



Leitfaden

**FÜR DIE DURCHFÜHRUNG EINES KOMPETENZWETTBEWERBS
BEI PARTNERSCHAFTSMODELLEN**

Berlin, März 2007

Erarbeitet von:

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

Wissenschaftliche Beratung:

Institut für Bauwirtschaft
der Universität Kassel
Univ.-Prof. Dr.-Ing. P. Racky

Herausgegeben von:

Hauptverband der
Deutschen Bauindustrie e.V.

Kurfürstenstraße 129
10785 Berlin
Postanschrift: 10898 Berlin

Telefon 030 21286-0
Telefax 030 21286-240
E-Mail: bauind@bauindustrie.de
www.bauindustrie.de

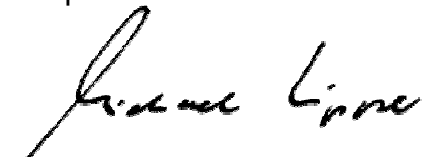
Vorwort

Die deutsche Bauindustrie befindet sich im Aufbruch. Hierzu zählt auch das Bestreben, ihr Verhältnis zu Bauherren und Planern, aber auch zu Nachunternehmern auf eine neue partnerschaftliche Grundlage zu stellen. Die Abkehr von den bislang oftmals konfrontativen Verhältnissen ist dringend erforderlich. Notwendig sind innovative Organisations- und Vertragsformen, die zu einer kooperativen und lösungsorientierten Projektabwicklung führen sowie Mehrwert für das Bauvorhaben und die Projektbeteiligten schaffen. Mit der Entwicklung von Partnerschaftsmodellen ist den Unternehmen der deutschen Bauindustrie der Einstieg in diesen Prozess gelungen. Der Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. hat für die individuellen Modelle der einzelnen Unternehmen eine gemeinsame Grundlage geschaffen.¹

Partnerschaftsmodelle bauen auf den Grundsätzen des Managementansatzes Partnering auf. Die Deutsche Bauindustrie ist davon überzeugt, dass mit diesem innovativen Ansatz die konventionellen Vertragsmodelle und Projektabwicklungsformen vorteilhaft transformiert und weiterentwickelt werden können. Auf Basis von frühzeitiger Kooperation, gegenseitigem Vertrauen und gemeinsamen Zielen lassen sich Projekte kostengünstiger, schneller, qualitativ besser und folglich für alle Beteiligten zufriedenstellender abwickeln.

Partnerschaftsmodelle sehen für die Auswahl des Bauunternehmers durch den Bauherrn einen Kompetenzwettbewerb vor. Hierfür hat der o. g. Arbeitskreis den vorliegenden Leitfaden entwickelt. Der Leitfaden möchte Bauherren und Bauunternehmern beispielhaft und ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Verbindlichkeit eine mögliche Form eines Kompetenzwettbewerbs vorstellen. Es sei darauf hingewiesen, dass sich aus ihm keinerlei Rechtsansprüche ableiten lassen. Anregungen zum Inhalt sind erwünscht.

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.



RA Michael Knipper

Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e.V.

Berlin, März 2007

¹ Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (Hrsg.): Partnering bei Bauprojekten. Berlin 2005.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung	5
2 Grundlagen des Kompetenzwettbewerbs	6
3 Entscheidungskriterien in einem Kompetenzwettbewerb	7
4 Gewährleistung der Transparenz des Kompetenzwettbewerbs	8
5 Ablauf des Kompetenzwettbewerbs	9
6 Durchführung einer Nutzwertanalyse	12
6.1 Allgemeine Vorgehensweise	12
6.2 Beispiel für eine Entscheidungsmatrix	13
Anlage: Erläuterungen zur Mindestqualifikation	14

Leitfaden für die Durchführung eines Kompetenzwettbewerbs bei Partnerschaftsmodellen

1 Einleitung

Die von den Unternehmen der Deutschen Bauindustrie entwickelten Partnerschaftsmodelle² sehen für die Auswahl des Bauunternehmers durch den Bauherrn einen Kompetenzwettbewerb anstelle des sonst üblichen reinen Preiswettbewerbs vor.



