

PARTNERING BEI BAUPROJEKTEN

09/2005



Realisierung unterstützt von:



Bildnachweise:

BilfingerBerger AG (4), Ed. Züblin AG (7), HOCHTIEF (1), HOCHTIEF/Fotograf B. Hoff (1), W. Kleber (1), Strabag AG/ECE Projektmanagement (1), Strabag AG/Fotograf R. Viertlböck (1)

Erarbeitet von:

Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.

Wissenschaftliche Beratung:

**U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T**

Institut für Bauwirtschaft
Fachgebiet Baubetriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr.-Ing. P. Racky

Herausgegeben von:

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.

Kurfürstenstraße 129
10785 Berlin
Postanschrift: 10898 Berlin

Telefon (030)212 86-0
Telefax (030)212 86-240
E-Mail: bauind@bauindustrie.de
www.bauindustrie.de





AUSGANGSSITUATION UND VERANLASSUNG

➔ Derzeitige Rahmenbedingungen der Projektabwicklung

Für schlüsselfertige Bauprojekte in Deutschland haben sich die Rahmenbedingungen der Projektabwicklung in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt. Als gängige Bauvertragsform für große und komplexe Bauvorhaben hat sich der Global-Pauschalvertrag auf Basis einer funktionalen Leistungsbeschreibung etabliert. Bei diesem Vertragsmodell ist die strikte Trennung zwischen bauherrenseitiger Planung und bauunternehmerseitiger Ausführung oftmals nicht mehr vorhanden. Planungsleistungen mitsamt den zugehörigen Planungsrisiken – diese teilweise auch für bauherrenseitig bereits erbrachte Planungsleistungen – werden zunehmend in den Leistungsumfang und Verantwortungsbereich des Bauunternehmers verlagert. Hierbei sind die vertraglichen Leistungsbeschreibungen in vielen Fällen risikobehaftet und nicht eindeutig. Die Planungs- und Ausführungsphase überlagern sich zeitlich. Das Erreichen der Bauherrenziele, die Projektdauer zu minimieren sowie frühestmögliche Kosten- und Terminalsicherheit zu erhalten, wird damit nur unzureichend sichergestellt.

➔ Erhebliches Konfliktpotenzial und Ineffizienzen bei konventioneller Bauvertragsabwicklung

In der Praxis beinhalten die konventionellen Varianten der Bauvertragsabwicklung mit Global-Pauschalverträgen häufig erhebliches Konfliktpotenzial zwischen Bauherr und Bauunternehmer. Dieses resultiert in erster Linie aus der von den Vertragsparteien nicht identisch vorgenommenen Auslegung des Bau-Solls. Hinzu kommt die nicht selten anzutreffende konfliktorientierte Gestaltung der Aufbau- und Ablauforgani-

sation der Bauprojekte durch die beiden Vertragsparteien anstelle einer Ausrichtung auf gemeinsam definierte Projektziele. Der bei den konventionellen Bauvertragsmustern relativ spät nach Planungsbeginn erfolgende Eintritt des Bauunternehmers in das Projekt ist darüber hinaus häufig die Ursache für Wiederholungsschleifen im Planungsprozess. In Summe führt dies systemimmanent auf beiden Seiten zu ineffizienter Nutzung von Personalressourcen, Mehrkosten, Terminverzögerungen und suboptimalen Projektlösungen. Dieser Zustand ist wirtschaftlich unvertretbar und konfliktbehaftet. Auf Dauer können hieran weder Bauherr noch Bauunternehmer ein Interesse haben.

➔ Dringende Notwendigkeit von innovativen Vertrags- und Abwicklungsformen

Vor dem beschriebenen Hintergrund wird deutlich, dass die Abwicklung schlüsselfertiger Bauprojekte in Deutschland dringend innovativer Organisations- und Vertragsformen bedarf. Gefragt sind Modelle, die unter den geschilderten Rahmenbedingungen zu einer konstruktiven und lösungsorientierten Projektabwicklung führen sowie Mehrwert für das Bauvorhaben und die Projektbeteiligten schaffen. Die Deutsche Bauindustrie hält hierfür eine Lösung bereit.

