

# Abschlussdokument zum Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

---



28.01.2022

Bearbeitet von:

- DB Netz AG
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie
- Verband Beratender Ingenieure

Unterstützt durch:

- TU Berlin

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

### Inhalt

<b>Kommunikationspapier zum “Partnerschaftsmodell Schiene“</b>	<b>6</b>
Ausgangslage	6
„Partnerschaftsmodell Schiene“	7
<b>Handlungsleitfaden „Auswahl eines Bestbieters“</b>	<b>12</b>
Vorbemerkung:	12
Grundannahmen/Ausgangspunkt	12
Teambildung und Teilnahmewettbewerb	13
Angebotsabgabe	13
Angebotspräsentation + ggf. Erste Verhandlungsrunde	14
(Zweite) Verhandlungsrunde und finale Angebotsabgabe	15
Zuschlagskriterien	16
Exkurs zur Preislichen Wertung	19
<b>Handlungsleitfaden „Vergütung“</b>	<b>22</b>
Ausgangssituation	22
Zielsetzung	22
Ausgestaltung des Vergütungssystems	23
Vergütung im ‘Partnerschaftsmodell Schiene‘	23
Bestandteile des Anreizmechanismus	24
<b>Handlungsleitfaden „Mängelhaftung“</b>	<b>30</b>
Vorbemerkung/Grundsatz	30
Mängelhaftung vor Abnahme (Planungs- und Ausführungsphase)	30
Mängelhaftung nach Abnahme (Gewährleistung):	31
Allgemeine Haftungsgrundsätze	31

## **Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle**

<b>Frequently asked questions</b>	<b>34</b>
A. Grundsätzliches	34
B. Projektzuschnitt	36
C. Vergabe	37
D. Vergütung	38
E. Risiken	40
F. Projektmanagement	40
G. Umgang mit Leistungen Dritter / Nachunternehmen	42
H. Gewährleistung / Haftungsbegrenzung	42
I. Konfliktmechanismen	43
J. Rechtliche Aspekte	44
<b>K. Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>47</b>

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

# **Kommunikationspapier**

---

# Kommunikationspapier zum “Partnerschaftsmodell Schiene“

### Zentrale Nutzenargumente des “Partnerschaftsmodells Schiene“

- Wir haben **EIN GEMEINSAMES ZIEL**.
- Wir finden gemeinsam **INNOVATIVE LÖSUNGEN** durch die frühe Zusammenführung von Planen, Bauen und Betreiben.
- Wir **GEWINNEN** (oder verlieren) gemeinsam.
- Wir investieren unsere ganze **ENERGIE** lösungsorientiert in das **PROJEKT**.
- Wir planen und bauen **KOSTENSICHER, EFFIZIENTER** und **SCHNELLER**.
- Wir motivieren Mitarbeiter/innen durch den **GEMEINSAMEN ERFOLG** und erhöhen damit die **ATTRAKTIVITÄT** der gesamten Branche.

### Ausgangslage

- Für den Ausbau und die Modernisierung der Schienenverkehrsinfrastruktur wurde für die kommenden Jahre ein starker Investitionshochlauf vereinbart. Insbesondere der Fachkräftemangel und die steigende Projektkomplexität sowie daraus resultierende Anforderungen an Termin- und Kostensicherheiten bei öffentlichen Bauvorhaben stehen einer Beschleunigung und Zunahme der Projekte jedoch entgegen.
- Das “Partnerschaftsmodell Schiene“ soll dabei helfen, den Investitionshochlauf terminsicher umzusetzen. Durch die Zusammenführung der wesentlichen Projektbeteiligten bereits in der Planungsphase, können die Partner ihre volle Leistungs- und Innovationsfähigkeit auf die Optimierung, die schnelle Umsetzung sowie den effizienten Betrieb des Bauvorhabens fokussieren. Diese frühzeitige Zusammenarbeit der wesentlichen Projektbeteiligten kann sowohl die Geschwindigkeit der geplanten Maßnahmen als auch die Qualität erhöhen, Kapazitäten schonen und gleichzeitig Kosten optimieren.
- Im Sinne der Empfehlungen der Reformkommission „Bau von Großprojekten“ (BMVI, 2015)<sup>1</sup> enthält die „Strategie Planungsbeschleunigung“ des BMVI (2017)<sup>2</sup> als Maßnahme die Durchführung von Pilotprojekten der partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Darüber hinaus betont der *Wissenschaftliche Beirat* des

<sup>1</sup> Bau von Großprojekten (2015) - <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/reformkommission-bau-grossprojekte-endbericht.html>

<sup>2</sup> Strategie Planungsbeschleunigung (2017) - <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/innovationsforum-planungsbeschleunigung-strategiepapier.pdf>

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi, 2020)<sup>3</sup>, dass bei klassischen preisgetriebenen öffentlichen Ausschreibungsverfahren das Know-how des Auftragnehmers zu wenig eingebunden wird, was es zu ändern gilt.

- Auch bei Auftraggebern und Auftragnehmern wurde zunehmend erkannt, dass gemeinsames lösungsorientiertes Handeln und nicht die Suche nach Schuldigen zum gewünschten Projekterfolg führt. Hierfür ist sowohl ein ehrlicher und transparenter Umgang mit Zeit, Kosten und Risiken als auch das Schaffen von Anreizen für alle Beteiligten grundlegend. Um diesem Ansatz einen verbindlichen Rahmen zu geben, brauchen wir neue partnerschaftliche Modelle der Zusammenarbeit.

### „Partnerschaftsmodell Schiene“

- Mit dem „Partnerschaftsmodell Schiene“ hat die DB Netz AG – zusammen mit den Partnern *Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (HDB)*, dem *Verband Beratender Ingenieure (VBI)* sowie der wissenschaftlichen Unterstützung durch die TU Berlin – einen konzeptionellen Vorschlag erarbeitet, wie eine partnerschaftliche Projektabwicklung ganzheitlich sowie nachhaltig bei großen und/oder komplexen Projekten der Schieneninfrastruktur umgesetzt werden kann.

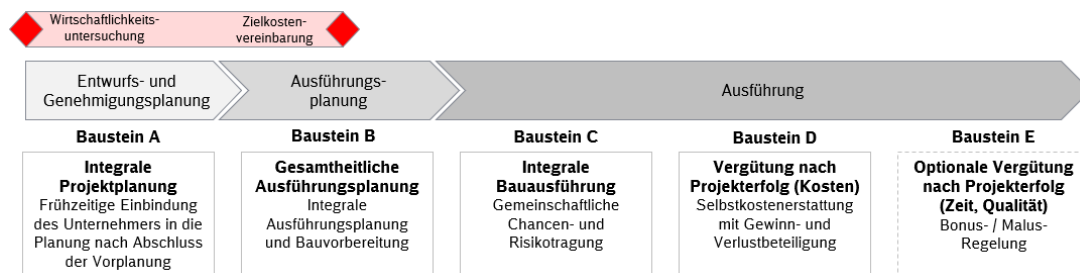


Abbildung 1: Eigene Darstellung nach Gutachten ‚Partnerschaftsmodell Schiene‘ (Sundermeier, 2019<sup>4</sup>)

- Die frühzeitige Integration der wesentlichen Beteiligten nach der Vorplanung bietet sowohl eine adäquate Lösung für die dringend benötigte baubetriebliche Stabilisierung als auch eine auf den Lebenszyklus bezogene Optimierung. Wenn es gelingt, die wesentlichen planenden und ausführenden Unternehmen bereits in der Entwurfsphase zusammenzuführen, können Sperrpausen besser definiert und optimal ausgenutzt werden.
- Im Rahmen der gesamtheitlichen Ausführungsplanung soll ein zwischen Bauherrn, beratenden Ingenieuren und ausführenden Unternehmen abgestimmtes Bausoll definiert sowie die bauliche und logistische Umsetzung optimiert werden. Die Zielkosten – welche neben den Basiskosten auch sämtliche Risikopotentiale umfassen – werden dabei von den Projektpartnern gemeinsam definiert und vereinbart. Werden die Zielkosten unterschritten, profitieren alle Partner gemäß ihrer Risikoübernahme von den Minderkosten. Bei einer Kostenüberschreitung tragen analog alle ihren Anteil an den Mehrkosten. Dies trägt zu einer gemeinsamen Gewinn- und

<sup>3</sup> BMWi (2020) - [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-oeffentliche-infrastruktur-in-deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-oeffentliche-infrastruktur-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=12)

<sup>4</sup> Sundermeier (2019) - [https://www.bau.tu-berlin.de/fileadmin/a3631/pdf/Partnerschaftsmodell\\_Schiene\\_-\\_Kurzbericht\\_\\_TU\\_Berlin\\_.pdf](https://www.bau.tu-berlin.de/fileadmin/a3631/pdf/Partnerschaftsmodell_Schiene_-_Kurzbericht__TU_Berlin_.pdf)

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Verlustbeteiligung im Sinne des Projekterfolgs bei. Im "Partnerschaftsmodell Schiene" hat somit kein Projektpartner ein Interesse daran, Kosten und Risiken auszublenzen oder unzureichend zu kalkulieren. Vielmehr steht die konstruktive wie auch primär ressourcenschonende Lösungsfindung von der Planung bis zur Inbetriebnahme im Vordergrund.

- Das hier vorgestellte Partnerschaftsmodell Schiene stellt für ausgewählte, komplexe Projekte der Schieneninfrastruktur einen konzeptionellen Vorschlag dar, mit dem der Nutzen partnerschaftlicher Zusammenarbeit verdeutlicht werden soll. Im Rahmen von Pilotprojekten der DB Netz AG sollen daher am praktischen Projekt die Chancen und Grenzen Stakeholder-übergreifend aufgenommen, planungs- und baubegleitend evaluiert sowie abschließend bewertet werden.



## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

# Handlungsleitfaden „Auswahl eines Bestbieters“

---

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

### Handlungsleitfaden „Auswahl eines Bestbieters“

---

#### Vorbemerkung:

Die Art des für die jeweilige Aufgabe anzuwendenden Vertragsverhältnisses (Einzelvertrag mit ARGE, koordinierte Einzelverträge oder Mehrparteienvertrag) wird im Rahmen dieses Papiers nicht abgehandelt. Für den dargestellten Prozess ist die Fragestellung von untergeordneter Bedeutung. Die unten dargestellten Grundsätze gelten unabhängig davon, ob eine (stets rechtfertigungsbedürftige) Vergabe eines Gesamtauftrags, bestehend aus Planungs- und Bauleistungen, oder eine gewerkeweise Vergabe erfolgt.

---

#### Grundannahmen/Ausgangspunkt

Im Teilnahmewettbewerb können sich grundsätzlich alle interessierten Unternehmen bewerben.

**Soweit möglich**, können über das bei der DB verankerte Verfahren zur Präqualifikation geeignete Planer und Bauunternehmen ermittelt werden. In Gewerken, in denen eine Präqualifikation (PQ) benötigt wird, ist eine Liste präqualifizierter Unternehmen auch für alle Marktteilnehmer einsehbar.

Dabei sind folgende Aspekte zu beachten, die den Rückgriff auf das PQ-System allein nicht werden ausreichen lassen:

- Eine Präqualifikation ist nicht für alle betroffenen Gewerke erforderlich; umgekehrt wird kaum ein Unternehmen jemals alle für ein großes Projekt erforderlichen Präqualifikationen in eigener Person besitzen. Aus diesem Grund kann der Teilnehmerkreis nicht von vorne herein auf «präqualifizierte» Unternehmen beschränkt werden.
- Interessenten, die nicht selbst über eine hinreichende Präqualifikation in allen geforderten Bereichen verfügen, müssen sich entsprechende Partner suchen. Mit diesen können Sie sich entweder zu einer Bietergemeinschaft zusammenschließen, oder diese als Nachunternehmer einsetzen. **Es ist grundsätzlich nicht zulässig, diesbezüglich Vorgaben zu machen.**

Zur Markterkundung kann der Auftraggeber dem Teilnahmewettbewerb eine **»Regelmäßige nicht verbindliche Bekanntmachung«** des Projekts im Markt vorschalten und dort die interessierten Verkehrskreise über das Projekt informieren. In dieser Bekanntmachung kann der Auftraggeber die für die Vergabe maßgeblichen Fachbereiche/Leistungsbereiche beschreiben sowie über das vorgesehene Verfahren und den zeitlichen Rahmen informieren.

In Betracht kommt grundsätzlich auch, das Projekt z.B. im Rahmen einer sog. 'Interessentenkonferenz' oder eines 'Marktdialogs' vorzustellen. Die o.g. Bekanntmachung kann ein Weg sein, Interessenten zur Teilnahme anzuregen. Der Zugang muss dann **diskriminierungsfrei** möglich sein.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

---

### Teambildung und Teilnahmewettbewerb

Auf dieser Basis wäre es interessierten Unternehmen möglich, sich am Markt eigenständig, unternehmerisch frei und – im Vorfeld des Vergabeverfahrens – zu Berggemeinschaften zusammenzuschließen und damit in den Teilnahmewettbewerb einzutreten.

