

ALTERNATIVE BAUVERTRAGSMODELLE MIT ANREIZBASIERTEN LÖSUNGEN



04.12.2024

Mag.iur. Dipl.-Ing. Dr.techn. Lena Paar

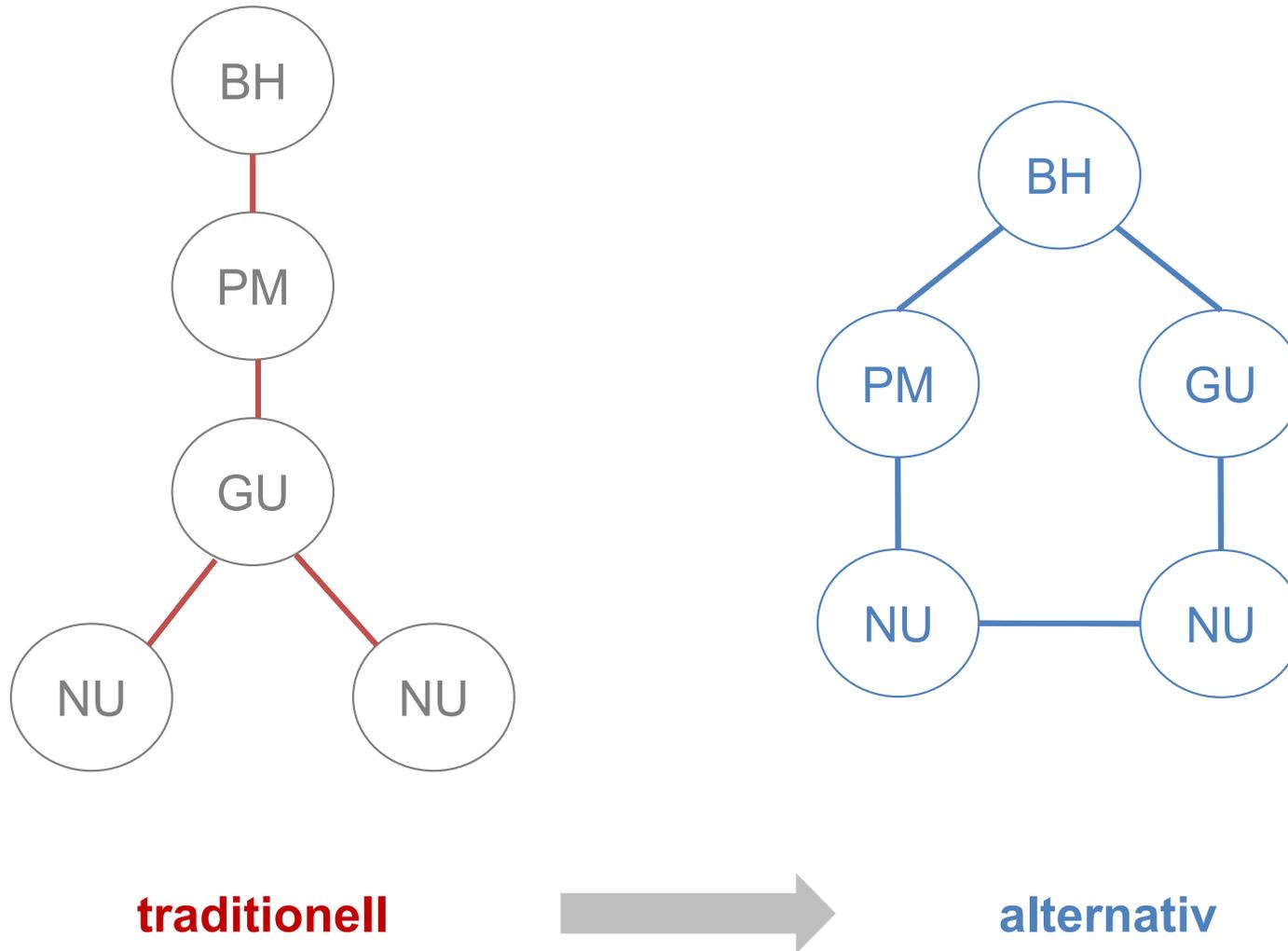
Bauprojekt – hochkomplex und durch viele Unsicherheiten geprägt



