

Die Projektallianz – Ein neues Organisationsmodell zur Projektrealisierung

ASA | SVV 25. Fachtagung Haftpflicht

Heinz Ehrbar

Der Lebenszyklus einer baulichen Anlage

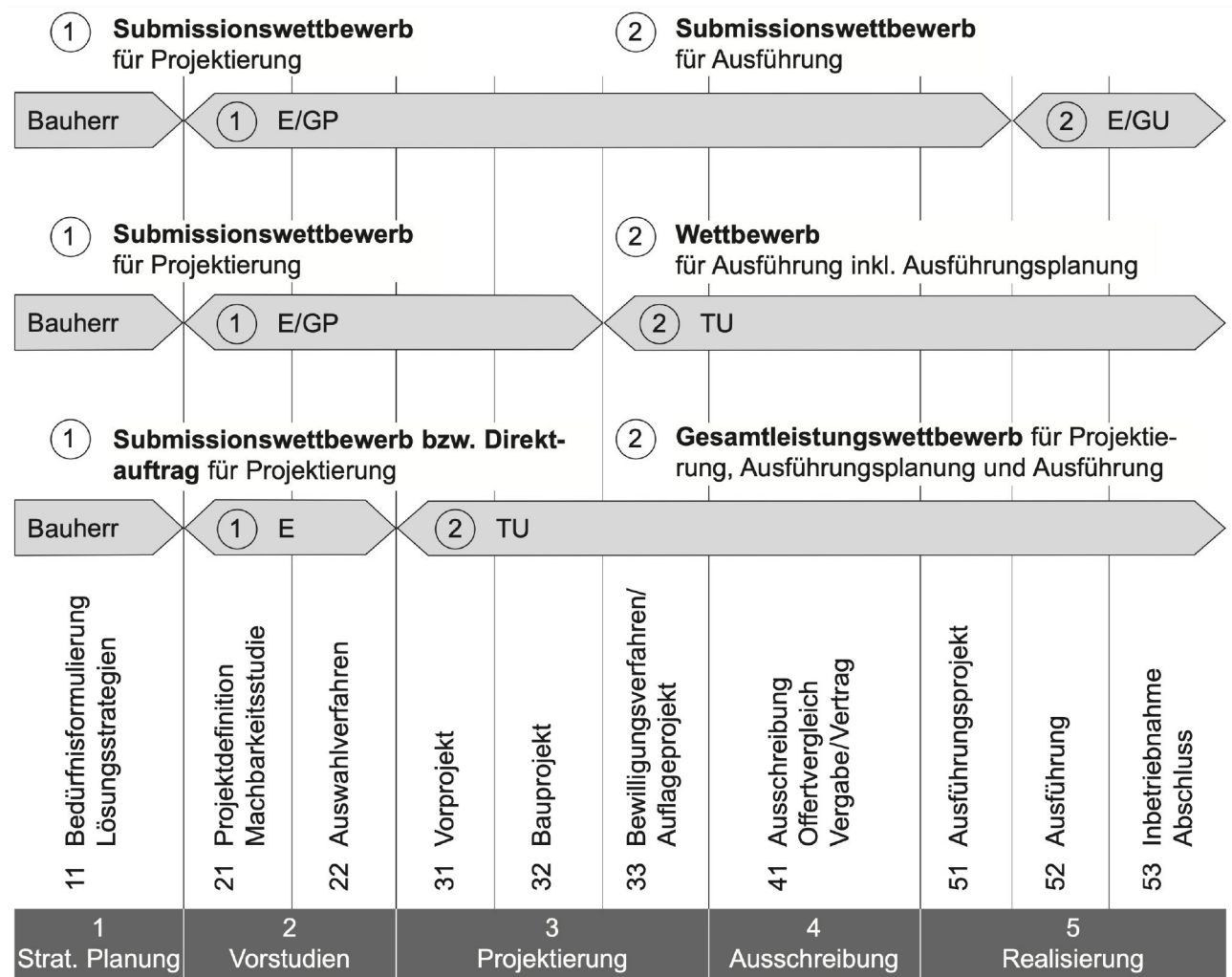


- Abklärung des Bedarfs
 - Planen
 - Bauen
 - Betreiben
 - Erneuerung / Rückbau
- Projektallianz**

Bild: gr.ch

Gängige Organisationsmodelle

E	Einzeleistungsträger Planer / Unternehmer
GP	Generalplaner Planergemeinschaft
GU	Generalunternehmer Werkgruppe
TU	Totalunternehmer



Leistungsphasen gemäss SIA 112

Bild: ©SIA

Grundannahme der traditionellen Vertragsabwicklung

Der Auftraggeber weiss genau, was er von den Auftragnehmern will



Er beschreibt die von ihm gewünschten Leistungen mit ausreichender Genauigkeit



Die Auftragnehmer bieten ihre Leistungen und die zugehörigen Preise an

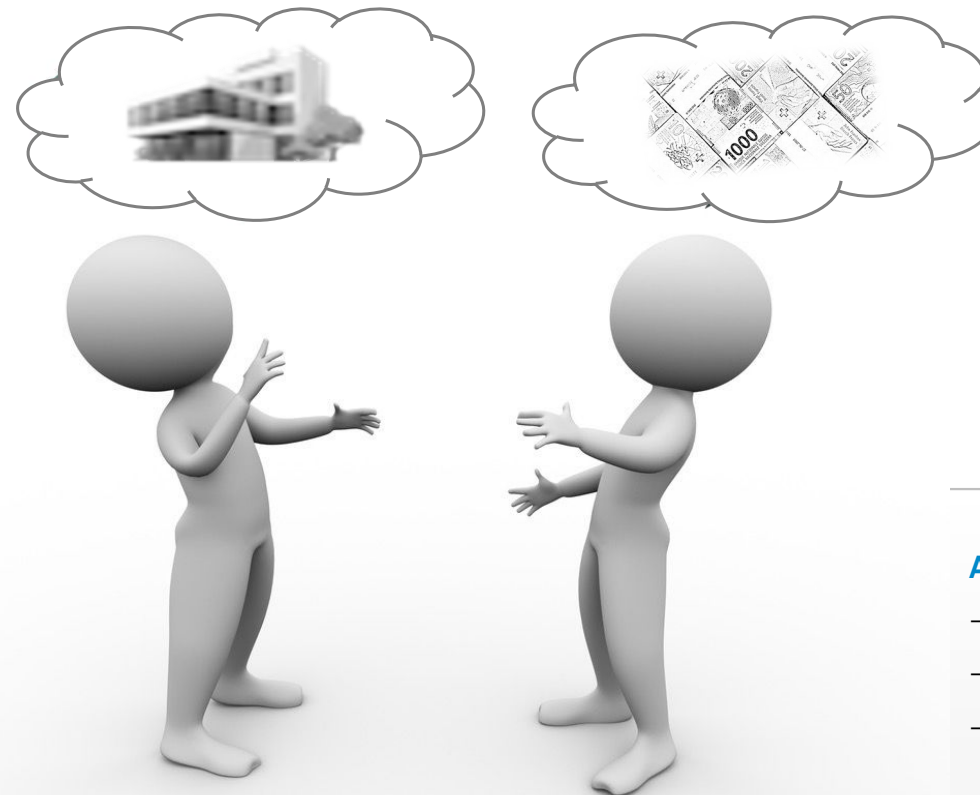


Der Auftraggeber bezahlt für die vertragskonform erbrachten Leistungen den vereinbarten Preis



