

Partnerschaftlichkeit in der Baupraxis

von: Roman Fritz-Salamon, Robert Gipfl, Gabriel Kielbasa, Philipp Kummer (Herbst 2024)

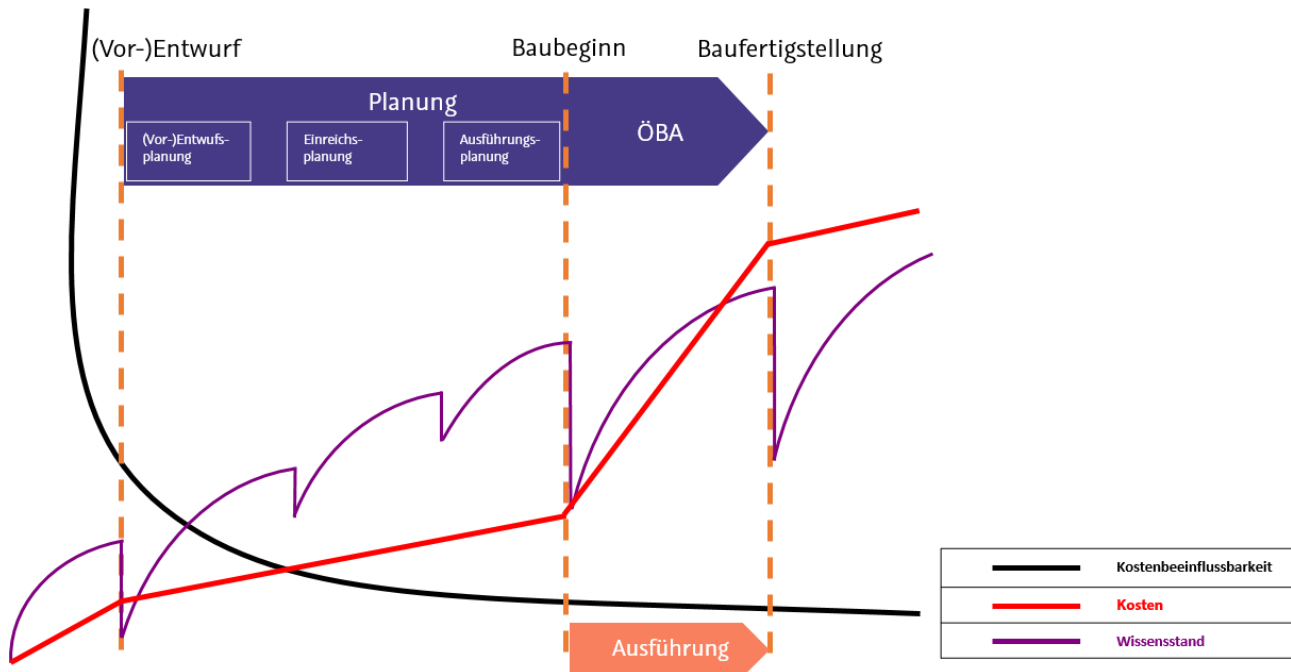
Der Ausschuss Bauen setzte sich heuer intensiv mit den Möglichkeiten zur Optimierung von Bauprozessen und den Herausforderungen der EU-Taxonomie auseinander. Im Zentrum stand die Digitalisierung als Schlüssel zur Effizienzsteigerung. Die Mitglieder des Ausschusses sind sich einig, dass die komplexen Anforderungen mit konventionellen Bauvertragsmodellen nur schwer zu bewältigen sind. Daher wird der Einsatz partnerschaftlicher Bauverträge als unerlässlich angesehen. Dieses Dokument bietet Auftraggebern einen Überblick darüber, wie Partnerschaftlichkeit – vor allem im Hochbau – erfolgreich eingesetzt werden kann.

Partnerschaftliche Bauverträge sind nicht mit Allianzverträgen, die insbesondere bei Tiefbauprojekten erfolgreich zum Einsatz kommen, gleichzusetzen. Vielmehr handelt es sich bei partnerschaftlichen Bauverträgen um Verträge, die Regelungen zur Förderung der Zusammenarbeit und Offenheit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer enthalten. Die Umsetzung partnerschaftlicher Bauverträge erfordert keineswegs, dass von den bewährten bauvertraglichen Grundlagen der ÖNORM B 2110 oder B 2118 abgewichen werden muss.