Im Teilnahmewettbewerb wird die Eignung der Bieter/Bietergemeinschaften für die Leistungserbringung geprüft. Die Partnerschaftsfähigkeit könnte hier bereits zum Teil abgeprüft werden, indem **Referenzen zu Projekten** vorgelegt werden sollen, in denen bestimmte partnerschaftliche Ansätze bereits realisiert wurden. Hier ergibt sich jedoch vermutlich die Schwierigkeit, dass Mindestvorgaben bei einem solchen Kriterium mangels bisheriger solcher Projekte den Bieterkreis zu stark einschränken würde.

Die Limitierung der Bewerberzahl aus dem Teilnahmewettbewerb auf eine Anzahl von drei oder mehr Bietern könnte jedoch unter anderem anhand dieses Kriteriums vorgenommen werden (**Reduzierungskriterium**). Auch dies dürfte jedoch den Mittelstand vor besondere Herausforderungen stellen, da partnerschaftliche Projektansätze bislang vornehmlich im Ausland realisiert wurden. Auch deshalb können weitere, auf die jeweilige Aufgabe zugeschnittene Mindest- oder Reduzierungskriterien hinzugenommen werden. Die beabsichtigte Zahl der zugelassenen Anbieter und die entsprechenden Eignungskriterien sind in der Bekanntmachung anzugeben.

**Hinweis:** Das Vergabeverfahren kennt eine strenge Trennung zwischen Eignungs- und Zuschlagskriterien. Eine Durchbrechung dieses Grundsatzes ist nur im Bereich «Personal» erlaubt, dessen Qualifikation grundsätzlich der Eignung zuzuordnen ist. Nach der SektVO ist als Zuschlagskriterium aber zulässig «*die Organisation, Qualifikation und Erfahrung des mit der Ausführung des Auftrags betrauten Personals, wenn die Qualität des eingesetzten Personals erheblichen Einfluss auf das Niveau der Auftragsausführung haben kann*». Dieser Aspekt darf jedoch **nicht doppelt gewertet** werden: Es muss also eine Entscheidung getroffen werden, auf welcher Stufe dieses Kriterium zur Anwendung kommen soll.

Deshalb ist es ratsam, wie oben beschrieben im Teilnahmewettbewerb nur die *Referenzen des Unternehmens* zu berücksichtigen, in der Angebotsphase dann die *Qualität des eingesetzten Personals*.

---

### Angebotsabgabe

Die Bieter (bzw. die zum Teilnahmewettbewerb selbst gebildeten Bietergemeinschaften) geben nach einer angemessenen Angebotsfrist ihr erstes Angebot ab. Über die nach der formellen Prüfung wertungsfähigen Angebote wird anschließend verhandelt.

**Hinweis:** Der einmal reduzierte Bieterkreis kann nicht nachträglich wieder um weitere frühere Bewerber erweitert werden, wenn die ausgewählten Bieter keine Angebote abgeben oder Angebote von Bietern ausgeschlossen werden müssen und sich der reduzierte Bieterkreis hierdurch weiter reduziert. Es ist also nicht möglich, dass Bewerber, die in der vorherigen Verfahrensstufe ausgeschieden sind, «aufrücken».

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Noch eine Anmerkung: Bei Gewerken, bei denen kein/wenig Wettbewerb herrscht (z.B. LST), muss ohnehin auch das Gebot der losweisen Vergabe beachtet werden; zudem sollten sie auch nicht mit anderen Losen verknüpft werden, weil sonst mit nur wenigen (zwei) Angeboten zu rechnen wäre.

---

### Angebotspräsentation + ggf. Erste Verhandlungsrunde

Aus Gründen der Minimierung des Gesamtaufwandes soll in einem ersten Termin nur die Fähigkeit zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit geprüft werden und sich hieran ggf. eine kurze, erste Verhandlungsrunde mit vorab zu definierendem Fokus anschließen.

In diesem Präsentationstermin hat der Bieter die Gelegenheit, die entsprechenden Vitae und die Qualifikation des vorgesehenen Schlüsselpersonals zu präsentieren und diese Qualifikation für die jeweiligen Aufgaben im Projekt nachzuweisen. Um die Präsentation unvoreingenommen bewerten zu können, sollen die preislichen und ggf. auch die technischen Angebotsbestandteile erst im Nachgang geprüft werden. Eine Verhandlung ist deshalb nur in geringem Umfang möglich.

Das Angebot des Bieters besteht also aus zwei Teilen: Dem schriftlich eingereichten Teil (technisches und finanzielles Angebot (Zuschläge)) und der Präsentation. Die Präsentation ist für sich gesehen noch **keine Verhandlung** über das Angebot.

Der effektive Nachweis der Partnerschaftsfähigkeit des Schlüsselpersonals des Bieters ist über entsprechend (z.B. auch mit Rollenspielen) gestaltete Präsentationstermine zu führen. Diese Präsentationstermine sind unter Hinzuziehung von entsprechend qualifizierten externen Fachleuten (z.B. Wirtschaftspsychologen, Coaches) zu gestalten.

Die Vertreter des Auftraggebers nehmen an allen Assessments teil und haben somit (als Nebeneffekt) die Möglichkeit zu lernen. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die Bewertung sich ausschließlich auf die Fähigkeiten der Bieter bezieht; nicht zulässig dürfte eine Bewertung des Zusammenspiels sein, das auch das Verhalten der AG-Vertreter mit beleuchtet. Die Angebotspräsentation samt erster Verhandlungsrunde lässt sich in 4 bis 6 Wochen umsetzen und abschließen.

Die **genaue Ausgestaltung der Präsentationstermine** muss von entsprechenden Fachleuten vorgenommen werden und **vorab in angemessener Weise bekanntgemacht** werden.

Grundsätzlich soll mit allen Bietern/Bietergemeinschaften, die zur Angebotsabgabe aufgefordert werden, bis zum Abschluss des Verfahrens verhandelt werden. Die Anzahl der zur Angebotsabgabe aufgeforderten Bieter sollte deshalb entsprechend gewählt werden.

In Einzelfällen könnte nach vollständiger Auswertung aller Angebotsbestandteile des Erstangebots der Teilnehmerkreis weiter reduziert werden. Dabei müsste **vorab festgelegt** werden, wie diese Begrenzung erfolgt.

**Variante A:** Dies können die festgelegten Zuschlagskriterien insgesamt oder eine Teilmenge hiervon als **Reduzierungskriterium** sein («die besten drei»).

**Variante B:** Eine rechtlich sicherere Alternative (jedenfalls ggü. der Auswahl nur einer Teilmenge der Zuschlagskriterien) wäre das Setzen einer zu erreichenden **Mindestpunktzahl**

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

(z.B. «mindestens 40 von 60 Punkten») im Bereich der Partnerschaftsfähigkeit oder auch weiteren Bereichen als **Ausschlusskriterium** zum Weiterkommen. Bieter/Bietergemeinschaften, die diese Mindestpunktzahl nach dem Präsentationstermin nicht erreichen, werden wegen eines nicht den Anforderungen entsprechenden Angebots vom weiteren Verfahren ausgeschlossen. Wenn die Mindestpunktzahl vorausschauend gewählt wird, kann auch so eine weitere Reduzierung des Bieterkreises erreicht werden.

### Auswertung/Zwischenergebnis

Nach dem Präsentationstermine (und der ersten Verhandlungsrunde) werden die Angebote inkl. der Präsentation ausgewertet und das Bieterfeld ggf. weiter reduziert. Dabei sollte die Anzahl der verbleibenden Bieter drei möglichst nicht unterschreiten, um einen echten Wettbewerb zu gewährleisten. Ist dies nicht zu erreichen, kann das Verfahren auch mit ein oder zwei Bietern/Bietergemeinschaften fortgeführt werden.

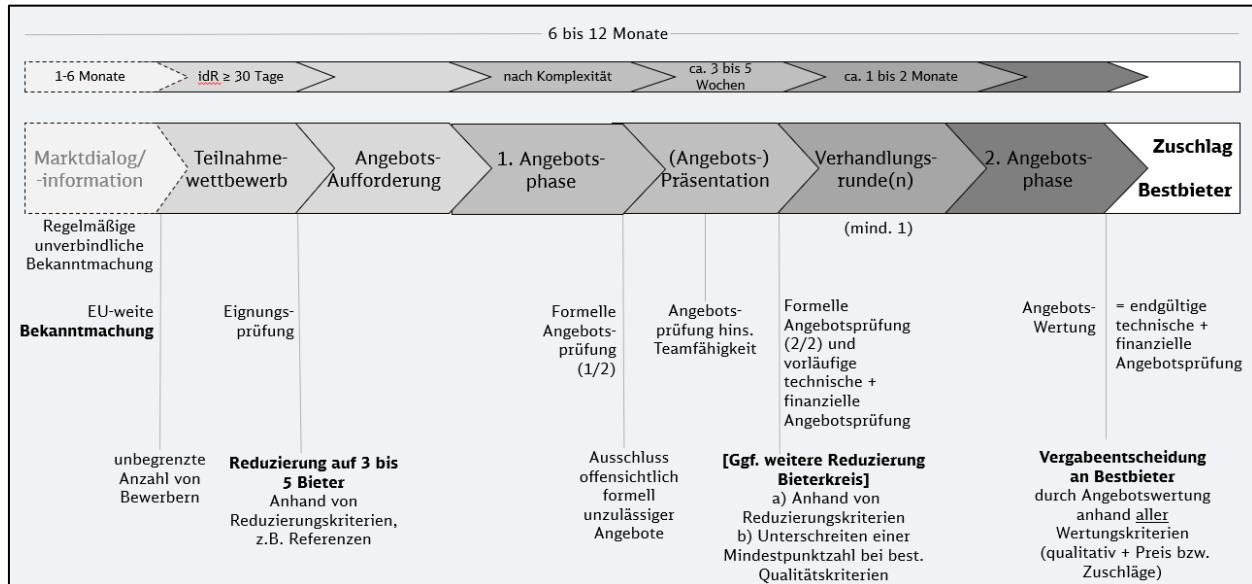
---

### (Zweite) Verhandlungsrunde und finale Angebotsabgabe

Mit den verbliebenen Bietern wird die (zweite) Verhandlungsrunde über die vorab definierten Aspekte zur Projektplanung und -realisierung geführt. Die (zweite) Verhandlungsrunde kann je nach Aufgabenstellung über mehrere Runden geführt werden. Gegenstand dieser Verhandlungsrunde können – neben den technischen und organisatorischen – auch kommerzielle Aspekte (Preis bzw. die abgefragten Zuschläge, sh. dazu auch unten Ziff. 7) sein. Sofern das kommerzielle Angebot Bestandteil der Verhandlungen ist, muss der Auftraggeber dieses vor der Verhandlung einsehen und prüfen.

Nach Abschluss aller Verhandlungen erhalten die Bieter die Gelegenheit, ein **finale Angebot** einzureichen. Als Grundlage dienen die nach Abschluss der Verhandlungen ggf. angepassten Vergabeunterlagen. Diese Angebote werden anhand der bereits bekanntgemachten Zuschlagskriterien bewertet.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle



(Abb. 1: Zeitlicher Ablauf der Vergabe)

### Zuschlagskriterien

Der nachstehende Katalog an Zuschlagskriterien ist nur als **Anregung und Definition von möglichen Themenbereichen** zu verstehen. Die spezifischen Kriterien und deren Gewichtung und Bewertung müssen jeweils für das konkrete Projekt ausgewählt, genau definiert und die Anforderungen an die Erreichung der jeweiligen Punktzahlen oder Teilmengen hiervon möglichst genau festgelegt werden. Auch die Gewichtung der Zuschlagskriterien (in Summe: 100%) muss in der Bekanntmachung angegeben werden.

**Hinweis:** Die gerichtsfeste Definition insbesondere von weichen Kriterien und deren Bewertung bedarf sicherlich einigen Aufwands. Auch bei größtmöglicher Sorgfalt wird hier jedoch immer ein Restrisiko verbleiben, dass die Bewertung angegriffen wird.