Im Fall von Abweichungen (z.B. Mängeln) sehen Gesetz, Normen und der Vertrag Regelungen vor, wie damit umzugehen ist

Traditionelle Verträge kennen keine gemeinsamen Ziele



Auftraggeber

- Beste Qualität
- Maximale Leistung
- Termineinhaltung
- Budgeteinhaltung
- Minimale Kosten

Auftragnehmer

- Minimierung des Aufwands
- Maximierung des Gewinns
- Verbesserung des Ertrags durch Leistungs- und Ablaufänderung

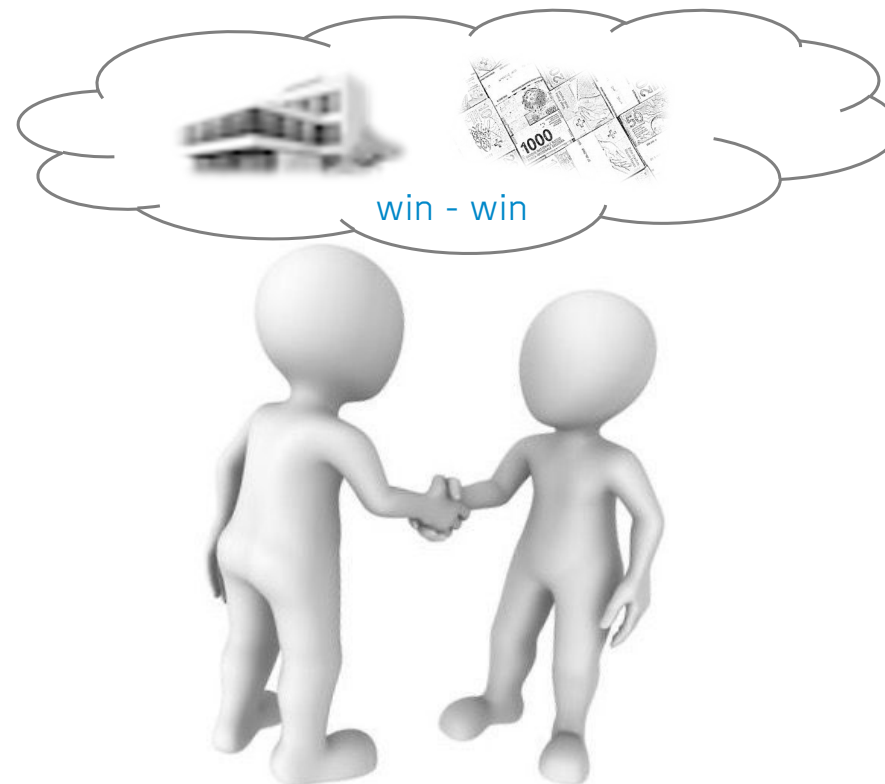
© iStock-photo

Frage 1

Wie nehmen Sie die Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft war?

- a) eher kooperativ
- b) eher konfrontativ

Neuer Ansatz: Ziele gemeinsam definieren und umsetzen



© iStock-photo

Interessensgleichrichtung über
gemeinsam festgelegte Ziele und
gemeinsame Projektsteuerung.

Klare Regelungen zum Umgang mit
den Unschärfen im Projekt.

Folge: Gemeinsame Risikotragung anstatt Risikoverteilung

traditionell



einzelnen einseitig (unfair)

keine Interessensgleichrichtung



einzelnen ausgewogen (fair)

partnerschaftlich



gemeinsam

gleichgerichtete Interessen

Bild: M. Grether / SIA

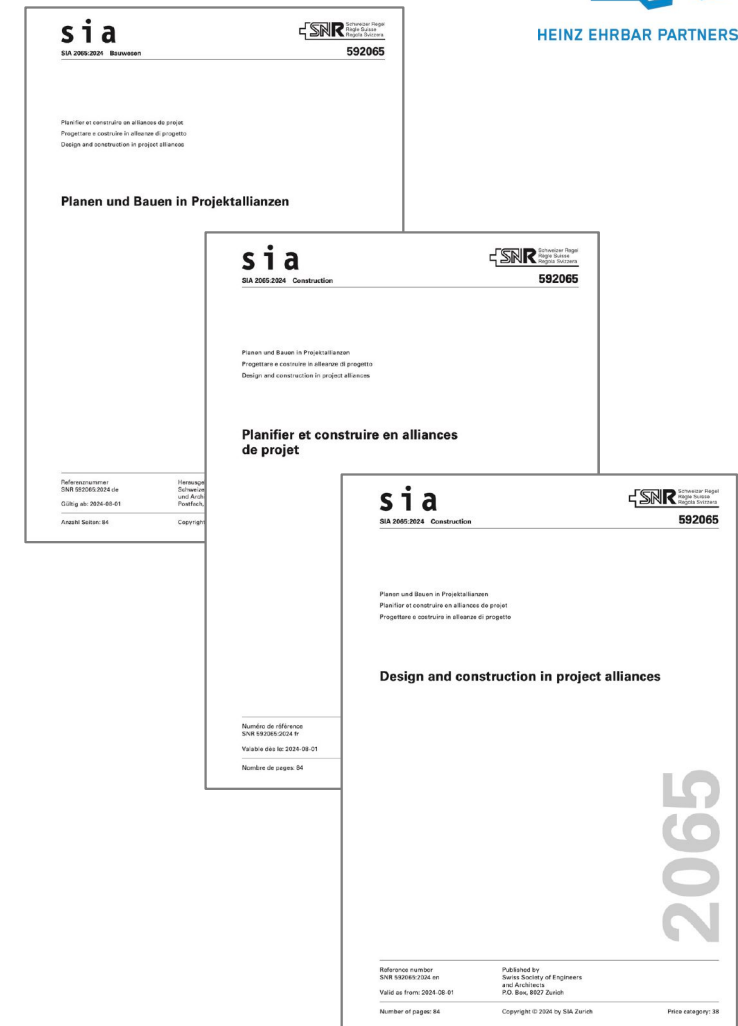
Frage 2

Wie vertraut ist nach ihrer Erfahrung das Bauwesen mit dem Thema Risikomanagement?