Im Folgenden werden ausgewählte **partnerschaftliche Elemente vorgestellt**, die im öffentlichen Baubereich bereits in vielen Bauverträgen verankert sind und aus Sicht der Autoren auch **im privaten Sektor mit geringem Aufwand eingesetzt** werden können. Außerdem können diese Elemente ein **Garant für die erfolgreiche Umsetzung der ebenfalls viel diskutierten BIM-Methode** sein.¹ Diese Elemente können, müssen jedoch nicht miteinander kombiniert werden.

1. Early Contractor Involvement (ECI)

Klassische Bauprojekte zeichnen sich durch eine klare Trennung zwischen Planung und Ausführung aus. Dies führt zum folgenden Verlauf bei den Projektkosten, der Kostenbeeinflussbarkeit und des Informationsverlusts:

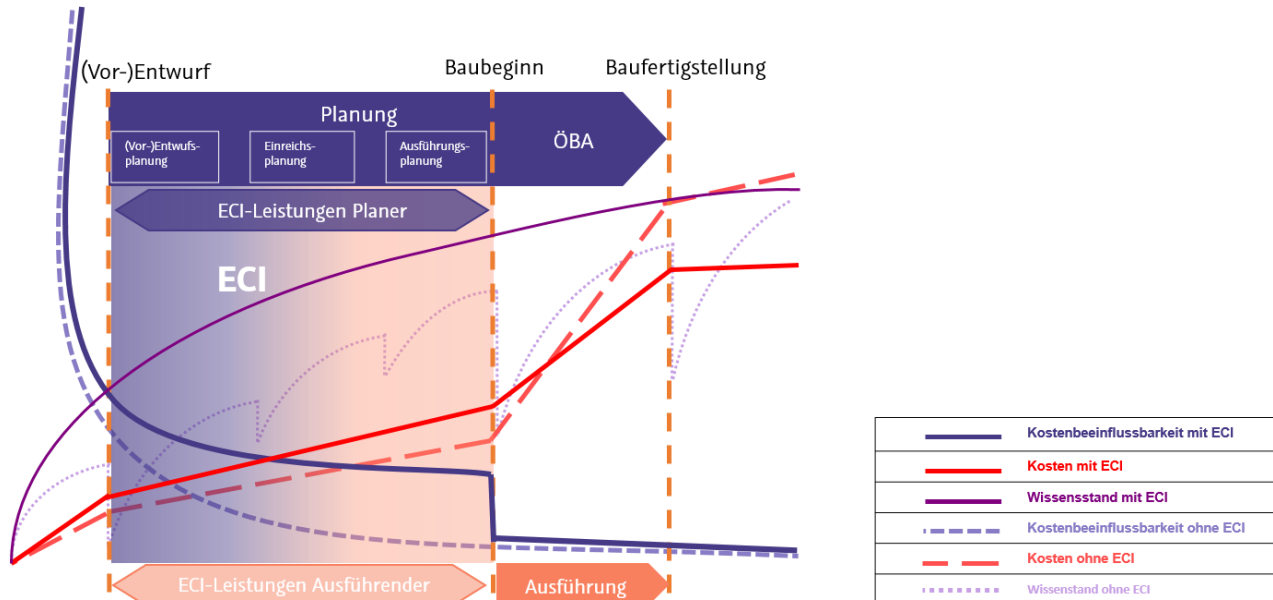


Die Nachteile klassischer Bauprojektentwicklung lassen sich zu einem großen Teil durch ECI vermeiden. **ECI beschreibt die frühzeitige Einbindung des ausführenden Unternehmens in die Planungsphase.** So wird das Know-How des ausführenden Unternehmens zu einem Zeitpunkt genutzt, an dem die Kostenbeeinflussbarkeit hoch ist und Umplanungen ohne größere Kosten möglich sind. Darüber hinaus trägt die kontinuierliche

¹ Weiterführend zur Umsetzung partnerschaftlicher Bauvertragsmodelle siehe Merkblatt „Alternative Vergabe- und Vertragsmodelle“ der österreichischen Bautechnik Vereinigung (Stand April 2024) und zur BIM siehe „Projektinitiierung mit BIM, So gelingt ein erfolgreicher Start“ von Digital Findet Stadt (2024).