Mitwirkung vieler Gewerke und Personen mit jeweiligem Spezialwissen

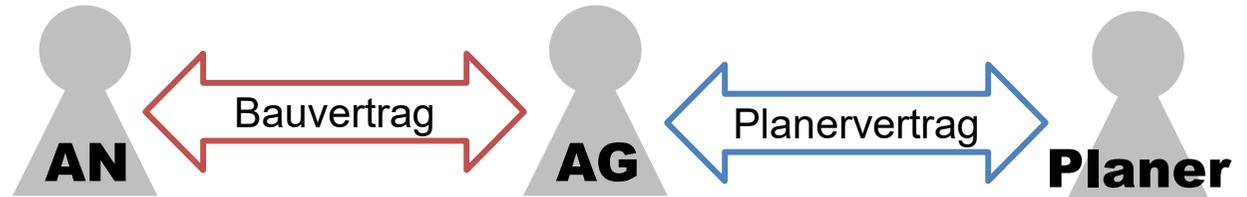


Bauvertrag – Einordnung als Langzeitvertrag mit Rahmencharakter



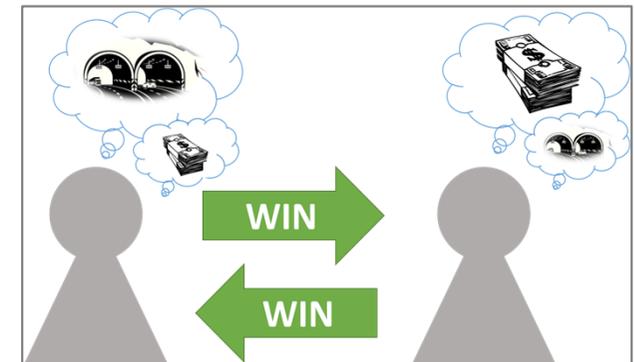
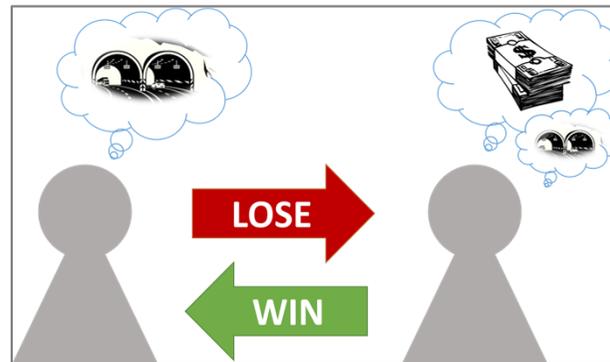
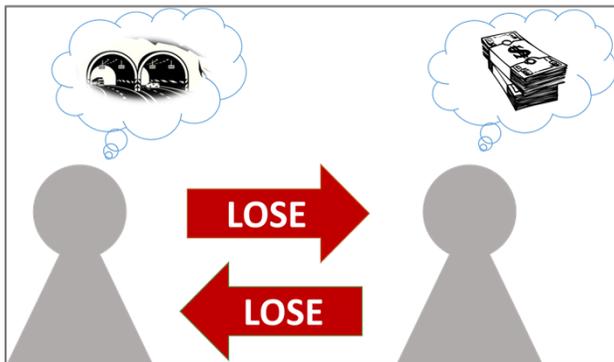
Traditionelles Abwicklungsmodell

- Vertragsverhältnisse:

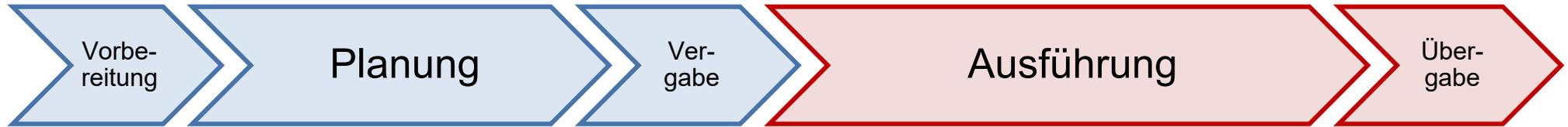


→ Agency-Problem:

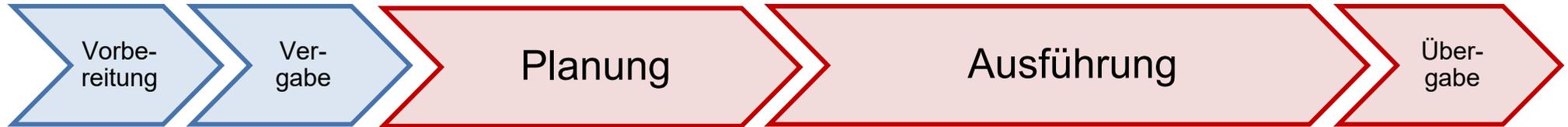
- Klassischer Interessenskonflikt zwischen den Vertragspartnern, wegen asymmetrischen Informationslage
- Anreize (*Incentives*) sollen die Motivation eines Vertragspartners erhöhen, im Sinne den Wünschen und Zielvorstellungen des anderen Vertragspartners zu handeln



Traditionelles Abwicklungsmodell



Alternatives Abwicklungsmodell



- Unzufriedenheit mit der aktuell vorherrschenden „**Atmosphäre**“;
- Faktisch keine echte partnerschaftliche Projektabwicklungen möglich!
- Erfolgsfaktor eines Bauprojekts liegt in erster Linie an den beteiligten **Schlüsselpersonen**;
- **Entscheidungskompetenz** liegt oft nicht bei den unmittelbaren Mitarbeitern auf der Baustelle (als Voraussetzung zur erfolgreichen Projektabwicklung);
- Zu strenge gesetzliche Regularien des **Vergaberechts** inkl. **UVP-Genehmigung** sowie damit zusammenhängenden Risikotransfer auf den Auftragnehmer;
- Geeignete Bauvertragsmodelle vorhanden, Planung soll weiterhin vom AG kommen, AN soll auf Basis Ausschreibungsplanung detaillierte Ausführungsplanung erstellen;
- Vorbehalte gegen verpflichtende Anwendung des Bestbieter-Zuschlagsprinzips;
- Notwendig ist die Auswahl „intelligenter“ **Bestbieterkriterien**.

