

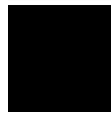
## **Schriftenreihe Bauwirtschaft**

III Tagungen und Berichte 2

Herausgegeben vom Institut für Bauwirtschaft an der Universität Kassel



kassel  
university



press

**3. IBW-Symposium, 17. September 2004 an der Universität Kassel**  
Partnerschaftliche Vertragsmodelle für Bauprojekte

Prof. Dr.-Ing. Peter Racky (Hrsg.)

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar

ISBN 3-89958-087-7  
URN urn:nbn:de:0002-0878

© 2004, kassel university press GmbH, Kassel  
[www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)

Umschlaggestaltung: Jochen Roth, Kassel, Melchior von Wallenberg, Nürnberg  
Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel  
Printed in Germany

## **3. IBW-Symposium**

**17. September 2004  
an der Universität Kassel**

**Partnerschaftliche  
Vertragsmodelle  
für Bauprojekte**







Prof. Dr.-Ing. Berthold Scholtes

**Grußworte des Präsidiums  
der Universität Kassel**

Prof. Dr.-Ing. Berthold Scholtes  
Vizepräsident der Universität Kassel  
Mönchebergstraße 19, 34125 Kassel

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

seien Sie herzlich willkommen an der Universität Kassel aus Anlass des dritten Symposiums des Instituts für Bauwirtschaft. Diesem Institut gehören Fachgebiete aus den Bereichen Bauingenieurwesen und Architektur an, und dies unterstreicht den in Lehre und Forschung gewählten interdisziplinären Ansatz, der das Institut von vergleichbaren Institutionen abhebt.

Die Veranstaltung steht in diesem Jahr unter dem Rahmenthema „Partnerschaftliche Vertragsmodelle für Bauprojekte“. Neue Bauvertragsmodelle stellen nach Einschätzung vieler Fachleute in zunehmendem Maße einen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Dies ist sicher nicht nur in Zeiten einer Konjunktur- und Strukturkrise ein wichtiger Gesichtspunkt. Wenn es frühzeitig gelingt, die Interessen von Bauherren und bauausführenden Unternehmen zur Deckung zu bringen, geschieht dies zu beiderseitigem Nutzen. Die Risikoverteilung und –steuerung bei partnerschaftlichen Vertragsmodellen gehört zu den aktuellen Forschungsthemen des Instituts für Bauwirtschaft. Ziel ist es, Randbedingungen zu identifizieren, die zu einer fairen Risikoverteilung zwischen den Vertragspartnern führen.

Die Teilnehmer der heutigen Veranstaltung – Bauherren, Architekten und Planer, Bauunternehmer, Baujuristen und Wissenschaftler – werden diese Form der Projektabwicklung umfassend beleuchten und bewerten. In beispielhafter Weise wird mit dieser Veranstaltung die Aufgabe der Universität, Wissen zu generieren und zu transferieren, umgesetzt. Gerade der fruchtbare Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis wird vom Institut für Bauwirtschaft schon seit Jahren in und außerhalb der Region aktiv betrieben.

Ihnen allen wünsche ich interessante Diskussionen, einen erfolgreichen Verlauf des dritten IBW-Symposiums und einen angenehmen Aufenthalt in der Universitätsstadt Kassel.



Prof. Dr.-Ing. Volkhard Franz

## **Prolog**

Prof. Dr.-Ing. Volkhard Franz

Geschäftsführender Direktor des Instituts für Bauwirtschaft  
der Universität Kassel

Mönchebergstraße 7, 34125 Kassel

Das Institut für Bauwirtschaft (IBW) veranstaltet nun schon zum dritten Mal ein wissenschaftliches Symposium, mit dem es zu aktuellen Themen aus der Bauwirtschaft einen fachlichen Austausch zwischen Wissenschaftlern und Praktikern aus Bauunternehmen, Planungsbüros, Bauverwaltung und anderen am Baugeschehen Beteiligten erreichen möchte.

Das IBW, das im Jahr 1998 gegründet wurde, ist eine interdisziplinäre wissenschaftliche Lehr- und Forschungseinrichtung der Fachbereiche Architektur, Stadt- und Landschaftsplanung und Bauingenieurwesen an der Universität Kassel. Heute besteht das IBW aus den Fachgebieten Baubetriebswirtschaft (Univ.-Prof. Dr.-Ing. P. Racky), Bauinformatik (Univ.-Prof. Dipl.-Ing. B. Stolzenberg), Bauorganisation und Bauverfahren (Univ.-Prof. Dr.-Ing. V. Franz) und Bauwirtschaft (Univ.-Prof. Dr.-Ing. A. Busch). 15 Doktoranden und Doktorandinnen sowie 10 wissenschaftliche und administrative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind am IBW beschäftigt.

Wesentliche Aufgaben des IBW sind die Organisation und Durchführung der baubetrieblichen und bauwirtschaftlichen Lehre in den Studiengängen Architektur, Bauingenieurwesen und Wirtschaftsingenieurwesen, die Koordination und interdisziplinäre Ausrichtung der betreffenden Forschungsaktivitäten und die Kooperation in Forschung und Lehre mit der Bauwirtschaft und den regionalen Bildungsträgern. Die gemeinsame Organisation der Lehre im IBW führt bei den Studierenden im Architektur- und Bauingenieurstudium zu einem kooperativen Bewusstsein, das sie mit in die Praxis nehmen. Es erleichtert somit das Verständnis für eine kooperative Zusammenarbeit in den Bauprojekten. Wichtigste wissenschaftliche Aufgabe ist die praxisnahe Forschung in enger Zusammenarbeit mit unseren Partnern aus der Bauwirtschaft. Dabei hat sich das IBW in den vergangenen Jahren als ein kompetenter Ansprechpartner der regionalen und überregionalen Bauwirtschaft etabliert.

Das Symposium mit dem Thema „Partnerschaftliche Vertragsmodelle für Bauprojekte“ liegt genau in dieser Zielrichtung des Instituts. Es richtet sich an alle am Baugeschehen Beteiligten, die in ihrer beruflichen Praxis mit der Gestaltung und Abwicklung von Bauverträgen befasst sind und soll zu einem partnerschaftlichen Verständnis zwischen den Projektbeteiligten führen. Mit der Einführung des Global-Pauschalvertrags hat sich das Konfliktpotenzial zwischen den Vertragspartnern deutlich verstärkt, so dass die Bauwirtschaft heute oftmals weit entfernt von

einem vertrauensvollen partnerschaftlichen Umgang ist. Streitigkeiten haben meist ihren Ursprung in dem nicht genau bestimmten Bausoll und in zusätzlichen Vergütungsforderungen. Die Gestaltung der Bauverträge wurde in den vergangenen Jahren immer komplexer und unübersichtlicher, aber nicht besser. Daher ist ein Umdenken zu einem gemeinschaftlichen Handeln, zu transparenteren Vertragsbeziehungen und zu einem kooperativen Verständnis der Projektabwicklung erforderlich. Genau dieser Problematik widmet sich dieses Symposium, indem es verschiedene Vertragsmodelle und Projekte mit partnerschaftlichen Strukturen vorstellt, neue Perspektiven der Vergabe von Bauleistungen beschreibt und damit Wege aus dem dargestellten konfliktreichen Dilemma aufzeigt.

Das IBW wünscht allen Teilnehmenden eine erfolgreiche und gewinnbringende Veranstaltung.



---

## Inhaltsverzeichnis

*Prof. Dr.-Ing. Berthold Scholtes*

Grußworte des Präsidiums ..... VII

*Prof. Dr.-Ing. Volkhard Franz*

Prolog ..... IX

*Prof. Dr.-Ing. Peter Racky*

Status quo und Perspektiven der Bauvertragsgestaltung aus baubetrieblicher  
Sicht ..... 1

*Dipl.-Ing. Wolfram Wiesböck*

Beschaffungsstrategien für Bauleistungen im internationalen Vergleich ..... 31

*Dr. jur. Iris Oberhauser*

Die Gestaltung von GMP-Verträgen aus baujuristischer Sicht ..... 43

*Dr.-Ing. Mike Gralla*

Notwendige Unternehmensstrukturen zur erfolgreichen Umsetzung eines  
Partnering-Modells am Beispiel des Geschäftsmodells PreFair ..... 65

*Dipl.-Ing. Burkhard Schmidt*

Erfahrungen mit Partnering- und GMP-Verträgen ..... 81

*Dipl.-Ing. Ingo Sauer*

Partnering in der Preconstruction-Phase und Erfahrungen mit amerikanischen  
Kunden ..... 97

*Dr. jur. Evelin Portz*

Position und Rollenverständnis des Architekten in Projekten mit  
GMP-Verträgen ..... 111

*Dipl.-Ing. German R. Halcour*

Projektsteuerungs- und Projektmanagementverträge mit Bonus/Malus-  
Vergütungsregelung ..... 119

*Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid*

Partnering-Modelle auf dem Schweizer Baumarkt..... 125

*Dr. jur. Rüdiger Kratzenberg*

Perspektiven des Vergaberechts in Hinblick auf die Anwendung innovativer  
Bauvertragsformen ..... 145



Prof. Dr.-Ing. Peter Racky

## **Status quo und Perspektiven der Bauvertragsgestaltung aus baubetrieblicher Sicht**

Prof. Dr.-Ing. Peter Racky  
Universität Kassel, Institut für Bauwirtschaft  
Fachgebiet Baubetriebswirtschaft  
Mönchebergstraße 7, 34125 Kassel

## 1 Einleitung

Die Wahl der Projektorganisationsform und damit verbunden die Gestaltung des Bauvertrags durch den Bauherrn/Auftraggeber (AG) sind für den weiteren Verlauf der Projektabwicklung von fundamentaler Bedeutung. Zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Projektverlauf werden hierdurch die Grundlagen des Projekterfolgs wesentlich beeinflusst. In der Praxis der deutschen Bauwirtschaft ist allerdings zu beobachten, dass das Vertragsverhältnis zwischen AG und bauausführendem Auftragnehmer (AN) oftmals sehr konfliktbelastet ist und beide Seiten konträre Ziele verfolgen. Dies ist aus baubetrieblicher Sicht äußerst unbefriedigend und kann bei den betreffenden Bauvorhaben das Erreichen der Projektziele, d.h. die Einhaltung der Kosten-, Termin- und Qualitätsvorgaben, erheblich gefährden. Vorteilhafter ist es dagegen, wenn beide Vertragsparteien die partnerschaftliche Ausrichtung auf gemeinsame Projektziele verfolgen und die Projektorganisations- und Bauvertragsstrukturen bewusst dahingehend gestalten.

Nachfolgend wird untersucht, inwiefern der Status quo der Bauvertragsgestaltung in Deutschland dieser Anforderung Rechnung trägt und welchen Beitrag innovative Vertragsmodelle für eine optimierte Projektabwicklung liefern können. Die Betrachtung konzentriert sich dabei auf die Abwicklung schlüsselfertiger Hochbaumaßnahmen, schließt andere Bauwerksarten allerdings grundsätzlich nicht aus.

Das Ziel des vorliegenden Aufsatzes besteht darin, den bei den konventionellen Vorgehensweisen vorhandenen Optimierungsbedarf aufzuzeigen und das mit dem Einsatz innovativer Bauvertragsformen verknüpfte Optimierungspotenzial zu analysieren. Im Vordergrund steht dabei die Fragestellung, wie der steigenden Relevanz der Teilziele Kostenoptimierung bzw. –einhaltung projektorganisatorisch und bauvertraglich besser als bislang Rechnung getragen werden kann und wie es möglich ist, das oftmals konfliktbehaftete Verhältnis zwischen AG und AN in partnerschaftliche, auf gemeinsame Ziele ausgerichtete Bahnen zu lenken. Die Betrachtung mündet in einem konkreten Ablaufschema für die Anwendung eines partnerschaftlichen Bauvertragsmodells.

## **2 Reflexion des Status quo**

### **2.1 Konventionelle Formen der Bauvertragsgestaltung**

Bei einem Bauvertrag handelt es sich prinzipiell um einen Werkvertrag im Sinne der §§ 631 ff. BGB. Das Rückgrat der Bauvertragsgestaltung bildet in Deutschland allerdings nach wie vor die VOB. Die VOB/A unterscheidet die auf ihrer Grundlage abgeschlossenen Verträge nach der Art der Vergütung. § 5 VOB/A nennt als mögliche Vertragsarten den Leistungsvertrag, den Stundenlohnvertrag und den Selbstkostenerstattungsvertrag. Laut § 5 Nrn. 2 und 3 VOB/A sind die beiden letztgenannten von den an die VOB gebundenen öffentlichen AG nur in Ausnahmefällen vorzusehen. Zudem kommt ihnen in der Praxis, auch bei privaten Bauvorhaben, nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Aus diesem Grund fokussieren sich die weiteren Betrachtungen auf die Leistungsverträge. Gemäß § 5 Nr. 1 VOB/A werden diese in Einheitspreisverträge und Pauschalverträge unterteilt.

#### **2.1.1 Einheitspreisvertrag**

Der Einheitspreisvertrag stellt die in Deutschland traditionelle Form des Bauvertrags dar. § 5 Nr. 1 a VOB/A fordert seine vorrangige Anwendung. Der Begriff „Einheitspreisvertrag“ beschreibt die Art der Vergütung. Diese bemisst sich zu Einheitspreisen für technisch und wirtschaftlich einheitliche Teilleistungen, deren Menge nach Maß, Gewicht oder Stückzahl vom AG in den Verdingungsunterlagen anzugeben ist. Die einheitlichen Teilleistungen entsprechen den einzelnen Positionen eines Leistungsverzeichnisses. Voraussetzung für eine detaillierte Leistungsbeschreibung dieser Art bildet im Regelfall die Ausführungsplanung im Sinne der HOAI-Leistungsphase 5. Folglich baut diese traditionelle Bauvertragsform auf einer klaren Trennung zwischen auftraggeberseitiger Planung und auftragnehmerseitiger Ausführung auf. Planungsleistungen des AN, die über die eigene Werkplanung hinausgehen, sind hierbei nicht vorgesehen. In der Praxis werden allerdings Planungsleistungen zunehmend in den Leistungsumfang des AN verlagert. Dies führt dazu, dass in diesen Fällen Einheitspreisverträge nicht mehr die geeignete Vertragsform darstellen [1].

Die vertragliche Vereinbarung der Vergütung bezieht sich lediglich auf die Einheitspreise und nicht auf die Netto-Angebotssumme. Die Abrechnungssumme setzt sich aus den Einheitspreisen multipliziert mit den durch Aufmaß ermittelten,

tatsächlich ausgeführten Mengen zusammen. Von daher steht die letztendliche Vergütung erst nach Abschluss der Bauarbeiten fest. Das hieraus resultierende Kostenrisiko des AG ist aus dessen Sicht ein oftmals erheblicher Nachteil dieser Vertragsform.

### **2.1.2 Pauschalvertrag**

Der Anteil des mit Pauschalverträgen abgewickelten Bauvolumens verzeichnet eine steigende Tendenz. Für diese Bauvertragsform gilt laut § 5 Nr. 1 b VOB/A prinzipiell, dass sie nur in geeigneten Fällen, wenn die Leistung nach Ausführungsart und Umfang genau bestimmt und mit einer Änderung bei der Ausführung nicht zu rechnen ist, vereinbart werden soll. Jedoch ist in der Praxis, vor allem bei den privaten AG, eine gegenläufige Entwicklung zu beobachten. Gerade zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht detailliert beschriebene Leistungen werden zunehmend in Form von Pauschalverträgen vergeben.

Die baujuristische Fachliteratur gliedert die Pauschalverträge aufgrund ihrer Wesensvielfalt in zwei verschiedene Typen [2]. Hierbei handelt es sich um den Detail-Pauschalvertrag und um den Global-Pauschalvertrag, wobei sich letzterer noch in den Einfachen Global-Pauschalvertrag und den Komplexen Global-Pauschalvertrag untergliedert. Das Unterscheidungsmerkmal besteht im Detaillierungsgrad der vertraglichen Leistungsbeschreibung, dem sog. Bau-Soll. Während beim Detail-Pauschalvertrag dieses in aller Regel mittels eines Leistungsverzeichnisses detailliert vorgegeben ist, liegt dem Global-Pauschalvertrag ein weitestgehend funktional beschriebenes Bau-Soll zugrunde. Hieraus ergibt sich auch eine zunehmende Risikoverlagerung aus dem Bereich des AG in den Bereich des AN. Während beim Detail-Pauschalvertrag im Vergleich zum Einheitspreisvertrag lediglich das Mengenermittlungsrisiko in die Risikosphäre des AN wandert, werden diesem beim Global-Pauschalvertrag zusätzlich auch das Komplettheitsrisiko und bisweilen erhebliche Planungsrisiken in Zusammenhang mit der von ihm vertraglich geschuldeten funktionsfähigen und betriebsbereiten Erstellung der Bauleistung übertragen.

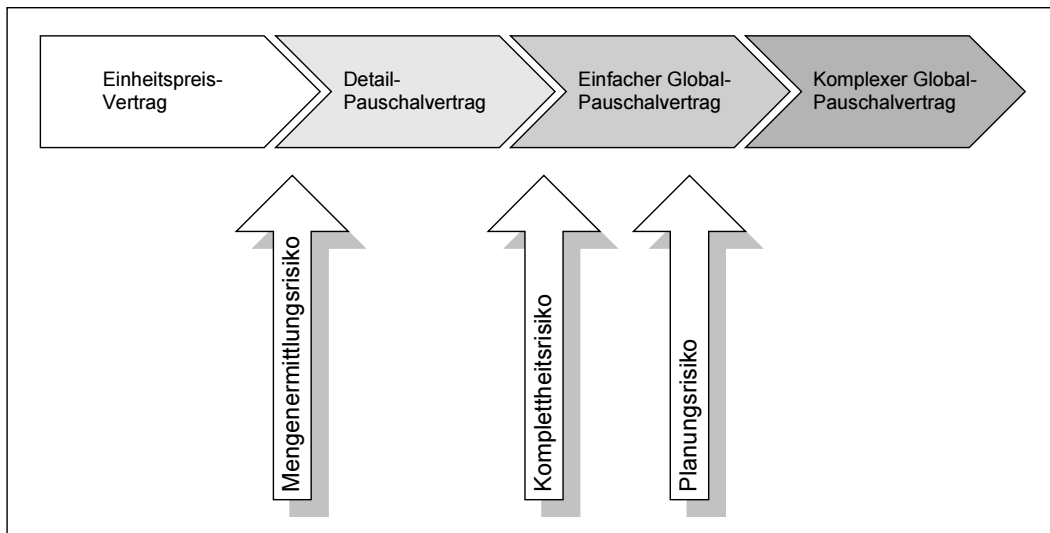


Bild 1: Vertragliche Risikoverlagerung vom AG auf den AN in Abhängigkeit von der Vertragsform

Die Entwicklung des Pauschalvertragswesens ist in den letzten Jahren teilweise rasant verlaufen, allerdings häufig begleitet von juristischen Auseinandersetzungen zwischen den Vertragsparteien. Der Trend verläuft hin zu einer immer umfangreicheren Übertragung von Planungsrisiken auf den AN. Dies lässt sich auch anhand der einschlägigen Gerichtsurteile nachvollziehen. Während der BGH in seinem Urteil vom 27.06.1996 noch klarstellt, dass die funktionale Leistungsbeschreibung eine zulässige Möglichkeit der Vertragsgestaltung ist, kann aus dem sog. „Klimaurteil“ des LG Bielefeld vom 16.04.2003 schon geschlossen werden, dass die Planungsverantwortung des AN bei funktional beschriebenem Bau-Soll zukünftig noch weitreichender als bisher definiert wird [3], [4].

## 2.2 Systemimmanenter Optimierungsbedarf

In der Praxis stellt sich die beschriebene konventionelle Vorgehensweise bei der Gestaltung und Abwicklung von Bauverträgen für das Vertragsverhältnis zwischen AG und AN als zunehmend konflikträchtig dar. Hinzu kommt, dass die mit den herkömmlichen Vertragstypen verknüpften Projektorganisationsformen oftmals nicht hinreichend zielorientiert in Bezug auf die kosten- und terminbezogenen Projektziele sind. Es handelt sich somit um systemimmanente Schwachpunkte, die für ein erhebliches Konfliktpotenzial sorgen. Diese Schwachpunkte werden in den

nachfolgenden Abschnitten detailliert dargelegt und der sich daraus ergebende Optimierungsbedarf abgeleitet.

### **2.2.1 Belastbare Kostenbewertung der frühen Planungsentscheidungen**

Eine verbindliche Kostenbewertung der Planung durch die bauausführenden Firmen findet erst im Zuge der Ausschreibung statt. Die Beeinflussbarkeit der Baukosten ist aufgrund der bis dahin erfolgten Planungsfestlegungen bereits drastisch gesunken. Im Falle, dass die Angebotspreise weit über dem Budget des AG liegen, müssen Planungsentscheidungen korrigiert und Planungs-Teilprozesse erneut durchlaufen werden. Für den auf Kosteneinhaltung bedachten AG wäre es von großem Vorteil, wenn stattdessen bereits die frühen Planungsentscheidungen zeitnah einer detaillierten und belastbaren Kostenbewertung durch als spätere Vertragspartner in Frage kommende Baufirmen unterzogen würden. Dies würde eine konsequente Ausrichtung der Planung auf das Projektziel Kosteneinhaltung ermöglichen. Die Kostenermittlung des Architekten nach DIN 276 stellt sich in diesem Zusammenhang für den AG als nicht ausreichendes Steuerungsinstrument dar. Die aus baujuristischer Sicht vertretbare Toleranzgrenze dieser Berechnungen trägt nämlich kaum zur Minimierung des Kostenrisikos bei.

### **2.2.2 Zielorientierte Koordination und Prozessintegration der Planungsbeiträge**

Bei Pauschalverträgen im Schlüsselfertigbau ist es mittlerweile der Regelfall, dass die Ausführungsplanung in den Leistungsumfang des AN übertragen wird. Der Übergang zwischen auftraggeberseitiger Entwurfsplanung und auftragnehmerseitiger Ausführungsplanung stellt sich jedoch häufig als Kontinuitätsbruch innerhalb des Gesamt-Planungsprozesses dar. Ausführungsorientierte Planungsoptimierungen des AN fließen zu einem sehr späten Zeitpunkt ein, was dazu führt, dass die Planung nicht weitergeführt, sondern geändert wird. Im Sinne eines optimierten Planungsablaufs wäre es wünschenswert, dass die Optimierungsvorschläge des AN im Zuge des sog. Value engineering bereits in den Entwurfsprozess integriert werden. Dies würde spätere Planungsänderungen reduzieren und die Planungskoordination spürbar vereinfachen.

### **2.2.3 Berücksichtigung der Bauwerks-Lebenszykluskosten bei Planung und Vergabe**

Die Lebenszykluskosten eines Bauwerks sind in ihrer Summe häufig um ein Vielfaches höher als die Baukosten. Von daher sollte bei der Planung großes Augenmerk auf sie gerichtet werden. Der oben beschriebene Kontinuitätsbruch birgt allerdings die Gefahr, dass sie außer Acht gelassen werden. Wenn die Bieter im Zuge ihrer Angebotserstellung Sondervorschläge erarbeiten, um damit dem AG Kostensenkungspotenziale aufzuzeigen, geschieht dies häufig nur mit Blick auf die Baukosten, weil nur diese die Angebotssumme des AN beeinflussen. Hierdurch wird eine optimierte Planung verhindert. Sinnvoll wäre es vielmehr, alle Planungsbeiträge auf ihre Lebenszykluskostenrelevanz zu überprüfen, um auch diesbezüglich einen kontinuierlichen Planungsprozess zu gewährleisten.

### **2.2.4 Identische Definition des Bau-Solls**

Das meiste Konfliktpotenzial bei der Anwendung konventioneller Pauschalverträge liegt zweifelsfrei in der nicht deckungsgleichen Definition des funktional beschriebenen Bau-Solls durch AG und AN. Wie bereits in Kap. 2.1.2 beschrieben, werden in der Praxis die Bauverträge mittlerweile auf einer anderen Planungsgrundlage abgeschlossen, als es der Grundgedanke der VOB und auch der HOAI vorsieht. Die Planung ist zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses in aller Regel nicht abgeschlossen. Der AN hat jedoch bis dahin keine Einflussmöglichkeiten auf die Planung und die Leistungsbeschreibung. Gleichzeitig ist festzustellen, dass der AG nach Vertragsabschluss mit Hilfe der Instrumente Bemusterung und Planfreigabe häufig versucht, seinerseits die letztendliche Umsetzung der funktionalen Vorgaben vorzugeben. Somit sind Konflikte bezüglich der Auslegung des unklaren Bau-Solls vorprogrammiert. Die große Anzahl der diesbezüglichen Auseinandersetzungen kann vertragsübergreifend als systemimmanent für die derzeitige Ausprägung des Bauvertragswesens bezeichnet werden und stellt nach Ansicht des Verfassers nicht nur die Summe zufälliger Einzelfälle dar. An dieser Stelle besteht dringender Optimierungsbedarf. Ziel muss es sein, dass AG und AN bereits vor Vertragsabschluss zu einer identischen Definition des Bau-Solls gelangen.

### **2.2.5 Ausrichtung der Projektorganisation auf gemeinsame Projektziele**

Bei der Analyse konventioneller Projektorganisationsformen wird deutlich, dass sehr oft die konträren Interessen der Vertragsparteien organisatorisch abgebildet werden und weniger eine Ausrichtung auf gemeinsame Projektziele erfolgt. Hier wäre es aus baubetrieblicher Sicht effizienter, wenn AG und AN einheitliche, transparente Methoden, beispielsweise zur Termin-, Kosten- und Qualitätssteuerung, anwenden. Hierdurch ließe sich auch der Umfang personeller Parallelorganisationen reduzieren. Darüber hinaus ist zu untersuchen, wie durch eine von den Vertragsparteien partnerschaftlich ausgerichtete Projektorganisation eine zeitlich optimierte Überschneidung der einzelnen Projektphasen und somit eine Verkürzung der Projektdauer erzielt werden kann.

### **2.2.6 Fazit**

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass der Status quo der Bauvertragsgestaltung und –abwicklung erhebliches Konflikt- und, daraus abgeleitet, Optimierungspotenzial aufweist. Die momentan in der Praxis angewendeten konventionellen Prozessmuster entsprechen an einem sehr relevanten Punkt, nämlich der strikten Trennung von Planung und Ausführung, nicht mehr den eigentlichen Leitgedanken ihrer Grundlagen VOB und HOAI. Da diese Trennung, wie oben erläutert, einer optimierten Projektabwicklung jedoch häufig im Wege steht, sollten folglich die Prozessmuster den veränderten Randbedingungen angepasst werden.

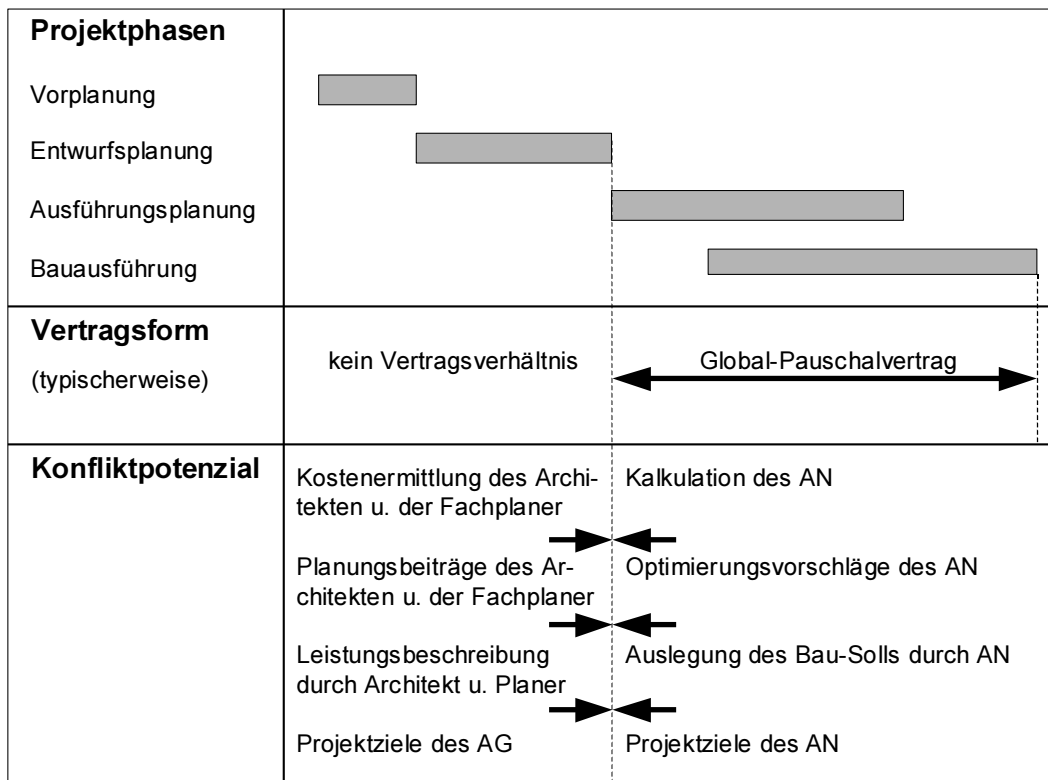


Bild 2: Systemimmanentes Konfliktpotenzial zwischen AG und AN bei konventionellen Bauvertragstypen

### 3 Innovative und partnerschaftliche Formen der Bauvertragsgestaltung

#### 3.1 Grundsätzliche Merkmale partnerschaftlicher Modelle

Die nachfolgend betrachteten Projektorganisations- und Bauvertragsmodelle setzen auf ein partnerschaftliches, gemeinsame Ziele zum beiderseitigen Nutzen verfolgendes Verhältnis zwischen den Vertragsparteien. Sie werden unter dem Oberbegriff Partnering zusammengefasst, der als Modellphilosophie den Kooperationswillen in den Vordergrund rückt. Die grundsätzlichen Merkmale partnerschaftlicher Modelle lassen sich wie folgt beschreiben:

- Frühestmögliche Einbindung des AN in die Planungsphase.
- Mitwirkung des AN bei der Erstellung der vertraglichen Leistungsbeschreibung.
- Transparente Fortschreibung der Kostenermittlung und Kalkulation durch den AN.

- Aufteilung von Minderkosten aufgrund von Optimierungserfolgen zwischen den Vertragsparteien.

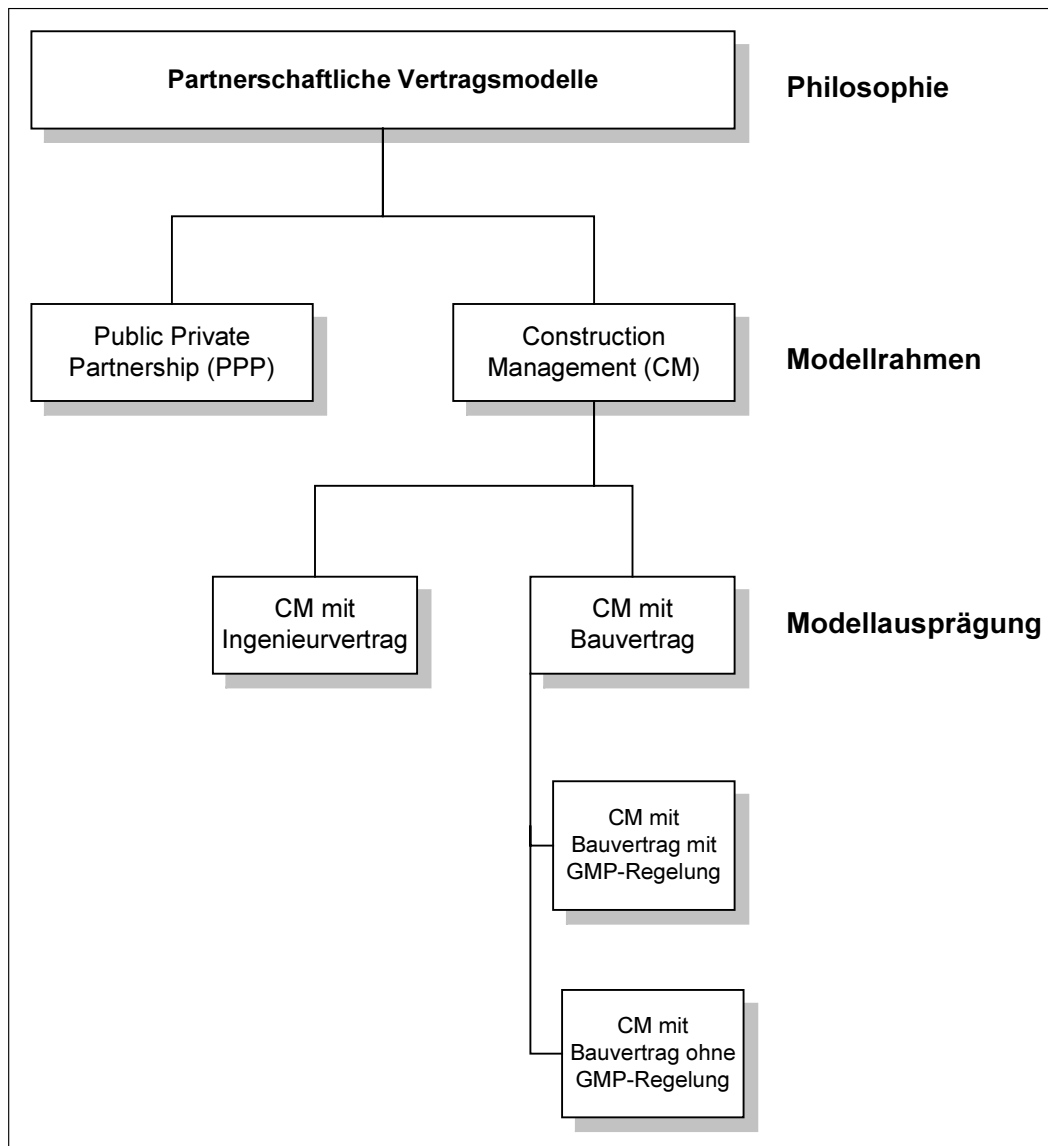


Bild 3: Begrifflicher Zusammenhang partnerschaftlicher Vertragsmodelle, Quelle: [5]

Den Schwerpunkt der weiteren Betrachtungen bildet das Modell Construction Management in der Variante mit GMP-Vergütungsregelung. Dies begründet sich damit, dass erstens bei ihm die Partneringmerkmale am besten ausgeprägt sind und zweitens seine Einführung auf dem deutschen Baumarkt am weitesten fortgeschritten ist. Das Modell Public Privat Partnership wird lediglich kurz vorgestellt. In der Fachwelt hat es sich mittlerweile als eigenständiger Themenkomplex etabliert,

dessen eingehende Behandlung den Rahmen dieser Betrachtungen sprengen würde.

## **3.2 Construction Management und GMP-Vertrag**

### **3.2.1 Grundsätzliches**

Die Construction Management-Methode ist eine Projektorganisationsform, die vor allem in den USA seit Beginn der 70er-Jahre zunehmende Verbreitung findet. Benannt ist sie nach dem Construction Manager (CM), der innerhalb der Projektorganisation an zentraler Stelle entscheidende Bedeutung für den Projekterfolg hat [6]. Prinzipiell unterscheidet man zwischen zwei alternativen Abwicklungsformen mit CM. Primäres Differenzierungsmerkmal ist die vertragliche Risikoübernahme für die Einhaltung von Bauzeit und –kosten [7].

Angeboten werden CM-Leistungen in den USA von Bauunternehmen, Architekturbüros und Ingenieurgesellschaften. Die als CM auftretenden Bauunternehmen gehen zum überwiegenden Teil aus GU-Firmen hervor, die entweder in spezialisierte CM-Organisationen umgewandelt wurden oder CM neben anderen Vertragstypen wie z.B. GU-Verträgen ihren Kunden als weiteres Leistungspaket anbieten. Während Bauunternehmen im Regelfall beide Abwicklungsformen anbieten, beschränken sich Architekturbüros und Ingenieurgesellschaften meistens auf die Rolle des CM ohne Risikoübernahme. Hierin sind sie vergleichbar mit dem deutschen Projektsteuerer.

### **3.2.2 Construction Management mit Ingenieurvertrag**

Die Alternative 1 ist Construction Management auf ingenieurvertraglicher Basis. Bei dieser Variante verfügt der CM innerhalb der Projektorganisation ausschließlich mit dem AG über ein Vertragsverhältnis. Die Vertragsdauer beginnt bereits während der Vorplanung und endet nach der Fertigstellung des Gebäudes. Gegenüber dem Architekten und den Fachingenieuren übt der CM als Vertreter des AG eine koordinierende und steuernde Funktion aus. Weiterhin überwacht er während der Bauausführung die Auftragnehmer. Diese schließen ihre Bauverträge allerdings direkt mit dem AG ab. Prinzipiell möglich sind sowohl Einzelvergaben als auch eine GU-Vergabe. Den Regelfall bei Projektdurchführungen mit CM stellen allerdings Einzelvergaben dar. Von seiner vertraglichen Stellung her fungiert der

CM als Fachingenieur. Da keine direkten Vertragsverhältnisse mit den AN bestehen, übernimmt der CM kein vertragliches Risiko für die Einhaltung der Bauzeit und -kosten sowie für die Umsetzung der Qualitätsvorgaben und Arbeitssicherheitsvorschriften.

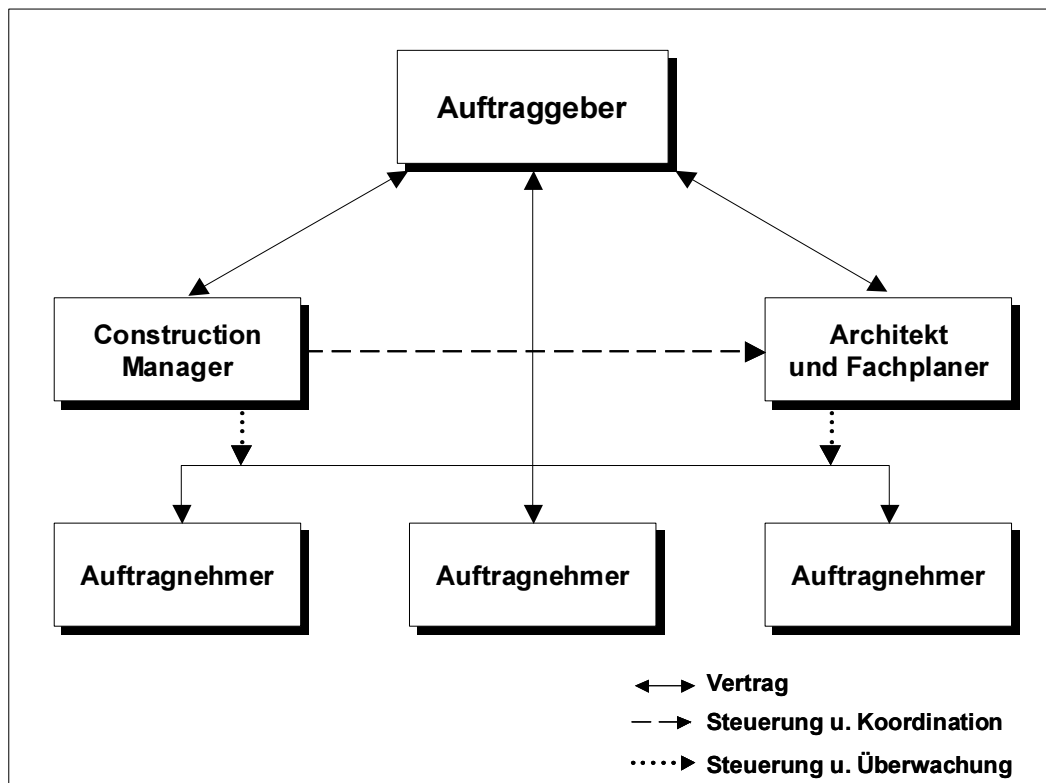


Bild 4: Projektorganigramm CM mit Ingenieurvertrag

### 3.2.3 Construction Management mit Bauvertrag

Bei der Alternative 2 ist der Vertragsumfang des CM erweitert um die Erbringung der Bauleistung. Diese wird von ihm gemeinhin in vollem Umfang an Subunternehmer weitervergeben. Der CM koordiniert, steuert und berät auch bei dieser Variante Architekt und Fachingenieure. In seiner Funktion gegenüber dem AG als Bauausführender übernimmt er zusätzlich die damit verbundenen o.g. Risiken. Der Unterschied zwischen Construction Management mit Bauvertrag und dem Einsatz eines GU nach deutschem Muster liegt im nachfolgend explizit dargelegten erweiterten Leistungsumfang des CM vor dem Beginn der Bauausführung. Als Kontrollinstanz für den AG bzgl. der vertragskonformen Erbringung der Bauleis-

tung dienen der Architekt und die Fachplaner. Dies wird erreicht mittels ihrer Einbindung in die Planfreigabeprozesse sowie in die Abnahme der Bauleistung.

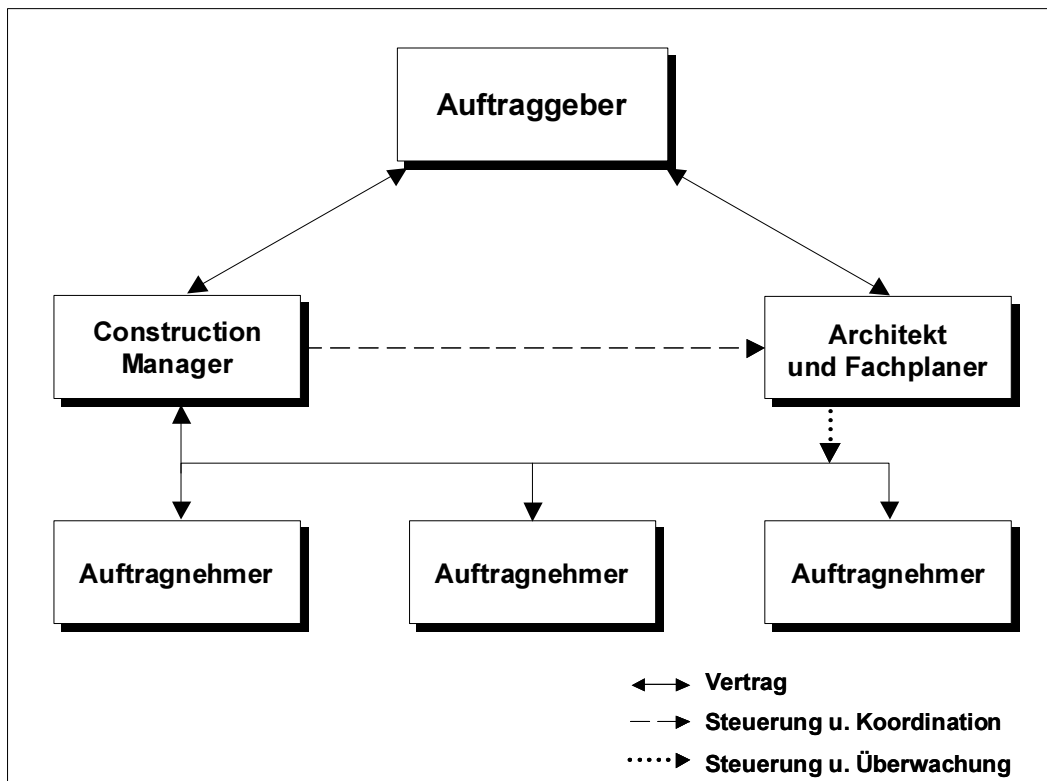


Bild 5: Projektorganigramm CM mit Bauvertrag

### 3.2.4 Leistungsbild des CM

Der CM unterstützt den AG umfassend bei der Realisierung seiner Projektziele. Die von ihm im Zuge der Projektvorbereitung und Planungsphase zu erbringenden Leistungen stellen sich unabhängig von der gewählten CM-Einsatzvariante wie folgt dar:

a.) Projektvorbereitung:

- Unterstützung des AG bei der Formulierung des Zielkatalogs und der Nutzungsanforderungen.
- Beratung des AG bei der Auswahl weiterer Projektbeteiligter und dem Aufbau der Projektorganisation.

