das eigene Team aus,
- 2) erstellt die Vorplanung (ES-Bau),
- 3) erstellt das Vergabekonzept und
- 4) leitet die Vergabeverfahren für die künftigen Partner des Allianzvertrages ein (Planer, sofern nicht bereits für die ES-Bau beauftragt, und Schlüsselgewerke, zB 3 Planer + 3 Ausführende).

II. Vergabeverfahren (Allianzvertrag und weitere AN)

- 1) Die Bauherrin führt für jeden Partner des Allianzvertrages ein eigenes Verhandlungs-verfahren durch, mit dem Ziel, nach Zuschlagserteilung die Einzelverträge in den Allianzvertrag zu überführen. Der Entwurf des Allianzvertrags und die Verfahrensbeschreibung sind Gegenstand der Vergabeunterlagen.
 - Eignungskriterien:
Umsatz, Anzahl Mitarbeiter, Referenzprojekte mit kooperativer Abwicklung
 - Zuschlagskriterien:
 - *nicht* der Preis, da noch keine Planung vorliegt, die bepreist werden kann, sondern
 - Preisbestandteile: AGK-, Gewinnmarge, Vergütung für Planungsleistung auf HOAI- oder Std.-Basis
 - Erfahrungen / Kenntnisse / Motivation der Bieterteams in kooperativen Methoden, Risikomanagement, Kommunikations-/Konfliktmanagement
 - workshops zur Betrachtung von Kostenschätzung, Risiken, Möglichkeiten zur Bedarfsdeckung, zum Teamverhalten, zur Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit u.a., ggf. unter Beteiligung einer/s Arbeitspsychologen (vergleichbar einem Assessmentcenter)



- 2) Die Leistungen, die nicht zu den Schlüsselgewerken zählen und nicht von den Partnern des Allianzvertrages oder ihren Nachunternehmern ausgeführt werden sollen, wird die Bauherrin nach Abschluss der Planung konventionell vergeben.
- 3) Die Bauherrin beauftragt zusätzliche freiberuflich Tätige, zum Teil in Abstimmung mit den Allianzpartnern, zB
 - a. Psychologen für die Vergabeworkshops
 - b. Allianzcoach/Kommunikationsmanager
 - c. Buch-/Wirtschaftsprüfer
 - d. Vergütungsmanager
 - e. Lean-Manager
 - f. Schlichter/Mediator
- 4) Leistungen, die in die Vertragsleistung eines Allianzpartners fallen, die dieser jedoch nicht selbst ausführen wird, vergibt er (unter transparenter Beteiligung aller Partner) an Nachunternehmer.

III. Planung

Die Planung erfolgt gemeinschaftlich durch alle Partner des Allianzvertrages.

- 1) Die Partner prüfen, inwieweit die Vorplanung und die Kostenschätzung die Bauaufgabe treffend abdecken, sowohl inhaltlich als auch finanziell, ob Nachbesserungen erforderlich oder Optimierung möglich sind. Auf diesem Wege einer Validierung der ES-Bau können sie in einem frühen Planungsstadium gemeinsam eine verbindliche Kostenvorgabe berechnen (in einigen Modellbeschreibungen „Basiszielkosten“ genannt), die im weiteren Projektablauf den Kostenmaßstab bildet, an dem gemessen wird, ob Kostenmehrungen oder Kosteneinsparungen entstehen, und anhand dessen AGK und Gewinne der Partner berechnet werden, unabhängig von den endgültigen Kosten.

Sollte diese frühe Planungsphase zu dem Ergebnis kommen, dass die Maßnahme mit den ES-Baukosten nicht realisiert werden kann und die Haushaltsmittel erhöht werden müssten,



steht der Bauherrin ein Kündigungsrecht zu. Bei Fortsetzung des Vertrages erstellen die Partner gemeinsam die Entwurfs- und Genehmigungsplanung (LPh 3+4 HOAI), ggf. auch die Ausführungsplanung (LPh 5).

Am Ende der Planungsphase haben die Parteien einen Betrag ermittelt, der die zu erwartenden tatsächlichen Planungs- und Baukosten abbildet, ähnlich der Kostenberechnung bzw. dem Kostenanschlag (LPh 3, 6 HOAI), zzgl. Planungshonorare und –vergütung der Partner (auch „finaler Zielpreis“ genannt).

Liegt diese Kostenberechnung über der ggf. validierten Kostenschätzung (ES-Bau oder „Basiszielpreis“), steht der Bauherrin erneut ein Kündigungsrecht zu. Andernfalls gehen die Parteien in die Realisierungsphase über.