- a) überhaupt nicht vertraut
- b) punktuell vertraut
- b) sehr vertraut

Grundprinzipien im Merkblatt SIA 2065

- **Wertschöpfungspartnerschaft, welche die Risiken gemeinsam trägt**
(ab Vertragsbeginn bis zum Ablauf der Mängelbehebung)
- Verpflichtung auf den **gemeinsam definierten Leistungsumfang**
(über einen Dialog) inkl. Vereinbarung von Zielkosten
- **Gemeinsame Steuerung des Projekts**
nach dem Prinzip „best for project“
- **Anreizbasierte Vergütung nach Projekterfolg**
(„win – win“ oder „lose – lose“)
- **daraus folgt: Abschaffung der Schuldzuweisungskultur**
(no blame Kultur, Einigung auf einen Wertekodex)

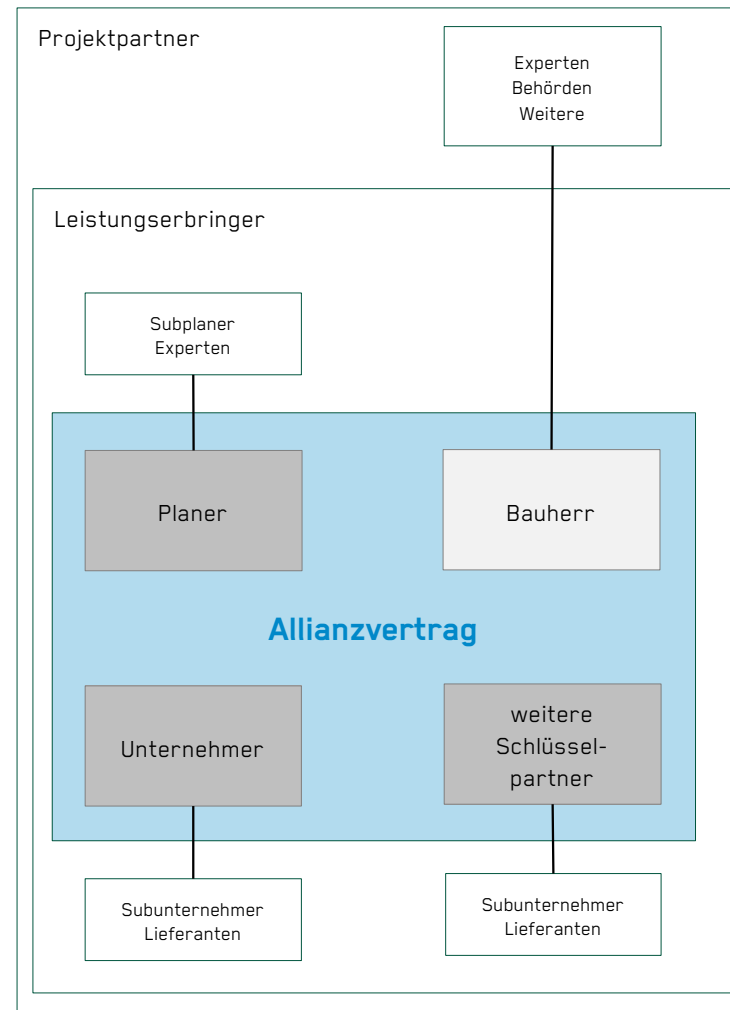


Der Allianzvertrag

Der Allianzvertrag im Sinne des SIA MB 2065 ist ein werkvertragsähnlicher Mehrparteienvertrag.

Dieser ist weder im OR noch in den SIA-Normen beschrieben (Innominatvertrag).

Projekttallanz mit Allianzpartnern
Realisierungspartner



Gemeinsame Projektsteuerung

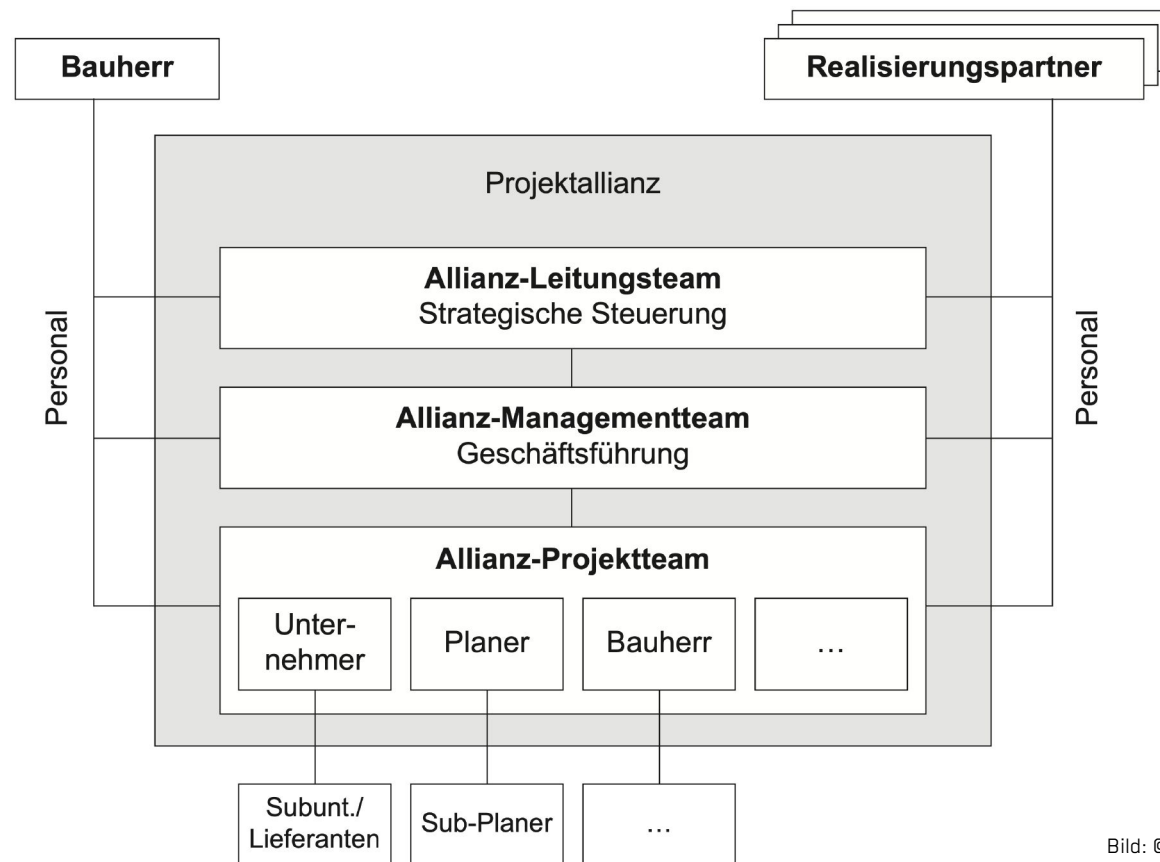
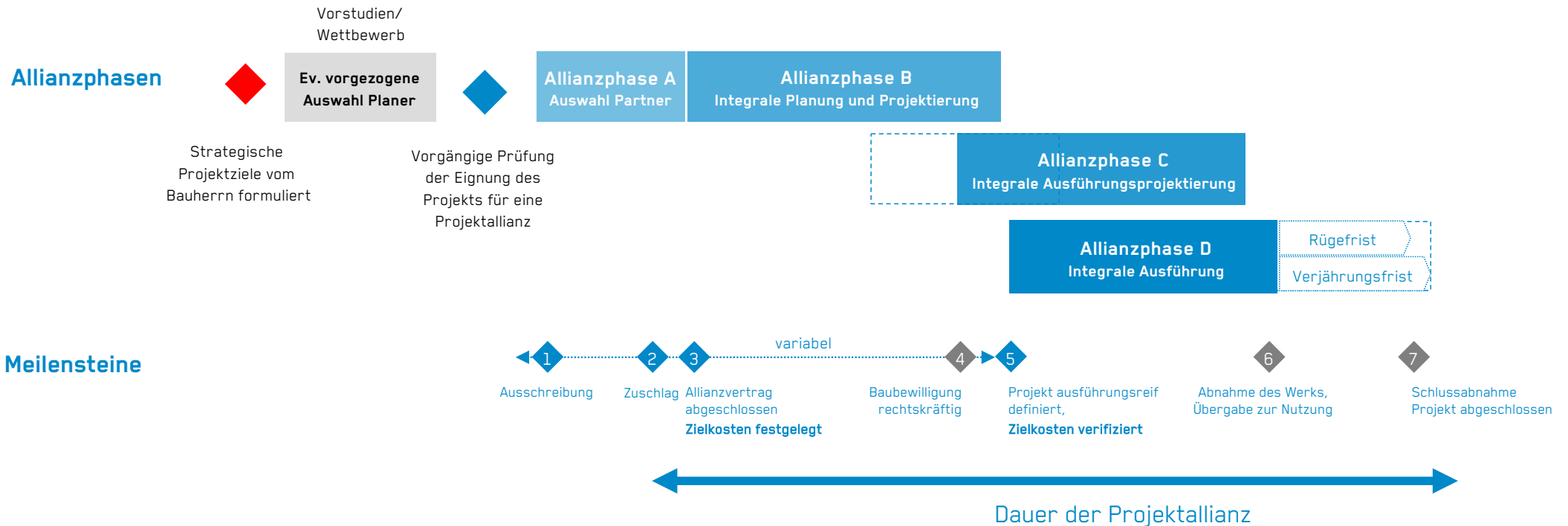