- Evtl. Organisation des Architektenwettbewerbs und Unterstützung des AG bei Gestaltung und Abschluss der Planungsverträge.
- Mitwirkung bei der Ermittlung des Kostenrahmens, Durchführung der ersten Kostenschätzung.

b.) Planung:

- Aufbau sowie terminliche und organisatorische Überwachung des Planlaufschemas, terminliche Überwachung der Lieferung aller relevanter Planungsleistungen durch die Planungsbeteiligten.
- Technische Koordination der Planungsbeteiligten.
- Ständige Überprüfung der Planung im Hinblick auf die Umsetzung der Nutzungsanforderungen.
- Permanente Bewertung der Planung hinsichtlich der zu erwartenden Baukosten, Fortschreibung der Kostenermittlung, Dokumentation kostenrelevanter Planungsänderungen und Ausarbeitung entsprechender Entscheidungsgrundlagen für den AG.
- Erarbeitung von Optimierungsmöglichkeiten betreffend der ausführungstechnischen Umsetzbarkeit der Planung sowie des Einsatzes von Baumaterialien und –verfahren.
- Unterstützung des AG bei der Beschaffung erforderlicher behördlicher Genehmigungen und Zulassungen, Koordination der betreffenden Verfahren und der daran Beteiligten.

In den sich anschließenden Projektphasen variiert das Leistungsbild des CM in Abhängigkeit von seiner vertraglichen Stellung innerhalb der Projektorganisation. Falls er mit einem Ingenieurvertrag ausgestattet ist und keine Bauleistungen erbringt, beschreiben sich seine Leistungen folgendermaßen:

c.) Ausschreibung und Vergabe:

- Koordination und Beratung des Architekten und der Fachplaner bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen.

- Aufgliederung der Bauleistung in projektspezifisch vorteilhafte Vergabeeinheiten, Erstellung der zugehörigen Bieterlisten.
- Durchführung der Ausschreibung, Auswertung der Angebote, Prüfung von Sondervorschlägen der Bieter und Unterbreitung der Vergabevorschläge an den AG.
- Einarbeitung der Vergabepreise in die Kostenermittlung, Unterbreitung von Vorschlägen bzgl. kostensparender Alternativen und Änderungen bei Überschreitung der Teilbudgets.

d.) Bauausführung:

- Koordination und Überwachung der ausführenden Firmen in Bezug auf die Einhaltung der Termin- und Qualitätsziele sowie der Sicherheitsvorschriften.
- Prüfung der Rechnungen und Nachträge, fortwährende Überwachung und Dokumentation der Kostenentwicklung.
- Mitwirkung bei den Abnahmen der Leistungen der ausführenden Firmen.

e.) Projektabschluss:

- Koordination und Überwachung der Inbetriebnahme des Gebäudes.
- Prüfung der Schlussrechnungen, Abschluss der Kostenfeststellung.
- Prüfung der Projektdokumentation und Archivierung der Bauakten.

Im Falle, dass der CM auch mit der Erbringung der Bauleistung beauftragt wird, ändert sich sein Leistungsbild dahingehend, dass er im Regelfall nach Abschluss der Entwurfsplanung mit dem AG einen nach Bauteilen, Gewerken sowie Geschäftskosten, Wagnis und Gewinn aufgeschlüsselten Guaranteed Maximum Price (GMP, dt.: garantierter Maximalpreis) verhandelt und einen entsprechenden Bauvertrag abschließt [8]. Danach führt der CM das oben beschriebene Leistungsbild vor dem vertraglichen Hintergrund aus, dass gegenüber dem AG die Einhaltung der Termin-, Kosten-, Qualitäts- und Sicherheitsvorgaben vollständig in seiner Risikosphäre liegen.

### 3.2.5 Vergütung des CM

Wie für alle gängigen Unternehmereinsatzformen existieren in den USA auch für den CM-Einsatz vorgesehene Standard-Musterverträge des American Institute of Architects (AIA) und der Associated General Contractors of America (AGC). Beide Institutionen haben größtenteils ihre jeweiligen Vertragsentwürfe miteinander abgestimmt. Für den Einsatz eines CM mit Ingenieurvertrag stehen die beiden Muster AGC 510 „Standard Form of Agreement Between Owner and Construction Manager“ sowie das gleichlautende AIA B 801 zur Verfügung. Für den Einsatz eines CM mit Bauvertrag wurden die Vertragsentwürfe AIA A 121 / AGC 565 und AIA A 131 / AGC 566 „Standard Forms of Agreement Between Owner and Construction Manager Where the Construction Manager Is also the Constructor“ gemeinsam veröffentlicht. Die beiden erstgenannten regeln insbesondere den CM-Einsatz mit einer GMP-Vergütungsregelung.

Die genannten Standard-Musterverträge sehen als Vergütung des CM bei der ingenieurvertraglichen Variante eine zwischen diesem und dem AG frei verhandelte Summe vor. Der CM hat zur Ausarbeitung eines entsprechenden Angebots seine zu erwartenden Personalkosten mitsamt den zugehörigen Gemein- und Geschäftskosten zu erfassen.

Für die bauvertragliche Variante hat sich als Vergütungsregelung die bereits erwähnte Vereinbarung eines sogenannten GMP durchgesetzt. Grundlage für die Festlegung des GMP ist die vom CM nach Abschluss der Entwurfsplanung durchgeführte Ermittlung der voraussichtlichen Baukosten. Hieraus werden Teilbudgets für die einzelnen Bauteile und Gewerke gebildet. Addiert mit den als feste Pauschalen definierten Gemein- und Geschäftskosten sowie Wagnis und Gewinnzuschlägen ergibt sich als Summe der GMP. Für die Teilbudgets wird zwischen AG und CM das Prinzip der „gläsernen Taschen“ vereinbart, d.h. der AG hat vollständigen Einblick in die tatsächlichen Kosten der Nachunternehmerleistungen des CM. Fallen die tatsächlichen Baukosten geringer als vertraglich vorgesehen aus, teilen sich AG und CM den Differenzbetrag in einem festgelegten Verhältnis. Kostenüberschreitungen liegen, sofern nicht vom AG zu vertreten, im Risikobereich des CM.

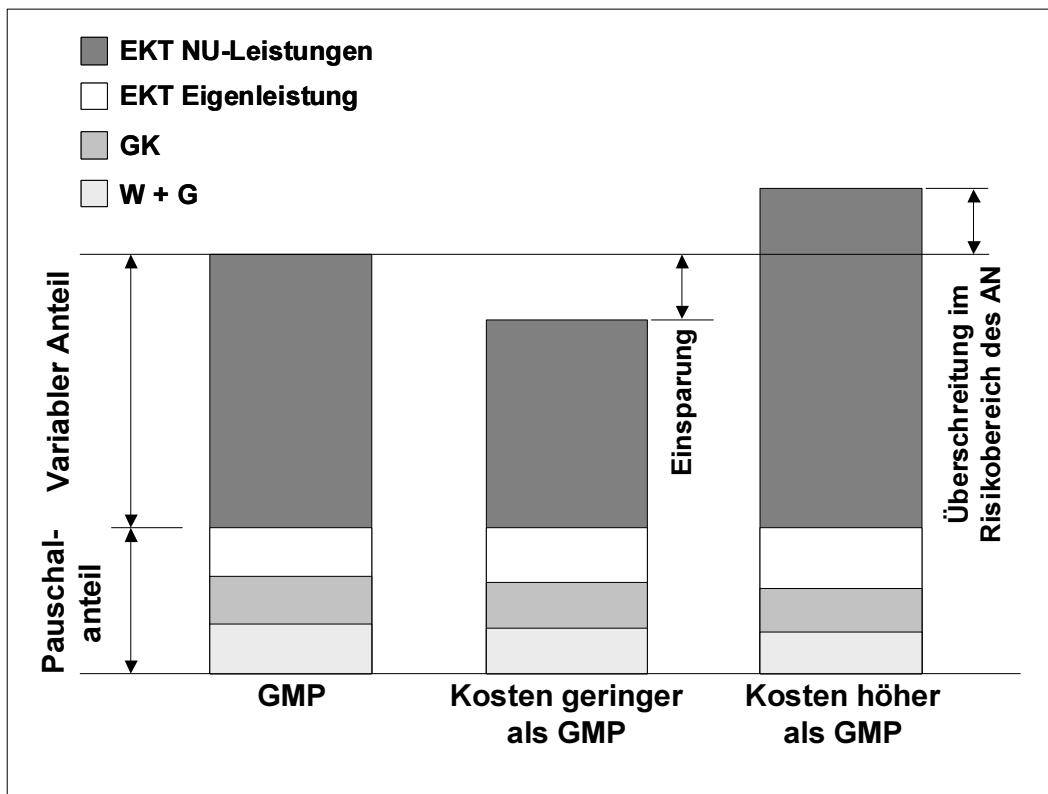


Bild 6: Zusammensetzung des GMP

Die projektorganisatorische Konstellation zwischen AG und CM bietet die Möglichkeit eines zweiphasigen Vertragsmodells [9]. Die erste Phase reicht vom Vertragsabschluss bis zur Festsetzung des GMP. Der CM liefert bis dahin seine Leistungen im Rahmen der Projektvorbereitung und der Planungsphase auf ingenieurvertraglicher Basis. Können sich die beiden Parteien nach der preislichen Bewertung der Entwurfsplanung durch den CM auf einen GMP verständigen, tritt die zweite Vertragsphase in Kraft. Der Ingenieurvertrag des CM wird folglich um den Bauvertrag erweitert. Dies verdeutlicht die Flexibilität, über die der AG bei der Projektorganisationsform Construction Management verfügt. Er muss sich zu Projektbeginn nicht auf eine Einsatzvariante endgültig festlegen, sondern hat die Möglichkeit, vor dem Start der Bauausführung in Abhängigkeit vom GMP-Angebot des CM über das weitere Vorgehen zu entscheiden. Auf Grundlage des vorliegenden Planungsstandes kann die Bauleistung parallel am Markt angefragt werden, um einen Bewertungsmaßstab für den vorgelegten GMP zu erhalten. Dies stellt keinen einseitigen Eingriff des AG in das Vertragsverhältnis mit dem CM dar, weil die erste Vertragsphase abgeschlossen und die zweite als Option vereinbart ist. Somit

verfügt der AG über ein Sicherungsinstrument zur Erzielung eines marktgerechten Einkaufspreises für sein Bauwerk. Erscheint ihm das GMP-Angebot als zu hoch, kann er den CM auf ingenieurvertraglicher Basis weiterarbeiten lassen und die Verträge mit den ausführenden Firmen in direktem Verhältnis abschließen. Zu bedenken hat der AG dabei seinen Risikozuwachs vor allem in Bezug auf die Kosteneinhaltung. Die nachfolgenden Betrachtungen konzentrieren sich auf die Variante, dass der CM mit beiden Phasen beauftragt wird, d.h. auf die Alternative CM mit Bauvertrag.

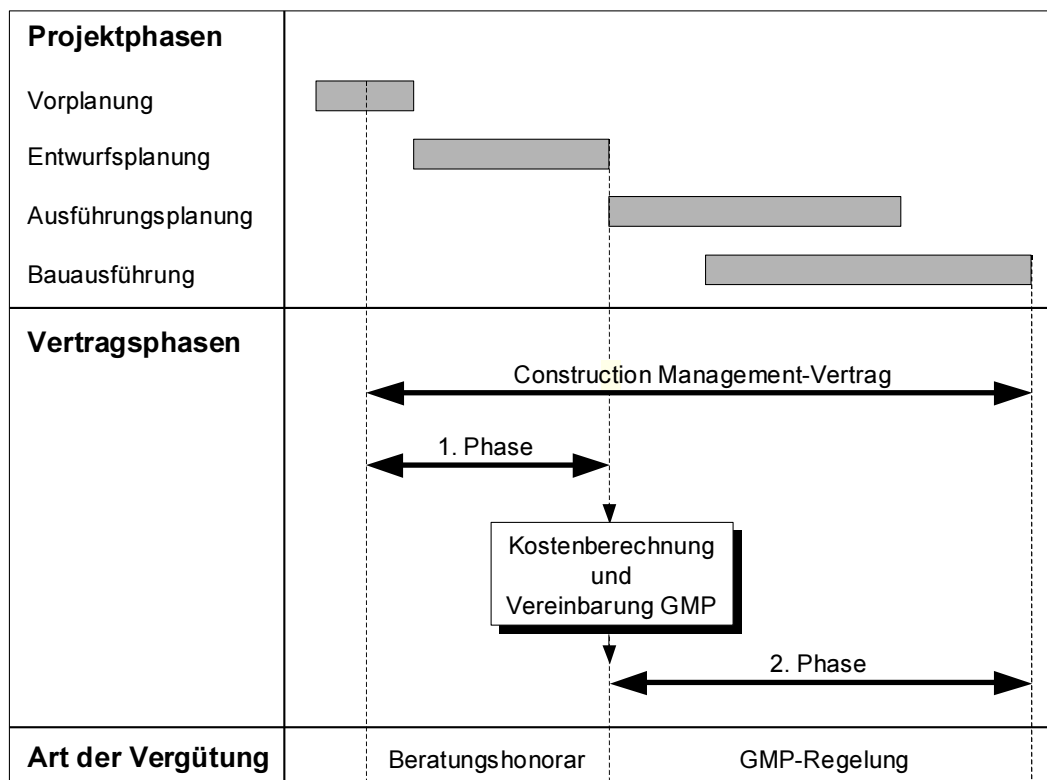


Bild 7: Phasen des CM-Vertrags mit zugehöriger Vergütungsregelung

### 3.2.6 Grundsätze für die Anwendung des GMP-Vertragsmodells in Deutschland

Der GMP-Vertrag ist als Weiterentwicklung des klassischen Pauschalvertrags zu sehen. Als eigenständiges und herauslösbares Element des Construction Managements ist seine Vereinbarung prinzipiell unabhängig von der Unternehmereinsatzform des AN, wodurch keine Beschränkung auf die Projektabwicklung mit einem CM gegeben ist. Die Anwendung von GMP-Modellen kommt somit auch für

GU-Verträge in Betracht. Denkbar ist die Anwendung weiterhin für Verträge mit Einzelunternehmern für planerisch anspruchsvolle Schlüsselgewerke wie z.B. die Technische Gebäudeausrüstung oder die Fassade.

GMP-Vereinbarungen sind von ihrer Grundkonzeption her sinnvoll bei komplexen Bauvorhaben, bei denen die Ausführungsplanung baubegleitend nach Vertragsabschluss erstellt wird. Ist die Planung bereits in einem Stadium, dass die Vergabe auf Basis einer gesicherten Leistungsbeschreibung erfolgen kann, genügt im Regelfall der Abschluss eines Pauschalvertrags, um den Interessen der Vertragspartner gerecht zu werden. Da in solchen Fällen das Optimierungspotenzial des Value engineering bereits weitgehendst ausgeschöpft ist, wäre eine GMP-Vereinbarung lediglich als eine verklausulierte Form des Preisnachlasses anzusehen. Die erzielbaren Einsparungen ergeben sich hierbei nämlich nur aus eventuellen Vergabegewinnen bei den Nachunternehmervergaben. Dieses im Risikobereich des GU liegende Einsparungspotenzial kann vom AG zu seinen Gunsten auch über einen Pauschalpreis-Wettbewerb erschlossen werden.

Wie bereits unter Kapitel 3.2.5 genannt, setzt sich der vertragliche GMP zusammen aus einem festen Pauschalanteil für die Eigenleistungen, Gemein- und Geschäftskosten sowie Wagnis und Gewinn des GU und einem variablen Anteil für die gewerkeweisen Kosten der Nachunternehmerleistungen. Der variable Anteil ist für den AG transparent. Vergabe- und Optimierungsgewinne nach Schlussrechnung der NU werden nach einem festgelegten Schlüssel aufgeteilt, wobei verschiedene Varianten und Differenzierungen anwendbar sind.

Im partnerschaftlichen Sinne des GMP-Modells ist durch eindeutig formulierte Vertragsklauseln sicherzustellen, dass die endgültige Aufteilung nicht gewerkeweise, sondern nach vollständiger Betrachtung des variablen Anteils als Ganzes erfolgt. Vergabegewinne und -verluste werden folglich miteinander verrechnet, so dass Negativvergaben einzelner NU-Leistungen nicht im alleinigen Risikobereich des GU verbleiben. Die Überschreitung der Summe aller variablen Kosten liegt jedoch eindeutig im Risikobereich des GU.

Der eindeutigen Definition des Bau-Solls kommt beim GMP-Vertrag die gleiche unbedingte Notwendigkeit wie beim klassischen Pauschalvertrag zu. Als Grundsatz gilt, dass auch bei GMP-Verträgen das Bau-Soll in Bezug auf die vertraglich fixierte maximale Vergütung nicht variabel ist. Kostenrelevante Entwurfsänderun-

gen des AG führen zur Anpassung des GMP. Bei unklarem Bau-Soll ergibt sich Konfliktpotenzial aus der Frage, ob Vergabegewinne bzw. -verluste eventuell aus Entwurfsänderungen resultieren und somit nicht zwischen AG und GU aufgeteilt werden. Unterschiedliche Interessenslagen entstehen, falls der AG nicht an einer möglichst kostengünstigen Realisierung des funktionalen Bau-Solls interessiert ist, sondern vielmehr an einem für den vereinbarten GMP maximalen Qualitäts- und Entwurfsstandard. Diese Prioritäten sind vor dem Vertragsabschluss offen zu diskutieren und bei der Vergütungsregelung konsequent zu berücksichtigen. Auf jeden Fall zu empfehlen ist dem AG, sein möglicherweise als vorrangig formuliertes Projektziel Kosteneinhaltung und die Möglichkeiten zur Kosteneinsparung nicht zu Gunsten von gestalterischen Planungsnachbesserungen ohne vorherige Kosten-Nutzen-Analysen aufzuweichen.

Festzuhalten bleibt, dass durch die Transparenz der tatsächlichen Kosten und der aktiven Einbindung des AG in den Prozess der Kostenoptimierung, verbunden mit der gemeinsamen Teilhabe an diesbezüglichen Erfolgen, die Interessen von AG und GU gebündelt werden und eine partnerschaftliche Ausrichtung erlangen. Der Verwirklichung des Projektziels Kosteneinhaltung wird durch diese Form der Vertragsabwicklung eine effiziente Grundlage zur Verfügung gestellt.

### **3.2.7 Übertragung des Construction Managements auf den deutschen Baumarkt**

Der Leistungsumfang des Construction Managers mit Bauvertrag stellt eine Weiterentwicklung der nach deutschem Muster ausgeübten GU-Tätigkeit der ausführenden Bauunternehmen dar. Die Erweiterung des Unternehmereinsatzes besteht in der frühzeitigeren und umfassenderen Einbindung in den Planungsprozess. Der GU tritt hierbei an die Stelle des bauherrenseitigen Projektsteuerers und übernimmt auch die Koordinationsaufgaben des Architekten, der sich, davon entbunden, in höherem Maße auf seine eigentliche Entwurfs- und Planungstätigkeit konzentrieren kann. Vom Projektsteuerer hebt sich der als CM fungierende GU durch die Übernahme des bauvertraglichen Kosten- und Terminrisikos ab. Aufgrund der damit verbundenen Risikominimierung stellt dies für den AG einen großen Vorteil dar [10].

Für die Bauunternehmen bedeutet die Tätigkeit als CM, dass sie durch verstärkte Wahrnehmung von Projektmanagementaufgaben ihren Leistungsumfang als Dienstleister erweitern. Diese Vorgehensweise wird von vielen Baubeteiligten prinzipiell als ein wesentlicher Lösungsansatz für die aus der momentanen, durch ruinösen Preiswettbewerb gekennzeichneten Konjunktur- und Strukturkrise des Baugewerbes gesehen, weil die Unternehmen damit in punkto fachlicher Kompetenz gegenüber ihren Mitbewerbern hervortreten und aus dem reinen Preiswettbewerb heraustreten können. Construction Management ist folglich eine Projektorganisationsform, die mit der aktuellen strategischen Ausrichtung einer vergrößerten Anzahl von Marktteilnehmern stark korrespondiert. In der Praxis bestätigt sich dies damit, dass vor allem die großen deutschen Baukonzerne in den letzten Jahren alternative Geschäftsmodelle entwickelt haben, die auf dem CM/GMP-Modell basieren [11]. Die Anzahl der mit diesen Geschäftsmodellen abgewickelten Projekte steigt stetig. Somit ist festzustellen, dass die Übertragung des Construction Managements auf den deutschen Bauproduktmarkt bereits stattgefunden hat und sich mittlerweile in ersten Schritten zu etablieren beginnt.

Für die AG bedeutet der Einsatz von CM, dass die Ausschreibungs- bzw. Vergabemethoden auf diese Projektorganisationsform anzupassen sind. Der bisherige Preiswettbewerb unter den Anbietern ist zu erweitern in einen kombinierten Preis-/Leistungs- und Know-how-Wettbewerb. Für die Durchführung dieses Wettbewerbs kommen drei Alternativen in Frage [12]. Bei der ersten handelt es sich um die beschriebene klassische zweiphasige CM-Methode. Hier trifft der AG die Auswahl des CM ohne vorherigen Wettbewerb. Allerdings behält er sich vor, den vom CM nach Vorliegen der Entwurfsplanung vorgeschlagenen GMP durch das Anfragen weiterer Anbieter einer Marktprüfung zu unterziehen. Die Transparenz des GMP sowie das Prinzip der „gläsernen Taschen“ bilden weitere Kontrollmöglichkeiten für den AG. Bei der zweiten Wettbewerbsalternative gibt der AG auf Grundlage der von ihm erstellten Vorplanung einen GMP vor und lässt sich von potenziellen CM/GMP-Partnern deren hierfür erhältliche Ausführungsstandards anbieten. Dies erfordert von den Anbietern detailliert ausgearbeitete und abgegrenzte sowie in Bezug auf die zugrunde liegenden Qualitätsmerkmale eindeutige Angebote. Gleiches gilt für die dritte Alternative. Hierbei gibt der AG die Vorplanung sowie die gewünschten Standards vor und fragt bei den Bietern ein GMP-Angebot an. Alle

drei Alternativen haben gemeinsam, dass sie im Projektverlauf zu früheren Zeitpunkten als ein konventioneller Pauschalpreis-Wettbewerb stattfinden und dass der AG neben dem Kriterium Preis auch die Parameter Bauleistungsstandard, Planungs-Know-how sowie die vom Bieter vorgeschlagene Vergütungsregelung zu bewerten hat. Projekte, die sich für diese Art des Wettbewerbs anbieten, sind in erster Linie gewerblich genutzte Bauten, bei denen Renditeüberlegungen der Investoren und Betriebskostenbetrachtungen der Nutzer im Vordergrund stehen. Hierbei handelt es sich z.B. um Bürogebäude, Hotels oder Einkaufszentren.

Im Zuge einer Bewertung des CM/GMP-Modells im Hinblick auf den damit verbundenen Zielerreichungsgrad bezüglich des unter Kap. 2.2 aufgezeigten Optimierungsbedarfs bei der Bauvertragsgestaltung lassen sich die folgenden Vor- und Nachteile nennen:

### **Vorteile**

- Aus dem unter Kap. 3.2.4 beschriebenen Leistungsbild des CM ist ersichtlich, dass eine belastbare Kostenbewertung der frühen Planungsentscheidungen erfolgt. Damit wird die Projektorganisation besser auf das Projektziel Kosteneinhaltung ausgerichtet und das Kostenrisiko des AG reduziert.
- Bedingt durch die ausführungsorientierte Klammerfunktion des CM in Bezug auf die weiteren Planungs- und Baubeteiligten wird die Zielvorgabe „Zielorientierte Koordination und Prozessintegration der Planungsbeiträge“ eingehalten. Ein Kontinuitätsbruch in der Planung wird vermieden, die durchgängige Möglichkeit zur Berücksichtigung der Bauwerks-Lebenszykluskosten und zur Einbringung von ausführungsbasiertem Know-how in den Planungsprozess wird gewährleistet. Folglich können der Bauablauf optimiert sowie Bau- und Betriebskosten reduziert werden.
- Aufgrund der Mitwirkung des CM bei der Erstellung der Leistungsbeschreibung gelangen beide Vertragsparteien zu einer identischen Definition des Bau-Solls und übereinstimmenden Vorstellung bzgl. der baulichen Umsetzung funktional beschriebener Leistungsumfänge. Dies führt zu einer sehr deutlichen Reduzierung des Konfliktpotenzials zwischen AG und AN.

- Die Planungs- und Ausführungsphase können direkt ineinander greifen. Der mitunter Monate in Anspruch nehmende Zeitraum für die Ausschreibung und Vergabe der Bauleistung als konventionelles GU-Paket kann deutlich reduziert werden, weil der CM bereits zu einem früheren Zeitpunkt in das Projekt integriert ist und der Übergang von der ersten in die zweite Vertragsphase, d.h. die Vereinbarung des GMP, aufgrund der im Vorfeld vorliegenden Kostenberechnungen in aller Regel weniger Zeit beansprucht. Somit ist eine Reduzierung der Projektdauer möglich.

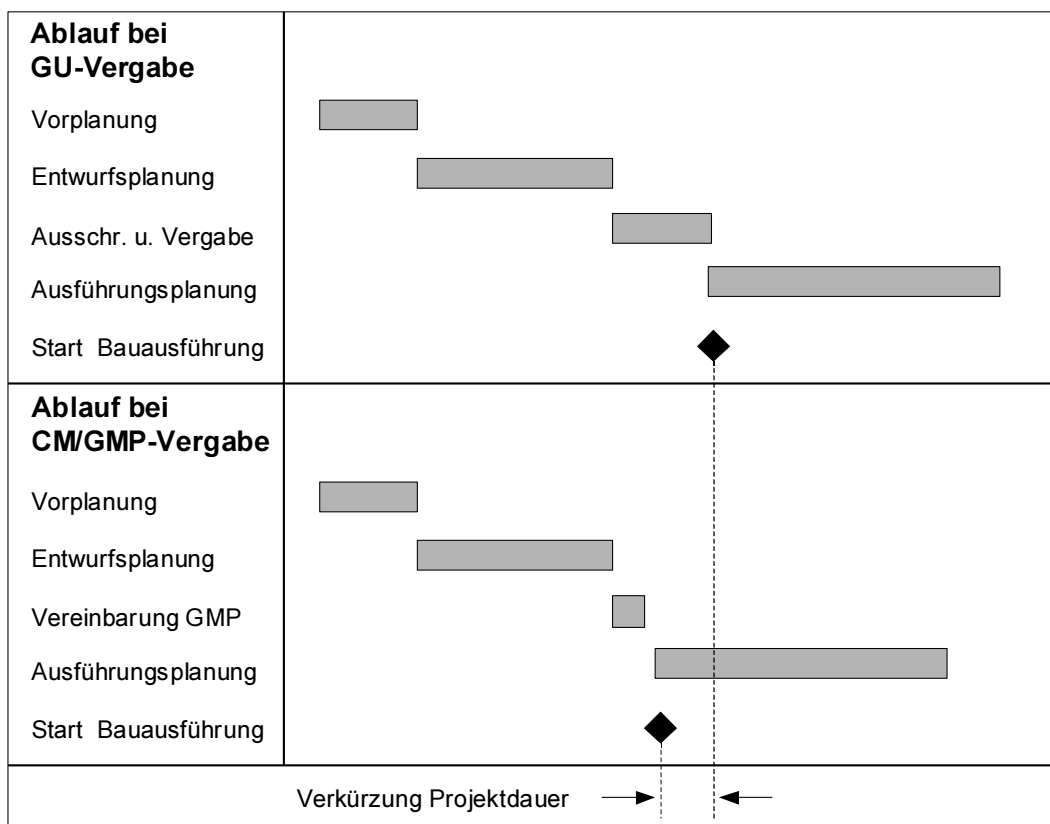


Bild 8: Möglichkeit zur Verkürzung der Projektdauer beim CM/GMP-Modell gegenüber der konventionellen GU-Vergabe

### Nachteile

- Die Auswahl des CM gestaltet sich für den AG als komplexes Entscheidungsproblem, da er keinen konventionellen Preiswettbewerb zwischen den Bietern durchführt und neben dem Preis auch das planerische Konzept ein Entscheidungskriterium darstellt.

- Bedingt durch den weniger intensiven Wettbewerb zwischen den Bietern bzw. durch die freihändige Vergabe an einen CM wird der vertragliche GMP erwartungsgemäß höher sein als ein vergleichbarer, im konventionellen GU-Wettbewerb ermittelter Pauschalpreis. Ziel des AG muss es sein, diese vermuteten Mehrkosten nach Vertragsabschluss durch Optimierungserfolge bei Planung und Nachunternehmervergaben zu kompensieren.
- Im Zuge der Vertragsabwicklung können Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen Planungsoptimierungen und geänderten bzw. zusätzlichen Leistungen im Sinne von § 2 Nrn. 5 und 6 VOB/B auftreten. Da sich hieraus jeweils unterschiedliche Auswirkungen auf den Verlauf des GMP und die Höhe der letztendlich realisierten, zwischen AG und AN aufzuteilenden Optimierungserfolge ergeben, sind diesbezüglich absolut eindeutige Vertragsregelungen erforderlich, um hier kein Konfliktpotenzial zu erzeugen.

### **3.2.8 Empfehlungen für die Anwendung des CM/GMP-Vertragsmodells**

Die nachstehenden Empfehlungen zur Anwendung des CM/GMP-Modells basieren auf der Grundlage eines zweiphasigen Vertrags zwischen AG und CM mit Bauvertrag, wobei für diesen eine GMP-Regelung vereinbart wird. Hierauf aufbauend ergibt sich das folgende Ablaufschema, das als Ziel einen fairen Interessenausgleich und ein möglichst konfliktfreies Vertragsverhältnis zwischen AG und AN verfolgt.

#### **Ablauf 1. Phase, Teil 1**

- Architekt und Fachplaner des AG erstellen Vorentwurf und funktionales Leistungsprogramm.
- AG gibt Gesamtbudget vor.

Dieser erste Teil läuft vor der Einbindung eines möglichen CM ab und stellt vielmehr die Grundlage für die Zusammenarbeit mit einem solchen dar.

#### **Ablauf 1. Phase, Teil 2**

- CM wird in Planungsteam integriert und erarbeitet Optimierungsansätze.

- Gemeinsame Fortschreibung des Leistungsprogramms.
- Erstellung einer detaillierten Kostenschätzung und eines Rahmenterminplans durch den CM.
- Beiderseitige Ausstiegsmöglichkeit ohne gegenseitige Ansprüche.

Dieser zweite Teil kann vom AG auch in der Form gestaltet werden, dass er von mehreren in Frage kommenden CM im Wettbewerb untereinander Leistungsprogramm, Kostenschätzung und Rahmenterminplan erstellen lässt. Auf dieser Grundlage entscheidet er sich für einen Vertragspartner. Der AG muss somit nicht freihändig vergeben, sondern kann durchaus den Wettbewerb der Marktteilnehmer nutzen.

### **Ablauf 1. Phase, Teil 3**

- Planungs-/Bauteam erstellt gemeinsam die Entwurfsplanung.
- AG und CM erarbeiten gemeinsam das Bauvertragswerk.
- CM unterbreitet detailliert aufgeschlüsseltes GMP-Angebot auf Grundlage der Genehmigungsplanung.
- Kommt kein Bauvertrag zustande erhält CM ein im Vorfeld vereinbartes Honorar.

Am Ende des dritten Teils der ersten Phase verfügt der AG somit über eine weitere Ausstiegsoption, die ihn davor bewahrt, auf ein nicht marktgerechtes Angebot eingehen zu müssen. Denkbar wäre auch, dass sich der AG Vergleichsangebote Dritter einholt. Um das Risiko des CM zu reduzieren, wird für den Fall des Nichtzustandekommens eines Bauvertrags ein Honorar für die bis dahin erbrachten Ingenieurleistungen vereinbart. Bei der Erarbeitung des Bauvertragswerks sind neben der Leistungsbeschreibung auch die GMP-spezifischen Vertragselemente äußerst gewissenhaft und mit baujuristischem Sachverstand zu erstellen [13].

## **Ablauf 2. Phase**

- Abwicklung des Bauvertrags unter besonderer Berücksichtigung des Prinzips der offenen Bücher.
- Weiterführung der Optimierung im Zuge der Ausführungsplanung und auf Grundlage der Erkenntnisse aus den Nachunternehmervergaben.
- Abrechnung unter Berücksichtigung der gegebenenfalls erzielten, untereinander aufzuteilenden Optimierungserfolge.

Den beiden Vertragspartnern ist zu empfehlen, sich möglichst frühzeitig über das vom AN zu pflegende Arbeitsmittel für die Dokumentation und Steuerung der GMP-Entwicklung zu verständigen. Hierdurch werden die internen Kostensteuerungsinstrumente des AN auf die Belange der vertraglich gebotenen Kostentransparenz abgestimmt. Am vom Verfasser geleiteten Fachgebiet wurde im Rahmen einer Diplomarbeit ein solches Arbeitsmittel entwickelt.

Nach Abschluss der zweiten Phase besteht für den AG die Möglichkeit, den AN gegebenenfalls in das technische Gebäudemanagement der erstellten Immobilie einzubinden [14]. Die Vertragsbeziehung wird somit auf die Betriebsphase des Bauwerks ausgedehnt und der Lebenszyklus-Ansatz über die Planung und den Bau hinausgehend konsequent weitergeführt. Für den AG ist eine solche Vorgehensweise sinnvoll, wenn er hierbei Kostensicherheit im Bereich der Betriebskosten erlangt. Dies kann z.B. auch mit Vergütungsregelungen nach GMP-Muster erfolgen.

### **3.3 Public Private Partnership**

Public Privat Partnership (PPP, dt.: Öffentlich-Private-Partnerschaft) stellt einen innovativen, partnerschaftlichen Beschaffungsansatz der öffentlichen Hand dar [15]. In den letzten Jahren wurden von den öffentlichen AG erste PPP-Modelle für Baumaßnahmen entwickelt und im Zuge von Musterprojekten im Infrastruktur- und Hochbau angewendet. Charakteristisch für PPP ist das veränderte Rollenverständnis von öffentlichem AG und privatem AN. Von ihrem Selbstverständnis zeichnen sich PPP-Projekte aus, durch eine funktionale, ergebnisbezogene Leistungsbeschreibung, die dem AN Handlungsspielräume für Optimierungsmöglich-

keiten gewährt, durch die systematische Berücksichtigung der gesamten Lebenszykluskosten schon in der Planungsphase, die sachgerechte, kostenminimierende Verteilung der Projektrisiken und durch leistungsorientierte Vergütungsmechanismen, die sich am jeweiligen Erfüllungsgrad der vertraglich geschuldeten Funktions- und Qualitätsstandards orientieren. Die klassischen PPP-Projekte umfassen die Finanzierung, die Planung sowie den Bau und Betrieb eines Bauwerks aus einer Hand. Die Vertragsdauer umfasst folglich auch, zumindest teilweise, die Nutzungsdauer des Bauwerks und beträgt meistens zwischen 20 und 30 Jahre.

### **3.4 Modellübergreifendes Fazit**

Beim Vergleich der partnerschaftlichen Vertragsmodelle mit den konventionellen Mustern der Projektabwicklung mit Pauschalverträgen überwiegen die Vorteile der partnerschaftlichen Modelle. Vor allem die Vermeidung des Kontinuitätsbruches in der Planung, die identische Definition des Bau-Solls sowie die konsequente, gemeinsame Ausrichtung auf das Projektziel Kosteneinhaltung bzw. –minimierung, wie auch auf weitere Projektziele, führen zu einer Optimierung des Projektablaufs und verringern auf beiden Seiten die Konfliktkosten inklusive der zugehörigen Personalkosten in den Projektleitungen von AG und AN. Beide Vertragsparteien werden hierdurch in die Lage versetzt, sich gemeinsam der technischen und betriebswirtschaftlichen Optimierung des Projektes zu widmen.

## **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Die angestellten Betrachtungen zeigen zum einen den erheblichen Optimierungsbedarf, der den konventionellen Mustern der Bauvertragsgestaltung anhaftet, und zum anderen das große Optimierungspotenzial, das in den partnerschaftlichen Modellen steckt. Von daher ist deren voranschreitende Etablierung auf dem deutschen Bauproduktmarkt aus baubetrieblicher Sicht zu begrüßen. Dies gilt auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung der Bauwirtschaft. Bauunternehmen und Planer, die in ausländischen Märkten in, teilweise dort schon etablierte, partnerschaftliche Projektorganisationsformen integriert werden, sollten nach Ansicht des Verfassers auch in Bauprojekten in ihrem Heimatmarkt entsprechende Modellkompetenzen entwickeln und einbringen. Dies ist auch in Zusammenhang zu sehen mit der Schaffung von Referenzprojekten gegenüber ausländischen In-

vestoren und AG, die solche Vertragsmodelle in Deutschland nachfragen. Von einer Übertragung deutscher Systemschwächen ins Ausland ist hingegen abzuraten.

Bei allen Bestrebungen nach Verbesserung der bestehenden Verhältnisse darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass wohlformulierte Vertragsklauseln und ausgefeilte Projektorganigramme allein keine tiefgreifende Veränderung herbeiführen. Papier ist bekanntermaßen geduldig. Primäre Voraussetzung für eine optimierte und reibungslose Projektabwicklung bleibt vielmehr nach wie vor der persönliche Kooperationswille der Vertragspartner. Hierzu seien alle Beteiligte aufgerufen!

### Literatur

- [1] **Racky, P.:** Empfehlungen zur modellkonformen Anwendung von Pauschalverträgen. Festschrift Prof. Schubert, Fortschritt-Berichte VDI Reihe 4 Nr. 194, Düsseldorf, VDI Verlag 2003.
  
- [2] **Kapellmann, K. D.; Schiffers, K.-H.:** Vergütung, Nachträge und Behinderungsfolgen beim Bauvertrag, Band 2: Pauschalvertrag einschließlich Schlüsselfertigbau. 3. Auflage. Düsseldorf, Werner Verlag 2000.
  
- [3] **Schulze-Hagen, A.:** Funktionale Leistungsbeschreibung ist eine zulässige Möglichkeit der Vertragsgestaltung! IBR (1996), 487.
  
- [4] **Wellensiek, T.:** Büroräume: Auch ohne Klimaanlage darf Raumtemperatur Maximalwerte nicht übersteigen! IBR (2003), 474.
  
- [5] **Diederichs, C. J.:** Weiterentwicklung deutscher Bauprojektmanagement-Praxis. Festschrift Prof. Schubert, Fortschritt-Berichte VDI Reihe 4 Nr. 194, Düsseldorf, VDI Verlag 2003.
  
- [6] **Dorsey, R.:** Project Delivery Systems for Building Construction. Washington DC, Associated General Contractors of America 1997.

- 
- [7] **Racky, P.:** Construction Management – eine alternative Projektorganisationsform zur zielorientierten Abwicklung komplexer Bauvorhaben. Bauingenieur 76 (2001), 79 – 85.
- [8] **Gralla, M.:** Garantierter Maximalpreis. Stuttgart, Verlag B. G. Teubner 2001.
- [9] **Blecken, U.; Schriek, T.:** Leitfaden GMP-Wettbewerbs und Vertragsmodell. Hannover, Vincentz Verlag 2000.
- [10] **Racky, P.; Schubert, E.:** Entwicklung einer Entscheidungshilfe zur Festlegung der Vergabeform. Bauingenieur 73 (1998), 529 – 535.
- [11] **Heilfort, T.; Strich, A.:** Neue Chancen mit alternativen Geschäftsmodellen. Baumarkt + Bauwirtschaft 102 (2003), Nr. 12 14 – 16.
- [12] **Gralla, M.:** Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft. Dortmund, Diss. 1999.
- [13] **Oberhauser, I.:** Der Bauvertrag mit GMP-Abrede – Struktur und Vertragsgestaltung. BauR 31 (2000), 1397 – 1410.
- [14] **Girmscheid, G.:** Projektabwicklung in der Bauwirtschaft – Wege zur Win-Win-Situation für Auftraggeber und Auftragnehmer. Berlin, Springer-Verlag 2004.
- [15] **Beratergruppe „PPP im öffentlichen Hochbau“:** PPP im öffentlichen Hochbau, Band 1: Leitfaden. Berlin, Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen 2003.





Dipl.-Ing. Wolfram Wiesböck

## **Beschaffungsstrategien für Bauleistungen im internationalen Vergleich**

Dipl.-Ing. Wolfram Wiesböck  
Audi AG, Industrie- und Tiefbau  
85045 Ingolstadt

## 1 Definition

Die Erstellung eines Bauwerkes erfolgt durch das Zusammenwirken zahlreicher am Bauprozess beteiligter Personen. Dieser Vorgang, beginnend von der Projektidee bis zur tatsächlichen Fertigstellung eines Bauobjekts, soll bezüglich des Ablaufprozesses im Folgenden als Beschaffungsstrategie für Bauleistungen definiert werden.

Hierzu wird im Rahmen des folgenden Beitrags insbesondere die Abwicklung im Rahmen partnerschaftlicher Vertragsmodelle betrachtet.

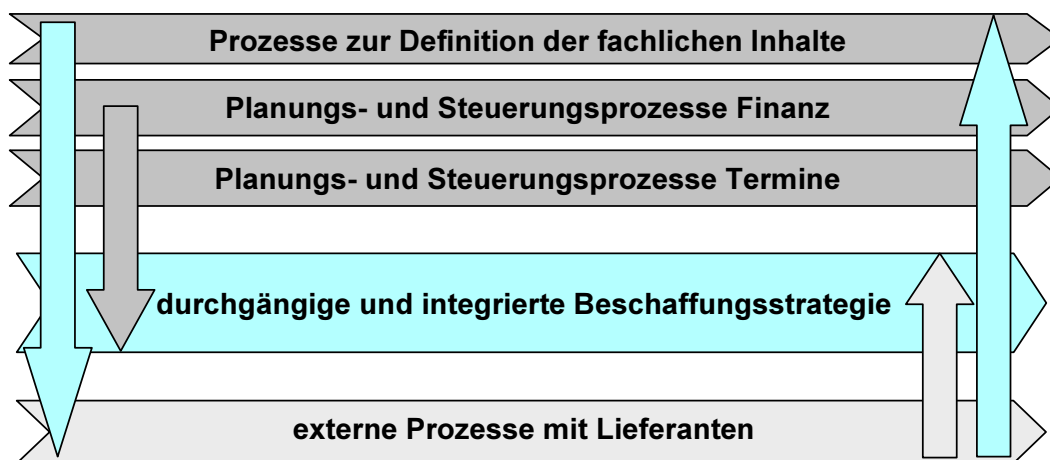


Bild 1: Grundstruktur Beschaffungsstrategie

## 2 Beschaffungsstrategien des Einkaufs bei der AUDI AG

Hauptsitz des Einkaufs ist Ingolstadt. Die Beschaffung bei Audi ist in den "Einkauf Produktionsmaterial" und die "Allgemeine Beschaffung" aufgeteilt. Die "Allgemeine Beschaffung" (Einkauf Betriebsmittel, Dienstleistungen und Anlagen) kauft das ein, was nicht direkt als Bauteil in ein Fahrzeug einfließt, z. B. Dienstleistungen, Anlagen, Maschinen, Gebäude und Technischer Werksbedarf.