Bild 1: Ablaufstruktur der Partnerschaftsmodelle mit Kompetenzwettbewerb zur Auswahl eines Bauunternehmers (Quelle: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (Hrsg.): Partnering bei Bauprojekten. Berlin 2005)

Viele Bauherren begrüßen grundsätzlich diesen Ansatz, erwarten aber Unterstützung für die Konzeption und Durchführung dieses für sie neuartigen Auswahlverfahrens. Besonders wichtig für sie ist hierbei, dass die Anwendung des Verfahrens zu einer eindeutigen und nachvollziehbaren Rangfolge der Bewerber führt. Zu diesem Zweck hat der Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie den vorliegenden Leitfaden für die Durchführung eines Kompetenzwettbewerbs entwickelt.

² Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (Hrsg.): Partnering bei Bauprojekten. Berlin 2005.

Das Ziel des Leitfadens besteht darin, Bauherren beispielhaft und ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Verbindlichkeit eine mögliche Form eines Kompetenzwettbewerbs vorzustellen.

2 Grundlagen des Kompetenzwettbewerbs

Der Kompetenzwettbewerb ist ein Auswahlverfahren, mit dem ein Bauherr anhand bestimmter Entscheidungskriterien unter mehreren Bewerbern den für die Ausführung des Auftrags am meisten geeigneten Bauunternehmer auswählt.

Der Kompetenzwettbewerb unterscheidet sich vom reinen Preiswettbewerb dadurch, dass der Bauherr mehrere Entscheidungskriterien zur Auswahl seines Vertragspartners heranzieht (multikriterielles Verfahren), anstelle ausschließlich den Angebotspreis als Kriterium zuzulassen (monokriterielles Verfahren).

Im Unterschied zu einem reinen Präqualifikationsverfahren wird nicht nur die grundsätzliche Qualifikation eines Bewerbers festgestellt, sondern auch eine Rangfolge der Bewerber gebildet. Hierzu werden nicht nur bewerberbezogene, sondern auch auftragsbezogene Entscheidungskriterien herangezogen. Von großer Bedeutung für den Erfolg des Verfahrens ist die vollständige Erfassung aller für das betreffende Projekt relevanten Entscheidungskriterien.

Im Rahmen einer Nutzwertanalyse ermittelt der Bauherr die Rangfolge der Bewerber. Das Verfahren lässt sich am besten mit einer Entscheidungsmatrix abbilden. Der Bauherr kann es entweder selbst durchführen oder ggf. professionelle Unterstützung hinzuziehen.

Der Kompetenzwettbewerb grenzt sich vom Vergabeverfahren „Wettbewerblicher Dialog“ dahingehend ab, dass die zu erbringende Bauleistung nicht in einer Dialogphase mit mehreren Bewerbern parallel konkretisiert und die hierbei gefundene Lösung dem entsprechenden Bewerber bauvertraglich beauftragt wird. Der Kompetenzwettbewerb dient stattdessen dazu, einen Bewerber zu ermitteln, mit dem der Bauherr in die erste Vertragsphase eines Partnerschaftsmodells eintritt. Im Rahmen dieser ersten Vertragsphase findet dann die gemeinsame Optimierung des Projekts statt. Können sich anschließend Bauherr und Bauunternehmer über die Vergütung der Bauleistung einigen, tritt die zweite Vertragsphase in Kraft. Erst für sie wird ein Bauvertrag abgeschlossen.