Zuschlagskriterien	
<b>1</b>	<b>Formale Qualifikation Schlüsselpersonal</b> (des verbindlich angebotenen Projektteams)
	Nachweis über Vitae des Schlüsselpersonals Wertung z.B. von <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildung</li> <li>- Berufserfahrung</li> <li>- Persönlichen Referenzprojekten und dortige Funktionen, wie Projektleitung, Baustellenleitung usw.</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Nachweis der Partnerschaftsfähigkeit der Schlüsselpersonen</b>
	Nachweis der Partnerschaftsfähigkeit in Präsentationstermin/en, im Beisein des Teams des Auftraggebers und externer Experten



## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

	<p>Wertung z.B. von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klar erkennbarer Respekt (respektvoller Umgang)</li> <li>- Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung</li> <li>- Delegationsbereitschaft</li> <li>- Vorbildfunktion der Führungskräfte im Projekt, insbesondere unter Druck</li> <li>- Kommunikationsverhalten (Offenheit, vollständige Information, Kontinuität, ...)</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>3</b>	<b>BIM-Kriterien</b>
	<p>Nachweis über das Vorhandensein entsprechender Werkzeuge und Konzepte zur Umsetzung</p> <p>Wertung von z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionsumfang der verwendeten CDE</li> <li>- Umsetzung AIA / Entwurf BAP</li> <li>- Schnittstellendefinitionen</li> <li>- Verwaltung der Zugriffsrechte</li> <li>- Benutzerfreundlichkeit der Benutzeroberfläche</li> <li>- Datensicherungskonzepte</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Best for the project - LifeCycle-bezogene Aspekte</b>
	<p>Nachweis kann erfolgen über entsprechende</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzepte</li> <li>- punktuelle Nachweise</li> </ul> <p>Wertung von z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellung der geforderten Zuverlässigkeit des Gesamtsystems</li> <li>- Gewährleistung einer hohen Verfügbarkeit (Bau (Sperrpausen) und Betrieb)</li> <li>- Gewährleistung einer guten Erhalt- und Erneuerbarkeit (Wartungsaufwand (Mann-tage/Jahr; Kosten/Jahr; Verfügbarkeit / Sperrstunden/Jahr))</li> <li>- Gewährleistung einer hohen Sicherheit während dem Bau und im Betrieb</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Nachhaltigkeit des Lösungskonzeptes</b>
	<p>Nachweis über entsprechende Konzepte und/oder überprüfbare technische Lösungen</p> <p>Wertung z.B. von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzept zur Materialwirtschaft (Wiederverwertung vor Entsorgung)</li> <li>- Ver- / Entsorgungskonzepte (Nachhaltigkeit)</li> <li>- Flächenverbrauch (Betrieb / in Bauphase)</li> <li>- Optimierte Logistik (Leistungsfähigkeit, Verfügbarkeit, Umweltbeeinträchtigung)</li> </ul>

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carbon-Footprint</li> <li>- Energieeffizienz / -verbrauch (in Bauphase / in Betrieb)</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>6</b>	<b>Förderung der Akzeptanz dank Stakeholder-Management des Anbieters</b>
	<p>Nachweis über Vorlage entsprechender Konzepte Wertung z.B. von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schutz der Infrastruktur und der Rechte von Dritten</li> <li>- Kommunikationskonzept</li> <li>- Gewährleistung Erreichbarkeit für Anlieger / Stakeholder</li> <li>- Optimierung der Sperrpausen bei der Bahn</li> <li>- Anzahl Stautunden auf Zufahrtswegen (Verkehrsprognose)</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>8</b>	<b>Hohe Prozesssicherheit dank integralem Managementsystem</b>
	<p>Vorlage eines Entwurfs der beabsichtigten Konzepte, inkl. Beschreibung der beabsichtigten Mittel und Methoden Wertung z.B. von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorhandensein eines integralen Konzeptes</li> <li>- Sicherheit, Rettung und Gesundheitsschutz (H+S)</li> <li>- Konzept zum Risikomanagement</li> <li>- Konzepte zur Qualitätssicherung und -steuerung</li> <li>- Konzept zur Terminsteuerung</li> <li>- Konzept zur Kostensteuerung</li> <li>- Konzept zum Stakeholder-Management</li> <li>- Konzept zur Koordination der Fachdienste</li> <li>- Umgang mit allfällig projektspezifisch erhöhten Anforderungen an das Projekt</li> <li>- Maßnahmen zu Sicherheit, Rettung und Gesundheitsschutz (H+S)</li> <li>- Mittel und Methoden zum Umgang mit Chancen und Gefahren (Risikomanagement)</li> <li>- Mittel und Methoden zur Qualitätssicherung und -steuerung</li> <li>- Mittel und Methoden zur Terminsteuerung</li> <li>- Mittel und Methoden zur Kostensteuerung</li> <li>- Mittel für das Stakeholder-Management</li> <li>- Mittel zur Koordination der Fachdienste</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>9</b>	<b>Bauzeit (Projektzeit bis zur Fertigstellung)</b>

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

	Terminplanung, Wertung z.B. von <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vollständigkeit und Plausibilität der Planung</li> <li>- Angebotene Planungszeit /Lage und Dauer</li> <li>- Angebotene Mobilisierungs- und Bauzeit/ Lage und Dauer</li> <li>- Planung ausreichender Puffer</li> <li>- Weitere Maßnahmen zur Gewährleistung der Terminstabilität</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>10</b>	<b>Preis (Gewichtung: min. 20%)</b>
	Angabe von <ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebotene Vergütung für die Planungsphase</li> <li>- Angebotene Höhe AGK</li> <li>- Angebotener Gewinnzuschlag</li> <li>- ev. Angebotene Zielkosten (zu diskutieren)</li> <li>- alternativ: Unterschreitung eines vorgegebenen Zielkostenrahmens</li> <li>- ggf.: Wertung eines „Beispielwarenkorb“ bzw. Kosten eines Beispielprojekts?</li> <li>- ...</li> </ul>

---

### Exkurs zur Preislichen Wertung

Der Anteil des Preises bei der Wertung wird sich in besonderem Maße auf die Zuschläge für AGK und Gewinn beziehen. Aus vergaberechtlicher Sicht müssen alle angebotenen Preise in die Bewertung mit einbezogen werden. Bei der Gewichtung besteht jedoch ein gewisser Spielraum.

Die Wertung nur über Zuschläge ist vergaberechtlich möglich, wenn ansonsten eine Erstattung von Selbstkosten vereinbart wird.

Hohe Zuschläge führen dazu, dass das Angebot sich dementsprechend verschlechtert. Im EU-Vergaberecht muss ein besserer Preis zu einer besseren Bewertung führen, d.h. Abwertungen von niedrigen Zuschlägen sind nicht möglich (bspw. für den Gewinnzuschlag, für den eine gewisse Größe wünschenswert wäre, da er zur Disposition steht; eine gewisse Größe vermeidet damit die Einrechnung von Gewinn in die AGK). Das Vergaberecht kennt hier lediglich eine Untergrenze, das «ungewöhnlich niedrige Angebot». Liegt ein solches vor, und kann der Bieter hierfür keine plausible Erklärung liefern, muss das Angebot ausgeschlossen werden. Eine Abwertung ist dagegen nicht vorgesehen. Sofern bereits ein Zielkostenrahmen vorab bekanntgegeben wird, kann auch dessen (geplante) Einhaltung in die Vergabeentscheidung mit einbezogen werden.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

## Handlungsleitfaden „Vergütung“

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

### Handlungsleitfaden „Vergütung“

---

#### Ausgangssituation

Bei konventionellen Verträgen bemisst sich die Vergütung des Auftragnehmers nach erbrachten Einzelleistungen gemäß eines vereinbarten Leistungsverzeichnisses. Ein Auftragnehmer strebt damit nach Minimierung des Kostenaufwandes zur Erbringung einer solchen Einzelleistung. Inwiefern dadurch übergeordnete Projektziele erreicht werden, spielt bei der Bestimmung der Vergütung eines einzelnen Auftragnehmers keine bzw. eine eher untergeordnete Rolle. Hierdurch werden Optimierungspotenziale nicht genutzt, da ein finanzieller Anreiz für eine Unterbreitung von Verbesserungs- und Lösungsvorschlägen seitens des Auftragnehmers grundsätzlich nicht besteht.

Gerade bei Projektabweichungen, die durch Leistungsstörungen (z.B. zusätzlich erforderliche Leistungen, Verzögerungen einzelner Teilleistungen usw.) hervorgerufen werden, führt das häufig zu langwierigen Diskussionen und oft zu Streitigkeiten darüber, welcher Vertragspartei die Leistungsstörung zuzurechnen ist. Ein partnerschaftlicher Ansatz ist durch dieses Vertragskonstrukt nicht gegeben.

---

#### Zielsetzung

Die Verwendung des Bausteins D (und Baustein E) im ‘Partnerschaftsmodell Schiene’ rückt die übergeordneten Projektziele in den Fokus der Projektabwicklung. Durch die Konzeption eines – in den Vertrag integrierten – Anreizsystems, wird die Vergütungshöhe an das Erreichen vertraglich definierter Projektziele gekoppelt, beispielsweise an die Einhaltung bzw. Unterschreitung einer als Zielkosten vorgegebenen Investitionskostensumme. Baustein D ermöglicht somit eine Harmonisierung der Individualinteressen der Vertragsparteien und schafft im Umkehrschluss ein gemeinsames Verständnis und Interesse für die Gesamtzielerreichung des Projektes.

Alle Partner einschließlich der Vorhabenträgerin werden dabei als Einheit betrachtet. Damit ist die Vergütung der einzelnen Partner von der im Ergebnis gemeinsam erreichten Gesamtleistung aller Projektpartner abhängig. Dies bewirkt, dass die Partner von Vertragsbeginn an sehr eng kooperieren, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und unnötige Mehrfachbearbeitungen und Folgefehler zu vermeiden. ‘Strategische’ Schuldzuweisungen, wie z.B. Bedenkenanmeldungen oder Behinderungsanzeigen bringen daher keinen Vorteil mehr.

Damit soll für alle Partner der Anreiz für eine (kosten-)optimale Planung und Bauausführung gesetzt werden. Denn nur, wenn Anpassungs- und Änderungsaufgaben fachgerecht und effizient gelöst und Störungen sowie Konflikte weitgehend vermieden werden, können die Kostenfolgen minimal gehalten werden. Insofern zielt das erfolgsabhängige Vergütungssystem auf eine möglichst geringe Ausschöpfung des Risikobudgets und darüber hinaus auf eine maximale Nutzung des baubetrieblichen sowie bautechnischen Optimierungspotentials bereits während Planung und Bauausführung ab.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

---

### Ausgestaltung des Vergütungssystems

Im Zentrum steht die vertragliche Vereinbarung der Zielkosten, durch deren Definition ein Ausgangswert für die Festlegung des Projekterfolgs geschaffen wird. Die Zielkostensumme ist somit zentraler Anknüpfungspunkt für das erfolgsabhängige Vergütungskonzept und unterteilt das Projekt vergütungstechnisch gleichzeitig in zwei Phasen:

Die Phase 1 umfasst die Planungs- und Kalkulationsphase des Projektes. Das Arbeitsergebnis bei Anwendung des 'Partnerschaftsmodells Schiene' ist eine detaillierte, konsistente Planung, einschließlich Termin- und Bauablaufkonzept sowie einer Kalkulation der zu erwartenden Projektkosten mit den entsprechenden Risikobudgets - den sogenannten Zielkosten. Darüber hinaus sind eventuell vertiefte Konzepte zu Logistik, Organisation und Materialbewirtschaftungskonzept (z.B. Bodenver- und entsorgungskonzept) Bestandteil der Phase 1. Zur Vermeidung 'unsinniger' Planung werden die angefallene Planungskosten stets in die Zielkosten eingerechnet. Das diszipliniert alle Partner, stets das Gesamtprojektergebnis im Fokus zu haben.

Während sich die Planungsphase (Phase 1) also dadurch kennzeichnet, dass die Projektpartner die Zielkosten gemeinsam definieren, wird in der Bauphase (Phase 2) gemeinsam dafür gearbeitet, eben diese Zielkostensumme einzuhalten bzw. zu unterschreiten. Erst durch Konkretisierung und Ausgestaltung der Zielkostensumme ergibt sich das projektspezifische Risikoprofil, das auf die Gestaltung der anteiligen Gewinn- und Verlustbeteiligung der Vertragspartner einwirkt. Mit eben dieser vertraglichen Konkretisierung der Gewinn- und Verlustbeteiligung schaffen die Vertragspartner einen Anreizmechanismus, der eine Unterschreitung der Zielkosten durch anteilige Teilung der Unterschreitungssumme belohnt und die Überschreitung der Zielkosten durch anteilige Kostenübernahme sanktioniert. Das 'Partnerschaftsmodell Schiene' kennzeichnet sich dadurch, dass jeder Partner seine finanziellen Projektziele dann und nur dann erreicht, wenn die gemeinsam vereinbarten übergeordneten Projektziele vollumfänglich erfüllt oder mit konkretem Nutzen für das Projekt übertroffen werden.

