

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<i>Vorwort</i> .....	V
<i>Geleitwort Prof. Dr. Kniffka</i> .....	VII
<i>Geleitwort Knipper</i> .....	IX
<i>Geleitwort Prof. Dr.-Ing. Schofer</i> .....	XI
<i>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</i> .....	XXIII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XXVI
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	XXX
<b>1. Kapitel Der Partnering-Ansatz</b> .....	<b>1</b>
<b>I. Partnering als Managementansatz – Definition und begriffliche Einordnung (<i>Racky</i>)</b> .....	<b>1</b>
<b>II. Entstehung und Verbreitung des Partnering-Ansatzes (<i>Eschenbruch</i>)</b> .....	<b>3</b>
1. Sozioökonomischer Kontext der Entstehung der Partnering-Modelle .....	3
2. Verbreitung des Partnering-Ansatzes .....	5
a) Entstehung des Partnering-Gedankens in den USA .	5
b) Aufnahme des Gedankens in England .....	6
c) Verbreitung über Europa nach Asien .....	6
d) Die Entwicklung in Deutschland .....	7
<b>III. Erfordernis des Partnering angesichts der deutschen Marktverhältnisse (<i>Kochendörfer</i>)</b> .....	<b>11</b>
1. Ausgangslage .....	11
2. Folgen konfrontativ geprägter Strategien .....	13
3. Anforderungen an Vertragsmodelle für komplexe Projekte .....	15
4. Partnering als Erfolg versprechende Alternative? .....	16
<b>IV. Der Partnering-Ansatz in den Wettbewerbsmodellen (<i>Gralla</i>)</b> .....	<b>16</b>
1. Grundsätzliches .....	16
a) Einführung .....	16
b) Begriffsdefinitionen .....	17
2. Bestandteile und Merkmale von Wettbewerbsmodellen .....	19
a) Projektorganisationsformen .....	19
b) Vertragsmodelle .....	19
c) Konfliktlösungsmechanismen .....	21

**Inhaltsverzeichnis**

d)	Kooperationsmechanismen. ....	22
aa)	Kooperationsprinzip im Bauvertragsrecht ....	22
bb)	Partnering . . . . .	23
cc)	Zielorientierte Prozesskoordination und -integration der Projektbeteiligten . . . . .	24
dd)	Gemeinschaftliche Bausoll-Definition . . . . .	25
3.	Klassifizierung der verschiedenen Wettbewerbsmodelle . . . . .	25
a)	Traditionelle Projektorganisationsformen. ....	25
aa)	Ausführungsleistungen. ....	25
(1)	Einzelunternehmer . . . . .	25
(2)	Generalunternehmer und -übernehmer. . . . .	25
bb)	Planungsleistungen. ....	26
cc)	Beratungsleistungen . . . . .	27
dd)	Übergreifende Leistungsformen . . . . .	27
(1)	Planender Generalunternehmer und -übernehmer. . . . .	27
(2)	Totalunternehmer und -übernehmer. . . . .	28
b)	Innovative Projektorganisationsformen . . . . .	29
aa)	Construction Management . . . . .	29
bb)	Abwicklungsvarianten . . . . .	31
(1)	Zwei-Phasen-Modelle. ....	31
(2)	Ein-Phasen-Modell . . . . .	34
c)	Traditionelle Vertragsmodelle. ....	34
aa)	Einheitspreisvertrag . . . . .	34
bb)	Detail-Pauschalvertrag . . . . .	34
cc)	Einfacher Global-Pauschalvertrag . . . . .	35
dd)	Komplexer Global-Pauschalvertrag . . . . .	35
d)	GMP als innovatives Vertragsmodell . . . . .	36
aa)	Typologisierung des GMP-Vertrags . . . . .	36
bb)	Vertragsregelungen . . . . .	37
cc)	Anreizmechanismen . . . . .	38
4.	Zusammenfassende Bewertung des Partnering- Ansatzes in den Wettbewerbsmodellen . . . . .	38
V.	<b>Partnering-relevante Ingenieur- und Management-Methoden (<i>Racky</i>) . . . . .</b>	<b>40</b>
1.	Zielkostenrechnung . . . . .	40
2.	Simultaneous Engineering . . . . .	42
3.	Value Engineering . . . . .	43
4.	Projektmanagement unter Partnering-Prämissen . . . . .	43
a)	Kostencontrolling. ....	44
b)	Termincontrolling . . . . .	45
c)	Leistungsänderungs-Management . . . . .	46
d)	Regelung weiterer erfolgskritischer Teilprozesse. . . . .	47
e)	Kommunikation und Information . . . . .	50
5.	Fazit . . . . .	50
VI.	<b>Erforderliche Kompetenzfelder für Partnering und Rahmenbedingungen für Kooperation (<i>Racky</i>) . . . . .</b>	<b>51</b>
1.	Kooperationsfördernde Rahmenbedingungen auf Projektebene . . . . .	53
2.	Erforderliche Anpassungen auf (Bau-)Unternehmensebene . . . . .	55