ALTERNATIVE ABWICKLUNGSMODELLE



Gemeinsame Strukturmerkmale:

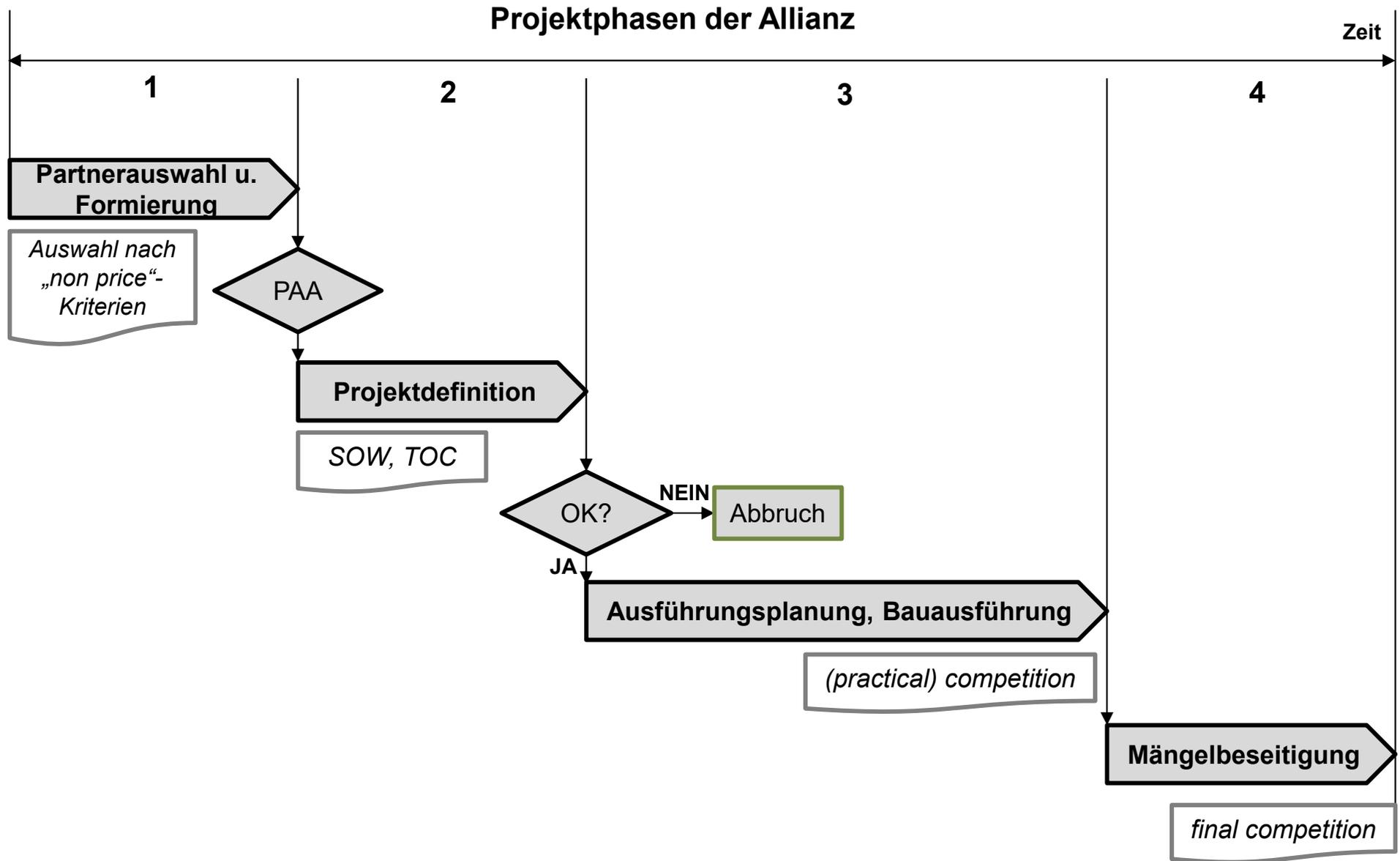
- Enge Kooperation zwischen Bauherrn, Planern und Bauunternehmern
- *Early Contractor Involvement* durch frühe Einbeziehung der bauausführenden Unternehmen
- Gemeinsame Definition des Leistungs-/Bau-Solls sowie uU der Zielkosten
- Gemeinschaftliches Projektcontrolling, Kosten- und Risikomanagement
- Projektziele als gemeinsamer Handlungs- und Erfolgsmaßstab
- Definition Zielkosten + Bonus-Malus-System mit Incentivierung + „*open-book*“-Prinzip
- „*no blame, no dispute*“-Gedanke

