

Eschenbruch/ Racky (Hrsg.)

Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft

**Projektmanagement- und
Vertragsstandards in Deutschland**

Der Managementansatz Partnering gewinnt in der deutschen Bau- und Immobilienwirtschaft zunehmend an Bedeutung. Er stellt die Kooperation der Projektbeteiligten in den Vordergrund. Dadurch sollen Bauprojekte wesentlich effizienter und konfliktärmer ablaufen. Dieses Handbuch verschafft einen praxisorientierten und wissenschaftlich fundierten Überblick über die interdisziplinäre Materie und den aktuellen Stand der Praxis in Deutschland. Es beschreibt Methoden und Vorgehensweisen zur Umsetzung des Partnering-Ansatzes in der Bau- und Immobilienwirtschaft aus den Blickwinkeln der verschiedenen Marktteilnehmer. Zahlreiche Empfehlungen für das Projektmanagement und Formulierungsvorschläge für vertragliche Regelungen dienen als wertvolle Orientierungshilfe für die am Baugeschehen Beteiligten. Die Autoren dieses Handbuchs sind alle namhafte Experten in ihrem jeweiligen Bereich und haben sich mit Partnering in zahlreichen Bauprojekten, wissenschaftlichen Publikationen und beratender Tätigkeit intensiv befasst.

Rechtsanwalt Dr. Klaus Eschenbruch, Kapellmann und Partner; Professor Dr. Peter Racky, Universität Kassel.

Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft

Projektmanagement- und Vertragsstandards
in Deutschland

Herausgegeben von

Dr. Klaus Eschenbruch

Rechtsanwalt, Kapellmann und Partner Rechtsanwälte, Düsseldorf

und

Prof. Dr. Peter Racky

Universität Kassel, Fachgebiet Baubetriebswirtschaft

Bearbeitet von

Dr. Andreas Eitelhuber

Architekt, Audi AG, Ingolstadt

Dr. Klaus Eschenbruch

Rechtsanwalt, Kapellmann und
Partner Rechtsanwälte, Düsseldorf

Christian Gorris

Stv. Abteilungsleiter
der Bauabteilung der
Commerz Real AG, Düsseldorf

Manfred Körtgen

Bereichsleiter Planung und Bau
BBI der Berliner Flughäfen

Dr. Peter Leicht

Rechtsanwalt, Kapellmann und
Partner Rechtsanwälte, Hamburg

Dr. Norbert Preuß

Geschäftsführender Gesellschafter
der Preuss Projektmanagement
GmbH, München

Prof. Dr. Mike Gralla

Technische Universität Dortmund,
Lehrstuhl Baubetrieb und
Bauprozessmanagement

Axel-Björn Hüper

Vorsitzender der Geschäftsführung
der DB ProjektBau GmbH, Berlin

Prof. Dr. Wolfdietrich Kalusche

Brandenburgische Technische
Universität Cottbus,
Lehrstuhl Planungs- und
Bauökonomie

Prof. Dr. Bernd Kochendörfer

Technische Universität Berlin,
Fachgebiet Bauwirtschaft und
Baubetrieb

Prof. Dr. Peter Racky

Universität Kassel, Fachgebiet
Baubetriebswirtschaft

Burkhard Schmidt

Mitglied des Vorstands der
Ed. Züblin AG, Stuttgart

Prof. Dr. Konrad Spang

Universität Kassel,
Fachgebiet Projektmanagement

Dr. Carsten von Damm

Contract Management,
Ed. Züblin AG, Stuttgart

Wolfram Wiesböck

Leiter Bautechnik, Audi AG,
Ingolstadt

Verlag W. Kohlhammer

Alle Rechte vorbehalten

© 2008 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

Print:

978-3-17-019861-6

E-Book-Formate

pdf:

epub:978-3-17-028272-8

mobi:978-3-17-028273-5

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Geleitwort *Prof. Dr. Kniffka*