Der Einkauf Betriebsmittel, Dienstleistungen und Anlagen ist untergliedert in die Abteilungen Bauwesen/Facility-Management/Aggregatefertigung, Fahrzeugfertigung, Dienstleistungen und Technischer Werksbedarf.

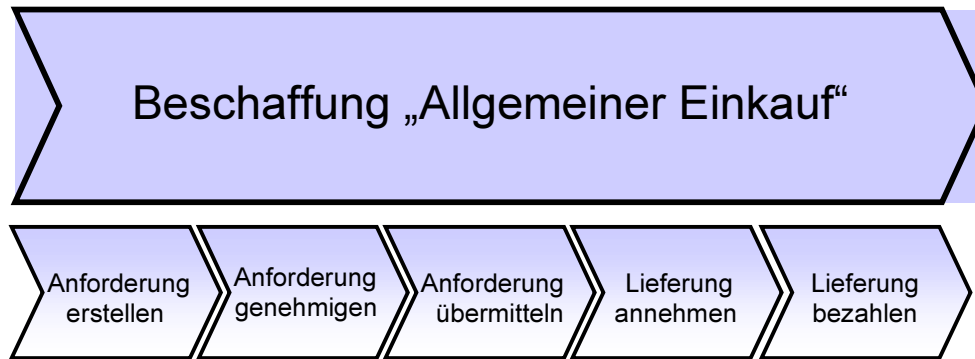


Bild 2: Beschaffungsprozess „Allgemeiner Einkauf“

Bezüglich „Einkauf Produktionsmaterial“ gestaltet sich die Beschaffung im Produktlebenszyklus wie folgt:

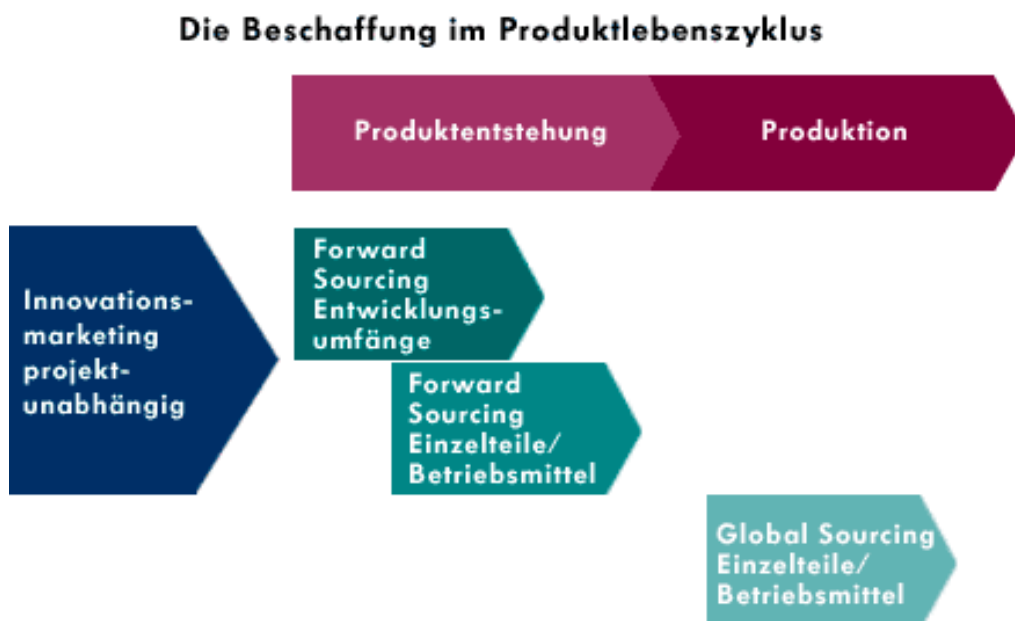


Bild 3: Beschaffungsprozess „Einkauf Produktionsmaterial“

Die einzelnen Schritte können wie folgt definiert werden:

*Innovationsmarketing* ist einer der wichtigsten Prozesse, mit dem die Wettbewerbsposition ständig verbessert wird. Gemeinsam mit Lieferanten wird nach Innovationen gesucht, die einen hohen Zusatznutzen für die Kunden bieten. Ziel ist es, innovative Lösungen exklusiv und als erster Anbieter auf den Markt zu bringen.

Für neu zu entwickelnde Teile erfolgt die Auswahl nach einer einheitlichen Methode, dem *Forward Sourcing* Prozess. Bei diesem weltweiten Anfrage- und Vergabe-Prozess werden die besten Entwicklungs- und Serienlieferanten bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Entstehungsprozess eines Produktes mit einbezogen. Entscheidungskriterien sind Innovationen, Qualität, Service und der Preis für Neuteile.

Dieser Prozess wird für alle Marken nach einem einheitlichen Standard praktiziert und weitgehend durch die Anwendungen einer Lieferantenplattform unterstützt.

Um über den gesamten Lebenszyklus eines Produktes hinweg wettbewerbsfähig zu sein, wird für Serienteile, also für Teile, die in der Serienproduktion eingesetzt werden, konzernweit der *Global Sourcing* Prozess durchgeführt.

Global Sourcing ist ein kontinuierlicher Prozess zur Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle weltweiter Beschaffungsaktivitäten, um Qualität, Service und Wettbewerbsfähigkeit für Serienteile nachhaltig zu verbessern.

### **3 Modelle der Beschaffung von Bauvorhaben**

Die AUDI AG nutzt für die Beschaffung von Bauvorhaben verschiedene Modelle.

- Gewerkevergabe
- Paketvergabe
- Generalunternehmervergaben
- Modifiziertes GU-Verfahren (annähernd GMP)

Die Festlegung des Verfahrens erfolgt in Abstimmung mit dem späteren Nutzer (meist auch Audi Projektleiter), den Fachabteilungen und dem Einkauf.

Berücksichtigt wird bei der Entscheidung unter anderem:

- das interne Fachwissen
- die internen Ressourcen der Fachabteilungen
- die terminlichen Randbedingungen
- die Gebäudekomplexität in Verbindung mit den Anlagen, der Technik

## 4 Beispiele eines modifizierten GU-Verfahrens im Inland und in Ungarn

Da es sich bei nahezu allen Gebäuden um individuelle „Einzelfertigungen“ handelt, erfolgt die Beschaffungsstrategie für Bauleistungen unter Einbindung der Prozesse des „Allgemeinen Einkaufs“.

Der Vergleich realisierter Bauvorhaben in Deutschland und Ungarn zeigt, dass dabei von einer grundsätzlich gleichbleibenden Grundstruktur ausgegangen werden kann.

Konkret auf die betrachteten Bauvorhaben, insbesondere im Rahmen einer partnerschaftlich orientierten Abwicklung, ist die Beschaffungsstrategie dieser Bauleistungen gemäß Bild 4 zu konkretisieren.

Hierzu lassen sich die einzelnen wichtigsten Prozessinhalte wie folgt beschreiben:

### **Pre-qualifications-Phase**

- Kalkulation der Funktionalausschreibung (HOAI-Phase 4) vom Bieterkreis (6-10 Bieter)
- Regelmäßige Projektsitzungen aller Beteiligten, incl. Firmen
- Angebote (incl. Nachunternehmern, Eigenleistungen, Sondervorschlägen usw.)
- Festlegung der Bieter für Optimierungsphase (Angebote + Bieter-Bewertungsmatrix)

### **Optimierungsphase (bezahlt ca. 25 - 50 T €)**

- Leistungen der Optimierungsphase vertraglich geregelt (Rechte, Pflichten, Vergütung)
- Teilnahme eines reduzierten Bieterkreises (2 - 4 Bieter)
- Einpflegen der Planungsfortschreibung in das Bausoll
- Optimierung durch Planungsteam, Nutzer und Bieter
- Ausarbeiten von Sondervorschlägen durch Bieter
- Angebote (incl. Nachunternehmern, Eigenleistungen und Sondervorschlägen usw.)

- Ausarbeitung der Beauftragungsempfehlung (Angebote und Bieter-Bewertungsmatrix)
- Zusammenstellen der Vertragsunterlagen

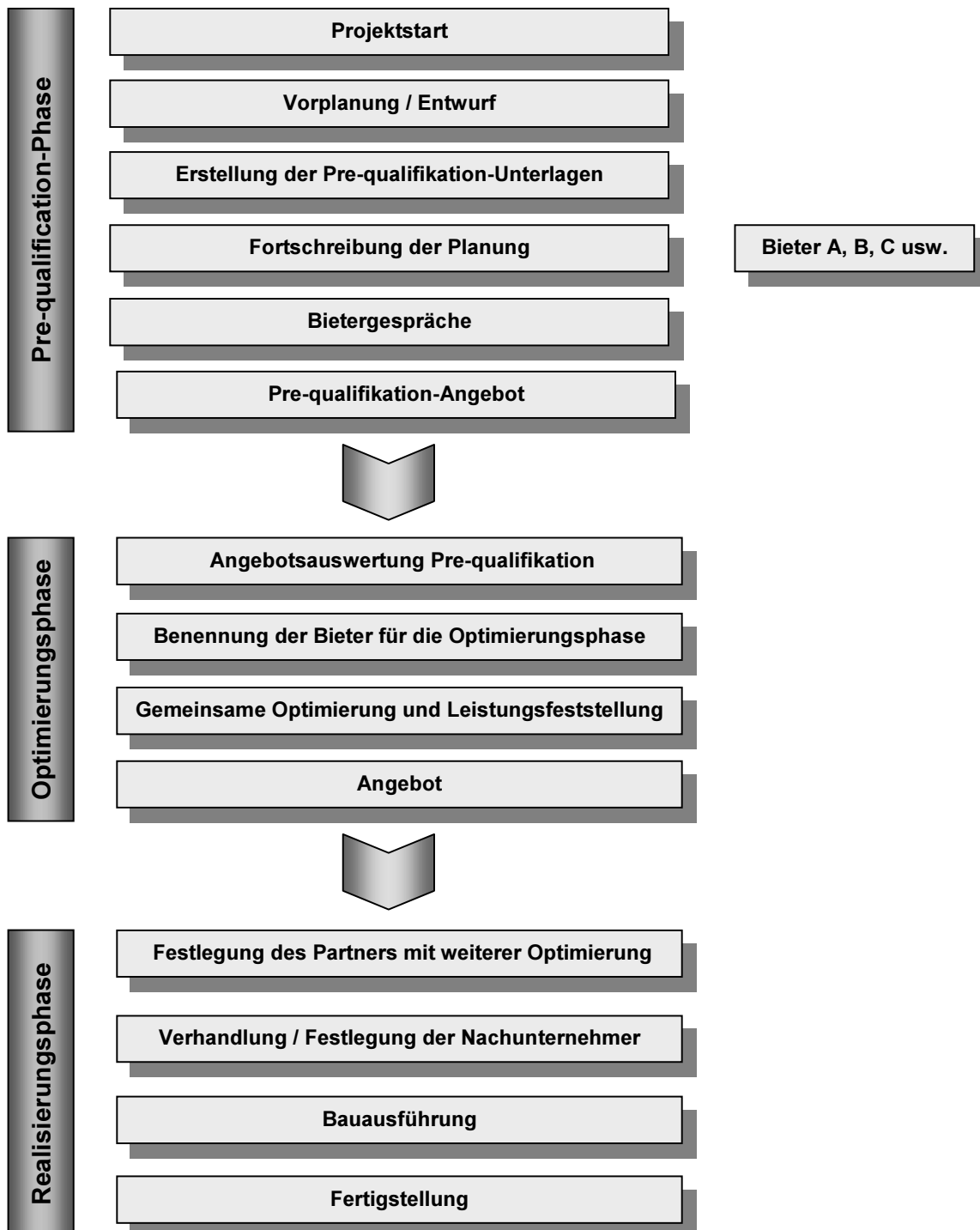


Bild 4: Partnerschaftliche Beschaffungsstrategie für Bauleistungen

## **Vertragsverhandlungen und Beauftragung**

### **Projekt-Realisierungsphase**

- Einpflegen der Sondervorschläge der übrigen Bieter
- Ausschreibung der Nachunternehmerleistung (EP) durch GU in Abstimmung mit der Audi AG
- Gemeinsame NU-Verhandlungen und NU-Beauftragungen
- Abrechnung nach "open books", incl. Stichprobenprüfungen
- Aufteilung der Nachunternehmer-Vergabegewinne

Obwohl die Grundstruktur für die Beschaffung von Bauleistungen unabhängig vom jeweiligen Bauort ist, gilt es dennoch, die jeweiligen landestypischen Randbedingungen zu integrieren. Bezüglich der Beschaffung von Bauleistungen in Ungarn können im Vergleich zum Inland, aus der praktischen Erfahrung der abgewickelten Bauvorhaben heraus, folgende Aussagen getroffen werden:

#### *Gesetzliche Rahmenbedingungen*

Bezüglich der ungarischen baurechtlichen Rahmenbedingungen erfolgte in Hinblick auf den EU-Beitritt Ungarns ein stetiger Abgleich mit geltendem EU-Recht. Im Falle von höheren Anforderungen der EU-Vorgaben erfolgte die Durchführung nach diesen Standards.

#### *Planungspartner*

Die Leistungen für Planung und Objektüberwachung wurden an in Deutschland ansässige Planungsbüros, entsprechend den Rahmenbedingungen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI), vergeben. Diese Planungsbüros mussten sich einen vor Ort ansässigen Partner suchen, um die erforderlichen Zulassungen bei den Genehmigungsverfahren vorweisen zu können.

Weiter ist zu berücksichtigen, dass aus der Historie heraus die Objektüberwachung in Ungarn durch die ausführende Firma abgewickelt wurde.

#### *Ausführende Firmen*

Bezüglich der Ausführung der Bauleistung wurden sowohl in Deutschland als auch in Ungarn niedergelassene Firmen angefragt.

## **5 Exkurs: Partnerschaftlich abgewickelte Bauprojekte der AUDI AG in Deutschland und Ungarn**

Nach vorgenannter partnerschaftlicher Beschaffungsstrategie wurden seitens der AUDI AG folgende Projekte realisiert:

- Presswerk Nord N58 (Ingolstadt)
- Karosserierohbau Nord N59 (Ingolstadt)
- Energiezentrale Nord N62 (Ingolstadt)
- Elektronikcenter T20 (Ingolstadt)
- Montagehalle G10 (Győr)
- Montagehalle G20 (Győr)

Die Investitionsvolumen (Kostengruppe 300, 400, 500 und 700 nach DIN 276 Kosten im Hochbau) betragen jeweils zwischen 10 – 40 Mio. Euro.



Bild 5: Presswerk Nord N58



Bild 6: Karosserierohbau Nord N59



Bild 7: Energiezentrale Nord N62

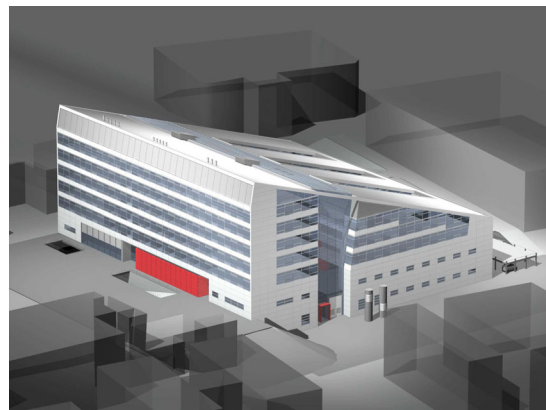


Bild 8: Elektronikcenter Nord N59



Bild 9: Montagehalle G10



Bild 10: Montagehalle G20

Bei der Abwicklung der Bauleistungen ist insbesondere das Ergebnis des Änderungsmanagements positiv hervorzuheben. Dies verdeutlichen die Kostenverän-

derungen der Schlussabrechnung gegenüber dem Vergabewert am Beispiel der folgenden ausgewählten Bauobjekte:

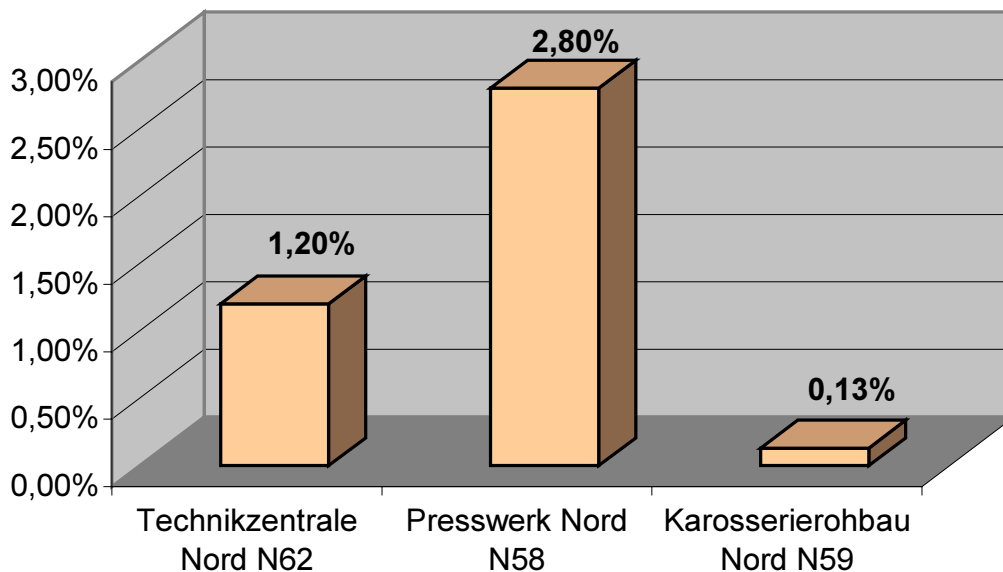


Bild 11: Kostenveränderung Abrechnung zu Vergabewert

## 6 Weitere Entwicklung der Beschaffungsstrategie für Bauleistungen

Als unterstützende Dienstleistung zur Optimierung der Beschaffungsstrategie erfolgt die Integration in einen virtuellen Projektraum(VPR).

Durch die gemeinsame Einbindung aller an der Beschaffungsstrategie beteiligten Gruppen sollen insbesondere folgende Faktoren optimiert werden:

- Erhöhung der Prozesssicherheit
- Prozessbeschleunigung
- Zertifizierungsgerechte Dokumentation
- Kosteneinsparungen
- Standortunabhängige aktuelle Informationsverfügbarkeit
- Standortübergreifender fachbezogener Informationsaustausch

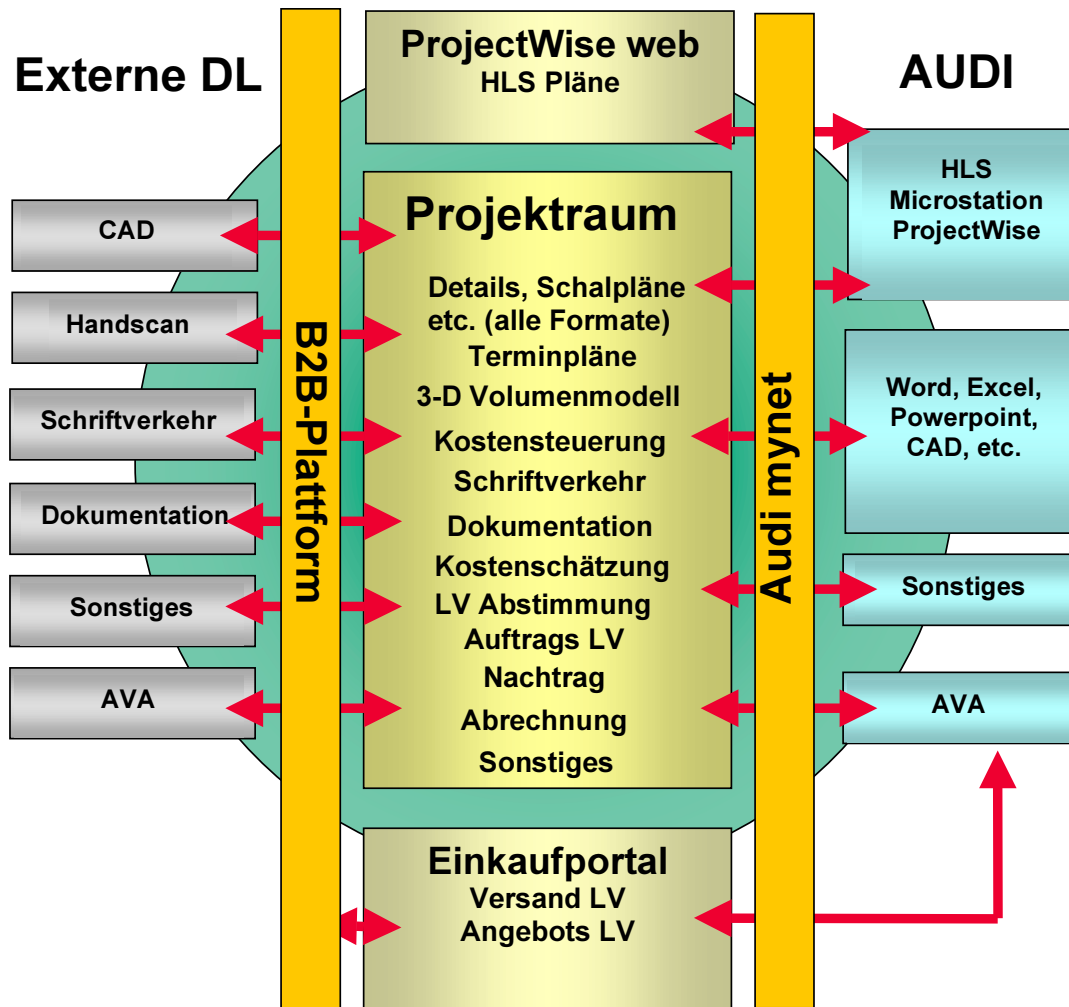


Bild 12: Datenaustausch und Dokumentation mit VPR

Die bezüglich der Beschaffungsstrategie vorhandenen unterschiedlichen Portale und Plattformen werden über den virtuellen Projektraum über definierte Schnittstellen miteinander verbunden, so dass ein durchgängiger Daten- und Informationsfluss gewährleistet wird.





Dr. jur. Iris Oberhauser

**Die Gestaltung von GMP-Verträgen aus  
baujuristischer Sicht**

Dr. jur. Iris Oberhauser  
Kanzlei Horsch Oberhauser  
Bayerstr. 3, 80335 München

## 1 Problemstellung

Vor einigen Jahren wurde der so genannte „GMP-Vertrag“ als innovatives Vertrags- und Wettbewerbsmodell in Deutschland entdeckt und als Ausweg aus der konfliktträchtigen Bauabwicklung im Rahmen von Pauschalverträgen auf der Basis funktionaler Leistungsbeschreibungen angesehen. Ausgehend von der (Dauer-)Krise der deutschen Baubranche und dem v. a. dadurch bedingten harten Wettbewerb zwischen den Firmen war ein gewisser Preisverfall eingetreten, der dazu führte, dass bei der Planung und Erstellung von Bauvorhaben weniger das Bauen selbst die Projektbeteiligten forderte als vielmehr die steten Auseinandersetzungen zwischen den am Bau Beteiligten. Diese kontraproduktive Situation verteuerte letztlich – zu wessen Lasten auch immer – die Baumaßnahme, anstatt die Errichtungskosten durch Nutzen des jeweiligen Know-Hows der Vertragspartner zu reduzieren. Vor diesem Hintergrund erschien die im anglo-amerikanischen Ausland verbreitete Vertragsform des GMP-Vertrages geeignet, zum einen eine partnerschaftliche Abwicklung zu fördern, zum anderen eine kostenoptimierte Errichtung zu gewährleisten. Dies sollte zum Vorteil beider oder besser aller Baubeteiligten sein und wieder die Realisierung des Projektes das Ziel aller Vertragspartner werden lassen.

Nachfolgend sollen der GMP-Vertrag bzw. seine Spezifika kurz dargestellt werden, um diejenigen Punkte, die einer alternativen Vertragsgestaltung zu unterziehen sind, zu entwickeln. Im Anschluss daran werden die wesentlichen im Vertrag zu behandelnden Punkte, z. T. mit Formulierungshilfen, aufgezeigt. Der Versuch der Systematisierung darf aber nicht übersehen lassen, dass jeder Vertrag auf die Besonderheiten des Projekts abzustimmen ist und so genannte Musterverträge nicht „unbesehen“ auf ein Objekt übertragbar ist. Daneben ist der Aspekt eines Mustervertrages als Allgemeine Geschäftsbedingung nicht zu unterschätzen, zumal für den Maßstab der Inhaltskontrolle nach § 307 Abs. 2 Nr. 2 BGB auch die Besonderheiten des Vertrags<sup>1</sup> und damit des in der Rechtsprechung noch „unauffälligen“ GMP-Vertrages zu berücksichtigen sind, so dass abschließende Aussagen über die Wirksamkeit vorformulierter Klauseln nicht immer getroffen werden können.

---

<sup>1</sup> Vgl. Palandt, BGB, 63. Aufl., § 307, Rdnr. 32.

## 2 Spezifika des GMP-Vertrages

Obgleich es in Summe eine Vielzahl von Varianten des GMP-Vertrages gibt, können doch zwei Haupterscheinungsformen benannt werden. Diese können als „Echter GMP-Vertrag“ bzw. „Unechter GMP-Vertrag“ bezeichnet werden. Gemeinsam ist den beiden Vertragsmodellen, dass die in der klassischen Form der Bauabwicklung bestehende Trennung zwischen Planung und Ausführung aufgehoben oder zumindest ausgeglichen und dass die kontraproduktive Polarisierung der Vertragspartner überwunden werden soll. Durch eine partnerschaftliche Bauabwicklung soll zum – finanziellen – Nutzen beider Parteien eine optimierte Erstellung erreicht werden.<sup>2</sup> Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Typen besteht im Zeitpunkt bzw. in der Intensität, in der der Auftragnehmer in das Vorhaben eingebunden wird:

### 2.1 „Echter GMP-Vertrag“

Beim „echten GMP-Vertrag“ wird der Auftragnehmer zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Projektabwicklung beauftragt und in die Planung und Entwicklung des Vorhabens involviert. Dabei wird der Auftragnehmer entweder beratend im Rahmen der Grundlagenermittlung bis zur Genehmigungsplanung tätig und/oder er übernimmt selbst Planungsleistungen. Grundlage dieser Aktivitäten sind vom Auftraggeber vorgegebene Projektdaten, wie Lage, vorgesehene Nutzung, Konstruktion, Anforderungen an das Projekt, Termine und v. a. das vorhandene Budget. Ziel aller Beteiligten ist es, diese Vorgaben durch innovative und optimierte Planung bestmöglich umzusetzen. Da Funktion, Nutzen und Budgeteinhaltung im Vordergrund der Planung stehen, ist dieses Modell besonders für Zweck- und Funktionsbauten und weniger für Objekte mit hohem architektonischen Anspruch geeignet. Der GMP-Partner kann entweder über eine konkrete Auswahl anhand von Erfahrungen oder Referenzen oder mittels Ausschreibung ermittelt werden. Da zu dieser frühen Phase nur eine undifferenzierte Beschreibung des Projektes vorhanden ist und demnach allenfalls eine überschlägige Preisermittlung bzw. „Kalkulation“ möglich ist, ist weniger der Preis das entscheidende Auswahlkriteri-

---

<sup>2</sup> Vgl. Gralla, IBR 2000, 149.

um für den Auftragnehmer bzw. GMP-Partner, sondern dessen Leistungsfähigkeit, insbesondere im Bereich technisches Know-How und Innovation.

Hat der Auftraggeber seinen Partner gefunden, wird ein Vertrag über die von ihm zu erbringende Planungs- und Beratungsleistung, die mit einem Honorar vergütet wird, abgeschlossen. Auf dieser Grundlage wird die Projektierung des Vorhabens gemeinsam verfolgt und die Planung vorangetrieben, wobei die Kompetenz des Auftragnehmers v. a. im Kosten-, Termin- und Ausführungsbereich gefragt ist. Durch die Einbeziehung der ausführenden Seite können deren Erfahrungswerte gewinnbringend genutzt werden und eine ausführungorientierte Planung erfolgen.<sup>3</sup> Bei Erreichen eines Planungsstandes, der es dem Auftragnehmer ermöglicht, einen verbindlichen GMP zu nennen, wird dieser – falls es zu einer weiteren Zusammenarbeit der Parteien kommt – als Obergrenze der Vergütung vereinbart und ein Vertrag über die weitere Planung und Bauerrichtung abgeschlossen. Wie weit die Planung zu diesem Zeitpunkt gediehen sein sollte, kann nicht abschließend festgelegt werden, in der Regel wird aber nach Fertigstellung der Entwurfs- ggf. der Genehmigungsplanung die Benennung eines verbindlichen GMP vom Auftragnehmer verlangt. Auf der Basis dieses Vertrages wird die weitere Planung, Optimierung und Errichtung durchgeführt. Kennzeichnend für den „echten GMP-Vertrag“ ist die – tatsächlich eher seltene – Möglichkeit, dass sich die Parteien nach der ersten Phase, der Planungs- und Optimierungsphase, nicht auf einen GMP einigen können, und dass der Auftraggeber auf der Grundlage der Erkenntnisse aus dieser Phase eine Ausschreibung, anhand derer er einen neuen Auftragnehmer ermitteln muss, durchführen muss. Dies führt dazu, dass er den terminlichen Gewinn aus der frühzeitigen Einbindung und dem nicht vorhandenen Erfordernis eines langwierigen Ausschreibungsprozederes sowie das bereits gewonnene Know-How des GMP-Partners verliert. Dennoch muss im ersten Vertrag, dem Planungs- und Beratungsvertrag, auch diese Möglichkeit bedacht und geregelt werden.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Blecken, IBR 1999, 143.

<sup>4</sup> Vgl. Gralla, Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft, 1999, 138 ff.

## 2.2 „Unechter GMP-Vertrag“

Der unechte GMP-Vertrag setzt zu einem erheblich späteren Zeitpunkt an, da die Projektierung und Planung des Objektes zunächst klassisch verläuft, d. h. durch die auftraggeberseitigen Planer ohne Einbeziehung des Auftragnehmers. Erst nach Abschluss der Genehmigungsplanung wird auf der Basis einer – in der Regel funktionalen – Leistungsbeschreibung eine Ausschreibung mit dem Ziel durchgeführt, einen Generalunternehmer zu ermitteln, der das Objekt zu einem garantierten Maximalpreis nach der von ihm zu erstellenden Ausführungsplanung errichtet.<sup>5</sup> Dabei ergeben sich zunächst nur bedingt Abweichungen zum bekannten Generalunternehmervertrag mit Pauschalpreisabrede. Jedoch sind die Besonderheiten in der vom Auftragnehmer geforderten Optimierung bei der Erstellung der Ausführungsplanung, in den Kooperationsverpflichtungen in den Bereichen Nachunternehmervergaben und gemeinsame Problemlösung sowie in dem differenzierten Vergütungsmodell zu sehen.

Die Praxis zeigt – leider –, dass die Skepsis der Auftraggeber gegenüber dem „Echten GMP-Vertrag“ zu hoch ist, als dass es häufig zu einer frühen Einbindung des Auftragnehmers käme. Als Gründe hierfür werden zumeist die Gefahr des „Ausgeliefertseins“ an den GMP-Partner sowie der fehlende (Preis-) Wettbewerb angeführt. Obgleich diese Argumente im Hinblick auf die Chancen dieses Modells nicht überzeugend sind, soll sich dieser Beitrag dennoch an der (derzeitigen) Realität ausrichten. Daher wird nachfolgend nur kurz der Regelungsbedarf für den „Echten GMP-Vertrag“ dargestellt, um im Anschluss auf die Vertragsgestaltung eines „Unechten GMP-Vertrages“ einzugehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für die zweite Phase des „Echten GMP-Vertrages“ im Wesentlichen die gleichen Anforderungen an die vertragliche Regelung zu stellen sind, so dass die folgenden Punkte für beide Typen des GMP-Vertrages von Relevanz sind.

---

<sup>5</sup> Vgl. Gralla, Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft, 1999, 133 f., 153 ff.

### 3 Vertragsgestaltung

#### 3.1 „Echter GMP-Vertrag“

Da beim „Echten GMP-Vertrag“ der GMP-Partner in der ersten Phase bereits planend und/oder beratend tätig wird, muss dieses Vertragsverhältnis separat geregelt werden, wobei darauf zu achten ist, dass die Leistung in der ersten Phase nicht in einer Bauleistung besteht, dass sich der GMP-Partner nach Abschluss der ersten Phase ändern kann und dass für die – regelmäßig stattfindende – Fortsetzung der Partnerschaft bereits verbindliche Regelungen geschaffen werden. Daraus ergibt sich folgender Regelungsbedarf:<sup>6</sup>

- Definition der vom GMP-Partner zu erbringenden Leistungen: Planung und/oder Beratung,
- Fixierung der vertraglichen Grundlagen bzw. der Vorstellungen des AG von dem zu erstellenden Objekt,
- Termin- und Fristenregelungen für die Leistungen des GMP-Partners, aber auch für den Ablauf der kompletten Phase,
- Zeitpunkt bzw. Planungsstand, zu dem der GMP als verbindlicher Preis zu benennen ist,
- Regelungen zur Vergütung der vom AN zu erbringenden Leistungen,
- Regelungen zum Urheber-, Verwertungs- und Nutzungsrecht, abhängig davon, ob und inwieweit der GMP-Partner urheberrechtsfähige Planung erstellt,
- Regelung zur Mängelhaftung und Versicherung,
- Sicherheiten,
- Regelungen hinsichtlich des Vertrages für die zweite Phase, aber ohne verpflichtenden Charakter für den AG - zumindest soweit der GMP nicht innerhalb der Vorstellungen des AG liegt.

---

<sup>6</sup> Vgl. Messerschmidt/Thierau, in: Kapellmann/Messerschmidt, VOB, Anh. VOB/A, Rdnr. 81.

### 3.2 „Unechter GMP-Vertrag“

Im Rahmen des „Unechten GMP-Vertrages“ sind, neben den „üblichen“ bauvertraglichen Regelungen, die Besonderheiten des GMP-Vertrages einer Regelung zuzuführen. Dabei sind diese Punkte auch für den „Echten GMP-Vertrag“ in der zweiten Phase von Relevanz, wobei durchaus bereits ein Vertragsentwurf für die zweite Phase Grundlage für den Vertrag der ersten Phase sein kann.

Die Besonderheiten des „Unechten GMP-Vertrages“ bzw. des Vertrages für die zweite Phase des „Echten GMP-Vertrages“ lassen sich wie folgt skizzieren:

#### 3.2.1 GMP – Garantierter Maximalpreis

Die vertraglich vereinbarte Vergütung spiegelt sich in dem vom AN benannten und zwischen den Parteien vereinbarten GMP wieder, wobei zu diskutieren ist, ob die Definition des Preises als „Garantierter Maximalpreis“ im Vergleich zu den üblichen Pauschalpreisen eine wesentlich weitere Bindung des AN darstellt. Von Relevanz ist dabei zum einen die „Garantie“ des Preises, zum anderen die „Deckelung“ der Vergütung als maximale Vergütung. Bedeuten diese Elemente nun, dass keine Anpassung, zumindest aber keine Erhöhung der Vergütung in Betracht kommt oder verbleibt es bei den Regelungen des § 2 Nr. 5 und 6 VOB/B, die gemäß § 2 Nr. 7 VOB/B auch auf Pauschalverträge Anwendung finden?

Fraglich ist, ob der Begriff der „Garantie“ im Rahmen des GMP-Vertrages im Sinne einer verschuldensunabhängigen Haftung für Kostenerhöhungen „aller Art“, unabhängig davon, welche Ursache die Kostenerhöhung hat und woraus die Umstände, die zu einer Erhöhung der Kosten führen, resultieren, auszulegen ist oder ob die „Garantie“ letztlich, ähnlich wie beim Pauschalvertrag – je nach Umfang der Pauschalierung – nur die Ausfüllung und Konkretisierung der noch nicht abgeschlossenen Planung erfasst, nicht aber Änderungen oder zusätzliche Leistungen, die nicht vom AN zu vertreten sind. Das Verständnis der Garantie im Sinne eines sog. selbständigen Garantievertrages wird zwar in der Literatur<sup>7</sup> unter Bezugnahme auf Entscheidungen des BGH zur Thematik „Preisgarantie“<sup>8</sup> vertreten, ist aber

---

<sup>7</sup> Kapellmann, Baumarkt 1/2001, 32; Seminarskript IBR-Kongress 24.10.2000, 6 f.

<sup>8</sup> BGH, Urt. v. 28.02.1974 – VII ZR 240/71, BauR 1974, 347 zu einem „Pauschalpreis“ als „Garantiebetrag“; BGH, Urt. v. 06.11.1986 – VII ZR 36/85, BauR 1987, 105 zur Festpreisgarantie eines Baubetreuers.

m. E. im Rahmen des GMP-Vertrages verfehlt. Denn zum einen stammt der Begriff aus der – wörtlich nicht zutreffenden – Übersetzung des Begriffes „Guaranteed Maximum Price“, wobei „guaranty“ gerade nicht „Garantie“, sondern Bürgschaft bedeutet; die Begrifflichkeit „Garantie“ wird dagegen von dem Wort „warranty“ erfasst.<sup>9</sup> Bereits aus der nicht korrekten Übersetzung wird deutlich, dass allein aus dem Begriff der „Garantie“ nicht darauf geschlossen werden darf, dass alle Kostenerhöhungen zu Lasten des AN gehen. Zum anderen ist der Begriff nach §§ 133, 157 BGB auszulegen, wobei der Wille der Parteien – unabhängig vom reinen Wortlaut – zu erforschen ist und die Gegebenheiten des abgeschlossenen (Bau-) Vertrages zu berücksichtigen sind.

Danach wird mit der vereinbarten Vergütung (nur) der vertraglich vereinbarte Leistungsumfang abgegolten und dieser Leistungsumfang ergibt sich aus den der Preisermittlung zugrunde liegenden Unterlagen und Vorgaben, wozu aber auch die dem GMP-Vertrag aufgrund der zum Zeitpunkt der Bildung des GMP unvollständigen Planung immanente Risikozuweisung gehört. Dass die Preisermittlungsgrundlagen und die Definition der Risikozuweisung im Vertrag exakt zu definieren sind, ist – wie bei jedem anderen Bauvertrag – fast als selbstverständlich anzusehen. Damit sind nachträgliche Änderungen oder zusätzliche Leistungen, die vom AG angeordnet werden, nicht vom GMP erfasst. Ebenso wenig sind „zufällige“ nachträgliche Änderungen des Bausolls, z. B. durch eine unerwartete und bei der Preisermittlung nicht erkennbare Auflage der Baugenehmigungsbehörde beispielsweise in Form einer nachträglichen Änderung der Brandschutzauflagen mit Auswirkungen auf die Bauleistung nicht innerhalb des GMP vom AN zu erbringen.<sup>10</sup>

Insoweit ist vom AN innerhalb des Garantierten Maximalpreises das vertraglich definierte Bausoll – inkl. der Risikozuweisung durch die unvollständige Planung – geschuldet, d. h. die „Garantie“ ist rein deklaratorischer Art und die für den GMP zu erbringende Leistung ist nicht im Rahmen der Begrifflichkeit der „Garantie“ im Bereich der Vergütung zu lösen, sondern allein über die Definition des Bausolls. Hierbei sind „Anleihen“ aus dem Bereich der Bausollbestimmung beim so genann-

---

<sup>9</sup> Vgl. Biebelheimer/Wazlawik, BauR 2001, 1640.

<sup>10</sup> Vgl. Messerschmidt/Thierau, in: Kapellmann/Messerschmidt, VOB, Anh. VOB/A, Rdnr. 69 ff.

ten „Komplexen Global-Pauschalvertrag“ zu tätigen, nämlich danach, ob lediglich eine Detaillierung und Fortschreibung der vertraglich beschriebenen Leistung erfolgt oder ob sich hierzu Änderungen und/oder Erweiterungen ergeben. Soweit dies der Fall ist, ist der GMP linear anzuheben und die Bonusregelung beizubehalten.<sup>11</sup>

Damit kann im Vertrag als Vergütung ein „Garantierter Maximalpreis“ vereinbart werden, es sind aber die Grundlagen, auf deren Basis die Vergütung ermittelt wurde, zu definieren. Da dies aber eine Frage des geschuldeten Leistungsumfanges ist, sollen hierzu unter ff) Ausführungen erfolgen.

### **3.2.2 Vergütung/Aufteilung des Optimierungsgewinns**

Die Vergütung besteht beim GMP-Vertrag nicht, wie bei einer Pauschale, in exakt diesem Betrag, sondern aus mehreren Bestandteilen. Der GMP bildet dabei lediglich den „Deckel“, durch den die Vergütung nach oben begrenzt ist.

Der GMP selbst besteht aus folgenden Bestandteilen:

- Eigenleistungen (Bau-, Planungs- und Regieleistungen) des GMP-Partners, die auf Nachweisbasis abgerechnet werden können, aber regelmäßig als Pauschale angesetzt werden,
- kalkulierte Kosten für Nachunternehmer und Planer,
- Risikozuschlag resultierend aus der unvollständigen Planung.

Die an den GMP-Partner zu entrichtende Vergütung ist mit diesen Elementen nicht deckungsgleich, da nicht der GMP abgerechnet wird, sondern nach dem Prinzip der „gläsernen Taschen“ die tatsächlichen Kosten, insbesondere im Nachunternehmerbereich. Die Vergütung errechnet sich dabei wie folgt:

- Eigenleistungen des GMP-Partners,
- Nachunternehmerkosten als so genannter „durchlaufender Posten“,

---

<sup>11</sup> Ebenso: Grünhoff, NZBau 2000, 316; Moeser, ZfBR 1997, 117, Keldungs, in: Ingenstau/Korbion, VOB, 15. Aufl., § 5 VOB/A, Rdnr. 43.

- Bonus, der bei Unterschreitung des GMP nach einem festgelegten Verhältnis zwischen den Parteien aufgeteilt wird.<sup>12</sup>

Der Risikozuschlag erscheint im Rahmen der Vergütung nicht mehr, sondern geht in den tatsächlichen Kosten ganz oder zum Teil dadurch auf, dass sich Risiken aus dem unvollständigen Planungsstand realisieren und sich insoweit als entstandene Kosten widerspiegeln.

Wird der GMP – ggf. nach Anpassungen wegen zusätzlicher und/oder geänderter Leistungen - überschritten, ist dieser Preis als „Deckel“ maßgeblich, d. h. der AN erhält (nur) den GMP; für einen Bonus ist in diesem Fall kein Raum.

Die Gewährung eines Bonus, wenn der GMP unterschritten wird, soll den GMP-Partner motivieren, sein Know-How zur Kostenreduzierung einzubringen und kostensparende Optimierungen umzusetzen. Daneben werden so genannte Vergabegewinne aus den Vergaben der Leistungen an Nachunternehmer bei Unterschreitung des GMP bonifiziert. Welcher Maßstab für die Berechnung des Bonus herangezogen wird und welches Aufteilungsverhältnis zwischen den Partnern zum Tragen kommt, richtet sich nach den vertraglichen Vereinbarungen. Gewählt werden kann ein festes, vom Umfang der Einsparung unabhängiges Aufteilungsverhältnis oder eine variable Beteiligung, je nach Größenordnung der Unterschreitung des GMP. Möglich ist auch ein so genanntes „Zielkostenaufteilungsverhältnis“, bei dem zusätzlich zum GMP ein unter diesem liegender Zielkostenbetrag gebildet wird, wobei das Aufteilungsverhältnis zwischen den tatsächlichen Kosten und dem Zielkostenbetrag höher ist, als das Aufteilungsverhältnis zwischen dem Zielkostenbetrag und dem GMP. Hierdurch soll ein weiterer Anreiz für den AN, sogar den unter dem GMP angesiedelten Zielkostenbetrag zu unterschreiten, geschaffen werden.