**VII. Rechtliche Rahmenbedingungen und Methoden**

(Eschenbruch) . . . . .	58
1. Partnering als interdisziplinäres Managementkonzept .	58
2. Die Aufgabenstellung Recht bei Partnering-Modellen .	62
a) Recht und Partnering-Modelle – Ein Widerspruch?.	62
b) Strukturen der rechtlichen Umsetzung . . . . .	64
aa) Die unverbindliche Deklaration – non-binding-partnering-charter . . . . .	64
bb) Die rechtlich bindende, ergänzende Partnering-Vereinbarung. . . . .	65
cc) Einheitliche Partnering-Verträge (Einheitsvertragskonzept) . . . . .	66
c) Alliance- und gesellschaftsrechtliche Konzepte . . . .	67
3. Typologien . . . . .	68
a) Die Vertragsbeteiligten . . . . .	68
aa) Investoren und Projektentwickler . . . . .	68
bb) Private und öffentliche Bauauftraggeber und Auftragnehmer (Bauunternehmen) . . . . .	69
cc) Bauauftragnehmer und Nachunternehmer . . . .	70
dd) Bauauftraggeber und Auftragnehmer, Planer und Projektmanager . . . . .	70
b) Die Projekttypen . . . . .	72
aa) Komplexe Hochbauprojekte . . . . .	72
bb) Industrie- und Anlagenbauprojekte . . . . .	72
cc) Infrastrukturprojekte . . . . .	73
c) Die Vertragstypen . . . . .	73
aa) Zweiphasige Vertragstypen: Begleitung des Planungsprozesses und dann Errichtung . . . . .	73
bb) Insbesondere: Construction-Management- Verträge (at risk). . . . .	74
cc) PPP-Verträge . . . . .	74
d) Ein-Projekt-Partnering und Mehrprojekt- Partnering (Strategic-Partnering) . . . . .	75
e) System-Partnering (Partnering unter Einbeziehung der Nutzerphase). . . . .	75
f) Anwendungssysteme . . . . .	76
4. Die Vertragsgestaltung bei Partnering-Modellen. . . . .	76
a) Allgemeine Grundsätze der Vertragsgestaltung . . . .	76
aa) Formale Strukturen der Vertragsgestaltung . . . .	76
bb) Schlanke Vertragsgestaltung . . . . .	77
cc) Vertragsgerechtigkeit und angemessene Risikoallokation . . . . .	77
dd) Lebenszyklusgedanken . . . . .	77
ee) Projektmanagement und -controlling . . . . .	77
b) Zur Vertragsgestaltung im Detail . . . . .	78
aa) Partnering-Charter . . . . .	78
bb) Partnering-Kernteam . . . . .	78
cc) Planungsverantwortung . . . . .	78
dd) Regelungen zur Ausführung . . . . .	81
ee) Vertragsklauseln zur Vergütung . . . . .	82
ff) Ausgestaltung der Kernprozesse Planung und Vergabe . . . . .	85
gg) Änderungsmanagement . . . . .	86
hh) Vertragsstrafe . . . . .	87