Geleitwort *Knipper*

Geleitwort *Prof. Dr.-Ing. Schofer*

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

1. Kapitel: Der Partnering-Ansatz

I. Partnering als Managementansatz – Definition und begriffliche Einordnung (*Racky*)

II. Entstehung und Verbreitung des Partnering-Ansatzes (*Eschenbruch*)

1. Sozioökonomischer Kontext der Entstehung der Partnering-Modelle

2. Verbreitung des Partnering-Ansatzes

a) Entstehung des Partnering-Gedankens in den USA

b) Aufnahme des Gedankens in England

c) Verbreitung über Europa nach Asien

d) Die Entwicklung in Deutschland

III. Erfordernis des Partnering angesichts der deutschen Marktverhältnisse (*Kochendörfer*)

1. Ausgangslage
2. Folgen konfrontativ geprägter Strategien
3. Anforderungen an Vertragsmodelle für komplexe Projekte
4. Partnering als Erfolg versprechende Alternative?

IV. Der Partnering-Ansatz in den Wettbewerbsmodellen (*Gralla*)

1. Grundsätzliches
 - a) Einführung
 - b) Begriffsdefinitionen
2. Bestandteile und Merkmale von Wettbewerbsmodellen
 - a) Projektorganisationsformen
 - b) Vertragsmodelle
 - c) Konfliktlösungsmechanismen
 - d) Kooperationsmechanismen
 - aa) Kooperationsprinzip im Bauvertragsrecht
 - bb) Partnering
 - cc) Zielorientierte Prozesskoordination und -integration der Projektbeteiligten
 - dd) Gemeinschaftliche Bausoll-Definition
3. Klassifizierung der verschiedenen Wettbewerbsmodelle.
 - a) Traditionelle Projektorganisationsformen.

aa) Ausführungsleistungen.

(1) Einzelunternehmer

(2) Generalunternehmer und -übernehmer

bb) Planungsleistungen

cc) Beratungsleistungen

dd) Übergreifende Leistungsformen

(1) Planender Generalunternehmer und -übernehmer

(2) Totalunternehmer und -übernehmer

b) Innovative Projektorganisationsformen.

aa) Construction Management

bb) Abwicklungsvarianten

(1) Zwei-Phasen-Modelle

(2) Ein-Phasen-Modell

c) Traditionelle Vertragsmodelle.

aa) Einheitspreisvertrag

bb) Detail-Pauschalvertrag

cc) Einfacher Global-Pauschalvertrag

dd) Komplexer Global-Pauschalvertrag

d) GMP als innovatives Vertragsmodell

aa) Typologisierung des GMP-Vertrags

bb) Vertragsregelungen

cc) Anreizmechanismen

4. Zusammenfassende Bewertung des Partnering-Ansatzes in den Wettbewerbsmodellen

V. Partnering-relevante Ingenieur- und Management-Methoden (*Racky*)

1. Zielkostenrechnung

2. Simultaneous Engineering

3. Value Engineering

4. Projektmanagement unter Partnering-Prämissen

a) Kostencontrolling

b) Termincontrolling

c) Leistungsänderungs-Management

d) Regelung weiterer erfolgskritischer Teilprozesse

e) Kommunikation und Information

5. Fazit

VI. Erforderliche Kompetenzfelder für Partnering und Rahmenbedingungen für Kooperation (*Racky*)

1. Kooperationsfördernde Rahmenbedingungen auf Projektebene

2. Erforderliche Anpassungen auf (Bau-)Unternehmensebene

VII. Rechtliche Rahmenbedingungen und Methoden (*Eschenbruch*)

1. Partnering als interdisziplinäres Managementkonzept

2. Die Aufgabenstellung Recht bei Partnering-Modellen.

- a) Recht und Partnering-Modelle – Ein Widerspruch?
- b) Strukturen der rechtlichen Umsetzung.
 - aa) Die unverbindliche Deklaration – non-binding-partnering-charter
 - bb) Die rechtlich bindende, ergänzende Partnering-Vereinbarung
 - cc) Einheitliche Partnering-Verträge (Einheitsvertragskonzept)
- c) Alliance- und gesellschaftsrechtliche Konzepte