Bild: ©SIA

Allianzphasen und Allianzdauer



Eignungsprüfung durch den Bauherrn – mögliche Kriterien

organisationsbezogen

Ausschlusskriterien (ja/nein, ohne Spielraum)

- Projektbezogenes Zielsystem
- Interessensgleichrichtung gewollt
- Risikostrategie Bauherr (gemeinsam tragen?)
- Bereitschaft zu rechtlichem Neuland
- Dialogverfahren ist zugelassen

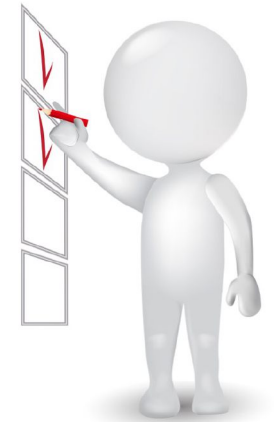
Kriterien mit Spielraum

- Erstellerkompetenz Bauherr (fachlich, sozial)
- Personalressourcen Bauherr
- Risikotragfähigkeit des Bauherrn
-

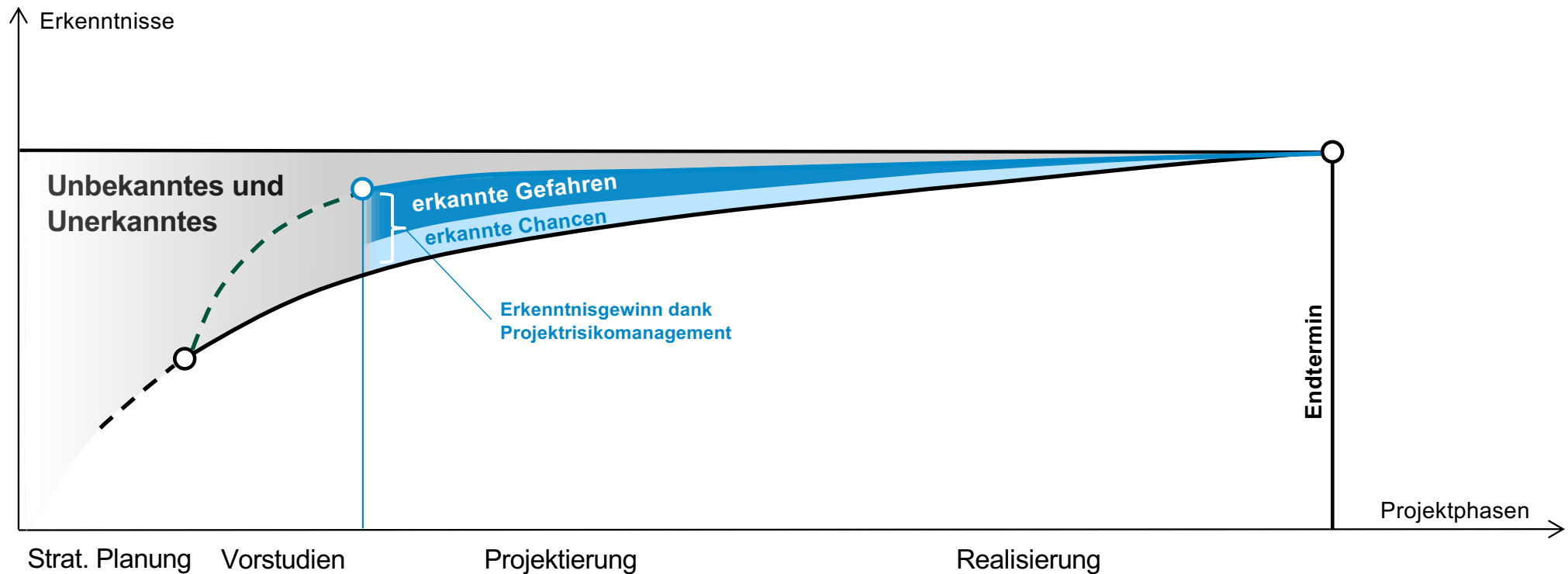
projektbezogen

Kriterien mit Spielraum

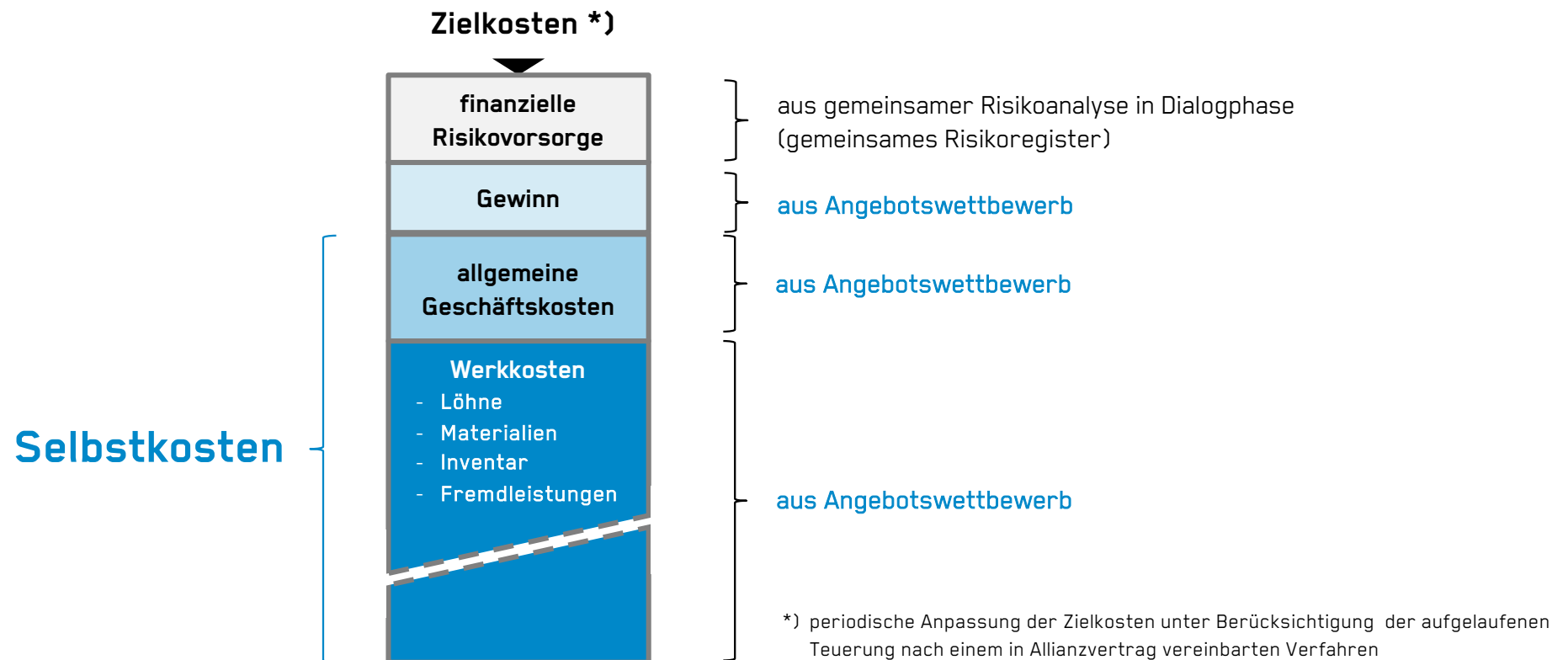
- Projektkomplexität
- Planungstiefe bei Ausschreibung
- Umfang & Struktur Risikoportfolio
- Nutzung von Innovationspotenzialen
- Aufteilung der Leistungspakete
- Wettbewerbsintensität
-



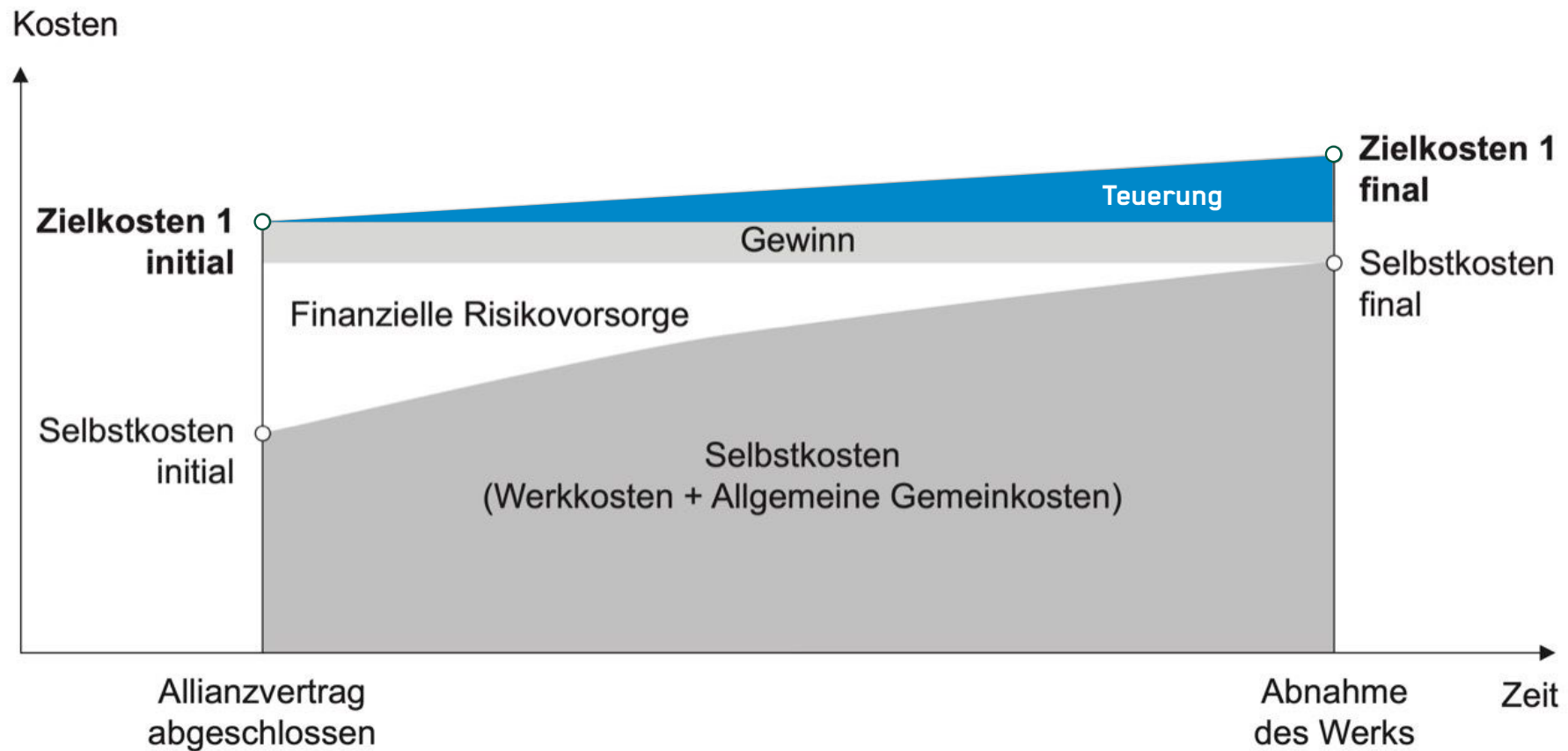
Gemeinsame Leistungsdefinition unter Einschluss der Risiken