Project
Alliancing

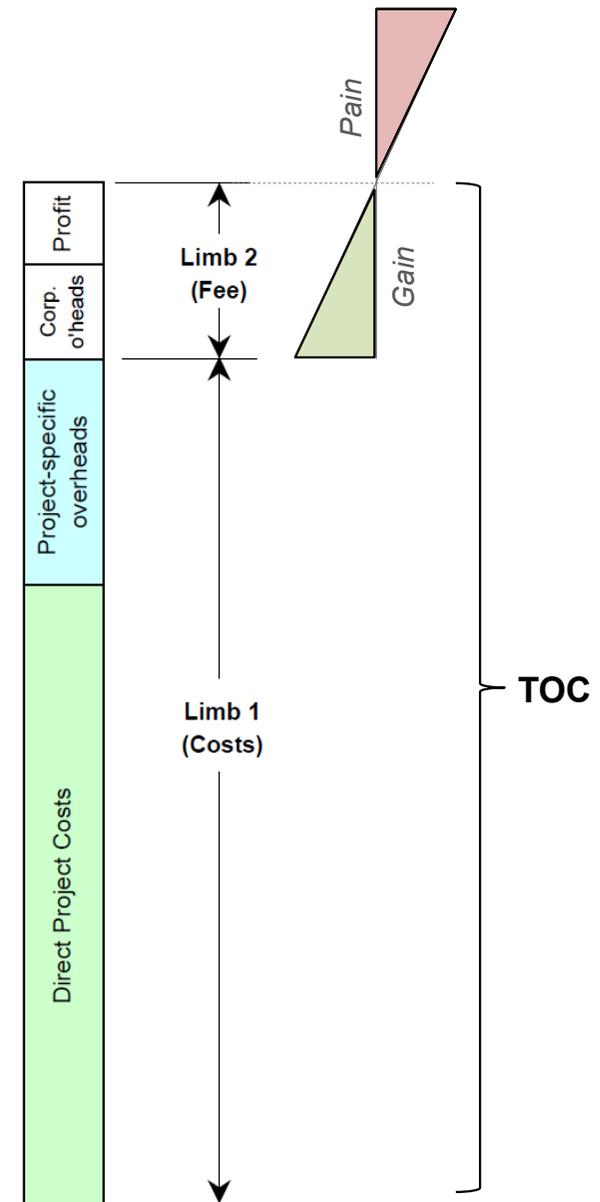
Construction
Management
(CM)

Partnering

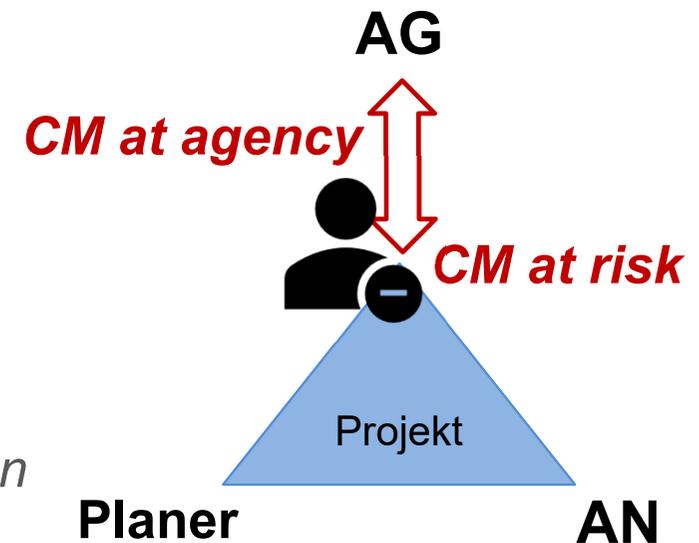
Guaranteed-
Maximum-
Price (GMP)