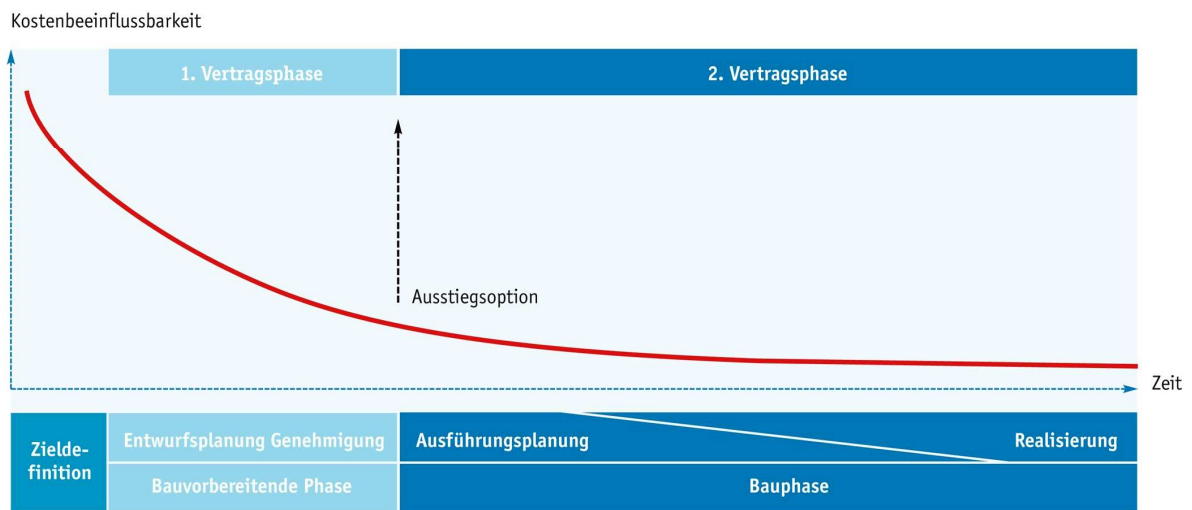


Bild 2: Gliederung der Partnerschaftsmodelle in zwei Phasen (Quelle: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (Hrsg.): Partnering bei Bauprojekten. Berlin 2005)

3 Entscheidungskriterien in einem Kompetenzwettbewerb

Entscheidungskriterien in einem Kompetenzwettbewerb können sein:

- Kompetenz des Bewerbers zur Planungssteuerung und -koordination für schlüsselfertige Bauleistungen (Rohbau, Gebäudetechnik und –automation, Fassade, Ausbau) bzw. Kompetenz und Leistungsfähigkeit der mit ihm kooperierenden Planungsbüros.
- Kompetenz und Ressourcen des Bewerbers in den Bereichen Arbeitsvorbereitung, Projektmanagement, Beschaffung und Bauausführung.
- Kompetenz und Erfahrung der einzelnen vorgesehenen Mitarbeiter des Bewerbers für das Projektteam (z.B. Projektleiter, Bauleiter, Planungs-koordinator etc.) in Bezug auf den Bauwerkstyp und in Bezug auf Partnerschaftsmodelle.
- Anzahl und Art der vom Bewerber vorweisbaren Referenzprojekte in Bezug auf den Bauwerkstyp und in Bezug auf Partnerschaftsmodelle.
- Örtliche bzw. regionale Präsenz des Bewerbers.
- Managementsysteme des Bewerbers in Bezug auf Sicherheits- und Gesundheitsschutz, Qualitätssicherung und Umweltschutz.
- Erfolgsquote der vom Bewerber durchgeführten Arbeitssicherheits-Maßnahmen.

-
- Ethikkodex und Corporate-Governance-Kodex des Bewerbers.
 - Vom Bewerber vorgesehene Vergütungsregelung/-höhe für die Leistungen der 1. Vertragsphase.
 - Indikativer Angebotspreis des Bewerbers für die Bauleistung (2. Vertragsphase).

