

Eschenbruch/ Racky (Hrsg.)

# **Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft**

**Projektmanagement- und  
Vertragsstandards in Deutschland**

Eschenbruch/Racky (Hrsg.)

Partnering  
in der Bau- und Immobilienwirtschaft

Projektmanagement- und Vertragsstandards  
in Deutschland

**Kohlhammer**



# 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

**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

**Manfred Körtgen**

Bereichsleiter Planung und Bau  
BBI der Berliner Flughäfen

**Dr. Peter Leicht**

Rechtsanwalt, Kapellmann und  
Partner Rechtsanwälte, Hamburg

**Dr. Norbert Preuß**

Geschäftsführender Gesell-  
schafter der Preuss Projekt-  
management GmbH, München

**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

ISBN 978-3-17-019861-6

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-029579-7

# Vorwort

Neue Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Realisierung von Bau- und Immobilienprojekten lassen Projektentwicklungsformen, 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 Projektentwicklung 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 Projektentwicklung 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.

## **Vorwort**

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, kosten-trächtige 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 ein-

## Geleitwort

schließlich 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

# Geleitwort

Die Stimmung in der deutschen Bauwirtschaft hat sich gedreht. Nach langen Jahren herrscht nun wieder Optimismus – zu Recht! Zwar gibt es nach wie vor regionale und spartenmäßige Unterschiede. Jedoch zeigen die Umsatz- und Auftragseingangszahlen nach oben. Die Trendwende am Bau ist nach zehnjähriger Krise eingetreten.

Diese Wende zum Positiven gilt es zu nutzen – um die Verhältnisse am deutschen Bauproduktmarkt nachhaltig zu verbessern. Hierzu zählt auch, die Beziehungen aller am Bau Beteiligten auf eine neue, konstruktive Basis zu stellen. Eine Abkehr von den bislang oft konfrontativen Verhältnissen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern am Bau ist längst überfällig. „Weg von der Konfrontation – hin zur Kooperation“, das ist das Gebot der Stunde.

Wir wollen das Verhältnis zwischen Bauherren, Planern, Bauunternehmern wie auch Nachunternehmern auf eine neue, partnerschaftliche Grundlage stellen. Notwendig sind dazu innovative Organisations- und Vertragsformen, die zu einer kooperativen und lösungsorientierten Projektabwicklung führen sowie einen Mehrwert für das Bauvorhaben und die Projektbeteiligten schaffen. Mit der Entwicklung von Partnerschaftsmodellen ist den Unternehmen der deutschen Bauindustrie der Einstieg in diesen Prozess gelungen. Diese Modelle bauen auf den Grundsätzen des Managementansatzes Partnering auf. Wir sind davon überzeugt, dass sich auf Basis von frühzeitiger Kooperation, gegenseitigem Vertrauen und gemeinsamen Zielen Projekte kostengünstiger, schneller, qualitativ besser und folglich für alle Beteiligten zufriedenstellender abwickeln lassen.

Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie begleitet die Umsetzung des Partnering-Ansatzes aktiv mit. Der im Rahmen unserer Initiative „Partnering bei Bauprojekten“ veröffentlichte Leitfaden für die Durchführung eines Kompetenzwettbewerbs bei Partnerschaftsmodellen ist in der Praxis auf großes Interesse gestoßen.

Das vorliegende Handbuch beleuchtet Partnering aus dem jeweiligen Blickwinkel namhafter Vertreter der verschiedenen Gruppen von Projektbeteiligten. Es ist sehr erfreulich, dass nicht nur die Bauindustrie, sondern auch Bauherren, Architekten, Projektmanager, Juristen und Investoren dem Partnering-Ansatz positiv gegenüber stehen. Auf dieser Erkenntnis kann ein erfolgreicher Wandel am Bau aufbauen.

Mit diesem Handbuch erhalten die am Baugeschehen Beteiligten sowohl einen umfassenden Überblick als auch konkrete Methoden und Vorgehensweisen zur praktischen Umsetzung aufgezeigt. Es bündelt die interdisziplinäre Materie und den aktuellen Stand der Praxis in Deutschland erstmals in einem Werk. Neben der ausgewogenen Auseinandersetzung der Autoren mit dem Themenkomplex ist hervorzuheben, dass der Praxisbezug stets auf wissenschaftlich fundierten Grundlagen beruht.