**Inhaltsverzeichnis**

ii) „Gläserne Taschen“ .....	87
jj) Übertragung von Risiken/angemessene Risikoallokation .....	88
kk) Nachunternehmer .....	88
ll) Projektmanagement .....	89
c) Problemstellungen bei Allianz-Vereinbarungen....	90
5. Außergerichtliche Konfliktschlichtung.....	91
a) Außergerichtliche Konfliktschlichtungsstrategien ..	91
b) Empfehlungen für eine projektspezifische, Partnering-orientierte Konfliktschlichtung .....	98
c) Besonderheiten bei öffentlichen Auftraggebern....	100
d) Rechtliche Rahmenbedingungen für die Vereinbarung von Schieds- und Schlichtungsvereinbarungen .....	102
e) Die jeweils sachangemessene Konfliktlösungsstrategie .....	105
6. Vergaberechtliche Implikationen .....	105
a) Kumulativleistungsträgervergaben .....	105
b) Vergaberecht und Vergütungsformen .....	106
c) Verfahrensrecht .....	106
d) Kompetenzwettbewerb durch sachgerechte Definition der Eignungskriterien und der Zuschlagskriterien .....	107
e) Die vergaberechtliche Berücksichtigung des Lebenszyklusansatzes .....	107
f) Die Einbeziehung der Projektfinanzierung .....	108
g) Nachprüfbarkeit und Rechnungsprüfung .....	108
7. Schlussbemerkungen .....	109
<b>VIII. Ausblick: Die Zukunft des Partnering (<i>Eschenbruch</i>) ....</b>	<b>109</b>
1. Zur Bedeutung des Partnering-Gedankens in der Zukunft .....	109
2. Pflicht und Kür: Anforderungen an die Ausgestaltung leistungsfähiger Partnering-Modelle .....	112
<b>2. Kapitel Partnering-Modelle der einzelnen Marktteilnehmer/ in einzelnen Marktbereichen .....</b>	<b>115</b>
<b>I. Zur Umsetzung von Partnering-Modellen durch Auftraggeber – ein Praxisbericht (<i>Körtgen</i>) .....</b>	<b>115</b>
1. Der sachkundige Auftraggeber/die Projektleitung ....	115
2. Projektleitung und Projektsteuerung .....	117
3. Projektkommunikation .....	118
4. Partnering und die Auswahl der Auftragnehmer ....	119
5. Konfliktbewältigung .....	122
6. Partnering und Zahlungsverhalten .....	123
7. Einzelheiten zur Umsetzung des Partnering-Modells beim Projekt BBI .....	123
a) Verschwiegenheitsverpflichtung als Grundlage für vertrauensvolles Zusammenwirken .....	123

b) Integritätsvertrag/Projektkultur. ....	124
aa) Verpflichtungen des Auftraggebers. ....	125
bb) Verpflichtungen des Bieters bzw. Auftragnehmers. ....	125
cc) Der unabhängige Beobachter. ....	126
c) Partnering-Vereinbarung. ....	127
<b>II. Partnering-Modelle der Bauunternehmen im Hochbau</b> ( <i>Schmidt/von Damm</i> ) . ....	130
1. Einleitung. ....	130
2. Defizite der konventionellen Bauvertragsabwicklung. .	130
3. Partnerschaftsmodelle bei Bauprojekten. ....	132
a) Beteiligte Partner und ihre Aufgaben. ....	132
b) Erfolgsfaktoren der Partnerschaftsmodelle bei der Projektabwicklung. ....	133
aa) Einbindung von Ausführungskompetenz in die Planungsphase. ....	134
bb) Eindeutiges Bausoll. ....	135
cc) Risikominimierung. ....	135
dd) Kostentransparenz. ....	136
ee) Gemeinsames Projektcontrolling. ....	137
ff) Konfliktlösungsmodelle. ....	137
c) Ablauf der Partnerschaftsmodelle. ....	138
aa) Grundsätzlicher Ablauf in zwei Phasen zur Absicherung des Bauherrn. ....	138
bb) Auswahl des Partners im Kompetenzwettbewerb. ....	140
cc) 1. Vertragsphase: Gemeinsame Planungs- und Optimierungsphase. ....	142
dd) 2. Vertragsphase: Bauausführung. ....	142
4. Vorteile von Partnerschaftsmodellen. ....	142
a) Höhere Kosten- und Terminsicherheit. ....	143
b) Minimierung der Projektdauer. ....	143
c) Verringerter Konfliktpotenzial. ....	143
d) Optimierung des Planungsprozesses. ....	144
e) Bau- und Betriebskostenoptimierung. ....	144
5. Erfolgsvoraussetzungen für Partnerschaftsmodelle. ....	145
a) Projektspezifische Eignung von Partnerschaftsmodellen. ....	145
b) Einstellung und Schulung der Mitarbeiter. ....	145
6. Zusammenfassung. ....	145
<b>III. Partnering-Modelle im Industriebau</b> ( <i>Wiesböck/Eitelhuber</i> ) . ....	146
1. Zielsetzung und Anforderungen für den Einsatz von Partnering im Industriebau. ....	146
2. Eingesetzte Partnering-Prozesse/-Methoden. ....	147
a) Partnering-Modell. ....	147
aa) Planungsphase. ....	148
bb) Optimierungsphase. ....	148
cc) Realisierungsphase. ....	149
b) Projektorganisation. ....	151

