

## »Wir müssen uns vom herkömmlichen Denken lösen«

2017 haben Heid & Partner Rechtsanwälte den ersten Allianzvertrag in Österreich umgesetzt. In der Breite angekommen ist die kooperative Projektentwicklung aber auch neun Jahre später noch nicht. Der Bau & Immobilien Report sprach mit Stephan Heid und Daniel Deutschmann über bestehende Hürden und notwendigen Rückenwind für Allianzvertrag, ECI & Co.

TEXT | Bernd Affenzeller



» **Noch ist die kooperative Projektentwicklung ein Nischenprogramm. Was braucht es aus Ihrer Sicht, um das Thema in die Breite zu bekommen?**

Stephan Heid: Damit kooperative Modelle den Weg in die flächendeckende Anwendung finden, ist die Etablierung von Standards wesentlich. Leitfäden wie das Merkblatt der Österreichischen Bau-technikvereinigung (ÖBV) »Alternative Vergabe- und Vertragsmodelle« bieten hierfür eine erste gute Grundlage. Weiters zeigt die Erfahrung, dass sich viele Auftraggeber erst trauen, neue Vergabe- oder Vertragsmodelle umzusetzen, wenn sie sehen, dass es bei Projekten anderer Auftraggeber funktioniert. Gerade auch bei der Abwicklung von Early-Contractor-Involvement-Modellen zeigt die bisherige Erfahrung, dass Auftraggeber, die bereits ein ECI-Modell erfolgreich abgewickelt haben, zukünftig diese Art der kooperativen Projektentwicklung weiter bei der Abwicklung ihrer Projekte einsetzen. Ohne greifbare Praxisbeispiele bleibt ein Umstieg für viele Auftraggeber oft zu »riskant«. Wesentlich ist daher, laufend weitere Pilotprojekte zu realisieren und die dabei gesammelten Erfahrungen transparent aufzubereiten und zu veröffentlichen.

Daniel Deutschmann: Es müssen auch die Vergabe- und Beschaffungsprozesse angepasst werden. Dies bedeutet allerdings nicht – wie viele Auftraggeber befürchten – bisher bewährte Systeme von einem Projekt auf das nächste komplett aufzugeben. Gerade bei den ersten kooperativen Projekten ist es oft empfehlenswert, nur punktuell geeignete kooperative Ansätze in die Projekte einzubringen. So kann auch der Aufbau erforderlicher Kompetenzen für die kooperative Projektentwicklung wie etwa Methodenkompetenz in Kommunikation, Konfliktlösung, Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens schrittweise erfolgen.

Letztlich erfordert der Erfolg auf beiden Seiten einen tiefgreifenden Kulturwandel, der weg von einer konfrontativen »Claim-Kultur« hin zu einer echten Partnerschaft auf Augenhöhe führt.

» **Wo sehen Sie nach wie vor Hürden für kooperative Projekte?**

Heid: Eine wesentliche Hürde stellt nach wie vor die »Neuartigkeit« kooperativer Modelle dar. Diese führt aufgrund noch fehlender Erfahrungswerte bei vielen Auftraggebern und Auftragnehmern oft zu Unsicherheiten und Skepsis den

Modellen gegenüber. Auch das in der österreichischen Baubranche noch tief verankerte »Wir gegen die«-Denken hemmt die Umsetzung kooperativer Projekte. Letztlich bleibt daher auch die Überwindung festgefahrener Rollenbilder zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer eine zentrale Herausforderung, da der Erfolg kooperativer Projekte maßgeblich von der Haltung der handelnden Personen abhängt, die sich hierbei vom herkömmlichen Denken in Claim- und Anti-Claim-Management lösen müssen. Generell sind die Projektkultur und das Mindset oft unterschätzte Themenbereiche, denen bei der Abwicklung kooperativer Projekte erfahrungsgemäß besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Beispielsweise begegnen Auftragnehmer der geforderten Transparenz oft mit Vorbehalten, insbesondere im Rahmen von Allianzverträgen, wenn ein »Open-Books«-Abrechnungsmodell zur Anwendung kommt. Kommuniziert ein Auftraggeber aber von Beginn weg nachvollziehbar und transparent seine Absichten und werden die Vergabe- und Vertragsmodelle als fair am Bietermarkt wahrgenommen, kann diese Hürde oft gut gemeistert werden. Bestenfalls besteht im Projekt auch



»Wir brauchen einen tiefgreifenden Kulturwandel, der weg von einer konfrontativen »Claim-Kultur« hin zu einer echten Partnerschaft auf Augenhöhe führt«, sagen Stephan Heid (r.) und Daniel Deutschmann.

die Möglichkeit, Unternehmen frühzeitig im Projekt bereits in die Planung miteinzubeziehen und damit die Akzeptanz und Kooperation besonders zu fördern. Das kann mit sogenannten Early-Contractor-Involvement-Modellen erfolgen.

