

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
1. Kapitel Der Partnering-Ansatz	1
I. Partnering als Managementansatz – Definition und begriffliche Einordnung (Racky)	1
II. Entstehung und Verbreitung des Partnering-Ansatzes (<i>Eschenbruch</i>)	3
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
III. Erfordernis des Partnering angesichts der deutschen Marktverhältnisse (Kochendörfer)	11
1. Ausgangslage	11
2. Folgen konfrontativ geprägter Strategien	13
3. Anforderungen an Vertragsmodelle für komplexe Projekte	15
4. Partnering als Erfolg versprechende Alternative?	16
IV. Der Partnering-Ansatz in den Wettbewerbsmodellen (<i>Gralla</i>)	16
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. Partnering-relevante Ingenieur- und Management-Methoden (<i>Racky</i>)	40
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. Erforderliche Kompetenzfelder für Partnering und Rahmenbedingungen für Kooperation (<i>Racky</i>)	51
1. Kooperationsfördernde Rahmenbedingungen auf Projektebene	53
2. Erforderliche Anpassungen auf (Bau-)Unternehmensebene	55

VII. Rechtliche Rahmenbedingungen und Methoden	
(<i>Eschenbruch</i>)	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 Konfliktlösung	91
a) Außergerichtliche Konfliktlösungsstrategien	91
b) Empfehlungen für eine projektspezifische, Partnering-orientierte Konfliktlösung	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
VIII. Ausblick: Die Zukunft des Partnering (<i>Eschenbruch</i>)	109
1. Zur Bedeutung des Partnering-Gedankens in der Zukunft	109
2. Pflicht und Kür: Anforderungen an die Ausgestaltung leistungsfähiger Partnering-Modelle	112
2. Kapitel Partnering-Modelle der einzelnen Marktteilnehmer/ in einzelnen Marktbereichen	115
I. Zur Umsetzung von Partnering-Modellen durch Auftraggeber – ein Praxisbericht (<i>Körtgen</i>)	115
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

Inhaltsverzeichnis

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
II.	Partnering-Modelle der Bauunternehmen im Hochbau	
	<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 Termsicherheit	143
b)	Minimierung der Projektdauer	143
c)	Verringertes 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
III.	Partnering-Modelle im Industriebau	
	<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 Nachunternehmer- vergaben	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 Projektlauf- strukturen 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
VI. Immobilienleasinggesellschaften und Construction Management (Gorris)	194
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 durchgeföhrter GMP-Modelle	201
3. Partnering-Konzepte für die Zukunft	201
VII. Partnering-Konzepte für öffentliche Auftraggeber, insbesondere bei Infrastrukturprojekten (Spang/Hüper)	202
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) Erstellermodell	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 Konfliktenschlichtung im Projekt (<i>Leicht</i>)	225
I. Einleitung	225
II. Konfliktpotenziale des Bauwerkvertrags in der Praxis	226
1. Allgemeine Konfliktanfälligkeit des Werkvertrags	226
2. Dynamik des Bauvertrags	226
3. Unsachgerechte Vertragsgestaltung	226
4. Komplexität von Bauwerkverträgen	228
5. Zusammenfassung Konfliktpotenzial	228

III. Praktizierte Konfliktlösung	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
IV. Grundsätze effizienter Konfliktlösungsansätze	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
V. Partnering und Konfliktlösung	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
VI. Alternative Dispute Resolution – ADR	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
VII. Partnering und ADR.	247
VIII. Regelungsvorschläge.	249
1. Informationspflichten.	249
2. Darlegungspflichten.	249
3. Prüfungs-, Reaktions- und Stellungnahmefristen.	250
4. Ausschlussfristen, Präklusionsregelungen und Obliegenheiten.	250
5. Verhandlungspflichten.	250
6. Zusammenfassung.	251
Anhang 1 Partnering-Vereinbarung.	253
Anhang 2 Praxisbeispiel: Construction-Management- Vertrag mit GMP.	258
Anhang 3 Leitfaden für die Durchführung eines Kompetenz- wettbewerbs bei Partnerschaftsmodellen.	278
Stichwortverzeichnis	287