---

### Vergütung im 'Partnerschaftsmodell Schiene'

Die Vergütung der einzelnen Auftragnehmer in der Projektpartnerschaft für die erbrachten Leistungen bestimmt sich aus den erstattbaren Kosten, einem Deckungsbeitrag und einem Risikobeitrag. Das gilt grundsätzlich sowohl für die Projektphase 1 wie auch für die Projektphase 2.

Die **erstattbaren Kosten** stellen die Selbstkosten eines Partners dar und werden nach Aufwand vergütet. Es handelt sich dabei um die direkten Projektkosten, die auf Basis von Rechnungen oder gleichwertiger Nachweise nachzuweisen sind und in jedem Fall monatlich vergütet werden (z.B. Einzelkosten der Teilleistungen und Baustellengemeinkosten). Die Kosten für Mitarbeiter der Auftragnehmer werden aufwandsbezogen auf Basis vereinbarter Stundensätze ermittelt. Es ist dabei projektindividuell festzulegen, wie die entsprechenden Stundensätze ermittelt werden. Denkbar sind zum Beispiel die folgenden Optionen:

1. Der Auftraggeber gibt Stundensätze für unterschiedliche Qualifikationsniveaus vor; die Auftragnehmer werden diese Vorgabe in ihrem Angebot berücksichtigen.
2. Es wird zu Beginn der Projektpartnerschaft eine 'Kommission' zwischen allen Parteien einberufen, die gemittelte Stundensätze für alle Partner entsprechend der jeweiligen Qualifikationsniveaus festlegt.
3. Stundensätze für jeweilige Qualifikationsniveaus werden in den Wettbewerb gestellt.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Der **Deckungsbeitrag** umfasst die ‘Allgemeinen Geschäftskosten’ (AGK) und den Gewinn der jeweiligen Projektpartner. Der Vergütungsanteil für den Deckungsbeitrag (AGK- und Gewinnzuschläge) wird im Wettbewerb ermittelt und mit Beauftragung der Phase 2 festgeschrieben. Er errechnet sich auf Basis der der Zielkostenermittlung zugrundeliegenden erstattbaren Kosten je Auftragnehmer, multipliziert mit den im Angebot jeweils angegebenen kalkulatorischen Prozentsätzen für AGK sowie Gewinn und verändert sich daher nicht mehr. Die Festlegung des jeweiligen Deckungsbeitrages erfolgt daher Auftragnehmerspezifisch und wird durchgehend und in voller Höhe vergütet.

Als Anreiz zur Einhaltung der Planungs- und Baukosten wird der von den jeweiligen Auftragnehmern angegebene **Risikobeitrag** ebenfalls festgeschrieben. Analog zum Deckungsbeitrag errechnet er sich auf Basis der der Zielkostenermittlung zugrundeliegenden erstattbaren Kosten je Auftragnehmer, multipliziert mit dem im Angebot jeweils angegebenen Prozentsatz des Risikobeitrages. Die so berechneten Risikobeiträge der einzelnen Auftragnehmer bilden addiert den Gesamtrisikobeitrag der Partner für das Projekt.

Erstattbare Kosten, die sich gegenüber der Prognose erhöht haben, weil sich bspw. Projektrisiken in höherem Maße als erwartet verwirklicht haben, werden als eingetretenes Risiko gegen die (der Höhe nach unveränderliche) Risikobeteiligung aufgerechnet. Haben sich die tatsächlichen erstattbaren Kosten dergestalt erhöht, dass der Gesamtrisikobeitrag hierdurch vollständig aufgezehrt wird, erfolgt lediglich eine Vergütung der erstattbaren Kosten (inkl. der Differenz zwischen dem Risikobeitrag und dem Deckungsbeitrag).

Können die Auftragnehmer die erstattbaren Kosten gegenüber der Prognose jedoch unter Beibehaltung der vereinbarten Projektziele reduzieren, so erhöhen sich zunächst die Rückstellungen für Risiken um den eingesparten Betrag. Etwaige Einsparungen können daher zur Abdeckung etwaiger weiterer sich realisierender Projektrisiken verwendet werden. Stellt sich am Ende der Gesamtabrechnung heraus, dass die zum Zeitpunkt der Beauftragung der Phase 2 festgelegten Zielkosten unterschritten wurden, wird der Differenzbetrag allen Projektbeteiligten jeweils entsprechend eines vertraglich vereinbarten Verteilungsschlüssels zugerechnet.

**Nachunternehmerkosten** gehören zu den erstattbaren Kosten. Es ist ratsam, generell festzulegen, welcher Projektpartner welche (Gruppe von) Auftragnehmern beauftragt, so dass die daraus resultierenden Kosten dann auch den erstattbaren Kosten des jeweiligen Projektpartners zugerechnet werden. Dabei erfolgt die grobe Projektstrukturierung durch den Auftraggeber vor Beginn der Phase 1. Es sollte der Grundsatz gelten, dass der Planer plant und das Bauunternehmen baut. Die Beauftragung von Nachunternehmerleistungen sind dementsprechend gemäß den entsprechenden Kompetenzen zu verantworten und zu vergeben. Diese Nachunternehmer arbeiten dann im bilateralen Vertrag zum jeweiligen Partner, werden also nicht Mitglied der Projektpartnerschaft. Wie bereits im Leitfaden für die „Vergabe an einen Bestbieter“ beschrieben, obliegt es weiterhin dem Auftraggeber festzulegen, wer und wie viele Partner Teil der Projektallianz werden sollen.

---

### Bestandteile des Anreizmechanismus

Unabhängig von den spezifischen Merkmalen eines Infrastrukturprojektes setzt sich das Anreizsystem der Gewinn- und Verlustbeteiligung immer aus den Zielkosten als Bezugsbasis, einem



## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Korridor, einer oberen und unteren Grenze sowie einer Anreizfunktion (Beteiligungsfaktor) zusammen. Diese Komponenten sind in Abbildung 1 dargestellt und werden nachstehend im Einzelnen erläutert.

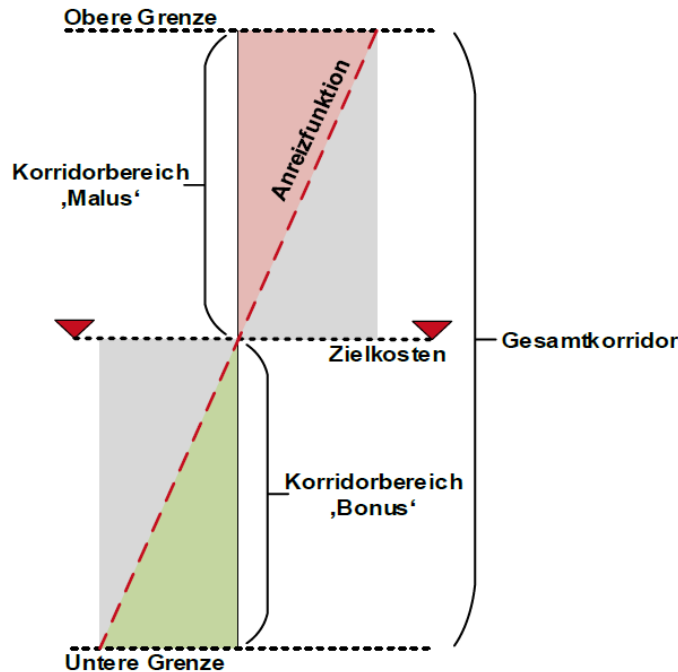


Abbildung 2: Bestandteile des Anreizmechanismus (Gewinn- und Verlustbeteiligung) (Sundermeier, 2020)

### Zielkosten

Durch gemeinsame Ermittlung und Festlegung realistischer Zielkosten ergibt sich der entscheidende Referenzpunkt, auf den das Anreizsystem der Gewinn- und Verlustbeteiligung am Ende der Projektabwicklung abzielt. Dabei sind die ursprünglichen Zielkosten ggf. fortzuschreiben, um aufgetretene Projektänderungen zu berücksichtigen, so z.B. im Fall von Bestelländerungen.

Auf Basis jener fortgeschriebenen Zielkosten erfolgt die Ermittlung der im Vertrag festzuschreibenden Gewinn- und Verlustbeteiligung. Erst durch einen Vergleich der fortgeschriebenen Zielkosten mit den finalen Projektkosten kann das finanzielle Projektergebnis zum Vertragsende bestimmt werden. Als Dreh- und Angelpunkt des Anreizsystems stehen die Zielkosten somit stets im Zentrum der Gewinn- sowie Verlustbeteiligung.

### Korridor

Mit der Definition des jeweiligen Risikobudgets definieren die Projektpartner einen Gesamtkorridor, in dem eine anteilige Gewinn- und Verlustbeteiligung der Vertragspartner stattfindet. Aus der projektindividuell frei wählbaren Breite des Korridors kann somit auf die Höhe der Anreizwirkung des Vergütungsmodells geschlossen werden. Hier gilt: Je größer der Korridor ist, desto höher ist der Anreiz für die Vertragsparteien, gemeinschaftlich auf eine Zielerfüllung hinzuwirken.

### Grenze

Darüber hinaus sieht das Anreizsystem Grenzen vor, die den Korridor der Gewinn- und Verlustbeteiligung nach oben und unten beschränken (vgl. Abbildung 2). Hieraus resultiert eine Deckelung der erzielbaren Bonus- und Malus-Beträge.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Die Position der Grenzen ergibt sich indirekt aus der Korridorbreite und somit aus den individuellen Risikobudgets. Werden die Grenzen überschritten, wandelt sich die anteilige Gewinn- und Vergütungsbeteiligung in eine einseitige Übernahme der Kosten und Gewinne um, die dann von dem AG getragen bzw. diesem zugeschrieben wird. Wie bereits erläutert, bleiben die erstattbaren Kosten davon unberührt. Bis zur Grenze werden die Beträge zwischen den Vertragspartnern nach der definierten Anreizfunktion aufgeteilt.

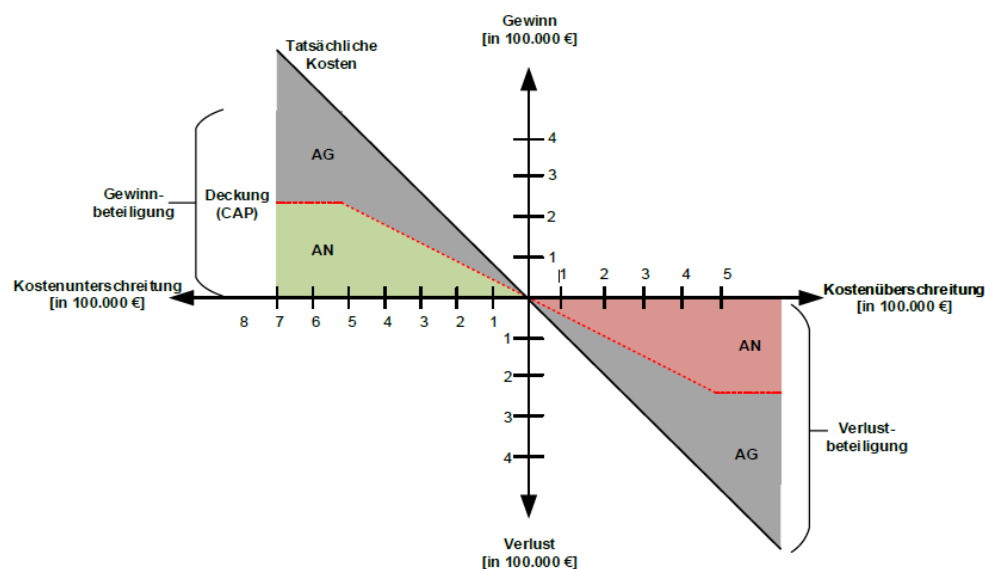


Abbildung 3: Deckelung der Gewinn- und Verlustbeteiligung des Auftragnehmers ('Cap') (Sundermeier, 2020)

### Anreizfunktion (Beteiligungsfaktor):

Neben der Festlegung des Korridors und der Korridor Grenzen ist die Regelung des zu übernehmenden ‚Anteils‘ am Verlust- und Gewinnpotenzial für die Gestaltung des Anreizsystems zwingend erforderlich. Das Aufteilungsverhältnis kann auch als Vereinbarung eines Beteiligungsfaktors bezeichnet werden, der zu Projektbeginn festzulegen ist.

Die Vereinbarung des Beteiligungsfaktors kann mit der Konzeption einer Anreizfunktion gleichgesetzt werden. Diese beinhaltet sowohl die Honorierung als auch die Sanktionierung des Erreichens bzw. Nichterreichens der Zielkosten.

