

Partnering bei Bauprojekten

Die Realisation von Bauprojekten ist häufig von einer Konfrontation zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern gekennzeichnet. Dies resultiert unter anderem aus der konfliktorientierten Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation der Bauprojekte, bei der das bauausführende Unternehmen erst zu einem relativ späten Zeitpunkt in die Projektrealisation eintritt. Hierdurch kommt die frühzeitige Ausrichtung auf gemeinsam definierte Projektziele deutlich zu kurz. Dieser unvermeidbare Zustand stellt keinen zukunftsorientierten Weg dar. Notwendig sind vielmehr innovative Vertrags-, Abwicklungs- und Managementformen, die für das Bauvorhaben einen Mehrwert und für alle am Bauprojekt beteiligten Partner eine Win-win-Situation liefern, so die hier erläuterten Partnering-Modelle.

Partneringmodelle als Beispiele für Innovationen in der Bauindustrie

Partnering- oder Partnerschaftsmodelle können maßgeblich dazu beitragen, die derzeitige Abwicklung insbesondere schlüsselfertiger Bauprojekte durch ihre innovative Organisations- und Vertragsformen zielführend zu reformieren. Sie können unter den heutigen - allseits bekannten - Rahmenbedingungen zu einer konstruktiven und lösungsorientierten Projektabwicklung führen sowie einen Mehrwert für das Bauvorhaben und die Projektbeteiligten schaffen. Partnering bei Bauprojekten ist grundsätzlich und ausschließlich als Managementstil zu verstehen, der die Kooperation aller Parteien in den Vordergrund stellt, verbunden mit einer konkreten Arbeitsweise zur Abwicklung komplexer schlüsselfertiger Bauprojekte.

Schon im Jahre 2005 hatte der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie eine Initiative zum „Partnering bei Bauprojekten“ mit dem Ziel gestartet, ein innovatives Managementmodell zu entwickeln, das allen am Bauprojekt beteiligten Partnern - durch ein stärker partnerschaftliches Miteinander - eine kostengünstigere, schnellere, qualitativ bessere und damit zufriedenstellende Projektrealisation ermöglichen soll. Eine Vielzahl großer und mittelständischer Bauunternehmen hat sich im Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ dieser Initiative aktiv angeschlossen und gemeinsam das „Partnering bei Bauprojekten“ genannte Managementmodell konzipiert.

Der Hauptverband hat sich zum Ziel gesetzt, das Grundkonzept des Partnerings einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen und alle am Bauprojekt beteiligten Partner für ein partnerschaftliches Miteinander zu gewinnen.

Fachtagung in München mit großer Resonanz

So wurden am 23. November 2006 in einer nachmittäglichen Fachtagung in München die Elemente und Facetten von Partnerschaftsmodellen vorgestellt und diskutiert. Namhafte Fachleute aus dem bauwirtschaftlichen und planerischen Umfeld, von Investorensseite und dem baujuristischen Tätigkeitsgebiet stellten ihre Erfahrungen, Erwartungen und Anforderungen an eine partnerschaftliche Projektabwicklung dar und diskutierten diese unter der Moderation von Prof. Dr. Ing. Racky mit ca. 120 anwesenden Zuhörern aus allen Berei-

chen des Bauens. Diese Fachtagung war nach der Auftaktveranstaltung im Januar 2006 in Düsseldorf - die zweite ihrer Art. Sie wurde gemeinsam vom Bayerischen Bauindustrieverband, dem Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie und dem Hauptverband der Deutschen Bauindustrie durchgeführt. Weitere Folgeveranstaltungen sind im Frühjahr 2007 in Frankfurt und Hamburg geplant.

Zentraler Aspekt der Fachtagung war das vom Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. entwickelte Managementkonzept einer partnerschaftlichen Bauprojektrealisation. Dieses baut auf einer kooperativen Projektrealisation zwischen Bauherrn, Planer und Bauunternehmen in gegenseitigem Vertrauen und basierend auf gemeinsamen Zielen auf.

Das in dieser Initiative erarbeitete Grundkonzept ist in einer Auftaktveranstaltung „Partnering bei Bauprojekten“ bereits Anfang des Jahres 2006 in Düsseldorf öffentlich vorgestellt worden.