3. Typologien.

- a) Die Vertragsbeteiligten
 - aa) Investoren und Projektentwickler
 - bb) Private und öffentliche Bauauftraggeber und Auftragnehmer (Bauunternehmen)
 - cc) Bauauftragnehmer und Nachunternehmer
 - dd) Bauauftraggeber und Auftragnehmer, Planer und Projektmanager
- b) Die Projekttypen
 - aa) Komplexe Hochbauprojekte
 - bb) Industrie- und Anlagenbauprojekte
 - cc) Infrastrukturprojekte
- c) Die Vertragstypen

aa) Zweiphasige Vertragstypen: Begleitung des Planungsprozesses und dann Errichtung

bb) Insbesondere: Construction-Management-Verträge (at risk)

cc) PPP-Verträge

d) Ein-Projekt-Partnering und Mehrprojekt-Partnering (Strategic-Partnering)

e) System-Partnering (Partnering unter Einbeziehung der Nutzerphase)

f) Anwendungssysteme

4. Die Vertragsgestaltung bei Partnering-Modellen.

a) Allgemeine Grundsätze der Vertragsgestaltung

aa) Formale Strukturen der Vertragsgestaltung

bb) Schlanke Vertragsgestaltung

cc) Vertragsgerechtigkeit und angemessene Risikoallokation

dd) Lebenszyklusgedanken

ee) Projektmanagement und -controlling

b) Zur Vertragsgestaltung im Detail.

aa) Partnering-Charter

bb) Partnering-Kernteam

cc) Planungsverantwortung

dd) Regelungen zur Ausführung

ee) Vertragsklauseln zur Vergütung

ff) Ausgestaltung der Kernprozesse Planung und Vergabe

gg) Änderungsmanagement

hh) Vertragsstrafe

ii) „Gläserne Taschen“

jj) Übertragung von Risiken/angemessene Risikoallokation

kk) Nachunternehmer

ll) Projektmanagement

c) Problemstellungen bei Allianz-Vereinbarungen

5. Außergerichtliche Konfliktschlichtung.

a) Außergerichtliche Konfliktschlichtungsstrategien

b) Empfehlungen für eine projektspezifische, Partnering-orientierte Konfliktschlichtung

c) Besonderheiten bei öffentlichen Auftraggebern

d) Rechtliche Rahmenbedingungen für die Vereinbarung von Schieds- und Schlichtungsvereinbarungen

e) Die jeweils sachangemessene Konfliktlösungsstrategie

6. Vergaberechtliche Implikationen

a) Kumulative Leistungsträgervergaben

b) Vergaberecht und Vergütungsformen

c) Verfahrensrecht

- d) Kompetenzwettbewerb durch sachgerechte Definition der Eignungskriterien und der Zuschlagskriterien
- e) Die vergaberechtliche Berücksichtigung des Lebenszyklusansatzes
- f) Die Einbeziehung der Projektfinanzierung
- g) Nachprüfbarkeit und Rechnungsprüfung

7. Schlussbemerkungen

VIII. Ausblick: Die Zukunft des Partnering (*Eschenbruch*)

1. Zur Bedeutung des Partnering-Gedankens in der Zukunft
2. Pflicht und Kür: Anforderungen an die Ausgestaltung leistungsfähiger Partnering-Modelle

2. Kapitel: Partnering-Modelle der einzelnen Marktteilnehmer/in einzelnen Marktbereichen

I. Zur Umsetzung von Partnering-Modellen durch Auftraggeber – ein Praxisbericht (*Körtgen*)

1. Der sachkundige Auftraggeber/die Projektleitung
2. Projektleitung und Projektsteuerung
3. Projektkommunikation
4. Partnering und die Auswahl der Auftragnehmer
5. Konfliktbewältigung
6. Partnering und Zahlungsverhalten
7. Einzelheiten zur Umsetzung des Partnering-Modells beim Projekt BBI