## **Geleitwort**

Ich wünsche dem Handbuch eine möglichst weite Verbreitung und dem Partnering-Ansatz eine weiter zunehmende Bedeutung in der deutschen Bauwirtschaft.

RA Michael Knipper

Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes  
der Deutschen Bauindustrie e.V.

# Geleitwort

Der Wunsch nach einer kooperativen Projektabwicklung besteht gleichermaßen in der gesamten Bau- und Immobilienwirtschaft wie auch bei den beteiligten Architekten, Fachingenieuren und Gutachtern sowie öffentlichen Auftraggebern. Die tatsächliche Entwicklung ist mit zunehmender Größe und Komplexität unserer Bauvorhaben und häufig „baubegleitender“ Planung mit hohem Änderungspotenzial eher gegenläufig: Es wird mehr denn je gestritten und prozessiert mit der Folge, dass wertvolle Planungs- und Managementkapazitäten bei den Projektbeteiligten für die Bearbeitung streitiger Sachverhalte in Form von Schriftsätzen, Stellungnahmen, umfangreichen Dokumentationen und zeitraubenden Verhandlungsrunden ohne echten Nutzen für das Projekt eingesetzt werden. Auch Rechtsberater und Gutachter profitieren nur vermeintlich von dieser allgegenwärtigen Situation, da auch deren Tätigkeit – in gleichem Umfang frühzeitig und proaktiv zur Gestaltung kooperativer Projektabwicklungsformen eingesetzt – zielführender im Sinne des Projekterfolges wäre.

Es bedarf daher einer umfassenden Initiative, das Wissen und die bisherige Erfahrung aus der Anwendung partnerschaftlicher und kooperativer Vertrags- bzw. Projektabwicklung aus den Interessenlagen der jeweiligen Projektbeteiligten heraus darzustellen und nachvollziehbar zu vermitteln. Auftraggeber, Bauunternehmen, Architekten, Projektmanager, aber auch Projektentwickler und Infrastrukturbetreiber, denen wertvolle Erfahrungen aus bereits durchgeführten Partnering-Verträgen vorliegen und diese kritisch bewerten können, sind prädestiniert dafür, diesen Erfahrungsschatz in aufbereiteter Form weiterzugeben.

Mit dem vorliegenden Buch „Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft“ erfüllen namhafte Autoren genau diese Aufgabe auf der Grundlage aktueller Projekte, indem Partnering-Modelle aus einzelnen Marktbereichen bzw. einzelner Marktteilnehmer vorgestellt werden. Dies ermöglicht dem Nutzer, eine Zuordnung aus seiner eigenen Interessenlage bzw. Projektart heraus vorzunehmen.

Die besondere Bedeutung dieses Buches ergibt sich jedoch aus der Kombination von Beiträgen Projektbeteiligter mit der systematischen Gesamtdarstellung des „Partnering“: als Managementansatz, die bisherige Entwicklung, Erfordernisse des Marktes, Wettbewerb, Kompetenzen, Rahmenbedingungen und das speziell darauf ausgerichtete Projektmanagement. Die Behandlung des Themas „Konfliktschlichtung“ in einem weiteren Kapitel rundet die gesamtheitliche Behandlung der mit dem „Partnering“ zusammenhängenden Themen ab und bietet dem Anwender ein umfassendes und aktuelles Handbuch als Grundlage für seine Entscheidungsfindung.

Aus der Sicht des DVP (Deutscher Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.) gilt den Herausgebern besonderer Dank dafür, dass mit dieser umfassenden Abhandlung zum Thema „Partnering“ ein aktuell erkennbarer Bedarf zu einem Zeitpunkt befriedigt wird, zu dem

## **Geleitwort**

sich mehr oder weniger zwangsläufig im Interesse aller Beteiligten partnerschaftliche Projektabwicklung parallel zu konventionellen Vertragsformen etablieren wird.