Vier Eckpunkte des „Partnering bei Bauprojekten“

Die vier wesentlichen Eckpunkte des „Partnering bei Bauprojekten“ sind:

1. Partnering als Lösungsansatz

Partnerschaftsmodelle der Deutschen Bauindustrie:

⇒ stellen die Kooperation der Vertragsparteien in den Vordergrund,

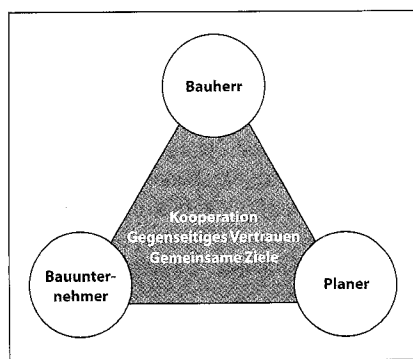


Abb. 1: Die Kooperation der Vertragsparteien steht im Vordergrund

- ⇒ setzen auf gegenseitiges Vertrauen und gemeinsame Projektziele,
- ⇒ sind auf die gemeinsame Optimierung des Bauprojektes ausgerichtet,
- ⇒ integrieren alle Projektbeteiligten in einem Team,
- ⇒ minimieren die Konfliktpotentiale zwischen den Vertragsparteien,
- ⇒ führen zur kostengünstigeren, schnelleren und quantitativ besseren Abwicklung von Bauvorhaben.

2. Elemente der Partnerschaftsmodelle

Erfolgsfaktoren für eine partnerschaftliche Projektentwicklung:

- ⇒ 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.

3. ABLAUF DER PARTNERSCHAFTSMODELLE

Ablauf in zwei Phasen mit einem Wandel vom Preiswettbewerb zum Kompetenzwettbewerb:

- ⇒ Partnerschaftsmodelle laufen grundsätzlich in zwei Phasen ab. In der bauvorbereitenden Phase wird der Bauunternehmer frühzeitig in den Planungsprozess eingebunden. Am Ende dieser ersten Vertragsphase besteht für beide Seiten eine Ausstiegsoption zur Beendigung der Zusammenarbeit. Einigen sich Bauherr und Bauunternehmer über die Vergütung der Bauleistung, tritt die Bauphase in Kraft.

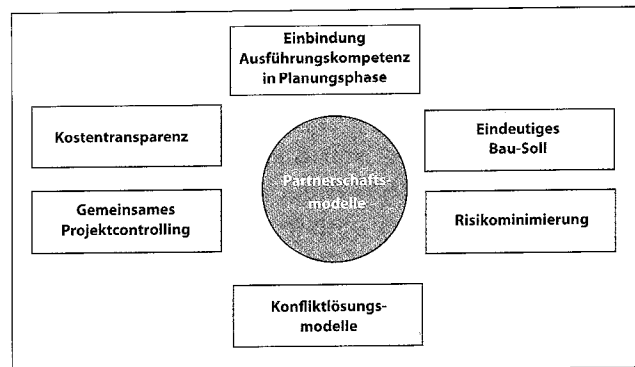


Abb. 2: Erfolgsfaktoren für eine partnerschaftliche Projektentwicklung

- ⇒ Partnerschaftsmodelle schließen den Bieterwettbewerb zu Projektbeginn nicht aus. Er wandelt sich jedoch von einem reinen Preiswettbewerb zu einem Kompetenzwettbewerb.

4. Vorteile der Partnerschaftsmodelle für den Bauherren

- ⇒ Zusätzliches Optimierungspotenzial für die Planung durch frühzeitige Einbindung der Ausführungskompetenz des Bauunternehmers. Hierdurch Möglichkeit zur Senkung der Bau- und Betriebskosten.
- ⇒ Ablaufoptimierung und Kosteneinsparung durch Vermeidung von Wiederholungsschleifen im Planungsprozess.
- ⇒ Verkürzung der Projektdauer durch Verzahnung der Projektphasen.
- ⇒ Reduzierung des Konfliktpotenzials durch transparente Planungsrisiken.
- ⇒ Frühzeitige Budgetsicherheit durch verbindliche Kostenbewertungen bereits während der Planungsphase.
- ⇒ Reduzierung von Nachtragsrisiken, Projektstörungen und Konfliktkosten durch Herbeiführung einer identischen Bau-Soll-Auslegung.
- ⇒ Konfliktvermeidung bei Leistungsänderungen durch transparente Kostenverläufe.
- ⇒ Erhöhung der Kosten- und Terminalsicherheit durch klare Kompetenzen, effiziente Projektentwicklung und gemeinsames Projektcontrolling.
- ⇒ Reduzierung von Kosten und Terminrisiken durch rasche außergerichtliche Lösungen.