» Sie haben den ersten Allianzvertrag in Österreich im Jahr 2017 aufgesetzt. Was hat sich seither geändert? Was haben auch Sie dazugelernt?

Deutschmann: Seit dem Jahr 2017 hat sich in der praktischen Anwendung viel getan, wobei von unserer Kanzlei mittlerweile die Umsetzung von 16 Projekten mit Allianzverträgen umfassend fachlich begleitet wurde. Die bisherigen Projektabschlüsse belegen, dass diese Vorhaben regelmäßig innerhalb der vom Auftraggeber vorgesehenen Zeit sowie unter dem geplanten Kostenbudget realisiert werden konnten. Es hat sich weiters gezeigt, dass sich der Vergabeprozess zwar zeit- und ressourcenintensiver gestaltet als bei einer »klassischen« Vergabe, die Abrechnung über Open Books jedoch hervorragend funktioniert und das Optimierungspotenzial durch die Erfahrungswerte der Auftragnehmer konsequent besser ausgeschöpft werden kann. In der Umsetzung

erweisen sich die Modelle durch kurze Entscheidungswege als besonders schlagkräftig, während die intensivere Beschäftigung aller Beteiligten mit dem Projekt sowie die Abhaltung von Hearings einen erheblichen Mehrwert für den gesamten Prozess generieren.



Das in der Baubranche noch tief verankerte »Wir gegen die«-Denken hemmt die Umsetzung kooperativer Projekte.

Die Erfahrung aus zahlreichen Projekten verdeutlicht zudem, dass komplexe Vorhaben individuelle Lösungen bei der Vergabe und Vertragsgestaltung verlangen. Ein aktuelles Beispiel für eine erfolgreiche Weiterentwicklung ist die Modernisierung der zweiten Etappe des Tauern隧nels durch die ÖBB. In diesem Projekt wurde zusätzlich zum Allianzvertrag für die Bauleistungen eine gewerkeübergreifende Incentive-Vereinbarung zwischen sämtlichen beteiligten Unternehmen implementiert. Dieses Modell stellt sicher, dass die termingerechte Inbetriebnahme als oberstes gemeinsames Ziel verankert bleibt und stärkt die kollektive Ver-

antwortung aller Partner im Hinblick auf die Zielerreichung.

» Wie kann man sicherstellen, dass bei einem kooperativen Projekt tatsächlich das Projekt im Vordergrund steht und nicht das Wohl des eigenen Unternehmens?

Heid: Für jeden Unternehmer steht das Wohl des eigenen Unternehmens grundsätzlich im Vordergrund und das ist auch gut so. Die »Kunst« bei der Abwicklung kooperativer Projekte ist, die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass ein Vorteil für das Projekt auch ein Vorteil für das einzelne Unternehmen ist. Und umgekehrt: Ein Nachteil für das Projekt ist ein Nachteil für das Unternehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss ein Projekt von Beginn an entsprechend aufbereitet werden. Die Vergabe- und Vertragsstrategie ist vollumfänglich auf die Kooperation sämtlicher Projektbeteiligter abzustimmen. Dazu bedarf es übergeordneter Projektziele, z. B. im Hinblick auf Kosten, Termine, Qualität. Diese KPIs sind für alle Projektbeteiligten verbindlich festzulegen. Wenn alle Projektbeteiligten beim Erreichen der festgelegten KPIs verstanden oder verlieren, richtet sich der Fokus

automatisch auf das Projekt. Durch gemeinsame Chancen- und Risikosphären werden die Projektrisiken geteilt, sodass Herausforderungen im Zuge der Umsetzung automatisch zu gemeinschaftlich zu lösenden Aufgaben werden. Mit einem Bonus-Malus-System wird der wirtschaftliche Erfolg des Auftragnehmers unmittelbar an die Erreichung projektbezogener Ziele geknüpft. Eine gemeinsame Organisation in Gremien wie dem Allianzvorstand und dem Allianz-Managementteam stellt zudem sicher, dass sämtliche Entscheidungen gemeinsam mit dem Auftraggeber und zeitnah nach dem »Best for project«-Prinzip getroffen werden. ■