PARTNERING ALS LÖSUNGSANSATZ

➔ Philosophie des Partnerings:

Kooperation statt Konfrontation

Partnering bezeichnet im Allgemeinen einen mit konkreten Arbeitsweisen verknüpften Managementansatz, der die Kooperation der Vertragsparteien und Projektbeteiligten in den Vordergrund stellt. Durch die daraus resultierende Ausrichtung auf gemeinsame Projektziele sollen Win-Win-Potenziale genutzt, die Projektabwicklung effizienter gestaltet und Konfliktpotenziale minimiert werden.

➔ Vorteile durch gegenseitiges Vertrauen und gemeinsame Ziele

Die Deutsche Bauindustrie ist davon überzeugt, dass mit diesem innovativen Ansatz die konventionellen Vertragsmodelle und Projektabwicklungsformen für die Vertragsparteien und weiteren Projektbeteiligten vorteilhaft transformiert und weiterentwickelt werden können. Auf Basis von gegenseitigem Vertrauen und gemeinsamen Zielen lassen sich hierdurch Projekte kostengünstiger, schneller, qualitativ besser und damit für alle Beteiligten zufriedenstellender abwickeln.



➔ Partnerschaftsmodelle der Deutschen Bauindustrie

Seit über einem Jahrzehnt haben sich Partneringmodelle vor allem in den USA und Großbritannien auf den dortigen Baumärkten erfolgreich etabliert. Für den deutschen Bauproduktmarkt haben die Unternehmen der Deutschen Bauindustrie projektbezogene Geschäftsmodelle entwickelt, die auf der Philosophie des Partnerings aufbauen. Diese Partnerschaftsmodelle verfolgen grundsätzlich das Ziel, einen Paradigmenwechsel bei der Projektabwicklung herbeizuführen und zwischen den Bauvertragsparteien eine Atmosphäre des Miteinanders anstelle des Gegeneinanders zu fördern.

➔ Lösungsansatz zur innovativen Projektabwicklung

Die Partnerschaftsmodelle greifen die geschilderten aktuellen Anforderungen an die Projektorganisation auf und stellen hierfür einen innovativen, zielorientierten und objektiv sinnvollen Lösungsansatz dar. Sie verfolgen vorrangig das Ziel des gemeinsamen Projekterfolgs und dienen der Optimierung der Baumaßnahme und nicht den Einzelinteressen des Bauunternehmers.



GRUNDSÄTZLICHE ELEMENTE DER PARTNERSCHAFTMODELLE

➔ Erfolgsfaktoren für eine partnerschaftliche Projektentwicklung

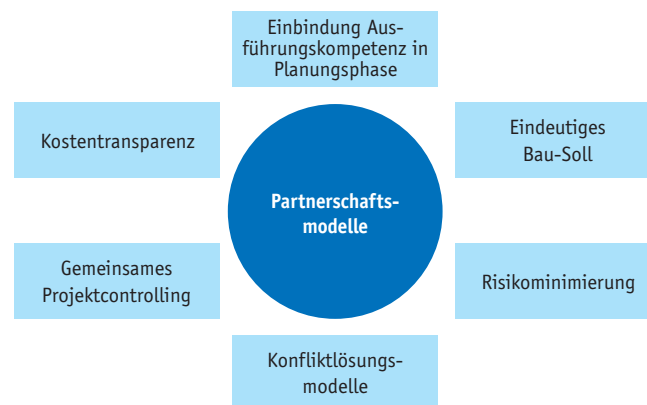
Unabhängig von den jeweiligen individuellen Geschäftsmodellen der einzelnen Unternehmen der Deutschen Bauindustrie beinhalten konkrete Partnerschaftsmodelle die folgenden grundsätzlichen Elemente:

- ➔ Frühzeitige Einbindung der Ausführungskompetenz des Bauunternehmers in die Planungsphase.
- ➔ Gemeinsame Festlegung des Bau-Solls, Herbeiführung einer identischen Bau-Soll-Auslegung zwischen Bauherr und Bauunternehmer vor Vertragsabschluss.
- ➔ Ausgewogene Vertragsgestaltung und Risikominimierung für Bauherr und Bauunternehmer.
- ➔ Transparente Zusammensetzung der pauschalierten Vergütung, Prinzip der gläsernen Taschen, evtl. Guaranteed Maximum Price (GMP)-Vergütungsregelung.
- ➔ Gemeinsame Festlegung der Projektablaufstrukturen (Projekthandbuch) und gemeinsames Projektcontrolling.
- ➔ Vereinbarung außergerichtlicher Konfliktlösungsmodelle.

Die Unternehmen der Deutschen Bauindustrie sehen diese grundsätzlichen Elemente als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine partnerschaftliche Projektentwicklung an.

➔ Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten im Team

Partnerschaftsmodelle integrieren alle Projektbeteiligten in einem Team. Die Gestaltungshoheit des Architekten im Planungsprozess ist hierbei gewährleistet. Er bleibt weiterhin der Garant der architektonischen Qualität des Entwurfs. Auch bei Partnerschaftsmodellen ist auf Seite des Bauherrn professionelle Unterstützung bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben und Funktionen im Projekt erforderlich. Partnerschaftsmodelle ersetzen keinen der Projektbeteiligten, sondern optimieren vielmehr deren Zusammenwirken. Aus Projektbeteiligten werden Projektpartner!



➔ Partnerschaftsmodelle erweitern die Möglichkeiten der Bauvertragsgestaltung

Partnerschaftsmodelle sollen die konventionellen Vertragsmodelle, wie z. B. Pauschalverträge für den klassischen Generalunternehmereinsatz, keineswegs vollständig ersetzen. Sie erweitern vielmehr die Palette der dem Bauherrn und dem Bauunternehmer zur Verfügung stehenden Möglichkeiten bei der Bauvertragsgestaltung. Ihre Anwendungseignung ist projektspezifisch, unter Berücksichtigung der jeweiligen konkreten Randbedingungen, zu prüfen.

➔ Projektspezifische Eignung

Besonders gut geeignet sind Partnerschaftsmodelle für Bauvorhaben, bei denen die Umsetzung funktional definierter Anforderungen bei frühestmöglicher Kosten- und Terminalsicherheit für den Bauherrn im Vordergrund steht und die Bereitschaft besteht, den Bauunternehmer in die Planungsphase einzubeziehen. Diese Kriterien sind nicht nur bei Großprojekten erfüllt. Partnerschaftsmodelle kommen folglich auch für die dem Mittelstand zugehörigen Unternehmen der deutschen Bauwirtschaft in Frage.