Eine ausführliche Version des Positionspapiers „Partnering bei Bauprojekten“ steht auf den Internetseiten des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie -

www.bauindustrie.de - unter der Rubrik „Service“ als Download zur Verfügung.

Durch Partnering zur effizienten Projektentwicklung

Das Partneringkonzept des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie stand demnach auch im Mittelpunkt der Ausführungen von Herrn Dipl.-Ing. Stephan Bender, Wayss & Freytag Schlüsselfertigbau AG, Frankfurt. In seinem Beitrag Partnering aus Sicht der Bauwirtschaft zeigte er den Nutzen für das Projekt und

den daraus resultierenden Mehrwert für alle am Bauprojekt beteiligten Partner auf. Da alle am Baugeschehen Beteiligten darin übereinstimmen, die derzeitigen konfliktträchtigen Rahmenbedingungen der Bauprojekt- und Bauvertragsabwicklung dringend durch innovative Lösungsansätze zu verbessern, hielten die Unternehmen der Deutschen Bauindustrie diese in Form von Partnerschaftsmodellen für ihre Kunden bereit. Es müsse aber gelingen den notwendigen Paradigmenwechsel konsequent und beherzt herbeizuführen und die Projektteams auf Basis von Offenheit und Vertrauen zu führen. Dann würde es gelingen, Bauprojekte erfolgreicher und effizienter abzuwickeln. Seine bisherigen Erfahrungen würden dies auf alle Fälle eindrucksvoll belegen.

Bedeutung des Planungsprozesses

Herr Dipl.-Ing. Peter Mayer, Obermeyer Planen + Beraten GmbH, München, berichtete unter der Überschrift „Harmonie im Planungsprozess“ über die bisher gewonnenen Erfahrungen der Planer bei Partneringprojekten. Er machte deutlich, dass der Architekt der Garant der architektonischen Qualität des Entwurfs bleibe und auch die Gestaltungshoheit habe - wenn auch nun unter Einbeziehung und gemeinsamer Weiterentwicklung der Vorschläge des Bauunternehmens. Harmonie im Planungsprozess bedeute für ihn daher, die abgestimmte Leistungserbringung durch viele Parteien einer Baumaßnahme zum notwendigen Ganzen. Dies sei nicht gleichzusetzen mit Konfliktfreiheit, sondern bedeute die Schaffung der notwendigen Strukturen, um Probleme zu erkennen und diese zu lösen. Aufgrund der zunehmenden technischen Möglich-

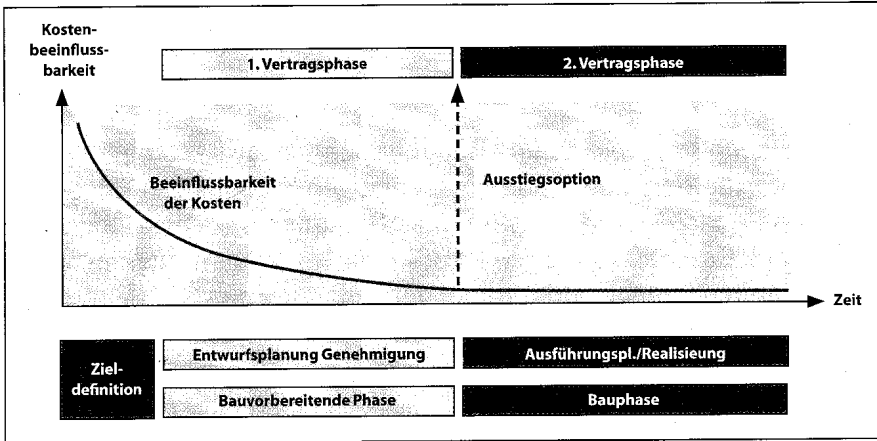


Abb. 3: Ablauf von Partnerschaftsmodellen in zwei Phasen mit einem Wandel vom Preiswettbewerb zum Kompetenzwettbewerb