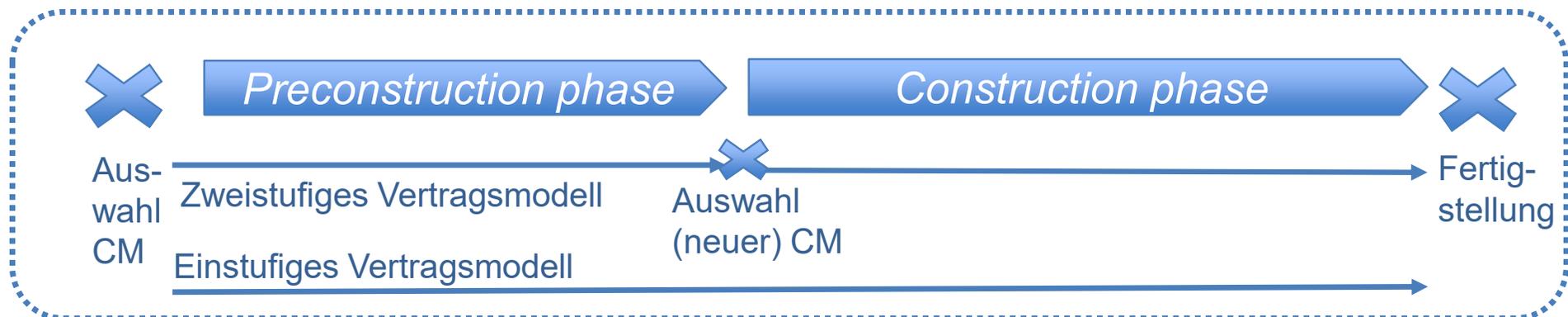
- Kooperative Zusammenarbeit zwischen *owner* und *NOP* durch Harmonisierung der Interessen + Ausrichtung auf gemeinsame Ziele zur Werkrealisierung
- charakteristische Organisationsstruktur durch integriertes Projektteam mit „*best person for each position*“-Gedanke
- „*no fault, no blame, no dispute*“ (Problemlösungsmechanismen)
- Spezielles Vergütungsmodell inkl. „*open-book*“:
 - Vergleich der abgerechneten Kosten mit den Zielkosten (*target costs*) + *Pain- / Gainshare*
 - Kostenerhöhungen und Einsparungen trägt die **Allianz**
 - Definition von KRA (*key result areas*) und KPI (*key performance indicators*)



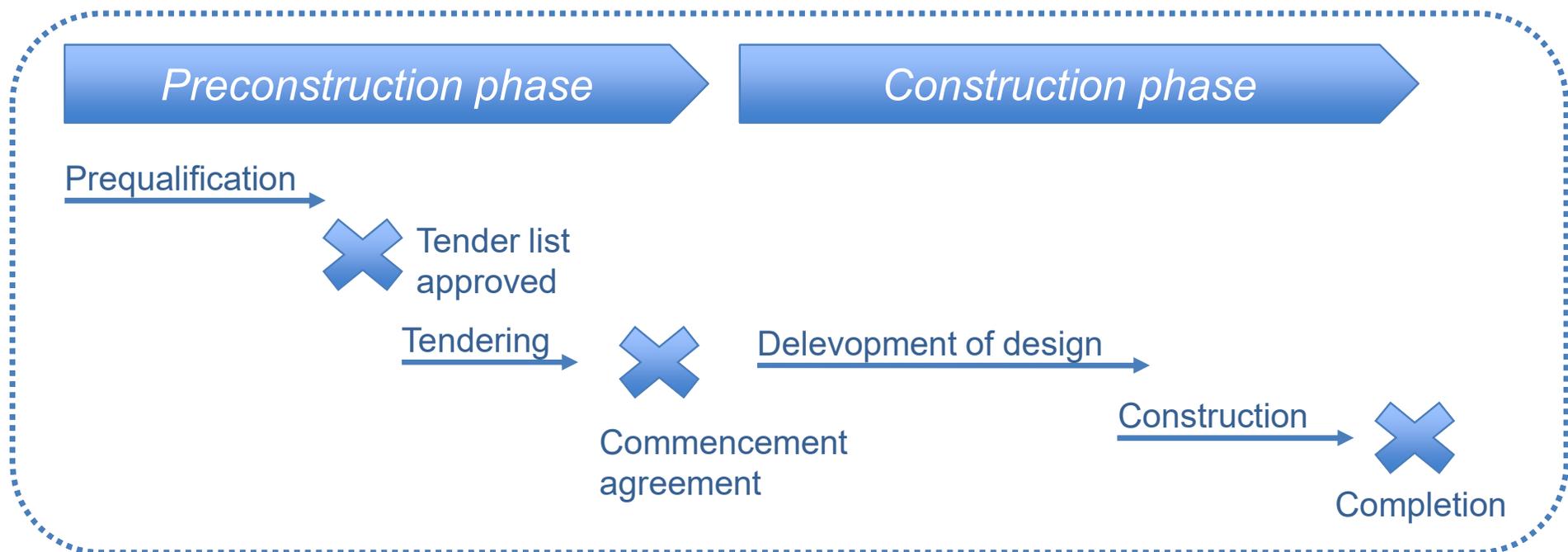
- Form des Bauprojektmanagements mit partnerschaftlichen Ansätzen
- Construction Manager unterstützt den AG bei der Realisierung der Projektziele und fungiert als Bindeglied zw. AG, Architekt, Ingenieure, Bauausführende
 - CM@agency:** reine Beratertätigkeit
 - CM@risk:** direkte Vertragsbeziehungen
- Schnittstelle zw. Planung und Ausführung & zusätzliche Kontrollinstanz
- 2-stufige Vertragsmodelle: mit *Preconstruction* & *Construction*-Phase oder einstufig
- Chancen und Risiken des CM:
 - Projekte mit besonderen Herausforderungen an das Projektmanagement (viele Beteiligte)
 - Einsatz bei *Fast-Track*-Projekten
 - Auswahl des richtigen Vertragspartners als CM