Als **Mindestqualifikation** bzw. **K.-o.-Kriterien** sind die beiden folgenden Kriterien zu behandeln:

- Rechtliche Zuverlässigkeit des Bewerbers (siehe Anlage).
- Wirtschaftliche Stabilität des Bewerbers (siehe Anlage).

Falls ein Bewerber diese K.-o.-Kriterien nicht in ausreichendem Maße erfüllt, sollte der Bauherr ihn umgehend und ohne weitere Bewertung vom Kompetenzwettbewerb ausschließen. Selbstverständlich bleibt es dem Bauherrn überlassen, weitere der o.g. Entscheidungskriterien als K.-o.-Kriterien zu definieren.

4 Gewährleistung der Transparenz des Kompetenzwettbewerbs

Um die Transparenz des Verfahrens zu gewährleisten, sollte ein Kompetenzwettbewerb folgende Anforderungen erfüllen:

- Der Bauherr sollte die Entscheidungskriterien und deren Gewichtung den Bewerbern mit der Einladung zur Teilnahme am Wettbewerb vollständig bekannt geben.
- Das Entscheidungsgremium des Bauherrn sollte sich aus mehreren Personen zusammensetzen, die unabhängig voneinander ihre Bewertungen vornehmen. Hierdurch lässt sich die nur subjektiv mögliche Bewertung einzelner Kriterien durch einzelne Entscheider in der Summe der Bewertungen aller Entscheider weitestgehend objektivieren.
- Alle Mitglieder des Entscheidungsgremiums sollten ihre Vorgehensweise bei den Bewertungen der Bewerber und die Ermittlung deren Rangfolge vollständig und nachvollziehbar dokumentieren.
- Der Bauherr sollte den im Wettbewerb unterlegenen Bewerbern die Gründe für ihre Nichtberücksichtigung mitteilen.

Die hierdurch erzielte Transparenz trägt auf Bauherrnseite wesentlich zu einem wirtschaftlichen und belastbaren Verfahrensergebnis bei.

5 Ablauf des Kompetenzwettbewerbs

Der Ablauf des Kompetenzwettbewerbs setzt sich aus 5 Schritten zusammen:

1. Schritt

Einladung zur Teilnahme am Kompetenzwettbewerb

Mit der Einladung zur Teilnahme am Kompetenzwettbewerb informiert der Bauherr die aus seiner Sicht in Frage kommenden Bewerber über das Projekt sowie das Auswahlverfahren und fordert sie zum Einreichen ihrer schriftlichen Selbstdarstellung auf. Er benennt exakt die Kriterien mitsamt Gewichtung, anhand derer die Kompetenz der Bewerber projektbezogen bewertet wird.

Die **Projektbeschreibung** bildet die Grundlage des Kompetenzwettbewerbs. Sie enthält im Regelfall die Ergebnisse der Zieldefinition und des Vorentwurfs, die von den Planern des Bauherrn erarbeitet wurden, darüber hinaus Angaben zur Baustelle sowie die vorgesehenen Ausführungstermine. Die Projektbeschreibung sollte ausreichende Informationen für die Ermittlung eines indikativen Angebotspreises durch die Bewerber enthalten.

Die **Beschreibung des Auswahlverfahrens** enthält alle relevanten Formalien bezüglich des Kompetenzwettbewerbs und des zweiphasigen Vertragsmodells. Der Bauherr benennt u. a. die Fristen für die Angebotsbearbeitung sowie den vorgesehenen Beauftragungstermin und weist darauf hin, dass sich aus dem Verfahren keine subjektiven Rechte für die Bewerber herleiten lassen. Des Weiteren gibt er detailliert an, welche Unterlagen die Bewerber im Zusammenhang mit den einzelnen Entscheidungskriterien einreichen sollen, um ihre Kompetenz bewerten zu können.