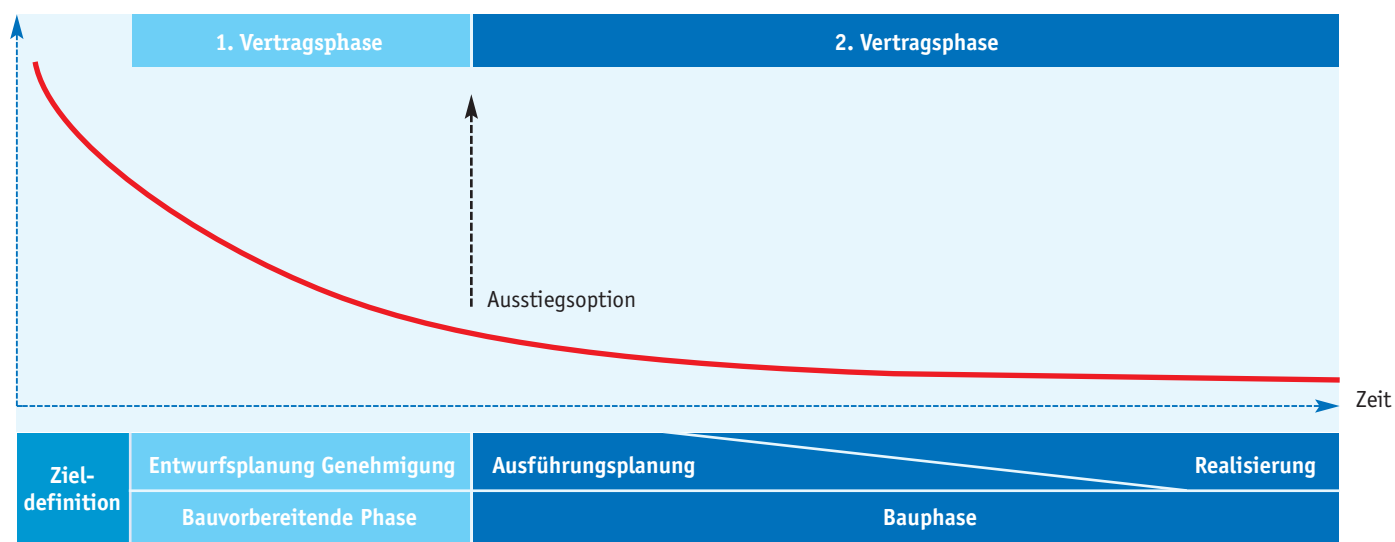
ABLAUF DER PARTNERSCHAFTSMODELLE

➔ Grundsätzlicher Ablauf in zwei Phasen

Partnerschaftsmodelle laufen grundsätzlich in zwei Phasen ab. Die bauvorbereitende Phase beginnt mit der frühzeitigen Einbindung des Bauunternehmers in den Planungsprozess und endet mit dem Vorlegen eines aufgeschlüsselten Angebotspreises und eines detaillierten Terminplans für die Bauleistung. Im Rahmen dieser ersten Phase liefert der Bauunternehmer seine Leistungen im Zuge der Planungsphase und Bauvorbereitung auf vertraglicher Basis. Am Ende der bauvorbereitenden Phase besteht für beide Vertragsparteien eine Ausstiegsoption zur Beendigung der Zusammenarbeit.

Können sich die beiden Parteien nach der preislichen und terminlichen Bewertung der Entwurfsplanung durch den Bauunternehmer über die Vergütung der Bauleistung einigen, tritt die Bauphase in Kraft. Für diese zweite Phase wird ein Bauvertrag abgeschlossen. Hierin sind die grundsätzlichen partnerschaftlichen Elemente berücksichtigt und geregelt. Der Leistungsumfang des Bauunternehmers beinhaltet in aller Regel die Ausführungsplanung und die schlüsselfertige Bauleistung.