- a) Verschwiegenheitsverpflichtung als Grundlage für vertrauensvolles Zusammenwirken
- b) Integritätsvertrag/Projektkultur
 - aa) Verpflichtungen des Auftraggebers
 - bb) Verpflichtungen des Bieters bzw. Auftragnehmers
 - cc) Der unabhängige Beobachter
- c) Partnering-Vereinbarung

II. Partnering-Modelle der Bauunternehmen im Hochbau (*Schmidt/von Damm*)

1. Einleitung
2. Defizite der konventionellen Bauvertragsabwicklung
3. Partnerschaftsmodelle bei Bauprojekten.
 - a) Beteiligte Partner und ihre Aufgaben
 - b) Erfolgsfaktoren der Partnerschaftsmodelle bei der Projektabwicklung
 - aa) Einbindung von Ausführungskompetenz in die Planungsphase
 - bb) Eindeutiges Bausoll
 - cc) Risikominimierung
 - dd) Kostentransparenz
 - ee) Gemeinsames Projektcontrolling
 - ff) Konfliktlösungsmodelle

c) Ablauf der Partnerschaftsmodelle.

aa) Grundsätzlicher Ablauf in zwei Phasen zur Absicherung des Bauherrn

bb) Auswahl des Partners im Kompetenzwettbewerb

cc) 1. Vertragsphase: Gemeinsame Planungs- und Optimierungsphase

dd) 2. Vertragsphase: Bauausführung

4. Vorteile von Partnerschaftsmodellen

a) Höhere Kosten- und Terminalsicherheit

b) Minimierung der Projektdauer

c) Verringertes Konfliktpotenzial

d) Optimierung des Planungsprozesses

e) Bau- und Betriebskostenoptimierung

5. Erfolgsvoraussetzungen für Partnerschaftsmodelle.

a) Projektspezifische Eignung von Partnerschaftsmodellen

b) Einstellung und Schulung der Mitarbeiter

6. Zusammenfassung

III. Partnering-Modelle im Industriebau (*Wiesböck/Eitelhuber*)

1. Zielsetzung und Anforderungen für den Einsatz von Partnering im Industriebau

2. Eingesetzte Partnering-Prozesse/-Methoden.

a) Partnering-Modell

aa) Planungsphase

bb) Optimierungsphase

cc) Realisierungsphase

b) Projektorganisation

c) Eingesetzte Partnering-Prozesse

aa) Kostentransparenz

(1) Angebots- und Kostenstruktur der direkt durch den AG beauftragten Leistungen

(2) Nachunternehmervergaben

bb) Integration eines Construction Managers

cc) Partnerschaftlicher Prozess

3. Eingesetzte Vertragslösungen

a) Präambel

b) Kostengliederung

c) Kooperationsverpflichtung

d) Nachunternehmer und Nachunternehmervergaben

e) Leistungsmehrungen und Leistungsminderungen

f) Baubegleitende Schlichtungsregelung

4. Was hat sich bewährt, was muss weiter verbessert werden?

5. Ausblick

IV. Partnering aus Sicht des Architekten (*Kalusche*)

1. Einleitung
2. Die Rolle des Architekten bei Bauprojekten
3. Wie findet der Bauherr seinen Architekten?
4. Zusammenarbeit zwischen Bauherr und Architekt
5. Zusammenarbeit zwischen Architekten und Fachingenieuren
6. Zusammenarbeit zwischen Architekt und ausführenden Firmen
7. Zusammenarbeit zwischen Bauherr und ausführender Firma
 - a) Frühzeitige Einbindung des Auftragnehmers in die Planung
 - b) Festlegung des Bausolls vor Vertragsabschluss
 - c) Ausgewogene Vertragsgestaltung und Risikominimierung für AG und AN
 - d) Transparente Zusammensetzung der pauschalierten Vergütung
 - e) Gemeinsame Festlegung der Projektablaufstrukturen und gemeinsames Projektcontrolling
 - f) Vereinbarung außergerichtlicher Konfliktlösungsmodelle
8. Fazit