# Inhaltsverzeichnis

c) Eingesetzte Partnering-Prozesse .....	151
aa) Kostentransparenz .....	152
(1) Angebots- und Kostenstruktur der direkt durch den AG beauftragten Leistungen ..	152
(2) Nachunternehmervergaben. ....	154
bb) Integration eines Construction Managers. ....	154
cc) Partnerschaftlicher Prozess. ....	158
3. Eingesetzte Vertragslösungen .....	161
a) Präambel .....	162
b) Kostengliederung .....	162
c) Kooperationsverpflichtung .....	162
d) Nachunternehmer und Nachunternehmervergaben. ....	162
e) Leistungsmehrungen und Leistungsminderungen ..	163
f) Baubegleitende Schlichtungsregelung .....	164
4. Was hat sich bewährt, was muss weiter verbessert werden? .....	165
5. Ausblick .....	165
 IV. Partnering aus Sicht des Architekten ( <i>Kalusche</i> ) .....	166
1. Einleitung .....	166
2. Die Rolle des Architekten bei Bauprojekten. ....	167
3. Wie findet der Bauherr seinen Architekten? .....	168
4. Zusammenarbeit zwischen Bauherr und Architekt. ....	169
5. Zusammenarbeit zwischen Architekten und Fachingenieuren .....	170
6. Zusammenarbeit zwischen Architekt und ausführenden Firmen .....	170
7. Zusammenarbeit zwischen Bauherr und ausführender Firma .....	173
a) Frühzeitige Einbindung des Auftragnehmers in die Planung .....	173
b) Festlegung des Bausolls vor Vertragsabschluss ....	174
c) Ausgewogene Vertragsgestaltung und Risikominimierung für AG und AN .....	175
d) Transparente Zusammensetzung der pauschalierten Vergütung .....	175
e) Gemeinsame Festlegung der Projektablaufstrukturen und gemeinsames Projektcontrolling. ...	176
f) Vereinbarung außergerichtlicher Konfliktlösungsmodelle .....	177
8. Fazit .....	177
 V. Partnering aus Sicht des Projektmanagers ( <i>Preuß</i> ). ....	179
1. Einleitung .....	179
2. Die Realität in (einigen) GU-Projekten aus Sicht des Bauherrn. ....	181
a) Planungskoordination .....	181
b) Änderungsmanagement .....	183
c) Entscheidungsmanagement. ....	183
d) Qualitäten .....	184
e) Projektmanagementpersonal .....	185
f) Zusammenfassung .....	185