Unter Umständen können bestimmte Projektumstände unterschiedliche Formen der Anreizfunktion rechtfertigen, wenn hierdurch eine erkennbare Effizienzsteigerung verfolgt wird. Eine Auswertung internationaler Projektverträge und Richtlinien zeigt, dass sowohl dynamische (progressive, degressive oder treppenartige), als auch statische (fixe) Verläufe der Anreizfunktion umsetzbar sind. Exemplarisch ist in der nachstehenden Abbildung 3 eine lineare Anreizfunktion mit einem Beteiligungsfaktor von 40:60 (AN:AG) dargestellt:

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

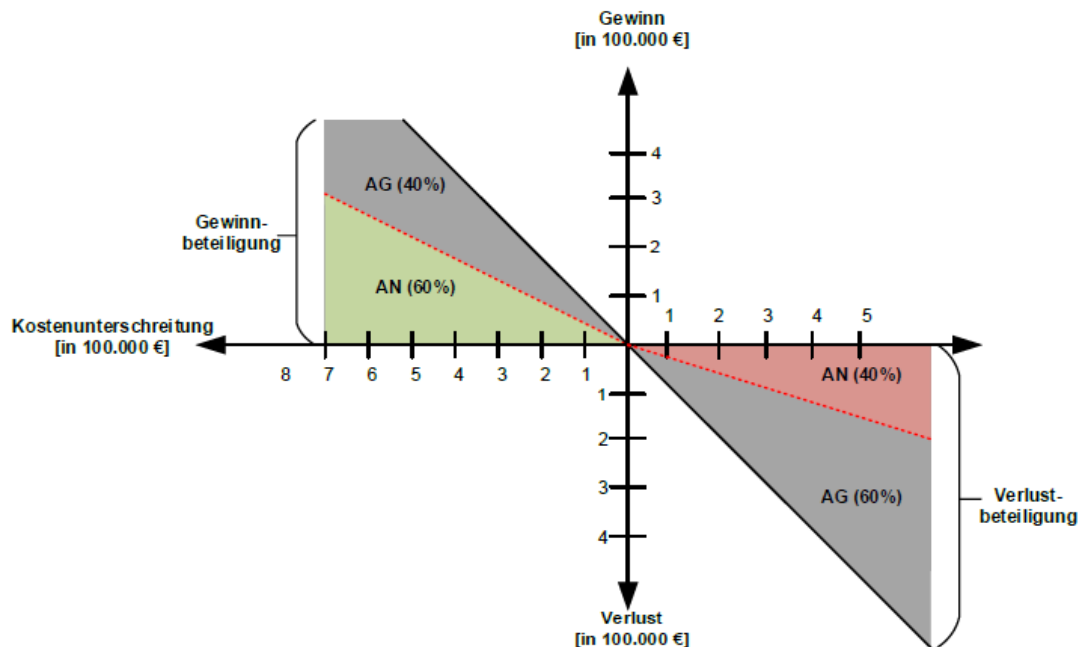


Abbildung 4: Beispielhafte Anreizfunktion mit linearen Aufteilungsverhältnis (Sundermeier, 2020)

Des Weiteren ist bei der Definition des Beteiligungsfaktors darauf zu achten, dass die Höhe des Auftragnehmeranteils die Anreizwirkung des Vergütungsmodells bestimmt. Da die Anteilshöhe einerseits durch die Projektcharakteristika und andererseits durch taktische bzw. strategische Entscheidungen der Vertragsparteien bestimmt wird, kann es keinen Königsweg zur Gestaltung der Quoten der Gewinn- und Verlustaufteilung geben. Eine Entscheidung ist immer projektindividuell zu treffen.

Der Erfolg und Misserfolg des Anreizsystems hängt letztlich vom Entwurf des Korridors und des Beteiligungsfaktors ab. Es ist daher darauf zu achten, dass das kostenorientierte Anreizsystem durch alle Vertragspartner mitgetragen wird. Insofern empfiehlt sich zur Akzeptanzschaffung neben einer gemeinsamen Definition der Korridorbreite insbesondere eine symmetrische Aufteilung der Gewinn- und Verlustbeteiligung.

Wegen der angestrebten Interessensgleichrichtung zwischen dem Auftraggeber und den Auftragnehmern, sollte eine ökonomisch ausgewogene Gewinn- und Verlustaufteilung von 50:50 Ausgangsbasis der Ausgestaltung des Anreizmechanismus sein. Der Anreizmechanismus sollte sich somit grundsätzlich proportional zum Wertwachstums bzw. Wertverlusts des Auftraggebers verhalten, so dass Kosteneinsparungen und Kostenüberläufe zwischen dem Auftraggeber und Auftragnehmer im Verhältnis 50:50 aufgeteilt werden.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

# Handlungsleitfaden „Mängelhaftung“

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

### Handlungsleitfaden „Mängelhaftung“

---

#### Vorbemerkung/Grundsatz

Bei einer gemeinsamen Planung und Ausführung von Leistungen im Rahmen einer Projekt-Allianz bestehen in Bezug auf Mängel und Mängelhaftung Unterschiede zu herkömmlichen (bilateralen Werk) Vertragsverhältnissen, die bei den vertraglichen Regelungen vor Abnahme berücksichtigt werden müssen. So können „Korrekturen“ bzw. „Nacharbeiten“ im Rahmen des gemeinsamen Erstellungsprozesses erfolgen, die nicht als Mängel zu behandeln sind, sondern der Umsetzung im Rahmen der eher allgemeinen Spezifikationen dienen. Insoweit bestehen hinsichtlich des Leistungssolls viele Freiräume und kann insoweit von Mängeln nicht die Rede sein. Hiervon zu unterscheiden sind dann „echte Ausführungs-Mängel an der Leistung (Planung und Bau), die trotz gemeinsamer Planung und Steuerung nicht gänzlich vermeidbar sind, so dass für den Umgang mit Mängeln vertragliche Regelungen zu treffen sind. Dabei ist das gemeinsame Verständnis von DB, HDB und VBI zu berücksichtigen, ein Projekt partnerschaftlich und gemeinsam mit der Maßgabe „best for project“ zu planen, abzuwickeln und zu steuern. Zu berücksichtigen ist in dieser Hinsicht, dass keine „Übergaben“ von Leistungsergebnissen eines Vorunternehmers an einen nachfolgenden Unternehmer im klassischen Sinne stattfinden und Mängelrechte nicht oder nur ansatzweise wahrgenommen werden können/sollen. Diesen Überlegungen folgend soll die Mängelhaftung gemeinsam und ohne Schuldzuweisung ausgestaltet werden.

---

#### Mängelhaftung vor Abnahme (Planungs- und Ausführungsphase)

Sofern ein Dritter oder ein Nachunternehmer in Anspruch genommen werden kann, soll dessen Inanspruchnahme vorrangig erfolgen. Ist dies nicht der Fall, gilt Folgendes:

Mängel sind von dem Auftragnehmer zu beseitigen, der am sachnächsten und deshalb für die Beseitigung am geeignetsten ist. Jegliche Mängelbeseitigungskosten gelten als „Erstattbare Kosten“ und laufen gegen das Chancen-Risiko-Budget (soweit nicht Versicherungsschutz besteht). Hat sich ein Planungsmangel bereits als Baumangel realisiert, bestehen folgende Besonderheiten: Die Beseitigung des Planungsmangels obsolet, es kann nur noch der Baumangel beseitigt werden, idealerweise durch den Bauausführenden, dessen Werk durch den Planungsmangel mangelhaft ist. Besteht kein Versicherungsschutz, haften Planer und bauausführende Partner (Auftragnehmer) gemeinsam für die Mängelbeseitigungskosten wie folgt: Mängelbeseitigungskosten des Bauausführenden gelten als „Erstattbare Kosten“ und laufen somit gegen das Chancen-Risiko-Budget.

Für den eher theoretischen Fall, dass das Chancen-Risiko-Budget ausgeschöpft ist, greifen gesetzliche Haftungsregeln.

Alle Allianzpartner sind verpflichtet, unverzüglich durch Anzeige gegenüber dem PMT darauf hinzuweisen, sollten sie Mängel an der eigenen Leistung oder den Leistungen der übrigen Projektbeteiligten einschließlich Leistungen Dritter erkennen. Ziel ist es, eine schnelle Reaktion aller Beteiligten zu ermöglichen, um Nachteile hieraus für die Partner so gering wie möglich zu halten.

Wird eine Ersatzvornahme notwendig, legt das PMT fest, ob die Leistungen durch einen anderen Partner dieses Vertrages oder einen Dritten erbracht werden soll. Die Leistungsanteile der Partner werden angepasst/neu festgelegt. Soweit Mehrkosten der Ersatzvornahme nicht als Schadensersatz von dem betroffenen Vertragspartner erlangt werden können, werden sie aus dem Chancen-Risiko-Budget bedient. Das Risiko einer Verteuerung der Leistung wird folglich von allen Partnern getragen.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Handelt es sich um eine mangelhafte Planungs- oder Bauleistung eines Nachunternehmers, steht der den Nachunternehmer beauftragende Vertragspartner für die hieraus entstehenden Kosten ein.

Handelt es sich um eine mangelhafte Planungs- oder Bauleistung eines Nachunternehmers, den die Partner gemeinsam ausgesucht haben, steht der den Nachunternehmer beauftragende Vertragspartner nur insoweit für die hieraus entstehenden Kosten ein, als er selbst die entsprechenden Ansprüche gegenüber dem Nachunternehmer durchsetzen kann. Gelingt ihm dies unter Ausschöpfung des Rechtsweges nicht, stellen die Kosten, die für die entsprechende Nachbesserung durch den Auftragnehmer aufgewendet werden müssen und nicht vom Nachunternehmer erstattet werden, Erstattbare Kosten dar.

---

### Mängelhaftung nach Abnahme (Gewährleistung):

Treten nach der Abnahme aller Leistungen und während der Gewährleistungszeit Mängel auf, sind diese von demjenigen Vertragspartner, der die Mängel verursacht hat, auf dessen eigene Kosten zu beseitigen. Handelt es sich um Gewährleistungsmängel, die auf mangelhafte Leistungen eines Nachunternehmers zurückzuführen sind, hat der den Nachunternehmer beauftragende Vertragspartner für diese Kosten wie für eigene Gewährleistungskosten einzustehen.

---

### Allgemeine Haftungsgrundsätze

Im Übrigen haften die Partner untereinander nur für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit. Ausgenommen sind jedoch Ansprüche aus Urheberrechtsverletzungen sowie Ansprüche untereinander, soweit sie auf Ansprüchen Dritter beruhen, die gegen eine oder mehrere Partner dieses Vertrages erhoben werden. Unberührt von einer Haftungsbegrenzung bleiben ebenfalls Ansprüche der Partner, die infolge einer Kündigung oder Leistungseinstellung entstehen oder für die eine Eintrittspflicht einer für das Projekt abgeschlossenen Versicherung besteht.

Schäden, die durch ein Fehlverhalten eines Partners gegenüber einem außenstehenden Dritten entstehen, trägt der jeweilige Partner selbst. Jeder Vertragspartner stellt zudem die anderen Partner von etwaigen Ansprüchen Dritter frei, sofern der dem Anspruch zu Grunde liegende Vorwurf in seiner Sphäre liegt.

Jeder Vertragspartner haftet für die Freiheit von Rechten oder Ansprüchen Dritter an den von ihm im Rahmen des Projektes verwendeten Materialien, Unterlagen, Produkten, Software und sonstigen Dingen, von dem jeweiligen Vertragspartner verwendet werden dürfen. Höchst vorsorglich stellt jeder Vertragspartner die jeweils anderen Partner von Ansprüchen Dritter auch in diesem Zusammenhang frei.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle



# FAQ-Liste

---

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

### Frequently asked questions

---

#### A. Grundsätzliches

##### 1. Warum Partnerschaftsmodelle?

Die Nachfrage der Bahn als Transportmittel steigt stetig an und führt zu einem beständigen Wachstum der Verkehrsleistung auf der Schiene. Daher wurde für den Ausbau und die Modernisierung der Schieneninfrastruktur für die kommenden Jahre ein starker Investitionshochlauf vereinbart. Um diese Investitionen derart umzusetzen, dass die Infrastruktur dem Nutzer so früh als möglich, in der geforderten Qualität und zu einem wirtschaftlichen Preis zur Verfügung steht, gilt es alle Projektbeteiligten und ihre Innovationspotentiale frühzeitig zusammenzubringen. Die Bündelung von Know-how und Innovation in Verbindung mit einem offenen Dialog führen dabei zu einer Reduzierung der unerkannten Risiken.

##### 2. Was sind die zentralen Nutzenargumente des "Partnerschaftsmodells Schiene"?

- Wir richten uns auf ein Ziel aus.
- Wir finden gemeinsam innovative Lösungen durch die frühe Einbindung der Bauunternehmer in den Planungsprozess.
- Wir gewinnen (oder verlieren) gemeinsam.
- Wir investieren unsere ganze Energie lösungsorientiert in das Projekt.
- Wir planen und bauen kostenstabiler, effizienter und wirtschaftlicher.
- Wir motivieren Mitarbeiter/innen durch gemeinsamen Erfolg und erhöhen damit die Attraktivität der gesamten Branche.