Projektbegleitung des ausführenden Unternehmens dazu bei, Informationsverluste zwischen den einzelnen Projektphasen zu minimieren, Probleme frühzeitig zu erkennen und letztendlich Mehrkosten zu vermeiden.

Der Verlauf der Projektkosten, der Kostenbeeinflussbarkeit und des Informationsverlusts stellt sich beim Einsatz von ECI wie folgt dar:



ECI ist keine eigenständige Bauvertragsart, sondern ist eine **Methode der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber, Planer und Ausführendem bereits in der Planungsphase**. Der Auftraggeber trägt dabei die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung der ECI-Methode.

Der Auftraggeber muss vor Beginn der ECI-Phase eine geeignete (Planungs-)Grundlage schaffen. Dafür kann eine (erweiterte) (Vor-)Entwurfsplanung des Planers als Grundlage dienen.

Die Erbringung der ECI-Leistungen ist vertraglich zu regeln: Auftraggeber, Planer und der (potentielle) Ausführende sollen gemeinsam die **ECI-Ziele definieren oder abstimmen** (Baukosten, Bauzeit, Qualitäten etc). Im Verhältnis Auftraggeber, Planer und Ausführender ist zudem der **konkrete ECI-Leistungsumfang festzulegen**. Die Leistungen der ECI-Phase beinhalten in der Regel die gemeinsame Erarbeitung und Abstimmung von Optimierungsvorschlägen, die Prüfung der Umsetzbarkeit solcher Vorschläge, die Festlegung konkreter Anforderungen an die Entwurfs-, Einreichs- und/oder Ausführungsplanung, die Abstimmung von Vertragsregelungen und Schnittstellen, die Definition des Bau-Solls und die Bestimmung der Zielkosten. In der ECI-Phase können zudem BIM-Besonderheiten abgestimmt werden, wie technische Details (Anwendungsfälle, Datenstruktur, Modelldetails, Modellvorgaben), die Projektorganisation (Verantwortlichkeiten, Schnittstellen) etc.

Entspricht das **nach Abschluss der ECI-Phase** und auf Basis der gemeinsam erarbeiteten Unterlagen (insbesondere der Leistungsbeschreibung) vom **ausführenden Unternehmen gelegte Angebot** den Vorstellungen des Auftraggebers (insbesondere hinsichtlich der Zielkosten), kann die **Beauftragung für die Ausführungsphase** ohne weiteren Zeitverlust erfolgen. Beschließt der Auftraggeber hingegen das Bauprojekt mit einem anderen Ausführenden zu verwirklichen, ist unseres Erachtens eine Vergütung für die in der ECI-Phase erbrachten Leistungen vorzusehen.²



Für die Umsetzung von ECI eignet sich eine **GU-Konstellation**. Dabei bleiben Planungs- und Ausführungsleistungen getrennt, auch wenn eine Abstimmung der Planung zwischen dem AG, GP und GU erfolgt. ECI kann **auch im Rahmen einer GU+ Vertrags** realisiert werden, bei dem der GU nach Abschluss der ECI-Phase mit sowohl Ausführungsplanung als auch Ausführung beauftragt wird.

² Der Auftraggeber sollte in den Verträgen mit dem Planer und dem Ausführenden Regelungen treffen, die ein Absehen von der Projektverwirklichung nach der ECI-Phase oder eine Verwirklichung mit anderen Projektpartnern sicherstellen.