3.	Die Realität in (einigen) GU-Projekten aus Sicht der Bauindustrie .....	186
a)	Ausschreibungsverfahren .....	186
b)	Projektorganisation. ....	187
c)	Ausführungsplanung. ....	187
d)	Ausführung. ....	188
e)	Zusammenfassung .....	188
4.	Die Leistungsplattform des Projektmanagements bei Partnering-Projekten. ....	188
a)	Handlungsbereich Organisation, Information, Koordination, Dokumentation .....	189
b)	Handlungsbereich Qualitäten/Quantitäten .....	190
c)	Handlungsbereich Kosten .....	192
d)	Handlungsbereich Termine/Kapazitäten .....	193
5.	Fazit. ....	193
<b>VI.</b>	<b>Immobilienleasinggesellschaften und Construction Management (<i>Gorris</i>) .....</b>	<b>194</b>
1.	Immobilienleasing bei Neubauprojekten .....	194
a)	Einführung .....	194
b)	Construction Management durch Immobilienleasinggesellschaften .....	195
2.	Strukturierung der Phasen .....	196
a)	Grundlagen. ....	196
b)	Preconstruction-Phase. ....	196
aa)	Vertragliche Bindung während der Preconstruction-Phase .....	197
bb)	Vorentwurfs- und Entwurfsplanung (Preconstruction-Phase) .....	197
cc)	Kostenfortschreibung während der Preconstruction-Phase .....	198
dd)	Genehmigungsplanung (Preconstruction-Phase) .....	198
ee)	Behördliche Prüfung/Bauvorbereitungsphase (Preconstruction-Phase) .....	198
c)	Construction-Phase. ....	198
aa)	Vertragliche Bindung während der Construction-Phase .....	198
bb)	Abstimmung der Ausschreibung, der Subunternehmer und der Vergabe. ....	199
cc)	Änderungswünsche des AG .....	199
dd)	Budgetbildung .....	200
ee)	Abschluss des GMP-Verfahrens .....	201
ff)	Erkenntnisse aufgrund durchgeführter GMP-Modelle .....	201
3.	Partnering-Konzepte für die Zukunft .....	201
<b>VII.</b>	<b>Partnering-Konzepte für öffentliche Auftraggeber, insbesondere bei Infrastrukturprojekten (<i>Spang/Hüper</i>) ..</b>	<b>202</b>
1.	Partnering und Infrastrukturprojekte .....	202
a)	Besonderheiten bei Infrastrukturprojekten .....	202
b)	Notwendigkeit von Partnering bei Infrastrukturprojekten .....	204

**Inhaltsverzeichnis**

2. Aktueller Stand des Partnering bei Infrastrukturprojekten . . . . .	207
a) Abwicklungsmodelle für Infrastrukturprojekte in Deutschland . . . . .	207
aa) Standardmodell . . . . .	207
bb) Erstellermmodell. . . . .	207
cc) PPP-Modell . . . . .	207
b) Derzeitige Möglichkeiten und Grenzen bei der Projektabwicklung . . . . .	208
c) Erfahrungen mit Partnering bei Infrastrukturprojekten am Beispiel Großbritanniens und Vergleich mit Deutschland . . . . .	210
aa) Situation Anfang der 1990er Jahre. . . . .	210
bb) Erkenntnis der Notwendigkeit einer Veränderung . . . . .	210
cc) Das britische Vertragsmodell für Infrastrukturprojekte: NEC3 . . . . .	211
dd) Beispiele der Abwicklung von Infrastrukturprojekten in UK. . . . .	212
ee) Vergleich der Projektabwicklung in Großbritannien mit Deutschland . . . . .	214
d) Neue Vergabewege und Wettbewerbsmodelle für Planungs- und Bauleistungen der Deutschen Bahn . . . . .	215
aa) Allgemeines . . . . .	215
bb) Virtuelle Plattform . . . . .	215
cc) Wettbewerbsmodell GMP-Vertrag . . . . .	216
3. Partnering-Konzeption für deutsche Infrastrukturprojekte. . . . .	217
a) Zielstellung und Randbedingungen . . . . .	217
b) Elemente des Partnering für Infrastrukturprojekte . . . . .	220
aa) Partnerschaftsgedanke . . . . .	221
bb) Klares Bausoll . . . . .	221
cc) Risikoidentifikation und Risikoverteilung . . . . .	221
dd) Abweichungen vom Bausoll. . . . .	222
ee) Nutzung von Projektdaten . . . . .	222
ff) Entscheidung und Verantwortlichkeit . . . . .	222
gg) Konflikte . . . . .	223
hh) Anreizsysteme . . . . .	223
4. Ausblick . . . . .	223
 3. Kapitel   Konfliktschlichtung im Projekt ( <i>Leicht</i> ) . . . . .	 225
I.     Einleitung . . . . .	225
II.    Konfliktpotenziale des Bauwerkvertrags in der Praxis . . . . .	226
1. Allgemeine Konflikthanfälligkeit des Werkvertrags . . . . .	226
2. Dynamik des Bauvertrags . . . . .	226
3. Unsachgerechte Vertragsgestaltung . . . . .	226
4. Komplexität von Bauwerkverträgen . . . . .	228
5. Zusammenfassung Konfliktpotenzial. . . . .	228