2. Schritt

Schriftliche Selbstdarstellung der Bewerber

In ihrer schriftlichen Selbstdarstellung belegen die Bewerber ihre Kompetenz für die Abwicklung des anstehenden Projekts und benennen einen indikativen Angebotspreis für die Bauleistung. Die Vergleichbarkeit der Darstellungen wird durch die Vorgaben des Bauherrn bzgl. der einzureichenden Unterlagen gewährleistet. Darüber hinaus sollte den Bewerbern genügend Raum zur Darstellung eigener Vorschläge und Konzepte gelassen werden, um sich mit ihrer spezifischen Kompetenz voneinander abheben zu können.

3. Schritt

Auswertung der Selbstdarstellungen, ggf. Eingrenzung des Bewerberkreises

Die Auswertung der Selbstdarstellungen erfolgt nach den vorab bekannt gegebenen Entscheidungskriterien und deren Gewichtung. Die indikativen Angebotspreise werden in Bezug auf das zur Verfügung stehende Budget des Bauherrn geprüft. Das Entscheidungsgremium des Bauherrn erstellt eine vorläufige Entscheidungsmatrix, aus der sich eine vorläufige Rangfolge der Bewerber ergibt. Je nach Anzahl und Qualität der Selbstdarstellungen kann es sinnvoll sein, für den weiteren Verlauf des Verfahrens den Kreis der Bewerber auf die drei bestplatzierten zu reduzieren.

4. Schritt

Persönliche Präsentation der ausgewählten Bewerber

Die (ausgewählten) Bewerber erhalten die Gelegenheit, sich dem Entscheidungsgremium des Bauherrn persönlich zu präsentieren und ihre Konzepte für die Projektabwicklung sowie ihren indikativen Angebotspreis im Detail zu erläutern. Der Bauherr sollte hierbei Wert darauf legen, das für die Projektabwicklung vorgesehene Schlüsselpersonal der Bewerber kennenzulernen.

5. Schritt

Festlegung des kompetentesten Bewerbers als Vertragspartner für die erste Vertragsphase

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der persönlichen Bewerberpräsentationen überführt das Entscheidungsgremium des Bauherrn die vorläufige in die endgültige Entscheidungsmatrix, aus der der kompetenteste Bewerber hervorgeht. Der letztlich auf Platz 1 der Rangfolge liegende Bewerber tritt schließlich zusammen mit dem Bauherrn in die erste Vertragsphase ein.