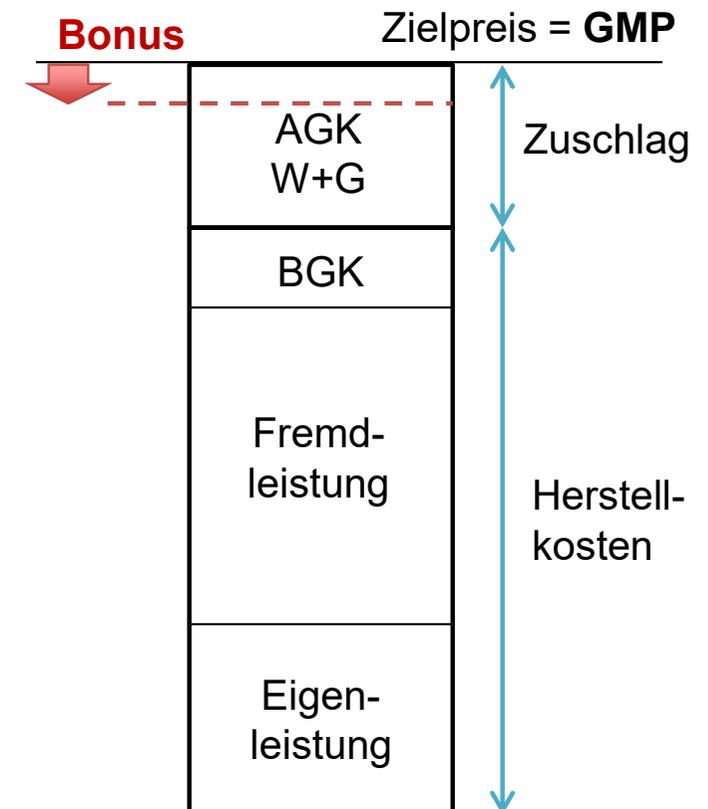
- **Traditionelles Modell:** Bauherr beauftragt Architekt zur Planung des Bauvorhabens bis zur Genehmigungsplanung; Auswahl des AM-Partner erfolgt auf Basis einer Kombination aus Preis- und Leistungsfähigkeitskriterien; entweder zweistufiges Vertragsmodell mit *Preconstruction-* und *Construction-Phase* oder einstufig mit beiden Phasen abgeschlossen
- **Budget-Modell:** Bauherr legt ein Preisziel fest; Planung ist hier nicht so weit vorangetrieben, sondern nur Grundlagenermittlung und Vorplanung sind durchgeführt worden; Auswahl des CM-Partnern erfolgt anschließend aus der Definition des Projektziels in Form eines Garantierten Maximalpreises;
- **Wettbewerbsmodell:** Grundlagenermittlung und Vorplanung erfolgt aus der Sphäre des Bauherrn; dieses funktionale beschriebene Projekt wird dem Wettbewerb unterworfen, Zuschlagskriterien sind neben dem Preis (als GMP) auch Optimierungsvorschläge und die Einbringung des ausführungsseitigen Know-hows zur Effizienzsteigerung