Aus meiner Sicht sollten – reflektierend auf den partnerschaftlichen Charakter – folgende Überlegungen Eingang in die vertragliche Regelung finden:

- Da der AN regelmäßig sämtliche Leistungen an Nachunternehmer vergibt, muss er die Möglichkeit haben, Vergabeverluste auf der einen Seite mit Vergabegewinnen auf der anderen Seite auszugleichen, d. h. es kann nicht auf

---

<sup>12</sup> Vgl. Keldungs, in: Ingenstau/Korbion, VOB, 15. Aufl., § 5 VOB/A, Rdnr. 42.

die Einzelvergabe abgestellt werden, sondern maßgeblich muss der Saldo aus allen durchgeführten Vergaben sein.

- Das Verhältnis der Bonifikation muss ausreichenden Anreiz für den AN bieten, sich aktiv in den Optimierungsprozess einzubringen, d. h. in diesem Bereich qualifiziertes Personal einzusetzen und ggf. auch externes Know-How einzubinden.
- Berücksichtigt werden sollte auch, dass viele Auftragnehmer über Rahmenvereinbarungen günstigere preisliche Konditionen oder ab Abnahme bestimmter Mengen Rückvergütungen bei ihren Lieferanten oder Vertragspartnern erhalten. Im Vertrag muss geregelt werden, ob diese preislichen Vorteile an den AG ganz oder zum Teil weiterzugeben sind, wobei meist bei Abschluss des Vertrages, aber auch bei Legung der Schlussrechnung nicht offenbar ist, welcher monetäre Vorteil dadurch konkret entstanden ist. Insoweit muss geregelt werden, ob zum „Stichtag“ Stellung der Schlussrechnung abzurechnen ist oder ob ggf. eine „Rückzahlung“ durch den AN zu erfolgen hat.

Eine Bonusregelung könnte wie folgt gestaltet werden:

*„Wenn die Netto-Abrechnungssumme nach § ... den GMP (netto) unterschreitet, erhält der AN zusätzlich zur Netto-Abrechnungssumme einen Bonus, der sich wie folgt bemisst:*

*Der Bonus beträgt 50 % des Differenzbetrages für eine Kosteneinsparung von 0 – 5 % des GMP (netto). Für Einsparungen von 5 – 10 % des GMP (netto) erhält der AN 30 % des entsprechenden Differenzbetrages. Für darüber hinausgehende Einsparungen erhält der AN 10 des entsprechenden Differenzbetrages.“*

### **3.2.3 Gemeinsame Vergaben an Nachunternehmer**

Da die Nachunternehmervergaben einen wesentlichen Anteil an der Vergütung und auch an einer möglichen Bonifikation ausmachen, der Einsatz eines bestimmten Nachunternehmers, z. B. durch ein nur von ihm angebotenes (haus-) technisches System auch zu Optimierungen und Kostenreduzierungen führen kann und sich der Gedanke der Kooperation auch in diesem Bereich verwirklichen muss, ist die Beteiligung des AG an den Nachunternehmervergaben ein wichtiger, zu regelnder Punkt im Rahmen des GMP-Vertrages. Dabei ist auch zu berücksichtigen,

dass der AG häufig über Kontakte zu Nachunternehmern verfügt oder an der Einbindung eines bestimmten Nachunternehmers interessiert ist.

Daher müssen ihm Mitwirkungsrechte an der Auswahl und an der Vergabe an die Nachunternehmer eingeräumt werden, wobei diese eine unterschiedliche Intensität aufweisen können. Zu berücksichtigen sind aber auch die Interessen des AN, nachdem er für die von ihm beauftragten Nachunternehmer als seine Erfüllungsgehilfen einzustehen hat. Insoweit muss, ausgehend von der Haftung, ein Prozedere festgelegt werden, nach dem sich die Mitwirkung des AG richtet.

Aus meiner Sicht sollte dem AG ein Vorschlags- und Mitspracherecht eingeräumt werden, das jedoch nicht soweit gehen sollte, dass der AN verpflichtet ist, einen NU zu beauftragen, von dessen Leistungsfähigkeit und Solvenz er nicht überzeugt ist. Wenn der AG weitergehende Rechte bis hin zum „letzten Wort“ über die Einschaltung eines NU beansprucht, müssen Haftungsfreistellungen zugunsten des AN vereinbart werden.

Ausgehend von der im Bauvertrag üblichen Situation sollte aus meiner Sicht der AN die letzte Entscheidung über die Beauftragung eines Nachunternehmers erhalten. Den Interessen des AG ist über ein Vorschlagsrecht und ein Recht auf Teilnahme an den Vergabeverhandlungen sowie ein Ablehnungsrecht aus wichtigem Grund gerecht zu werden.

Eine entsprechende Regelung könnte wie folgt aussehen, wobei für die Mitwirkungshandlungen des AG Fristen bzw. verbindliche Zeiträume aufzunehmen sind, deren Nichteinhaltung dem AN die alleinige Entscheidungsbefugnis gibt:

*„Der AG ist damit einverstanden, dass der AN sämtliche Leistungen an Nachunternehmer überträgt. Alle Leistungen sind vom AN auszuschreiben. Die Vergabe der Nachunternehmerleistungen erfolgt gemeinsam durch die Vertragsparteien.*

*Die vom AN aufgestellten Bieterlisten für Nachunternehmerleistungen können vom AG ergänzt werden. Der AN stellt dem AG die Ausschreibungsunterlagen vor Versendung an die Nachunternehmer zur Verfügung und wird berechnete Änderungen oder Ergänzungen berücksichtigen. Nach Eingang der Angebote erstellt der AN einen Preisspiegel und gewährt dem AG Einsicht und die Möglichkeit der Prüfung. Der AG hat das Recht, an Vergabeverhandlungen mit den Bietern teilzunehmen.*

*Der AN berücksichtigt Wünsche des AG nach Beauftragung bestimmter Bieter, wenn gegenüber den vom AN vorgeschlagenen Firmen Preisgleichheit und die gleiche Leistungsfähigkeit bestehen.*

*Der AN beauftragt die ausgewählten Firmen im eigenen Namen mit den jeweiligen Leistungen als seine Nachunternehmer. Der AG kann einer Vergabe an Nachunternehmer aus wichtigem Grund widersprechen. Der AN trägt die alleinige Verantwortung für die Leistungen seiner Nachunternehmer. Dies gilt mit Ausnahme von Vorsatz und grober Fahrlässigkeit unabhängig davon, inwieweit der AG durch ... an der Vergabe mitgewirkt hat.*

*Der AN hat das Recht, bei Ausfall eines Nachunternehmers oder unzureichendem Angebotseingang Leistungen nach Zustimmung des AG, die dieser nur aus wichtigem Grund verweigern darf, mit eigenem Personal auszuführen. Die Abrechnung erfolgt dabei entsprechend ...“*

### **3.2.4 Kooperation**

Der BGH hat in verschiedenen Entscheidungen die Besonderheiten des Bauvertrages als komplexem Langzeitvertrag betont und die Parteien zur Kooperation verpflichtet. Grundgedanke dieser Verpflichtung ist, dass die Vertragspartner zur Verwirklichung des jeweils individuellen Vorhabens eng zusammenarbeiten müssen, woraus sich wechselseitige Verpflichtungen zur Kooperation ergeben. Diese Verpflichtungen zeigen sich in weitgehenden Informations-, Mitwirkungs- und Rückgeobliegenheiten und –pflichten, aber auch in den daraus resultierenden Rechten des jeweiligen Vertragspartners. So ist der AN verpflichtet, den AG von kostenerhöhenden Maßnahmen zu informieren, um ihm Reaktionen, insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung seines Budgets, offen zu halten.<sup>13</sup> Des Weiteren sind die Parteien bei Meinungsverschiedenheiten über die Notwendigkeit oder die Art und Weise einer Anpassung des Vertrages oder seiner Durchführung an die geänderten Umstände verpflichtet, in ernsthafte und zielgerichtete Verhandlungen über diese Umstände einzutreten, um negative Auswirkungen auf den Bauablauf, insbesondere eine Einstellung der Arbeiten, zu verhindern.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> BGH, Urt. v. 23.05.1996 – VII ZR 245/94, BauR 1996, 542.

<sup>14</sup> BGH, Urt. v. 28.10.1999 – VII ZR 393/98, BauR 2000, 409.

Diese Pflichten treffen die Parteien bereits im Rahmen eines „normalen“ Bauvertrages allein aus der dem Bauvertrag immanenten besonderen Verbindung zwischen den Parteien. Beim GMP-Vertrag geht die Kooperation jedoch weiter, da eine enge Verflechtung zwischen den Parteien in allen Phasen der Abwicklung gegeben ist. So ist zur Erzielung einer Optimierung eine enge Abstimmung zwischen AN und AG erforderlich, insbesondere da Optimierungen bzw. ihre Auswirkungen häufig nur schwer von Leistungsänderungen abzugrenzen sind und durch eine Optimierung die zu erbringende Bauleistung verändert werden kann. Soweit eine veränderte Bauleistung eintritt, ist die Zustimmung des AG erforderlich, um nicht ein anderes bzw. verändertes Werk, als das vom AG in Auftrag gegebene, zu erstellen.

Auch im Bereich der Nachunternehmervergaben ist eine enge Kooperation der Vertragspartner erforderlich, insbesondere ist der AG über alle Maßnahmen in diesem Bereich zu informieren und in die einzelnen Schritte einzubeziehen.

Ebenso muss die Abrechnung der entstandenen Kosten im Rahmen der Kooperation gesehen werden, da dem AG gegenüber volle Transparenz geschuldet ist, d. h. der AG muss nachvollziehbare Informationen über die tatsächlich entstandenen Kosten erhalten. In diesem Zusammenhang ist das Prinzip der „gläsernen Taschen“ zu nennen, das den AN verpflichtet, alle Kosten offen zu legen und dem AG Einblick in alle Unterlagen bzgl. der Nachunternehmervergaben und der Rechnungslegung zu gewähren. Hierbei sind auch die Thematik „Rückvergütung“ oder mit den Nachunternehmern getroffene Abrechnungsvereinbarungen mit der Verrechnung von wechselseitigen Ansprüchen, z. B. eine nicht abschließend in ihrer Berechtigung geklärte Vertragsstrafe oder Nachtragsansprüche der gleichen Qualität, von Belang. Ebenso ist die Einbeziehung des AG in Streitigkeiten mit den Nachunternehmern zu regeln, wobei dies insbesondere für Prozesse und etwaige Vergleiche mit Nachunternehmern über die Schlussrechnungssumme gilt.

Die enge Kooperation zwischen den Vertragsparteien setzt eine starke Einbindung des Auftraggebers voraus, d. h. den AG treffen im Vergleich zum Bauvertrag mit auftragnehmerseitiger (Ausführungs-) Planung weit reichende Mitwirkungspflichten, da er sich aktiv am Planungsprozess beteiligen muss, um die unvollständige Planung mit dem von ihm gewünschten Inhalt zu konkretisieren. Ebenso ist er – je nach Umfang der Mitwirkung – bei den Vergaben gefordert, Nachunternehmer zu

benennen, die Ausschreibungsunterlagen und die Angebote zu prüfen, an den Vergaben teilzuhaben und die Abrechnung der Nachunternehmer zu begleiten. Dies setzt eine kompetente und ausreichend besetzte Projektleitung auf Auftraggeberseite voraus, um die Mitwirkung umfassend und rechtzeitig umzusetzen und den Projektfortschritt zu fördern.

Insoweit sollte die Kooperationsverpflichtung als selbständige Pflicht Aufnahme in den Vertrag finden, wobei einzelne Ausprägungen ohnehin in den jeweiligen speziellen Regelungen enthalten sind. Dies könnte wie folgt aussehen:

*„Dieses Vorhaben soll in kooperativer und partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen AG und AN durchgeführt werden, wobei beide Parteien der Offenheit, Transparenz und der Partnerschaft verpflichtet sind. Ziel des Zusammenwirkens ist die kostengünstige Erstellung des Vorhabens, das durch eine bestmögliche Optimierung im Sinne von § ... in Abstimmung zwischen den Parteien erreicht werden soll. Dabei sind die Vorschläge des AN vorrangig zu berücksichtigen.*

*Die Optimierung hat sich innerhalb des durch die unter § .. aufgeführten Vertragsbestandteile definierten Bausolls zu bewegen. Hierzu wird folgende Leistungsabgrenzung vereinbart: ... (Definition hinsichtlich der Planungs- und/oder Beratungsleistungen).*

*Der AG verpflichtet sich, aktiv an der Planung und Ausführung des Bauvorhabens in allen Phasen mitzuwirken und Ausführungsdetails und alle für die weitere Projektabwicklung wichtigen Sachfragen rechtzeitig zu klären und den AN umgehend hierüber zu informieren. Hierzu stellt er während der gesamten Laufzeit des Vertrages eine sachkundig und kompetent besetzte Projektleitung.*

*In Streitfällen verpflichten sich die Parteien, umgehend eine einvernehmliche Regelung herbeizuführen. Sofern die Projektleitung des AG und des AN keine Klärung herbeiführen können, wird ... (Einschaltung Geschäftsleitung oder eines bereits im Vertrag benannten Dritten).“*

### **3.2.5 Optimierung**

Zentraler Gedanke des GMP-Vertrages ist, die Vorstellungen des AG von dem zu erstellenden Werk in kostengünstiger Form umzusetzen, ohne den Qualitätsanspruch des AG bzw. den von ihm vorgegebenen Standard zu verlassen. Diese

Optimierungen sollen die Projektkosten reduzieren und den Bonus zugunsten beider Parteien erhöhen. Kritisch ist aber die Frage, was unter einer Optimierung zu verstehen ist und ob mit der „Optimierung“ nicht doch eine Leistungsänderung, insbesondere eine Leistungsminderung, verbunden ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass allein Optimierungen den GMP unverändert lassen, sich aber positiv auf die Reduzierung der Kosten und damit auf den beiden Seiten zugute kommenden Bonus auswirken. „Echte“ Leistungsminderungen dagegen führen über die Anwendung von § 2 Nr. 5 VOB/B zu einer Reduzierung des GMP mit unmittelbarer Auswirkung auf den Bonus. Insoweit ist es erforderlich, „Optimierungen“ von Leistungsänderungen abzugrenzen, wobei eine abschließende Definition faktisch kaum möglich ist, da die Grenzen zwischen beiden Momenten fließend sind. Dennoch muss eine Abgrenzung erfolgen, um den Anreiz zu einer „Optimierung“ zu erhalten und tatsächlich Kostenreduzierungen erzielen zu können.

Ausgehend von dem Grundgedanken des GMP-Vertrages muss, im Vergleich zum „normalen“ Bauvertrag, ein anderer Maßstab angelegt werden, da im klassischen Bauvertrag jede Abweichung vom vereinbarten Bausoll bereits zu einer nach § 2 Nr. 5 VOB/B zu behandelnden Leistungsänderung führt. Dagegen soll der AN beim GMP-Vertrag gerade zu Optimierungen angehalten werden, um die Kosten zu reduzieren.

Als „grobe“ Linie kann wohl eine Abgrenzung der Optimierung von der Leistungsänderung dahingehend erfolgen, dass eine Optimierung nur dann vorliegt, wenn es durch einen Vorschlag des AN bei im Wesentlichen gleich bleibender Funktionalität und Qualität zu Kosteneinsparungen und/oder zu einer reduzierten Bauzeit kommt. Ggf. sind bei Einschränkungen der Funktionalität und/oder der Qualität Kostenreduzierungen nur z. T. auf den GMP anzurechnen.<sup>15</sup> Eine entsprechende Regelung könnte wie folgt aussehen:

*„Eine Optimierung ohne Einfluss auf den GMP liegt vor, wenn durch einen Vorschlag des AN Kosten eingespart werden, die vereinbarte Funktionalität und Qualität sowie der Standard des Objektes aber im wesentlichen gleich bleiben. Eine Kostenreduzierung kann dabei auch in einer Reduzierung der vertraglich vereinbarten Bauzeit liegen.“*

---

<sup>15</sup> Vgl. Messerschmidt/Thierau, in: Kapellmann/Messerschmidt, VOB, Anh. VOB/A, Rdnr. 48 ff.

Dabei ist aber auch an Varianten im Bereich der Möglichkeiten, Einsparpotential zu generieren, zu denken, z. B. durch eine hochwertigere haustechnische Anlage, die zwar mehr kostet, sich aber langfristig durch verringerte Betriebskosten amortisiert bzw. eine effektive Einsparung generiert. Oder es wird durch eine andere Ausführung, z. B. ein anderes Fabrikat, die geforderte Qualität nur scheinbar verlassen, indem ein teures Markenprodukt durch ein kostengünstiges „no-name“ Produkt ersetzt wird. Hierzu müssen ggf. detailliertere Regelungen, abhängig von den dem AG wichtigen Vorstellungen getroffen werden, da je nach Art des Objektes die Kriterien Funktionalität, Qualität, Standard oder Optik vom AG unterschiedlich gewichtet werden.

### 3.2.6 Leistungssoll

Wie bei jedem Bauvertrag ist der Leistungsumfang, der für die vereinbarte Vergütung zu erbringen ist, zu definieren, wobei beim GMP-Vertrag das innerhalb des GMP zu erbringende Bausoll festzuhalten ist. Da aber der GMP zu einem Zeitpunkt gebildet und benannt wird, zu dem die Planung und damit das Bausoll nicht vollständig feststehen, ist das hieraus resultierende Risiko für den AN, den Leistungsumfang nicht exakt ermitteln zu können, ungleich höher, als wenn die Planung bereits das Stadium der Genehmigungs- oder gar Ausführungsplanung erreicht hat.<sup>16</sup>

Wie bereits im Zusammenhang mit der Definition des Begriffes der „Garantie“ beim GMP erörtert, kann der Umstand der unvollständigen Planung nicht dazu führen, dass der AN alle zur Verwirklichung des Projektes erforderlichen Leistungen, unabhängig davon, ob ihre Notwendigkeit erkennbar war oder von wem ihr Erfordernis zu vertreten ist, zu erbringen hat. Vielmehr basiert der angegebene GMP auf Preisermittlungsgrundlagen in Form einer (unvollständigen) Planung, einer verbalen (funktionalen) Leistungsbeschreibung und weiteren Vorgaben des AG, z. B. Risikoverlagerungen durch den Vertrag. Dabei kommt insbesondere die Aufnahme einer so genannten „Komplettheitsklausel“ in Betracht, die im Rahmen des GMP-Vertrages mit seinem nicht vollständig feststehenden Bausoll die Leis-

---

<sup>16</sup> Vgl. Grünhoff, NZBau 2000, 316; Moeser, ZfBR 1997, 17; Keldungs, in: Ingenstau/Korbion, VOB, 15. Aufl., § 5 VOB/A, Rdnr. 43.

tungspflichten des AN „abrunden“ und – wie beim „Komplexen Globalpauschalvertrag - üblich und auch zulässig ist.<sup>17</sup>

Die Unterlagen, die Grundlage für die Bildung des GMP waren, sind in den Vertrag als Vertragsbestandteile aufzunehmen. Sie legen das vorläufige Bausoll fest und an ihren Inhalten orientiert sich die Ermittlung, ob lediglich eine Konkretisierung der Planung erfolgt oder ob eine nicht vom GMP erfasste, den GMP erhöhende Leistung vorliegt. Der AN hat dabei das global, funktional beschriebene Bausoll auszufüllen und baulich umzusetzen, wobei, wegen des unvollständigen Planungsstandes, die Abgrenzung einer geschuldeten Leistung von einer einen zusätzlichen Vergütungsanspruch auslösenden Leistung mit Schwierigkeiten verbunden ist.

Vergleichbar ist die Situation beim GMP mit der Lage beim so genannten „Komplexen Globalpauschalvertrag“, bei dem der AN die zur Erfüllung der beschriebenen Funktion erforderlichen Leistungen zu erbringen hat.<sup>18</sup> Eine Einschränkung erfährt diese Verpflichtung durch das Moment der Erkennbarkeit dahingehend, dass Leistungen, die von einem sorgfältigen Bieter mit dem Wissensstand eines erfahrenen Generalunternehmers als erforderlich zu erkennen waren, geschuldet sind, während in diesem Sinne nicht erkennbare Leistungen einen zusätzlichen Vergütungsanspruch auslösen können.<sup>19</sup>

Dies bedeutet für den GMP-Vertrag, dass der AN das aus der Unvollständigkeit der Planung resultierende Risiko zu tragen hat, so dass er die sich aus dem zu Ende Denken bzw. der Konkretisierung der Planung erkennbar ergebenden Leistungen innerhalb des GMP schuldet, während in diesem Sinne unvorhersehbare Leistungen nicht in seinen Risikobereich fallen.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Kapellmann, Seminarskript IBR-Kongress 24.10.2000, 16 ff.; a. A.: Grünhoff, NZBau 2000, 316, der die Vereinbarung einer Komplettheitsklausel als eine dem GMP-Vertrag wesensfremde Regelung ansieht.

<sup>18</sup> Kapellmann/Schiffers, Vergütung, Nachträge und Behinderungsfolgen beim Bauvertrag, Bd. 2: Pauschalvertrag, 3. Aufl., Rdnr. 403.

<sup>19</sup> Vgl. BGH, BauR 1984, 396.

<sup>20</sup> Vgl. Grünhoff, NZBau 2000, 316; Moeser, ZfBR 1997, 117; Keldungs, in: Ingenstau/Korbion, VOB, 15. Aufl., § 5 VOB/A, Rdnr. 43; Messerschmidt/Thierau, in: Kapellmann/Messerschmidt, VOB, Anh. VOB/A, Rdnr. 74 ff.

Im Gegensatz zum „Komplexen Globalpauschalvertrag“ ist aber aus meiner Sicht die Schwelle der Erkennbarkeit – je nach Einbindung des AN in den Planungsprozess – höher anzusetzen, da der GMP-Partner, der zu einem frühen Zeitpunkt in die Entwicklung der Vorstellungen des AG hin zu einer Planung eingebunden ist, aufgrund des größeren Wissensstandes Lücken bzw. die Art ihrer Ausfüllung eher erkennen kann und muss, als ein Bieter, dem eine Planung und eine funktionale Leistungsbeschreibung erstmals zur Kalkulation übergeben werden. Insoweit trägt der AN ein weiteres Risiko dahingehend, die im Rahmen der Detaillierung des Leistungssolls erforderlichen Leistungen innerhalb des GMP erbringen zu müssen, was aber im Optimalfall von dem Risikozuschlag erfasst ist.

### **3.2.7 Weiterer Regelungsbedarf**

Der GMP-Vertrag hat aufgrund seiner Besonderheiten, im Vergleich zum Bauvertrag mit klassischer Abwicklung, einen weiteren Regelungsbedarf. Dieser lässt sich stichpunktartig wie folgt zusammenfassen:

- Um Auslegungsproblemen zu begegnen, ist die Aufnahme einer Präambel, in der die Parteien festhalten, mit welcher Intention sie den Vertrag abgeschlossen haben und welche grundsätzliche Aufgabenverteilung dem Vertragsmodell zu Grunde liegt, sinnvoll. Dabei sollten die Besonderheiten des GMP-Vertrages aufgeführt werden, wobei der Kooperations- und Partnerschaftsgedanke als Grundlage der Zusammenarbeit zu betonen ist.
- Die Verantwortung im Bereich der Planung ist abhängig von dem jeweils vom AN erbrachten Leistungsspektrum, wobei die Abgrenzung zwischen der Verantwortlichkeit des auftraggeberseitigen Planers und des beratenden und (zum Teil) planenden GMP-Partners schwierig ist. Der Architekt ist zum einen ohnehin zu einer wirtschaftlichen und rationellen Planung verpflichtet und macht sich schadensersatzpflichtig, wenn er die Planung nicht danach ausrichtet, dass niedrige Bau- und Nutzungskosten entstehen. Zum anderen liegt eine der wesentlichen vertraglichen Pflichten des GMP-Partners darin, dass er sein Know-How im Planungs- und Ausführungsbereich zur Kostenreduzierung einsetzt. Das Zusammenwirken zwischen dem GMP-Partner einerseits und dem Planer des AG andererseits erschwert eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten, z. B. wenn der AN einen Optimierungsvorschlag einbringt,

- den der Planer entsprechend umsetzt. Hier muss – abhängig vom Einzelfall – geregelt werden, welche Planungsaufgaben von den Projektbeteiligten wahrgenommen werden und wie sich die Verantwortlichkeit bestimmt.<sup>21</sup>
- Die Abrechnungsmodalitäten sind festzulegen, wobei sich hierfür die Verpflichtung zur Zahlung von Abschlagsrechnungen anbietet. Die Kosten der Nachunternehmer werden dabei auf der Basis der von ihnen gestellten Abschlagsrechnungen in Rechnung gestellt. Ebenfalls müssen weitere, für die Prüffähigkeit erforderliche Unterlagen übergeben werden, wobei die Übergabe der entsprechenden Unterlagen den AG wie bei Abschlagsrechnungen nicht binden darf. Der AG sollte die Unterlagen daher zu Informationszwecken, ohne eine Verpflichtung zur Prüfung, erhalten. Ebenso wenig sollte mit der Prüfung oder Zahlung eine Anerkenntniswirkung verbunden sein.
  - Zur Klarstellung sollte auch eine separate Regelung, wie bzw. wann die Schlussrechnung vom AN gelegt werden kann, wenn er mit einzelnen (oder mehreren) Nachunternehmern nicht zu einer abschließenden Klärung der Schlussrechnungssumme kommt, sondern über die Höhe der Vergütung einen langwierigen Prozess führt, in den Vertrag aufgenommen werden.<sup>22</sup> Wenn der AN sämtliche Leistungen fertig gestellt hat, ist er zur Stellung zumindest einer Teilschlussrechnung berechtigt, in die alle feststehenden Kosten einzustellen sind. Darüber hinaus ist der Betrag, der nach einvernehmlicher Einschätzung zwischen den Parteien an den Nachunternehmer zu zahlen ist, in die Rechnung aufzunehmen. Auf dieser Basis muss sich auch der Bonus ermitteln, wobei sowohl die Vergütung als auch die Höhe des Bonus erst dann abschließend feststehen, wenn der Streit mit dem Nachunternehmer endgültig entschieden ist. Dann kann die Schlussrechnung erfolgen und der Bonus abschließend ermittelt werden.
  - Zudem sind Regelungen zu treffen, wie zu verfahren ist, wenn trotz aller „Treueschwüre“ zur Kooperation und Streitvermeidung Konflikte entstehen, die die Parteien nicht einvernehmlich beilegen können. Hierzu bieten sich Schlichtungs- und Schiedsvereinbarungen an, die Bau begleitend tätig werden, um

---

<sup>21</sup> Messerschmidt/Thierau, in: Kapellmann/Messerschmidt, VOB, Anh. VOB/A, Rdnr. 79.

<sup>22</sup> Vgl. Kapellmann, Seminarskript IBR-Kongress 24.10.2000, 23 f.

negative Auswirkungen auf den Baufortschritt zu vermeiden. Dabei sind Form und Prozedere der entsprechenden Verfahren im Vertrag zu definieren. Auch ist festzuhalten, ob Streitigkeiten durch ein Schiedsgericht oder auf dem ordentlichen Rechtsweg ausgetragen werden.

#### **4 Ergebnis und Ausblick**

Die bereits zu Beginn angesprochene Euphorie, mit GMP-Verträgen eine neue „Kultur“ am Bau herbeiführen zu können, hat sich wieder etwas gelegt, dennoch wird die Umsetzung partnerschaftlicher Modelle in vielen Firmen in verschiedenen Formen und Bezeichnungen (z. B. PreFair, Bauteam) erfolgreich betrieben. Der Elan der ausführenden Seite ist sicherlich durch die Idee, einen Wettbewerbsvorteil, v. a. durch Vermeidung des alleinigen Preiswettbewerbs, zu erreichen, zu erklären. Aber dieser Gedanke ist mitnichten der alleinige Beweggrund für das Anbieten partnerschaftlicher Modelle, vielmehr sind die Firmen an einer konstruktiven Abwicklung eines Vorhabens interessiert, bei dem sie ihr gesamtes Leistungsspektrum im Sinne einer Kostenreduzierung einbringen können und das auf eine langfristige Zusammenarbeit über das eine Projekt hinaus angelegt ist.

Die Auftraggeberseite kann gerade bei Objekten mit noch nicht feststehender Planung und Offenheit bzgl. der Umsetzung, wie sie insbesondere bei funktional ausgerichteten Objekten gegeben ist, von dem Know-How der Firmen profitieren und zeitraubende Ausschreibungen und Vergabeverfahren abkürzen und durch die Einbindung des Ausführenden Kosten einsparen. Dass auch hier der „eigene Vorteil“ im Vordergrund steht, ist dem GMP-Vertragsmodell dabei nicht abträglich, sondern kommt ihm durch die Orientierung an einer wirtschaftlichen, optimierten Errichtung entgegen.

Da Vertrauen allein zwar wünschenswert ist und mitunter in praxi den Vertrag bzw. seine „buchstabengetreue“ Umsetzung verdrängen oder gar ersetzen kann, sind – zumindest falls dieser Optimalfall nicht eintritt - detaillierte vertragliche Regelungen für die Abwicklung der Besonderheiten des GMP-Vertrages erforderlich. Diese haben sich an dem Gedanken der Kooperation auszurichten, aber dennoch den Parteien klar vorzugeben, wer welche Pflichten und Risiken übernommen hat und welche Mechanismen bei Verstößen gegen die vertraglichen Regelungen greifen. Hierzu können Musterverträge zwar Anhaltspunkte geben, es sind jedoch die je-

weiligen Besonderheiten des Projektes und die entsprechenden Interessen und Intentionen der Parteien zu berücksichtigen und zu regeln.



Dr.-Ing. Mike Gralla

**Notwendige Unternehmensstrukturen  
zur erfolgreichen Umsetzung eines Partnering-Modells  
am Beispiel des Geschäftsmodells PreFair**

Dr.-Ing. Mike Gralla  
HOCHTIEF Construction Aktiengesellschaft  
Business Development  
Opernplatz 2, 45128 Essen

## 1 Einleitung

Das Geschäftsmodell PreFair ist ein vom Markt erfolgreich angenommenes Partnering-Modell, das eine Abkehr von traditionellen Wettbewerbs- und Vertragsmodellen darstellt.

Die klassische Form der Bauabwicklung entspricht nicht mehr aktuellen Management- und Fertigungsmethoden und damit auch nicht mehr der Realität der heutigen Bauwirtschaft.<sup>1</sup> Insbesondere die Trennung von Planungs- und Fertigungsprozessen und die Polarisierung der einzelnen Baubeteiligten sind in höchstem Maße kontraproduktiv.

Deshalb wird vermehrt dazu übergegangen, Lösungen in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit der einzelnen Baubeteiligten (*'Constructing the team'*) zu suchen und zu finden. Diese ist dann am effektivsten, wenn alle Baubeteiligte so früh wie möglich in die Planungsphase eines Projektes eingebunden und Verträge so gestaltet werden, dass sie Anreizsysteme für besonders gute Lösungen vorsehen. Ähnliche Anforderungen an Verträge werden, unter Betonung des Kooperationsgedankens bauvertraglicher Beziehungen, seitens der deutschen Rechtsprechung spätestens seit dem Kooperationsurteil des BGH aus dem Jahr 1996 gefordert<sup>2</sup>.

## 2 Derzeitiges Umfeld der Bauabwicklung

Die klassische Form der Bauabwicklung ist geprägt durch eine strikte Trennung zwischen Planung und Ausführung und isolierten Baubeteiligten mit divergierenden Interessenlagen.

Aus diesem Umfeld ergeben sich vielfältige Probleme und Risiken, wie beispielsweise:

- Unvollständige Risikoprofile
- Lückenhafte Ausschreibungen, unvollständige Planung und unklares Bausoll

---

<sup>1</sup> Dies ist das Ergebnis diverser wissenschaftlicher Untersuchungen, wie u.a.: Latham, M.: *Constructing a Team*, Final Report, Department of the Environment, London 1994

<sup>2</sup> Vgl.: BGH, Urteil v. 23.05.1996 – VII ZR 245/94 = NJW 1996, 2158; NZBau 2000, 427; Kniffka, *Jahrbuch Baurecht* 2001, S. 1 ff.

- Budgetüberschreitungen mit dem daraus resultierenden Zwang zu Umplanungen am Ende der Planungsphase
- Keine Terminalsicherheit
- Budget- und Terminüberschreitungen
- Vertragliche Probleme und zunehmende Kosten für konfliktbedingte Tätigkeiten
- Qualitätsprobleme

Anders stellt sich das Umfeld bei der Abwicklung von Projekten mit PreFair dar.

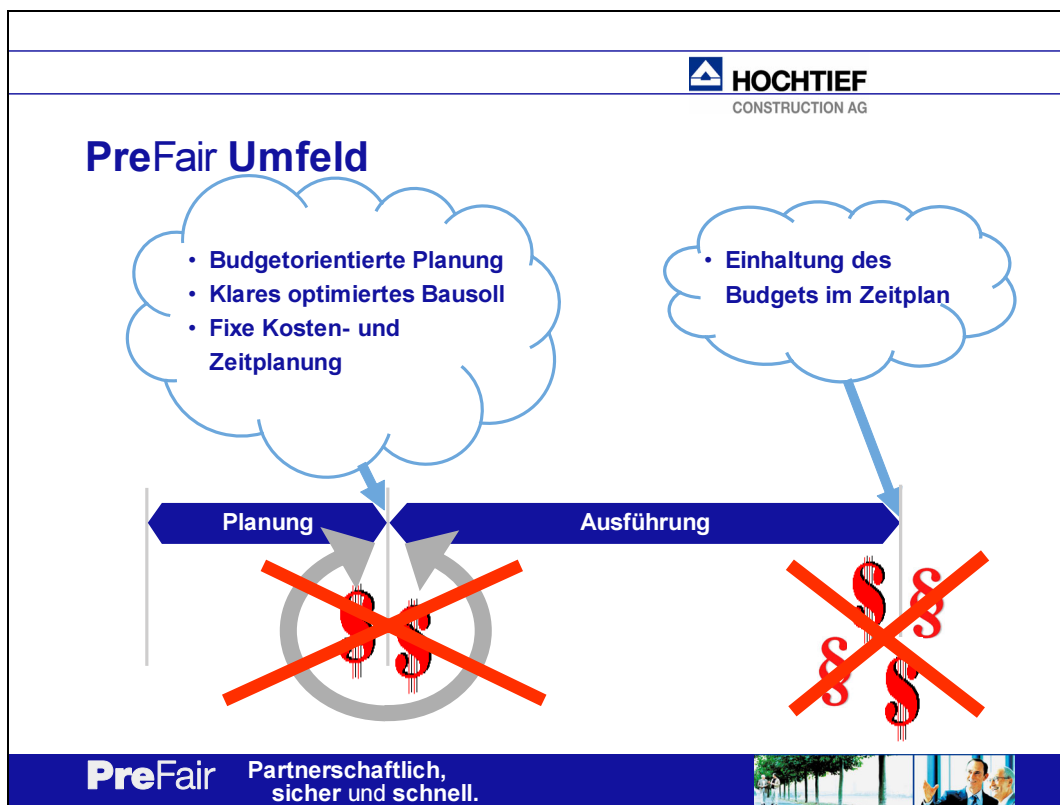


Bild 1: PreFair Umfeld

In diesem Umfeld begleitet PreFair den gesamten Bauprozess, von der Idee bis zur Übergabe und optimiert Bauzeit, Kosten und Qualität. Mit dem Geschäftsmodell bündelt HOCHTIEF zum frühestmöglichen Zeitpunkt das Know-how und das Innovationspotential aller Projektbeteiligten in einem Team, das den gesamten Planungsprozess als Einheit betrachtet und umsetzt. Dies führt insgesamt am En-

de des Projektes zu einer Einhaltung des Budgets im Zeitrahmen und damit zu weniger Nachträgen und Streitigkeiten.

### **3 Die Funktionsweise des Geschäftsmodells PreFair**

PreFair ist ein Zwei-Phasen-Modell und besteht aus einer Preconstruction-Phase, die typischerweise die HOAI Phasen 1 bis 4 bzw. 5 umfasst, und einer Construction-Phase, die die HOAI Phasen 5 bis 8 umfasst. Für beide Phasen wird i. d. R. jeweils ein eigener Vertrag geschlossen. In der Preconstruction-Phase werden, unter Leitung von HOCHTIEF, Planungsprozesse koordiniert, Einsparpotentiale identifiziert und das gesamte Projekt strukturiert. Diese Phase endet an der Stelle, an der bisher die Bauleistung ausgeschrieben wurde.

Der entscheidende Unterschied zu traditionellen Modellen besteht jedoch darin, dass gemeinsam mit dem Auftraggeber bereits in der Preconstruction-Phase die Bauaufgabe definiert wird und an dieser Stelle bereits alle Details des Projektes bekannt sind. Damit können i. S. eines aktiven Risikomanagements die wahren Einsparpotentiale, Projektrisiken und Budgetrisiken frühzeitig identifiziert werden, um die Construction-Phase zu verkürzen, mögliche Projektrisiken zu kontrollieren und die Kosten zu senken.

Der prinzipielle Ablauf<sup>3</sup> von PreFair sieht so aus, dass der Auftraggeber seine Bauherrenziele definiert, das Projekt vorplant und bereits in einer frühen Projektphase HOCHTIEF beauftragt, um zusammen das gesamte Bauprojekt zu entwickeln.

Aufgrund des frühen Projektstadiums und der damit verbundenen undifferenzierten Beschreibung der zu erbringenden Leistungen muss das Auswahlkriterium eine Kombination aus Preis und Leistungsfähigkeit sein.

---

<sup>3</sup> Es existiert dabei keine starr festgelegte Ablaufstruktur; vielmehr hängt der jeweilige Ablauf vom Kunden, dem Projekt und seinen Randbedingungen ab.

### **Exkurs „Auswahlkriterien für eine Preconstruction-Phase“**

In diesem Zusammenhang ist es interessant, zum Thema „Auswahlkriterien für eine Preconstruction-Phase“ einen kurzen Exkurs zu führen.

Die Auswahl eines PreFair-Unternehmens für die Preconstruction-Phase kann am Markt mittels verschiedenartiger Marktstrategien (= Ausschreibungen) geführt werden. Ein reiner Preiswettbewerb kann aufgrund des frühen Projektstadiums und der damit verbundenen undifferenzierten Beschreibung der zu erbringenden Leistungen nicht als Hauptauswahlkriterium fungieren.

Vielmehr wird als Kriterium eine Kombination aus Preis und Leistungsfähigkeit des PreFair-Partners angenommen. Die Leistungsfähigkeit der Bewerber sollte aufgrund so genannter harter und weicher Kriterien beurteilt werden.<sup>4</sup> Hierbei sind die individuellen Konzepte der Bewerber bezüglich der konkreten Realisierung des Projektes von großer Wichtigkeit, da daran schon vorab das Innovations- und Optimierungspotential und die damit einhergehende Bereitschaft, dieses auch einzusetzen, abgelesen werden kann. Darüber hinaus ist ein wesentliches Kriterium darin zu sehen, wie sich eine gesamte Unternehmung bezüglich partnerschaftlicher Modelle positioniert hat. Dies bedeutet, dass der reine Preiswettbewerb um einen Kompetenzwettbewerb erweitert wird.

Weiche Kriterien beinhalten beispielsweise:

- Referenzprojekte und Referenzen,
- Erfahrung des Managements (z.B. Projektleitung, Arbeitsvorbereitung),
- Erfahrungen und Lebensläufe des einzusetzenden Personals,
- Erfahrungen des einzusetzenden Personals in Bezug auf partnerschaftliche Zusammenarbeit im Projektteam,
- Eigene Fachplaner; Ingenieurpotential in Bezug auf Optimierungsfähigkeit, Spezial- und Fachwissen,
- Konzepte für die Entwurfs- und Projektierungsphasen und
- Konzepte für die Bauausführungsphasen.

---

<sup>4</sup> Vgl.: Gralla, M.: Garantierter Maximalpreis, Stuttgart 2001, S. 116 ff.

Als harte Kriterien können beispielsweise die Größe und Rechtsform des potentiellen PreFair-Partners, die Bonität, die Gewährung von Garantien, Kosten- und Honoraransätze (i.S. von Projektmanagementhonorar, Geschäftskosten, ...) und andere angesetzt werden.

Vor Beginn der Preconstruction-Phase wird ein dementsprechender Vertrag geschlossen. Für diese Phase wird eine Honorierung vereinbart. Zwischen die Preconstruction- und die Construction-Phase stellt PreFair ganz bewusst einen Entscheidungspunkt, der sowohl dem Auftraggeber als auch HOCHTIEF die Möglichkeit gibt, sich für oder gegen die Fortsetzung der Zusammenarbeit zu entscheiden. Möchte ein Partner die Zusammenarbeit am Ende der Planungsphase beenden, erfolgt eine Trennung ohne rechtliche Konsequenzen.

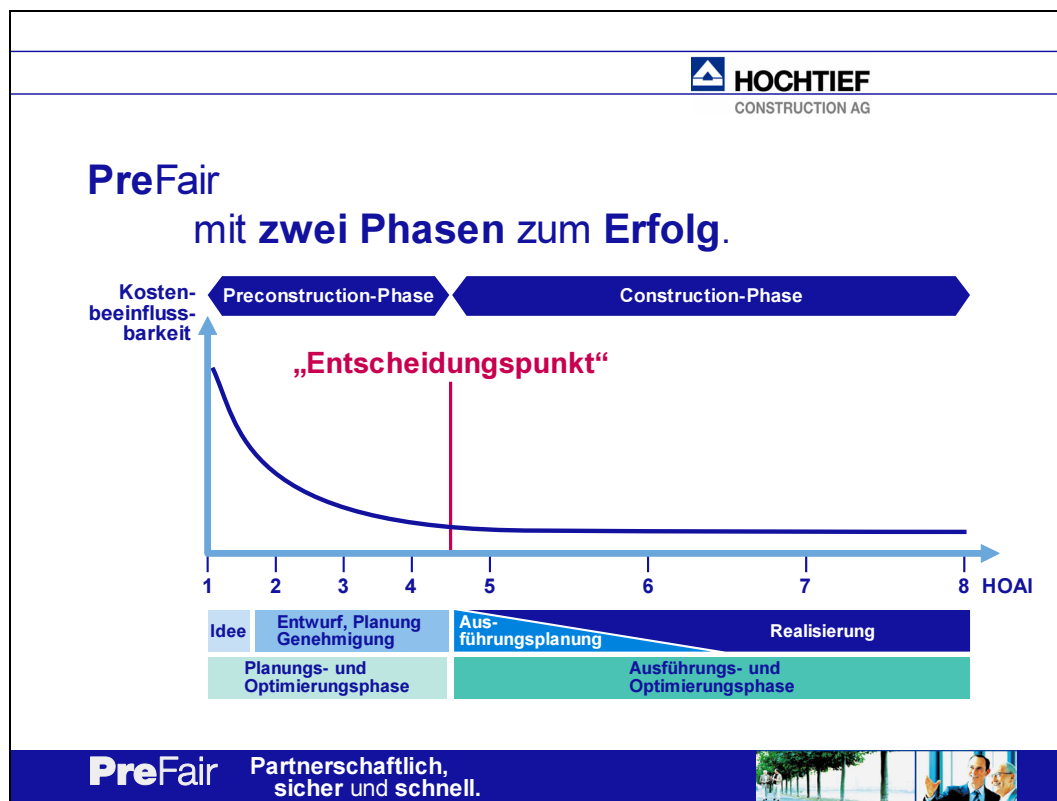


Bild 2: PreFair als Zwei-Phasen-Modell

In der Preconstruction-Phase wird das Projekt geplant mit der Zielsetzung, ein wirtschaftliches, ästhetisch wertvolles und konstruktiv durchdachtes Objekt zu bekommen. Hierbei arbeiten alle Projektbeteiligten partnerschaftlich im Team zusammen und synchronisieren die Planungsabläufe. In diesem Team fungiert der

Architekt als Spezialist für Ästhetik und Design, der Auftraggeber kennt seine Anforderungen, Bedürfnisse und finanziellen Mittel, und HOCHTIEF bringt seine Kosten- und Terminkompetenz, in Verbindung mit seinen Erfahrungen aus der Planung, der Ausführung und dem Betrieb, ein. HOCHTIEF kann seine Qualifikation und sein Fachwissen aus der Bauausführung optimierend in das Objekt einbringen, indem sein vorhandenes Know-how früh in die Planung und Entwicklung des Projektes eingebunden wird. Durch die ganzheitliche und interdisziplinäre Betrachtung ergeben sich vielfältige Möglichkeiten zur Optimierung des Projektes.