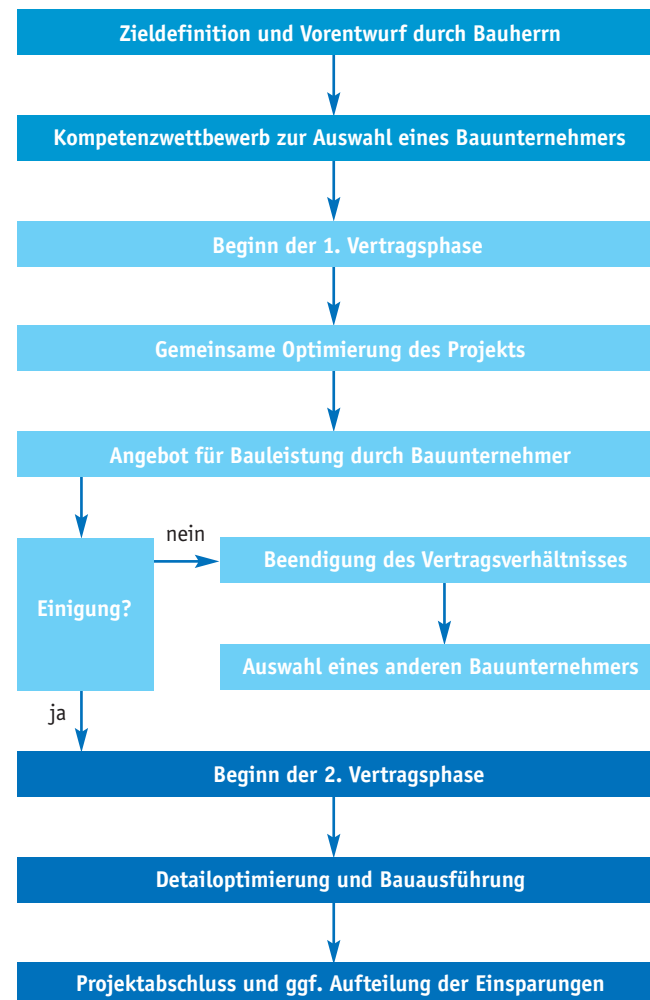
Kostenbeeinflussbarkeit





➔ Bieterwettbewerb bleibt nicht ausgeschlossen

Für den Bauherrn schließen projektbezogenes Partnering im Allgemeinen und die Partnerschaftsmodelle im Speziellen den Wettbewerb zwischen mehreren Bietern in der Anfangsphase des Projekts nicht aus. Der Wettbewerb wandelt sich jedoch von einem reinen Preiswettbewerb zu einem Kompetenzwettbewerb, bei dem der Angebotspreis auch weiterhin ein Entscheidungskriterium sein kann. Beim zweiphasigen Modell ist der Bauherr bei fehlender Einigung durch die Ausstiegsoption nicht an den Bauunternehmer der ersten Vertragsphase gebunden.



VORTEILE DER PARTNERSCHAFTSMODELLE FÜR DEN BAUHERRN

➔ Intensive Nutzung des zusätzlichen Optimierungspotenzials ermöglicht Kostensenkungen

Die frühzeitige Einbindung der Ausführungskompetenz des Bauunternehmers in die Planungsphase ermöglicht die intensive umsetzungsorientierte Durchdringung des Bauvorhabens sowie die Integration zusätzlicher Optimierungsvorschläge in den Entwurfsprozess. Dieses Optimierungspotenzial beschränkt sich nicht nur auf die Baukosten, sondern erstreckt sich darüber hinaus – im Sinne einer lebenszyklusorientierten Betrachtung – auch auf die Betriebskosten des Bauwerks. Die mit dem zusätzlichen Optimierungspotenzial verknüpfte Möglichkeit zur Reduzierung der Bau- und Betriebskosten erlaubt es, eventuell notwendige Kosteneinsparungen nicht zu Lasten der Bauwerksqualität vornehmen zu müssen.

➔ Vermeidung von Wiederholungsschleifen im Planungsprozess spart Kosten

Das Fachwissen und die Projekterfahrung aller Projektbeteiligten kommen dem Bauherrn rechtzeitig zu Gute. Da die Beeinflussbarkeit der Baukosten mit Voranschreiten des Planungsprozesses degressiv abnimmt, ist das frühzeitige Einbringen von Optimierungsvorschlägen von großem Vorteil. Wiederholungsschleifen im Planungsprozess aufgrund von Optimierungsvorschlägen des Bauunternehmers werden vermieden, da diese direkt in die Planung einfließen können. Hierdurch werden die Abläufe im Planungsprozess optimiert und entsprechende Prozesskosten eingespart.