2. Wahl der richtigen Projektpartner

In der Baupraxis privater Auftraggeber erfolgt die Wahl des ausführenden Unternehmens in aller Regel nach dem Preis. Es ist allerdings allgemein bekannt, dass ein Preiswettbewerb oft nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt. Aus diesem Grund sieht das BVerG 2018 für öffentliche Bauprojekte ab einem Auftragswert von mindestens EUR 1 Mio netto zwingend das „Bestbieterprinzip“ vor. Das Bestbieterprinzip kann einerseits durch qualitativ-technische und objektiv nachprüfbar Anforderungen an die Leistungsbeschreibung umgesetzt werden, beispielsweise durch Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien wie der Anteil von klinkerreduziertem Zement oder Bewehrungsstahl aus klimaschonender Produktion.³

Andererseits kann das Bestbieterprinzip durch die – im öffentlichen Baubereich weit verbreitete – **teils objektive und teils subjektive Bewertung des potentiellen Auftragnehmers und dessen Mitarbeitern** verwirklicht werden. Der Erfolg einer partnerschaftlichen Bauabwicklung hängt maßgeblich von sowohl der Erfahrung des Unternehmens als auch der Berufserfahrung und der Persönlichkeit der beteiligten Mitarbeiter ab. Aus diesem Grund ist zu empfehlen, diese Aspekte in die Auswahl der Projektpartner miteinfließen zu lassen.

Für die Bewertung der Projektpartner werden in der öffentlichen Baupraxis idR folgende Kriterien eingesetzt⁴:

Referenzprojekte (objektive Beurteilung)	<ul style="list-style-type: none"> AG definiert (Mindest-)Anforderungen an Referenzprojekte des Unternehmens, wie etwa: Ähnlichkeit des Bauwerks (zB Neubau Hochbauprojekt der Klasse 5 gemäß LM.VM.OA), Auftragsvolumen, konkret erbrachte Eigenleistungen (keine Sub-Vergabe für diesen Leistungsteil zulässig), Zeitraum der Leistungserbringung) etc Projektpartner weist einschlägige Referenzprojekte mit seinem Angebot nach; AG beurteilt die Erfüllung der Anforderungen
Schlüsselpersonen (teils objektive, teils subjektive Beurteilung)	<ul style="list-style-type: none"> AG definiert (Mindest-)Anforderungen an die wesentlichen Schlüsselpersonen eines Bauprojekts (zB Projektleiter, Polier, Planungsgesamtleiter, TGA-Planungsleiter, BIM-Gesamtkoordinator), wie etwa: (Hoch-)Schulabschluss, Berufserfahrung, Zugehörigkeit zum Unternehmen, Personal-Referenzen etc ggf kann die Kompatibilität der Personen in einem Hearing evaluiert werden, zB durch Fachfragen, Ausarbeitung eines Falls („Krisensituation“) Projektpartner benennt in seinem Angebot konkrete Schlüsselpersonen; AG beurteilt die Erfüllung der Anforderungen Projektpartner wird vertraglich zum Einsatz dieser Personen verpflichtet, deren Austausch ist nur unter bestimmten Voraussetzungen zulässig (zB wegen Krankheit oder Kündigung des Betroffenen). Ein nicht genehmigter Austausch oder Wegfall der Personen löst empfindliche Vertragsstrafen aus
Umsetzungskonzept (subjektive Beurteilung)	<ul style="list-style-type: none"> AG definiert (Mindest-)Anforderung an ein auszuarbeitendes Konzept, wie etwa: Baustellenlogistik, Optimierungsvorschläge (ggf in einer ECI-Phase), Energiekonzept, Architektur-/Bautechnikkonzept etc) Projektpartner legt mit seinem Angebot das Umsetzungskonzept bei; AG beurteilt Umsetzungskonzept auf Nachvollziehbarkeit und Stringenz der beschriebenen Maßnahmen Umsetzungskonzept wird Bestandteil der Vertragsgrundlagen

³ Weiterführend zu diesen Nachhaltigkeitskriterien siehe *Lessiak/Raab/Weigert*, Vergaberechtliche und betriebswirtschaftliche Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeitskriterien, ZVB 2024, 109.

⁴ Auftraggeber können solche Anforderungen sowohl hinsichtlich der planenden als auch des ausführenden Unternehmens definieren und bei Einzel- und Gesamtvergaben umsetzen. Die Anforderungen sollten jedenfalls an die Größe und Komplexität des Projekts angepasst werden.