Sofern die Parteien zu Beginn der Planung noch keine verbindliche Kostenvorgabe berechnet und vereinbart haben („Basiszielpreis“), wird nun diese am Ende der Planungsphase ermittelte Kostenberechnung der alleinige „Zielpreis“ und Erfolgsmaßstab für die Projektkosten.

IV. Teambuilding

Bereits in der internen Vorbereitungsphase sollte das Bauherrenteam in gemeinsamen workshops z.B. zu Methoden des Lean Construction, Risikomanagement, Konfliktmanagement, Führung und Kommunikation fortgebildet und gestärkt werden.

Die Vergabeverfahren mit workshops und dynamischen Verhandlungsgesprächen bewirken ein erstes Zusammenwachsen zwischen dem Team der Bauherrin und jeweiligem Bieterteam.

Nach Abschluss der Vergabeverfahren und nach (oder bei) Verhandlung des Allianzvertrages sollten alle Teammitglieder, d.h. alle Mitarbeiter von Bauherrin und Allianzpartnern, die für dieses Projekt wesentliche Planungs- und Bauleistungen inkl. Führungsaufgaben erbringen/übernehmen werden, in gemeinsamen workshops fortgebildet und gestärkt werden.

Während des Planungs- und Bauprozesses sollten regelmäßige Befragungen/Evaluierungen zur Zusammenarbeit, Motivation, und Zufriedenheit im Projekt erfolgen und die Teams bei Bedarf durch Coaching o.ä. unterstützt werden.



V. Teamstruktur / Entscheidungsprozesse

Kooperation und Entscheidungen finden auf drei bis vier Ebenen statt:

- 1) Das *Projektleitungsteam* ist das entscheidende Gremium, in dem alle wichtigen Fragen und Belange der Maßnahme besprochen und entschieden werden (in einigen Modellbeschreibungen „PMT“ genannt, für „Projekt Management Team“). In diesem Team sollte jeder Allianzpartner durch mindestens eine/n Mitarbeiter/in mit spezifischem Sachverstand, Erfahrung und Entscheidungskompetenz vertreten sein. Es tagt regelmäßig in kurzen Abständen und trifft seine Entscheidungen im Konsens.

Während der Planungsphase ist das Projektleitungsteam zugleich das *Planungsteam*, in dem alle Allianzpartner durch ihre Planungsfachleute vertreten sind. Die Planungsleistung wird schwerpunktmäßig von Architekt und Fachplanern erstellt werden, die Bauunternehmer werden jedoch so umfassend und rechtzeitig eingebunden, dass sie ihren Sachverstand einbringen können und als vollwertige Planungspartner gehört werden.

- 2) Für strategische Entscheidungen und wenn das Projektleitungsteam keine Einigkeit erzielen kann, wie auch zur Konfliktbeilegung, ist das *Leitungsteam* zuständig (gelegentlich „SMT“ genannt, für „Senior Management Team“). Jeder Allianzpartner sollte hier mit einer/m Mitarbeiter/in aus der Leitungsebene des Unternehmens bzw. der Verwaltung (Referats-/Abteilungsleitung) vertreten sein. Das Leitungsteam entscheidet in der Regel mit einfacher Mehrheit. Der Bauherrin kann für bestimmte Themen ein Vetorecht oder ein stärkeres Gewicht zukommen, oder es wird Einstimmigkeit vereinbart.
- 3) Die *Baustellenebene* (gelegentlich „PIT“ genannt, für „Projekt Implementation Team“) erbringt die unmittelbare Bauleistung und stimmt sich auf dieser Ebene zu den jeweiligen Bauabschnitten/-teilen direkt ab.



- 4) Zur Einbindung der obersten Führungsebene (Präsident/in, Geschäftsführung, Vorstand, Ministerium) und des Nutzers, ggf. des BMF o.a. relevanter Rahmenbeteiligter, könnte ein *Lenkungsgremium* gebildet werden, das vornehmlich informatorisch und ggf. beratend einbezogen werden sollte.

VI. Vergütungssystem

Alle direkten Kosten der Partner, die für Planung und Bauleistung anfallen, trägt die Bauherrin. Diese Kosten werden in der Planungsphase gemeinsam ermittelt und wo möglich gemeinsam optimiert, so dass davon ausgegangen werden darf, dass die Summe der direkten Kosten die tatsächlich erforderlichen Kosten der Maßnahme darstellen und die Bauherrin keine unwirtschaftliche Kostenlast übernimmt.