Bild 3: PreFair – Team

Am Ende der Preconstruction-Phase verfügt der Auftraggeber über eine optimierte Planung für das Projekt, dokumentiert durch alle erforderlichen Unterlagen, um die Construction-Phase beauftragen zu können. Darüber hinaus erhält der Auftraggeber ein verbindliches individuelles Vertragsangebot, welches auf verschiedenen Vertragsarten (z.B. GMP-Vertrag) basieren kann.

Daran schließt sich die zweite Phase, die Construction-Phase an, die i. d. R. folgende Leistungen beinhaltet:

- Ausführungsplanung und Bauausführung
- Gemeinsame Ausschreibung und Vergabe der Leistungen an Nachunternehmer
- Einbindung des Auftraggebers in die Entscheidungsprozesse
- Professionelles Einkaufs- und Partnermanagement
- Effizientes Projektcontrolling mit regelmäßigen, detaillierten Fortschrittsberichten
- Baustellenorganisation und Schnittstellenmanagement

#### **4 Mehrwert partnerschaftlicher Geschäftsmodelle**

Partnerschaftliche Geschäftsmodelle können am Markt nur erfolgreich sein, wenn sie für den Kunden einen Mehrwert erzeugen, den dieser entweder bislang gar nicht oder nur eingeschränkt hatte. Als Mehrwert lassen sich insbesondere folgende Punkte benennen, die für das partnerschaftliche Geschäftsmodell PreFair charakteristisch sind:

- Budget-, Termin- und Qualitätssicherheit zu einem frühen Zeitpunkt.
- Preconstruction-Prozess: Ausgereifte Planung, eindeutig definiertes Bausoll und professionelles Planungsmanagement reduziert das Risiko von Planungslücken, die in der Construction-Phase zu höheren Kosten und zu einer längeren Bauzeit führen können.
- Die partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten, die professionelle Koordination und die Synchronisierung der Planungsabläufe optimieren Planungszeiträume und minimieren die Bauzeit.
- Ausführungskompetenz fließt frühzeitig in die Planung ein.
- Durch die vorgezogene Planungsphase ergibt sich eine kürzere Realisierungsphase.
- Reduzierung von Nachtragsrisiken und aller damit verbundenen negativen Einflüsse auf die Bauzeit, da das ausführende Unternehmen das Projekt aus der Preconstruction-Phase in allen Einzelheiten kennt.

- Realisierungs- und Betriebskostensenkungspotentiale werden frühzeitig erkannt.
- Transparente Abwicklung über open books, so dass der Kunde stets Einblick in alle relevanten Unterlagen hat.

## 5 Notwendige Kompetenzen für die erfolgreiche Abwicklung partnerschaftlicher Geschäftsmodelle

Die erfolgreiche Abwicklung partnerschaftlicher Geschäftsmodelle erfordert erweiterte Kompetenzen der Mitarbeiter. Diese resultieren sowohl aus veränderten Management- als auch aus veränderten planerisch-technischen Anforderungen. Ihre Grundlage ist ein umfassender Beratungsansatz, der insbesondere die Einbeziehung von ausführungsbasiertem Fachwissen zur optimierten Abstimmung der Planungs- und Bauabläufe aufeinander vorsieht.

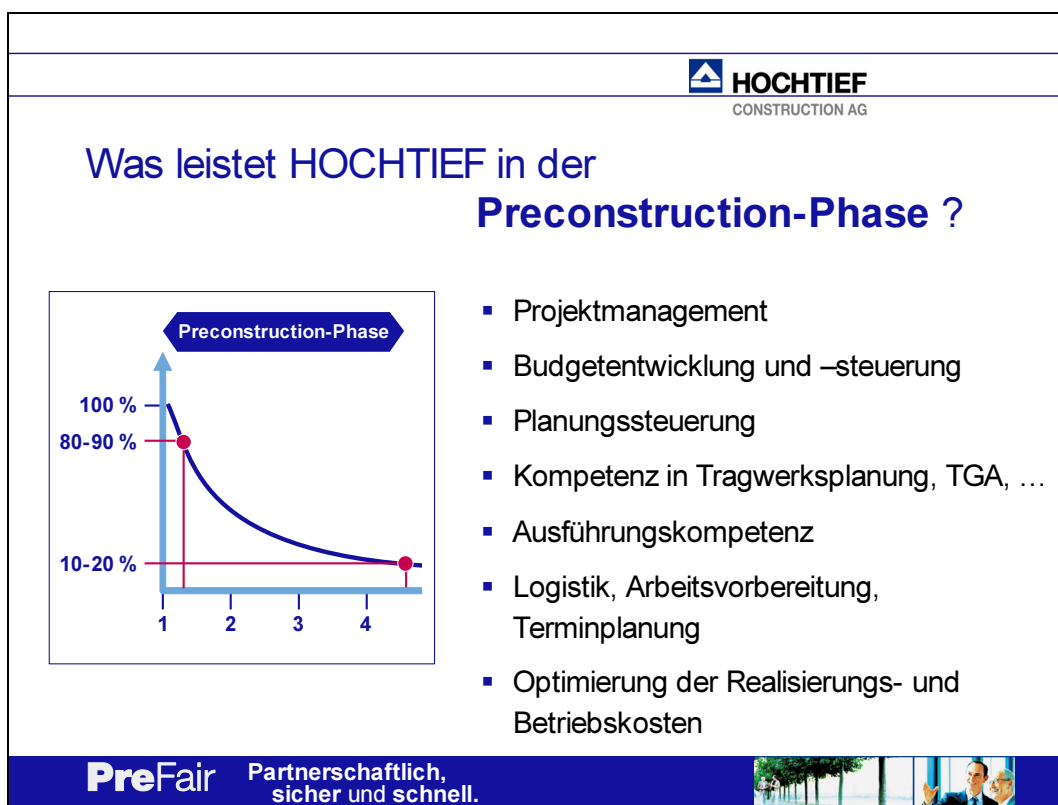


Bild. 4: Preconstruction-Phase

Da der Kunde eine projektphasenübergreifende fachkundige Unterstützung durch ein den Anforderungen seines Projektes jeweils angepasstes Projektteam erhält,

ergibt sich daraus ein verändertes Aufgabenprofil. Das gilt insbesondere für die Beteiligten am Preconstruction-Prozess, auf Seiten des bauausführenden Unternehmens, d.h. insbesondere für die Projektleiter, internen Fachplaner, Kalkulatoren und Planungskoordinatoren. Dieses Anforderungsprofil ist insbesondere von folgenden Faktoren geprägt:

- Bewertung und Erarbeitung von Planungsalternativen im Hinblick auf direkte und indirekte Kosten, Termine und Qualität
- Projektsteuerungskompetenz
- Steuerung der Planung „in das Budget hinein“
- Bewertung der Planung im Hinblick auf Schnittstellenprobleme / Ausführbarkeit / Kollisionsprüfung / unklares Bausoll
- Optimierende Beratung hinsichtlich Realisierungs- und Betriebskosten
- Frühzeitige Bewertung der Einflüsse aus der Planung auf die späteren Bauverfahren und deren Auswirkungen auf die Arbeitsvorbereitung, Terminplanung, Logistik, usw., im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Bauzeit
- Spezielle Value-Engineering-Prozesse während der Planungsphase

Nur über eine exzellente Qualifikation der Beteiligten in der Preconstruction-Phase lassen sich Erfolge mit PreFair erzielen. Dieses erfordert eigene Kompetenzen und Kapazitäten im Unternehmen HOCHTIEF (insbesondere eigene Fachplaner- und Projektsteuerungskompetenzen und -kapazitäten).

Im Folgenden soll das veränderte Anforderungsprofil exemplarisch anhand eines internen TGA-Fachplaners erläutert werden.

Die Rolle des TGA-Fachplaners innerhalb der Preconstruction-Phase wandelt sich von einem reinen Planer zu einem Berater. Die Energie- und Betriebskosteneinsparung bei der Bewirtschaftung von Gebäuden, Anlagen und Systemen gewinnt heutzutage immer mehr an Bedeutung. Die Identifikation und Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz sind wichtige Bestandteile des Planungsprozesses. Das Hauptaugenmerk für die Umsetzung weiterer Kosteneinsparungen richtet sich somit auf die Reduzierung der Bewirtschaftungskosten und damit auf eine Verringerung der anfallenden Nebenkosten.

Als Folge ergeben sich daraus nicht unerhebliche Auswirkungen auf den fachlichen Inhalt der TGA-Planung sowie auf den gesamten Planungsprozess, da die entstehenden Lebenszykluskosten am stärksten bereits in der Ideen- und Konzeptphase beeinflusst werden können.

An dieser Stelle setzt mit dem Anbieten derartiger Leistungen innerhalb des Preconstruction-Prozesses für den Kunden ein messbarer monetärer Mehrwert an, den HOCHTIEF mit PreFair für ihn generieren kann. Der Kunde soll eine projektphasenübergreifende fachkundige Unterstützung durch ein Projektteam erhalten. Die Besonderheit von PreFair-Modellen liegt dabei in dem umfassenderen Beratungsansatz, der insbesondere die Einbeziehung von ausführungsbasiertem Fachwissen zur optimierten Abstimmung der Planungs- und Bauabläufe aufeinander vorsieht. Spezielle Value-Engineering-Prozesse während der Planungsphase sind dabei typische Bestandteile.

Dies bedeutet allerdings, dass sich die traditionelle TGA-Fachplanung innerhalb der Preconstruction-Phase zu einer FM-gerechten Planung wandeln muss. „FM-gerechte Neubauplanung... ist eine Planung, die anstelle der traditionellen Forderungen nach hoher Qualität (Funktionalität, Flexibilität usw.) bei niedrigen Erstellungskosten das Ziel einer dauerhaft hohen Wertschöpfung bei Verringerung der Lebenszykluskosten (Life Cycle Costs) verfolgt.“<sup>5</sup>

Diese Definition zeigt, dass aus den Anforderungen der FM-gerechten Neubauplanung neue Zielrichtungen und Aufgaben für die HOCHTIEF-eigenen Planer entstehen. Die klassischen Erfolgskriterien des Planens und Bauens waren bislang auf die Übergabe des Objektes fokussiert. Der anzustrebende Erfolg für die Betreiber und Nutzer eines Objektes nach der Übergabe fand nur untergeordnet im Planungsprozess statt. Nur durch das sich allmählich durchsetzende Umdenken, von der investitionsorientierten zur lebenszyklusorientierten Planung, kann aber der Gesamterfolg einer Immobilie gewährleistet werden.

Die Fachplaner des Bauherrn erfüllen diese Aufgaben und Forderungen oftmals nicht. Deren Aufgabe ist also, im klassischen Sinne, ausschließlich auf die Errichtung der Gebäude und die Installation der betriebstechnischen Einrichtungen aus-

---

<sup>5</sup> Deutscher Verband für Facility Management GEFMA, Richtlinie 180

gerichtet. Dies hat zur Folge, dass das Optimieren und Betreiben der Anlagen bisher außerhalb des Verantwortungsbereichs des TGA-Ingenieurs lag, so dass aus seiner Sicht lediglich eine möglichst technisch perfekte Lösung für seine Anlagentechnik zu schaffen war, ohne die Auswirkungen auf das spätere Betreiben vertiefen zu müssen.

Diese neuen Aufgabenbereiche müssen die HOCHTIEF-eigenen Planer zusätzlich beherrschen, um in der Preconstruction-Phase einen Mehrwert für den Kunden zu erzeugen. Im Rahmen dieses Value Engineering muss, mittels eines ganzheitlichen Planungsansatzes, eine optimale Lösung für die Errichtung und den Betrieb eines Gebäudes und dessen technische Einrichtungen geschaffen werden; hierbei müssen beispielsweise folgende zusätzliche, fachliche Maßnahmen von den Planern erkannt und umgesetzt werden:

- Optimierung der Abhängigkeiten zwischen Tragwerkskonstruktion und TGA
- Beachtung der Lage und Zugänglichkeit von Revisionsschächten, Bedienelementen, Ablesezähleinrichtungen usw.
- Wartungsfreundlichkeit von Anlagen und Systemen
- Optimierung des Platzbedarfs einhergehend mit der Optimierung der vermietbaren bzw. nutzbaren Fläche
- Flexibilität der technischen Systeme hinsichtlich Umnutzungs-, Erweiterungs- und Modernisierungsmöglichkeiten
- u. a.

An diesen Beispielen ist abzulesen, dass eine FM-gerechte Planung kein einfaches Unterfangen ist und die Qualifikation eines HOCHTIEF-eigenen Planers sich vom traditionellen Planer zu einem Facility-Management-Berater des Bauherrn verändern muss. Daraus ergeben sich, neben den rein fachlichen zusätzlichen Qualifikationen, auch neue kommunikative Anforderungen.

## **6 Veränderte Unternehmensstrukturen für die erfolgreiche Abwicklung partnerschaftlicher Geschäftsmodelle**

Werden partnerschaftliche Geschäftsmodelle für eine Unternehmung als Zukunftschance gewertet, müssen sich die im vorherigen Kapitel beschriebenen notwendigen Anforderungsprofile, Kompetenzen und Kapazitäten konsequenterweise in der Unternehmensstruktur widerspiegeln. Diese Anpassung geht einher mit der Anpassung der Anforderungsprofile der einzelnen Mitarbeiter.

Dies bedeutet, dass sich die Unternehmen an den Anforderungen und Inhalten der partnerschaftlichen Geschäftsmodelle neu ausrichten müssen. Diese Ausrichtung muss sich vor allem an den in partnerschaftlichen Geschäftsmodellen integrierten spezifischen Abläufen orientieren, die wiederum in der Organisationsstruktur der operativen Einheiten ersichtlich werden müssen.

Grundsätzlich muss eine operative Einheit die beiden Phasen - Preconstruction- und Construction-Phase - qualitativ und quantitativ begleiten können. Da die Anforderungsprofile der daran beteiligten Mitarbeiter stark differieren, muss m.E. die Organisationsstruktur grundsätzlich in die Bereiche „Preconstruction Services“ und „Construction Services“ unterteilt werden. Der Bereich „Preconstruction Services“ muss neben Fachplanern, Planungsmanagement, Arbeitsvorbereitung, Terminplanung und Logistikplanung vor allem eine Projekt begleitende Kalkulation und ein Beschaffungsmanagement beinhalten. Dementsprechend muss der Bereich „Construction Services“ alle Kompetenz beinhalten, um ein Projekt bautechnisch ausführen zu können; dies sind die einzelnen Bauausführungsteams.

Diese beiden Serviceabteilungen sind zwar organisatorisch getrennt, entsenden aber projektspezifisch ausgesuchte Mitarbeiter, die gemeinsam ein Projektteam bilden. Wird ein PreFair-Projekt generiert, wird ein Projektleiter aus dem „Construction Services“ als Leiter eines Preconstruction-Teams installiert. Das Preconstruction-Team setzt sich wiederum, abhängig von den jeweiligen Projektbedingungen, aus ausgewählten Mitarbeitern des Bereichs „Preconstruction Services“ zusammen.

Darüber hinaus ist es notwendig, in übergeordneten Serviceeinheiten Planungskompetenzen und -kapazitäten vorzusehen, die alle Gewerke der Planung abde-

cken können. Diese überregional tätigen Serviceeinheiten unterstützen die operativen Einheiten.

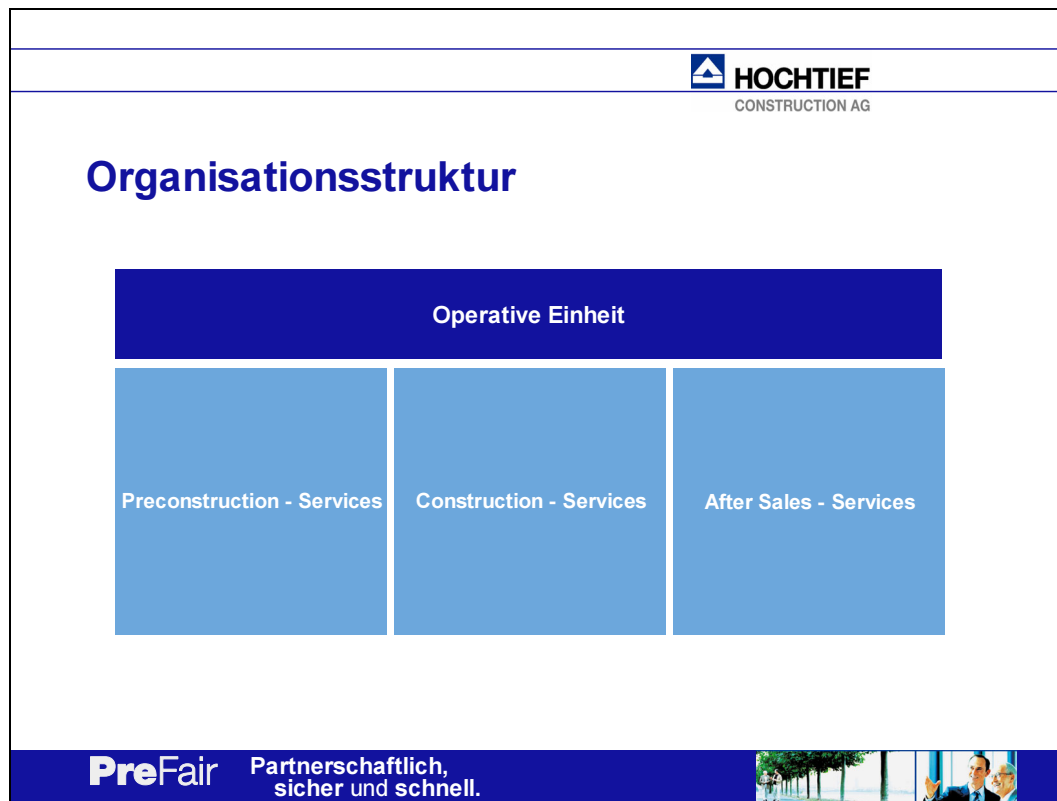


Bild 5: Organisationsstruktur zur Abwicklung partnerschaftlicher Geschäftsmodelle

## 7 Erfahrungen mit PreFair

Die bisherigen Erfahrungen mit PreFair sind durchweg positiv. Weltweit arbeitet die HOCHTIEF-Gruppe seit vielen Jahren partnerschaftlich mit seinen Kunden zusammen, dabei wird bereits ein Großteil aller Projekte mit Partnering-Modellen abgewickelt; dies entspricht einem jährlichen Projektvolumen von ca. 6 Mrd. EUR. Damit verfügt der Konzern über eine einmalige Kompetenz in der Anwendung partnerschaftlicher Geschäftsmodelle.

In Deutschland sind bislang 14 Projekte mit einem Volumen von über 360 Mio. EUR erfolgreich abgewickelt worden. Darüber hinaus befinden sich derzeit 15 Projekte in der Construction-Phase (Volumen über 600 Mio. EUR) und zahlreiche Projekte in der Preconstruction-Phase. Ein wesentlicher Indikator für die erfolgreich verlaufende Zusammenarbeit mit PreFair ist dabei die Generierung von namhaften Wiederholkunden.

An obigen Zahlen und an der Tatsache, dass sich die Zahl der PreFair-Projekte innerhalb von zwei Jahren verdreifacht hat, lässt sich ablesen, dass HOCHTIEF mit den Kunden vermehrt partnerschaftlich zusammenarbeitet.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich das Geschäftsmodell PreFair zunehmend am Markt etabliert und mittelfristig ein wesentlicher Teil des Geschäftsvolumens von HOCHTIEF mit PreFair abgewickelt werden soll. HOCHTIEF hat in den letzten Jahren umfangreiche Maßnahmen unternommen, um das Unternehmen so umzustrukturieren, dass es den aus partnerschaftlichen Geschäftsmodellen erwachsenen Anforderungen gerecht wird.





Dipl.-Ing. Burkhard Schmidt

## **Erfahrungen mit Partnering- und GMP-Verträgen**

Dipl.-Ing. Burkhard Schmidt  
Vorstand der STRABAG AG  
Siegburger Str. 241, 50679 Köln

## 1 Einleitung

Vergleicht man die bedeutenden Baumärkte in Europa miteinander, so nimmt Deutschland mit einem Marktvolumen von ca. 196 Mrd. Euro - 22 % - für den Hoch- und Tiefbau mit Abstand den Spitzenplatz ein.

Dies zum einzigen positiven Aspekt der Einleitung. Betrachtet man jedoch das jeweilige Marktvolumen der zehn größten Unternehmen in Europa, so stellt man fest, dass Deutschland mit ca. 14 % einen Platz im hinteren Drittel einnimmt. Damit steht fest, dass die dringend notwendige Marktkonsolidierung in Deutschland noch nicht abgeschlossen ist.<sup>1</sup>

Umso deutlicher wird dieser Eindruck durch den Ansatz der Auftragseingänge des Bauhauptgewerbes, der im Jahr 2003 mit 47 Mrd. Euro um etwa 50 % unter dem Wert des Jahres 1995 lag. Diese Entwicklung wird sich auch im Jahre 2004 fortsetzen. Der Auftragseingang in den ersten fünf Monaten reduzierte sich wiederum real um 5,6 % gegenüber dem Vorjahr. Somit verzeichnen wir das achte Jahr in Folge eine anhaltende Baukrise in Deutschland.<sup>2</sup>

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass es zu keiner wesentlichen Belebung der Baukonjunktur in Deutschland kommen wird. Jüngste Umfragen bestätigen aber die Auffassung, dass die Talsohle nahezu erreicht ist. D. h., die Bauindustrie wird sich auf das jetzige Niveau einzustellen haben bzw. es werden sich die jetzigen Rahmenbedingungen nicht deutlich verbessern.<sup>1</sup>

Gelingt es den Unternehmen der Bauindustrie nicht, die strukturellen Probleme der Branche beherzt anzufassen und zu lösen, werden sie weiter an Boden verlieren.

---

<sup>1</sup> Roland Berger Strategy Consultants: auszugsweise, verkürzt aus: Erfolgsfaktoren der Bauindustrie 2004

<sup>2</sup> Hauptverband der Bauindustrie

Die konjunkturellen Krisenmerkmale sind:

- Anhaltende Überkapazitäten
- Hohe Zahl der Insolvenzen
- Mangelhafte Rendite
- Kapitalschwäche der öffentlichen Auftraggeber
- Investitionsschwäche der Wirtschaft in dem Standort Deutschland

Die strukturellen Krisenmerkmale sind:

- Markteintrittsbarrieren unter Herstellkosten
- Fehlende strategische Ausrichtung - Jeder bietet alles an!
- Verlust der Baukompetenz durch Komplettvergabe
- Mangelndes Know-how bei der Abwicklung komplexer SF-Projekte

Dass die Unternehmen der Bauindustrie in vielen Fällen notwendige Strukturmaßnahmen - unter Verlust ihrer Substanzen - durchgeführt haben, zeigt der Rückgang der Beschäftigten im Bauhauptgewerbe um ca. 48 % - in Worten ca. 700.000 - auf heute ca. 750.000 Beschäftigte.

Die Frage nach den künftigen Erfolgsfaktoren in der Bauindustrie kann nach jüngsten Umfragen unter den Rahmenbedingungen<sup>1</sup>

- Investitionsverhalten öffentlicher Auftraggeber
- Investitionsverhalten privater Auftraggeber
- Wirtschaftspolitik
- Gesetzgebung
- Preiskampf innerhalb der Branche

im Wesentlichen wie folgt zusammengefasst werden:

- Mitarbeiterentwicklung
- Effektives Risikomanagement
- Kooperation mit Auftraggebern / Lieferanten, alternative Vertragsmodelle
- Schlanke Organisationsstruktur

Die strukturellen Probleme aller am Bau Beteiligten beeinflussen zunehmend negativ die Projektabwicklungen.

Die gegenläufigen Interessen der Projektbeteiligten erzeugen ein selten überbrückbares Spannungsfeld. Wenn auf Auftraggeberseite die Vorstellung zur Minimierung der Baukosten, in Verbindung mit maximaler Wertschöpfung, im Hinblick auf Leistung, Qualität, Termintreue und Budgeteinhaltung steht, ist die Auftragnehmerseite interessiert, die Herstellkosten in der Projektabwicklung zu reduzieren, die Ergebnissituation durch Nachträge zu verbessern und Sicherheit für ihren Werklohn zu erhalten. Budget- und Vermarktungsprobleme auf Auftraggeberseite, verbunden mit nicht kostendeckenden Planungshonoraren, belasten dieses Spannungsfeld der Projektbeteiligten zusätzlich in einem nicht vertretbaren Maße.

Die Konsequenzen sind hinreichend bekannt:

- Akquisition zu nicht kostendeckenden Preisen
- Einseitige Vertragsgestaltung
- Übernahme nicht kalkulierbarer Risiken im Bauvertrag
- Budget- und Terminüberschreitungen
- Baubegleitende und mangelhafte Planungen
- Geringe Toleranzschwelle im Hinblick auf
  - o Nachträge
  - o Behinderungsanzeigen
  - o Verzugsetzungen
  - o Geltendmachung von Vertragsstrafen
- Zunahme der Anzahl von Bauprozessen
- Insolvenzrisiko aller Projektbeteiligten

Innovative Vertrags- und Wettbewerbsformen, wie der GMP-Vertrag, das Construction Management oder auch Partnermodelle bzw. Teamconzepte, sind sicherlich ein Baustein von vielen anderen erforderlichen Bausteinen, die not-

wendig sind, um die strukturellen Probleme der Bauwirtschaft und damit auch der Projektabwicklung zu lösen.

## **2 Ausgangssituation**

Alternative Vertrags- und Wettbewerbsformen werden im Anlagenbau m. E. schon seit Anfang der achtziger Jahre in Deutschland praktiziert, im klassischen Gewerbebau sind Partnermodelle seit Anfang der neunziger Jahre bei Projekten vereinzelt zur Anwendung gekommen.

Alle vorgenannten Vertragsmodelle sind ursprünglich in den angloamerikanischen Ländern Anfang der siebziger Jahre entwickelt worden und werden dort mehrheitlich und erfolgreich eingesetzt. Auch die amerikanische Bauwirtschaft hatte Anfang der neunziger Jahre ihr Strukturproblem. Ein erheblicher Margenverlust, die Zunahme der gerichtlichen Auseinandersetzungen und immerhin 12 % der Baukosten wurden für Fehlerbeseitigungen und Nachbesserungen eingesetzt und führten letztendlich zu einer Vertrauenskrise. Der Trend und das konsequente Anwenden des Partnering haben dazu geführt, dass die US-Bauwirtschaft im Wesentlichen heute in der Gewinnzone arbeitet und internationale Wettbewerbsfähigkeit besitzt. Bemerkenswert erscheint auch die Feststellung, dass das Claim-Volumen bei Partnering-Modellen unter 1 % der Auftragssumme liegt.

Über die Erfahrung der deutschen Bauindustrie gibt es noch keine offiziellen Erkenntnisse. Inoffizielle Zahlen belegen, dass die Unternehmen des Bauhauptgewerbes in 2003 ca. 10 % ihres Umsatzes in alternativen Vertragsformen wie GMP oder sonstigen Partnermodellen abgewickelt haben. Die durchschnittliche Projektgröße lag zwischen 10 - 25 Mio. Euro. Man geht z. Zt. davon aus, dass die Mehrzahl der Unternehmen davon überzeugt ist, mit alternativen Vertragsmodellen Erfolg zu haben.

### **3 Philosophie des Partnering**

Das Partnering in der Projektabwicklung ist grundsätzlich und ausschließlich ein Managementstil in Verbindung mit der konkreten Arbeitsweise zur Abwicklung komplexer Projekte.

Es ist nachgewiesen, dass durch diese Methode die klassische Vertragsbeziehung so transformiert werden kann, dass die Projektteams auf Basis von Vertrauen und gemeinsamen Zielen maximale Ressourceneffizienz erzielen und die Projekte

- kostengünstig
- schneller
- qualitativ besser

und damit für alle zufriedenstellender abwickeln.

### **4 Grundsätze der Partnerschaft als Voraussetzung des GMP-Vertrages**

Die zwingenden Erfordernisse zur erfolgreichen Anwendung des GMP-Verfahrens sind, dass neben den vertragsrechtlichen Parametern, die handelnden Akteure den Gedanken der partnerschaftlichen und kooperativen Zusammenarbeit an oberste Stelle setzen. Die traditionellen Projektabwicklungen führen vielfach zu den im Vorspann erwähnten Konflikten und Spannungsfeldern. Nur wenn es gelingt, dieses Gegeneinander aufzubrechen, die Projektteams auf Basis von Vertrauen und gemeinsamen Zielen zu formieren und zu managen, werden zukünftig die Projekte kostengünstiger, schneller, qualitativ besser und damit für alle zufriedenstellender abgewickelt werden.

Um diese effiziente und gleichgerichtete Zusammenarbeit zu gewährleisten, bedarf es folgender Grundsätze:

1. Definition gemeinsamer Projektziele
2. Adäquate Vertragsgestaltung
3. Vereinbarung von Methoden zur Konfliktlösung
4. Kontinuierliche Verbesserung durch Projektcontrolling

Die Definition der gemeinsamen Projektziele steht am Anfang der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, sie werden von allen Projektbeteiligten erarbeitet und sind für die gesamte Projektabwicklung für alle Teammitglieder verbindlich. Die Messbarkeit der Einzelziele, deren Beeinflussbarkeit durch die Beteiligten sowie deren persönliches Ergebnis bei Zielerreichung müssen für jeden erkennbar sein. Die Projektziele und deren Messbarkeit sind, je nach Aufgabenstellung, variabel, haben aber grundsätzlich folgende Parameter:

<b>Ziele</b>	<b>Messbarkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termineinhaltung/ -unterschreitung</li> <li>- Budgeteinhaltung/ -unterschreitung</li> <li>- Verbesserung der Qualität</li> <li>- Arbeitssicherheit auf der Baustelle</li> <li>- Festlegung von Projektrisiken und managen durch den jeweils geeigneten Partner</li> <li>- Rasche Konfliktlösung / schnelle Entscheidungen</li> <li>- Verlässliche Kommunikation relevanter Informationen</li> <li>- Offenheit, Vertrauen</li> <li>- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Ergebnisbeteiligung</li> <li>- Partnerschaftliche Atmosphäre</li> <li>- Klare Verantwortlichkeiten und klare Projektorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tage - Meilensteine</li> <li>- Euro - Controlling</li> <li>- Kontinuierliches Mängelcontrolling</li> <li>- Gewährleistungsaufwendungen</li> <li>- Anzahl der Unfälle</li> <li>- Subjektive Bewertung der Teammitglieder</li> </ul>

Bekanntermaßen unterscheidet sich der klassische GMP-Vertrag von einem Pauschalvertrag ausschließlich dadurch, dass die Vergütungsseite beim GMP-Vertrag nach „unten“ veränderbar ist. Der tatsächliche Gesamtpreis steht erst bei Schlussrechnung fest, wobei eine eventuelle saldierte positive Differenz der zur gemeinsamen Vergabe stehenden Gewerke / Leistungen in einem individuellen Verhältnis zwischen den Vertragsparteien aufgeteilt wird. Das Massen- und das Vergabegewinnrisiko trägt über den garantierten Maximal-Preis der Auftragnehmer, die Massen-, Optimierungs- und Vergabegewinnchance teilen sich beide Parteien. Unter der vorgenannten Vergabegewinnchance wird die saldierte Differenz der Gewerke / Leistungen zwischen den jeweiligen geprüften Schlussrechnungen zu den jeweiligen Auftragsbudgetwerten verstanden.

Darüber hinaus bedarf es nachfolgend weiterer Festlegungen vor Vertragsabschluss:

### **Open Book - Verfahren**

Es ist erforderlich, gemeinsam festzulegen, welche Lieferungen und Leistungen in der Kalkulation offen gelegt werden und einer gemeinsamen Vergabe unterliegen. Um dem Wettbewerbsgedanken Rechnung zu tragen, sollte angestrebt werden, möglichst alle Lieferungen und Leistungen zu vergeben.

Ausgenommen hiervon sind die Baustellengemeinkosten, die allgemeinen Geschäftskosten und der Zuschlag für Wagnis und Gewinn des Auftragnehmers.

### **Garantierter Maximal-Preis**

Der „Garantierte Maximal-Preis“ gibt dem Auftraggeber die Garantie, dass der Maximalpreis nicht überschritten wird. Dieses wiederum bedeutet, dass die Vertragsparteien sich über das Wesen eines Komplexen-Global-Pauschalvertrages verständigen müssen.

### **Vergütung**

Die Vergütung entspricht dem „Cost + Fee - Verständnis“ bzw. den Inhalten des Selbstkostenerstattungsvertrages für die Lieferungen und Leistungen, die der gemeinsamen Vergabe unterliegen, zuzüglich der vereinbarten Zuschläge bzw. Eigenleistungsanteile.

## **Bonusregelung**

Zusätzlich zur vorgenannten Vergütung erhält der Auftragnehmer bei Unterschreitung des GMP einen in der Regel prozentualen Anteil der Differenz. Zur Bonusregelung sind in der Literatur und in entsprechenden Veröffentlichungen vielfach Vorschläge und Berechnungsmethoden dokumentiert. Die hier gemachte Erfahrung auf Auftragnehmerseite hat gezeigt, dass im klassischen GMP-Verfahren die wesentlichen Optimierungspotentiale in der Vorvertragsphase erarbeitet wurden. Somit ist eine Bonusregelung in Höhe von 50 % die partnerschaftlichste Lösung.

## **Sicherheiten**

Im Rahmen einer partnerschaftlichen Projektrealisierung sind die Sicherheiten der Vertragspartner zu regeln. Gleichrangige Sicherheiten, der Höhe und des Inhaltes nach, sind eine Basis der Zusammenarbeit.

Das Vereinbaren von Methoden zur Konfliktlösung ist eine der wichtigsten Grundlagen eines GMP-Vertrages. Das Versagen einer oder mehrerer Mechanismen gefährdet zwangsläufig den Gesamterfolg des Projektes und damit auch den Partnerschaftsgedanken. Die Praxis zeigt, dass auch bei Projekten, die im GMP-Verfahren abgewickelt werden, Konfliktpotential und Probleme entstehen. Auch bei noch so umfangreichen Leistungsbeschreibungen, Planunterlagen, sonstige Bausollbestimmungen und trotz noch so ausgefeilter Verträge ist dieses Risiko zwar zu minimieren, aber nicht gänzlich auszuschalten. Teilweise auch durch die Einflüsse Dritter - wie Nutzer oder Genehmigungsbehörden - werden Leistungsänderungen erforderlich, die oftmals eine Veränderung der Vergütung und der Termine zur Folge haben. Vertragsparteien, die auf eine Erfahrung mit der Abwicklung von GMP-Verträgen zurückgreifen können, vereinbaren vor Vertragsabschluss Grundsätze zur Konfliktlösung. Projektbezogene Teamworkshops mit den jeweiligen Entscheidungsträgern haben hier bisher die größten Erfolge erzielen können. Dieser Mechanismus zur Konfliktlösung ist, bis auf wenige Ausnahmen, unabhängig vom Projekt, dessen Größe oder Komplexität.

Das Projektmanagement der Partner legt die jeweilige Projektorganisation fest und stimmt diese aufeinander ab. Die Verantwortung und damit Entscheidungsbefugnis der einzelnen Führungsebenen ist klar und auf beiden Seiten ausgewogen geregelt. Damit wird im sogenannten Grundsatz 1 geregelt, dass Problemlösungen vor Ort und dort entschieden werden, wo die größte Sachkompetenz besteht und die wesentlichen Informationen zur Verfügung stehen. Diese Ebene bestimmt auch den Zeitrahmen, in dem die Lösung bzw. die Entscheidung getroffen werden muss. Damit wird vermieden, dass es zu Verzögerungen oder Verhärtung von Standpunkten kommt. Das Anwachsen von mehreren kleinen Problemfällen zu gravierenden Konflikten wird minimiert. Ist eine Lösung auf vorgenannter Ebene und/oder in vorgenannter Frist nicht erzielt worden, wird die Entscheidung auf die nächst höhere Ebene verlagert - Grundsatz 2. Es gilt im Grundsatz 3 als vereinbart, dass nur in äußersten Notfällen ein externer Konfliktloser, wie z. B. Schiedsgutachter oder Gericht, herangezogen wird.

Das gemeinschaftliche Projektcontrolling und ein damit einhergehender kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist sicherlich das ungewöhnlichste Kernelement von GMP- oder Partnerverträgen, aber auch das mit der größten Effektivität. In der Praxis ist einzuschränken, dass dieses Element bisher nur mit Partnern realisiert werden konnte, mit denen mehrere Projekte im Partnering erfolgreich realisiert wurden. Die Bewertungen der definierten Projektziele erfolgt gemeinsam. Sie konzentrieren sich auf die Termineinhaltung, die Budgetverfolgung, die Qualitätskontrolle und die Arbeitssicherheit. Diese Bewertungen erfolgen in der Regel monatlich und werden in einem gemeinsamen Projektbericht zusammengefasst. Die nicht quantifizierbaren Einzelziele wie Kommunikation, Offenheit / Vertrauen, Mitarbeiterzufriedenheit, Organisation und Entscheidungsschnelligkeit unterliegen der subjektiven Beurteilung der Teammitglieder. Hier haben sich regelmäßige Jour-Fixe Termine mit Teilnahme des Managements bewährt.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Strabag: verkürzt aus der Strategie des Strabag teamconcepts

## 5 Der GMP-Vertrag in der Anwendung

Auch wenn - wie vor erwähnt - keine offiziellen Erkenntnisse über die Anwendung von GMP-Verträgen in Deutschland vorliegen, kann man davon ausgehen, dass im Wesentlichen zwei Formen des GMP z. Zt. Anwendung finden. Diese Anwendungsformen werden im Folgenden als *"der klassische GMP-Vertrag"* und *"der gekappte GMP-Vertrag"* bezeichnet.

Der *„klassische GMP-Vertrag“* verkörpert den Grundsatz der frühzeitigen partnerschaftlichen Einbindung eines Baupartners in die Entwicklung eines Projektes. Durch das Einbringen seines fachspezifischen Know-how wird das Optimum im Hinblick auf die Kosten- und Terminalsicherheit mit der Festlegung des garantierten Maximalpreises erreicht. Die Auswahl des geeigneten Baupartners in dieser frühen Phase eines Projektes erfolgt in der Regel auf Basis einer Pre-Qualifikations-Phase. Die Auswahlkriterien sind nicht alleine durch den Preis bestimmt, sondern richten sich vielmehr nach dem personellen und technischen Know-how des Baupartners. Kommt es zwischen den Parteien nicht zum Abschluss eines GMP-Vertrages, werden die erbrachten Leistungen auf Basis eines Honorares vergütet. Auf entsprechende Veröffentlichungen und Literatur wird in diesem Zusammenhang verwiesen.

Der *„gekappte GMP-Vertrag“* wird vielfach von Auftraggeberseite einseitig in der reinen Ausführungsphase zur Anwendung gebracht. Wie im klassischen GU-Verfahren stellt der Bauherr in der Regel die Genehmigungsplanung und ermittelt im Wettbewerb durch ein Ausschreibungs- und Verhandlungsverfahren den vermeintlich günstigsten Bieter. Das anschließend zur Anwendung kommende *„gekappte GMP-Verfahren“* bezieht sich ausschließlich auf die Vergütung. Das Partizipieren des Auftraggebers an den möglichen Vergabegewinnen entspricht dem Prinzip des nachträglichen Nachlasses. Die Unterschiede zum Pauschalvertrag sind somit marginal. Die GMP-Philosophie wird ihrem Grundgedanken der partnerschaftlichen und kooperativen Zusammenarbeit beraubt. Eine Anwendung dieses Vertragstypus ist ausschließlich bei zu erwartenden umfangreichen Nutzungs- und Planungsänderungen zu empfehlen, unter der Maßgabe, dass den Grundsätzen des Partnerschaftsgedankens Rechnung getragen wird.

Im Folgenden wird auf die verbleibenden wesentlichen, klärungsbedürftigen Problemfelder bei Anwendung des GMP-Vertrages aus Sicht des Auftragnehmers, hingewiesen:

#### **a) Auswahlverfahren des GMP-Partners**

Die Auswahl bzw. die Pre-Qualification des geeigneten Baupartners ist zur Zeit in Deutschland nicht grundsätzlich geregelt. Zu unterschiedlich sind die Bewertungskriterien bzw. es nimmt vielfach die Preiskomponente, im Gegensatz zu anglo-amerikanischen Bauherren, noch den Schwerpunkt der Bewertung ein. Der Zeitpunkt der Einbindung des Baupartners erfolgt vielerorts in einem weit fortgeschrittenen Planungsstand. Die größte Beeinflussbarkeit und Optimierung der Baukosten ist in der frühen Planungsphase gegeben. Hier sind alle Akteure des Baugeschehens gefordert, Leitlinien der Bewertung zu schaffen.

#### **b) Inhalte der Vorvertragsphase**

Die Vorvertragsphase soll klare Leistungsinhalte und Ergebnisse erfassen und vom Zeitrahmen ausreichend bemessen sein. Neben den Ergebnissen, im Hinblick auf den Termin, den maximalen Preis, die Optimierung, ist die gemeinschaftliche Festlegung des Bausolls ein wesentlicher Baustein der zukünftigen Zusammenarbeit. Die verbleibenden Risikoparameter müssen transparent dargestellt und zugeordnet werden. Die Durchführung der Vorvertragsphase mit mehreren Bietern ist uneffektiv und schafft nicht die nötige Offenheit und Vertrauen. Eine Vergütung dieser Phase ist ein Erfordernis.

#### **c) GMP-Vertrag**

Die einvernehmliche und ausgewogene Vertragsgestaltung ist eine Basis der erfolgreichen Projektrealisierung. Neben den das Bausoll bestimmenden Lieferungen und Leistungen und deren Rangfolge ist die Zuordnung der Risikopositionen zu regeln. Die Grundzüge der Komplexen Global-Pauschalverträge haben sich hier in der Abwicklung bewährt. Das Risiko und die Haftung im Hinblick auf die Planung, die Funktionalität, die Schnittstellen und die Mengen sollte der Auftragnehmer tragen, wenn und soweit er die Planung verantwortlich erbringt. Das Genehmigungsrisiko, soweit es bei Vertragsabschluss erkennbar ist, ist Sache des

AN, darüber hinaus gehende Genehmigungsrisiken und klassische Bauherrenrisiken verbleiben beim AG. Die Beistellung der Ausführungsplanung durch den Bauherrn - gegebenenfalls Bau begleitend - ist nicht empfehlenswert. Diese Schnittstelle führt bei nicht termingerechter und fehlerhafter Planung zu nennenswerten Kosten- und Terminverschiebungen.