➔ Verzahnung der Projektphasen verkürzt die Projektdauer

Bei Partnerschaftsmodellen können die Planungs- und die Ausführungsphase direkt ineinander greifen. Der Übergang von der ersten in die zweite Vertragsphase, d. h. der Abschluss des Bauvertrags, beansprucht aufgrund der parallel zur Planung erstellten Kostenberechnungen des Bauunternehmers in aller Regel weniger Zeit als die Ausschreibung und Vergabe der Bauleistung im konventionellen Verfahren einer Generalunternehmervergabe. Somit ergibt sich eine Reduzierung der Projektdauer.

➔ Transparente Planungsrisiken reduzieren das Konfliktpotenzial

Durch die Einbindung des Bauunternehmers in die Planungsphase werden für diesen eventuell vorhandene Planungsrisiken transparent und beherrschbar. Die bauvertragliche Übernahme von Planungsrisiken ist folglich kalkulierbar. Dies erhöht die Leistungssicherheit des Bauunternehmers, führt zur Reduzierung des Konfliktpotenzials zwischen den Bauvertragsparteien und erhöht letztlich die Kostensicherheit des Bauherrn.

➔ Budgetsicherheit durch verbindliche Kostenbewertungen

Die Kalkulationskompetenz des Bauunternehmers ermöglicht eine permanente verbindliche Bewertung der Planung hinsichtlich der zu erwartenden Baukosten sowie die Ausarbeitung von Kostenvergleichen alternativer Planungsvarianten. Hierdurch werden die Planungsinhalte zielgenau auf die Budgetvorgaben des Bauherrn ausgerichtet und Abweichungen zwischen Budget des Bauherrn und Angebotssumme des Bauunternehmers vermieden. Dies verringert das Kostenrisiko des Bauherrn erheblich und erleichtert somit die Finanzierung des Bauvorhabens.



➔ **Reduzierung von Projektstörungen und Konfliktkosten**

Mit Risiken behaftete und unklare Leistungsbeschreibungen stellen eine der Hauptursachen für Konflikte zwischen den Vertragsparteien dar. Solche Auseinandersetzungen stören die Projektabwicklung oftmals empfindlich und erzeugen zum Teil erhebliche Kosten bei Bauherrn und Bauunternehmer. Im Sinne einer störungsfreien und wirtschaftlichen Projekt- abwicklung muss beiden Vertragsparteien an einer größt- möglichen Reduzierung des Konfliktpotenzials vor der Ver- tragsunterzeichnung gelegen sein. Nur so lassen sich eine Vertrauensbasis und ein Grundkonsens zwischen Bauherrn und Bauunternehmer herstellen. Dies wird durch ein gemein- sames Verständnis für die zu erbringende Bauleistung sowie eine ausgewogene Verteilung der Vertragsrisiken erreicht. Hierzu trägt bei Partnerschaftsmodellen die frühzeitige Einbindung des Bauunternehmers in das Projekt und die damit verbundene Zusammenarbeit bei der Planung und Erstellung der Leistungsbeschreibung maßgeblich bei.

➔ **Höhere Kostensicherheit durch weniger Nachträge**

Die Herbeiführung einer identischen Bau-Soll-Auslegung sowie die Reduzierung des aus der Leistungsbeschreibung resultierenden Konfliktpotenzials erhöhen die Kostensicher- heit des Bauherrn. Die Beseitigung von Unklarheiten, Fehlern und Lücken in der Leistungsbeschreibung vor Unterzeich- nung des Bauvertrags führt zur Minimierung des Nachtrags- risikos. Folglich ist die Kostensicherheit des Bauherrn bei Partnerschaftsmodellen größer als beim konventionellen Generalunternehmereinsatz in Verknüpfung mit der Verein- barung eines klassischen Global-Pauschalvertrags. Hieraus ergeben sich ebenfalls positive Einflüsse auf die Finanzie- rung und Wirtschaftlichkeit des Projekts.