Die Vergütung der Allianzpartner der Bauherrin setzt sich wie folgt zusammen:

- 1) Allgemeine Geschäftskosten (AGK) berechnet als %-Satz auf die validierte Kostenschätzung bzw. den „Zielpreis“. Der %-Satz ist von den Bietern im Vergabeverfahren anzubieten (und kann von der Bauherrin durch einen Wirtschaftsprüfer auf Richtigkeit anhand der Buchhaltung der Bieter überprüft werden),
- 2) Gewinn (Wagnis & Gewinn) ebenfalls wie angeboten als %-Satz auf die validierte Kostenschätzung bzw. den „Zielpreis“ (ggf. auf Angemessenheit geprüft),
- 3) ggf. Boni für die Erreichung besonderer Ziele (z.B. zeitliche Zwischenziele, geringe Anzahl Mängel, o.ä.), abzgl. Mali z.B. für nicht erreichte Zeit- und Qualitätsvorgaben,
- 4) Anteil an Kosteneinsparungen (z.B. je 50% für Bauherrin und Partner, unter diesen jeder entsprechend seinem Anteil an der Summe der AGK).



5) Sollten sich die Kosten im Vergleich zur validierten Kostenschätzung bzw. zum „Zielpreis“ erhöht haben, so tragen die Allianzpartner diese Kostenmehrung ebenfalls anteilig gemeinsam: Die Unternehmer beteiligen sich hieran durch Abzug von ihren AGK und vom Gewinn (max. 100%), darüber hinaus trägt die Bauherrin die Kosten.

AGK und Gewinne (ggf. zzgl. einer Rückstellung der Bauherrin) werden ganz oder anteilig als Risikobudgets geführt nur ausgekehrt, sofern dieses nicht infolge von Kostenmehrungen durch Risikorealisation aufgezehrt wurde.

Mehrkosten, die durch

- Änderungen des Leistungsumfangs (Umplanungen auf Wunsch der Bauherrin),
- unvorhersehbare Änderungen von Gesetzen, Normen, Stand der Technik/Wissenschaft,
- oder nicht absehbare/kalkulierbare Baukostensteigerung entstehen,

werden der validierten Kostenschätzung bzw. dem „Zielpreis“ hinzugerechnet und gehen nicht zulasten der Unternehmen.

VII. Open books

Kalkulationen und Buchhaltung der Allianzpartner werden transparent geführt, die Bauherrin hat jederzeit das Recht und die Möglichkeit, in die Bücher der Vertragspartner einzusehen. Sie kann hierfür einen Fachkundigen – z.B. einen Wirtschaftsprüfer oder Baukostensachverständigen – zu Rate ziehen. Auf diesem Wege kann die Bauherrin die Kosten- und Zeiteinsätze der Allianzpartner im Rahmen des Vergabeverfahrens, der Planungsphase und baubegleitend bei Rechnungslegung nachvollziehen und überprüfen.

Sofern im Vergabeverfahren vorgesehen kann sie zudem die Angemessenheit der angebotenen AGK- und Gewinn-Margen anhand der Buchhaltung der Bieter überprüfen.

Die Vergabe von Leistungen eines Allianzpartners an Nachunternehmer erfolgt in Abstimmung mit den Partnern, folglich auch der Bauherrin: Die Aufstellung der Auswahlkriterien und die Auswahlentscheidung werden transparent und gemeinsam getroffen.

VIII. Haftungsverzicht



Für klassische Baumängel (Ausführungsmängel) haftet jeder Partner der Bauherrin nach den gesetzlichen Regelungen, der Nachunternehmer ebenso gegenüber dem ihn beauftragenden Allianzpartner.

Da die Planung gemeinschaftlich und mit Entscheidungen im Konsens erfolgt, wird die Haftung für Planungsfehler (und mithin auch die Haftung für auf Planungsmängeln beruhenden unvermeidlichen Ausführungsmängel) auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt. Die Partner sollen sich insbesondere im Rahmen der Planung unbelastet von Haftungssorgen mit ihrer ganzen Energie und Innovationskraft der optimalen Planung widmen können. Tauchen während der Ausführungsphase Probleme auf, sollen die Partner diese mit kreativem Blick auf die Lösung bewältigen, anstatt die Ursachen möglicherweise zu vertuschen oder zeitaufwändig und unproduktiv nach Schuldigen zu suchen.