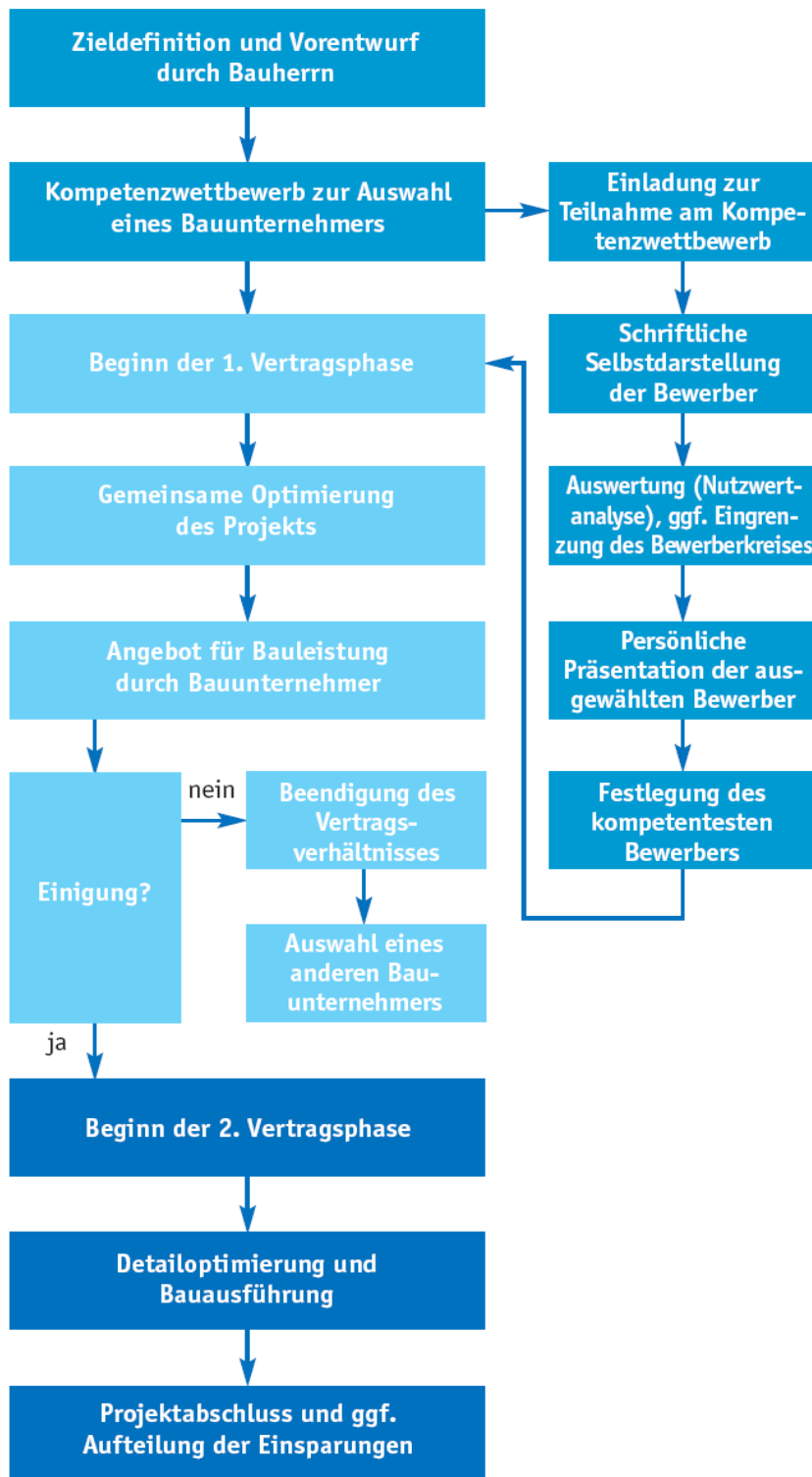


Bild 3: Einbindung des Kompetenzwettbewerbs in die Ablaufstruktur der Partnerschaftsmodelle

6 Durchführung einer Nutzwertanalyse

6.1 Allgemeine Vorgehensweise

Beim Aufstellen der Entscheidungsmatrix werden für die einzelnen Kriterien Zielwerte gebildet. Die Zielwerte beschreiben die vom Bauherrn angestrebten Ergebnisse in Bezug auf die Kriterien. So legt der Bauherr z.B. für das Kriterium „Indikativer Angebotspreis“ als Zielwert den Geldbetrag fest, den er als Vergabewert bzw. Auftragssumme anstrebt. Die Bewertung des indikativen Angebotspreises der einzelnen Bewerber durch den Bauherrn wird durch den Zielerreichungsgrad ausgedrückt. Dieser kann z.B. auf einer Skala von 0-10 angegeben werden, wobei 10 eine vollständige Zielerreichung ausdrückt und 0 eine unzureichende. Die Zielwerte sind nicht nur monetärer Art. Für das Kriterium „Referenzprojekte“ z.B. benennt der Bauherr als Zielwert die ihm erforderlich erscheinende Anzahl referenzfähiger Baumaßnahmen. Für das Kriterium „Managementsysteme“ kann der Zielwert sein, dass solche Systeme bei den einzelnen Bietern nachweislich eingeführt sind und erfolgreich angewendet werden.