#### **d) GMP-Verfahren**

Die Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers im GMP-Verfahren sind umfangreicher als bei der Abwicklung vergleichbarer Pauschalverträge. Dagegen steht die zu erwartende Kosteneinsparung infolge der Vergabe an die entsprechenden Nachunternehmer. Hierzu sind die entsprechenden Gewerke / Leistungspakete aufzuschlüsseln in pauschal feste und in variable Gewerke / Leistungspakete. In der Praxis ist es üblich, dass alle Leistungen, die an einen Dritten vergeben werden und nicht Eigenleistung sind, unter Mitwirkung des Auftraggebers abgewickelt werden. Um dem Wettbewerbsgedanken zunehmend Rechnung zu tragen, ist es empfehlenswert, den Anteil der pauschal festen Gewerke / Leistungspakete auf ein Minimum zu reduzieren. Der Eigenleistungsanteil vieler Baufirmen ist stark rückläufig, die Einbeziehung der traditionellen Eigenleistungen, wie Rohbau und Baustelleneinrichtung, in eine gemeinsame Vergabe kommt dem vorgenannten Wettbewerbsgedanken und damit der Akzeptanz des GMP-Verfahrens auf Auftraggeberseite wesentlich entgegen. Die Einbindung in die und Mitwirkung des AG bei der Vergabe und sonstiger wesentlicher vertraglicher Abwicklung mit den Nachunternehmern ist auf Basis einer Verfahrensanweisung bei Vertragsabschluss zu regeln. Die nachfolgenden Informationen stellen die Mindestanforderungen dar:

- Vergabeterminplanung
- Leistungsverzeichnis und Vergabebedingungen
- Bieterlisten
- Gemeinschaftliche Submission
- Preisspiegel
- Teilnahme an der Vergabe
- Nachunternehmervertrag

- Budget- und Saldierungslisten
- NU-Nachtragsmanagement
- Schlussrechnung

Das Ausführungs- und Gewährleistungsrisiko des Nachunternehmers trägt der GU, somit liegt das letzte Entscheidungsrecht in Sachen Nachunternehmer beim AN.

## 6 Entwicklungen von Partnerverträgen

Den Anforderungen des veränderten Marktes entsprechend haben einige Auftraggeber - vorwiegend aus der stationären Industrie - und Auftragnehmer spezielle Verfahren bzw. Module in Abhängigkeit ihrer Erfordernisse entwickelt. Hier werden einige beispielhaft aufgeführt:

### Das STRABAG teamconcept<sup>4</sup>

Auf Basis der Grundsätze des Partnerschaftsgedankens hat die STRABAG ein allumfassendes Leistungskonzept für ein effizienteres Bauen in einer rechtsverbindlich definierten Partnerschaft zwischen Auftraggeber, Planer und Generalunternehmer entwickelt. Klar definierte Leistungsmodule wurden definiert, um die professionelle und frühzeitige Analyse aller Qualitäts-, Zeit- und Kostenfaktoren für das gesamte Bauvorhaben - von der Projektierung bis zur Inbetriebnahme - zu erstellen. Somit wird dem Auftraggeber die Möglichkeit gegeben, einzelne oder mehrere für sich abgegrenzte Leistungsmodule abzurufen.

Die Leistungsmodule sind Phasen mit jeweiligen Bausteinen zugeordnet:

Projektierungsphase	Recherche Baustein
	Sicherheits Baustein
	Analogie Baustein
Planungsphase	Planungs Baustein
	Zeit/Kosten Baustein
	Optimierungs Baustein

---

<sup>4</sup> Strabag teamconcept

Ausführungsphase	Management Baustein
	Bauleistungs Baustein
	Prophylaxe Baustein
	Controlling Baustein
	Netzwerk Baustein
	Inbetriebnahme Baustein
Nutzungsphase	Koordinations Baustein
	Inspektions Baustein

Die Resonanz auf der Auftraggeberseite und die bisher abgeschlossenen Projekte im teamconcept bestätigen uns in der Annahme, mit alternativen Wettbewerbs- und Vertragsformen erfolgreicher zu sein.

Die konsequente Weiterentwicklung von Partnering-Verträgen, unter Einbeziehung der Nachunternehmer und Produzenten, eröffnet weitere notwendige Optimierungsmöglichkeiten. Ein Beispiel hierfür ist der Allianzvertrag, eine in Deutschland erstmalig realisierte Vertragsform für die Abwicklung von Großprojekten. Hierfür wurde unser Auftraggeber - die VEBA Oel Verarbeitung GmbH - mit dem Deutschen Materialwirtschaftspreis 2000 für die beste Innovation ausgezeichnet.

## **7 Ausblick**

Die Erfordernisse zur Anwendung alternativer Wettbewerbs- und Vertragsformen sind hinlänglich bekannt. Das Umdenken der handelnden Parteien ist vielerorts überfällig. Allgemeingültige Maßregeln zur Anwendung von Partnermodellen sind zwingend erforderlich. Nur durch die Beachtung der Grundsätze des Partnerschaftsgedankens wird es gelingen, den GMP-Vertrag als maßgebliches Vertragsmodell zu etablieren.





Dipl.-Ing. Ingo Sauer

## **Partnering in der Preconstruction-Phase und Erfahrungen mit amerikanischen Kunden**

Dipl.-Ing. Ingo Sauer

Geschäftsführer der Hermann Kirchner GmbH & Co. KG

Hoch- und Ingenieurbau

Am Weinberg 41, 36251 Bad Hersfeld

## 1 Vorstellung des Projektes

Bei dem folgenden Projekt handelt es sich um ein in Stahlbeton-Fertigbauweise erstelltes neues Distributionszentrum in Bad Hersfeld mit einer Grundfläche von 30.000 m<sup>2</sup> und einer Gesamtlagerfläche von 41.000 m<sup>2</sup>.

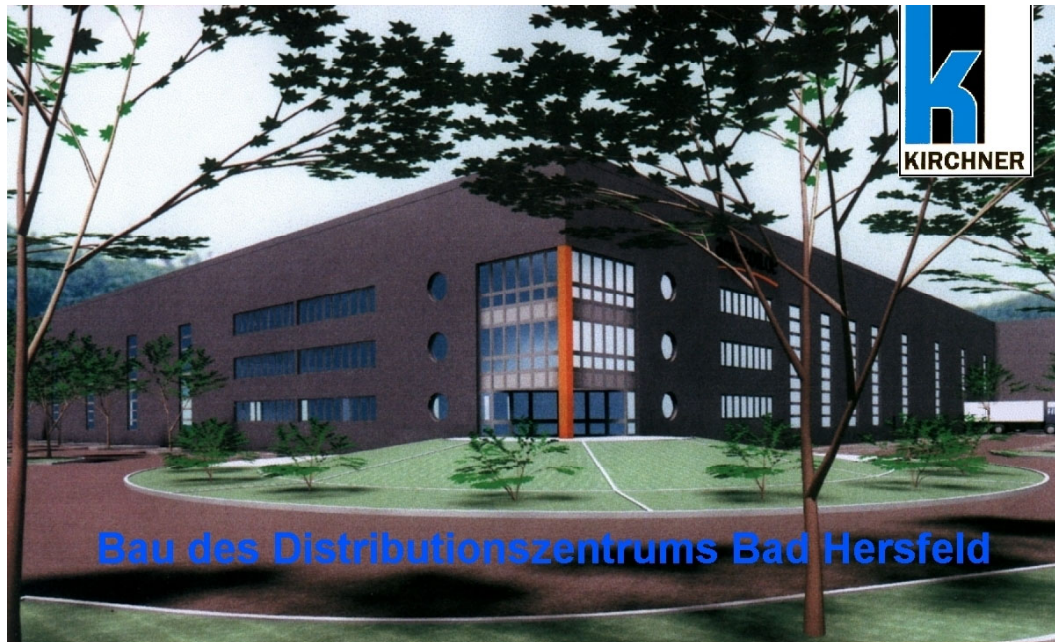


Bild 1: Ansicht des Distributionszentrums

Für die Wahl des Standortes war die zentrale Lage von Bad Hersfeld in der Mitte Deutschlands mit der verkehrsgünstigen Anbindung im Schnittpunkt der Nord-Süd Autobahn A 7 und der Ost-West Autobahn A 4 ausschlaggebend.

Seit 1990 haben sich deshalb im Umkreis von 15 km um Bad Hersfeld bereits viele Logistikunternehmen, wie z.B. 24plus, German Parcel, die Deutsche Post, CHS, der Buchgroßhändler Libri und Schenker Deutschland angesiedelt.



Bild 1: Lage von Bad Hersfeld



Bild 2: Weitere große Logistiker im Raum Bad Hersfeld

## 2 Wie kamen wir zu dem Auftrag?

Anfang Januar 1999 erhielt unser Unternehmen durch einen Anruf des Geschäftsführers der Wirtschaftsförderung des Kreises Hersfeld-Rotenburg davon Kenntnis, dass ein amerikanisches Unternehmen nach einem neuen Standort für ein neues Distributionszentrum im Umkreis von Bad Hersfeld sucht. Möglichst bald würden Hallenflächen von 10.000 m<sup>2</sup> mit Erweiterungsmöglichkeiten benötigt werden. Für den Interessenten käme eine Anmietung in Frage. Weitere Einzelheiten wären nicht bekannt. Es wäre jedoch kurzfristig möglich, einen Besprechungstermin mit dem Makler des Unternehmens zu vereinbaren, um dabei nähere Auskünfte zu erhalten. Dieser Termin kam am Samstag, den 16. Januar 1999 am Frankfurter Flughafen zustande.

Im Gespräch erfuhren wir, dass es sich bei dem Interessenten um den international tätigen amerikanischen Internetbuchhändler amazon.de handelt, der innerhalb einer Woche ein Angebot für die Anmietung einer ca. 40.000 m<sup>2</sup> großen Halle benötigen würde. Die der Ausstattung zugrunde zu legenden Standards seien vom Anbieter zu beschreiben. Fest stand nur der Einzugstermin zum August 1999, also noch nicht einmal 8 Monate später. Die Nichteinhaltung des Termins würde mit sehr hohen Konventionalstrafen belegt werden.

Mit diesen Informationen fuhren wir nach Bad Hersfeld zurück und begannen noch am selben Wochenende mit den Vorbereitungen für die Ausarbeitung unseres Angebotes. Die Grundlage war unser Entschluss, die Gesamtmaßnahme als Projektentwicklung der Kirchner Unternehmensgruppe durchzuführen. Dabei war vorgesehen, dass der Kunde den Mietvertrag mit der Kirchner Projektgesellschaft mbH abschließt. Die Bauausführung sollte die Hermann Kirchner GmbH & Co. KG, Hoch- und Ingenieurbau als Generalübernehmer durchführen. Als Nachunternehmer für Erdarbeiten wurde die Hermann Kirchner GmbH & Co. KG Bauunternehmung ausgewählt.

Die sich uns in kürzester Zeit stellenden Aufgaben waren: Fristgerechte Abgabe des Angebotes, Suche nach einem geeigneten Grundstück, Festlegung der Konstruktionsstandards, Planung und Einholung sämtlicher Genehmigungen, Bauausführung und terminrechte Übergabe der Anlage an den Mieter.

Sehr schnell stellte sich heraus, dass die uns vorliegenden Angaben für eine genaue Kalkulation nicht ausreichten.

Wir konnten daraufhin den Makler davon überzeugen, dass es für uns wichtig war, für die Abgabe eines konkreten Angebots direkt Kontakt mit amazon.de aufzunehmen. So war es möglich, am 20. Januar 1999 das damalige Auslieferungslager des Unternehmens in Regensburg zu besichtigen und die anzubietenden Standards festzulegen.

Wir mussten dabei besondere Verhaltensregeln beachten, da die Absicht von amazon.de nicht publik werden sollte, das Lager in Regensburg später aufzugeben.



Bild 4: Sortierbereich Auslieferungslager Regensburg



Bild 5: Lagerregale Regensburg

Jetzt galt es, parallel zu den Kalkulationsarbeiten ein geeignetes Grundstück zu finden. Es boten sich zwei Standorte an, die auf Eignung untersucht werden mussten.

Das erste Grundstück befand sich in Friedewald, ca. 16 km von Bad Hersfeld entfernt und war bereits voll erschlossen. Das zweite war eine Ackerfläche in Bad Hersfeld, die dem Land Hessen gehörte und noch als Bauland umgewidmet werden musste.

Es stellte sich heraus, dass der Acker in Bad Hersfeld das bevorzugte Grundstück ist, insbesondere weil amazon.de die örtliche Nähe zu einem in Niederaula im Bau befindlichen neuen Verteilerzentrum der Post und zu dem in Aua angesiedelten Logistikunternehmen German Parcel suchte, beide ca. 10 bis 15 km von Bad Hersfeld entfernt.

Durch den Einsatz des Bad Hersfelder Bürgermeisters, der auch aus politischer Sicht großes Interesse hatte, in der Stadt eine weitere Neuansiedlung eines großen Unternehmens verzeichnen zu können, gelang es uns, innerhalb von zwei Wochen eine mündliche Verkaufsabsichtserklärung des Landes Hessen für das Grundstück zu bekommen.



Bild 6: Grundstück Eichhof (Bad Hersfeld)

Anfang Februar 1999 gaben wir unser Mietangebot ab, das Grundlage der Vertragsverhandlung wurde. Darauf erhielten wir am 16. März 1999 den schriftlichen Auftrag. Er war jedoch nicht mit der aufschiebenden Bedingung des Rücktritts vom Auftrag verbunden, falls wir kein Baurecht erhalten würden oder der Ankauf des Grundstücks vom Land Hessen nicht zustande käme.

Nachdem das Projekt in der Presse bekannt gemacht wurde, gab es Proteste aus der Bevölkerung gegen den Bau eines Logistikzentrums unterhalb eines Wohngebietes, das jedoch durch die Autobahn A 4 von der geplanten Anlage abgetrennt war.

Am 23. März 1999 organisierten wir deshalb gemeinsam mit dem Ortsbeirat des Wohngebietes eine Bürgerversammlung, bei der wir das Bauvorhaben vorstellten. Dabei konnten wir die meisten Vorbehalte gegen die geplante neue Anlage entkräften.

Um schnellstens Baurecht zu erhalten, luden wir die Träger öffentlicher Belange zu einem gemeinsamen Gespräch ein, so dass wir auf mögliche Einwände direkt und schnell reagieren konnten. Unter anderem wurde ein Gutachten über die Frischluftzufuhr für die Stadt Bad Hersfeld gefordert. Obwohl wir den Sinn eines

solchen Gutachtens bezweifelten, gaben wir es in Auftrag, um den Bautermin nicht zu gefährden. Weitere Gutachten waren für die mögliche Lärmimmission erforderlich. Hier zeigte sich, dass die von einem neuen Logistikstandort ausgehende Lärmbelastigung deutlich niedriger sein würde, als die derzeitige Lärmbelastigung durch die Autobahn A 4.

Da das Gelände nicht erschlossen war, gehörte es auch zu unseren Leistungen, die Infrastruktur zu planen und zu bauen. Dafür wurde ein neuer Abwasserkanal für das Oberflächenwasser erforderlich. Des Weiteren mussten neue Strom-, Wasser- und Gasleitungen verlegt werden.

Die Kosten für die Strom- und Gasleitungen übernahmen die Stadtwerke Bad Hersfeld, nachdem wir diese überzeugen konnten, dass auch Alternativen mit einer Ölheizung und die Stromversorgung durch ein anderes Energieversorgungsunternehmen möglich wären.

Letztendlich gelang es uns doch, bis zum 26. März 1999 die Teilbaugenehmigung Tiefbau und am 23. April 1999 die Baugenehmigung Hochbau zu erhalten.

Grundstück	Property	~ 71.000 m <sup>2</sup>
Überbaute Fläche	Built-up area	~ 30.000 m <sup>2</sup>
Bauabschnitt - Lager	1. phase of construction - warehouse	~ 11.500 m <sup>2</sup>
- Büro	- office	~ 1.600 m <sup>2</sup>
2. Bauabschnitt - Lager	2. phase of construction - warehouse	~ 12.700 m <sup>2</sup>
3. Bauabschnitt - Lager	3. phase of construction - warehouse	~ 17.300 m <sup>2</sup>
Gesamtlagerfläche	Total storage area	~ 41.500 m <sup>2</sup>

Bild 7: Kennzahlen des Bauvorhabens

Zeitliche Abfolge der Baumaßnahme:

Erstkontakt:	16.01.1999
Besichtigung Regensburg :	20.01.1999
Auftrag:	16.03.1999
Baubeginn Tiefbau:	26.03.1999
Baubeginn Hochbau:	23.04.1999
Übergabe 1. BA (11.500 qm):	05.08.1999
Übergabe 2. + 3. BA (31.000 qm):	01.10.1999

Die organisatorische Abwicklung der Baumaßnahme erfolgte gem. nachfolgenden Schema:

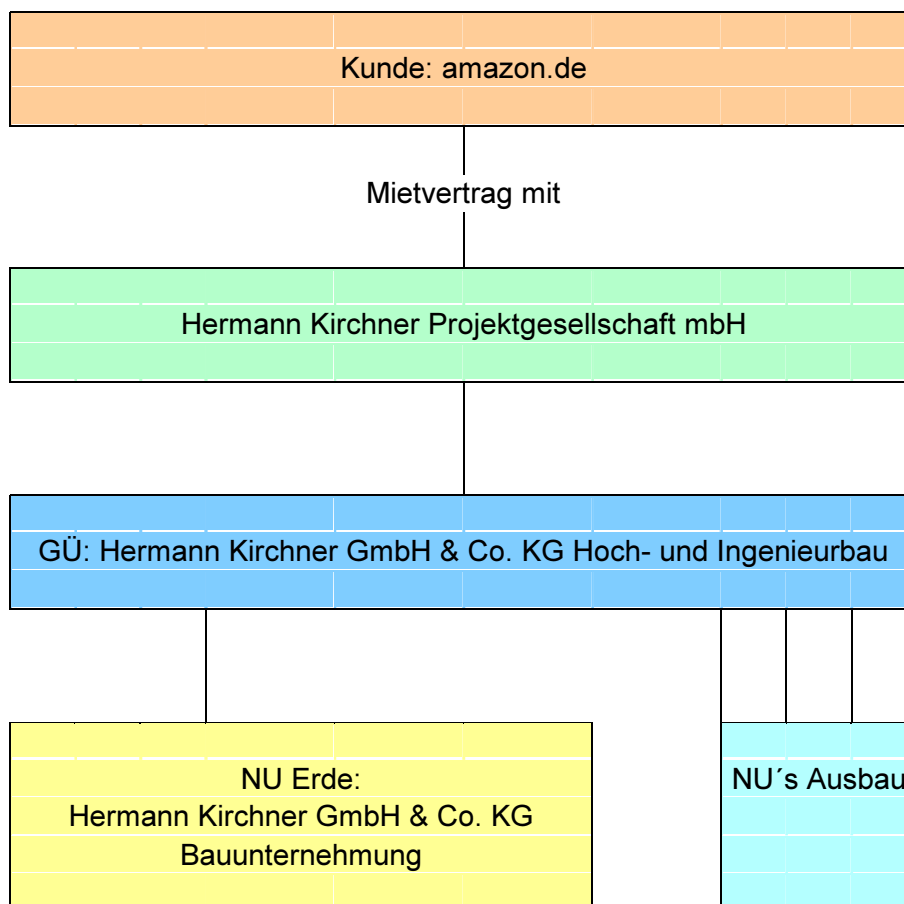


Bild 8: Vertragsverhältnisse

Als mittelständisches Bauunternehmen sind wir zum Zeitpunkt der Auftragserteilung ein relativ hohes Risiko eingegangen, weil wir noch keinen Endinvestor für das Gebäude hatten und auch jetzt erst in Verkaufverhandlungen treten konnten. So musste bei der gesamten Planung an eine Zweitnutzung gedacht werden, da eine maßgeschneiderte Lösung für amazon.de die Vermarktungschancen verschlechtert hätte. Es war also immer abzuwägen, ob der finanzielle Aufwand vergrößert werden soll, um die Vermarktungschancen zu verbessern, oder preiswert gebaut werden soll, um die Marge beim Bau zu erhöhen.

Hier liegt sicher, im Gegensatz zu großen Baugesellschaften, der Vorteil bei mittelständischen Unternehmen, bei denen die monetäre Interessenlage an einer Stelle, nämlich bei den Gesellschaftern, gebündelt wird. Dies sollte zwar bei Aktiengesellschaften ebenso der Fall sein, jedoch sieht - nach meiner Erfahrung - die Praxis anders aus.

Es gibt bei großen Unternehmen zwischen den Projektentwicklungsabteilungen und den Bauabteilungen, die sich teilweise räumlich weit voneinander entfernt befinden, oftmals weniger gemeinsame Interessen.

So kommt es vor, dass fremde Firmen, die im Wettbewerb mit der eigenen Bauabteilung stehen, der Vorzug gegeben wird. Dabei wird jedoch nicht beachtet, dass auch bei nur kostendeckender Vergabe eine gewisse Wertschöpfung vorhanden ist.

Ein wichtiger Punkt aus unserer Sicht war die Absicherung der Investition unseres Hauses.

Da mittelständische Bauunternehmen derartige Projekte gewissermaßen „nicht aus der Portokasse“ finanzieren können, bedarf es einer sehr soliden Finanzierung mit allen von den Banken geforderten Sicherheiten.

Wir können als Mittelständler nicht eigenes Kapital für solche Großprojekte binden, denn dieses benötigen wir für die Finanzierung laufender Baumaßnahmen. Immerhin erforderte das Projekt amazon.de ein Investitionsvolumen von 30 Mio. €, das entspricht 10% der Jahresbauleistung unsere Unternehmensgruppe.

So mussten wir versuchen, das benötigte Kapital 100 % fremd zu finanzieren. Dies ist uns gelungen, da amazon.de bereit war, die Mietzahlung über eine Großbank langfristig abzusichern.

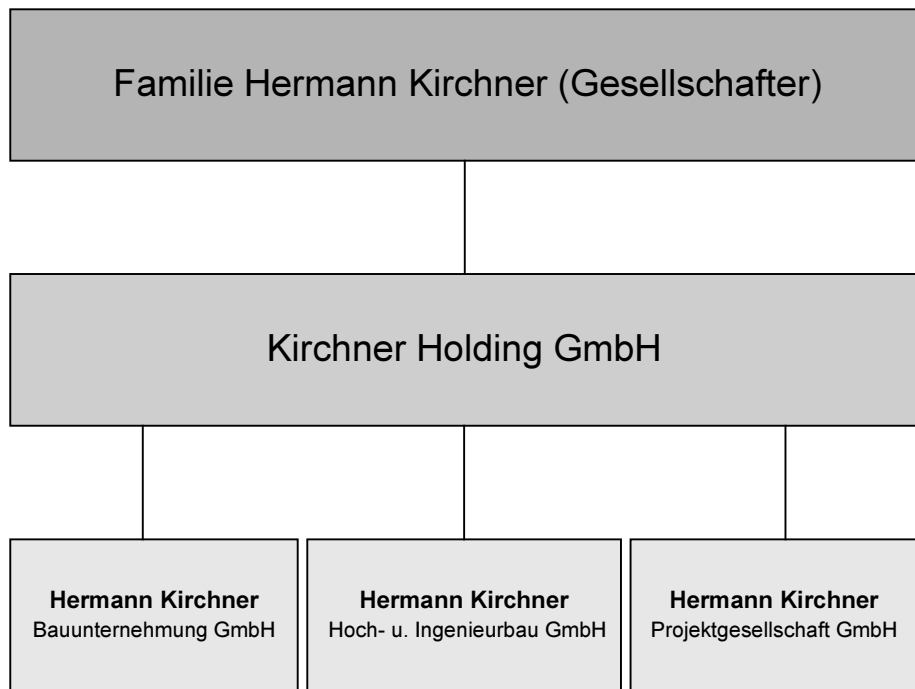


Bild 9: Unternehmensstruktur

Hier liegen die Nachteile mittelständiger Bauunternehmen gegenüber Aktiengesellschaften, die über größere Kapitalmittel verfügen.

### 3 Zur Bauausführung

Nachdem der Bauauftrag unterschrieben war, begann die Detailplanung.

Hierbei stellte sich sehr schnell heraus, dass amazon.de die Ausführungsstandards nicht genau vorgeben konnte.

Da amazon.de als junges Unternehmen keine eigene Bauabteilung besaß, schaltete es zur Unterstützung mehrere Fachplaner aus verschiedenen Ländern ein. Dies führte dazu, dass fast bei jeder Besprechung die Anforderungen an das Projekt geändert wurden.

Zur Vermeidung der Konventionalstrafe wollten wir jedoch den Einzugstermin unbedingt einhalten.

Um uns selber ein besseres Bild von den Arbeitsabläufen bei amazon.de machen zu können, flog ich mit einem Mitarbeiter in die USA, um dort bei der Hauptverwaltung in Seattle und in Reno zwei Distributionscenter des Unternehmens in Augenschein zu nehmen.

Dabei stellten wir fest, dass amazon.com - im Gegensatz zu allen uns bekannten Distributoren - sehr viele Vorgänge händisch abwickelte.



Bild 10: Firmensitz Seattle und Distributionscenter Reno von amazon.de

Daraus ergab sich für uns, dass wir in Bad Hersfeld ein Gebäude errichten mussten, das zum Zeitpunkt der Übergabe im Wesentlichen nur aus Wänden und Decken bestehen sollte. Es musste jedoch zu jedem Zeitpunkt noch möglich sein, beispielsweise zusätzliche Deckendurchbrüche anzuordnen und Förderbänder und dergleichen einzubauen.

Das ausgewählte Grundstück liegt in Hanglage. Deshalb mussten wir in der Planungsphase ein optimiertes Gründungssystem und für den Massenausgleich eine optimale Gründungshöhe suchen.

Dies bestand darin, dass der Erdboden mit Kalk und Zement stabilisiert wurde. Unter der Bodenplatte wurde eine 40 cm dicke vermörtelte Bodenschicht hergestellt, auf die Walzbeton aufgebracht wurde. Diese Maßnahme hatte den Vorteil, dass die gesamte Fertigteilmontage auf dieser tragfähigen Schicht erfolgen konnte, ohne dass gesonderte Baustraßen benötigt wurden.

Für die Tragkonstruktion wurden aus Brandschutzgründen Betonfertigteile gewählt. Die Außenhaut des Gebäudes besteht aus Alu-Sandwichelementen. Das Dach erhielt eine Abdichtung aus PVC –Folien. Die erforderlichen Belichtungsflächen in der Außenfassade wurden aus PVC-Stegplatten hergestellt, die in einem Brandfall abschmelzen würden.

Während der Bauphase veränderte sich das Nutzungskonzept. Dies hatte unter anderem auch eine Änderung des Brandschutzkonzeptes zur Folge. Vorgesehen war zunächst eine Entrauchung ohne Brandgasventilatoren über Abluftschächte, die in den Stützenachsen angeordnet waren. Hiermit konnte eine 2 m hohe rauchfreie Zone gewährleistet werden. Wegen des neuen Konzeptes musste jeder zweite Abluftschacht wieder abgebrochen werden. Auf den verbleibenden Abluftschächten wurden Brandgasventilatoren installiert.

Der Vertrag sah einen Grundpreis für eine leere Halle mit zwei Zwischenebenen im Bauteil 1 vor. Optional war die Errichtung eines 2-ten und 3-ten Bauabschnittes vorgesehen.

Im Juni 1999 entschied sich amazon.de für die Erweiterung, so dass wir mit dem 2-ten und 3-ten Bauabschnitt begannen, die auch termingerecht am 1. Dezember 1999 der Nutzung übergeben werden konnten.

## **4 Zusammenfassung**

Rückblickend muss man sagen, dass wir den Auftrag nur erhalten haben, weil wir

1. in der Lage waren, innerhalb kürzester Zeit ein Angebot trotz sehr vager Vorgaben zu erstellen,
2. das Vertrauen des amerikanischen Kunden gewannen, indem er immer die selben Ansprechpartner hatte und die Leistung aus einer Hand angeboten wurden,
3. wir bei der Angebotserstellung sehr flexibel waren und
4. der Preis angemessen war.





Dr. jur. Evelin Portz

## **Position und Rollenverständnis des Architekten in Projekten mit GMP-Verträgen**

Dr. jur. Evelin Portz

Hauptgeschäftsführerin der Architekten und Stadtplanerkammer Hessen

Mainzer Straße 10, 65185 Wiesbaden

## 1 Position und Rollenverständnis des Architekten lösgelöst von einem bestimmten Vertragstyp

Die eindeutige Trennung von Planung und Bauausführung, die Unabhängigkeit der Planer von ausführenden Firmen, ist oberstes Credo der Architektenschaft. Es basiert auf der Überzeugung, dass bestmögliche Bau- und Architekturqualität nur durch unabhängige Planung und Kontrolle der Bauausführung zu gewährleisten sind. Der freischaffende Architekt ist nicht nur beauftragter und honorierter **Planer**. Er ist auch **Berater** und **Sachwalter** des Bauherrn, dem er sein gesamtes, durch Ausbildung und Erfahrung erworbenes Wissen zur Verfügung stellt. Er setzt die Wünsche des Bauherrn in Pläne um, erarbeitet individuelle Lösungen für die Bauaufgabe, bereitet die Auswahl der ausführenden Unternehmen vor und betreut das Bauvorhaben bis zur Fertigstellung und darüber hinaus bis zum Ablauf der Gewährleistungsfristen der bauausführenden Unternehmen. Er garantiert die individuelle Einflussnahme des Bauherrn in jeder Phase, wahrt dessen Interessen in jeder Hinsicht, warnt ihn vor Fehlentscheidungen und schützt ihn vor Übervorteilungen. Dabei berücksichtigt der freie Architekt, neben der zweifellos wichtigen Frage der Wirtschaftlichkeit, auch gestalterische, technische, funktionale, soziale und ökologische Aspekte.

## 2 Position und Rollenverständnis des Architekten in Projekten mit GMP-Verträgen

### 2.1 Die verschiedenen Varianten des GMP-Vertrages

Es gibt zwei wesentliche Varianten des GMP-Vertrages: Das **einstufige** Modell und das **zweistufige** Modell.

Weitere Varianten ergeben sich zum einen aus dem unterschiedlichen Zeitpunkt für die Vereinbarung des **garantierten Maximalpreises (GMP)** und dem ihr zugrunde liegenden Planungsstand, zum anderen aus der unterschiedlichen Verbindlichkeit dieses Preises zu einem bestimmten Zeitpunkt.

### 2.2 Das einstufige Modell des GMP-Vertrages

Beim einstufigen Modell des GMP-Vertrages handelt es sich um einen Generalunternehmervertrag mit Pauschalpreisabrede, der zusätzliche Regelungen zur

Ermittlung des Pauschalpreises und eine Kooperationsverpflichtung im Hinblick auf Optimierung, insbesondere im Kostenbereich, Nachunternehmervergabe und gemeinsame Problemlösung, insbesondere bei Nachtragsstreitigkeiten, enthält. Wird der GMP erst nach Fertigstellung der Genehmigungsplanung vereinbart, ist er auf der Ebene der Leistungsbeschreibung nichts anderes als ein Schlüsselfertig-Bauvertrag.

### **2.3 Das zweistufige Modell des GMP-Vertrages**

Beim zweistufigen Modell wird der Generalunternehmer in einer ersten Stufe lediglich als Berater des Bauherrn beauftragt. Beauftragte Leistung ist, im Zusammenwirken mit ihm und dessen Planern, eine Optimierung der Planung hinsichtlich Kosten und Qualitäten zu erreichen. Für diese Beratungstätigkeit erhält er ein Honorar, das in seiner Höhe vom Umfang seiner Beratungsverantwortung abhängt. Im Regelfall erfolgt die Beratungsleistung des Generalunternehmers ergänzend zu den Architektenleistungen, die der Architekt weiterhin als direkter Vertragspartner des Bauherrn wahrnimmt. Damit ergibt sich in der ersten Stufe ein Kooperationsdreieck Bauherr, Generalunternehmer und Architekt. Diese erste Stufe der Beauftragung kann von der beratenden Mitwirkung ab der Vorplanung bis zu der Phase reichen, in der im Hinblick auf einen fortgeschriebenen Planungsstand eine relativ sichere Kalkulation der zu erwartenden Baukosten möglich ist.

Die zweite Stufe beinhaltet regelmäßig die Ausführungsplanung und die Bauerrichtung bis zur Abnahme bzw. Abrechnung der letzten Nachunternehmervergaben. Es steht dem Auftraggeber frei, in dieser zweiten Stufe denselben Generalunternehmer zu beauftragen, wie in der ersten Stufe. Er kann aber auch einen anderen Generalunternehmer beauftragen und das Auftragsverhältnis mit dem ersten Generalunternehmer mit Zahlung des vereinbarten Beratungshonorars beenden.

Der Regelfall wird allerdings sein, dass der GMP-Vertragspartner der ersten Stufe auch derjenige der zweiten Stufe ist.

## 2.4 Auswirkungen auf die Position des Architekten

### a) *Auswirkungen auf seine Position gegenüber dem Bauherrn*

Es ist leicht nachvollziehbar, dass diese Auswirkungen beim zweistufigen Modell erheblicher sind als beim einstufigen Modell.

Wird bereits in der Planungsphase ein Generalunternehmer als Berater des Auftraggebers tätig, wird er praktisch parallel zum Architekten mit Architektenleistungen betraut. Der Architekt muss sich mit einem zweiten Auftragnehmer auseinandersetzen, den der Auftraggeber konkret beauftragt hat, die Planungsleistung des Architekten zu optimieren, insbesondere in Bezug auf Kosten und Qualitäten. Die Kooperationsfähigkeit des Architekten ist hier in hohem Maße gefordert, denn es ist seine originäre Architektenaufgabe, seine Planung im Hinblick auf Kosten und Qualitäten zu optimieren. Bei Einschaltung eines Generalunternehmers in der Planungsphase durch den Auftraggeber muss der Architekt nun, in Kooperation mit diesem Generalunternehmer, dessen Vorschläge zum einen prüfen und zum anderen entweder in seine Planung integrieren oder aber den Auftraggeber dahingehend beraten, dies nicht zu tun, wenn der Architekt der Auffassung ist, dass die Vorschläge des Generalunternehmers nicht zielführend sind. Dies ist im Hinblick darauf, dass der Generalunternehmer ebenfalls „im Boot des Auftraggebers“ sitzt, eine heikle Aufgabe. Es ist offensichtlich, dass die Positionierung des Architekten in diesem Dreiecksverhältnis gegenüber einem konventionellen Vertragsverhältnis schwieriger ist: Er ist einer von **zwei** voneinander unabhängigen Auftragnehmern für **eine** Planungsaufgabe. Er muss die zusätzliche Aufgabe lösen, die Leistungen des zweiten Auftragnehmers zu prüfen und entweder in seine Planung zu integrieren oder aber gegenüber dem Auftraggeber begründen, warum er hierzu nicht rät. Gegebenenfalls muss er die Vorschläge des Generalunternehmers übernehmen, obwohl er davon abgeraten hat, wenn der Bauherr sich dennoch dafür entscheidet.

Das bedeutet, dass sich nicht nur die Position des Architekten erschwert, sondern auch eine Mehrleistung des Architekten erforderlich ist.

b) *Honorarrechtliche Auswirkungen*

Bei dem Einsatz eines GMP-Vertragspartners in der Planungsphase handelt es sich um eine Parallelbeauftragung. Das hat zur Folge, dass regelmäßig keine Leistungskürzung auf Seiten des Architekten erfolgt und keine Honorarkürzung für die Architektenleistungen in Betracht kommt.

c) *Haftungsrechtliche Auswirkungen*

Grundsätzlich haftet der Architekt gegenüber dem Auftraggeber auch im Kostenbereich, auch wenn sich dieser eines Generalunternehmers als Berater bedient, der für ihn eine Kostenoptimierung betreibt. Der Planer des Bauherrn bleibt für die Planung verantwortlich. Er hat aber die vom Generalunternehmer eingebrachten Anregungen und Vorschläge sowie Ideen in seine Planung einzuarbeiten. Insoweit gilt das Gleiche wie bei der Einarbeitung und Berücksichtigung sonstiger Auftraggeberwünsche und Vorgaben. Die vom Bauherrn akzeptierten Vorschläge des GMP-Beraters stellen für den Architekten auftraggeberseitige Vorgaben dar, die er zu erfüllen und zu beachten hat. Darüber hinaus hat der Architekt jedoch eine gesteigerte Prüfungspflicht hinsichtlich der vom GMP-Berater eingebrachten Vorschläge zur Planungs- und Kostenoptimierung. Er muss sie **prüfen**, bevor er sie in sein Planungskonzept integriert. Dabei hat er sein Augenmerk auch auf die Prüfung zu richten, dass durch die Optimierung nicht eine dem Auftraggeber nicht bekannte, dem Architekten aber erkennbare Einschränkung des vorgegebenen Qualitätsstandards eintritt.

Notfalls hat er Bedenken gegen die Einarbeitung oder Berücksichtigung gegenüber seinem Auftraggeber vorzubringen und schriftlich anzumelden, um sich im Falle des Eintrittes eines späteren Mangels nachweisbar entlasten zu können. Der Auftraggeber muss im Einzelfall entscheiden, wie der Planungsprozess fortzusetzen ist. Trägt er den Bedenken des Architekten Rechnung, wird der GMP-Berater seinerseits Bedenken anmelden, um sich haftungsrechtlich freizuzeichnen. Hält er die Bedenken und Hinweise des Architekten für nicht gerechtfertigt, haftet der Architekt nicht für etwaige sich daraus ergebende Kosten oder Fehler: Ein Kreislauf, der zu Lasten des Auftraggebers gehen kann.

Unstreitig wird durch den frühzeitigen Abschluss eines GMP-Vertrages und durch die Einbindung eines GMP-Beraters in den Planungsprozess und in die Vorberei-

tung der Vergabe, durch Mitwirkung bei der Erstellung der Leistungsbeschreibung und der Definition des Bausolls, die Grenze der Planungsverantwortung des Architekten verwischt. Die so genannte Sachwalterhaftung des Architekten wird durch die Einschaltung eines Generalunternehmers als Berater gegebenenfalls sogar inhaltlich erweitert.

### **3 Wie beurteilen Architekten GMP-Verträge, und was raten sie den Bauherren?**

Beim zweistufigen GMP-Vertrag setzt der Bauherr genau das aufs Spiel, was nach Auffassung der Architektenschaft durch die Trennung von Planung und Bauausführung, also die Unabhängigkeit der Planung von den ausführenden Firmen, für ihn gewährleistet werden soll: Eine umfassende Qualitätssicherung, die auch gerade die Wirtschaftlichkeit umfasst. Nur die von der Bauausführung unabhängige Planung stellt sicher, dass sowohl hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit aber auch hinsichtlich der gestalterischen, technischen, funktionalen, sozialen und ökologischen Gesichtspunkte zunächst einmal eine optimale Planung erstellt wird. Wird dem später Ausführenden Einfluss auf die Planung eingeräumt, ist die Gefahr evident, dass er zum einen seine Gewinnmarge im Sinn hat und zum anderen seine eigenen Ressourcen, die er optimal einsetzen will. Der Unternehmer wird regelmäßig nicht das für den Bau optimale Verfahren vorschlagen, sondern das für sein Unternehmen optimale Verfahren. Er plant also von **seinen** Interessen aus und nicht von den Interessen des Auftraggebers aus. Das kann es eigentlich nicht sein, was ein Auftraggeber will.

Der Architekt wird dem Auftraggeber gegenüber aber auch die Frage aufwerfen, ob der GMP nicht anstatt einer angeblichen Preisgarantie eine „Mogelpackung“ ist: Zum einen enthält der zu garantierende Maximalpreis einen Sicherheitszuschlag des Generalunternehmers, der im Regelfall nicht unerheblich ist. Der Generalunternehmer sichert sich damit gegen das Risiko ab, das er durch noch erhebliche Unsicherheiten, im Hinblick auf die konkret auszuführende Leistung, zum Zeitpunkt der GMP-Bildung und des Vertragsschlusses trägt. Dieser Risikozuschlag wird umso höher sein, je früher im Planungsprozess der GMP gebildet wird. Hierbei handelt es sich oftmals um undifferenzierte „Angstzuschläge“, die den angeblichen Vorteil für den Auftraggeber geradezu ad absurdum führen.

Zum anderen steigt auch der „garantierte“ Maximalpreis selbstverständlich, wenn der Auftraggeber **nach** Vertragsschluss kostenrelevante Zusatz- oder Änderungsarbeiten wünscht. Dann erhöht sich der Maximalpreis linear um die entstandenen Mehrkosten. Das klingt zunächst selbstverständlich, birgt aber erhebliche Gefahren für den Auftraggeber. Der GMP wird zwischen Auftraggeber und Generalunternehmer in der Regel zu einem Zeitpunkt festgeschrieben, zudem der Leistungsumfang in vielen Bereichen noch nicht detailliert beschrieben ist. Von daher müssen innerhalb des **festgeschriebenen** Leistungsumfanges erfolgte **Leistungskonkretisierungen** auch im Rahmen des vereinbarten Höchstbetrages in den direkten Kosten abgerechnet werden. Nur dann, wenn im Rahmen der weiteren Planung der im GMP-Vertrag vereinbarte Leistungsumfang **geändert** oder **erweitert** wird, ist der GMP entsprechend anzupassen. Es liegt auf der Hand, dass aufgrund des Nebeneinanders von GMP-neutralen Leistungskonkretisierungen und GMP-erhöhenden Leistungsänderungen bzw. –erweiterungen der Streit um die Abgrenzung vorprogrammiert ist. Nur wenn es gelänge, bereits bei Vertragsgestaltung tragfähige Abgrenzungskriterien zu entwickeln, könnte ein GMP überhaupt Sinn haben. Dies wiederum konterkariert einen möglichst frühzeitigen Vertragsschluss.

Schließlich muss sich der Auftraggeber darüber im Klaren sein, dass er im GMP-Vertrag erhebliche Mitwirkungspflichten übernimmt und somit einen Teil der Verantwortung dafür aufgebürdet bekommt, dass der Preis, wie angestrebt, unter dem GMP liegt. Nimmt er die Verantwortung wahr und beteiligt sich z.B. intensiv an dem Verfahren zur Auswahl der geeigneten Subunternehmer – eine der Hauptstellschrauben im GMP-Vertrag am Preis – so profitiert er regelmäßig am Ende von dadurch erzielten Einsparungen nur zu einem Teil, weil der andere Teil dem Generalunternehmer zugute kommt (Bonusregelung). Man fragt sich, warum der Auftraggeber dann nicht mit Hilfe eines qualifizierten Architekten die einzelnen Gewerke sorgfältig ausschreiben und von dem dann im Wettbewerb gefundenen annehmbarsten Preis auch alleine profitieren sollte.

## 4 Fazit

Die Position des Architekten wird in Projekten mit GMP-Verträgen zwar erschwert, aber nicht „revolutionär“ verändert.

Das Rollenverständnis ändert sich dagegen nicht:

Der Architekt kann und wird sich auch in diesen Projekten als **Sachwalter** des Bauherrn einbringen.