<b>III.</b>	<b>Praktizierte Konfliktlösung</b>	228
1.	BGB-Werkvertrag	229
2.	VOB/B	229
a)	Nachträge	229
b)	Behinderungen	230
c)	Kooperationsurteile des Bundesgerichtshofs	230
3.	Vertragliche Regelungen	230
a)	Nachträge	230
b)	Behinderungen	231
4.	Zusammenfassung	231
<b>IV.</b>	<b>Grundsätze effizienter Konfliktlösungsansätze</b>	231
1.	Vorsorge statt Behandlung	231
2.	Autonom statt fremdbestimmt	231
3.	Rationale und lösungsorientierte Betrachtung	232
4.	Regelungsebenen	232
5.	Hierarchien	232
6.	Zeitpunkt der Regelung oder Entscheidung	233
7.	Verbindlichkeit von externen Entscheidungen	233
8.	Praktikabilität des Verfahrens	233
9.	Materielle und formale Regelungsansätze	234
<b>V.</b>	<b>Partnering und Konfliktlösung</b>	234
1.	Managementansatz Partnering	234
2.	Partnering aus Sicht der Vertragsparteien	235
3.	Kooperation statt Konfrontation	235
4.	Grundvoraussetzungen des Partnering	235
a)	Verpflichtung und Überzeugung zum Partnering	235
b)	Gegenseitiges Vertrauen	235
c)	Offene Kommunikation	236
d)	Gemeinsame Verantwortung	236
e)	Gemeinsame Ziele	236
5.	Verrechtlichung des Partnering	236
6.	Partnering Issue Resolution	237
7.	Partnering Issue Resolution Tools	237
a)	Team-based Issue Resolution	238
aa)	Workshop	238
bb)	Core Group	238
cc)	Action Plans	239
b)	Issue Resolution Ladder	240
c)	Dispute Resolution	241
<b>VI.</b>	<b>Alternative Dispute Resolution – ADR</b>	242
1.	Rationale Verhandlung	242
a)	Intuitives Verhandeln	242
b)	Verhandeln nach dem Harvard-Konzept	243
2.	Conciliation	243
3.	Mediation	243
4.	Mini-Trial	244
5.	Hybride Verfahren	244
a)	ADR und Arbitration	244
aa)	Last-Offer-Arbitration	244
bb)	High-Low-Arbitration	244
b)	Factfinding/Early Neutral Evaluation	244

**Inhaltsverzeichnis**

6. Dispute Avoidance Procedures – DRA, DRB und DAB. ....	245
7. Zusammenfassung. ....	246
<b>VII. Partnering und ADR. ....</b>	<b>247</b>
<b>VIII. Regelungsvorschläge. ....</b>	<b>249</b>
1. Informationspflichten. ....	249
2. Darlegungspflichten. ....	249
3. Prüfungs-, Reaktions- und Stellungnahmefristen ....	250
4. Ausschlussfristen, Präklusionsregelungen und Obliegenheiten. ....	250
5. Verhandlungspflichten. ....	250
6. Zusammenfassung. ....	251
<b>Anhang 1 Partnering-Vereinbarung. ....</b>	<b>253</b>
<b>Anhang 2 Praxisbeispiel: Construction-Management- Vertrag mit GMP. ....</b>	<b>258</b>
<b>Anhang 3 Leitfaden für die Durchführung eines Kompetenz- wettbewerbs bei Partnerschaftsmodellen. ....</b>	<b>278</b>
<i>Stichwortverzeichnis. ....</i>	<i>287</i>