Die projektspezifische Bedeutung eines Zielwertes im Verhältnis zu den anderen Zielwerten wird durch eine Gewichtung ausgedrückt. Hierbei ist es ratsam, die Summe aller Gewichtungen = 100 zu setzen. Aus der Multiplikation von Zielerreichungsgrad mit zugehöriger Gewichtung ergibt sich der vom Bewerber erreichte Teilnutzwert für das entsprechende Kriterium. Die Summe aller Teilnutzwertwerte ergibt den Nutzwert. Der Bewerber mit dem höchsten Nutzwert belegt Platz 1 der Rangfolge.

Anschließend empfiehlt sich, im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse die Gewichtungen der Zielwerte zu variieren und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Rangfolge der Bewerber zu prüfen. Je weniger Veränderungen in der Rangfolge sich beim Variieren der Gewichtungen ergeben, desto stabiler ist das Ergebnis der Nutzwertanalyse.

Die K.-o.-Kriterien sind in der Entscheidungsmatrix nicht enthalten. Ihre Prüfung findet bereits im Vorfeld der Nutzwertanalyse statt. Bewerber, die die Mindestqualifikation nicht nachweisen können, sollte der Bauherr nicht weiter bewerten.

Darüber hinaus sollte der Bauherr dafür Sorge tragen, dass die Bewerber keine Kenntnis über die von ihm zu Beginn des Verfahrens definierten Zielwerte erlangen. Bezüglich der Nutzwertanalyse wird hierdurch ein gleicher Informationsstand der Bewerber gewährleistet.

6.2 Beispiel für eine Entscheidungsmatrix

Entscheidungskriterium	Gewichtung $\Sigma = 100$	Zielwert	BEWERBER 1	
			Zielerreichungs- grad min = 0 max = 10	Nutzungswert (Gewichtung x Zielerreichungs- grad)
Kompetenz des Bewerbers zur Planungssteuerung und -koordination für schlüsselfertige Bauleistungen				
Kompetenz und Ressourcen des Bewerbers in den Bereichen Arbeitsvorbereitung, Projektmanagement, Beschaffung und Bauausführung				
Kompetenz und Erfahrung der für das Projektteam vorgesehenen Mitarbeiter des Bewerbers				
Art und Anzahl der vom Bewerber vorweisbaren Referenzprojekte				
Örtliche bzw. regionale Präsenz des Bewerbers				
Managementsysteme des Bewerbers in Bezug auf Sicherheits- und Gesundheitsschutz, Qualitätssicherung und Umweltschutz				
Erfolgsquote der vom Bewerber durchgeführten Arbeitssicherheitsmaßnahmen				
Ethikkodex und Corporate-Governance-Kodex des Bewerbers				
Vom Bewerber vorgesehene Vergütungsregelung/-höhe für die Leistungen der 1. Vertragsphase				
Indikativer Angebotspreis des Bewerbers für die Bauleistung (2. Vertragsphase)				
Σ :	100	-	-	

Bild 4: Beispiel für eine Entscheidungsmatrix

Anlage

Erläuterungen zur Mindestqualifikation

Das Entscheidungskriterium **Rechtliche Zuverlässigkeit** kann u.a. anhand der folgenden Nachweise des Bewerbers bewertet werden:

- Auszug aus Handelsregister.
- Freistellungsbescheinigung des zuständigen Finanzamts.
- Unbedenklichkeitsbescheinigung der tariflichen Sozialkasse.
- Unbedenklichkeitsbescheinigung der Berufsgenossenschaft.
- Erklärung zur Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtung zur Zahlung des Mindestlohns.

Das Entscheidungskriterium **Wirtschaftliche Stabilität** kann vor allem anhand der aktuellen Bilanz des Bewerbers bzw. der Bilanzanalyse bewertet werden.

Darüber hinaus sollte der Bauherr den bestehenden Versicherungsschutz (Betriebshaftpflichtversicherung, Bauleistungsversicherung etc.) sowie den verfügbaren Bürgschaftsrahmen (hinsichtlich Sicherheitsleistungen für Vertragserfüllung und Mängelansprüche) des Bewerbers bewerten.