Auch außerhalb von GMP-Verträgen ist der Architekt heute gefordert, sich darauf einzustellen, dass der von ihm zu erbringende Leistungsumfang von Vertrag zu Vertrag variiert, und die Auftraggeber diejenigen sind, die darüber entscheiden. In jeder Variante ist und bleibt der Architekt **im Umfang seiner Beauftragung** Sachwalter seines Auftraggebers.

Es bleibt allerdings dabei, dass die Architektenschaft eine klare Auffassung dazu hat, wie Bauherreninteressen am besten gewahrt werden können, nämlich – und hier schließt sich der Kreis – durch eine von der Bauausführung unabhängige Planung und Bauüberwachung.



Dipl.-Ing. German R. Halcour

## **Projektsteuerungs- und Projektmanagementverträge mit Bonus/Malus–Vergütungsregelung**

Dipl.-Ing. German R. Halcour  
Geschäftsführer der Lahmeyer Rhein-Main GmbH  
Friedberger Strasse 173, 61118 Bad Vilbel

Die Anforderungen an die Leistungen der Projektsteuerung haben über die Jahrzehnte einen Wandel erfahren.

Über die vorangegangenen Jahrzehnte stellt sich dieser in etwa wie folgt dar:

- 60-er Jahre „Der technische Bauherr“
- 70-er Jahre „Die Netzplantechnik“
- 80-er Jahre „Die Kostenkontrolle“
- 90-er Jahre „QM Qualitätssicherung“
- ab 2000 „Das Informationsmanagement“

Zusätzlich entwickelte sich in den letzten Jahren der Kundenwunsch, das Honorar des Projektsteuerers an den Erfolg seiner Leistung zu knüpfen. Diese Forderung kann generell nicht als unbillig bezeichnet werden. Der Kundenwunsch hat sicherlich gerade auch aufgrund der Eigendarstellung des Projektsteuerers seine Berechtigung. Er wirbt mit den Leistungen der Termin- Kosten- und Qualitätssicherheit. Verständlich ist der Kundenwunsch, dies über das Honorar entsprechend zu würdigen und die Honorarvereinbarungen mit einer Bonus/Malus-Regelung zu ergänzen. Es ist sicherlich sinnvoll auf die Grundzüge einer solchen Regelung einzugehen. Kurz gesagt: schlechte Leistung - wenig Geld, gute Leistung - mehr Geld“. In dieser unpreziösen Aussage stecken allerdings mehr zu regelnde Details, als auf den ersten Blick zu erkennen sind.

Wenn man zum Beispiel das Thema Kosten betrachtet, ist die kritische Frage zu stellen, „Von welchen Kosten reden wir?“. Jeder wird sofort antworten, „Natürlich reden wir von den Baukosten“. Hieraus kann direkt die Gegenfrage abgeleitet werden: „Von welchen Baukosten? Welche Kostengruppen? Sind Finanzierungskosten bei den Baunebenkosten mit zu berücksichtigen? Wie verhält es sich mit den Grundstückserwerbskosten?“ u.s.w. Es zeigt sich, dass bereits an dieser Stelle exakte Festlegungen zu treffen sind, um später nicht „Äpfel mit Birnen“ vergleichen zu müssen, was sicherlich sehr schwierig, wenn nicht sogar unmöglich ist und Streit zwischen den Vertragsparteien vorprogrammiert.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Festlegung des Budgets, an dem die Kosteneinhaltung zu messen ist, und des Zeitpunktes, ab dem die Regelung gilt. Ab Aufstellung des ersten Budgets, ab Kostenschätzung, nach erfolgter Kostenberechnung oder erfolgtem Kostenanschlag? Sehr wichtig ist auch, dem Projektsteuerer die Möglichkeit zum Steuern und zum Managen zu geben. Diese Randbedingungen müssen vertraglich fixiert werden, um den notwendigen Spielraum zur Einflussnahme zu gewährleisten. Auch gibt es kostensteigernde Faktoren, die durch den Projektsteuerer nicht beeinflusst werden können. Hier kann §2 VOB/B als Richtschnur herangezogen werden.

Ähnliche Fragen stellen sich bei der Gewährleistung der Terminalsicherheit. In welcher Phase wird der Terminplan, der als Messlatte für die Einhaltung der Termine festgelegt wird, postuliert? Welche terminbeeinflussenden Faktoren werden ausgeschlossen, wie z.B. höhere Gewalt, Krieg, Streik oder andere durch den Projektsteuerer nicht zu verantwortende Ursachen?

Lahmeyer International hat, gewissermaßen in einer Vorreiterrolle, bereits in den frühen 90-er Jahren Risiken in Form von Bonus/Malus-Regelungen übernommen. Als Anhang zu diesem Beitrag ist eine mögliche Bonus/Malus-Vereinbarung abgedruckt.

Zukünftig werden diese Art von Risikoübernahmen verstärkt angefragt. Dies insbesondere auch bedingt durch die Erfindungsgabe des Bauhauptgewerbes bezüglich sogenannter „FairPrice“- oder auch „PreFair“-Werklohnvereinbarungen.

Wobei hier dem Auftraggeber dringend geraten wird, bei der Vertragsgestaltung zu bewerten, inwieweit bei einer „FairPrice“-Regelung zwei sich konterkarierende Interessen zur Neutralisierung angepriesener Vorteile führen. Weiterhin ist hierbei zu beachten, dass gemäß Vergabe- und Haushaltsrecht dem öffentlichem Auftraggeber solche Möglichkeiten der Vertragsgestaltung nicht offen stehen. Bei einer Bonus/Malus-Regelung für die Projektsteuerungsleistungen können jedoch keine Einschränkungen gesehen werden. Wobei hier bei der Berechnung des Auftragswerts die Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge (Vergabeverordnung VgV) bezüglich einer möglichen Überschreitung des Schwellenwerts zu beachten ist.

## **Muster für eine Bonus/Malus-Regelung zum Thema Kostensicherheit**

### **§ 1 Gegenstand des Vertrages**

1.1 Zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer wurde am ... .. 200\_\_  
der Projektsteuerungsvertrag für das Projekt

.....

abgeschlossen.

1.2 Dieser Vertrag stellt eine Ergänzung zum o.g. Projektsteuerungsvertrag dar.

### **§ 2 Leistung des Auftragnehmers**

2.1 Der Auftragnehmer übernimmt die Verantwortung für die kostengerechte  
Abwicklung des Vorhabens.

Als Obergrenze der Gesamtkosten gemäß Kostenfeststellung nach DIN 276  
wird vereinbart:

( Betrag wird eingesetzt, wenn Entwurfsplanung abgeschlossen ist.)

(i. W.)

einschließlich 16 % Mehrwertsteuer.

2.2 Ausgeschlossen sind die Folgen höherer Gewalt wie das Kriegsrisiko,  
Streik und außergewöhnliche Wetterbedingungen sowie Folgen, bei denen  
die Vorschlags- und Mitwirkungsrechte des Auftragnehmers nicht zur An-  
wendung kommen; ebenso werden das Baugrund- und Grundwasserrisiko  
ausgeschlossen.

Ferner werden die Folgen von Preissteigerungen ausgeschlossen, die über  
....% pro Jahr hinausgehen, wobei der Baupreisindex für Straßen- und Brück-  
bauwerke, 19\_\_ = 100, festgestellt vom Statistischen Bundesamt in  
Wiesbaden, Stand ..... (Monat 2, 5, 8 oder 11, der auf den Stand der  
Festlegung des Kostenrahmens folgt), als Grundlage genommen wird.

### **§ 3 Leistungen des Auftraggebers**

3.1 Der Auftraggeber wird seine erforderlichen Mitwirkungsaufgaben beim Planen und Bauen ohne Verzögerungen erbringen. Insbesondere werden von ihm Entscheidungen innerhalb der vom Auftragnehmer benannten Frist getroffen. Hierbei wird dem Auftraggeber grundsätzlich eine Mindestfrist von 5 Arbeitstagen eingeräumt. Dies gilt auch für die Beauftragung von Ersatzmaßnahmen.

3.2 Der Auftraggeber wird die erforderlichen Mittel so bereitstellen, dass die vom Auftragnehmer freigegebenen Rechnungen binnen 30 Tagen bezahlt sind.

Mehrkosten, die aus der Verzögerung oder aus Änderungen entstehen, werden zu den Gesamtkosten gemäß § 2.1 hinzugerechnet.

### **§ 4 Vergütung**

4.1 Für die Übernahme der Verantwortung zur kostengerechten Projektabwicklung erhält der Auftragnehmer ein Honorar in Höhe von 5 % des Honorars nach § 7 des Vertrages vom .... .... 200\_.

Die gesetzliche Mehrwertsteuer ist in dieser Verfügung nicht enthalten und wird in der gültigen Höhe hinzugerechnet.

### **§ 5 Bonus/Malus-Regelung**

5.1 Bei Einhaltung der Gesamtkosten gemäß § 2.1 erhält der Auftragnehmer eine Prämie in Höhe von .....% des Honorars nach § 7 des Vertrages vom .... .... 200\_.

5.2 Bei Kostenunterschreitung erhält der Auftragnehmer eine zusätzliche Erfolgsbeteiligung in Höhe von 10 % der eingesparten Investitionskosten.

5.3 Bei Überschreitung der Kosten zahlt der Auftragnehmer ....% der zusätzlich benötigten Mittel. Diese Kostenübernahme ist in der Höhe nach auf ....% des Honorars gemäß § 7 des Vertrages vom .... .... 200\_ beschränkt.

- 5.4 Die entsprechende Mehrwertsteuer ist in diesen Vergütungen nicht enthalten und wird in der jeweils gültigen Höhe hinzugerechnet.
- 5.5 Schadenersatzansprüche des Auftraggebers gemäß § 9 des Vertrages vom ... .. 200\_ bleiben von den Regelungen der Ziffern 4.1, 5.1 und 5.2 dieses Vertrages unberührt.

## **§ 6 Zahlungsbedingungen und -termine**

- 6.1 Ist zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Baumaßnahme erkennbar, dass die Kosten eingehalten wurden, so erhält der Auftragnehmer eine Abschlagszahlung zum Zeitpunkt der Abnahme und Übergabe in Höhe von 80 % der Vergütung gemäß § 4.1 und § 5.1. Die Schlusszahlung und eine Erfolgsbeteiligung gemäß § 5.2 erfolgt nach Vorlage der Kostenfeststellung nach DIN 276, spätestens jedoch am .... .... 200\_.

## **§ 7 Sonstiges**

- 7.1 Dieser Vertrag wird in Ergänzung zum Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vom .... .... 200\_ geschlossen. Soweit in diesem Ergänzungsvertrag keine anderslautenden Regelung getroffen wurde, gilt der Vertrag vom .... .... 200\_.



Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid

## **Partnering-Modelle auf dem Schweizer Baumarkt**

Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid  
Vorsteher des Instituts für Bauplanung und Baubetrieb  
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
ETH Höggernberg, CH-8093 Zürich

# **1 Barrieren der traditionellen Projektabwicklungsformen**

## **1.1 Preiswettbewerb und Fragmentierung traditioneller Bauprozesse**

Nach wie vor dominiert in der Schweizer Bauwirtschaft ein Preis- und Verdrängungswettbewerb. Die Leistungsangebote mit Einzelleistungsträger und GU mit detailliertem Leistungsverzeichnis sind aus Sicht der Bauherren oft austauschbar, wodurch bei der Vergabe von Aufträgen häufig der Preis einer Bauleistung als hauptsächliches Entscheidungskriterium in den Vordergrund gestellt wird. Dies führt bei fragmentierten Projektabwicklungen mit Einzelleistungsträgern und GU's mit detailliertem Leistungsverzeichnis einerseits bei dem Leistungsanbieter zu unbefriedigenden Projektergebnissen und andererseits bei dem Kunden zu suboptimalen Ergebnissen, da das Projekt nicht als Ganzes optimiert wird sowie zu Schnittstellenproblemen und zu nicht unerheblichen Nachträgen. Dies führt wiederum oft zu einer konfliktären Spirale mit dem Kunden und dadurch zu einer ungenügenden Kundenzufriedenheit [5].

Einige General- und Totalunternehmen differenzieren sich bereits von den sehr fragmentierten Einzelleistungsanbietern der Bauwirtschaft, indem sie den Kunden schlüsselfertige Bauten aus einer Hand als Gesamtleistung anbieten und dabei weitgehend Termin- und Kostengarantien übernehmen. Die General- und Totalunternehmen erhöhen durch ihre Gesamtleistung „alles aus einer Hand“ den Kundenservice mit dem hohen Dienstleistungsanteil, der gekennzeichnet ist durch Integrativität, Interaktivität und Immaterialität. Jedoch fragmentieren die GU ihre Gesamtleistung an die Subunternehmer, um einen möglichst hohen Vergabegewinn zu generieren. Daher ist eine Gesamtoptimierung, aufgrund der fragmentierten Interessenlage der Leistungs-Akteure, kaum möglich. Zudem stellt sich die heutige Situation häufig noch so dar, dass der Wettbewerb auch bei TU-Leistungen primär über die Investitionskosten stattfindet und nicht über die Life-cycle-Kosten, wodurch auch die baulichen Anlagen nicht life-cycle-orientiert optimiert werden.

Die fragmentierte Bauprozessgestaltung wird den heutigen sozio-ökonomischen Randbedingungen nicht mehr gerecht. Die noch weitgehend suboptimalen Prozesse liegen zum Teil in den traditionellen Projektabwicklungsformen begründet, mit ihren fragmentierten Phasen und der Gewerkeunterteilung sowie den verstärkten Subunternehmervergaben mit Projektsteuerung, ohne direkte Systemführerschaft.

Dies führt zu ungelösten Schnittstellenproblemen und nur optimierten Teil- statt optimierten Gesamtleistungen. Ferner werden, im Regelfall, kaum ganzheitliche Innovationen durchgeführt, die gewerke- und phasenübergreifende Kundenvorteile erzeugen; dies liegt an dem fragmentierten Einzelinteresse der verschiedenen Projektbeteiligten. Als Ergebnis entsteht für den Kunden oft eine suboptimale Leistung bezüglich Rendite (Unterhalt, Vermietbarkeit), Werterhaltung etc. in der Nutzungsphase [6].

## 1.2 Neue Herausforderungen und Chancen für die Unternehmen

Für die Unternehmen ergeben sich neue Chancen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und Erschließung neuer Märkte durch Life-cycle-orientierte Leistungsinnovationen. Um das systemumfassende Optimierungs- und Innovationspotenzial des Bauwerks über seine gesamten Wertschöpfungsphasen zu nutzen, sind neue Formen der Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft notwendig. Dies umfasst einerseits horizontale sowie vertikale Kooperationen mit komplementären Leistungsträgern und andererseits neue Formen des "Partnering" zwischen den Bauherren und den Leistungsanbietern der Bauwirtschaft.

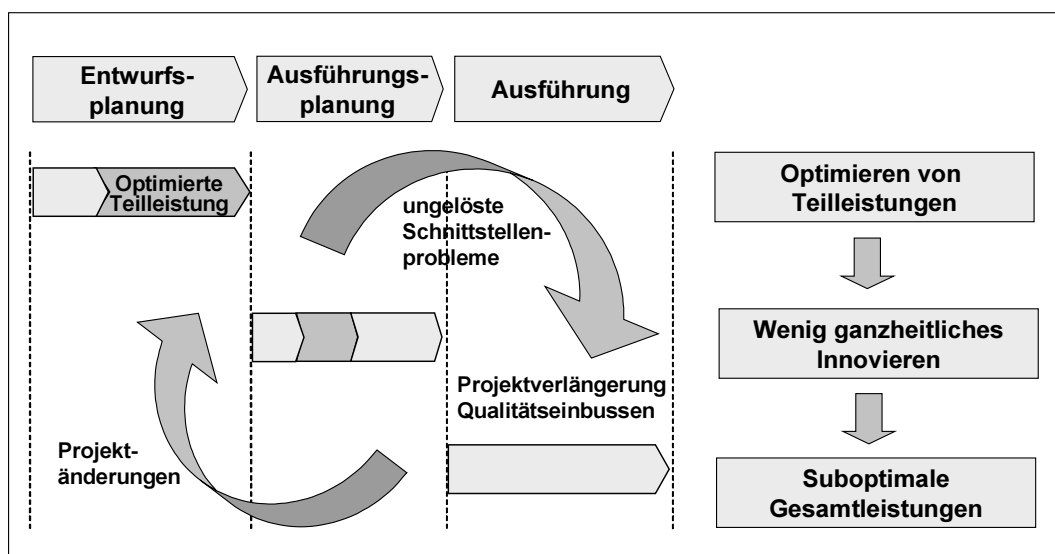


Bild 1: Traditionelle Bauprozesse und deren suboptimale Wirkung

## **2 Partnering unterstützende Projektabwicklungs- und Wettbewerbsformen**

### **2.1 Überblick existierender Projektabwicklungsformen zur partnerschaftlichen Unterstützung**

Unter Partnering versteht man eine weitgehend symbiotische Gleichrichtung der Projektbeteiligten zur Erreichung der angestrebten Leistungsziele durch Ausgestaltung von vertraglich vereinbarten Anreizsystemen. Diese partnerschaftliche Beziehung sollte dabei möglichst alle Projektphasen umfassen [2].

Im Vordergrund steht dabei die partnerschaftliche Beziehung zwischen Bauherr und Leistungsanbieter. Aber auch die Beziehung zwischen dem Leistungsanbieter und seinen Kooperationspartnern muss adäquat berücksichtigt werden. Die folgenden existierenden Projektabwicklungs- bzw. Wettbewerbsformen weisen ein hohes Potenzial für das Erreichen einer partnerschaftlichen Projektabwicklung auf:

- Construction Management (CM) in Verbindung mit der Vergütungsregelung Guaranteed-Maximum-Price-Vertrag (GMP-Vertrag + Value Engineering)
- Modelle des Public-Private-Partnership (PPP)

### **2.2 Construction Management (CM)**

Seit Beginn der 70er-Jahre hat sich, vor allem in den USA, die Construction-Management-Methode als neue Projektorganisationsform zunehmend verbreitet. Sie ist nach dem Construction Manager (CM) benannt, der innerhalb der Projektorganisation, an zentraler Stelle, entscheidende Bedeutung für den Projekterfolg hat [8]. Man unterscheidet zwischen zwei alternativen Construction-Management-Projektabwicklungsformen, die sich durch die vertragliche Risikoübernahme für die Einhaltung von Bauzeit und -kosten differenzieren.

Angeboten werden Construction-Management-Leistungen in den USA von Architekturbüros, Ingenieurgesellschaften und Baufirmen. Bauunternehmen, die als Construction Manager auftreten, haben sich oft aus Generalunternehmen entwickelt. Diese wurden meist in spezialisierte Construction-Management-Organisationen umgewandelt oder bieten, neben Construction-Management-Leistungen, weiter General- und Totalunternehmerleistungen an.

Die Architektur- und Ingenieurgesellschaften bieten im Rahmen des Construction Managements oft nur Managementleistungen ohne Risikoübernahme an. Dagegen bieten die Bauunternehmen neben der Managementleistung auch ihre Bauleistungen im Rahmen des "Construction Management at Risk" an (Bild 2).

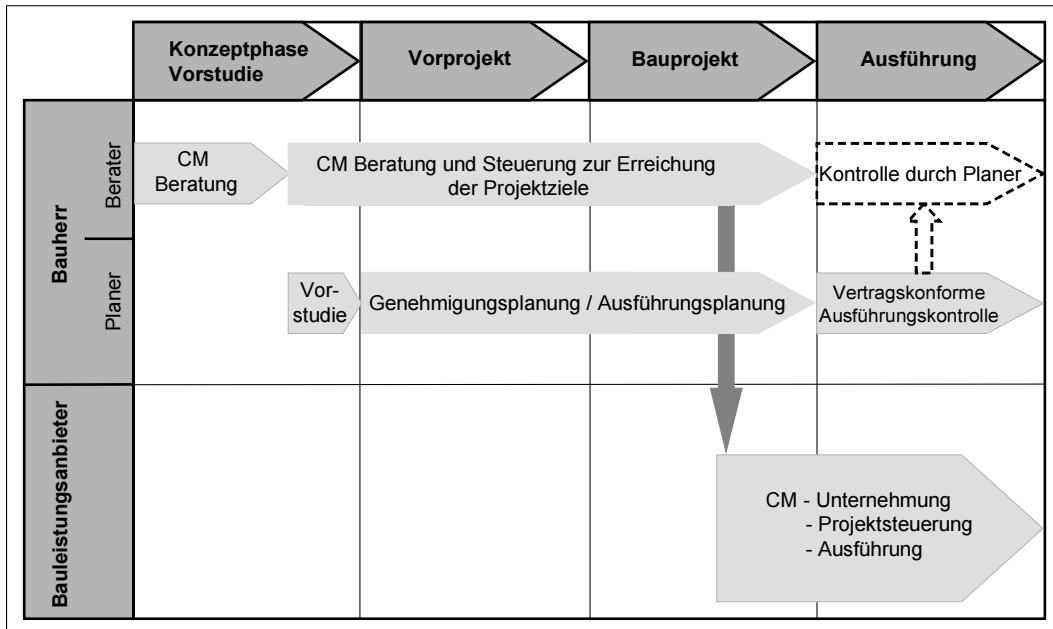


Bild 2: Aufgabenprofil – Construction Management mit Bauvertrag

### 2.3 GMP und Value Engineering

Der Garantierte Maximalpreis-Vertrag (GMP-Vertrag) mit oder ohne "gläserne Taschen" ist eine Variante des klassischen Global- bzw. Pauschalvertrags. Die GMP-Vertragsform kann in den folgenden zwei Varianten angewendet werden [7]:

- Der Deckelpreis bzw. GMP wird festgelegt, d.h. es wird meist nach vereinbarten Einheitspreisen und den ausgeführten Leistungen bis zur Höhe des vereinbarten Deckelpreises abgerechnet. Werden die Massen überschritten, trägt der Unternehmer das Risiko. Diese GMP-Vereinbarung erfolgt meist bei direkter Vergabe durch den Bauherrn an den ausführenden Unternehmer.
- Der Deckelpreis bzw. GMP wird mit Abrechnung nach dem Prinzip der "gläsernen Taschen" festgelegt. Diese GMP-Vereinbarung wird dann sinnvoll angewendet, wenn der Auftragnehmer des Bauherrn die Gesamtleistung in sehr frühen Bauprozessphasen übernimmt. In solchen frühen Phasen ist das Optimierungspotenzial, trotz des Vergabewettbewerbs der Gesamtleistung, auf-

grund der beschränkten Planungstiefe oft noch nicht ausgeschöpft und der „harte“ Marktpreis noch nicht vollständig evaluiert. Durch eine solche Vereinbarung sichert sich der Bauherr eine frühzeitige Kostendachgarantie und ist durch ein entsprechendes Anreizsystem an den Vergabegewinnen und den Optimierungseinsparungen beteiligt.

Die zweite GMP-Form mit Abrechnung nach "gläsernen Taschen" ist von ihrer Grundkonzeption her sinnvoll bei komplexen Bauvorhaben, bei denen die Ausführungsplanung baubegleitend nach Vertragsabschluss erstellt wird. Eine solche GMP-Vereinbarung sollte mit einer Value-Engineering-Anreizvereinbarung ausgeschrieben werden. Beim Value Engineering können mindestens zwei Ursachen für Kosteneinsparungen unterschieden werden:

- planerische Optimierungseinsparungen
- Vergabeeinsparungen

#### **2.4 Public-Private-Partnership (PPP)**

Public-Private-Partnership (PPP) kann wie folgt definiert werden: Bau und/oder Betrieb von öffentlichen Aufgaben durch private Unternehmen mit Steuerung und/oder Beteiligung der öffentlichen Träger zur Sicherstellung der „politischen“ Qualität und öffentlichen Anforderungen [1].

Die reine Privatisierung oder Vergabe von Konzessionen ohne städtische Beteiligung kommt oft aus politischen Gründen bzw. wegen der Verantwortung für die Sicherstellung von Verkehrs-, Ver- und Entsorgungsaufgaben nicht in Frage. Daher möchte die öffentliche Hand bei einer Privatisierung beteiligt sein, um bei der strategischen Zielsetzung zu entscheiden bzw. mit zu entscheiden (Bild 3). Die operative Umsetzung erfolgt dann durch die PPP-Projektgesellschaft. Das PPP-Modell wird bei Städten beispielsweise für folgende Aufgaben genutzt:

- Stadtentwicklung: zur schnellen und finanziell interessanten Entwicklung und Vermarktung von nicht bebauten oder zur Umnutzung zur Verfügung stehenden Gebäuden und Industriearealen.
- Baulicher Unterhalt von kommunalen Verkehrs-, Ver- und Versorgungsnetzen.

- Betrieb von städtischen Verkehrs-, Ver- und Entsorgungsbetrieben, um Kosten zu senken und Einnahmen zu erhöhen.

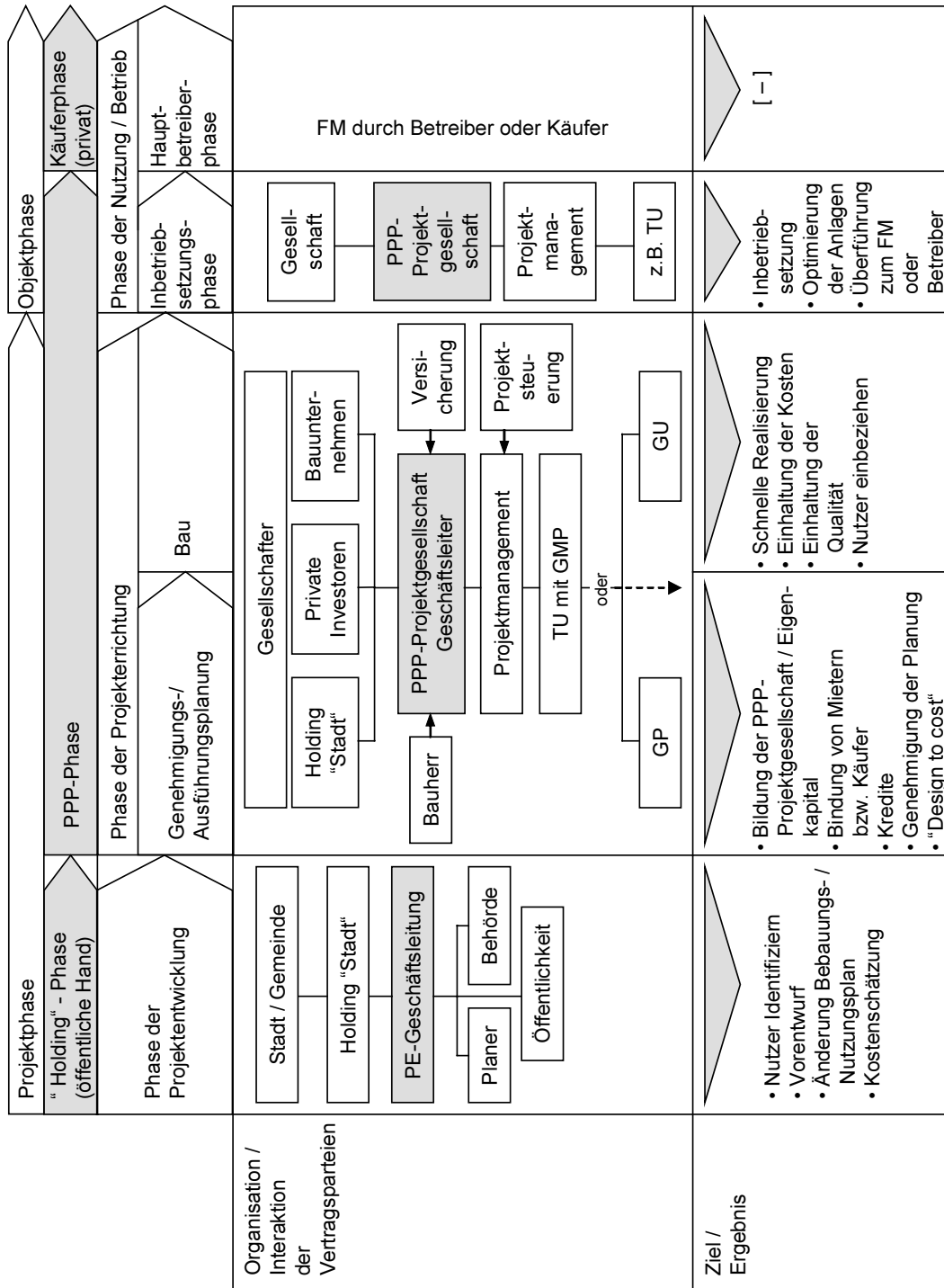


Bild 3: Projektabwicklung eines PPP-Projekts

### **3 Erfolgsfaktoren des Partnerings – Ergebnisse von Fallstudien**

Um als Unternehmen eine partnerschaftliche Projektabwicklung gezielt zu fördern, bietet sich als erster, grundlegender Ansatz die Identifikation von Erfolgsfaktoren aus partnerschaftlich abgewickelten "Best Practice"-Projekten an, die dann bei der Akquisition und Abwicklung neuer Projekte auf deren Anwendbarkeit geprüft und wiederum reaktiviert werden sollen.

Mittels mehreren Fallstudien von partnerschaftlich abgewickelten Projekten wurden die jeweiligen "Best Practice"-Erfolgsfaktoren ermittelt [6]. Dabei werden exemplarisch die nachfolgenden zwei Praxisbeispiele erläutert:

- Beispiel 1: Projektabwicklung mit Gesamleistungswettbewerb
- Beispiel 2: Entwicklung eines neuen Fussballstadions – Projektentwicklung durch Gesamleistungsanbieter

#### **3.1 Beispiel 1: Projektabwicklung mit Gesamleistungswettbewerb**

Der Bauherr des nachfolgend beschriebenen Projekts ist innerhalb eines internationalen Grosskonzerns als Immobilienprofitcenter angesiedelt. Die Aufgabe dieses schlanken Profitcenters ist es, dem Kernunternehmen eigene oder gemietete Büro- und Arbeitsräume zur Verfügung zu stellen.

Aufgrund des starken Wachstums in einem neuen Geschäftsfeld des Grosskonzerns erstellte das Profitcenter eine Prognose über den zukünftigen Bedarf an Arbeitsplätzen in der betroffenen Abteilung. Diese Prognose ergab, dass der Bauherr innerhalb von etwa zweieinhalb Jahren 1000 neue Arbeitsplätze in der Schweiz benötigte. Neben etlichen anderen Liegenschaften besass der Bauherr seit einigen Jahren ein kellerartiges EDV-Betriebsgebäude, das sich durch seine niedrige Höhe, massive Bauweise und die grosse Gebäudefläche als Aufstockungsobjekt eignete.

Infolge des Realisierungszeitdrucks entschied sich der Bauherr, das Projekt im TU-Modell mit Gesamleistungswettbewerb abzuwickeln.

In der Fallstudie konnten in den einzelnen Projektphasen die in Bild 4 exemplarisch dargestellten Erfolgsfaktoren ermittelt werden [3].

Phasen		Meilensteine	Erfolgsfaktoren
Projektentwicklung	Strategische Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ziel: Bedarf von 1000 Arbeitsplätzen innert kurzer Zeit</li> </ul>	Anforderungen an die Realisationszeit und Raumgestaltung schon früh vom Bauherr unter Einbezug der Nutzer definiert
	Vorstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Beauftragung Architekturbüro für Machbarkeitsstudie</li> <li>◆ Beauftragung Bauherrenberater</li> <li>◆ Wahl der Abicklungsform</li> <li>◆ Definition der Bewertungskriterien für die Angebote</li> </ul>	Erfassung und Bündelung der Nutzerbedürfnisse (Einsatz eines Nutzervertreters)  Baubewilligung für Volumenprojekt / Angebote müssen diese Vorgaben einhalten
	TU-Gesamtleistungswettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Selektion von 5 TUs</li> <li>◆ Liste mit geeigneten Planern und Architekten</li> <li>◆ Wahl der Teammitglieder durch die TUs anhand Liste</li> <li>◆ Beurteilung der Angebote</li> </ul>	Bauherr selektierte vorgängig 5 geeignete TUs  Die 5 TUs mussten sich ihr Team aus der Liste zusammenstellen -> zum Teil höhere Anfangsgeschwindigkeiten durch Aktivierung bestehender Beziehungen
	Ausführungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Durchführung Workshop</li> <li>◆ Submission Subunternehmer</li> </ul>	Durchführung eines mehrtägigen Workshops mit allen Beteiligten (inkl. Nutzer und Betrieb)
	Ausführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fertigstellung Gebäude</li> </ul>	Parallele Abwicklung von Planung und Ausführung (Simultaneous Engineering)
	Inbetriebnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Abnahme des Bauwerks</li> <li>◆ Mängelbehebung</li> <li>◆ Umzug und Inbetriebnahme</li> </ul>	Die Zeit für die Mängelbehebung und die Möblierung wurde von Beginn weg eingeplant

Bild 4: Meilensteine und Erfolgsfaktoren beim Projekt 1

### 3.2 Beispiel 2: Entwicklung eines neuen Fussballstadions – Projektentwicklung durch den Gesamtleistungsanbieter

Das alte Wankdorfstadion in Bern (Schweiz) wurde 1954 eröffnet. Ab 1990 begann eine Bauunternehmung aus Eigeninitiative mit der Projektentwicklung für ein neues Fußballstadion. Als Grundkonzept liegt der Projektentwicklung die Idee zugrunde, dass durch die Gestaltung eines multifunktionalen Gebäudekomplexes mit verschiedenen Nutzungen wie Shoppingcenter, Schule, Fußballstadion und Wohnungen, Investoren aus der Privatwirtschaft für die gesamte Projektfinanzierung gewonnen werden können. Dadurch muss die öffentliche Hand keine wesent-

lichen finanziellen Beiträge leisten, was wiederum Vorteile in Bezug auf potenzielle Abstimmungsvorlagen bietet. Das Nutzungskonzept beinhaltet einen multifunktionalen Gebäudekomplex mit folgenden Elementen:

- Fussballstadion mit 32.000 Sitzplätzen, VIP-Logen und Business-Geschoss
- Grosses Shoppingcenter sowie 43 weitere Geschäfte
- 3 Restaurants, Büros, Schule, Medizinisches Trainingscenter, 8 Wohnungen
- Parking mit 700 Stellplätzen

In der Fallstudie konnten in den einzelnen Projektphasen die in Bild 5 exemplarisch dargestellten Erfolgsfaktoren ermittelt werden.

Phasen		Meilensteine	Erfolgsfaktoren
Projektentwicklung - Konzept		◆ Initiierung der Projektentwicklung durch den TU	Initiative der Projektentwicklung durch den Totalunternehmer
		◆ Entwicklung des Grundkonzepts hinsichtlich des Finanzierungsmodells und Nutzungskonzepts	Hohes Engagement und Risikobereitschaft seitens des TU Grundidee der multifunktionalen Nutzung und der Finanzierung durch private Investorensuche
Projektentwicklung - Arch. Wettbewerb		◆ Internationale Ausschreibung eines Architekturwettbewerbs für ein Gestaltungskonzept	Internationale Beteiligung von Architektenteams
Bauprojekt	Investorensuche und -verhandlung	◆ Ausarbeitung des Projekts auf Stufe Vor- und Bauprojekt	Überlegungen in Bezug auf die Refinanzierung
		◆ Verhandlungen mit potenziellen Investoren	Nutzen als Anlageobjekt: Sicherheit in Bezug auf Rendite
Genehmigungsplanung	Investorensuche und -verhandlung, Phase 1	◆ Genehmigungsplanung und erstes Einreichen zur Genehmigung	Umgang mit der Komplexität des Projekts seitens des TU
		◆ Aktive Mietersuche für die verschiedenen Mietflächen	Aktive Öffentlichkeitsarbeit durch den TU
Ausführungsplanung	Mietersuche und -verhandlung, Phase 1	◆ Vertragabschluss mit den Investoren	Gute Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Bau des St. Jakob-Park in Basel durch denselben TU: positive Referenz und Vertrauen gegenüber Investoren.
		◆ Ausführungsplanung ◆ Abschluss der Mietverträge für 2/3 der Mietfläche	
Ausführung	Mietersuche, Phase 2	◆ Sprengung & Abbruch des alten Wankdorfstadions	Starke Öffentlichkeitsarbeit durch den TU
		◆ Baubeginn	
Inbetriebnahme		◆ Abschluss der restlichen Mietverträge	2/3 der Mieter unter Vertrag: Publikumsverkehr gewährleistet
		◆ Inbetriebnahme & Eröffnung	

Bild 5: Meilensteine und Erfolgsfaktoren beim Projekt 2

## **4 Partnerschaftliche Ansätze für die Angebotsgestaltung life-cycle-orientierter Gesamtleistungen**

### **4.1 Konzept des Systemanbieter Bau (SysBau)<sup>®</sup> als integrativer Rahmen**

Zurzeit wird am Institut für Bauplanung und Baubetrieb der ETH Zürich der Forschungsansatz SysBau<sup>®</sup> ausgearbeitet, um den intelligenten Kundennutzen durch Unternehmensstrategien und -prozesse umzusetzen. Ziel ist es, über eine Integration von Planungs-, Ausführungs- und Bewirtschaftungsleistungen eine Steigerung des Kundennutzens und der Effizienz der Leistungserbringung zu erreichen und so die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der Bauwirtschaft zu verbessern.

Als Systemanbieter (SysBau) werden in der Bauwirtschaft Unternehmen bezeichnet, die life-cycle-orientierte Gesamtlösungen aus einer Hand in einem bestimmten Marktsegment aktiv anbieten. Der Unterschied zum Totalunternehmer besteht darin, dass beim Systemanbieter die kundenorientierten Gesamtlösungen, die vollständig auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind, auf einem sowohl funktional als auch gestalterisch und/oder technisch optimierten, life-cycle-orientierten Systemkonzept basieren [4].

Der Systemführer bringt seine Kernkompetenzen im Systemkonzept zum Tragen und entwickelt dieses projektübergreifend kontinuierlich weiter. Solche Systemkonzepte sollen die architektonische Gestaltungsvielfalt weitgehend enthalten.

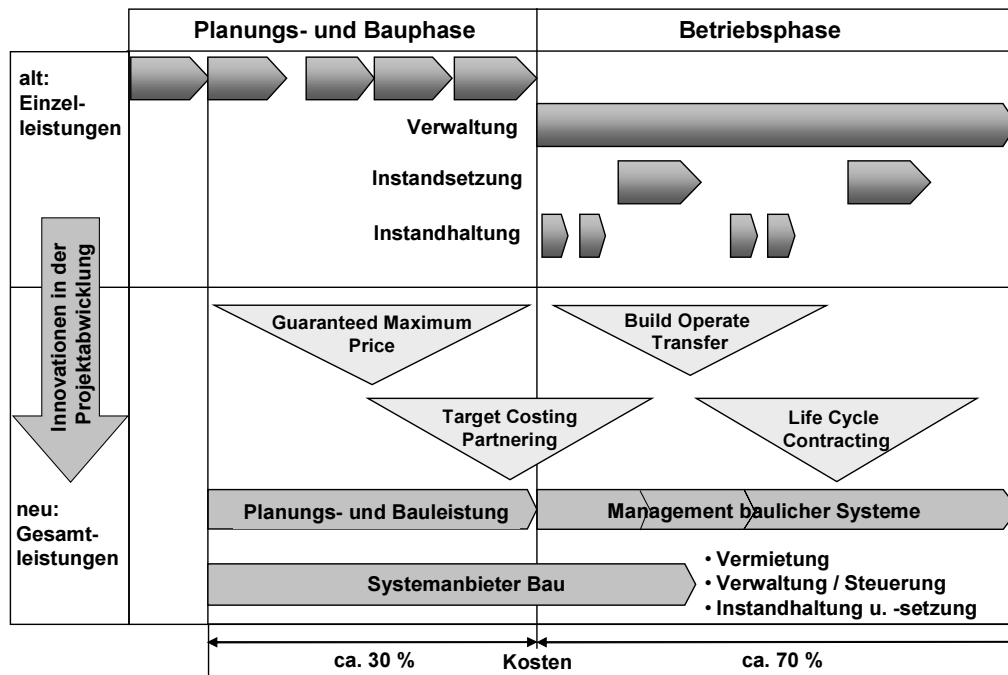


Bild 6: Neue Projektentwicklungsformen mit innovativen Gesamt- und Systemleistungen

#### 4.2 Ansatz zur Realisierung life-cycle-orientierter Leistungsangebote

Wie einleitend erläutert wurde, stellt sich in der Schweiz die Wettbewerbssituation so dar, dass auch bei TU-Leistungen der Wettbewerb primär über die Investitionskosten stattfindet und nicht über die Life-cycle-Kosten, wodurch auch die baulichen Anlagen nicht hinsichtlich ihres Lebenszyklus optimiert werden.

Bauwerke werden in der Regel über einen langen Zeitraum genutzt und betrieben. Neben den Kosten für die Planung und Erstellung eines Bauwerks (Investitionskosten) können aber die während der Nutzungsphase anfallenden Betriebs-, Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten ein Mehrfaches der Investitionskosten betragen (Life-cycle-Kosten). So betragen beispielsweise die Investitionskosten bei einer Gebäudenutzungsdauer von 40 bis 60 Jahren nur zwischen 25% und 10% der während dieser Zeit gesamthaft anfallenden Betriebs-, Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten (Bild 7).

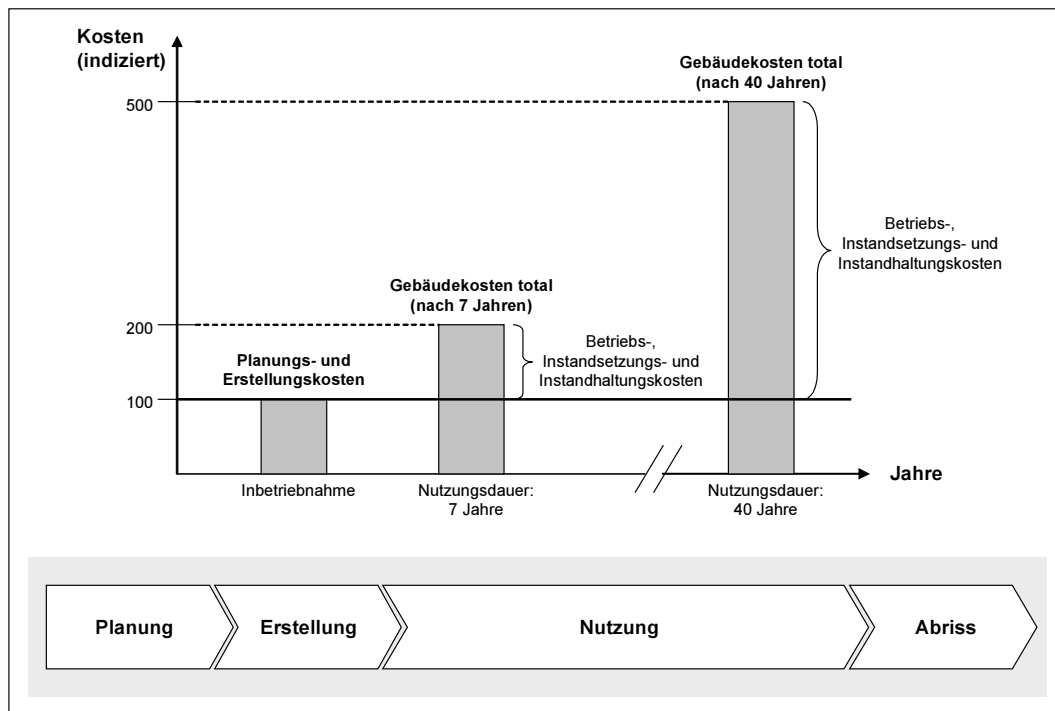


Bild 7: Life-cycle-Kosten eines Gebäudes [9]

Für die Unternehmen der Bauwirtschaft ergeben sich dadurch neue Chancen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Um den Kunden eine verbesserte Rendite anbieten zu können, sollten durch die Totalunternehmen auf der Kostenseite nicht nur die Investitionskosten vor dem Hintergrund der spezifischen Kundenbedürfnisse minimiert und garantiert werden, sondern darüber hinaus auch die wichtigsten Kostenelemente des Unterhalts und des Betriebs in der Konzeption, Planung und Realisation berücksichtigt werden. Dies erfordert eine Lancierung neuer life-cycle-orientierter Leistungsangebote auf dem Markt durch kompetente Totalunternehmen.