##### 3. Voraussetzungen für ein Partnerschaftsmodell? - Siehe: Was sind die Kriterien für ein Partnerschaftsprojekt?

Es müssen vielfältige Voraussetzungen für ein Partnerschaftsmodell gegeben sein: an erster Stelle steht ein grundlegender Kulturwandel verbunden mit einem neuen Rollenverständnis in Bezug auf gemeinsame Planung und Realisierung und dem Tragen einer gemeinsamen gleichwertigen Verantwortung für den Projekterfolg. Zusammenarbeiten und Lösungen für ein Projekt entwickeln und Partner auf Augenhöhe sein. Dieses Kulturverständnis muss neben den unmittelbaren Projektbeteiligten auch von den Finanzierungspartnern getragen werden.

##### 4. Für wen sind Partnerschaftsmodelle geeignet?

Für alle Willigen aus den Reihen der Auftraggeber, Bauindustrie und Planer. Dabei richtet sich das Modell uneingeschränkt auch an kleine und mittelständische Unternehmen. Experten mit praktischer Erfahrung mit Allianzen heben die Vorteile der Einbindung von mittelständischen Unternehmen aus verschiedenen Gründen sogar hervor (hohe Eigenfertigungstiefe, Kontinuität des Personals, Flexibilität in der Entscheidungsfindung).

##### 5. Zu welchem Zeitpunkt startet ein Partnerschaftsmodell?

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

- Partnerschaftsmodell (PM) 3: Einbindung der Bau-Auftragnehmer (Bau-AN) nach der Vorplanung
- PM 5: Einbindung der Bau-AN nach der Entwurfs- und Genehmigungsplanung

### 6. Welche Rolle wird der Baupartner in der Genehmigungsphase einnehmen?

Sämtliche Teilnehmer der ersten Phasen verbleiben im Projekt und werden im weiteren Verlauf mit Blick auf die Zielpreisentwicklung Optimierungen vornehmen, so-wie vertiefende Planungen von Varianten mit Optimierungsmöglichkeiten untersuchen und schließlich umsetzen. Es ist zwingend notwendig, das Projektrisikomanagement in dieser Zeit zu intensivieren und Strukturen für die Bauausführung zu schaffen. Abschließend ist ein möglichst schneller Baustart des Projektes nach Erteilung des Baurechts zu gewährleisten. Somit sind alle Beteiligten auch während dieser Zeit essentielle Partner. Zudem ist anzumerken, dass in der Vergangenheit Baupartner erst integriert wurden, wenn der Genehmigungsprozess weit vorangeschritten war und ein Beschluss bezüglich der zu genehmigenden und beantragten Bauprojekte bestand. Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass die Verantwortung zwar bei der Deutschen Bahn verbleibt, diese jedoch bei der Erstellung der Genehmigungsunterlagen stückweit Unterstützung von den eingebundenen Projektpartnern erhält.

### 7. Was sind Kriterien für ein Partnerschaftsprojekt?

Eignet sich für große und / oder komplexe Projekte in der Schieneninfrastruktur

- Projekt sollte ein gewisses Volumen haben, ansonsten sind Kosten für die Einrichtung und Führung im Verhältnis zu hoch
- Herausforderungen in der Logistik
- Herausforderungen bei dem Thema "Fahren & Bauen"
- Notwendigkeit komplexer und innovativer Lösungen
- Komplexes Schnittstellenmanagement
- Verhandlungsverfahren
- ESTW-Projekte werden aufgrund der limitierten Anbieterstruktur aktuell nicht betrachtet

### 8. Wie kann man die "Projektkultur" im Partnerschaftsmodell definieren?

Das Projektziel steht für alle Beteiligte im Vordergrund. Die Realisierung basiert somit auf Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz. Zusammenarbeit als gleichwertige Partner auf Augenhöhe.

### 9. Machen sich die Partner von dem Ergebnis des Bauens abhängig?

Das Ergebnis des Bauens kann und soll von allen Beteiligten entsprechend ihrer Rolle und Aufgabe auch beeinflusst werden. "Abhängigkeit" besteht nur im Sinne vom gemeinsamen Erfolg / Misserfolg.

### 10. Welche Zusatzverantwortung übernehmen die Partner im Vergleich zur konventionellen Realisierung?

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Alle Aktivitäten und Leistungen in einem Projekt erfolgen nach dem Prinzip "best-for-project". Das heißt auch, dass sich die Verantwortung der Partner nicht mehr auf lediglich den eigenen Leistungsbereich beschränkt, sondern ihr Know-How auch bei projektübergreifenden Lösungsfindungen eingebracht werden soll.

### 11. Wie wird sichergestellt, dass die Partner in Partnerschaftsmodellen nicht zu viele Risiken übernehmen?

Vertragspartner sollen sich „auf Augenhöhe“ begegnen. In einem Partnerschaftsmodell sollte daher der Grundsatz gelten: Im Hinblick auf die Planungs- und Realisierungsaufgaben sind alle Partner gleichermaßen beteiligt. Lediglich in der Haftungsfrage muss abgeschichtet werden. Es soll vermieden werden, dass einzelne Partner Risiken allein tragen. Risiken werden gemeinsam getragen. Zu Projektbeginn werden alle denkbaren Risiken bewertet und im Projektzielpreis berücksichtigt und während der Projektrealisierung gemeinsam fortgeschrieben.

### 12. Welche Lösung ist vorgesehen, wenn der durch die Allianz nach der Planungsphase ermittelte Zielpreis bereits oberhalb des Budgets der DB liegt?

Hier greift das Prinzip ‚design to cost‘. Am Ende wird zum einen zu ergründen sein, wieso die Zielkosten überschritten worden sind. Zum anderen ist seitens der DB als Bauherrin der Frage nachzugehen, ob es erforderlich ist, gemeinsam den Projektumfang zu modifizieren. Wird zum Zeitpunkt der Festlegung des Zielpreises von allen Partnern konstatiert, dass es sich im Anbetracht des Planungsergebnisses um das Beste fürs Projekt und die Ziele des Konzerns handelt, so ist auf Seiten der Deutschen Bahn zu diskutieren, wie der fehlende Mittelbedarf zu kompensieren ist.

---

## B. Projektzuschnitt

### 1. Welche Aspekte eines konkreten Projektes sollen im Rahmen des Partnerschaftsmodells Beachtung finden?

Das ist projektindividuell festzulegen.

### 2. Wer übernimmt die Ausführungsplanung?

„Planer plant; Bau-AN baut“; projektindividuelle Ausgestaltung ist im PMT in Abhängigkeit von Qualifikation und Kapazitäten festzulegen

### 3. Wie viele strategische Partner wird es in einer Allianz geben?

Aus der herkömmlichen Literatur und den Erfahrungen bei der Umsetzung von Allianzen in anderen Nationen hat sich eine maximale Größenordnung von sieben bis acht Teilnehmer in der Allianz etabliert.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

---

### C. Vergabe

#### 1. Wie gestaltet sich der Vergabeprozess? Abstufung nach 1. Verhandlungsrunde möglich?

1. Marktdialog zur Information und evtl. Bildung von Bietergemeinschaften
2. Teilnahmewettbewerb (unverändert)
3. 2-stufiges Verhandlungsverfahren

#### 2. Wie wird die Phase ‚Teilnahmewettbewerb‘ und ‚Angebotserstellung‘ vergütet?

Eine Vergütung genau dieser Phasen ist bei dem hier vorliegenden Modell nicht vorgesehen. Ergänzend hierzu ist anzuführen, dass in der Vergangenheit klassische Projekte der Deutschen Bahn oft als ‚Ausführungsplanung + Ausführung‘ ausgeschrieben wurden. Auch hier bestand ein Aufwand für die bietenden Unternehmen bei der Ausarbeitung der Angebote. Es wird davon ausgegangen, dass der Aufwand bei der hier vorgenommenen Angebotskalkulation deutlich geringer ausfällt als bei einem umfassenden GU-Angebot. Insgesamt gelten daher konzernübliche Usancen.

#### 3. Aufteilung der Wertungskriterien auf Verhandlungsrunden. Zuerst "Teamfähigkeit" oder "konzeptionelles Angebot"?

- Verhandlungsrunde: Abfrage Teamfähigkeit (siehe Handlungsleitfaden „Auswahl eines Bestbieters“)
- Verhandlungsrunde: Abfrage konzeptioneller Angebote (siehe Handlungsleitfaden „Auswahl eines Bestbieters“)

#### 4. Kann der Bieterkreis nach der Präqualifikationsphase veröffentlicht werden, um eine Teamfindung vor den Verhandlungsverfahren zu ermöglichen?

Nein, das ist vergaberechtlich unzulässig,

#### 5. Wann und wie können Bietergemeinschaften gegründet werden?

Bietergemeinschaften können nur vor dem Präqualifikationsverfahren gebildet werden.

#### 6. Kann Planer aus Lph. 1-2 beim Auswahlprozess unterstützen? Scheidet Planer aus Lph. 1-2 zwangsläufig nach Vorplanung aus?

Das ist projektindividuell festzulegen.

#### 7. Wie setzen sich Partner zusammen? Entscheidet der "Markt" oder der Auftraggeber (AG)?

Der Auftraggeber/DB wird im Rahmen der vergaberechtlichen Möglichkeiten (grds. Losbildung, ausnahmsweise Verzicht auf Lose) die Ausschreibung der Leistungen „best for project“ gestalten (z.B. Vergabe von Bauleistungen zusammen mit Ausführungsplanung etc.), um möglichst wenig Partner/Schnittstellen etc. zu haben. Bieter können sich im vornherein als BIEGE / ARGE zusammenfinden.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

### 8. Wie ist das Vorgehen bei langfristigen Maßnahmen, wenn Gewerke erst sehr viel später „dran sind“? Wie und wann werden diese „späten“ Gewerke sinnvoll als Auftragnehmer einbezogen?

Projektindividuell muss zu Beginn definiert werden, welche Partner Teil der Allianz sind. Dabei spielt es keine Rolle zu welchem Zeitpunkt diese „dran sind“. Alle Mitglieder der Allianz sind auch zu Beginn der Allianz zu binden und werden auch über das gesamte Projekt dabei sein. Ausnahmen sind möglich.

### 9. Welches Vergabeverfahren sollte angewendet werden?

Das Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb wird als das geeignetste Vergabeverfahren zur Einbindung von bauausführendem Know-how in die Planung angesehen. Im Verbändepapier wird das Verhandlungsverfahren unter anderem vorgesehen für

- Sonderkonstruktionen
- in sich geschlossene Großprojekte mit Ausschreibungsvolumen > 50 Mio. €
- Bauleistungen im Tunnelbau
- Vorhaben mit erheblichen technischen Gestaltungsspielraum

### 10. Muss ein Zielkostenrahmen vorgegeben werden und wann? Ist dieser Bestandteil des Wettbewerbs? Kann eine Unterschreitung als Gegenstand der Wertung genutzt werden?

Es muss kein Zielkostenrahmen vorgegeben werden. Es ist projektindividuell festzulegen, inwieweit ein solcher Rahmen genutzt werden sollte.

---

## D. Vergütung

### 1. Wie ist die Vergütung in der Planungsphase bzw. Bauphase geregelt? Gibt es hier Unterschiede?

Die Vergütung der einzelnen Auftragnehmer in der Projektpartnerschaft für die erbrachten Leistungen bestimmt sich aus den erstattbaren Kosten, einem Deckungsbeitrag und einem Risikobeitrag. Das gilt grundsätzlich sowohl für die Planungsphase wie auch für die Bauphase.

### 2. Wie definieren sich Erstattbare Kosten?

Die erstattbaren Kosten stellen die Selbstkosten eines Partners dar und werden nach Aufwand vergütet. Es handelt sich dabei um die direkten Projektkosten, die auf Basis von Rechnungen oder gleichwertiger Nachweise nachzuweisen sind und in jedem Fall monatlich vergütet werden (z.B. Einzelkosten der Teilleistungen und Baustellengemeinkosten).

### 3. Wie definiert sich der Deckungsbeitrag?

Der Deckungsbeitrag umfasst die ‘Allgemeinen Geschäftskosten’ (AGK) und den Gewinn der jeweiligen Projektpartner. Der Vergütungsanteil für den Deckungsbeitrag (AGK- und Gewinnzuschläge) wird im Wettbewerb ermittelt und mit Beauftragung der Bauphase

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

festgeschrieben. Er errechnet sich auf Basis der der Zielkostenermittlung zugrundeliegenden erstattbaren Kosten je Auftragnehmer, multipliziert mit den im Angebot jeweils angegebenen kalkulatorischen Prozentsätzen für AGK sowie Gewinn und verändert sich daher nicht mehr. Die Festlegung des jeweiligen Deckungsbeitrages erfolgt daher Auftragnehmerspezifisch und wird durchgehend und in voller Höhe vergütet.