V. Partnering aus Sicht des Projektmanagers (*Preuß*)

1. Einleitung
2. Die Realität in (einigen) GU-Projekten aus Sicht des Bauherrn
 - a) Planungskoordination

- b) Änderungsmanagement
- c) Entscheidungsmanagement
- d) Qualitäten
- e) Projektmanagementpersonal
- f) Zusammenfassung

3. Die Realität in (einigen) GU-Projekten aus Sicht der Bauindustrie

- a) Ausschreibungsverfahren
- b) Projektorganisation
- c) Ausführungsplanung
- d) Ausführung
- e) Zusammenfassung

4. Die Leistungsplattform des Projektmanagements bei Partnering-Projekten

- a) Handlungsbereich Organisation, Information, Koordination, Dokumentation
- b) Handlungsbereich Qualitäten/Quantitäten
- c) Handlungsbereich Kosten
- d) Handlungsbereich Termine/Kapazitäten

5. Fazit

VI. Immobilienleasinggesellschaften und Construction Management (Gorris)

1. Immobilienleasing bei Neubauprojekten.

a) Einführung

b) Construction Management durch Immobilienleasinggesellschaften

2. Strukturierung der Phasen.

a) Grundlagen

b) Preconstruction-Phase

aa) Vertragliche Bindung während der Preconstruction-Phase

bb) Vorentwurfs- und Entwurfsplanung (Preconstruction-Phase)

cc) Kostenfortschreibung während der Preconstruction-Phase

dd) Genehmigungsplanung (Preconstruction-Phase)

ee) Behördliche Prüfung/Bauvorbereitungsphase (Preconstruction-Phase)

c) Construction-Phase

aa) Vertragliche Bindung während der Construction-Phase

bb) Abstimmung der Ausschreibung, der Subunternehmer und der Vergabe

dd) Budgetbildung

ee) Abschluss des GMP-Verfahrens

ff) Erkenntnisse aufgrund durchgeführter GMP-Modelle

3. Partnering-Konzepte für die Zukunft

VII. Partnering-Konzepte für öffentliche Auftraggeber, insbesondere bei Infrastrukturprojekten (*Spang/Hüper*)

1. Partnering und Infrastrukturprojekte.

a) Besonderheiten bei Infrastrukturprojekten

b) Notwendigkeit von Partnering bei Infrastrukturprojekten

2. Aktueller Stand des Partnering bei Infrastrukturprojekten.

a) Abwicklungsmodelle für Infrastrukturprojekte in Deutschland

aa) Standardmodell

bb) Erstellermodell

cc) PPP-Modell

b) Derzeitige Möglichkeiten und Grenzen bei der Projektabwicklung

c) Erfahrungen mit Partnering bei Infrastrukturprojekten am Beispiel Großbritanniens und Vergleich mit Deutschland.

aa) Situation Anfang der 1990er Jahre

bb) Erkenntnis der Notwendigkeit einer Veränderung

cc) Das britische Vertragsmodell für Infrastrukturprojekte: NEC3

dd) Beispiele der Abwicklung von Infrastrukturprojekten in UK

ee) Vergleich der Projektabwicklung in Großbritannien mit Deutschland

d) Neue Vergabewege und Wettbewerbsmodelle für Planungs- und Bauleistungen der Deutschen Bahn.