Eine Realisierung solcher life-cycle-orientierten Leistungsangebote kann in einer ersten Stufe dadurch erreicht werden, indem die erfolgreiche Umsetzung der heutigen bekannten Contracting-Strategien im Bereich der Energielieferung symbiotisch in die Gesamtleistungsangebote integriert wird. Der Ansatz dieser Integration geht über die einfache Addierung des Leistungselements Contracting mit den bisherigen Gesamtleistungen zur Gebäudeerstellung hinaus, indem das Potenzial genutzt wird, um das Gebäude in Bezug auf den Energieverbrauch in der Betriebsphase life-cycle-orientiert zu optimieren, da die Energiekosten zu einem wesentlichen Teil der gesamten Betriebskosten beitragen. Hierzu ist es erforderlich,

durch eine partnerschaftliche Kooperation zwischen Totalunternehmen, Heizungs-Lüftungs-Unternehmen sowie dem Hersteller der Fassade bzw. Gebäudehülle die Synergien so zu nutzen, dass mit einem gesamtheitlichen Ansatz, bezogen auf die Investitions- und Betriebskosten, sowohl die Gebäudehülle als auch die Energieerzeugung und Energieverteilung interaktiv optimiert werden können.

Das Leistungsziel einer solchen Kooperation, die fokal vom TU bzw. GU geführt werden soll, ist die Leistungsinnovation eines life-cycle-optimierten Bauwerks, die in einer ersten Phase in Bezug auf die energetische Gesamtoptimierung ausgerichtet werden sollte, unter Beachtung der architektonischen und funktionalen Anforderungen, die der Bauherr an das Bauwerk stellt (Bild 8).

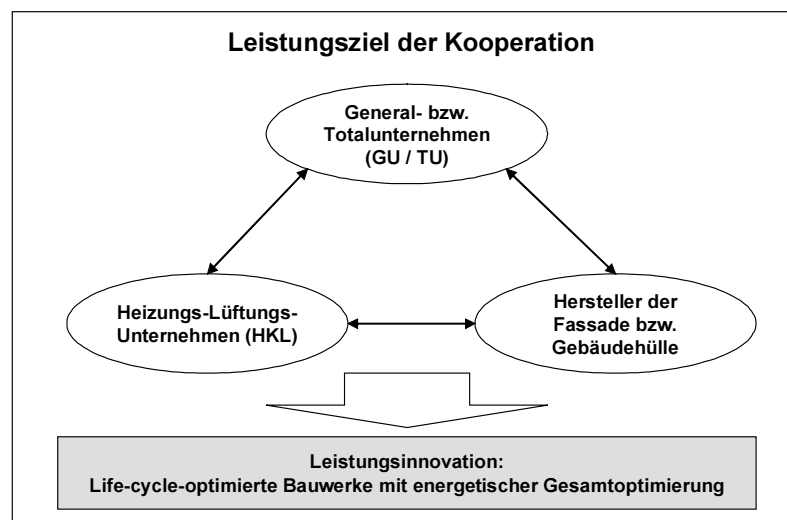


Bild 8: Leistungsziel der Kooperation

In dieser Kooperation wird in Bezug auf das neue Leistungsangebot einerseits gegenüber dem Kunden eine vom TU bzw. GU als fokales Unternehmen initiierte Marktentwicklungsstrategie erforderlich sein, die dieses neue Leistungsangebot im Markt platziert. Damit ergibt sich für den TU gegenüber den Wettbewerbern eine klare Differenzierungsstrategie, die entsprechende Wettbewerbsvorteile bzw. aus der Sicht des Kunden erhöhte komparative Konkurrenzvorteile generiert.

Für die technologischen Kooperationspartner HKL und Fassadenbauer bedeutet diese Kooperation andererseits eine Markterschliessungs- bzw. Wachstumsstrategie, die mit dem neuen kooperativen Leistungsangebot ebenfalls zu einer Differenzierung von den Wettbewerbern führt (Bild 9).

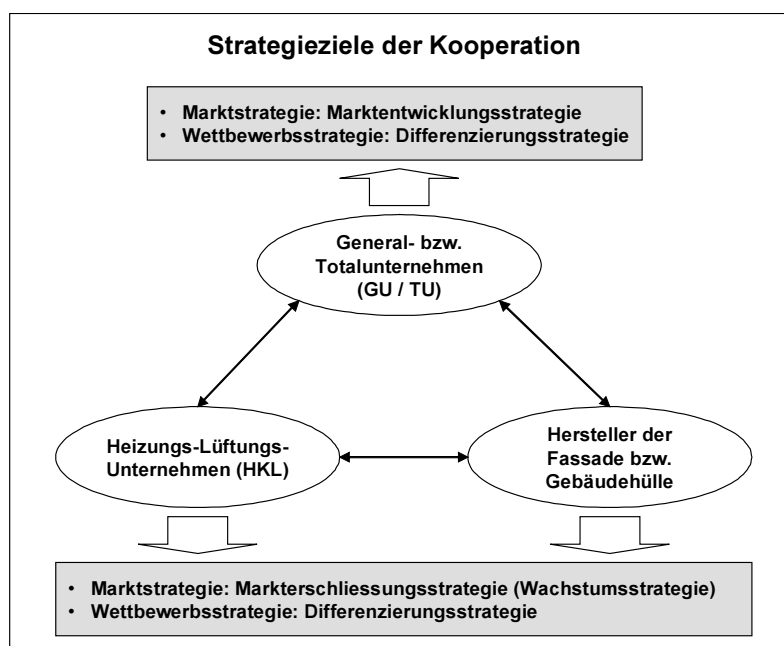


Bild 9: Strategieziele der Kooperation

Somit werden zwei strategische Vorteile erreicht: Erstens wird mit diesem neuen Leistungsangebot dem Kunden durch eine Optimierung der Life-cycle-Kosten ein Produkt mit einem entsprechend erhöhten Kundennutzen angeboten, das sich durch eine weitgehende Kostensicherheit in der Nutzungsphase auszeichnet, wodurch eine direkte Win-Win-Situation zwischen dem Kunden und den Leistungsanbietern entsteht. Zweitens entstehen intern zwischen den Partnern entsprechende Anbietervorteile, so dass zwischen dem TU bzw. GU, dem Heizungs-Lüftungs-Unternehmen und dem Hersteller der Fassade eine kooperative Atmosphäre zustande kommen kann, die es ermöglicht, diese Leistungsinnovationen durch entsprechende technologische Innovationen abzustützen und dadurch eine Differenzierung von den Konkurrenten am Markt, die im Prinzip nur sequentielle Einzelleistungen auch im Rahmen von TU-Leistungen anbieten, zu erreichen.

Wichtig dabei ist, dass diese interne Kooperation unter der fokalen Führung des TU bzw. GU partnerschaftlich wahrgenommen wird. Einerseits muss der TU bzw. GU das von ihm gewohnte Subunternehmerverhalten ablegen und die Partner HKL und Fassadenbauer als kooperative interne Partner betrachten. Andererseits muss natürlich sichergestellt werden, dass die internen Partner marktgerecht zur



Preisbildung beitragen, so dass es nicht zu einer gegenseitigen Vorteilnahme kommt, indem sich der eine Partner auf dem anderen ausruht, besonders in seiner Preispolitik.

Der Prozess einer solchen Projektabwicklung für life-cycle-orientierte Leistungsangebote ist in Bild 10 dargestellt.

#### **4.3 Eignung der heute gebräuchlichen Contracting-Modelle für eine Integration in life-cycle-orientierte Gesamtleistungsangebote**

Um auf einer ersten Stufe mittels einer Integration von Contracting in life-cycle-orientierte Gesamtleistungsangebote eine energetische Gesamtoptimierung der Gebäude zu erreichen und dadurch eine Life-cycle-Optimierung anzustreben, muss eine Contracting-Strategie bzw. -Modell folgende Anforderungen erfüllen:

- a) Die Contracting-Strategie muss eine interaktive Optimierung zwischen Gebäudehülle, Energieerzeugung und Energieverteilung hinsichtlich einer energetischen Gesamtoptimierung des Gebäudes ermöglichen.
- b) Die Contracting-Strategie muss zum einen den Leistungsanbieter in Bezug auf das Garantieren bestimmter Leistungswerte bzw. Energiekosten für die Betriebsphase unterstützen und zum anderen den Betrieb und den Unterhalt der Anlage durch den Leistungsanbieter beinhalten.

Als heute gebräuchliche Contracting-Modelle sind das Einspar-Contracting (auch Performance-Contracting genannt), das Energieliefer-Contracting (auch Anlagen-Contracting genannt), das Finanzierungs-Contracting sowie das Modell des Technischen Anlagenmanagements bekannt. Dabei zeichnen sich diese Contracting-Modelle durch folgende Merkmale aus:

- Einspar-Contracting: Der wirtschaftliche Leitgedanke des Einspar-Contracting ist die maximale Energie- und Kostenreduktion im Vergleich zu bisherigen Verbrauchsmengen und Energiekosten. Zielsetzung des Contractors ist es, mittels eines intelligenten Energiekonzepts Mengen- und Kosteneinsparungen zu erreichen, die die eingesetzten Investitionen mittelfristig (3 bis 10 Jahre) amortisieren. Der Contractor übernimmt verantwortlich den Betrieb bestehender Anlagen, investiert ergänzend in neue Anlagenkomponenten, optimiert die Abläufe in der Energieerzeugung, -umwandlung und -verwendung und ge-

währleistet dem Nutzer, in Form einer Garantie Energie- und Kosteneinsparungen. Die erzielten Einsparungen werden zwischen dem Contractor und dem Kunden aufgeteilt, so dass der Contractor mit den Einsparungen seine Investitionen refinanzieren kann.

- **Energieliefer-Contracting:** Beim Energieliefer-Contracting werden für einen Kunden die Erstellung, Finanzierung und Betrieb einer technischen Anlage von einem Contractor übernommen. Dies kann auf Nutzenenergieformen wie Wärme, Kälte, Dampf, Druckluft oder Strom ausgerichtet sein. Über die Contracting-Rate für die Energiebereitstellung und -lieferung refinanziert der Contractor seine Leistungen und Aufwendungen. Der Leistungsumfang des Contractors schliesst die Planung, den Bau sowie den Betrieb der Anlage ein.
- **Finanzierungs-Contracting:** Beim Finanzierungs-Contracting steht die Finanzierung der Anlage durch den Contractor sowie eine Optimierung der Anlage hinsichtlich der Bedürfnisse des Kunden im Zentrum. Im Gegensatz zum Energieliefer-Contracting ist der Kunde für den Betrieb und den Einkauf der energetischen Medien zuständig.
- **Technisches Anlagenmanagement:** Das Technische Anlagenmanagement beschränkt sich auf das Betreiben und Unterhalten von Energieanlagen. Ein Optimierungspotenzial während der Projektabwicklung ist mit diesem Modell nicht vorhanden, da die Leistungen zeitlich versetzt stattfinden.

Für eine Integration der jetzigen bekannten Contracting-Modelle in ein life-cycle-optimiertes Leistungsangebot, bei dem, unter Leitung eines General- bzw. Totalunternehmens, das Gebäude durch die Kooperationspartner HKL sowie Fassadenbauer einer energetischen Gesamtoptimierung unterzogen wird, eignet sich für Neubauten besonders das Energieliefer-Contracting. Das Einspar-Contracting eignet sich nur für Gesamtleistungen im Umbau. Hingegen eignen sich das Finanzierungs-Contracting sowie das Technische Anlagenmanagement im Wesentlichen nur für eine sequentielle fragmentierte Anwendung, so dass hier im Rahmen einer Gesamtleistung kaum ein Optimierungspotenzial und dadurch kein komparativer Konkurrenzvorteil entsteht. Somit kann der Kunde das Finanzierungs-Contracting, wie das Technische Anlagenmanagement, auch nach Fertigstellung der baulichen Anlage selbst integrieren.

Bei einer Integration von Contracting in life-cycle-orientierte Gesamtleistungsangebote muss prinzipiell unterschieden werden, ob die Finanzierung der Energieanlage durch den Kunden oder -wie in den heute üblichen Contracting-Modellen- durch den Leistungsanbieter erfolgt. Je nachdem ändern sich auch die Besitzverhältnisse der Energieanlage, was beispielsweise wiederum rechtliche Fragen bei einem Konkurs des Leistungsanbieters oder einem Wechsel des Gebäudeeigentümers nach sich zieht. Im Vordergrund, bei einer Integration von Contracting in life-cycle-orientierte Gesamtleistungsangebote, stehen aber die energetische Gesamtoptimierung des Gebäudes und das Zusichern von entsprechenden Garantien, bezogen auf die Betriebskosten für den Kunden. Ob die Finanzierung der Energieanlage durch den Kunden oder durch den Leistungsanbieter erfolgen soll, muss vor diesem Hintergrund betrachtet werden.

## 5 Zusammenfassung

Der nach wie vor dominierende Preiswettbewerb führt sowohl für die Bauherren als auch für die Leistungsanbieter zu unbefriedigenden Ergebnissen. Zudem findet der Wettbewerb bei TU-Leistungen vorwiegend über die Investitionskosten statt, obwohl sich die Betriebs- und Unterhaltskosten eines Gebäudes während der Betriebsphase auf ein Mehrfaches der Investitionskosten kumulieren. Hinsichtlich der Steigerung des Kundennutzens ergeben sich für die Unternehmen der Bauwirtschaft, durch das Anbieten von life-cycle-optimierten Gesamtleistungen, neue Chancen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.

Solche Gesamtleistungen können nur mit partnerschaftlichen Modellen erfolgreich am Markt angeboten und realisiert werden. Ein Ansatz dazu besteht in der energetischen Gesamtoptimierung eines Gebäudes, die durch eine partnerschaftliche Kooperation zwischen Totalunternehmen, Heizungs-Lüftungs-Unternehmen sowie dem Hersteller der Fassade bzw. Gebäudehülle erreicht werden kann.

## Literatur

- [1] **Akintoye, A.; Beck, M.; Hardcastle, C.:** Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities. Blackwell Publishing, London, 2003.

- 
- [2] **Bennett, J. & Jayes, S.:** The seven pillars of partnering. Reading Construction Forum, Reading, 1998.
- [3] **Borner, R.:** Win-Win-Erfolgsfaktoren bei Gesamtleistungen. Erfolgsorientiertes Wissensmanagement in GU- und TU-Leistungserstellungsprozessen. Eigenverlag des Instituts für Bauplanung und Baubetrieb an der ETH Zürich, 2003.
- [4] **Girmscheid, G.:** Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Lösungen – Das Konzept des Systemanbieters Bau (SysBau). In: Bauingenieur 75, 1/2000, S. 1-6.
- [5] **Girmscheid, G. (Hrsg.):** Faires Nachtragsmanagement - Leitfaden für Bauunternehmen und Bauherren. h.e.p. Verlag AG, Bern, 2003.
- [6] **Girmscheid, G.:** Projektabwicklung in der Bauwirtschaft. Wege zur Win-Win-Situation für Auftraggeber und Auftragnehmer. Springer, Berlin, 2004.
- [7] **Gralla, M.:** Garantierter Maximalpreis: GMP-Partnering-Modelle. Teubner, Stuttgart, 2001.
- [8] **Halpin, D. & Woodhead, R.:** Construction Management. John Wiley & Sons, New York, 1998.
- [9] **Staudt, E.; Kriegesmann, B.; Thomzik, M.:** Facility Management. Der Kampf um Marktanteile beginnt. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich, Frankfurt am Main, 1999.



Dr. jur. Rüdiger Kratzenberg

**Perspektiven des Vergaberechts in Hinblick auf die  
Anwendung innovativer Bauvertragsformen**

Ministerialrat Dr. Rüdiger Kratzenberg

Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Referat BS 11

11030 Berlin

Wenn in dem heutigen Symposium des Instituts für Bauwirtschaft ein stetiges Ansteigen sog. „**Partnerschaftliche Vertragsmodelle für Bauprojekte**“, wie z. B. GMP-Verträge, festgestellt wird, so kann diese Tendenz für das Bauen der öffentlichen Hände in Deutschland so nicht geteilt werden. Daraus leitet sich die Frage nach den Ursachen hierfür und möglicher anders bestehender Rahmenbedingungen im öffentlichen Baugeschehen ab. Vor allem soll nachfolgend kurz untersucht werden, welche Rolle dabei die Pflicht der öffentlichen Bauauftraggeber zur Anwendung des Vergaberechts spielt.

Eine Antwort geben schon die **Größenordnungen des öffentlichen Bauens**. In Deutschland wurden im letzten Jahr nur knapp 13 v. H. der Bauinvestitionen als öffentliche Bauaufträge, mit einem Gesamtvolumen von 26,7 Mrd. Euro, vergeben. Davon entfielen etwa 63 v. H. auf die Gemeinden, 17 v. H. auf die Länder und 20 v. H. auf den Bund. Dass der potentielle Anwendungsbereich von innovativen Bauvertragsformen im öffentlichen Bereich nicht überschätzt werden sollte, wird noch aus einer anderen Zahl deutlicher: Von den immerhin knapp 100 000 Bauaufträgen des Bundeshochbaus waren im Jahre 2003 genau 78 410 Aufträge Vergaben unter 10 000 Euro. Nur 1428 Aufträge oder 1,4 v. H. überschritten den EU-Schwellenwert von 5 Mio. Euro; dies entsprachen von ihrem Volumen her 10,3 v. H. des gesamten öffentlichen Hochbaus. **Nicht komplexe Neubauten, sondern Modernisierung und Instandsetzung, prägen das öffentliche Baugeschehen**. Auch wenn vom theoretischen Ansatz her die Anwendbarkeit zum Beispiel eines ÖPP Vertrages nach unten keine Begrenzung hat, so zeigen doch die Einschätzungen der beteiligten Firmen, dass für diese Projekte regelmäßig ein größeres Bauvolumen von ca. 10 Millionen Euro oder besser mehr erforderlich ist, um die gewünschten Vorteile aus solchen öffentlich-privaten partnerschaftlichen Vertragsgestaltungen realisieren zu können.

Das erste **Zwischenergebnis** lautet daher: Für die weite Masse des öffentlichen Bauens **kommen die angesprochenen partnerschaftlichen Vertragsmodelle nicht in Frage**. Der öffentliche Bauauftrag mit einem Volumen von etwa 10 000 Euro, z. B. der Austausch von einigen Fenstern, kann – dies ist zu mindestens bis jetzt unwidersprochen - nach wie vor **am besten als öffentlicher Bauauftrag nach der VOB ausgeschrieben und abgewickelt** werden. Insoweit stellt sich auch die Frage nach einer Anpassung des Vergaberechts nicht.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass innovative partnerschaftliche Modelle bei den öffentlichen Bauherren keine Rolle spielen würden. **Insbesondere die verschiedenen Vertragsformen des PPP (Public-Private-Partnership) bzw. auf deutsch des ÖPP werden von der Bundesregierung in den letzten Monaten verstärkt gefördert.**

Public Private Partnerships (PPP) – oder: öffentlich private Partnerschaften (ÖPP) – verfolgen das Ziel, durch eine langfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privater Wirtschaft öffentliche Infrastrukturprojekte ganzheitlich und über den ganzen Lebenszyklus effizienter zu realisieren als bisher.

In dem vom bei der Bundesregierung eingerichteten Lenkungsausschuss ÖPP vergebenen **Gutachten aus dem Jahre 2003 zeigen sich die überzeugenden Chancen von PPP, aber auch die Grenzen.** Nicht alle Projekte eignen sich für diese Realisierungsform.

Die öffentliche Hand in Deutschland verfügt im Hochbau über mehrjährige Erfahrungen mit alternativen Realisierungsformen, bei denen Elemente von Public-Private-Partnership (PPP) genutzt werden. Zahlreiche Praxisbeispiele belegen, dass bei guter Vorbereitung und Schaffung eines fairen Wettbewerbs durch geeignete Ausschreibungsverfahren **Hochbauprojekte unter Ausnutzung der Vorteile privater PPP-Modelle mit zum Teil deutlichen Effizienzgewinnen**, in guter Qualität und mit hoher Kostensicherheit verwirklicht werden konnten.

In Deutschland wurden in den letzten 5 Jahren Hochbaumaßnahmen mit PPP-Elementen im Wert von ca. 3 bis 4,5 Mrd € realisiert. 100 Ausschreibungen sind statistisch erfasst. Das sind etwa 3 % aller jährlichen Beschaffungsvorgänge im Hochbau. Je nach Interessenlage der öffentlichen Hand kamen verschiedene Modelle zur Anwendung. **Der so genannte Lebenszyklus-Ansatz, d.h. eine umfassende Aufgabenverlagerung von Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb und Verwertung von der öffentlichen Hand auf einen privaten Anbieter, wurde in Deutschland aber bisher nicht umgesetzt.**

Die in anderen Ländern und in der Privatwirtschaft erreichten Vorteile mit Lebenszyklus-Ansätzen sind Anlass, diese umfassenden PPP-Modelle auch hier zu entwickeln.

Die **potentiellen Vorteile von PPP-Modellen** können allerdings nur erschlossen werden, wenn

- die Projekte sorgfältig auf ihre PPP-Eignung geprüft werden,
- die Risiken des Projektes fair auf die beteiligten Partner verteilt werden,
- ein Wettbewerb auf Bieterseite gesichert wird,
- in Wirtschaftlichkeitsvergleichen die Überlegenheit der PPP-Lösung nachgewiesen wird und
- in den einschlägigen Verträgen über die gesamte Projektlaufzeit anreizorientierte Vergütungsmechanismen festgeschrieben werden.

Um PPP weiterzuentwickeln, müssen sich dabei sowohl die öffentlichen Verwaltungen als auch die privaten Anbieter noch stärker als Teile einer Partnerschaft begreifen und als Partner denken und handeln.

**Wesentliche Ergebnisse des im Herbst 2003 dem Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen vorgelegten Gutachtens** waren:

- **Effizienzgewinne durch Baukosteneinsparungen:** Dies indiziert eine empirische Untersuchung von 46 PPP-Projekten in Deutschland, bei der Planungsdaten und Ausschreibungsergebnisse bzgl. der Baukosten miteinander verglichen wurden. Die Ausschreibungsergebnisse lagen hier um **durchschnittlich 20 %** unter den konventionell ermittelten Planungsdaten. Die Einzelergebnisse bewegen sich dabei in einer sehr großen Spannbreite zwischen 0,7 % und 48 %<sup>1</sup>.
- **Hohes Maß an Baukostensicherheit bei PPP-Projekten:** Da der Vergleich von Planungs- und Submissionsdaten noch keine voll belastbaren Aussagen zulässt, haben die Gutachter in ihrer Analyse auch bereits fertig abgerechnete Projekte einbezogen. So hat bei 20 der o.g. 46 deutschen Projekte mittlerweile die Nutzungsphase begonnen, so dass Abrechnungsdaten zu den Baukosten

---

<sup>1</sup> Bei 15 dieser Projekte lagen die Einsparungen gegenüber den Planungsdaten zwischen 0% und 10%, bei 20 Projekten zwischen 10% und 30% und bei 11 Projekten über 30%.

vorliegen<sup>2</sup>. Mit Ausnahme eines Projektes entsprachen hier die Abrechnungsergebnisse im Wesentlichen auch den Submissionsergebnissen<sup>3</sup>. Selbst unter Berücksichtigung von Nachträgen, aufgrund von Änderungswünschen der Nutzer, liegen die abgerechneten Baukosten immer noch **im Schnitt um 10 %** unter den Planungsdaten. Diese Ergebnisse werden durch internationale Studien bestätigt.

- **Effizienzgewinne durch Bauzeitverkürzungen:** Im Vergleich zu Bauzeitenplanungen für konventionelle Verfahren wurden die Projekte 6 bis 12 Monate früher (termingerecht) übergeben. Auch dies deckt sich mit internationalen Erfahrungen.
- **Effizienzgewinne in der Betriebsphase:** Internationale Erfahrungen belegen, dass bei einer Berücksichtigung der späteren Nutzungskosten bereits in der Planungsphase (Lebenszyklusansatz) weitere erhebliche Effizienzsteigerungen erzielt werden können. Die Instandhaltungsverpflichtung sichert zudem den Werterhalt; der Entwicklung von Instandhaltungssstaus wird vorgebeugt.
- **Effizienzgewinne durch Erfahrungsaustausch und Optimierung von Verfahrensabläufen:** Die untersuchten Projekte bestätigen die internationalen Erfahrungen, dass der Know-how-Transfer zwischen öffentlichem und privaten Sektor einen Modernisierungs-Impuls in Verwaltung und Unternehmen auslösen und ein nachhaltig effizienteres Wirtschaften ermöglichen kann. Positive, im Immobilien-Bereich gesammelte Erfahrungen versprechen dabei auch, in andere Sektoren auszustrahlen.
- **PPP ist ein Aufgabenfeld für den Mittelstand:** Bei den bislang in Deutschland durchgeführten PPP-Projekten wurden zu mehr als zwei Dritteln direkt mittelständische Bauunternehmen beauftragt. Der Anteil mittelständischer

---

<sup>2</sup> Bei diesen Projekten haben die Submissionsergebnisse die Planungsdaten um durchschnittlich 17% unterschritten (Spannbreite zwischen 4% und 35%). Bei 7 Projekten betrug die Einsparungen zwischen 0% und 10%, bei 11 Projekten zwischen 10% und 30% und bei 2 Projekten 35%.

<sup>3</sup> Von den 20 Projekten wurden in 13 Fällen die Submissionsdaten in der Abrechnung auch eingehalten. Bei 2 Projekten kam es durch den Auftragnehmer zu Nachträgen von 0,2% und 2%. Nachträgliche Zusatzwünsche des Auftraggebers führten bei 4 Projekten zu Kostensteigerungen zwischen 0,13% und 4%. In einem Fall kam es wegen nachträglicher Zusatzwünsche des Auftraggebers zu einer erheblichen Kostensteigerung iHv 19%; dadurch wurden hier auch die ursprünglichen Planungsdaten um 14% überschritten.

Sub-Unternehmen, die auch dann einen Großteil der Bauleistungen erbringen, wenn als Generalunternehmer ein Baukonzern agiert, kommt noch hinzu.<sup>4</sup> Die aus dem Lebenszyklusansatz resultierenden besonderen Anforderungen werden mittelständische Baufirmen und Unternehmen des Handwerks, insbesondere durch die Bildung von Konsortien bzw. Bietergemeinschaften, erfüllen können.

**Internationale Erfahrungen belegen** andererseits, dass gerade umfassende PPP-Lösungen **auch mit Risiken** behaftet sind. **Um die Chancen von PPP zu nutzen und die Risiken zu minimieren, müssen** deshalb bestimmte **Voraussetzungen erfüllt werden:**

- Es muss eine sorgfältige Prüfung vorgeschaltet werden, ob sich das geplante **Projekt** (z.B. hinsichtlich Risikoverteilung, Entgeltmechanismus, Wettbewerbssituation etc.) grundsätzlich **für PPP eignet**.
- Die **Risiken** des Projektes müssen transparent gemacht und bewertet werden. Sie müssen von dem Partner getragen werden, der sie am besten beeinflussen kann.
- Kosteneffiziente Projektlösungen finden sich am ehesten unter **Wettbewerbsbedingungen**. PPP-Projekte sollten daher im Rahmen eines strukturierten, transparenten Wettbewerbsverfahren, unter Wahrung einer ausreichenden Anzahl von Wettbewerbern, vergeben werden.
- Die Vorteilhaftigkeit einer PPP-Realisierung muss in einem objektiven und transparenten Verfahren, auf Basis ökonomisch solider **Wirtschaftlichkeitsanalysen**, nachgewiesen werden.
- Die **Verträge** zur Regelung der Leistungsbeziehungen müssen sorgfältig vorbereitet werden. Es muss eine eindeutige Aufgabenbeschreibung, mit klarer Festlegung von Reaktionsmöglichkeiten, geben, die den Privaten genügend Spielräume für Kreativität und unternehmerische Entscheidungen belässt.

---

<sup>4</sup> Vgl. die im Gutachten per Umfrage ermittelten Ergebnisse zur Mittelstandsfreundlichkeit bei den untersuchten deutschen Projekten: Verstöße gegen das Tariftreuegesetz oder der Einsatz von ausländischen Billiglohnanbietern wurden nicht berichtet. Aus dem Bereich der KMU-Firmen gab es nach Angaben von 75% der Befragten keine Beschwerden bzw. waren keine Beschwerden bekannt.

Ferner muss sichergestellt werden, dass der private Partner nur bei vollständiger Erfüllung vorab definierter Leistungs- und Qualitätsstandards den vollen Vertragspreis erhält. Dies setzt ein qualifiziertes Vertragscontrolling voraus.

- Auch mit PPP behält die öffentliche Hand die **politische Verantwortung** für die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe. Die Funktion der Verwaltung wandelt sich daher verstärkt in Richtung Wahrnehmung von Controlling-Aufgaben. Hierauf muss die Verwaltung hinreichend vorbereitet werden.
- Der Lebenszyklusansatz verlangt **interdisziplinäre Kooperation**. Das ist eine hohe Herausforderung nicht nur für die bislang stark spezialisierte deutsche Verwaltung, sondern auch für die beteiligten Wirtschaftsunternehmen.

**PPP** kann zudem nur dann auf Dauer erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten sie als langfristigen **Prozess** und nicht als kurzfristigen punktuellen Vorgang betrachten und sich darauf einstellen. Für den Erfolg wesentlich wird sein, das Element der **Partnerschaft** (das dritte „P“) mit Leben zu erfüllen: PPP bedeutet nicht, dass der Private alles besser als die Verwaltung kann. Der Schlüssel zum Erfolg liegt vielmehr darin, die besten Kräfte von Verwaltung und Wirtschaft mit dem Ziel der Effizienzsteigerung zusammen zu bringen.

**Um die Effizienzpotentiale von PPP-Projekten in größerer Breite zu nutzen, müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland weiterentwickelt werden. Kurzfristiger, dringender Handlungsbedarf besteht aus Sicht der Gutachter insbesondere auf folgenden Gebieten:**

### **1. Klarstellungen im Vergaberecht**

Die Innovationskraft des Marktes kann nur dann genutzt werden, wenn die am Markt einzukaufenden Leistungen in einem Gesamtpaket in den Wettbewerb eingestellt werden und die (Funktional-)Ausschreibung den Anbietern genügend Spielraum für eigene Gestaltungen zur Erzielung von Effizienzgewinnen bietet. Um Vorbereitung und Durchführung von PPP-Projekten zu befördern, halten die Gutachter deshalb eine Anpassung der Vergabevorschriften an die speziellen Erfordernisse von PPP für geboten, insbesondere:

- Klärung der relevanten Ausschreibungsgrundlage (VOB/A, VOL/A)
- Zulässigkeit des Verhandlungsverfahrens bei PPP-Ausschreibungen

- Generelle Zulässigkeit der GÜ-Vergabe bei PPP-Modellen

## 2. Klärungen im Haushaltsrecht

Die Praxis zeigt, dass die immer wieder geführten Diskussionen zwischen Gebietskörperschaften und den Aufsichtsbehörden darüber wie PPP-Geschäfte im Haushalt auszuweisen sind, kontraproduktiv sind. Die Gutachter schlagen deshalb vor, auf eine bundesweit einheitliche, nach investiven und konsumtiven Anteilen differenzierende Veranschlagung der Ausgaben von PPP-Projekten hinzuwirken. Aus Gründen der Haushaltstransparenz sollten zudem Ausgaben bei PPP-Projekten über die gesamte Laufzeit in einer Anlage zum Haushaltsplan ausgewiesen werden.

## 3. Klärungen im Steuerrecht

**Ertragsteuern:** Umfassende PPP-Modelle, die den Betrieb der Immobilie mit einschließen, können zum Teil erschwert oder unmöglich gemacht werden, sofern steuerlich eine Gewinnrealisierung aus der Bauleistung bereits bei Abnahme des Bauwerkes angenommen würde. Der Private müsste dann die Ertragsteuerbelastung vorfinanzieren, da er die Nutzungsentgelte, z.B. für die Bereitstellung von Räumen in bestimmter Qualität einschließlich Betrieb, Instandhaltung etc., erst nach und nach über die vereinbarte Vertragslaufzeit von 20 – 30 Jahren erhält. Die Kosten für die Errichtung des Bauwerkes fallen hingegen sofort und in voller Höhe bei ihm an.

Die Gutachter weisen deshalb Wege für eine Linearisierung der Gewinnbesteuerung über die Vertragslaufzeit auf.

**Umsatzsteuer:** Hier kann es zu einer Diskriminierung von PPP-Projekten kommen, da die öffentliche Hand für umsatzsteuerpflichtige Dienstleistungen von Privaten keinen Vorsteuerabzug geltend machen kann. Aus volkswirtschaftlicher Sicht bleibt die Frage der Besteuerung ohne Relevanz, da die in Form der Mehrwertsteuer angefallenen zusätzlichen Kosten innerhalb des öffentlichen Sektors als Steuereinnahmen verbleiben. Für die betroffene Körperschaft/Anstalt des öffentlichen Rechts erhöht die Steuer jedoch die Projektkosten (im Vergleich zur umsatzsteuerfreien Eigenerstellung). Aus diesem Grund besteht die Gefahr, dass volkswirtschaftlich vorteilhafte Projekte aus umsatzsteuerlichen Gründen unter-

bleiben. Die Gutachter schlagen deshalb ein Umsatzsteuererstattungsverfahren für öffentliche Körperschaften/Anstalten/Einrichtungen nach britischem Vorbild vor (Refundsystem).

**Grundsteuer:** Hier kommt es zu einer Diskriminierung bei Modellen mit wirtschaftlichem Eigentum der Immobilie beim grundsteuerpflichtigen Privaten. Angedachte Lösungen der Gutachter reichen von einer Befreiung des Privaten von der Steuerpflicht bei Gebäuden, die von der öffentlichen Hand genutzt werden bis zu einer generellen Grundsteuerpflicht auch für die öffentliche Hand.

#### **4. Klärungen im Zuwendungsrecht**

Die Voraussetzungen der öffentlichen Förderung von Hochbaumaßnahmen sollten vereinheitlicht und leichter zugänglich gemacht werden. Die Förderung sollte nicht vom Eigentum der öffentlichen Hand an der Immobilie abhängig sein, sondern – unter dem Vorbehalt der Wirtschaftlichkeit - auf die Funktion eines Vorhabens im Rahmen öffentlicher Aufgabenwahrnehmung abstellen. Die erforderliche Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sollte die Kosten des späteren Betriebs eines Vorhabens einbeziehen. Die öffentliche Förderung sollte nicht voraussetzen, dass Aufträge auf der Sekundärebene ausgeschrieben werden.

#### **5. Einführung allgemein anerkannter Prämissen für den Wirtschaftlichkeitsvergleich**

Um die Sicherheit bei der Durchführung sowohl auf Seiten der öffentlichen Verwaltung als auch auf Seiten der Privatwirtschaft zu erhöhen und soweit wie möglich ein einheitliches Verwaltungshandeln zu ermöglichen, haben die Gutachter Rahmenvorgaben für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen erarbeitet. In die Überlegungen werden alle relevanten quantitativen (z.B. Investitionskosten, Finanzierung, steuerliche Aspekte etc.) und qualitativen (z.B. Risikoverteilung) Einflussfaktoren einbezogen. Es handelt sich um ein Konzept, das sich am Projektfluss orientiert und mit Fortschreiten des Prozesses immer detailliertere und präzisere Wirtschaftlichkeitsanalysen ermöglicht. Das Konzept steht unter dem Leitmotiv „gemeinsam besser“. Es definiert die Aufgabe, zu Beginn eines PPP-Projekts die aktuelle Beschaffungswirklichkeit der konventionellen Realisierung zu ermitteln („wie gut sind

wir heute ?“) und diese Benchmark dann im Projektverlauf bestmöglich zu optimieren („um wieviel können wir besser werden ?“).

## **6. Einrichtung einer Task Force beim Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen**

Seit Sommer 2004 ist im Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW) eine operative Einheit als Stabsstelle (genannt **Task Force**) eingerichtet worden, die mit der Wahrnehmung der Funktionen Koordinierung, Projektberatung, Wissensvermittlung im Zusammenhang mit PPP-Modellen betraut wird. Für die Startphase verfügt die Task Force über 5 eigene Mitarbeiter sowie ein Budget für den Zukauf von externen Beratungsleistungen (Mittel in der Startphase ca. 2 bis 3 Mio € jährlich).

Der **Lenkungsausschuss** fungiert als Dialog-Forum für die Repräsentanten der drei Ebenen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft mit dem Ziel der Beratung von PPP-spezifischen Themen und der Initiierung von PPP-freundlichen Rahmenbedingungen.

Als **weiteres Zwischenergebnis** ist aus den dargelegten Arbeiten des Lenkungsausschusses ÖPP festzuhalten, dass **das bestehende Vergaberecht kein Hindernis für die Durchführung von PPP-Projekten** in Deutschland darstellt. Angeregt werden lediglich die oben dargestellten Klarstellungen zu einzelnen Punkten.

Im Folgenden soll noch kurz hinterfragt werden, inwieweit dieser Befund auch möglicherweise auf **andere partnerschaftliche Vertragsmodelle**, wie z. B. die auf dieser Tagung in besonderer Weise angesprochenen **GMP-Vertragsmodelle**, übertragbar ist.

Der sog. GMP-Vertrag (Guaranteed Maximum Price) wird dabei als **Kooperationsmodell zwischen Bauherrn und Generalunternehmer** verstanden. Letztlich ist es unumgänglich, die jeweilige einzelne Vertragsgestaltung zu überprüfen. **Regelmäßig dürfte der GMP-Vertrag als Generalunternehmervertrag mit einer Pauschalfestpreisabrede zu charakterisieren sein.** Baufirmen sollen Ihr Know-How frühzeitig in die gemeinsame Vorplanung einbringen. Über die Planung hinaus übernimmt der Generalunternehmer auch Projektsteuerungsaufgaben. Das

charakteristischste Merkmal des GMP-Vertrages ist, dass der Generalunternehmer einen Bonus erhält, wenn er die Nachunternehmerpreise unter vordefinierte Zielvorgaben senkt (Target Contract). Der Generalunternehmer steht damit "im Lager des Bauherrn" und versucht, Kostenersparnisse zu erzielen. In den klassischen Fällen enthält der GMP-Vertrag darüber hinaus eine Maximalpreisgarantie. Eine derartige Maximalpreisgarantie kann weder nach BGB noch nach VOB/B letztlich wirksam im Sinne einer Garantie vereinbart werden. Dies gilt erst recht, wenn eine derartige Garantie durch Allgemeine Geschäftsbedingungen in den Vertrag eingearbeitet werden soll. Der Bauherr kann sich jedenfalls nicht darauf verlassen, dass der maximale Baupreis nicht überschritten wird.

**Vergaberechtlich sind es vor allem folgende Anforderungen der VOB/A, die gegen eine Zulässigkeit von GMP-Modellen für öffentliche Bauaufträge sprechen:**

- Eine **Generalunternehmervergabe** ist nur unter Beachtung von § 4 VOB/A, d. h. unter Angabe von wirtschaftlichen und technischen Gründen, möglich.
- Ebenso steht das **Gebot einer mittelstandsfreundlichen Vergabe des § 97 Absatz 3 GWB**, insbesondere durch Aufteilung des Auftrags in Fach- und Teillose, der Ausschreibung eines GMP-Vertrags durch die öffentliche Hand grundsätzlich entgegen; dies dürfte um so mehr gelten, da ein Charakteristikum des GMP-Vertrags gerade das „Optimieren“ der Nachunternehmerleistung bzw. –Vergütung darstellt.
- Ausgeschlossen ist vom Ablauf des Optimierungsprozesses auch eine Beachtung des **Gebots der eindeutigen und erschöpfenden Beschreibung der Leistung im Sinne des § 9 VOB/A**, da eine gemeinsame spätere Optimierung des Bausolls gerade zum Wesen des GMP-Vertrags gehört.
- Zwar dürfte es in geeigneten Einzelfällen möglich und zweckmäßig sein, eine **Ausschreibung als Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm nach § 9 Nr. 10 bis 12 VOB/A** durchzuführen, aber auch hier müssten die Angaben wenigstens so konkret sein, dass eine Vergleichbarkeit der Angebote und damit eine nicht-diskriminierende Wettbewerbssituation ermöglicht wird.

- Fraglich ist auch wie und in welcher Phase eine den Anforderungen des Vergaberechts genügende **Eignungsprüfung der Unternehmen** erfolgen kann, ein Aspekt, der auch unter dem Blickwinkel der Vermeidung von illegalen Praktiken im öffentlichen Bauwesen zunehmend an Bedeutung gewinnt.
- Neben diesen vergaberechtlichen Problemen ist auch offensichtlich, dass ein GMP-Vertrag mit seinen abweichenden Vergütungsregelungen **kein Vertrag gemäß der VOB/B** ist; jedoch erscheinen mir die damit zusammenhängenden Probleme zumindest als Experimentierklausel im Einzelfall bei geeigneten Projekten eher lösbar zu sein.

Auch die Aussichten des mit dem so genannten EU-Legislativpaket optional einzuführenden wettbewerblichen Dialog können heute noch nicht dahin gehend eingeschätzt werden, dass sich damit die dargestellten vergaberechtlichen Klippen problemlos umschiffen ließen.

**Kontakt:**

Institut für Bauwirtschaft

Universität Kassel

Mönchebergstr. 7

34125 Kassel

**Fachgebiete:**

Bauorganisation und Bauverfahren

Baubetriebswirtschaft

Bauinformatik

Bauwirtschaft

Prof. Franz

Prof. Racky

Prof. Stolzenberg

Prof. Busch

**Sekretariate:**

0561 / 804 2615

0561 / 804 2619

0561 / 804 2619

0561 / 804 3632

[www.ibw-kassel.de](http://www.ibw-kassel.de)



**Schriftenreihe Bauwirtschaft des Instituts für Bauwirtschaft  
der Universität Kassel**

---

**I - Forschung**

**Heft 1 Schopbach, Holger (2001)**

Ansätze zur Kostensenkung in Konstruktion und Baubetrieb  
durch Einsatz mathematischer Optimierungsmethoden

**Heft 2 Grau, Heidrun (2002)**

Zielorientiertes Geschäftsprozessmanagement zur Förderung  
der Wirtschaftlichkeit von Abbundzentren

**II - Lehre**

**Heft 1 Institut für Bauwirtschaft (Hrsg.) (2003)**

Seminar Sommersemester 2003 - Hochhäuser

**III - Tagungen und Berichte**

**Heft 1 Institut für Bauwirtschaft (Hrsg.) (2002)**

IBW-Symposium 2002  
Projektentwicklung brachgefallener Flächen

**Heft 2 Prof. Dr.-Ing. Peter Racky (Hrsg.) (2004)**

IBW-Symposium 2004  
Partnerschaftliche Vertragsmodelle für Bauprojekte