### 4. **Wie definiert sich der Risikobeitrag?**

Als Anreiz zur Einhaltung der Planungs- und Baukosten wird der von den jeweiligen Auftragnehmern angegebene Risikobeitrag ebenfalls festgeschrieben. Analog zum Deckungsbeitrag errechnet er sich auf Basis der der Zielkostenermittlung zugrundeliegenden erstattbaren Kosten je Auftragnehmer, multipliziert mit dem im Angebot jeweils angegebenen Prozentsatz des Risikobeitrages. Die so berechneten Risikobeiträge der einzelnen Auftragnehmer bilden addiert den Gesamtrisikobeitrag der Partner für das Projekt. Dementsprechend können Auftragnehmer im Rahmen der Realisierung der Bauphase maximal ihren Risikobeitrag verlieren, während eine etwaige Differenz zwischen dem Risikobeitrag und dem Deckungsbeitrag als fester Betrag den erstattbaren Kosten zugerechnet wird.

### 5. **Wo sind Nachunternehmerkosten einzuordnen?**

Nachunternehmer gehören zu den erstattbaren Kosten.

### 6. **Wie und wann wird entschieden wer Nachunternehmer (NU) beauftragt?**

Die grobe Projektstrukturierung erfolgt durch den Auftraggeber vor Beginn der Phase 1. Die Beauftragung von Nachunternehmerleistungen sind gemäß den entsprechenden Kompetenzen zu verantworten und zu vergeben. Dabei sollte grob der Grundsatz gelten, dass der Planer plant und das Bauunternehmen baut.

### 7. **Wenn die EKTs aus den NU-Leistungen bestehen, erhält der Projektpartner dann neben den Allgemeinen Geschäftskosten eine ‚Fee‘?**

Alle Kosten, die im Projekt entstehen, werden auch im Projekt nach den Ist-Kosten erstattet. Das heißt der Aufwand jedes Partners für die Ausschreibung, Vergabe und Steuerung von Nachunternehmern sind Kosten, die im Projekt entstehen. Sie werden in diesem Sinne auch im Projekt als Ist-Kosten vergütet. Damit erübrigt sich eine weitere ‚Fee‘, denn Erfolgsbeitrag für dieses Management erhält jeder Partner am Ende nach dem Gesamtprojekterfolg.

### 8. **Was sind Projektkosten?**

Vom Auftraggeber projektindividuell festzulegen – Feinjustierung erfolgt in Phase 1

### 9. **Wie und auf welcher Grundlage erfolgt die Selbstkostenerstattung?**

Die Vergütung der Selbstkosten basiert auf der Grundlage von Open-Books. Dabei ist es entscheidend, dass alle Partner das gleiche System nutzen. Bei der Nachweisführung sind sowohl interne als auch externe (bspw. Wirtschaftsprüfer) Kontrollmechanismen denkbar.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

---

### E. Risiken

#### 1. Wie funktioniert eine gemeinsame Risiko- und Chancenbewertung?

Unmittelbar nach Vertragsabschluss ist gemeinsam eine Risiko- und Chancenbewertung zu erstellen und fortzuschreiben. Hier sind die jeweiligen Rückstellungen für einzelne Risiken - samt Eintrittswahrscheinlichkeit - in Form der geschätzten Kosten aufzunehmen.

#### 2. Wie wird das Risiko-Chancen-Management ausgestaltet?

Falls sich in der Gewinn- und Risiko-Tabelle erfasste oder unbekannte Risiken realisieren, legt das PMT fest, wie die Leistungserbringung zu erfolgen hat. Prognostizierten und zu einem späteren Zeitpunkt aktualisierte tatsächliche Kosten bzgl. des jeweiligen Risikos werden in den Gewinn- und Risiko-Tabelle erfasst und verwaltet.

### F. Projektmanagement

#### 1. Was ist das Senior Management Teams (SMT) und welche Aufgabe hat es?

**Inhalt:** besteht aus jeweils einem Vertreter und Stellvertreter aller Parteien, die bevollmächtigt sind, alle projektrelevanten Entscheidungen zu treffen.

**Aufgabe:** Streitigkeiten deeskalieren und Entscheidungen zu treffen, sofern Entscheidungsfindung im PMT nicht möglich war

#### 2. Was ist das Projekt Management Teams (PMT) und welche Aufgabe hat es?

**Inhalt:** AN: Projektleiter; stellv. Projektleiter; AG: zwei Vertreter; evtl. Allianz-Coach

**Aufgabe:** ist für gesamten Planungs- und Bauablauf verantwortlich. Besitzen Vollmacht, die jeweilige Partei rechtswirksam zu vertreten. Festlegung und Organisation der PITs

#### 3. Was sind die Projekt Implementation Teams (PIT) und welche Aufgabe haben sie?

**Inhalt & Aufgabe:** Teams, die aus Mitarbeitern der einzelnen Projektbeteiligten gebildet werden, um sich mit spezifischen Projektanforderungen zu befassen. Können sich auch aus Mitarbeitern von Nachunternehmer, externen Dritten oder Lieferanten zusammensetzen.

#### 4. Wer erhält Stimmrechte?

- **Im PMT:** Jeder Partner hat eine Stimme und Entscheidungen erfolgen nach Einstimmigkeitsprinzip; Falls Einstimmigkeit nicht erreicht werden kann, wird streitige Frage an das SMT weitergeleitet - PMT wählt einen IPA-Manager zur Leitung
- **Im SMT:** Jedes Mitglied hat eine Stimme. Entscheidung per einfacher Stimmenmehrheit. AG besitzt Vetorecht - Daraus folgende Folgen für Kosten und Termine liegen beim AG.
- 

#### 5. Gibt es eine unterschiedliche Gewichtung bei den Partnern?



## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Jeder Partner hat im Projekt das gleiches Stimmrecht - nur in Ausnahmefällen ein Veto-recht des AG.

### 6. **Zwischen den Partnern wird ein deutlicher Unterschied im Projektumfang bestehen. Wie kann hier ein fairer Umgang miteinander erreicht werden?**

Es geht darum, dass Entscheidungen stets nach dem Kriterium getroffen werden: ‚Wird eine Entscheidung dazu führen, dass wir alle gemeinsam – mit welchem Anteil prozentual auch immer – am Ende ein besseres Projekt erreichen, folglich einen besseren Erfolg realisieren?‘ Das wesentliche Prinzip ist, dass sämtliche Beteiligten am bestmöglichen Projekterfolg partizipieren und dies entsprechend den unterschiedlichen Beteiligungsanteilen, je nach Einbindung in das Projekt. Aber am Ende gilt: Jeder Euro, den das Projekt erfolgreicher wird, wird unter allen Partnern aufgeteilt und das ist letztendlich genau die Maxime der gemeinsamen Steuerung, welche den Kern des Handelns in der Allianz bildet.

### 7. **Wie werden die Team-Entscheidungen herbeigeführt bzw. wer entscheidet, was ausgeführt wird und was die beste Lösung ist?**

Es ist die Idee, dass nach dem Prinzip ‚best for project‘ agiert und allen Partnern Gehör geschenkt wird, um letzten Endes die Entscheidung im Projekt zu realisieren, welche nach Einschätzung aller beteiligten Allianzpartner die Beste für das Projekt ist. Gewisse Unstimmigkeiten werden realitätsnah antizipiert. Es greifen dann die eingangs dargestellten Entscheidungsmechanismen im Projekt Management Team (PMT) und Strategisches Management Team (SMT) (siehe F.4). Tatsächlich ist es die Idee, gemeinsam Entscheidungen zu fällen und möglichst viel Verantwortung unter den Beteiligten aufzuteilen.

### 8. **Wie gelingt das "open-book"-Prinzip?**

Durch absolute Transparenz; Gemeinsames Kostencontrolling; Verträge; Personaleinsatz – und Ressourcenplanung; Buchhaltung

### 9. **Wie erfolgt die Qualifikation der Mitarbeiter und wer trägt die Kosten?**

Es müssen regelmäßig gemeinsam organisierte Schulungsmaßnahmen durchgeführt werden. Die Kostenverteilung ist projektindividuell festzulegen. Es ist sowohl denkbar, dass Kosten gemeinsam getragen werden (Projektkosten) oder dass der Auftraggeber Schulungen anbietet.

### 10. **Wann ist ein Austausch von Mitarbeitern möglich?**

Möglich falls einzelne Mitarbeiter der Parteien entsprechende Methoden nicht beherrschen oder sich nicht kooperativ verhalten und an entsprechenden Schulungsmaßnahmen nicht teilnehmen.

### 11. **Wie kann eine Personalfluktuatation im Projekt minimiert werden?**

Mitarbeiter kann nur dann aus Projekt abgezogen werden, wenn es hierfür gewichtige Gründe gibt (Krankheit, Elternzeit oder Ausscheiden aus dem Unternehmen; Projektwechsel zählt nicht dazu)

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

---

### G. Umgang mit Leistungen Dritter / Nachunternehmern

#### 1. Wie erfolgt die Auswahl von Nachunternehmern?

Nachunternehmer sollen organisatorisch in der Umsetzung bei einzelnen Partnern ange-dockt sein da hier die fachliche Führung gegeben ist. Die Nachunternehmervergabe wird immer unter dem Aspekt erfolgen, dass das gesamte Projektteam diese mitträgt. Die Beauftragung eines Nachunternehmers durch eine Partei darf erst erfolgen, wenn das PMT die Beauftragung inklusive der entsprechenden vertraglichen Regelungen genehmigt hat. Eine Beauftragung von Nachunternehmern, die ihrerseits Nachunternehmer einsetzen, ist nur im Ausnahmefall und nur mit Zustimmung aller Vertragspartner möglich. Die Nachunternehmer arbeitet dann im Einheitspreisvertrag, werden also nicht Mitglied der Projektpartnerschaft.

#### 2. Können im Laufe des Projektes weitere Auftragnehmer in das Projektteam eingebunden werden?

Sofern die Parteien zustimmen, kann ein vom Auftraggeber ausgewählter weiterer Unternehmer oder Dienstleister an diesem Projekt auch als Nachunternehmer oder weiterer Gesellschafter der Arbeitsgemeinschaft des Auftragnehmers teilnehmen.

#### 3. Wie funktioniert die gemeinsame Steuerung/Kontrolle?

Die Steuerung des Nachunternehmens erfolgt durch das beauftragende Unternehmen („NU-Verantwortlicher“). Bei Beauftragung durch PMT erfolgt eine gemeinsame Steuerung.

#### 4. Wie kann der "Partnerschaftsgedanke" an Nachunternehmer weitergegeben werden?

Parteien entscheiden gemeinsam über die Beauftragung von Nachunternehmern und können somit gemeinsam einheitliche Auftragsbedingungen für Nachunternehmerleistungen erarbeiten (insb. hinsichtlich Anreize für innovative und kooperative Leistungserbringung)

---

### H. Gewährleistung / Haftungsbegrenzung

#### 1. Wie ist die Projekthaftung geregelt?

Neben der Haftung für Mängel haften Projektbeteiligte untereinander nur für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit; Ausgenommen sind Urheberrechtsverletzungen; Unberührt von Haftungsbegrenzung bleiben Ansprüche der Parteien, die infolge einer Kündigung oder Leistungseinstellung entstehen.

#### 2. Gibt es eine Projektversicherung?

AG hat für alle an der Ausführung beteiligten Planer und Unternehmer eine kombinierte Bauleistungs-, Montage- und Haftpflichtversicherung abzuschließen.

#### 3. Wer trägt die Kosten für einen Leistungsverzug?

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Kommt der AN seiner Pflicht zur Mangelbeseitigung vor der Abnahme in angemessener Frist und nach nochmaliger angemessener Nachfrist nicht nach, kann der Auftraggeber den Mangel von Dritten zu Lasten des AN beseitigen lassen.

### 4. Sind dies gemeinsame Projektkosten - warum/warum nicht?

Parteien haften untereinander nur für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit. Dies gilt auch für Schäden, die durch eine verzögerte Fertigstellung entstehen können.

### 5. Wie erfolgt der Umgang mit Leistungsänderungen?

Es handelt sich nicht um Änderung, wenn Leistungen (aus Sicht des PMT) erforderlich werden, die gemäß Gewinn- und Risiko-Tabelle als Risiko bereits erfasst wurden oder als neues Risiko ohne Änderung des Leitungsziels in die Gewinn- und Risiko-Tabelle einfließen - "Planungsentwicklung".