aa) Allgemeines

bb) Virtuelle Plattform

cc) Wettbewerbsmodell GMP-Vertrag

3. Partnering-Konzeption für deutsche Infrastrukturprojekte.

a) Zielstellung und Randbedingungen

b) Elemente des Partnering für Infrastrukturprojekte

aa) Partnerschaftsgedanke

bb) Klares Bausoll

cc) Risikoidentifikation und Risikoverteilung

dd) Abweichungen vom Bausoll

ee) Nutzung von Projektdaten

ff) Entscheidung und Verantwortlichkeit

gg) Konflikte

hh) Anreizsysteme

4. Ausblick

3. Kapitel: Konfliktschlichtung im Projekt (*Leicht*)

I. Einleitung

II. Konfliktpotenziale des Bauwerkvertrags in der Praxis

1. Allgemeine Konflikthanfälligkeit des Werkvertrags

2. Dynamik des Bauvertrags

3. Unsachgerechte Vertragsgestaltung

4. Komplexität von Bauwerkverträgen

5. Zusammenfassung Konfliktpotenzial

III. Praktizierte Konfliktlösung

1. BGB-Werkvertrag

2. VOB/B

a) Nachträge

b) Behinderungen

c) Kooperationsurteile des Bundesgerichtshofs

3. Vertragliche Regelungen

a) Nachträge

b) Behinderungen

4. Zusammenfassung

IV. Grundsätze effizienter Konfliktlösungsansätze

1. Vorsorge statt Behandlung

2. Autonom statt fremdbestimmt

3. Rationale und lösungsorientierte Betrachtung

4. Regelungsebenen

5. Hierarchien

6. Zeitpunkt der Regelung oder Entscheidung

7. Verbindlichkeit von externen Entscheidungen

8. Praktikabilität des Verfahrens

9. Materielle und formale Regelungsansätze

V. Partnering und Konfliktlösung

1. Managementansatz Partnering

2. Partnering aus Sicht der Vertragsparteien

3. Kooperation statt Konfrontation

4. Grundvoraussetzungen des Partnering

a) Verpflichtung und Überzeugung zum Partnering

b) Gegenseitiges Vertrauen

c) Offene Kommunikation

d) Gemeinsame Verantwortung

e) Gemeinsame Ziele

5. Verrechtlichung des Partnering

6. Partnering Issue Resolution

7. Partnering Issue Resolution Tools

a) Team-based Issue Resolution.

aa) Workshop

bb) Core Group

cc) Action Plans

b) Issue Resolution Ladder

c) Dispute Resolution

VI. Alternative Dispute Resolution – ADR

1. Rationale Verhandlung.

a) Intuitives Verhandeln

b) Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

2. Conciliation

3. Mediation

4. Mini-Trial

5. Hybride Verfahren.

a) ADR und Arbitration

aa) Last-Offer-Arbitration

bb) High-Low-Arbitration

b) Factfinding/Early Neutral Evaluation

6. Dispute Avoidance Procedures – DRA, DRB und DAB

7. Zusammenfassung

VII. Partnering und ADR

VIII. Regelungsvorschläge

1. Informationspflichten

2. Darlegungspflichten

3. Prüfungs-, Reaktions- und Stellungnahmefristen

4. Ausschlussfristen, Präklusionsregelungen und Obliegenheiten

5. Verhandlungspflichten

6. Zusammenfassung

Anhang 1: Partnering-Vereinbarung

Anhang 2: Praxisbeispiel: Construction-Management-Vertrag mit GMP

Anhang 3: Leitfaden für die Durchführung eines Kompetenzwettbewerbs bei Partnerschaftsmodellen

Stichwortverzeichnis

Vorwort

Neue Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Realisierung von Bau- und Immobilienprojekten lassen Projektabwicklungsformen, welche in den letzten Jahrzehnten durch Ausrichtung auf Eigeninteressen und vielfältige Eskalationen während des Projektgeschehens geprägt waren, überholt erscheinen. Kein Marktteilnehmer, weder Auftraggeber noch Auftragnehmer, kann sich in einer Zeit ehrgeiziger Terminvorgaben, fester Kostenbudgets und von vornherein durchfinanzierter Projektrahmenbedingungen störende Auseinandersetzungen leisten. Alle Projektbeteiligten sind vielmehr auf einen störungsfreien Ablauf der Projektprozesse und eine optimale Projektperformance angewiesen. Das hat den Blick der Projektbeteiligten auf neue Wege der Projektabwicklung im Sinne eines mehr kooperativen und partnerschaftlichen Projektansatzes ausgerichtet. Entsprechende Erfahrungen über im Ausland erprobte Geschäftsmodelle durchdringen derzeit auch die deutsche Bau- und Immobilienbranche.

Die durch diese Entwicklungstendenzen notwendige Neuorientierung der Projektbeteiligten gab den Anlass für Konzeption und Herausgabe dieses Buches. Die Zielstellung des Buches ist es, sowohl die Grundlagen wie auch das methodische Handwerkszeug für die Projektabwicklung unter partnerschaftlichen Rahmenbedingungen darzustellen. Die Marktteilnehmer sollen über die neuen Anforderungen, Chancen und Risiken umfassend informiert werden. Insoweit ist es gelungen, namhafte Autoren aus allen Bereichen der Immobilien- und Bauwirtschaft zu gewinnen, welche die neuen partnerschaftlichen Projektansätze unter jeweils maßgeblichen Blickwinkeln beleuchten und damit eine branchenweite Bewertung ermöglichen.

Das Buch stellt sowohl inzwischen ausformulierte Partnering-Ansätze der deutschen Bauindustrie wie auch Strategien und Perspektiven unterschiedlicher Auftraggeber, Architekten, Projektmanager und Projektfinanzierer dar. Praxis und Wissenschaft sind ausgewogen vertreten. Der Mehrwert dieses Buches besteht daher in der

umfassenden, interdisziplinären Ausleuchtung aller relevanten Aspekte von Partnering-Konzepten.

Dieses Werk ist für alle diejenigen gedacht, die sich als Vertreter in Auftraggeber- und Auftragnehmerorganisationen, als Projektmanager, Architekten oder Juristen mit der Entwicklung und Abwicklung von Bauprojekten sowie der Bewirtschaftung von Immobilien befassen und „am Puls der Zeit“ ihre Leistungen auf die neuen Anforderungen abstimmen wollen/müssen.

Unser besonderer Dank gilt den einzelnen Autoren, die mit Ihren Beiträgen engagiert zum Entstehen dieses Handbuches beigetragen haben, sowie den Verfassern der Geleitworte. Wir danken auch dem betreuenden Lektor, Herrn Jens Roth, für die sehr gute Zusammenarbeit. Bei Frau Nadine Sonntag und Frau Melanie Schleicher bedanken wir uns für die tatkräftige Unterstützung bei der redaktionellen Bearbeitung.

Unser Wunsch ist, dass dieses Werk einen Beitrag zur Neuorientierung der Bau- und Immobilienwirtschaft in Richtung Partnering leisten wird und dabei eine konkrete Hilfe bei der praktischen Umsetzung entsprechender Ansätze darstellt. Anregungen, Kritik und Empfehlungen zum Inhalt sind willkommen.

Düsseldorf/Kassel, im September 2007

Die Herausgeber

Dr. Klaus Eschenbruch und Prof. Dr. Peter Racky

Geleitwort

Dieses Buch verhält sich über Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Partnering ist mehr als nur partnerschaftliches Verhalten. Es ist ein Managementansatz und damit eine Methode für erfolgreiche Bau- und Immobilienprojekte.

Der Erfolg eines Projekts definiert sich über viele Umstände. Störend wirken sich Konflikte über Qualitäten, Termine, Kosten und sonstige Faktoren aus. Je häufiger diese Konflikte auftreten und je länger sie dauern, umso mehr ist der Erfolg eines Bauprojektes für alle Baubeteiligten gefährdet. Es gilt, Strategien zu entwickeln, solche Konflikte soweit wie möglich zu vermeiden und sie im Falle ihres Auftretens sachgerecht und möglichst schnell zu bewältigen. Konfrontationsstrategien, wie sie lange Alltag in der Abwicklung von Bauprojekten waren und teilweise auch noch sind, sind nicht geeignet, den Erfolg eines Bauprojektes sicherzustellen; ganz im Gegenteil: Sie treiben die Beteiligten in langwierige, risikobehaftete, kostenträchtige und häufig unbefriedigend endende Auseinandersetzungen. Hinterher gibt es nur noch Verlierer.