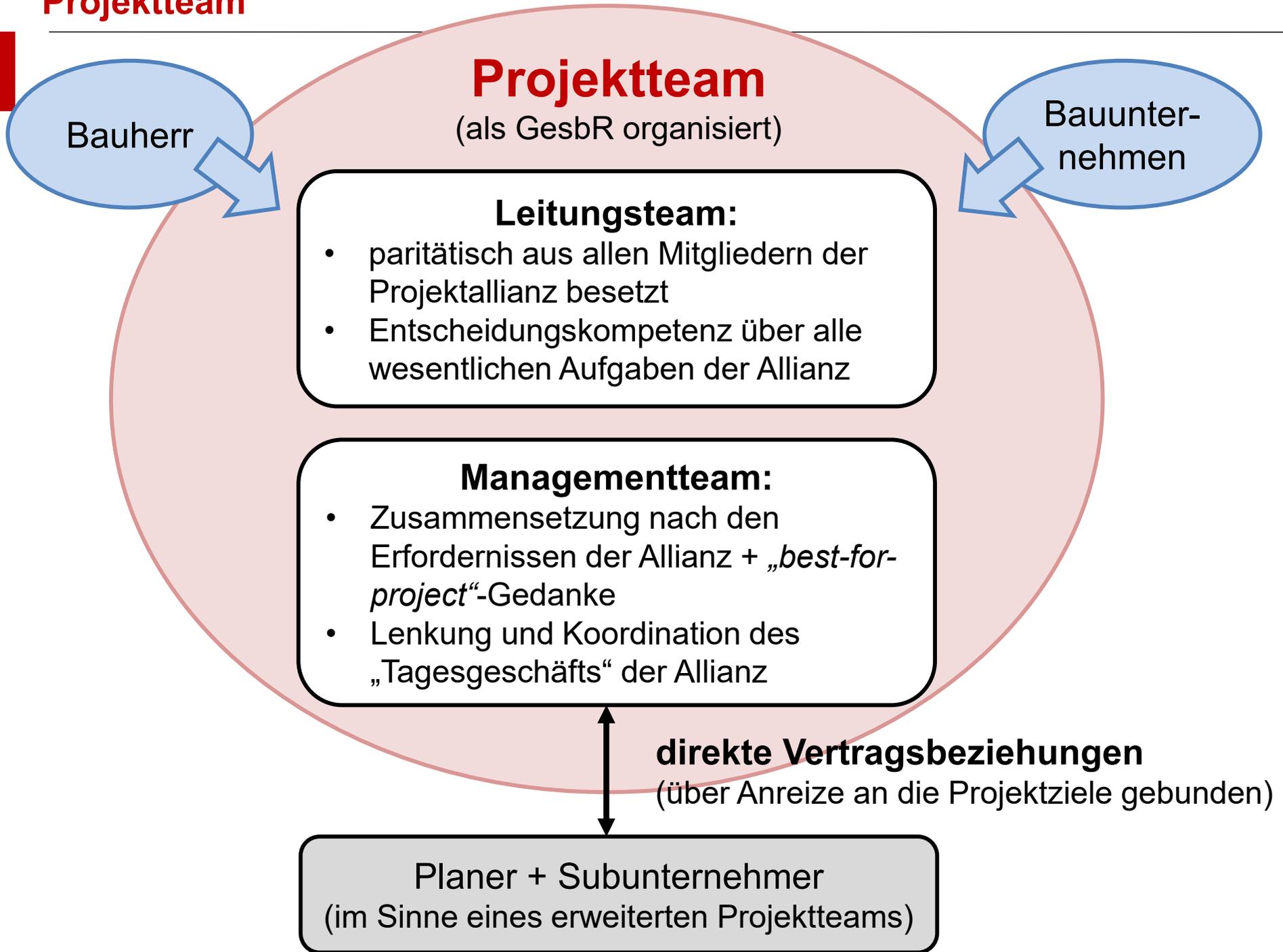


- Managementansatz mit kooperativer Arbeitsweise
- Mehrparteienvertrag zwischen Bauherrn, Generalunternehmer, Planer und Subunternehmer („*core team*“)
- Kernelement = *partnering agreement* der entweder in oder neben dem eigentlichen Bau(muster)vertrag existiert
- Beschreibung des Bau-Solls erfolgt vorrangig anhand funktionaler Zielvorgaben → Zielkostenvertrag mit „*open book*“



- Garantierter Maximalpreis soll AN durch positive Anreizmechanismen (*Incentives*) zu kooperativem Verhalten anleiten
- Vergabe eines GMP-Vertrags erfolgt meist auf Basis der Genehmigungsplanung, weitere Planung + Risiko übernimmt der AN
- Bestandteile eines GMP-Vertrages:
 - Herstellkosten der Bauleistung (= Bemessungsgrundlage für die Vergütung)
 - Zuschlag für allgemeine Geschäftskosten, Wagnis und Gewinn
 - (garantierter) Maximalpreis
 - Vereinbarung über die Aufteilung der Kostenersparnis („*Bonusregelung*“)





- *Integrated Project Delivery* (IPD): Ansatz von Lean Construction Management
- klare Projektbeschreibung und Bau-Soll-Definition (mit Referenz-Bau-Soll und Referenz-Herstellkosten)
- Gemeinsames Leitungs- und Managementteam („*best person for the job*“)
- Kooperative Arbeitsatmosphäre, durch Meetings und Workshops gefördert + offene, direkte Kommunikation zw. Projektmitarbeitern
- Transparenz („*open book*“) und faire Risikoverteilung – Abkehr von „klassischer“ Sphärentheorie AG <-> AN
- Gemeinsame Erarbeitung eines Risikokontingents (Eintrittswahrscheinlichkeit + Auswirkung) und gemeinsame Risikosphäre
- Konfliktvermeidung + Ansätze zur Streitschlichtung: Konflikte vor Ort lösen, Leitungsteam sollte im Konfliktfall endgültige Entscheidungskompetenz besitzen (Einstimmigkeit erforderlich); Schiedsgericht als finale Entscheidung