Prof. Dr.-Ing. Rainer Schofer  
Vorstandsvorsitzender des DVP

# 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 (Racky)</b> .....	<b>1</b>
<b>II. Entstehung und Verbreitung des Partnering-Ansatzes     (Eschenbruch)</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 (Kochendörfer)</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     (Gralla)</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
	XIII

## 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 (Racky) . . . . .</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 (Racky) . . . . .</b>	<b>51</b>
1.	Kooperationsfördernde Rahmenbedingungen auf Projektebene . . . . .	53
2.	Erforderliche Anpassungen auf (Bau-)Unternehmensebene. . . . .	55

<b>VII. Rechtliche Rahmenbedingungen und Methoden</b>	
<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 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
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

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 Terminalsicherheit. . . . .	143
b) Minimierung der Projektdauer . . . . .	143
c) Verringeretes 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 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 Projektablauf- 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
<b>VI. 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. 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) Erstellermodell . . . . .	207
cc) PPP-Modell . . . . .	207
b) Derzeitige Möglichkeiten und Grenzen bei der Projektabwicklung . . . . .	208
c) Erfahrungen mit Partnering bei Infrastruktur- projekten 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. 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. 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. 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. 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>

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

	Seite
<b>Abbildungen</b>	
Bild 1: Grundkomponenten des Partnering . . . . .	2
Bild 2: Partnering als Managementansatz im Kontext zu partnerschaftlichen Geschäftsmodellen in der deutschen Bauwirtschaft. . . . .	3
Bild 3: Typische Entwicklungsphasen der Bau- und Immobilienmärkte Ende des 20. Jahrhunderts in den USA und Europa . . . . .	5
Bild 4: Zielsystem von Produkt- und Prozessqualität. . . . .	14
Bild 5: Bestandteile und Merkmale von Wettbewerbsmodellen . . . . .	19
Bild 6: Klassifizierung der Projektorganisationsformen . . . . .	20
Bild 7: Risikoverschiebungen in Bauverträgen . . . . .	21
Bild 8: Möglichkeiten und Grenzen des Value Engineering in Abhängigkeit vom Beauftragungszeitpunkt des CM. . . . .	30
Bild 9: CM at agency. . . . .	31
Bild 10: CM at risk . . . . .	31
Bild 11: CM als Zwei-Phasen-Modell . . . . .	32
Bild 12: Vergleich der Ansätze zur Preisfindung bei traditioneller Baupreisermittlung und Zielkostenrechnung . . . . .	41
Bild 13: Gemeinsame Gegenstände des kostenbezogenen Projektcontrolling bei zweiphasigen Partnering-Modellen . . . . .	45
Bild 14: Gemeinsame Gegenstände des terminbezogenen Projektcontrolling bei zweiphasigen Partnering-Modellen . . . . .	46
Bild 15: Typische Divergenz bei der Zielgrößenrelevanz für AG und AN in Bezug auf die Bemusterung und die Abnahme bei konventioneller Projektentwicklung. . . . .	48
Bild 16: Partnering-Kompetenz als interdisziplinäres Kompetenzprofil . . . . .	52
Bild 17: Erforderliche Vertrauensfaktoren auf drei Ebenen des Auftragnehmers (hier: Bauunternehmen, allerdings auch für Planungsbüros zutreffend) als Voraussetzung für dauerhafte Kooperation des Auftraggebers mit dem Auftragnehmer . . . . .	53
Bild 18: Bereiche erforderlicher unternehmensinterner Anpassungen als Voraussetzung zur langfristig erfolgreichen Anwendung partnerschaftlicher Geschäftsmodelle . . . . .	56
Bild 19: Partnering als Schnittmenge von Wissenschaftssystemen. . . . .	58
Bild 20: Das 3-Säulen-Modell . . . . .	60
Bild 21: Die Vertragsbeteiligten bei Partnering- und Alliance-Konzepten . . . . .	71
Bild 22: Geeignete Projekttypen bei Partnering- und Alliance-Konzepten . . . . .	73

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Bild 23:	Geeignete Vertragstypen bei Partnering- und Alliance-Konzepten . . . . .	74
Bild 24:	Unterschiedliche Planungsverantwortlichkeiten bei Einsatzmodellen . . . . .	80
Bild 25:	Vertragliche Schnittstellenausbildung zur Planung bei unterschiedlichen Einsatzmodellen . . . . .	81
Bild 26:	Stufige Konfliktschlichtung bei Großprojekten . . . . .	98
Bild 27:	Zusammenhänge: Konfliktkategorien und Konfliktlösungssysteme . . . . .	99
Bild 28:	Streitschlichtungsmodelle . . . . .	100
Bild 29:	Konfliktlösungsstrategien . . . . .	104
Bild 30:	Der Lebenszyklus von Partnering-Modellen . . . . .	111
Bild 31:	Wichtigkeit und Zufriedenheit mit der Abwicklung von Bauleistungen bei Bauherren . . . . .	132
Bild 32:	Erfolgsfaktoren von Partnerschaftsmodellen . . . . .	134
Bild 33:	Drei-Säulen-Modell zur außergerichtlichen Streitbeilegung . . . . .	139
Bild 34:	Gliederung der Partnerschaftsmodelle in zwei Phasen . . . . .	140
Bild 35:	Beispiel für eine Entscheidungsmatrix beim Kompetenzwettbewerb . . . . .	141
Bild 36:	Grundmodell eines einstufigen partnerschaftlichen Modells . . . . .	147
Bild 37:	Projektablaufmodell . . . . .	150
Bild 38:	Projektorganisation Partnerschaftsmodell . . . . .	151
Bild 39:	Kernelemente des Partnering . . . . .	152
Bild 40:	Beispiel für die Aufschlüsselung der Planungskosten des Generalunternehmers (GU) . . . . .	153
Bild 41:	Kostentransparenz – Handlungsbereiche . . . . .	154
Bild 42:	Beispiel Terminplan Vergabeprozess . . . . .	156
Bild 43:	Beispiel für partnerschaftliches Leistungsbild CM für die Ausschreibungs- und Vergabephase . . . . .	157
Bild 44:	Beispiel für Kostenstruktur Änderungsmanagement . . . . .	159
Bild 45:	Beispiele für Struktur Kostenfeststellung . . . . .	160
Bild 46:	Prozessmatrix partnerschaftlicher Modifikationen . . . . .	161
Bild 47:	Durchschnittliche Leistungsmehrungen am Beispiel von drei partnerschaftlich abgewickelten Bauprojekten mit Gesamtherstellkosten von ca. 70 Mio. € . . . . .	166
Bild 48:	Tendenzen der zeitlichen Projektabwicklung . . . . .	179
Bild 49:	Projektstruktur . . . . .	195
Bild 50:	Flussdiagramm Ablauf der Vergabe . . . . .	200
Bild 51:	Studie zum Projektmanagement bei Infrastrukturprojekten . . . . .	205
Bild 52:	Gewinner der aktuellen Situation . . . . .	206
Bild 53:	Typische Partnerschaftselemente . . . . .	209
Bild 54:	Beeinflussbarkeit der Kosten . . . . .	215
Bild 55:	GMP-Modell der DB AG . . . . .	218
Bild 56:	Gewünschte Elemente für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit . . . . .	219
Bild 57:	Dreistufige Resolution Ladder . . . . .	240
Bild 58:	ADR-Methoden . . . . .	247

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Tabellen

Tab. 1:	Übersicht über die nach FIEC kategorisierten GU-Einsatzformen . . . . .	28
Tab. 2:	Effizienzvorteile von Partnering-Konzepten . . . . .	62
Tab. 3:	Maximen partnerschaftlichen Projektumgangs. . . . .	91
Tab. 4:	Vor- und Nachteile formalisierter Konfliktlösung durch Dritte . . . . .	95
Tab. 5:	Chancen und Risiken von Partnering-Modellen . . . . .	111
Tab. 6:	Aufgabenverteilung bei Partnerschaftsmodellen . . . . .	133
Tab. 7:	Zwei Hauptphasen mit sechs Einzelphasen des CM-Modells. . . . .	196
Tab. 8:	Gegenüberstellung der Vorteile virtueller Plattformen für Nachfrager und Bieter . . . . .	216

# Abkürzungsverzeichnis

ABKG	Berliner Architekten- und Baukammergesetz
Abs.	Absatz
ADR	Alternative Dispute Resolution
AG	Auftraggeber
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGBG	Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB-Gesetz)
AGK	Allgemeine Geschäftskosten
AHO	Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V.
AN	Auftragnehmer
Aufl.	Auflage
BATNA	Best Alternative to Negotiated Agreement
BauR	Baurecht (Zeitschrift)
BB	Betriebsberater (Zeitschrift)
BBW	Baubetriebswirtschaft
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofes in Zivilsachen – Bände 1–161
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CM	Construction Manager/Management
CMP	Construction-Management-Partner
DAB	Dispute Adjudication Board
DB AG	Deutsche Bahn Aktiengesellschaft
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DIS	Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e.V.
DRA	Dispute Resolution Adviser
DRB	Dispute Resolution Board
dt.	deutsch
DVP	Deutscher Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.

