

WERT SCHAFFEN STATT CLAIMS MANAGEN

Vertrauen, Qualität, Leistung und Konsens sind im Wertverständnis der Bauschaffenden verwurzelt – gleichwohl nehmen Konflikte, Mängel und Ineffizienz zu und werden von Bauherren, Unternehmern und Planern beklagt. Dieses Dilemma ist in komplexen Projekten mit traditionellen Verträgen systemimmanent. Es kann jedoch durch einen vertraglichen Konzeptwandel aufgelöst werden, auf dem das Projektbündnis basiert.

«Traditionelle» Vertragsformen der Projektrealisierung (Werk-, Planer- und TU-Verträge) regeln ein Austauschverhältnis und werden deshalb von Juristen als *Interessengegensatzverträge* bezeichnet. Diese Verträge haben sich bei einfachen, überschaubaren Verhältnissen bewährt, wenn Aufgaben und Risiken kompetenzgerecht und eindeutig zugewiesen werden können.

Wenn indes Bauvorhaben so komplex sind, dass nicht alle Bedingungen und Schnittstellen bei Vertragsschluss zutreffend festgelegt werden können bzw. wenn bereits im Voraus mit Projektänderungen zu rechnen ist, sind traditionelle Verträge zwangsläufig unvollständig. Dieser Umstand verleitet regelmässig zu spekulativem und opportunistischem Verhalten, indem jede Partei vertragliche Defizite zur ihrem Vorteil auszunutzen versucht. Die Folge sind Claims, Budgetüberschreitungen, Terminverzögerungen und/oder qualitativ wenig befriedigende Bauwerke – nicht selten verlieren am Ende gar alle Beteiligten, und das Bauwerk wird nur suboptimal realisiert. Diese systemtypischen, aber nur beschränkt wertschöpfenden Verhaltensweisen lassen sich mittels der Spieltheorie, nament-

lich dem sogenannten Gefangenendilemma, theoretisch erklären.

ALTERNATIVE: PROJEKTBÜNDNIS

Das Dilemma wird vermieden, indem die Hauptbeteiligten (i. d. R. Bauherr, Unternehmer und Planer) eine *Interessengemeinschaft* gründen, die die Projektinteressen unmittelbar mit den ökonomischen Interessen der Partner koppelt. Dieser einfache Mechanismus liegt dem Projektbündnis zugrunde und findet seinen rechtlichen Rahmen in einem Gesellschaftsvertrag. Das Projektbündnis orientiert sich an der in Australien etablierten *Project Alliance*¹. Um es zu schliessen, einigen sich die Partner auf mehrere gemeinsame Projektziele (z. B. Kosten, Termine, Umwelt, Qualität, Verkehr etc.), deren Bedeutung der Bauherr zuvor festgelegt hat. Die Ziele werden mittels objektiv messbarer Indikatoren beschrieben. Damit wird auch ein klarer Massstab für die Beurteilung des Projekterfolgs definiert, der eine *leistungsgerechte Honorierung* ermöglicht. Das garantierte Mindesthonorar des gestaffelten Vergütungssystems deckt grundsätzlich die direkten Kosten. Werden die Projektziele erreicht, haben die Nicht-Bauherren-Partner zudem Anspruch auf einen zuvor vereinbarten Gewinnanteil. Herausragende Projektergebnisse werden finanziell zusätzlich belohnt. Mit diesem Modus können überdurchschnittliche Gewinne erzielt werden – und zwar nicht auf Kosten, sondern mithilfe der anderen Projektbeteiligten.

Das Projektbündnis ist durch gegenseitiges *Vertrauen* geprägt, da die Partner das Bauvorhaben gleichberechtigt und solidarisch steuern und verantworten. So besteht ein natürlicher Ansporn, offen zu kommunizieren, zu kooperieren und die gemeinsamen Ressourcen optimal zu nutzen, um die für das Gesamtvorhaben bestmöglichen Konzepte zu realisieren. Vor diesem Hintergrund erklärt es sich von selbst, dass das *Transparenzprinzip* einschliesslich einer gläsernen Buchhaltung gilt.