Auftraggeber können diese Informationen und Unterlagen im Rahmen der Angebotseinladung anfordern. Für deren Beurteilung gibt es im Wesentlichen zwei Ansätze: Einerseits kann der Auftraggeber sowohl die Anforderungen als auch die Beurteilungskriterien in der Angebotseinladung offenlegen und den Betroffenen sodann auch deren Beurteilung mitteilen. Dies entspricht einem „kleinen Vergabeverfahren“ (Auslobung). Andererseits kann der Auftraggeber nur die Anforderungen im Rahmen der Angebotseinladung bekanntgeben, während die konkrete Beurteilung intern bleibt und nicht nach außen kommuniziert wird.⁵

3. Konfliktlösung

Die Konfliktlösung in klassischen Bauprojekten beginnt oft mit der Geltendmachung von Mehrkostenforderungen. Bei fehlender Einigung folgt idR die Einleitung eines (Schieds-)Gerichtsverfahrens. Dies führt zu einer Verhärtung der Fronten und fördert bekannte (Anti-)Claimmanagement-Strategien, die bereits bei klassischen Projektabwicklungen an ihre Grenzen stoßen. Bei innovativen Projekten mit zum Teil wenig Erfahrungswerten kann die klassische Streitbeilegung – noch stärker als bei klassischen Bauprojekten – das Erreichen wichtiger Projektziele gefährden. Ein Beispiel dafür ist der Ausfall bestimmter Fachplaner bei Einsatz von BIM und ein Streit über die Verantwortlichkeit und das „Nachziehen“ der Daten. In solchen Fällen ist ein Abgehen von diesen klassischen Konfliktlösungsmechanismen unerlässlich.

Die Konfliktlösung bei Bauverträgen kann um das **projektbegleitende Lösungsmanagement (PLM)** ergänzt werden. Hierbei wird ein externes und fachkundiges Team bei Eintreten von „Projektstörungen“ – also Störungen mit potentieller Auswirkung auf Kosten, Termine und Qualitäten, unabhängig aus welcher Sphäre – eingeschaltet. Das PLM-Team unterbreitet zunächst unverbindliche und projektorientierte Lösungsvorschläge. Erst nach Ermittlung des bestmöglichen Lösungsvorschlags wird die Frage der Verantwortlichkeit besprochen. Ziel des PLM-Teams ist es, einen Konsens zwischen den Vertragsparteien herbeiführen, ohne selbst eine Schlichtungsfunktion einzunehmen. Optional kann bei Scheitern dieser Vorgehensweise eine Schlichtungsentscheidung des PLM-Teams vorgesehen werden, die bindend ist, sofern diese nicht innerhalb einer festgelegten Frist bekämpft wird. Sollte weder ein Konsens erzielt noch die – optionale – Schlichtungsentscheidung akzeptiert werden, greifen die klassischen Streitbeilegungsmechanismen. Die Implementierung von PLM erfordert vertragliche Vereinbarungen sowohl mit dem PLM-Team als auch mit den Projektbeteiligten.⁶

Darüber hinaus kann ein **stufenweiser Konfliktlösungsmechanismus** vorgesehen werden. Die Konfliktlösungsstruktur eines Allianzvertrags – die leicht adaptiert auch bei klassischen Bauverträge einsetzbar ist – gestaltet sich wie folgt:



Auf den drei unteren Ebenen soll eine Lösung zwischen den Vertragsparteien herbeiführt werden. Erst bei Scheitern dieser Bemühungen wird auf die klassische Streitbeilegung zurückgegriffen. Der Übergang zur jeweils nächsten Ebene ist dabei vertraglich definiert.

⁵ Die Beurteilung anhand vordefinierter Kriterien bietet zahlreiche Vorteile gegenüber einer „Bauchentscheidung“: Der Auftraggeber muss sich diesfalls im Vorfeld die für das konkrete Projekt relevanten Aspekte überlegen. Hält sich der Auftraggeber bei der Beurteilung an diese Kriterien, wird damit sichergestellt, dass nicht relevante Umstände bei der Beurteilung unberücksichtigt werden (zB ein besonders selbstbewusstes Auftreten). Wird die Beurteilung zudem dokumentiert, wird sie für etwaige Überprüfungen nachvollziehbar (Stichwort: Compliance).

⁶ Gallistel/Lessiak, PLM – Projektbegleitendes Lösungsmanagement, ZVB 2020, 268; Lessiak, Anforderungen aus BIM an die Vertragsgestaltung in *Digital Findet Stadt*, Projektinitiierung mit BIM.