



CPSI GmbH St. Sigmundstraße 30b – 9800 Spittal / Drau Austria

office@cpsi.at

Website: www.cpsi.at

Tel.: +43 (0) 676 / 51 700 46
Tel.: +43 (0) 4766 / 35 003 10
Fax: +43 (0) 4766 / 35 003 20

Mai 2013

Koordination
Ausführung
Erfahrung **Sicherheit**
individuell
Überwachung
Kompetenz **Betreuung** Konzept
umfangreich
autorisiert
Bauvorhaben

Präsentation CPSI GmbH - Projektsteuerung

Bauvertragsmodell GMP mit „Open Books“

Vorwort

Der garantierte Maximalpreis ist ein Bauvertragsmodell, welches auf dem Pauschalvertragsmodell aufbaut. Wie bei diesem wird das vom Generalunternehmer zu erbringende Leistungssoll vereinbart.

Der vom Bauherrn für das gesamte Projekt zu zahlende Preis ist hingegen kein Festpreis (kein Pauschalpreis) sondern ein Höchstpreis. Einsparungen – insbesondere aus Nachunternehmerleistungen, die günstiger als veranschlagt vergeben werden können – teilen Auftraggeber und Auftragnehmer nach einem vorher festgelegten Schlüssel auf. Voraussetzung, damit GMP- Projekte erfolgreich gelingen, ist die frühzeitige, partnerschaftliche Zusammenarbeit von Bauunternehmen, Bauherrn und dessen eingesetzter Projektsteuerung, da es vom Generalunternehmer eine vollständige Aufdeckung der Kalkulation erfordert, um im Falle von Änderungen, die der Bauherr wünscht, den Vergabepreis anpassen zu können.

Ein paar Fakten

Wie ist die Ausgangssituation?

- Es besteht eine adäquate Aufteilung des Projekterfolges zwischen Vertragspartnern und somit ist ein entsprechender **Anreizmechanismus** gegeben.
- Reduzierter Aufwand bei der Ausschreibung durch verstärktes **Partnering**
- Neue Kriterien bei der Partnerauswahl

Was ist der GMP?

- Ein dynamischer Maximalpreis, der Veränderungen nach oben und unten zulässt (Kein Pauschalpreis!).
- Wird idealerweise in einem mehrstufigen Verfahren von den Vertragspartnern gemeinsam ermittelt.
- GMP- wirksame, also erhöhende oder vermindernde Änderungen im Projekt, werden ebenfalls gemeinsam von den Vertragspartnern festgelegt (Änderung des Leistungssolls).
- Keine eigenständige Wettbewerbsform sondern eine Vertragsart.

Was sind die Kennzeichen eines GMP- Vertrages?

- Verbesserte Kostensicherheit durch Eindämmung von Nachtragsquellen
- Kooperation statt Konfrontation
- **Win-Win Situation** durch Anreizmechanismen
- **„Open Books“** (Transparenz bei der Abrechnung und der Leistungsänderung)
- Gemeinsame Optimierung des Projektes
- Frühe Einbindung des Ausführungs-Know-How durch den GMP- Partner

Was sind die Bestandteile eines GMP-Vertrages?

- Art und Umfang der Leistung, Leistungsabgrenzung, Schnittstellen
- Leistungsfristen, Termine
- Ausführungsunterlagen
- Bestimmungen zur Ausführung
- Abnahme, vorzeitige Nutzung
- Haftungs- und Gewährleistungsbestimmungen
- Vergabe von Unteraufträgen, Geheimhaltung
- Abrechnung
- Vergütung (der GMP, Bonus/ Malus)
- GMP- wirksame/ nicht wirksame Änderungen
- Streitigkeiten, Schlichtungsvereinbarungen
- Kündigung des Vertrages

Was sind die möglichen Kriterien zur GMP- Partnerwahl?

- Planungs- und Ausführungskompetenz im jeweiligen Marktsegment (z.B. Hotels, Industriebau, etc.)
- Erfahrungen mit alternativen Vertrags- und Abwicklungsmodellen
- Erfahrungen im Value- Management/ Engineering
- Qualität des vorgelegten Konzeptes
- Kompetenz des Projektteams/ Projektleiters
- Preis (Zuschläge, wie AGK's, etc.)

Zusammenfassung und Vergleich zu herkömmlichen Vertragsformen

Einheitspreisvertrag und konventioneller Pauschalvertrag stellen nach wie vor die klassischen Vertragsformen in Österreich dar. Die damit verbundenen Abwicklungsmodelle „Einzelvergabe“ und GU/ TU sind aber in vielen Fällen nicht mehr geeignet, das enge Termin- und Kostenkorsett bei Hochbauprojekten umzusetzen, besonders bei Fast Track Projekten mit verkürzter Bauzeit. Da die Verkürzungsmöglichkeiten der Bauphase begrenzt sind, kann nur durch Minimierung der Planungs- und Bauvorbereitungsphase Zeit gewonnen werden. Deshalb sind neue Abwicklungsmodelle notwendig: Das GMP- Abwicklungsmodell, kombiniert mit partnerschaftlicher Vergabe der Nachunternehmer, erfüllt die Anforderungen schwieriger Projekte mit verkürzter Bauzeit in hervorragender Weise. Die Abwicklung erfolgt im „Open Books Verfahren“, der AG hat Einblick in alle Projektvorgänge. Unterschiedliche Regelungen zur Aufteilung des erzielten Vergabegewinns, motivieren den Generalunternehmer, sein Planungs- und Abwicklungs- Know-How zur Kostenminimierung einzubringen.

Der Einheitspreisvertrag

Der Einheitspreisvertrag stellt im Hochbau die klassische Werkvertragsform in Österreich dar. Die meisten einschlägigen Normen, Honorarordnungen, etc. gehen von dieser Vertragsform aus. Meist ist damit eine Projektorganisation verbunden, die eine Einzelvergabe der Bauleistungen nach Gewerken bzw. Teillosten sowie die Einbringung der Planungsleistung durch Einzelplaner/ Fachplaner vorsieht.

Voraussetzung für eine konfliktfreie Bauabwicklung ist ein entsprechender Planungsvorlauf, um die Vollständigkeit der Leistungsbeschreibungen und die Massenberechnungen hinreichend genau durchführen zu können.

In der Praxis geht es natürlich jedem Bauherrn darum, die Gesamtprojektzeit (Projektstart bis zur Fertigstellung) zu minimieren. Da die technischen Möglichkeiten der weiteren Verkürzung der reinen Bauzeit begrenzt sind, geht das Bestreben des Bauherrn in erster Linie zu Lasten der Planungs- und Bauvorbereitungszeit. Eine Überlappung der ursprünglich sequentiellen Prozesse mit einer baubegleitenden Planung zählt längst zum Normalzustand.

Das der ständige Versuch, die Planungsvorläufe noch weiter zu verkürzen, zu massiven Problemen führt, liegt auf der Hand. Die Planer sind gezwungen Ihre Ausschreibungen sehr frühzeitig auf Basis eines noch rudimentären Planungsstandes zu verfassen. Bis zur definitiven Ausführung unterliegt die Planung oft noch gravierenden Änderungen und Ergänzungen.

Die ausführende Firma stellt nunmehr – dem Grunde nach zurecht – Nachträge für nicht angebotene und beauftragte Positionen und/ oder Massenänderungen. Dies ist in der Regel mit einer Erhöhung der ursprünglichen Auftragssumme verbunden. Es beginnt das übliche Spiel: Der Bauherr unterstellt der ausführenden Firma – meist nicht ganz zu unrecht – überhöhte Angebotspreise für Nachtragspositionen. Gleichzeitig werden dem ausschreibenden Planer fehlerhafte – weil unvollständige – Formulierungen der Leistungsbeschreibung vorgeworfen. Viel Zeit, Energie und Geld wird von allen Beteiligten aufgewendet um Forderungen aufzubauen, abzuwehren oder zu dokumentieren, wer nun eigentlich für die aufgetretenen Mehrkosten verantwortlich ist.

Der Pauschalvertrag

Zur Vermeidung des oben angeführten Dilemmas versuchen viele Bauherrn Pauschalverträge mit einem Generalunternehmer/ Generalübernehmer oder Totalunternehmer/ Totalübernehmer abzuschließen. Der Bauherr lässt also sein Projekt in seinem Verantwortungsbereich bis zu einer bestimmten Tiefe planen und überbindet dann die komplette Ausführung einschließlich noch zu erbringender Planungsleistungen bis zu schlüsselfertigen Fertigstellung an einen einzigen Vertragspartner zu einem garantierten Pauschalfixpreis. Basis dieses Vertrages sind in der Regel die beim Vertragsabschluss vorliegenden Pläne, ergänzt durch entsprechende Unterlagen (Bau- und Ausstattungsbeschreibungen, funktionale Leistungsbeschreibungen o.ä.).

Mit mehr oder weniger geeigneten Vertragsbestimmungen (Vollständigkeitsklauseln, etc.) und einer maximalen Übertragung von Risiken an den Auftragnehmer, versucht der Bauherr Kosten- und Terminalsicherheit zu erhalten. Aufgrund der harten Konkurrenzsituation kalkulieren die Anbieter „knapp“ bis „unterpreisig“, um den Auftrag zu erhalten. Risiken werden kaum oder gar nicht monetär bewertet. Nach Auftragsvergabe wird professionelles Nachtragsmanagement betrieben. Die besten Leute werden nicht für die Erfüllung des Auftrages eingesetzt, sondern analysieren das Vertragswerk hinsichtlich seines Nachtragspotentials.

Da die Ausschreibung naturgemäß in einem noch frühen Planungsstadium erstellt wurde und Änderungswünsche des Bauherrn mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit eintreten, werden die Nachtragsmanager fündig. Der Bauherr ist nun seinerseits gezwungen, mit hochkarätigen Personaleinsatz den (teilweise überhöhten) Mehrforderungen des AN entgegenzutreten.

Die Folge sind für alle Beteiligten aufwendige Streitigkeiten mit Befassung von Schiedsgerichten oder ordentlichen Gerichten mit ungewissem Ausgang.

Auch der Pauschalvertrag stellt daher in der Praxis in den seltenen Fällen eine wirklich befriedigende Lösung und schon gar keine Sicherheit für eine tatsächliche Kostenobergrenze dar.

Der GMP- Ansatz

Sowohl der Begriff „GMP“ (für „Guaranteed Maximum Price“) als auch der für besonders schnelle Projektabwicklung stehende Begriff „Fast Track“ stammen aus der amerikanischen Projektabwicklungskultur. Während der GMP eine Verpflichtung des ausführenden Unternehmens bedeutet, gegenüber dem Auftraggeber unter allen Umständen eine Preisobergrenze einzuhalten, sind „Fast Track- Projekte“ solche mit intensiv überlappenden Planung- und Projektphasen.

Während diese üblicherweise 60 bis 80% der Bauzeit und mehr beträgt, ist sie bei Fast Track Projekten mit ca. 30 bis 40% äußerst knapp bemessen und kommt einer Halbierung des Planungsvorlaufes gleich. Da die Bauzeit selbst meist nur marginale Zeitreserven aufweist, ist die zeitliche Optimierung und Parallelschaltung der Planungsschritte im Sinne eines „Simultaneous Engineering“ unter Einbeziehung der Erfahrungen des ausführenden Unternehmens, die einzige Möglichkeit der Reduktion der Gesamtprojektdauer. Bei diesen Anforderungen versagen herkömmliche Abwicklungsmodelle. Einzelplaner und Einzelvergaben würden viel zu viel Koordinations- und Abstimmungszeit benötigen, ein GU würde viel zu spät ins Projekt eintreten um sein Know-How noch rechtzeitig einbringen zu können. Alternativmodelle müssen daher drei wesentliche, über herkömmliche Modelle hinausgehende Anforderungen erfüllen:

1. Ein Verantwortlicher gegenüber dem Auftraggeber um kurze Entscheidungswege zu gewährleisten (single responsibility)
2. Einsatz eines „Motivationsmodells“ statt eines „Konfrontationsmodells“ zur Schaffung einer „Win-Win-Situation“
3. Einbringung des Optimierungs-Know-Hows durch die Projektsteuerung sowie dem Generalunternehmer sowohl in der Planungs- als auch in der Ausführungsphase

Der GMP- Nehmer wird natürlich nur dann mit Engagement den Optimierungsprozess vorantreiben, wenn er an den dadurch entstehenden Kosteneinsparungen finanziell „erfolgs“ -beteiligt wird. Ohne diesen „Motivationsdruck“ ist das Modell nicht zielführend einsetzbar. Dies ist natürlich nur unter der Voraussetzung realisierbar, dass zwischen AG und AN ein offenes Vertrauensverhältnis herrscht, die Abwicklung erfolgt daher im „Open Books“- Verfahren, bei dem der AG für alle Projektvorgänge, also auch die Vergaben, ein passives Informationsrecht hat.

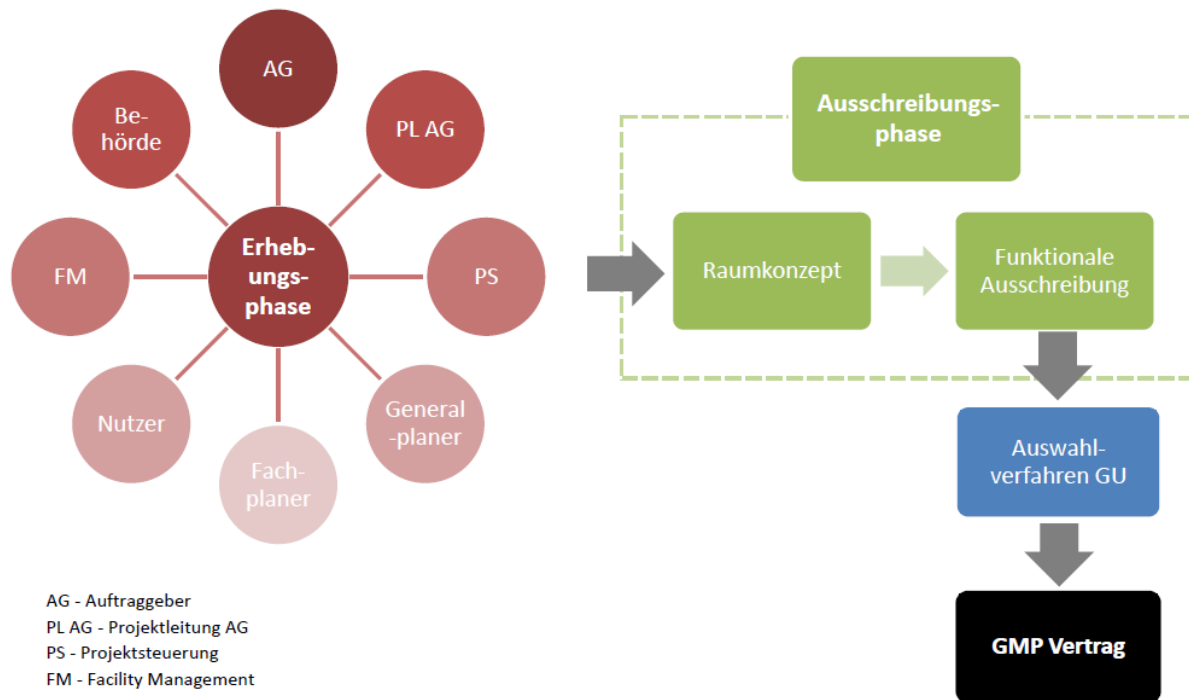
Je nach Projekttyp werden die ausführenden Unternehmen vom AG festgelegt. Sofern der AG sach- und fachkundig ist, wird er diese Auswahl alleine treffen. Sehr oft bedient er sich aber eines Unternehmens, das während der Projektvorbereitung die Projektleitung und während der gesamten Ausführungsphase das Controlling übernimmt. Für den AG ist wichtig, dass in der Planungsphase nicht nur das Abwicklungs- sondern auch das Prozess- Know-How des Generalunternehmers für die Optimierung der Planung und der im Gebäude vorgesehenen Funktionen eingebracht wird. Damit der GU nicht „bestraft“ wird, gesteht der AG dem GU von den erzielten Einsparungen einen Bonus (Incentive) zu.

Ablauf bei Einsatz des GMP- Modells

In der Planungsphase werden die Grundlagenermittlung im Rahmen einer konzentrierten Vor- und Entwurfsplanung sowie funktionalen Leistungsbeschreibung zusammengefasst. Die Phase wird in Workshop- Form unter Führung der für das Gesamtprojekt designierten Projektleitung abgehalten. Die Projektleitung übernimmt bereits in der Startphase des Projekts die Führungsrolle, wobei in Österreich hierbei vom Projektmanagement bzw. von der Projektsteuerung die Rede ist.

In der anschließenden Ausschreibungsphase mit funktionaler Leistungsbeschreibung unter Nennung aller spezifischen Kenndaten, wird der Leistungsumfang so umfassend wie möglich beschrieben, dass potentielle GU-Anbieter eine verbindlichen Preisobergrenze (=GMP) anbieten können.

Auf Basis der Ausschreibung bieten ausgewählte GU- Kandidaten (unter Wettbewerbsbedingungen) einen GMP_{max} an. Die technischen Verhandlungen mit den Bietern werden auf Basis der Funktionalbeschreibung geführt, Anpassungen vorgenommen und schriftlich festgehalten, soweit erforderlich.



Ziel der Organisationsform muss in allen Fällen die „Single Responsibility“ verbunden mit kurzen Entscheidungswegen, sowohl in der AG- als auch in der GU- Organisation sein. Ein fachlich hochqualifiziertes Controlling, das unbedingt schon in der Ausschreibungsphase zur Wahrung der Kontinuität eingeschaltet sein muss, unterstützt den AG bei der Qualitäts- und Abwicklungskontrolle des GU. Auch das GMP- Modell ändert nichts daran, dass der GU versucht, Schwächen der Leistungsbeschreibung zu seinem Vorteil zu interpretieren, nur wird der AN anstreben, Konfliktlösungen im Sinne des Optimierungsprinzips zu erreichen. Wenn es Ihm gelingt, die verlangten Anforderungen kostengünstiger umzusetzen, profitieren sowohl AG als auch GU davon.

Bonus- Regelungen

Die angebotene Obergrenze des GMP, kann in der Abrechnung durch den GU nicht überschritten werden, jede Überschreitung zahlt der GU zu 100%.



Zur Erhöhung der Motivation des AN, entsprechende Anstrengungen in der Optimierungsphase zu unternehmen, wird bei Unterschreitung des GMP_{max} ein Bonus vereinbart. Dieser wird als Prozentsatz der am Projektende festgestellten Unterschreitung des GMP_{max} an den AN ausbezahlt. Übliche Bonussätze betragen zwischen 15 und 50% der Unterschreitung. Der Bonusverlauf kann konstant, oder degressiv-kumulierend abgestuft sein.

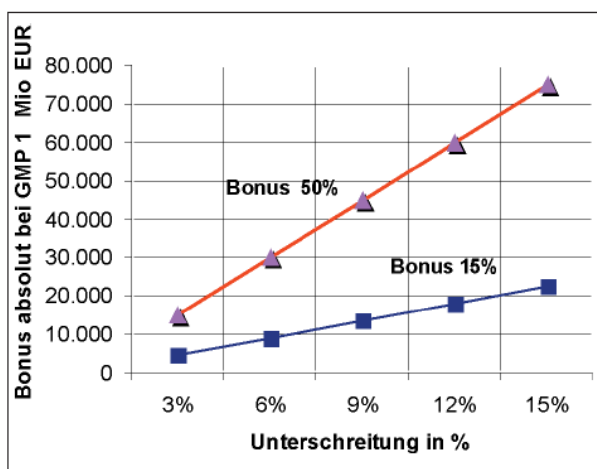


Bild 9. Konstanter prozentualer Incentive-Anteil

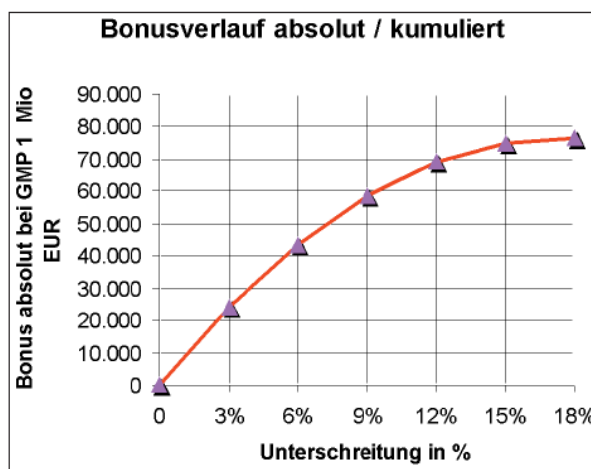


Bild 10. Degressiv-kumulierender, abgestufter Incentive-Anteil und absolut

Diese Abstufung sollte vom AG immer danach vorgegeben werden, wie sehr er den GU für Einsparungen „belohnen“ will, wie präzise die GMP- Vorgabe ist und wie scharf vom GU kalkuliert werden kann oder wie hoch das Einsparungspotential vom AG eingeschätzt wird. Bei sehr präziser Vorgabe und geringem Einsparungspotential wird der Bonus bei geringen Unterschreitungen hoch sein, bei größeren Unterschreitungen hingegen prozentual gegen Null gehen.

Daher besteht die Weiterentwicklung im abgestuften Bonusverlauf. Je knapper das Abrechnungsergebnis am GMP liegt, desto höher soll der anteilige Bonus absolut sein. Diese Regelung ersetzt die Notwendigkeit, einen eigenen $GMP_{contract}$ vereinbaren zu müssen. Der Bonus wird vom GMP_{max} ermittelt, der unter Wettbewerbsbedingungen „scharf“ verhandelt wird. Um den Anbieter in der Angebotsphase anzuhalten, möglichst realistische GMP- Werte anzubieten, sollte die Bonusvereinbarung daher nicht linear sondern – bezogen auf steigende Prozentsätze der Unterschreitung – degressiv-kumulierend vereinbart werden.

Chancen

Die durch den Open-Books-Ansatz unterstützte, partnerschaftliche Atmosphäre ist besonders bei technisch anspruchsvollen Projekten, die unter hohem Zeitdruck ablaufen, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine Streitminimierung mit allen positiven, wirtschaftlichen Effekten ist die Folge. Der Bauherr hat trotzdem hohe „Konsumentensouveränität“ und ist in seinen Entscheidungen weitgehend ungebunden.

Quellen:

- Präsentation Baubetriebsassistententreffen Stuttgart 2004, Bmstr. DI Thomas Mathoi
- Der Bauingenieur Band 77, Oktober 2002, Hauptaufsatz von Univ.Prof.DI.Dr.techn. Arnold Tautschnig , DI Gerald Hulka
- www.wikipedia.org, Kurzbeschreibung GMP

gez. CPSI GmbH