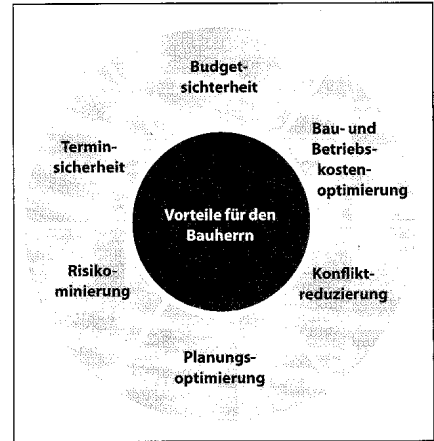


Abb. 4: Vorteile der Partnerschaftsmodelle für den Bauherren

keiten sei der Planungsprozess ein Vorgang, der mehr geprägt werde von der

- ⇒ Spezialisierung im Gewerk bei Verlust der Kenntnisse des Ganzen,
- ⇒ Notwendigkeit der Koordination und Integration im umfänglichen Maße,
- ⇒ Notwendigkeit der Koordination zwischen den technischen Ausrüstungen,
- ⇒ der oftmals fehlenden Fähigkeit des Auftraggebers, seine Bedürfnisse und Anforderungen rechtzeitig und umfänglich zu benennen.

- ⇒ Qualität des präsentierten Konzepts und der abgegebenen Dokumentation,
- ⇒ Kompetenz des Projektteams,
- ⇒ Höhe der Zuschläge sowie
- ⇒ Flexibilität in der Vertragsgestaltung.

Die richtige Vertragsgestaltung ist entscheidend

Abschließend referierte Frau RAin Dr. Iris Oberhauser, Horsch Oberhauser Rechtsanwälte, München über die Vertragsgestaltung und rechtlichen Aspekte von Partneringprojekten. Grundsätzlich seien die Kriterien des Partnerings zwar nicht auf einen bestimmten Vertragstypus begrenzt, aber die „Konflikthanfälligkeit“ der Abwicklung klassischer Vertragsformen fördere die Überlegungen zu alternativen Vertragsmodellen. In Frage kämen demnach primär der GMP-Vertrag, das Construction Management at Agency sowie das Construction Management at Risk.

In ihrem Beitrag zeigte sie anhand von Formulierungsvorschlägen für die wesentlichen Partnering-Elemente wie wichtig eine eindeutige Vertragsgestaltung für den Erfolg von Partneringprojekten ist. In ihrem positiven Fazit zeigte sie auf, dass Partnering ein Ansatz für eine für alle Beteiligten effiziente Verwirklichung von Bauprojekten darstellen könne.

In der anschließenden Diskussion – unter der Moderation von Prof. Dr.-Ing. Peter Racky, Leiter des Fachgebietes Baubetriebswirtschaft der Universität Kassel – erfolgte ein reger und konzentrierter Austausch zwischen Referenten und Auditorium.

Kosten,- Termine und Qualität durch Partnering optimieren

Auf große Erfahrung bei der Realisation von Immobilienprojekten aus Sicht des Investors konnte Herr Dipl.-Ing. Roman Treml, Abteilungsleiter Technik, Bayerische Bau und Immobilien GmbH & Co. KG München zurückblicken. Anhand von Praxisbeispielen erläuterte er das Partnering aus Sicht des Investors. Dabei betonte er, dass Partnering aus seiner Sicht nur für Auftraggeber mit entsprechender interner Organisation bzw. entsprechend „zugekauften“ externem Know-how sinnvoll sei und i. d. R. im normalen Gewerbebau kleineren bis mittleren Umfangs nur geringeres Kostensenkungspotential biete. Er hob hervor, dass bei Partneringprojekten gerade nicht der Preis für die Leistungserbringung das primäre Vergabekriterium sei. Vielmehr seien entscheidend die

- ⇒ Planungs- und Ausführungskompetenz im Produktmarktsegment,
- ⇒ Erfahrung mit alternativen Vertragsmodellen
- ⇒ Erfahrung im Value Management,