➔ **Transparente Kostenverläufe verhindern Konflikte bei Leistungsänderungen und ermöglichen die Aufteilung von Einsparungen**

Die für den Bauherrn transparente Zusammensetzung der Vergütung sowie die Möglichkeit der Einblicknahme in alle relevanten Projektunterlagen gehören zu den charakte- ristischen Merkmalen von Partnerschaftsmodellen. Hierdurch lassen sich Leistungsänderungen nach Vertragsabschluss, z. B. aufgrund von Nutzeranforderungen, konfliktfrei um- setzen und Nachtragsauseinandersetzungen erheblich redu- zieren. Haben die beiden Vertragsparteien eine GMP-Vergü- tungsregelung vereinbart, werden nach Vertragsabschluss erzielte Kosteneinsparungen als Optimierungserfolge zwisch- en ihnen aufgeteilt. Das Prinzip der gläsernen Taschen sorgt hierbei für die transparente Fortschreibung der Kos- tenverläufe und Einsparererfolge.



➔ **Klare Kompetenzen und transparente, effiziente Prozesse erhöhen die Kosten- und Termsicherheit**

Partnerschaftsmodelle stellen die vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit zwischen Bauherr und Bauunternehmer in den Vordergrund. Gemeinsam eindeutig geregelte Ablauf- prozesse in den Projekten, z. B. für das Leistungsänderungs- Management, bilden hierfür eine wichtige Grundlage. Die klare Regelung der Kompetenzen auf beiden Seiten sowie transparente und effizient strukturierte Prozesse ermög- lichen ein lösungsorientiertes Handeln und ein optimiertes Projektmanagement. Das gemeinsame Projektcontrolling gewährleistet die Messbarkeit der Projektziele, die perma- nente Übersicht über den Projektstand und die Möglich- keit für Steuerungs- und Korrekturmaßnahmen. Dies erhöht zusätzlich die Kosten- und Termsicherheit des Bauherrn.

➔ **Rasche Konfliktlösungen reduzieren Kosten und Terminrisiken**

Der Vereinbarung von außergerichtlichen Konfliktlösungs- methoden kommt bei Partnerschaftsmodellen eine große Bedeutung zu. Die Praxis zeigt, dass Konfliktpotenziale nie vollständig vermieden werden können. Partnerschafts- modelle setzen dabei auf Lösungen vor Ort in den Projekten. Hierbei gilt der Grundsatz, dass Konflikte dort beseitigt und Probleme dort gelöst werden, wo die größte Sachkompetenz vorhanden ist und alle relevanten Informationen zur Verfü- gung stehen. Ziel dieser vertraglich geregelten Methoden sind rasche Konfliktlösungen und zügige Entscheidungen. Dadurch können beide Vertragsparteien ihre Kosten senken sowie Terminrisiken für das Projekt abwenden.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

➔ **Innovative Lösungen für Erfolg und Effizienz aller Beteiligten**

Die derzeitigen konfliktträchtigen Rahmenbedingungen der Bauprojekt- und Bauvertragsabwicklung erfordern dringend innovative Lösungen. Die Unternehmen der Deutschen Bau- industrie halten diese in Form von Partnerschaftsmodellen für ihre Kunden bereit. Mit den Partnerschaftsmodellen kön- nen Bauprojekte in kooperativer Zusammenarbeit zwischen Bauherrn, Bauunternehmer und allen weiteren Projektpart- nern erfolgreich und effizient abgewickelt werden.

➔ **Partnerschaftsmodelle schaffen Mehrwert für den Bauherrn**

Die Deutsche Bauindustrie ist davon überzeugt, dass sich mit diesem Ansatz Projekte kostengünstiger, schneller, qualitativ besser und folglich für alle Beteiligten zufriedenstellender abwickeln lassen. Die aufgeführten Vorteile zeigen deutlich den Nutzen für das Projekt sowie den Mehrwert für den Bau- herrn. Die bisherigen Praxiserfahrungen untermauern dies nachdrücklich. Die zukünftige Entwicklung wird Partnering im Allgemeinen und Partnerschaftsmodelle im Speziellen als einen Erfolgsfaktor in der Bauwirtschaft bestätigen.