Der Wunsch nach den allseitigen Erfolg sicherstellenden Strategien ist allgegenwärtig. Der erfolgversprechendste Ansatz ist das Partnering, also das Management eines Bauprojektes, das auf der Grundlage partnerschaftlichen Verhaltens Konflikte verhindern soll oder gewährleistet, dass diese Konflikte auf einer partnerschaftlichen Ebene schnell und zufriedenstellend gelöst werden. Das Buch liefert dazu einen interdisziplinären Gesamtüberblick. Namhafte Autoren aus unterschiedlichen Disziplinen behandeln das Thema unter ihrem Blickwinkel. Die Perspektiven der deutschen Bauindustrie mit ausformulierten Modellen, Konzepte der Projektmanager, Architekten und Finanzierer werden ebenso dargestellt wie partnerschaftlich orientierte Auftraggeberstrategien. Auch die Möglichkeiten rechtlicher Absicherung des Partnering werden beleuchtet.

Das Werk ist ein weiterer wichtiger Schritt zu einer veränderten Bauabwicklung. Es füllt den Wunsch nach Kooperation und Partnerschaft mit Leben. Das höchste deutsche Zivilgericht, der

Bundesgerichtshof, hat bereits im Jahre 1999 für die Vertragspartner eines Bauvertrages eine Kooperationspflicht entwickelt. Diese rechtliche Dimension partnerschaftlichen Verhaltens muss sinnvoll umgesetzt werden. Dazu bedarf es vieler Kurskorrekturen. Das fängt an mit einer im Detail ausgefüllten vertraglichen Verpflichtung zu partnerschaftlichem Verhalten und einer entsprechenden Ausbildung der am Projekt beteiligten Menschen. Partnerschaft muss gelebt werden und dazu gehört eine bejahende Einstellung der Vertragspartner. Es geht weiter mit der Vermeidung unkooperativer und teilweise unseriöser Vertragsformen, die durch undurchsichtige und risikoverlagernde Gestaltungen verhindern, dass das notwendige Vertrauen in die Vertragspartner gebildet wird. Zu fordern sind klar strukturierte, ehrliche Verträge, die Risiken offenlegen und Leistungen sowie Preise transparent erkennen lassen. Dazu gehören auch die Bereitschaft zur Teamarbeit aller Baubeteiligten einschließlich des Auftraggebers zur Verwirklichung eines als gemeinsame Leistung empfundenen Bauprojekts, eine in geeigneten Fällen frühzeitige Einbindung des Bauunternehmers und Spezialisten in die Planungsphase, ein dem angepasstes Vergabeverfahren, eine engere Einbindung der Nachunternehmer in die Entscheidungsprozesse, eine deutlich verbesserte Kostentransparenz und ein gemeinsames Nachtragsmanagement, das nicht auf Konfrontation, sondern auf Kooperation ausgelegt ist. Einzubeziehen in die Überlegungen sind außergerichtliche Verfahren, die basierend auf der Eigenverantwortung der Beteiligten die Konflikte erledigen, ein Thema, dem sich auch der Deutsche Baugerichtstag intensiv in einem Arbeitskreis angenommen hat.

Damit sind einige Punkte angesprochen, mit denen sich die Autoren beschäftigen. Alle verfolgen dasselbe Ziel. Sie zeigen Wege, wie Bauprojekte nicht in der gegenwärtigen Frustration enden, sondern in einer Win-win-Situation für alle Beteiligten. Diese Perspektive macht viel Mut und verhilft hoffentlich dazu, dass Bauprojekte nicht mehr nahezu zwangsläufig in rechtlichen Auseinandersetzungen enden und die Gerichtsbarkeit mit nahezu 25 Prozent aller vor staatlichen Gerichten geführten Zivilprozesse belasten.

Prof. Dr. Rolf Kniffka

Richter am Bundesgerichtshof