EINSATZ UND WIRKUNGEN

Ein Projektbündnis eignet sich für Grossprojekte, bei denen nicht alle bekannten und potenziellen Risiken klar und fair einer Partei zugewiesen werden können bzw. bei den Änderungs- und/oder Optimierungspotenzial

besteht (vgl. Abb. 01). Allerdings sollte auch der Bauherr im Projektbündnis einen substanziellen Beitrag leisten können. Dieses ist umso sinnvoller, je komplexer ein Vorhaben ist und je mehr Schnittstellen es besitzt, denn hier existiert auf der einen Seite ein attraktives Optimierungspotenzial, und auf der anderen Seite können opportunistische Strategien, die bei Interessengegensatzverträgen zu Konflikten und Nachträgen führen, vermieden werden.

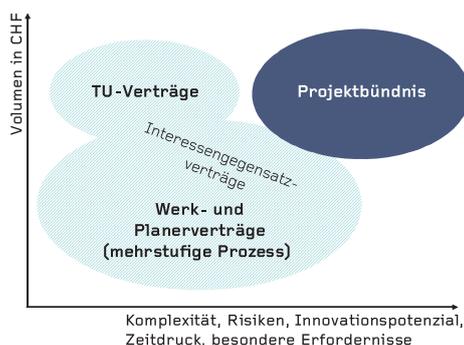
Dem Projektbündnis verwandte Vertragsmodelle werden seit 20 Jahren in verschiedenen Ländern und Branchen mit Erfolg genutzt. Wissenschaftliche Studien wie auch Einzelprojektdokumentationen zeugen von ausserordentlicher Zufriedenheit aller Beteiligten. Diese betrifft sowohl die objektiven Projektziele als auch die subjektive Motivation in einem fruchtbaren Arbeitsklima. Insbesondere sind auch beachtliche Budget- und Termintreue sowie hohe Innovationsgrade belegt. Da Chancen und Risiken des Bauvorhabens bereits summarisch in den Zielvereinbarungen des Bündnisvertrags berücksichtigt werden, liegen Änderungen in der Kompetenz des Projektbündnisses, sodass grundsätzlich keine Nachträge entstehen.

Vieles spricht dafür, künftig in der Schweiz das eine oder andere Projektbündnis zu schliessen, damit sich die Bauschaffenden wieder verstärkt auf ihre Grundwerte stützen und sich mit Freude, Kreativität und Ingenium substanziellen Sachzielen widmen können, statt wertvolle Ressourcen in unproduktives Claimmanagement zu investieren.

Bertram Zichel, Dipl.-Bauing. TU/SIA, geschäftsführender Gesellschafter PROCONSENS GmbH, bertram.zichel@proconsens.ch

Anmerkung

¹ Für nähere Informationen zum Thema vgl. auch Bertram Zichel: «Von der australischen Project Alliance zum Schweizer Projektbündnis? Ein Vertragsmodell mit Potenzial» in: *Baurecht* 1/2013, S. 5 ff.



01 Einsatzbereiche verschiedener Vertragsformen, indikativ. (Grafik: Bertram Zichel)

SIA-FORM-KURS

Die Grundzüge des Projektbündnisses sowie einzelne Beispiele werden im neuen Abendkurs «Vom Interessengegensatz zur Interessengemeinschaft: das Projektbündnis» vorgestellt.

Datum/Zeit: 2. September 2013, 17–19 Uhr

Kosten: SIA-Firmenmitglieder 150 Fr., SIA-Mitglieder 200 Fr., Nichtmitglieder 300 Fr. Weitere Informationen sowie die Anmelde-möglichkeit finden sich unter: www.sia.ch/form.