Transparente Kostenermittlung



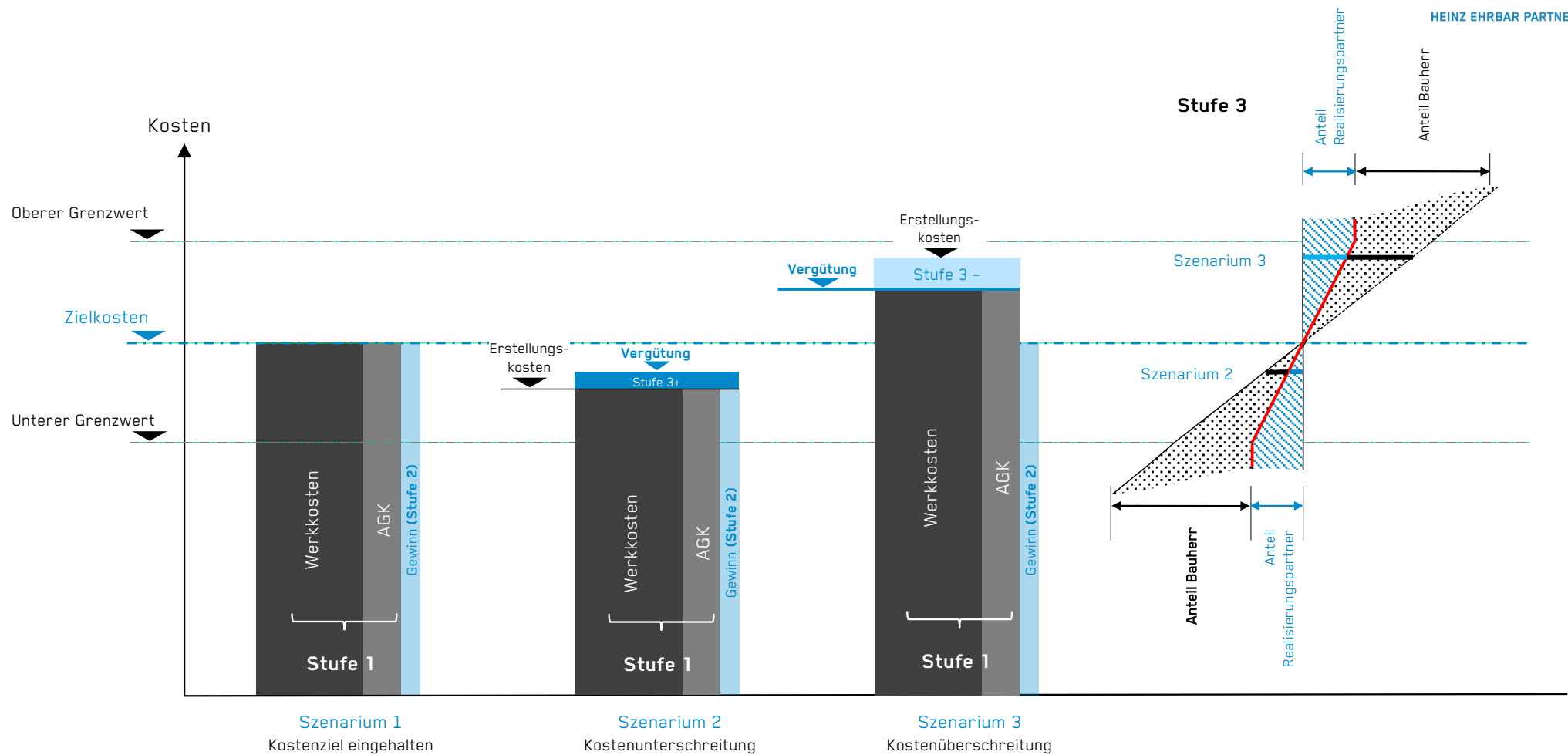
Die Zielkosten sind gemäss der Teuerung nachzuschreiben