Ausnahme: siehe Veto-Recht des AG

### 6. Gilt die übliche Gewährleistungszeit?

AN ist dafür verantwortlich, dass während der Gewährleistungszeit (5 Jahre) etwaige Mängel an seinen Bauleistungen unverzüglich und auf seine Kosten beseitigt werden.

---

## I. Konfliktmechanismen

### 1. Was sind die Konfliktlösungsmechanismen?

- Stufe 0: Lösungsfindung im PIT bzw. PMT
- Stufe 1: Entscheidung durch das SMT
- Stufe 2: Schlichtungsverfahren
- Stufe 3: ordentlicher Gerichtsweg
- Kosten der Schlichtung sind Projektkosten

### 2. Können einzelne Partner aus dem Allianzvertrag aussteigen?

AG ist berechtigt den Vertrag jederzeit aus wichtigem Grund zu kündigen. Parteien stehen in diesem Fall die gesetzlichen Ansprüche nach §648 BGB zu. AN kann Vertrag ebenfalls kündigen (z.B. wenn fällige Zahlung nicht geleistet wird).

### 3. Wie werden rechtliche Konflikte gelöst?

Es gilt "No blame - no dispute". Der Vertrag muss Streitbeilegungsprozesse beinhalten. Der Rechtsweg kann in Deutschland nicht ausgeschlossen werden, allerdings sieht ein Allianzvertrag vor, dass am Ende des Streitbeilegungsprozesses getroffene Entscheidungen von allen Partnern akzeptiert werden. AN steht kein Leistungsverweigerungsrecht zu, solange nicht entsprechende Konfliktlösungsmechanismen vollständig ausgeschöpft wurden (siehe Konfliktlösungsmechanismen).

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

### J. Rechtliche Aspekte

#### 1. Vergaberecht - Wann kann Bau-AN beauftragt werden?

Eine ausreichende Detailtiefe der "Vorplanung" sollte vorliegen, um die Etatreife sicherzustellen.

#### 2. Ist einzelfallbezogener Nachweis der BHO-Konformität gemäß §24,25 BHO notwendig?

Mit unserem Gutachten haben wir die generelle Vergaberechtskonformität des 'Partnerschaftsmodells Schiene' belegt. Auch die BHO-Konformität ist ein tragendes Element bei der Entwicklung und Ausgestaltung des 'Partnerschaftsmodells Schiene'. Konformität mit §§ 24, 54 BHO besteht insbesondere aus dem Grund, dass die Entscheidung zum Übergang in die finale Bauvorbereitungs- und Bauausführungsphase erst mit dem Vorliegen einer belastbaren, vertraglich zu vereinbarenden Zielkostenermittlung auf Basis eines Planungsstandes mit einem hohen Detaillierungsniveau zu treffen ist. Insoweit sieht das Modell insbesondere für jede Anwendung im Einzelfall eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung (WU) vor, mit Hilfe derer nach Erreichen der Etatreife eines Projekts (nach Abschluss der HOAI-Lph. 2) darüber zu befinden ist, ob ein Vorhaben auf Grundlage des 'Partnerschaftsmodells Schiene' eine wirtschaftlichere Ausführung verspricht (verbesserte Vollzugswirtschaftlichkeit) als unter konventioneller Realisierung. Sofern dies gegeben ist, werden haushaltsrechtlich keine Hinderungsgründe für den Einsatz des 'Partnerschaftsmodells Schiene' gesehen.

#### 3. Zuwendungsfähigkeit - Verletzung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit durch erhebliche Verzögerungen und den damit verbundenen Mehrkosten durch die aufschiebend bedingte Beauftragung der Bauleistung?

Die Beauftragung der Projektpartner erfolgt durchgängig, die Ausführung der Bauleistungen dabei aufschiebend bedingt zumindest durch die Einhaltung des Zielkostenrahmens der DB durch die ermittelten Zielkosten (ggf. werden noch weitere aufschiebenden Bedingungen formuliert). Die aufschiebende Bedingung dient als Sicherungsmechanismus für den Auftraggeber, sich vom weiteren Vertrag lösen zu können, wenn der Zielkostenrahmen überschritten wird. Wird die Bedingung erfüllt, tritt keine Verzögerung ein. Wird sie nicht erfüllt, ist eine zeitliche Verschiebung des Projekts nicht gänzlich auszuschließen (durch Erhöhung des Budgets, Wechsel in eine klassische Ausschreibung auf Basis des dann erreichten sehr guten Planungsstands). Das Risiko eines solchen „Exits“ wird jedoch als gering bewertet, weil in der Planungsphase ein iterativer Planungsprozess stattfindet, dessen Ziel genau ist, den gesetzten Zielkostenrahmen zu erreichen (der erfahrungsgemäß auch erreicht wird, wie uns mehrere Experten mit umfangreicher Praxis-Erfahrung mit Allianzen bestätigt haben). Zudem könnte eine etwaige Verzögerung minimiert werden, wenn während des iterativen Planungsprozesses bereits erkennbar wird, dass der Kostenrahmen nicht mehr erreicht werden kann und entsprechende vorbereitende Maßnahmen für eine klassische Vergabe ergriffen werden. Etwaige mit einer klassischen Vergabe verbundene Mehrkosten werden dadurch aufgefangen, dass die Vergabe auf einem deutlich verbesserten - bereits aus Bauunternehmersicht optimierten - Planungsstand erfolgt und die Projektumsetzung reibungsloser und nachtragsärmer erfolgen dürfte.

#### 4. Zuwendungsfähigkeit – Liegt eine Benachteiligung kleinerer Unternehmen durch Risikoverteilung vor?

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

Das Modell richtet sich uneingeschränkt auch an kleine und mittelständische Unternehmen. Experten mit praktischer Erfahrung mit Allianzen heben die Vorteile der Einbindung von mittelständischen Unternehmen aus verschiedenen Gründen sogar hervor (hohe Eigenfertigungstiefe, Kontinuität des Personals, Flexibilität in der Entscheidungsfindung). Die Losteilbarkeit der Gesamtleistung, durch die kleine und mittelständische Unternehmen angesprochen werden, ist stets bauvorhabenabhängig und häufig bautechnisch veranlasst. Sie wurde als zentraler Gestaltungsansatz ohne Einschränkungen in das 'Partnerschaftsmodell Schiene' übernommen. Die Unternehmerauswahl richtet sich deshalb konkret danach, ob und ggf. inwieweit ein Bauunternehmer für einen erfolgskritischen Leistungsteil eine besondere Leistungsfähigkeit und Kompetenz mitbringt. Ein Projektteam wird sich insoweit aus den zentralen Wertschöpfungspartnern der Planungs- und Bauaufgabe zusammensetzen und regelmäßig zwischen 4 und 8 Partner umfassen. Dies entspricht etwa der Zahl der projektmaßgeblichen Fachlose (sog. 'A-Gewerke') bei konventioneller Vergabe. Bei beiden Beschaffungsmodellen wird deshalb grundsätzlich derselbe Unternehmerkreis angesprochen. Das Erfordernis der „eindeutigen und erschöpfenden Leistungsbeschreibung“ im Verbändepapier schließt eine funktionale Leistungsbeschreibung ebenfalls nicht aus.

### 5. Vergaberecht - Hohe Gewichtung von qualitativen Wertungskriterien zulässig?

Der Zuschlag ist auf das wirtschaftlichste Angebot zu erteilen. Der Preiskomponente könne qualitative Wertungskriterien zu Seite gestellt werden. Eine allzu hohe Gewichtung des Preiskriteriums würde insbesondere bei nicht standardisierten Leistungen dazu führen, dass der Preis eine übermäßige Bedeutung einnimmt. Dies kann dem Wirtschaftlichkeitsprinzip widersprechen. Wegen der hohen Bedeutung des stark kompetenzbezogenen Beschaffungsgegenstands sind die qualitativen Kriterien der konzeptionellen und teambezogenen Aspekte bei der Wirtschaftlichkeitsbewertung des Angebots besonders zu berücksichtigen.

### 6. Vergaberecht - Ist die frühe Einbindung des Bau-AN im Rahmen eines Mehrparteienvertrages mittels einer funktionalen Leistungsbeschreibung möglich? Die konkrete Vertragsanforderung lässt sich aufgrund der fehlenden oder nicht abgeschlossenen Planfeststellung nicht abschließend beschreiben.

Wie wir in unserem Gutachten ausgeführt haben, ist es nicht erforderlich, dass die Leistung ingenieurtechnisch baureif durchgeplant ist. Es ist vielmehr hinreichend, wenn das Leistungsziel des Projekts feststeht und wenn insoweit während der weiteren Planung keine wesentlichen Veränderungen zu erwarten stehen. Dies ist gegeben: Zum Zeitpunkt der Unternehmereinbindung ist das Leistungsziel - d.h. die Projektaufgabe - konkret und eindeutig beschreibbar. Diese eindeutige und im funktionalen Sinne vollständige Beschreibung ist als Grundlage der Ausschreibung auch ohne Wenn und Aber vorzunehmen. Die konkrete planerische und bauausführungstechnische Umsetzung des Leistungsziels ist dann Gegenstand der im Wettbewerb gestellten Planungs- und Bauaufgabe, deren Lösung wiederum insbesondere auch darin besteht, einen planrechtsfähigen Entwurf des Bauwerks zu erarbeiten. Falls in diesem Zusammenhang Modifikationen des Leistungsziels zum Tragen kommen (z.B. besondere Maßnahmen, um die öffentliche/politische Akzeptanz eines Projekts sicherzustellen bzw. zu fördern), greifen die Regelungen des Vergaberechts zur (Nicht-)Erforderlichkeit von Neuausschreibungen bei (un-) wesentlichen Leistungsänderungen. Falls eine Neuausschreibung erforderlich würde, könnte der Vorhabenträger den (Mehrparteien-)Vertrag nach Abschluss der integrierten Projektplanung ohne weitere Verpflichtungen beenden und das Projekt anschließend konventionell realisieren.

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

### 7. Vergaberecht - Ist Erfolgsabhängige Vergütung zulässig?

Im Vergabeverfahren werden die vorhandenen Preiskomponenten gewertet wie Zuschläge für AGK und Gewinn. Bei der weiteren erfolgsabhängigen Vergütung handelt es sich weniger um eine vergaberechtliche Frage als um eine Fragestellung, die v.a. das Haushaltsrecht und das Preisrecht betrifft. Die einschlägigen rechtlichen Bestimmungen wurden im Rahmen der Ausarbeitung der TUB im Einzelnen berücksichtigt:

- a. Das öffentliche Preisrecht kennt das Rechtsinstitut eines sog. 'Leistungsgewinns', das analog auch auf Bauleistungsverträge Anwendung finden kann.
- b. Die erfolgsabhängige Vergütung steht unter der Voraussetzung, dass die Vollzugswirtschaftlichkeit oder aber die Maßnahmenwirtschaftlichkeit sich gegenüber der vorläufigen Wirtschaftlichkeitsuntersuchung per Projektabschluss nochmals verbessert. Mit dieser Einschränkung bzw. Voraussetzung wird den haushaltsrechtlichen Vorgaben vollumfänglich entsprochen.

### 8. Ist Vereinbarung eines Selbstkostenerstattungspreises rechtlich zulässig?

Ursprüngliche Regelung § 5 Nr. 3 VOB/A 2006 wurde wegen fehlender Anwendung gestrichen: "Bauleistungen größeren Umfangs dürfen ausnahmsweise nach Selbstkosten vergeben werden, wenn sie vor der Vergabe nicht eindeutig und so erschöpfend bestimmt werden können, dass eine einwandfreie Preisermittlung möglich ist. Bei der Vergabe ist festzulegen, wie Löhne, Stoffe, Gerätevorhaltung und andere Kosten einschließlich der Gemeinkosten zu vergüten sind und der Gewinn zu bemessen ist." Ein Verbot zur Anwendung folgt daraus nicht.

### 9. Verstoßen allfällige Anreizsysteme gegen BHO § 7? - Wie soll der Nachweis erbracht werden?

Wissenschaftliche Begleitung anhand eines Systems für die projektbegleitende Erfolgskontrolle

## Arbeitskreis Partnerschaftsmodelle

### K. Abkürzungsverzeichnis

AGK *Siehe* Allgemeine Geschäftskosten  
ARGE *Siehe* Arbeitsgemeinschaft  
Bau-AN *Siehe* Bau-Auftragnehmer  
BGK *Siehe* Baustellengemeinkosten  
BIEGE *Siehe* Bietergemeinschaft  
EKT *Siehe* Einzelkosten für Teilleistungen  
ESTW *Siehe* Elektronisches Stellwerk  
PMT *Siehe* Project Management Team  
SMT *Siehe* Senior Management Team