Hier sind Varianten der vertraglichen Regelungen in größerem Umfang denkbar.

Um die Haftungs-/Schadensrisiken infolge von Planungs- und Ausführungsmängeln aufzufangen, sollte über den Abschluss einer Projektversicherung nachgedacht werden.

IX. Konfliktmanagement

Konflikte sollen vorrangig auf der Ebene gelöst werden, auf der sie entstehen. Gelingt dies nicht, wird die nächst höhere Ebene „angerufen“: Konflikte auf der Baustellenebene können dem Projektleitungsteam vorgetragen werden, Konflikte auf dieser Ebene werden dem Leitungsteam vorgetragen.

Für den Fall, dass diese Gremien einen Konflikt nicht lösen können, sollte ein Verfahren zur außergerichtlichen Streitbeilegung vereinbart werden (vorzugsweise Schlichtung oder Mediation) als Vorstufe vor der staatlichen Gerichtsbarkeit.

X. Risikomanagement



Die Allianzpartner sind gehalten, ein gemeinsames Risikomanagement zu entwickeln und während der gesamten Projektlaufzeit zu betreiben. Risiken sind frühzeitig und möglichst vollständig zu identifizieren und zu bewerten und gemeinsam im Rahmen der laufenden Planungsoptimierung für eine rechtzeitige Risikovermeidung oder -bewältigung zu sorgen.

XI. Haushaltsrecht

1) Nutzer und Bauverwaltung (Bauherrin)

- stellen den Bedarf fest,
- ermitteln den Kostenrahmen (LPh 1 HOAI),
- stellen eine Variantenuntersuchung an und
- stellen die ES-Bau auf (mit Kostenschätzung, LPh 2 → Kostenobergrenze)

2) Nach Abschluss der Vergabeverfahren für die Allianzpartner und des Allianzvertrages *validieren* die Partner gemeinsam die ES-Bau sowohl hinsichtlich des Bauumfangs als auch hinsichtlich der Auskömmlichkeit der ES-Baukosten (Kostenobergrenze). Sollten sie zu dem Ergebnis kommen, dass die Kostenobergrenze nicht eingehalten werden kann, hat die Bauherrin die Wahl, den Vertrag aufzulösen und konventionell in die Realisierung zu gehen, oder eine Anpassung der Haushaltsmittel zu beantragen. Risiken sind gesondert zu erfassen und zu bewerten, wie bereits im Rahmen der Variantenuntersuchung.

Eine Anpassung der Haushaltsmittel darf die Arbeit der Allianzpartner nicht nachhaltig blockieren. Denn eine Unterbrechung in diesem frühen Projektstadium könnte die junge Dynamik des Teams in seiner Kreativität und Kooperationsbereitschaft lähmen.

3) Sollte es im Verlauf der weiteren Planung zur Feststellung höherer Kosten als der ES-Bau-Validierung kommen, steht der Bauherrin erneut ein Kündigungsrecht zu. Will sie nicht kündigen, sondern die Baumaßnahme realisieren, müsste ein *Nachtrag zur ES-Bau bzw. EW-Bau* erfolgen, wie auch in dem Fall, dass in der Realisierungsphase Mehrkosten entstehen.

Fazit

Auf Basis dieser Vertragsgestaltung und Methodik der Projektsteuerung werden sowohl die wirtschaftlichen als auch die prozessorientierten Interessen der Parteien auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet: Da Kosten-, Zeit- und Qualitätsaspekte Einfluss auf die Höhe der Vergütung haben, streben



alle Partner die bestmögliche Optimierung des Projektergebnisses an. Ein nicht selten zerrüttende Claimmanagement über Nachtragsleistungen und -vergütung entfällt weitgehend. Das gemeinsame Planungs- und Entscheidungsmanagement integriert jeden Partner auf Augenhöhe in den gesamten Projektablauf, wodurch Kooperation, Vertrauen und Respekt gefördert werden und eine persönliche Identifikation mit dem Projekt entstehen kann. Mit geringeren Haftungsrisiken, guten Gewinnchancen, einer offenen Kommunikation und Kooperation und dadurch auch einer höheren Zufriedenheit der Beteiligten im Prozess wird die Konfliktneigung im Bauprojekt reduziert, die Gewähr für Zeit- und Kostentreue deutlich gesteigert. Bei einer guten Vertragsgestaltung und Steuerung sollte dieses Modell für alle Partner zu sehr guten Prozessen und Ergebnissen führen.