Anreizbasierte Vergütung – Stufen 1 – 3

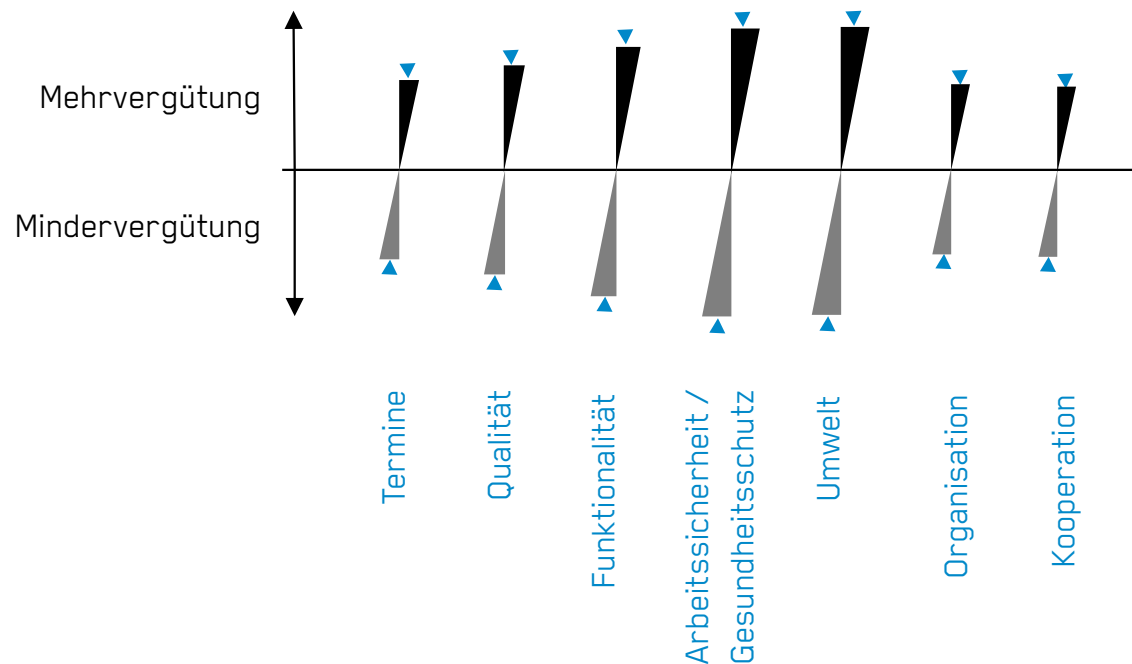


HEINZ EHRBAR PARTNERS



Anreizbasierte Vergütung – Stufe 4 Bonus/Malus

nichtmonetäre Kriterien

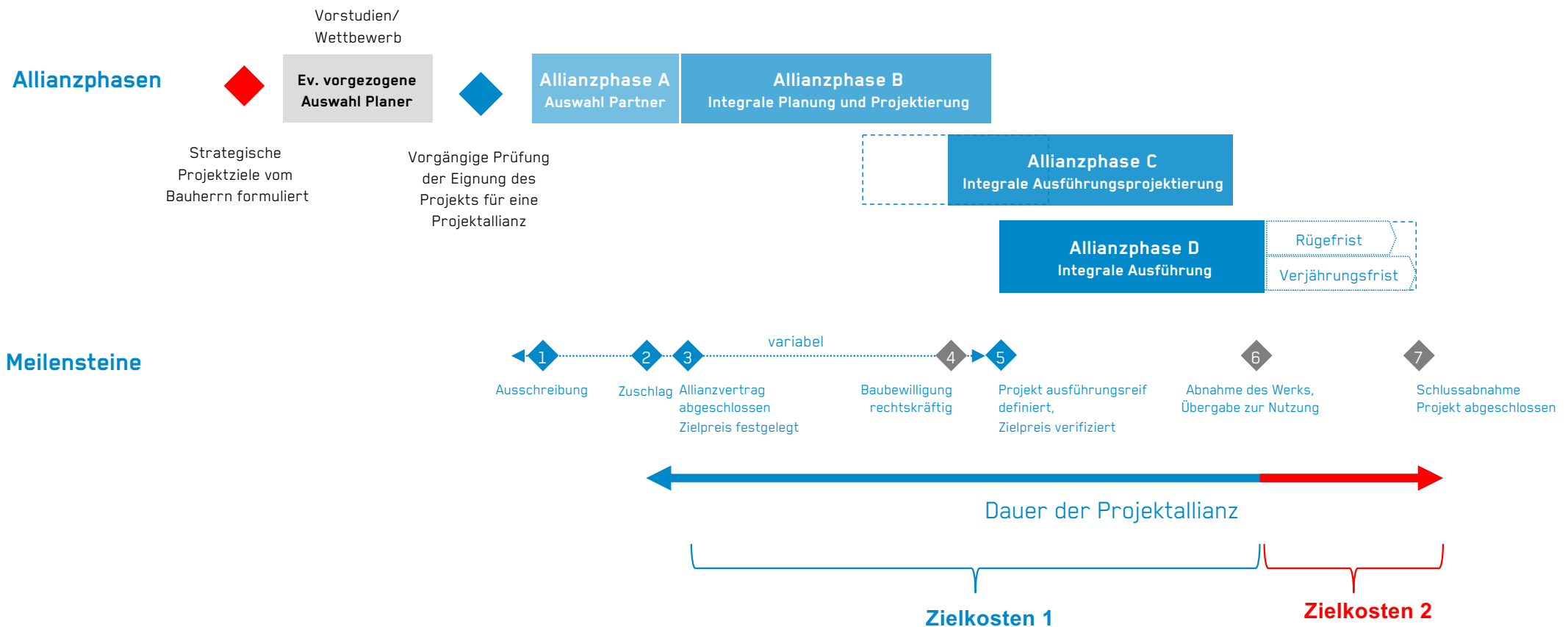


- ▼ vom Bauherrn festgelegte Grenzwerte für
 - ▲ die Mehr- bzw. Mindervergütung pro Projektziel
- vertraglich vereinbarte, messbare Zielwerte

Ziele sollen

- S** spezifisch
 - M** messbar
 - A** anspruchsvoll
 - R** realisierbar
 - T** terminiert
- sein

Vergütung nach Zielkosten 1 und Zielkosten 2



Welchen Versicherungsschutz brauchen Projektallianzen?

Sachschadenversicherung

Bauwesenversicherung

Baumaschinenversicherung

Transportversicherung
Montageversicherung

Feuerversicherung

Auswahl an Projektversicherungen

auf Basis einer
projektbezogenen Risikoanalyse



Haftpflichtversicherung

Dritthaftpflicht

Umwelthaftpflicht

Planungshaftpflicht

Unfallversicherung
(Mitarbeiter / Besucher)

Frage 3

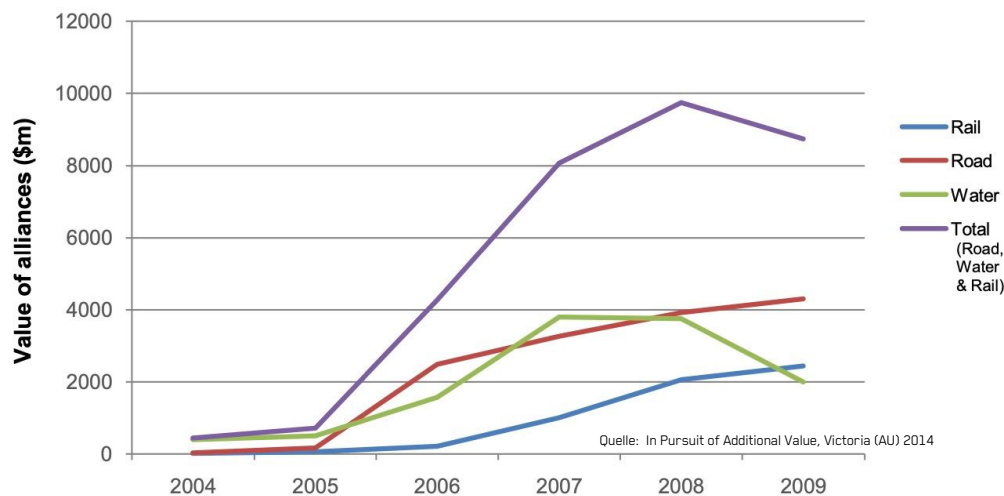
Braucht es für einen Allianzvertrag mit angemessener Risikovorsorge und einer Haftpflichtversicherung gegenüber Schäden bei Dritten zusätzlich eine überordnete Versicherungslösung im Stil einer Bauwesensversicherung?

a) ja

b) nein

Anwendungsgebiete gemäss internationaler Erfahrung

Volumen der Allianzverträge in Australien



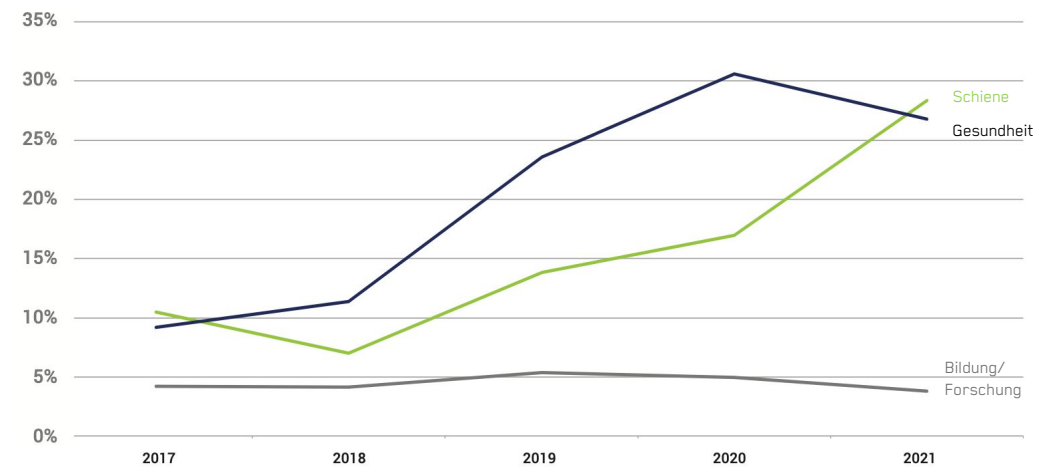
Aktueller Anteil am Infrastrukturbau:

anzahlmässig: 3 - 5 %

Wertmässig: 10 - 15%

Quelle: McKinsey 2017

Anteil IPD/IPA Projekte am Markt in Finnland



Aktueller Anteil pro Sektor:

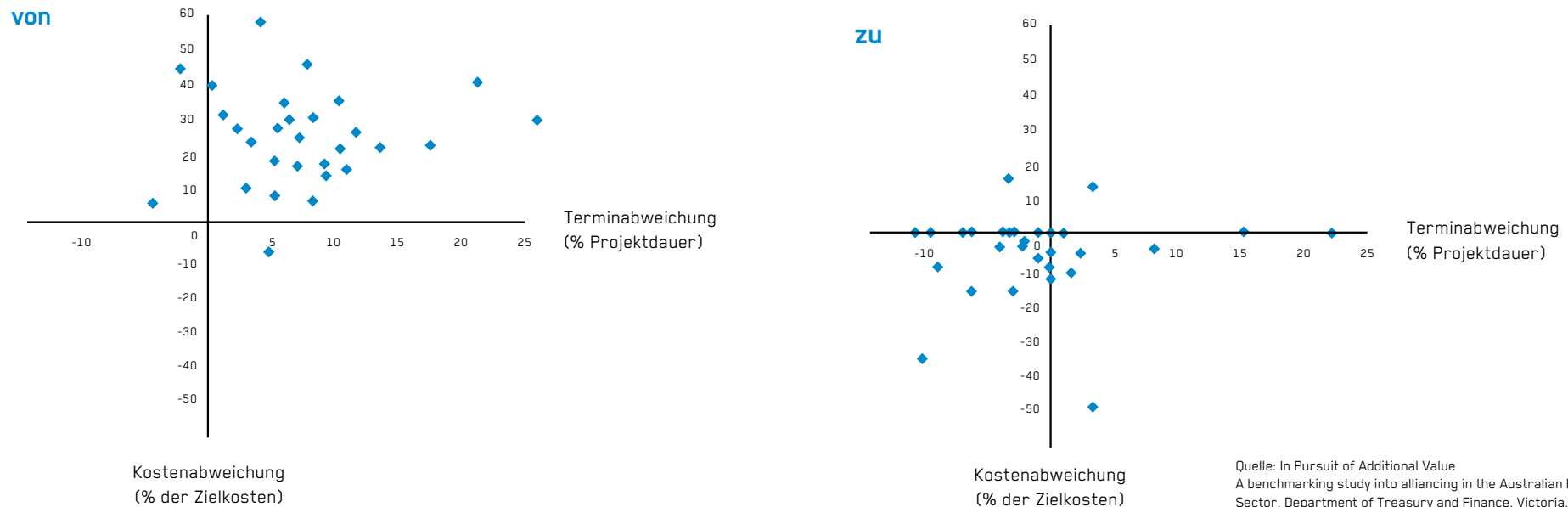
Eisenbahn: 28%

Spitalbau 26%

Bildung/Forschung 4%

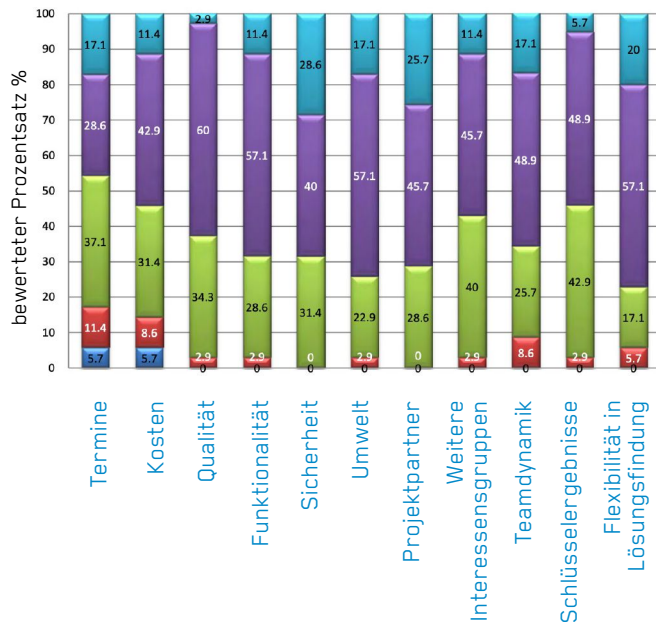
Quelle: VBI Studie 2023

Termine und Kosten sollen besser eingehalten werden ...

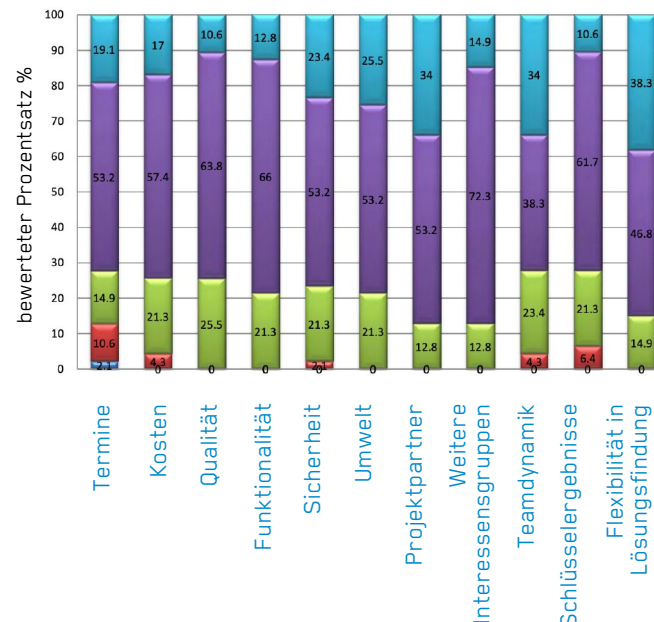


... aber auch alle anderen Projektanforderungen

Beurteilung durch Auftraggeber



Beurteilung durch Auftragnehmer



Legende

- Game Breaking
- Above
- Met
- Below
- Poor

Quelle:
In Pursuit of Additional Value
A benchmarking study into alliancing in the Australian Public Sector, Department of Treasury and Finance, Victoria, 2014

Beispiele aus den Nachbarländern

ICE Instandhaltungswerk Cottbus



Speicherkraftwerk Kühtai



Was ist zu unterlassen?



- fehlender Respekt
- fehlende bzw. unvollständige Kommunikation
- Willkürentscheide
- einseitige Risikoverschiebungen
- stark asymmetrische
bzw. unlimitierte finanzielle Risikobeteiligung
- intransparente Vorgänge / hidden agendas
- fehlende Präsenz in Gremien
- ungenügende Entscheidungskompetenz
- nicht auskömmliche Vergütung im Dialog
- unbegründete, bzw. kumulierte Garantieleistungen
-

Bauen statt streiten!

Bauen muss für den Nachwuchs attraktiv bleiben!



Bild: H. Ehrbar

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit