



Memorandum der VDI-Initiative „Partnerschaft am Bau“

Neue Formen der Zusammenarbeit und der Vertragsgestaltung bei Planung und Ausführung großer Bauprojekte

1. Ausgangslage

Die Planung und die Realisierung insbesondere großer öffentlicher Bauprojekte als zweckorientierte Unikate sind derzeit geprägt von oftmals endlosen Streitereien im technisch-kaufmännisch-juristischen Vertrags- und Verhaltensgeflecht. Die Ursachen sind zahlreich und multikomplex:

- ruinöses Marktverhalten mit unterverpreisten Angeboten und aggressivem Nachtragsmanagement
- starre Vergabeverfahren, insbesondere bei öffentlichen Bauprojekten mit begrenzten Verhandlungs- bzw. Änderungsmöglichkeiten nach dem Abschluss der Entwurfs- bzw. Ausführungsplanung
- häufige Auseinandersetzung über die Regelung der Identifikation, Vermeidung und Übernahme der Risiken (z. B. Baugrund, baulicher Bestand)
- unstetige Prozesse der Planung und Bauabwicklung mit unterschiedlichen Planern und zahlreichen Sub-Unternehmern
- komplexe Entscheidungsstrukturen und Genehmigungsverfahren
- fehlende Leistungs-, Optimierungs- und Vergütungsanreize.

Das insoweit gegebene Konfliktpotential zwischen Auftraggeber (AG) und Auftragnehmer (AN) führt zu erheblichen Ineffizienzen bei der Abwicklung von Bauprojekten.

2. Zielsetzung

Eine erfolgreiche Geschäftsabwicklung kann geschaffen und der wirtschaftliche Erfolg für alle am Projekt Beteiligten gesteigert werden, wenn folgende Ziele verfolgt und erreicht werden:

- partnerschaftliches und faires Miteinander zur gemeinsamen Erreichung der Projektziele

- Wechsel vom reinen Preis- zum Kompetenzwettbewerb auch unter Einbeziehung der – die Herstellkosten oft um ein vielfaches übersteigenden – Lebenszykluskosten
- eine auf gegenseitigem Vertrauen und Kommunikationsbereitschaft aufgebaute Vertragsgestaltung und Projektorganisation
- Vereinbarung gemeinsamer Methoden der Konfliktlösung und Entscheidungsfindung.

3. Zielerreichung durch Partnerschaft

Hier bieten die Ansätze der „Partnering-Modelle“, die sich u. a. in Australien, England und den USA bewährt haben, insbesondere bei großen, auch öffentlichen Investitionsmaßnahmen mit hoher Leistungsänderungswahrscheinlichkeit

- die Möglichkeit, die vertraglichen und koordinativen Beziehungen zwischen den bei der Planung und der Ausführung Beteiligten transparent zu beschreiben und
- die Perspektive, durch partnerschaftliche Formen der Projektorganisation und der Bauverträge kooperative Geschäftsbeziehungen zwischen Personen und Organisationen aufzubauen.

Die Vertrauen schaffende und die Zusammenarbeit fördernde Abwicklung des Bauvertrages zwischen AG und AN steht dabei mit folgenden Ansätzen im Vordergrund:

- frühzeitige Einbindung des AN in die Planungsphase
- eindeutige Festlegung und identische Auslegung des Bau-Solls vor Vertragsabschluss oder Vereinbarung international erprobter und erfolgreicher Vertragsformen wie Alliancing und Relational Contract
- gemeinsame Analyse der Risiken und abgestimmte Risikoverteilung zwischen AG und AN (z.B. Wechselwirkungen zwischen Bauverfahren und Baugrund)
- Vereinbarung der Methoden der Problemlösung und Entscheidungsfindung (einschl. rechtssichere Vereinbarung außergerichtlicher Konfliktlösungsmodelle)
- gemeinsame Festlegung von Projektablaufstrukturen und Projektcontrolling
- Anwendung von Prinzipien wie "Open Books", "Lean Construction", „Lean Management“ und „Last planner“
- Schaffung von Anreizsystemen für die Projektoptimierung in der Planungs- und Ausführungsphase.

4. Appell

Der VDI hat die offenen Fragen mit Führungskräften und Experten maßgeblicher deutscher Unternehmen, Hochschulen und Verbände aufgegriffen. Wir bauen dabei auf die vorliegenden Initiativen „Partnering bei Bauprojekten“ des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie und das - gemeinsam von Kammern, Verbänden und Gewerkschaft in Begleitung durch die Bundesregierung erarbeitete - „Leitbild Bau“ auf.

Im Ergebnis

- liegt eine VDI-Übersicht über konkrete nationale und internationale Anwendungsfälle innovativer Partneringprojekte, insbesondere auch im öffentlichen Bausektor, vor
- werden Erfahrungen und Meinungen von nationalen und internationalen Experten in einem VDI-Forum ausgewertet und zusammengefasst
- richtet sich der VDI mit diesem Memorandum an die maßgeblichen Vertreter der Auftraggeber, der Verwaltungen, der Gesetzgeber, des Deutschen Baugerichtstages, der Bauindustrie, der Planer und der Hochschulen.

Damit sollen insbesondere folgende Grundlagen weiterentwickelt werden:

- monetarisierbare Bewertungsmethoden für die Vorteile von Zuverlässigkeit, Qualität, Flexibilität, Innovationskraft und Nachhaltigkeit von Planungs- und Bauleistungen bzw. deren Anbietern
- unternehmerische Verantwortung übernehmende Zuschlagserteilung auf das wirtschaftlichste (nicht preisgünstigste) Angebot unter Berücksichtigung der Lebenszykluskosten
- frühestmögliche Kostensicherheit
- systematische Bewertung und Anwendung verschiedener Streitbeilegungsmethoden (Verhandeln, Schlichtung/Mediation, Schiedsgutachten, Verfahren vor Dispute Adjudication Boards, Schiedsgerichten oder staatlichen Gerichten)
- mit den rechtsstaatlichen Verfahrensgrundsätzen (z. B. AGB-Recht) vereinbare Streitbeilegungsregeln z. B. nach der Idee Australischer Allianzverträge
- neue partnerschaftliche Vergabe- und Vertragsformen für die Öffentliche Hand über den „Wettbewerblichen Dialog“ hinaus
- Anpassung und Erweiterung des Kompetenzprofils der Ingenieure.

Die Erwartung ist, dass

- die vielfältigen vorhandenen Partnerschaftsansätze auch durch die öffentliche Hand (u.a. BMVBS, BMF) und die Hochschulen systematisch aufgegriffen und weiterentwickelt werden
- die Hochschulen durch Initiierung und Finanzierung von Forschungsprojekten das Thema unterstützen
- die einzelnen Ansätze in konkreten Pilotprojekten von öffentlichen AG (Straßenbauverwaltung, Deutschen Bahn AG etc.) gezielt umgesetzt werden
- von Behörden (u. a. BMVBS, BMF, EBA, SBV) auch mit Vergaben nach unternehmerischer Wertung mit (noch) nicht abschließend monetarisierbaren Wirtschaftlichkeitskriterien gefördert werden.

Düsseldorf, im Oktober 2009

Ausschuss der VDI-Initiative „Partnerschaft am Bau“, dem folgende Herren angehören:

Dipl.-Ing. Volkmar **Agthe**, Tishman Speyer, Managing Director

Dr.-Ing. Hans-Peter **Andrä**, Leonhardt, Andrä und Partner GmbH, Geschäftsführung,
Präsident der BVPI

Dipl.-Ing. Wolfgang **Feldwisch**, DB Netz AG, Leiter Großprojekte

o. Prof. Dr.-Ing. Fritz **Gehbauer**, M.S., Universität Karlsruhe, TMB

Dipl.-Ing. Michael **Gerhard**, DB ProjektBau GmbH, Sprecher Regionalbereich Mitte

Dipl.-Ing. Reinhold **Jesorsky**, Verein Deutscher Ingenieure e.V.

Dipl.-Ing. Volker **Jurowich**, JuCon International GmbH

Dipl.-Ing. Nebi **Kubat**, DB Netz AG, Projektmanagement Großprojekte

Dipl.-Ing. Philipp **Langefeld**, DB Netz AG, Leiter Arbeitsgebiet Großprojekte Süd

Dr.-Ing. Jürgen **Laukemper**, Drees & Sommer Infra Consult und Entwicklungsmanagement
GmbH, Geschäftsführung

Dr.-Ing. Ulrich **Maidl**, Geschäftsführer, Maidl & Maidl, Beratende Ingenieure

Rechtsanwalt Peter **Oppler**, Böck Oppler Hering Rechtsanwälte Partnerschaft

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter **Racky**, Universität Kassel, Fachgebiet Baubetriebswirtschaft

Dipl.-Ing. Martin **Schlegel**, Fraport AG, Generalbevollmächtigter

Prof. Dr.-Ing. Konrad **Spang**, Universität Kassel, Fachgebiet Projektmanagement

Dipl.-Ing. Peter **Steinhagen**, Ed. Züblin AG / Strabag SE

Dr.-Ing. Patrick **Wenzel**, Fraport AG, Immobilien- und Facility Management