## Abkürzungsverzeichnis

ECC	Engineering & Construction Contract
ECI	European Construction Institute
Einf.	Einführung
eMp	elektronischen Marktplatz
engl.	englisch
EP	Einheitspreis
etc.	und so weiter
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FIDIC	Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils/ International Federation of Consulting Engineers
FIEC	Fédération de l'Industrie Européenne de la Construction
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GIK	Gesamtinvestitionskosten
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Compagnie Kommanditgesellschaft
GMP	Guaranteed Maximum Price – Garantierter Maximal- preis
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement
GU	Generalunternehmer
GÜ	Generalübernehmer
GU-A	Generalunternehmer – Ausführung
GU-IA	Generalunternehmer – Ingenieurleistung/Ausführung
GU-PIA	Generalunternehmer – Planung/Ingenieurleistung/Aus- führung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGCRA	„Housing Grants Construction and Regeneration Act 1996“
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
i. Allg.	im Allgemeinen
i. a. R.	in aller Regel
IBR	Immobilien- & Baurecht (Zeitschrift)
IBW	Institut für Bauwirtschaft
ICC	Chamber of Commerce
ICE	Institution of Civil Engineers
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
i. S.	im Sinn(e)
IT	Informationstechnik

## Abkürzungsverzeichnis

KPIs	Key Performance Indicators
LP	Leistungsphase
LV	Leistungsverzeichnis
MedO Bau	Mediationsordnung für Bausachen
MFG	Mittelstandsförderungsgesetz
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
m. w. H.	mit weiteren Hinweisen
m. w. N.	mit weiteren Nennungen
NEC	New Engineering Contract
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NJW-RR	Neue Juristische Wochenschrift – Rechtsprechungsreport
Nr.	Nummer
NU	Nachunternehmer
NZBau	Neue Zeitschrift für Baurecht
o. g.	oben genannte(n)
OLG	Oberlandesgericht
PartGG	Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe
Pkt.	Punkt
PPP	Public Private Partnership
Prof.	Professor
rd.	rund
RIW	Recht der Internationalen Wirtschaft (Zeitschrift)
Rn.	Randnummer
S.	Seite
s.	siehe
s. a.	siehe auch
SchiedsVZ	Zeitschrift für Schiedsverfahren
SchliO Bau	Schlichtungsordnung für Bausachen
SGO Bau	Schiedsgerichtsordnung für das Bauwesen einschließlich Anlagenbau
SiGeKo	Sicherheits- und Gesundheitsschutzkoordinator
SOBau	Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baustreitigkeiten
s. u.	siehe unten
Tab.	Tabelle
TGA	Technische Gebäudeausstattung
TH	Technische Hochschule
tkm	Tonnenkilometer

## Abkürzungsverzeichnis

TOL	Transportorganisationen der Länder
TQM	Total Quality Management
TU	Technische Universität
TU	Totalunternehmer
TÜ	Totalübernehmer
u. a.	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliche
UK	United Kingdom
USA	United States of America
usw.	und so weiter
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
v. g.	vorher genannt
VgV	Vergabeverordnung – Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge
vgl.	vergleiche
VOB/A	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen – Teil A
VOB/B	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen – Teil B
VOB/C	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen – Teil C
VOF/B	Vertragsordnung für Architekten- und Ingenieurverträge
Vorbem.	Vorbemerkung
z. B.	zum Beispiel
ZfBR	Zeitschrift für Baurecht
ZfIR	Zeitschrift für Immobilienrecht
Ziff.	Ziffer(n)
ZPO	Zivilprozessordnung
z. T.	zum Teil
zzgl.	zuzüglich