Einschränkungen aufgrund zwingender Rechtsvorschriften

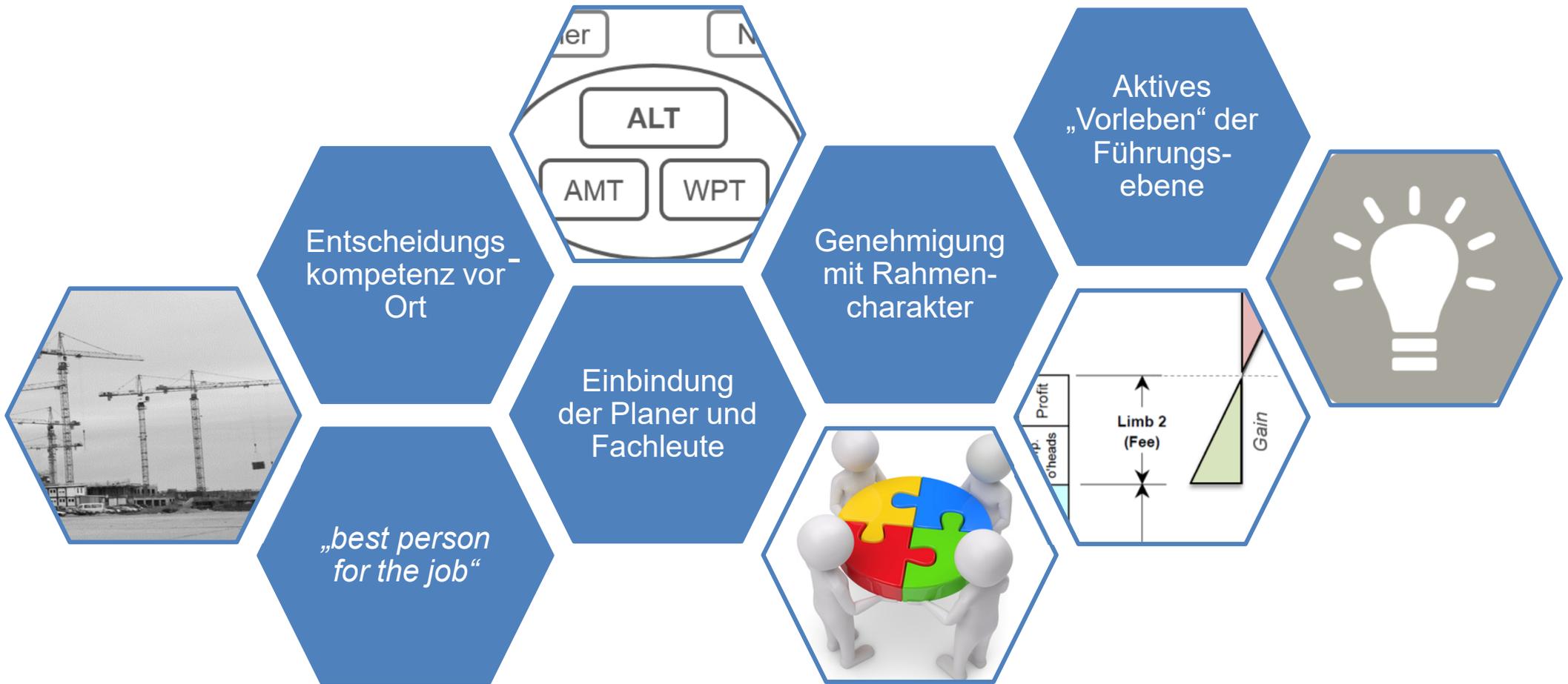
- Kollisionen mit BVergG
 - gemeinsame Vergabe von Planungs- und Bauleistungen
 - Verhandlungen über den Preis unzulässig
- Vorarbeiterproblematik (uU Wettbewerb eingeschränkt)
- Einschränkungen aufgrund Gewerbevorschriften
 - Zusammenarbeit Baumeister + Ziviltechniker
- Einschränkungen des Bietermarkts / Angebotsseite:
 - Einbindung der KMU?
 - Kartellrechtliche Bedenken

Einschränkungen aufgrund bauvertraglicher Regelungen

- (Letzt-)Verantwortlichkeit für die Planung unklar (Prüf- und Warnpflicht?)
- Verantwortlichkeit für die UVP-Genehmigung (Änderungen?)

Einschränkungen aufgrund praktischer Überlegungen

- Umsetzungsprobleme und Akzeptanz beim AG (Erfahrungswerte?)
- ...beim AN (Know-how-Verlust)
- ...beim Planer (wie einbeziehen?)





Mag.iur. Dipl.-Ing. Dr.techn. Lena Paar

Kontakt: lena.paar@gmx.at

Tel: +43 660 54 99 525

Mag.iur. Dipl.-Ing. Dr. techn. Lena Paar schloss 2019 ihre Dissertation zum Thema Alternative Bauvertragsmodelle im Infrastrukturbau am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft bei Univ.-Prof. Detlef Heck ab und konnte ihr Know-how an Bauvorhaben im In- und Ausland im Zuge ihrer Tätigkeit als Projektsteuerung und Projektleitung aus Planersicht einbringen.

Sie studierte Bauingenieurwesen-Wirtschaft an der TU Graz und Rechtswissenschaften an der Universität Graz.